



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE BANCA Y FINANZAS

PROGRAMA ACADÉMICO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROGRAMA ACADÉMICO DE MARKETING

Servicio de venta y delivery de alimentos para el hogar “HOMMIE MARKET”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas

Para optar el grado de bachiller en Administración de Banca y Finanzas

Para optar el grado de bachiller en Negocios Internacionales

Para optar el grado de bachiller en Marketing

AUTORES

Dávalos Prudencio, Luis Alberto (0000-0001-8031-9289)

Díaz Rea, Raúl Anderson (0000-0002-6289-3057)

Huamaní Díaz, Jessy Soledad (0000-0003-0549-0515)

León Jiménez, Nadia Lizeth (0000-0002-5318-9578)

Piñella Gómez, Dennis Alexander (0000-0003-4653-2064)

ASESOR

Chipana Umpire, Luis (0000-0002-9583-9946)

Lima, 06 de diciembre de 2020

DEDICATORIA

A nuestras familias por su apoyo incondicional

durante nuestro proceso de formación

profesional y académica.

RESUMEN

En los últimos años, el perfil del consumidor de Lima Moderna ha cambiado, adoptando nuevos estilos de vida y mostrando un incremento en la preferencia de la compra online, específicamente, en el rubro de alimentos. En este contexto, nace Hommie Market, un emprendimiento de venta de alimentos y productos de primera necesidad online con servicio de delivery, dirigido a las familias de los distritos de Jesús María, San Isidro y Magdalena, de los niveles socioeconómicos AB, quienes no cuentan con el tiempo suficiente para realizar esta actividad. Hommie Market está orientada a ofrecer una plataforma e-commerce fácil de usar, con productos y marcas de buena calidad, con un servicio de entrega en un máximo de 48 horas y, cuidando la experiencia del cliente en todo el proceso de compra.

Por otro lado, el análisis económico- financiero del proyecto comprende un horizonte de 5 años comenzando en diciembre 2020, como mes de inversión y los flujos de caja del periodo 2021 al 2025. El valor de inversión inicial del proyecto es de S/. 106,250.00 soles. La ganancia estimada del proyecto es de S/. 1'797,865.00 soles a un costo del WACC de 9.17% anual, mientras que la ganancia de los inversionistas por su aporte será de S/.1,865,216.00 soles, a un costo del COK de 7.15%. Finalmente, se proyecta un crecimiento promedio anual 1.10% respecto a la utilidad neta, estableciéndose como un objetivo a cumplir.

Palabras clave: venta online, servicio de entrega a domicilio, proyecto, alimentos y productos de primera necesidad, canasta familiar.

ABSTRACT

In recent years, the consumer profile of Modern Lima has changed, achieving a new lifestyle and showing an increase in the preference for online shopping, specifically in the food retail sector. In this context, Hommie Market was born, a startup that sells food and essential products online with a delivery service, aimed at families from the districts of Jesús Maria, San Isidro and Magdalena, of the AB socioeconomic levels, who do not have with enough time to do this activity. Hommie Market are focus on offering an easy-to-use e-commerce platform, with good quality products and brands, with a delivery in a maximum of 48 hours and, taking care of the customer's experience.

On the other hand, the economic-financial analysis of the project includes a 5-year horizon starting in January 2021. The initial investment value of the project is S /. 106,250.00 soles. The estimated profit of the project is S/.1'797,865.00 soles at a WACC cost of 9.17% per annum, while the profit of investors for their contribution will be S/.1,865,216.00 soles, at a COK cost of 7.15%. Finally, an average annual growth of 1.10% is projected concerning net income, an established objective to be met.

Keywords: e-commerce, delivery service, proyect, food and essential products, family basket.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 14 |
| 2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO | 15 |
| 2.1. Idea / nombre del negocio:..... | 15 |
| 2.2. Descripción del producto/servicio a ofrecer..... | 15 |
| 2.3. Equipo de trabajo | 16 |
| 3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO..... | 19 |
| 3.1. Análisis externo:..... | 19 |
| 3.1.1. Análisis PESTEL: político-legal, social-cultural, demográfico, global, económico, medioambiental y tecnológico. | 19 |
| 3.1.2. Análisis de la industria: Análisis de las 5 fuerzas de Porter: Competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales. | 28 |
| 3.2. Análisis interno. La cadena de Valor. | 30 |
| 3.3. Análisis FODA..... | 36 |
| 3.4. Visión | 37 |
| 3.5. Misión..... | 37 |
| 3.6. Estrategia genérica | 38 |
| 3.7. Objetivos estratégicos | 39 |
| 4. INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO..... | 40 |
| 4.1. Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis: 40 | |
| 4.2. Resultados de la investigación: | 58 |
| 4.3. Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones | 62 |
| 5. PLAN DE MARKETING | 63 |
| 5.1. Planteamiento de objetivos de marketing..... | 63 |
| 5.2. Mercado objetivo: | 64 |
| 5.2.1. Tamaño de mercado total:..... | 64 |
| 5.2.2. Tamaño de mercado disponible | 65 |
| 5.2.3. Tamaño de mercado operativo (target) | 65 |
| 5.2.4. Potencial de crecimiento del mercado | 66 |
| 5.3. Estrategias de marketing: | 68 |
| 5.3.1. Segmentación..... | 68 |
| 5.3.2. Posicionamiento:..... | 71 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 5.4. | Desarrollo y estrategias del marketing mix:..... | 72 |
| 5.4.1. | Estrategia de producto / servicio..... | 72 |
| 5.4.2. | Diseño de producto / servicio | 74 |
| 5.4.3. | Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)..... | 76 |
| 5.4.4. | Estrategia comunicacional | 80 |
| 5.4.5. | Estrategia de distribución..... | 83 |
| 5.5. | Proyección de la Demanda y Plan de Ventas | 84 |
| 5.5.1. | Proyección de la demanda | 84 |
| 5.5.2. | Plan de ventas | 86 |
| 5.6. | Presupuesto de Marketing | 88 |
| 6. | PLAN DE OPERACIONES | 90 |
| 6.1. | Políticas Operacionales | 90 |
| 6.1.1. | Calidad | 90 |
| 6.1.2. | Procesos | 92 |
| 6.1.3. | Planificación | 93 |
| 6.1.4. | Inventarios..... | 95 |
| 6.2. | Diseño de Instalaciones..... | 95 |
| 6.2.1. | Localización de las instalaciones | 95 |
| 6.2.2. | Capacidad de las instalaciones..... | 98 |
| 6.2.3. | Distribución de las instalaciones..... | 101 |
| 6.3. | Especificaciones Técnicas del Producto / servicio..... | 102 |
| 6.4. | Mapa de Procesos y PERT | 103 |
| 6.5. | Planeamiento de la Producción | 108 |
| 6.5.1. | Gestión de compras y stock | 108 |
| 6.5.2. | Gestión de la calidad..... | 109 |
| 6.5.3. | Gestión de los proveedores | 112 |
| 6.6. | Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo..... | 114 |
| 6.7. | Estructura de costos de producción y gastos operativos | 115 |
| 7. | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS | 118 |
| 7.1. | Objetivos Organizacionales..... | 118 |
| 7.2. | Naturaleza de la Organización | 118 |
| 7.2.1. | Organigrama | 118 |
| 7.2.2. | Diseño de Puestos y Funciones..... | 119 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 7.3. | Políticas Organizacionales | 125 |
| 7.4. | Gestión Humana..... | 126 |
| 7.4.1. | Reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, motivación y evaluación del desempeño | 126 |
| 7.5. | Sistema de remuneración | 131 |
| 7.6. | Estructura de gastos de RRHH..... | 132 |
| 8. | PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO | 137 |
| 8.1. | Supuestos generales..... | 137 |
| 8.2. | Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización. | 138 |
| 8.3. | Proyección de ventas | 139 |
| 8.4. | Proyección de costos y gastos operativos | 141 |
| 8.5. | Cálculo del capital de trabajo | 142 |
| 8.6. | Estructura y opciones de financiamiento. | 146 |
| 8.7. | Estados Financieros (Estado de GGPP, Flujo de Efectivo) | 149 |
| 8.8. | Flujo Financiero | 151 |
| 8.9. | Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital..... | 153 |
| 8.10. | Indicadores de rentabilidad..... | 155 |
| 8.11. | Análisis de riesgo..... | 156 |
| 8.11.1. | Análisis de sensibilidad..... | 156 |
| 8.11.2. | Análisis por escenarios (por variables) | 158 |
| 8.11.3. | Análisis de punto de equilibrio | 160 |
| 8.11.4. | Principales riesgos del proyecto (cualitativos) | 163 |
| 9. | CONCLUSIONES | 165 |
| 10. | REFERENCIAS..... | 170 |
| 11. | ANEXOS | 175 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla N° 1: Equipo de trabajo | 16 |
| Tabla N° 2: Análisis FODA | 36 |
| Tabla N° 3: Hogares y población por sexo y segmentos de edad y NSE, Lima Metropolitana 2019 | 56 |
| Tabla N° 4: Hogares y población por distritos 2019 | 56 |
| Tabla N° 5: Mercado total según segmento elegido | 57 |
| Tabla N° 6: Distribución de muestras según distrito | 57 |
| Tabla N° 7: Mercado total de Hommie Market | 64 |
| Tabla N° 8: Mercado Disponible de Hommie Market | 65 |
| Tabla N° 9: Mercado Operativo de Hommie Market | 66 |
| Tabla N° 10: Datos para regresión lineal 1 | 67 |
| Tabla N° 11: Datos para regresión lineal 2 | 67 |
| Tabla N° 12: Análisis de precios del mercado | 77 |
| Tabla N° 13: Precios de delivery de competidores de Hommie Market | 78 |
| Tabla N° 14: Capacidad máxima de despacho | 84 |
| Tabla N° 15: Pedidos esperados anuales | 85 |
| Tabla N° 16: Proyección del crecimiento de compradores digitales | 85 |
| Tabla N° 17: Proyección de la demanda | 86 |
| Tabla N° 18: Proyección de ventas del 1er año | 86 |
| Tabla N° 19: Proyección de ventas de Alimentos Retail (e-commerce) | 87 |
| Tabla N° 20: Proyección de Ventas Anuales (pedidos) 2021-2025 | 87 |
| Tabla N° 21: Proyección de Ventas Anuales (soles) 2021-2025 | 88 |
| Tabla N° 22: Proyección del presupuesto mensual de Marketing - 2021 (incluye mes 0) | 88 |
| Tabla N° 23: Proyección del presupuesto anual de Marketing – 2021-2025 | 89 |

| | |
|---|-----|
| Tabla N° 24: Políticas de Planificación | 94 |
| Tabla N° 25: Productos que pueden ser almacenados | 95 |
| Tabla N° 26: Evaluación de localizaciones | 97 |
| Tabla N° 27: Cálculo de aforo de las instalaciones | 100 |
| Tabla N° 28: Proceso estimado de preparación de pedido | 101 |
| Tabla N° 29: Activos fijos tangibles | 114 |
| Tabla N° 30: Costo unitario de producción de un pedido estimado | 115 |
| Tabla N° 31: Presupuesto de costos de producción y gastos operativos 2021 | 116 |
| Tabla N° 32: Presupuesto de costos de producción y gastos operativos 2021-2025 | 117 |
| Tabla N° 33: Puestos de Hommie Market | 119 |
| Tabla N° 34: Perfil del Gerente general | 120 |
| Tabla N° 35: Perfil del Administrador | 121 |
| Tabla N° 36: Perfil del Asistente comercial | 122 |
| Tabla N° 37: Perfil del Jefe de logística y operaciones | 123 |
| Tabla N° 38: Perfil del asistente operativo | 124 |
| Tabla N° 39: Cuadro de gastos de plan de motivación y capacitación anual del personal | 130 |
| Tabla N° 40: Cantidad de personal requerido anualmente según cada puesto | 133 |
| Tabla N° 41: Estructura de salarios por cada puesto e incrementos anuales | 133 |
| Tabla N° 42: Remuneración base por puestos según incrementos anuales 2021-2025 | 134 |
| Tabla N° 43: Planilla mensual de sueldos del personal correspondientes al 1° año (2021) | 135 |
| Tabla N° 44: Remuneración anual de personal total 2021-2025 (incluye mes 0) | 136 |
| Tabla N° 45: Gastos de RR.HH. 2021-2025 | 136 |
| Tabla N° 46: Activos fijos tangibles | 138 |
| Tabla N° 47: Activos fijos intangibles | 139 |
| Tabla N° 48: Total de activos fijos | 139 |

| | |
|---|-----|
| Tabla N° 49: Precio de venta unitario anual (2021-2025) | 140 |
| Tabla N° 50: Ventas totales de N° de pedidos mensual 2021 | 140 |
| Tabla N° 51: Ventas totales de N° de pedidos anual (2021-2025) | 140 |
| Tabla N° 52: Ventas totales en soles mensual con IGV 2021 | 141 |
| Tabla N° 53: Ventas totales en soles mensual y anual con IGV (2021-2025) | 141 |
| Tabla N° 54: Costo unitario de material directo de producción anual (2021-2025) | 142 |
| Tabla N° 55: Presupuesto total de producción anual (2021-2025) | 142 |
| Tabla N° 56: Gastos administrativos y ventas afectos al IGV 2021-2025 (incluye mes 0) | 143 |
| Tabla N° 57: Gastos administrativos y ventas No afectos al IGV 2021 al 2025 | 144 |
| Tabla N° 58: Gastos de planilla de trabajadores 2021 al 2025 (incluido mes 0) | 145 |
| Tabla N° 59: Capital de trabajo | 145 |
| Tabla N° 60: Capital de trabajo adicional | 146 |
| Tabla N° 61: Distribución de aportes de accionistas | 146 |
| Tabla N° 62: Datos para la estructura de pagos | 147 |
| Tabla N° 63: Cronograma de pagos mensual del préstamo bancario | 148 |
| Tabla N° 64: Estado de resultados 2021-2025 | 149 |
| Tabla N° 65: Flujo operativo 2021-2025 | 150 |
| Tabla N° 66: Flujo Financiero 2021-2025 | 152 |
| Tabla N° 67: Determinación del Beta desapalancada del proyecto | 153 |
| Tabla N° 68: Determinación el COK en dólares | 154 |
| Tabla N° 69: Determinación del COK en soles | 154 |
| Tabla N° 70: Determinación del WACC | 155 |
| Tabla N° 71: Valor Presente Neto (VPN) | 156 |
| Tabla N° 72: Tasa de Interna Retorno (TIR) | 156 |
| Tabla N° 73: Cruce de la utilidad operativa con el VPN Económico | 157 |

| | |
|--|-----|
| Tabla N° 74: Cruce de la utilidad operativa con la tasa COK | 157 |
| Tabla N° 75: Análisis de Escenario Base | 158 |
| Tabla N° 76: Análisis de Escenario Optimista | 159 |
| Tabla N° 77: Análisis de Escenario Pesimista | 159 |
| Tabla N° 78: Resumen del análisis de escenarios | 160 |
| Tabla N° 79: Análisis del punto de equilibrio del proyecto | 161 |
| Tabla N° 80: Cálculo del VPNF , TIRF , B/C y PRC 1 | 161 |
| Tabla N° 81: Flujo de caja operativo | 162 |
| Tabla N° 82: Cálculo del flujo caja libre (FCL) | 162 |
| Tabla N° 83: Determinación del CPPC | 162 |
| Tabla N° 84: Cálculo del VPNE, TIRE, B/C y PRC 2 | 163 |
| Tabla N° 85: Principales riesgos del proyecto | 163 |
| Tabla N° 86: IGV total del ejercicio 2021-2025 | 177 |
| Tabla N° 87: Gastos administrativos y ventas afectos al IGV mensual año 2021 | 178 |
| Tabla N° 88: Estado de resultados mensual año 2021 | 179 |
| Tabla N° 89: Flujo de caja - mensual año 2021 | 180 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Población estimada y proyectada 2019 | 22 |
| Figura 2: Estructura Socioeconómica de la población por zonas geográficas | 23 |
| Figura 3: Business Model Canvas | 41 |
| Figura 4: Lienzo de la propuesta de valor | 48 |
| Figura 5. Landing page Hommie Market | 53 |
| Figura 6. Anuncio de Facebook | 53 |
| Figura 7. Rendimiento del anuncio de Facebook | 54 |
| Figura 8. Nivel del alcance del anuncio en Facebook | 54 |
| Figura 9. Tasa de conversión en landing page | 55 |
| Figura 10. Modalidad preferida de compra familiares de alimentos | 58 |
| Figura 11. Frecuencia de compra de alimentos por delivery | 58 |
| Figura 12. Aspectos valorados de la compra de alimentos por delivery (3 principales) | 59 |
| Figura 13. Preferencias de categorías para comprar | 59 |
| Figura 14. Preferencias en el proceso de realizar el pedido | 60 |
| Figura 15. Tiempo de espera ideal para la entrega de pedido realizado en días | 60 |
| Figura 16. Medios de pago más utilizado en el proceso de compra de alimentos | 60 |
| Figura 17. Del proceso de compra de alimentos, qué le parece más sencillo | 61 |
| Figura 18. Si la situación sanitaria actual mejora, ¿seguiría realizando sus compras de alimentos de manera online por delivery? | 61 |
| Figura 19. Mercado disponible de Hommie Market | 65 |
| Figura 20. Mercado operativo de Hommie Market | 66 |
| Figura 21. Demanda de mercado con pronóstico de regresión lineal | 68 |
| Figura 22. Matriz de Ansoff | 69 |
| Figura 23. Matriz de estrategia genérica | 71 |

| | |
|--|-----|
| Figura 24. Modelo de empaque ecológico para entrega de pedidos | 75 |
| Figura 25. Modelo de uniforme de personal para entrega de pedidos | 75 |
| Figura 26. Ciclo de vida de Hommie Market | 76 |
| Figura 27. Precio delivery Glovo – Plaza Vea – Wong | 78 |
| Figura 28. Referencia de regalo de primer cliente | 81 |
| Figura 29. Distribución de Hommie Market | 83 |
| Figura 30. Localización del local comercial seleccionado | 98 |
| Figura 31. Zona geográfica de cobertura de Hommie Market | 98 |
| Figura 32. Instalaciones iniciales del local elegido | 99 |
| Figura 33. Instalaciones del local en m ² | 99 |
| Figura 34. Distribución de las instalaciones del local | 101 |
| Figura 35. Mapa general de procesos | 103 |
| Figura 36. Mapa de procesos específicos (armado de pedidos) | 104 |
| Figura 37. Diagrama PERT | 104 |
| Figura 38. Flujograma del proceso de compras del cliente | 105 |
| Figura 39. Flujograma del proceso de compras a proveedores | 106 |
| Figura 40. Flujograma del proceso de postventa | 107 |
| Figura 41. Proceso de calidad | 109 |
| Figura 42. Organigrama Hommie Market | 122 |
| Figura 43. Tasas activas anuales de las operaciones de moneda nacional realizadas en noviembre 2020 | 181 |
| Figura 44. Beta desapalancada del sector bu, según tabla de Damodaran. | 182 |
| Figura 45. Tasa del Tesoro de E.U.A. 2020 | 182 |

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo académico comprende el análisis de viabilidad para la puesta en marcha de un proyecto de negocio relacionado al servicio de venta y delivery de alimentos de primera necesidad desde una página web (e-commerce) para los clientes finales. Además, nuestra principal propuesta de valor será asegurar la calidad y eficiencia de nuestro servicio en la entrega de productos de calidad y presentados en empaques eco-amigables con el fin de contribuir al cuidado del medioambiente.

La estrategia que se plantea para Hommie Market, se basa en una estrategia de diferenciación de sus productos (marcas, calidad y presentación) y servicio (atención al cliente). Este proyecto empezará sus operaciones en Lima Metropolitana, exactamente en los distritos de Jesús María, San Isidro y Magdalena, ya que estos se sitúan en el nivel socioeconómico A/B. En esta oportunidad, se busca diferenciarse con la entrega de productos de calidad en empaques ecológicos. También se le dará mayor atención a la comunicación directa y amigable que se tendrá con los clientes durante todo el proceso de compra hasta la entrega del pedido.

El presente trabajo académico, inicia con el Planeamiento Estratégico. Es aquí donde se trabajó la idea del negocio y se utilizó la matriz del Business Model Canvas con la intención de tener mayor claridad en el modus operandi del proyecto. También muestra el lienzo de la propuesta de valor, con ella se pudo conocer mejor al usuario y se definió cuáles eran sus principales alegrías y frustraciones. Finalmente, se utilizaron metodologías cualitativas y cuantitativas, que permitieron validar la hipótesis del modelo de negocio propuesto.

2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.1. Idea / nombre del negocio:

La idea: queremos facilitar la compra de alimentos de primera necesidad y entregar a los compradores del hogar las marcas de su preferencia, por ese motivo, nos encargaremos de seleccionar a los mejores proveedores del mercado y cuidaremos la presentación para asegurar una agradable experiencia en su compra.

Hommie Market: se eligió el nombre de “hommie” por la connotación que tiene hacia home (hogar) y, además, significa colega. Y “market” se puso con el objetivo de identificar el rubro en el que se moverá la empresa. En pocas palabras sería como “llevar el mercado a tu casa”.

2.2. Descripción del producto/servicio a ofrecer

Hommie Market es una solución basada en la tecnología en busca de demanda del mercado. Asimismo, está basado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relacionado a la innovación. Este proyecto busca facilitar la compra de alimentos de primera necesidad para el hogar, y para lograrlo se hará uso de una plataforma e-commerce donde se mostrarán nuestro catálogo de productos para su selección y compra. Asimismo, se utilizará el WhatsApp como tecnología de apoyo pues su uso sencillo y fácil acceso, crea una comunicación eficiente y directa con el cliente.

Además, se busca solucionar el objetivo 3 de los ODS: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades. Esto lo podemos lograr al hacer que nuestros clientes se mantengan seguros en sus casas y lejos de cualquier forma de contagio latente, mediante la entrega de sus compras por delivery y cumpliendo con los protocolos sanitarios en la comercialización de productos alimentarios.

2.3. Equipo de trabajo

Tabla N° 1

Equipo de trabajo



Dávalos Prudencio, Luis Alberto

Mi nombre es Luis Alberto Dávalos Prudencio, soy técnico en la carrera de Administración Bancaria en el Instituto de Formación Bancaria Asbanc, con idioma inglés a nivel básico y computación nivel intermedio. Cuento con 17 años de experiencia en diversas áreas administrativas en el Sistema Financiero Peruano, con enfoque a resultados, enfoque al cliente, mejora continua de procesos, identificación de oportunidades de eficiencias, manejo de alianzas estratégicas para negociaciones exitosas; En la actualidad soy líder de la unidad de Eficiencias del Grupo Scotiabank Perú S.A.A, desarrollando proyectos transformacionales dentro del grupo, los cuales generan ahorros e ingresos estructurales logrando impactos positivos en el P&L de Scotiabank.



Díaz Rea, Raúl Anderson

Cuento con más de 9 años de experiencia en el área del diseño gráfico. Lo cual me permitió trabajar proyectos que van desde la creación de marcas hasta su implementación en medios físicos y digitales. Soy egresado de la carrera de Diseño Gráfico en SENATI, llevé un diplomado de Branding en Toulouse Lautrec y un curso de Dirección de Arte en Sector Alternativo. Me desempeño como diseñador digital senior en Farmacias Peruanas en donde manejé las marcas Inkafarma y Mifarma. Actualmente, curso mi último ciclo de la carrera de Marketing en UPC.

Huamaní Díaz, Jessy Soledad

Soy licenciada en enfermería y, actualmente, estoy cursando el décimo ciclo de la Carrera de Administración de Empresas en la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC). Cuento con 6 años de experiencia en salud ocupacional y gestión de servicios de salud. Actualmente laboro en la empresa Universidad de Piura, en la Dirección de Servicios Universitarios, desempeñando labores orientadas a brindar servicios de salud seguros y de calidad a alumnos y trabajadores. Mi aporte al proyecto es la búsqueda constante de cumplimiento de estándares de calidad en temas de salubridad y demás aspectos que valore el cliente, con el objetivo de satisfacer a nuestro consumidor final.

León Jiménez, Nadia Lizeth

Profesional, con 8 años de experiencia en gestión administrativa. Estudié inglés básico, intermedio y avanzado en el ICPNA. Actualmente estoy cursando el último ciclo de administración de empresas en la UPC. Trabajo como administradora en una empresa familiar en la que mi hermano y yo somos socios. Maelmec SAC, se dedica a prestar servicios de mantenimiento y ejecución de proyectos eléctricos, además trabajamos con distinguidas compañías como Backus, Austral group, Delosi, Embajada de EEUU, entre otras. Dentro de mi experiencia laboral he podido desarrollar diferentes habilidades como: manejo del inglés oral y escrito nivel intermedio, manejo de herramientas de office nivel intermedio. Capacidad para negociar, tomar decisiones y resolver problemas. Puntualidad, responsabilidad, trabajo en equipo, organización y planificación de trabajos.

Piñella Gómez, Dennis Alexander



Egresado del instituto Cibertec de la carrera técnica en administración y negocios internacionales. Estudiante EPE de 10mo ciclo de la carrera de Negocios internacionales en UPC. Tengo experiencia laboral en servicio al cliente y he desempeñado cargos de cobranzas y pago a proveedores en áreas administrativas. He adquirido conocimientos relacionados al proceso de importación y su logística a través de participación en seminarios de importación y de comercio exterior. Me considero una persona a la cual le gusta trabajar mucho en equipo y los desafíos, muy perseverante y empeñoso en cualquier actividad que realice, empática con las personas que me rodean y en cuanto a mis habilidades, tengo muy buena capacidad comunicativa me desempeño muy bien en áreas comerciales o ventas.

Nota: Se presenta al equipo de trabajo que está formado por 5 personas, quienes brindarán el aporte necesario para el desarrollo del presente proyecto de negocio. Elaboración propia.

3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Análisis externo:

3.1.1. Análisis PESTEL: político-legal, social-cultural, demográfico, global, económico, medioambiental y tecnológico.

Político-legal:

El año 2020, tuvo un inicio que removió todos los contextos a nivel global, con la pandemia ocasionada por el brote del nuevo SARS-COV2, muchos países están siendo afectados económicamente, lo que agudiza los conflictos políticos de varias regiones y la generación de normativa que toda empresa debe cumplir para seguir en funcionamiento. En nuestro contexto nacional, existe una crisis política debido a las continuas discrepancias entre los poderes del Estado, específicamente, entre el ejecutivo y el nuevo congreso elegido a inicios del 2020. Asimismo, a miras de las nuevas elecciones presidenciales y congresales del 2021, Alfaro (2020), resalta que “no se cuentan con reformas decisivas que favorezcan el fortalecimiento del sistema político peruano, por tanto, el escenario aún es muy incierto, poniendo en riesgo las inversiones públicas y privadas” (citado en Bazo, 2020).

Por otro lado, respecto a la generación de nuevas empresas, de acuerdo con el ranking Doing Business 2020 del Banco Mundial (BM), “Perú es el país en el que toma más tiempo abrir una empresa en América Latina, especialmente por los requisitos y procedimientos de las entidades estatales y sus procesos burocráticos” (Fernández, 2019). Sobre las responsabilidades de la Mypes, Vinatea (2019), reveló que “este tipo de empresas tienen que cumplir con 281 obligaciones laborales frente al gobierno, lo que demuestra que la legislación laboral peruana es compleja”, al mismo tiempo, refiere que “somos el país con mayor costo salarial de América Latina y seguimos siendo el cuarto país con menor productividad de la región” (citado en O’Hara, 2019).

En cuanto al rubro de empresas del sector de comercialización de alimentos, ya sea para su venta y distribución, tanto ellas como sus proveedores de alimentos deben estar alineados a la siguiente normativa:

- Decreto Legislativo N° 1062 - Ley de Inocuidad de los Alimentos y su reglamento.
- Resolución Ministerial N°282-2003- SA-DM - Reglamento Sanitario de Funcionamiento de Mercados de Abasto.
- Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972.

Asimismo, en el contexto sanitario por el COVID-19, bajo el Decreto Supremo N° 008-2020-SA el Ministerio de Salud declaró la Emergencia Sanitaria nacional por el plazo de noventa 90 días, plazo que se ha extendido hasta marzo del 2021; para evitar la propagación del COVID-19. En ese mismo sentido, y dada la necesidad de reactivación económica, se han emitido disposiciones que toda empresa debe cumplir para el reinicio de sus labores, ya sean operativas, administrativas o comerciales, por ejemplo:

- Guía para la Limpieza y Desinfección de Manos y Superficies. INACAL. 2020-04-06 1ª Edición.
- Documento Técnico “Lineamientos para la Vigilancia Prevención y Control de la Salud de los Trabajadores con Riesgo de Exposición a Covid-19” R.M. N° 239-2020-MINSA, y sus modificatorias.
- Protocolo Sanitario de Operación ante el Covid-19 del Sector Producción para el inicio gradual e incremental de actividades, de la fase 1 de la “reanudación de actividades”, en materia de servicio de entrega a domicilio (delivery) por terceros para las actividades: i) “restaurantes y afines autorizados para entrega a domicilio y/o recojo en local”, y ii) “comercio electrónico de bienes para el hogar y afines”.

Social-cultural:

Las compras de primera necesidad se realizaban como de costumbre en mercados y supermercados, pero vivimos un mundo globalizado donde cada vez toma más fuerza el comercio electrónico. En este escenario, cualquier persona sin tener experiencia de compra y venta puede realizar sus transacciones de forma agilizada, tanto como vendedor o como consumidor, desde el lugar en donde se encuentre, lo que genera un gran ahorro de tiempo.

Desde la aparición de empresas de delivery como Rappi y Glovo, que tuvieron mucha demanda en un plazo determinado, se han presentado inconvenientes y quejas respecto a este servicio, lo que demuestra que hay factores a mejorar dentro de este sector. El consumidor peruano tiene mucha preferencia por la compra de comidas y bebidas con envío a su domicilio, incluso tiene un promedio de 2 pedidos por semana desde cualquier aplicación o sitio web. Hay modas que repercuten en su nivel de consumo, puesto que, a pesar de brindar los productos de calidad de las tiendas o supermercados, importa muchísimo el servicio que se ofrece, la atención y respuesta ante inconvenientes, hasta inclusive valoran mucho el servicio.

Según Ipsos (2020), el usuario más frecuente que usa estas aplicaciones se encuentra entre en los 20-34 años, quienes realizan con mayor frecuencia estos pedidos los fines de semana, el mayor porcentaje de compra es de comida y el 12% de sus pedidos son de aplicaciones o plataformas de las mismas empresas. Además, existe otro 18% de pedidos por aplicación que están dirigidos a bodegas y servicios.

Según el estudio realizado por Ipsos en el 2019, con una muestra de 365 compradores en línea que adquirieron algún producto o servicio en el último año, presenta resultados en donde el 89% busca el tiempo estimado de llegada de los productos, un 86% compara los precios de las tiendas, el 84% revisa los medios de pagos, el 81% busca información sobre modalidad de entrega, además, los equipos más usados al realizar las compras son: Smartphone, pc o laptops, tablets. Asimismo, las actitudes hacia las compras online fueron las

siguientes: el 61% compra motivado por buenas ofertas, el 33% se siente más confiado comprando por internet que el año pasado y un 26% escribe comentarios post-compra, con respecto a los plazos de entrega se dan hasta en 24 horas en un 22%, de 2 a 3 días abarca un 29%, entre 4 a 7 días un 29% y un 20% en más de 7 días (Ipsos, 2020). Con esta modalidad de compra se concluye que los consumidores pueden obtener las siguientes ventajas identificadas en cada compra por internet, como el ahorro de tiempo, promociones y descuentos, rapidez y la facilidad de compra.

Demográfico:

Según la Compañía Peruana de Estudio de Mercados y Opinión Pública, la ciudad de Lima Metropolitana cuenta con 10'580,900 personas, de las cuales 1'416,000 personas viven en los distritos pertenecientes a Lima Moderna (San Isidro, Magdalena, Jesús María, entre otras) (CPI, 2019).

Cuadro N° 11
Lima metropolitana 2019: Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas

| Zonas | Distritos | Población | | Estructura socioeconómica (% horizontal) | | | |
|---------------------------------|---|-----------------|---------------|--|-------------|-------------|------------|
| | | Miles | % sobre total | AB | C | D | E |
| LIMA NORTE | Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres | 2,627.6 | 24.8 | 22.9 | 44.1 | 27.6 | 5.4 |
| LIMA CENTRO | Breña, La Victoria, Lima, Rimac, San Luis | 828.4 | 7.8 | 33.1 | 43.3 | 20.2 | 3.5 |
| LIMA MODERNA | Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo | 1,416.0 | 13.4 | 76.8 | 17.4 | 4.5 | 1.3 |
| LIMA ESTE | Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita | 2,616.4 | 24.7 | 17.7 | 45.7 | 29.6 | 7.0 |
| LIMA SUR | Chorillos, Lurin, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo | 1,839.8 | 17.4 | 13.3 | 53.4 | 27.4 | 5.9 |
| CALLAO | Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla | 1,100.4 | 10.4 | 21.7 | 45.9 | 23.6 | 8.8 |
| BALNEARIOS | Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa | 152.4 | 1.4 | 9.7 | 39.9 | 37.7 | 12.7 |
| TOTAL LIMA METROPOLITANA | | 10,580.9 | 100.0 | 27.7 | 42.6 | 24.1 | 5.6 |

Figura 1. Población estimada y proyectada 2019. Recuperado de CPI – Market Report

(http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)

Según la Figura 2, Lima Metropolitana está dividida en 5 niveles socioeconómicos (NSE) A, B, C D y E; donde Lima moderna (San Isidro, Magdalena, Jesús María, entre otras), tiene el mayor porcentaje (76.8%) de personas pertenecientes a los NSE A y B.

Cuadro N° 11
Lima metropolitana 2019: Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas

| Zonas | Distritos | Población | | Estructura socioeconómica (% horizontal) | | | |
|---------------------------------|---|-----------------|---------------|--|-------------|-------------|------------|
| | | Miles | % sobre total | AB | C | D | E |
| LIMA NORTE | Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres | 2,627.6 | 24.8 | 22.9 | 44.1 | 27.6 | 5.4 |
| LIMA CENTRO | Breña, La Victoria, Lima, Rimac, San Luis | 828.4 | 7.8 | 33.1 | 43.3 | 20.2 | 3.5 |
| LIMA MODERNA | Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo | 1,416.0 | 13.4 | 76.8 | 17.4 | 4.5 | 1.3 |
| LIMA ESTE | Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita | 2,616.4 | 24.7 | 17.7 | 45.7 | 29.6 | 7.0 |
| LIMA SUR | Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo | 1,839.8 | 17.4 | 13.3 | 53.4 | 27.4 | 5.9 |
| CALLAO | Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla | 1,100.4 | 10.4 | 21.7 | 45.9 | 23.6 | 8.8 |
| BALNEARIOS | Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa | 152.4 | 1.4 | 9.7 | 39.9 | 37.7 | 12.7 |
| TOTAL LIMA METROPOLITANA | | 10,580.9 | 100.0 | 27.7 | 42.6 | 24.1 | 5.6 |

Figura 2: Estructura Socioeconómica de la población por zonas geográficas. Recuperado de CPI – Market Report. (http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)

La Población Económicamente Activa (PEA) de la ciudad capital totalizó 4'730,400 personas, de las cuales 4'424,000 trabajan, de ellas el 54,3 % son hombres (2'400,100) y el 45,7 % mujeres (2'023,900). Por grupos de edad, se aprecia que el 52,7 % de la PEA ocupada de la provincia de Lima tienen entre 25 y 44 años, 30,4 % de 45 y más años y el 16,9 % de 14 a 24 años. El volumen actual de la población peruana encuentra su origen en el ritmo de crecimiento registrado hasta la década de los sesenta, a partir de la cual se observa un descenso sostenido de las tasas de crecimiento. Sin embargo, en términos absolutos la población continúa aumentando debido a la importante proporción de población joven en la cual la fecundidad es mayor y por la ola de inmigración de población venezolana. (INEI, 2020).

La disminución de la relación de dependencia ha dado lugar al concepto de bono demográfico (oportunidad demográfica), situación favorable al desarrollo, en la que la carga potencial que soportan las personas en edades activas alcanza su nivel más bajo, es decir, cuando la población en edad de trabajar crece más rápidamente que la población dependiente (INEI, 2020). Según Arellano, si el Perú fuera una persona en este momento, sería un hombre o mujer entre los 20 y 30 años que es cuando los individuos tienen mayor productividad y se adaptan mejor a los cambios. Por lo tanto, tienen mayor poder adquisitivo del que tuvieron sus padres y más oportunidades de mejorar su estilo de vida (Arellano, 2020).

Con el censo realizado en 2017 por la INEI, se pudo determinar que la población peruana está creciendo más lento que en el pasado, para ser más exactos 1% anual frente a 3% el siglo pasado. Según esta información se puede decir que la riqueza se está distribuyendo entre menos personas, ya que si el PBI crece 4% habrá 3 puntos porcentuales de mejora anual para todos.

Económico y global:

Las estimaciones del Producto Bruto Interno (PBI) del Perú en este periodo 2020, eran auspiciosas según diversos especialistas. Estas estimaciones fueron realizadas antes de la pandemia que consideramos importante dar a conocer. El PBI peruano experimentará un crecimiento de 3,1% en 2020 y de 3,5% en 2021, según el informe Situación Perú Primer Trimestre 2020, realizado por BBVA Research. Este crecimiento se sustentaba, principalmente, en la recuperación de los sectores primarios (producción minera) y en el mayor soporte del gasto público, a los que se sumará en 2021 un mejor desempeño del gasto del sector privado. Además, incorporaba que la confianza empresarial se mantendrá alrededor de su nivel neutral, con una posible mejora luego de concluidos los procesos electorales (BBVA, 2020).

Por el lado externo, las proyecciones de BBVA Research recogían el reciente acuerdo comercial entre EE. UU. y China, que reduce la incertidumbre a nivel global, aunque

incorporan que el proteccionismo se mantendrá (un contexto caracterizado con niveles arancelarios que se mantendrán altos) (BBVA, 2020). Además, consideran que los bancos centrales continuarán con el actual tono expansivo de sus políticas monetarias. Este entorno favorecerá un aterrizaje suave del crecimiento global y atenúa los riesgos a la baja, de manera que los precios de los metales y del petróleo se mantendrán. Por el lado de los precios, BBVA Research no anticipa mayores presiones y estimaba que, en un entorno de gradual recuperación de la demanda interna, normalización del ritmo al que avanzaban los precios de los alimentos, aumento del precio del petróleo (fin de periodo), y relativa estabilidad cambiaria, la inflación finalizará alrededor de 2,0% en 2020 y más cerca de 2,4% en 2021 (BBVA, 2020).

En la actualidad y bajo la situación de pandemia por la que estamos atravesando, las estimaciones del Producto Bruto Interno del Perú experimentarán una contracción del 4.5% en este 2020, según el FMI publicado en el mes de abril. Por otro lado, al mantenerse las cadenas de suministros y dado que las medidas adoptadas en un inicio de la pandemia se han flexibilizado ya que algunos comercios ahora pueden abrir para brindar el servicio o el producto para llevar o entregas a domicilio (Gestión, 2020). Si bien la actual extensión de la declaración de emergencia nacional y el establecimiento de protocolos para el funcionamiento gradual de las empresas son las medidas adecuadas para frenar el avance del coronavirus, el impacto negativo sobre la economía local es cada vez más grande (Gestión, 2020).

Según Andrade, durante este periodo, las empresas deben adoptar medidas innovadoras para llegar a los consumidores, debido al cambio en el consumo ocasionado por la pandemia. Así mismo, menciona que “a futuro, el servicio de atención en los comercios, con las distancias permitidas, plantea la necesidad de invertir en iniciativas para adecuar la operación a la nueva normalidad” (Gestión, 2020).

Cabe señalar, que a pesar de las alteraciones por la que estamos pasando, los precios de los alimentos se han mantenido en gran medida estables en el Perú. Esto puede atribuirse a los

esfuerzos por mantener las cadenas de suministro, así como a la comunicación sostenida por parte de representantes del gobierno. En particular, el ministro de Agricultura y Riego, Jorge Montenegro y el alcalde de Lima, Jorge Muñoz, intervinieron para evitar la especulación de precios, supervisando personalmente las entregas en el Gran Mercado Mayorista de Lima (Gestión, 2020).

Profundizando en el segmento de negocio al cual está dirigido nuestra empresa, se tiene información que el comercio electrónico ha experimentado un fuerte crecimiento, especialmente respecto a la entrega de suministros esenciales como alimentos. Aunque las cifras de abril aún no están disponibles, las proyecciones de la Cámara de Comercio de Lima sugieren que las ventas en línea habrán crecido un 50% con respecto a marzo. Así mismo, esta entidad proyecta que el comercio electrónico podría crecer hasta un 200% en el 2020, y sugirió que podría ser fundamental para reactivar la economía después que la situación del COVID-19 se haya calmado. Por ello, es una gran oportunidad de seguir explorando (Gestión, 2020).

Medioambiental:

Durante los últimos años, la importancia en el cuidado y preservación del medioambiente ha sido un objetivo siempre presente en las grandes empresas. Sin embargo, muy pocos saben que desde que empiezan a escribirse mensajes de texto, fotos o enviar mails, ya están dejando una huella de carbono. Esta huella de carbono surge debido a la cantidad de energía que un móvil necesita a lo largo del día, y que conlleva a una pequeña emisión de CO₂. Ello no podría parecer importante, pero si tomamos en cuenta que en el mundo se envían más de 38 millones de mensajes de texto por WhatsApp y más de 3.7 millones de búsquedas en Google, la cantidad de CO₂ acumulada sería alarmante (Gestión, 2020).

Por otro lado, el uso de materiales eco-amigables dentro de una empresa, se vuelve una nueva forma de atraer a un público que cada vez está más preocupado por lo que le pase al planeta. Como nos informa FayerWayer (2020), “podemos ver que las empresas como la

coreana Samsung ya está implementando el uso de empaques de cartón reciclable, ecológico y reutilizable que le dan una nueva utilidad en el hogar”.

Con la intención de contribuir en el cuidado del planeta, consideramos que el WhatsApp es una herramienta que cumplirá con este estándar visto que esta red social se ha preocupado en optimizar y reducir los tamaños de las fotos compartidas con la finalidad de garantizar y acelerar la entrega de fotos y mensajes. Además, considerar el uso de empaques eco-amigables que sirvan para entregar los productos y luego, se vuelvan un artículo de uso provechoso por el consumidor.

Tecnológico:

En el mes de junio, la conocida pasarela de pagos online PayU menciona que “se han incrementado la venta de productos en las categorías de agroindustrias (290%), comida (261%), bienes para el hogar (221%), entre otros” (Perú Retail, 2020). Y finaliza con un dato importante: “Perú anotó el mayor crecimiento en el E-commerce la región, registrando un ascenso de 131%” (Perú Retail, 2020). Asimismo, el uso de equipos móviles y de las redes sociales ha ganado terreno durante estos meses de pandemia. Además, “miles de microempresarios tuvieron que buscar otras formas de vender sus productos, de los cuales, cerca del 80% que contaba con smartphones pudieron hacerlo gracias al uso del WhatsApp” (MiBanco, 2020).

Según IPG Mediabrand, WhatsApp se convirtió en la plataforma más empleada durante la cuarentena del COVID-19 para hacer compras, alcanzando un 39% del total. También proporcionó una conexión más directa con el cliente, lo que permitió entregar un producto y/o servicio personalizado. El uso de una página web (e-commerce) es cada vez más utilizado por las personas para realizar sus compras. Por ello, implementarla será de vital importancia para poder llegar a más personas. Y para complementarla, el WhatsApp, red social de uso sencilla y rápida, contribuirá a nuestro negocio en lograr una comunicación más directa

y personalizada con nuestros futuros clientes. Un claro ejemplo de ello, son los bodegueros, los cuales publicitan su número telefónico fuera de su bodega para que sus vecinos se enteren que pueden realizar sus pedidos por WhatsApp y recibirlos por delivery o recojo en bodega de sus productos (Gestión Economía, 2020).

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

Competidores (ALTA):

Se considera que esta es la fuerza más específica. La competencia en el mercado marca la rentabilidad del negocio por la diferenciación que se defina como estrategia competitiva; a mayor cantidad de competidores en la categoría, la participación en el mercado se diluye y se vuelve un sector menos rentable.

La demanda de los compradores para las compras por delivery crece muy rápido y más en esta época de pandemia que está atravesando el país. Los inversionistas tradicionales, solo se enfocan en la rentabilidad del negocio, sin tener en consideración la real satisfacción del cliente, que es brindar una solución real a sus necesidades. Por tanto, en el sector de la propuesta de negocio los competidores ejercerán un nivel de fuerza ALTO.

Clientes (ALTA):

La competencia que existe en el mercado al que nos dirigimos es ALTA. Por ello, los clientes tendrán mayor poder de negociación ya que al existir mayor competencia en el mercado mayor será el control de ellos sobre el proceso de venta. Recordemos que, por la coyuntura de la pandemia, la escasez de alimentos y evitar la gran concentración de personas en los mercados, fueron las razones por las que cambió la forma de comprar los alimentos en la ciudad. Por otro lado, esta ventaja que tienen los clientes puede equilibrarse buscando un diferencial notorio frente a los demás competidores, pues en el afán de conseguir clientes

reducen sus costos y se olvidan de atenderlos y escuchar las necesidades que van apareciendo en el proceso de la venta.

Proveedores (BAJO):

De acuerdo con nuestro modelo de negocio, los proveedores son pieza clave, debido a que nos proporcionarán los productos para nuestros clientes. Estos proveedores serán cuidadosamente seleccionados con la finalidad de asegurar la entrega de productos de calidad a los clientes. Analizando los aspectos de poder en la negociación con proveedores, se evidencia que, la oferta de proveedores es variada y no existe una sola empresa o persona que prime en el sector de alimentos de primera necesidad, por tanto, se elegirán a los que cuenten con los mejores precios e insumos. Otro aspecto por considerar es que el tipo de productos que ofrecen los proveedores no son difíciles de conseguir, ya que en su mayoría son frutas, verduras, pollo, carnes y abarrotos; por lo que la oferta de insumos o alimentos es amplia. Asimismo, no existirían costos o gastos importantes en caso se tenga que cambiar de proveedor ya que manejaremos una lista de proveedores con características similares, que ofrezcan la misma calidad de productos. Por otro lado, se debe considerar que los proveedores cuentan con otros clientes por lo que no dependen de empresas como la nuestra, sin embargo, se podrá negociar en base al volumen o frecuencia de ventas que tendrán con Hommie Market. Por todos estos motivos, es que consideramos que su poder de negociación es BAJO.

Productos sustitutos (BAJO):

Con relación al servicio ofrecido, se ha identificado que la amenaza de productos sustitutos es BAJA, ya que no se ha identificado un producto sustituto al servicio de Delivery que pudiera satisfacer la misma necesidad de los clientes, que es principalmente realizar la compra online de alimentos en una sola plataforma, desde la comodidad de su hogar y esperar a que llegue el pedido por delivery, según lo solicitado.

Competidores potenciales (ALTA):

Existen muchas maneras de determinar si hay una amenaza activa en el mercado de los nuevos competidores, puesto que este factor hace referencia a las empresas que quieren entrar a competir dentro de una industria, de los cuales pueden ser categorizados dentro de las barreras de entrada, como por ejemplo economías de escala, en caso se requiera una inversión fuerte desde un inicio. Por otro lado, los nuevos competidores no tendrían problemas con una diferenciación de producto, puesto que el servicio delivery recalca más en una diferenciación del método de despacho y de un buen servicio post venta, los años de experiencia en el rubro no se consideraría una barrera de entrada para los nuevos competidores. Finalmente, hay facilidad de acceso a los canales de distribución tanto en mercados minoristas como mayoristas. Concluyendo que, la fuerza que ejercen los competidores potenciales es ALTA.

3.2. Análisis interno. La cadena de Valor.

Infraestructura

La empresa tendrá una estructura funcional, debido a que será una organización pequeña, en ese sentido, se presentan las áreas que la conformarán:

- Gerencia General: será el área responsable de crear sinergia entre todas las áreas, asimismo, se encargará de planificar las estrategias de la empresa, evaluará periódicamente los resultados y propondrá nuevos planes de acción según el análisis de los indicadores de gestión.
- Administración: se encargará de planificar, organizar y dirigir la gestión administrativa de la empresa, asimismo de ella dependerán las siguientes áreas:
 - o Finanzas: se encargará de realizar el cuadro de caja de efectivo (ingresos y salidas), asimismo del reporte de los estados financieros.
 - o Recursos Humanos: se encargará de velar por el bienestar del colaborador. De igual manera, será responsable de la selección y la contratación del personal

idóneo para realizar todas funciones que requiere la empresa. Así mismo, participará activamente dando la inducción y capacitación del personal según corresponda. Por último, se encargará de realizar los pagos de salarios y comisiones al personal de la empresa según corresponda.

- Logística y operaciones: se encargará de la gestión y búsqueda de proveedores, gestión de compras de productos e insumos para el negocio. Además, realizará las actividades operativas del negocio que incluye la recepción, revisión de productos, el proceso de armado de pedidos y distribución al cliente final.
- Comercial: se encargará de poner en marcha el plan estratégico de la empresa, controlando los indicadores de gestión para detectar cualquier desvío. De ella dependerán las áreas de:
 - o Marketing: se encargará de coordinar las campañas de Marketing de la empresa.
 - o Ventas: se encargará de recibir y gestionar los pedidos de la página web, así como coordinar con el área de Logística la gestión del proceso de compra.
 - o Atención al Cliente: se encargará de tener una comunicación clara y oportuna con el cliente.
 - o Post-venta: se encargará de ser la cara de la empresa ante situaciones desagradables para nuestro cliente, tendrá la misión de escuchar y brindar una solución inmediata del reclamo según corresponda. Asimismo, de evaluar la experiencia de compra del cliente y satisfacción.

Gestión de RRHH

- Personas: La empresa necesitará de 6 personas para poder iniciar operaciones. Se realizará una inducción y capacitación a todo nuevo colaborador, posteriormente cada 3 meses se realizarán capacitaciones para fortalecer su formación.

- Contratación y remuneración: Se realizará contratación y pagos en planilla según el régimen tributario del giro de la empresa.
- Activos Administrativos: El personal administrativo, tendrá asignada una laptop, escritorio, silla e impresora. El personal de operaciones tendrá asignado laptop, escritorio, silla, impresora, uniformes, teléfono celular y equipos de protección personal y de limpieza.

Innovación Tecnológica

Con la visión de mejorar nuestro servicio y poder tomar decisiones de manera oportuna, se optará por contar con dos herramientas tecnológicas que nos permitirán crecer como empresa y nos ayudarán a fortalecer nuestra relación con nuestros clientes. Por ello, tenemos a Dialogflow que es una herramienta de Google que permitirá tener interfaces de conversación con los clientes al momento que están en la página web.

Facebook empresas, es una plataforma que nos permitirá utilizar datos y métricas para tomar decisiones informadas sobre nuestro negocio. Proporcionará una integración de datos de alto nivel, así como funciones avanzadas de análisis y generación de informes para la toma de decisiones. Se utilizará la herramienta Mailchimp para realizar actividades de emailing enviando promociones y ofertas de nuestros productos.

Aprovisionamiento

En el proyecto, se necesitará realizar las actividades de compra y delivery de alimentos de primera necesidad para nuestros clientes. Mediante el área de Logística, se asegurará de obtener los productos de calidad en los plazos establecidos con los proveedores, de igual manera, validarán y gestionarán el stock de productos visibles en la página web. Asimismo, el área de Operaciones tendrá a cargo la verificación de la calidad de los productos para asegurar un buen servicio, deberá contar con personal conocedor de la correcta selección insumos de primera necesidad para la revisión de las entregas. También se requerirá comprar los empaques

donde se transportarán los alimentos y en el cual se buscará un proveedor que nos lo facilite con el plus de que sea ecológico, reutilizable y reciclable. Por otro lado, se realizará la compra de 1 furgoneta con el que se podrán repartir los pedidos a los clientes.

Logística Interna

El proyecto Hommie Market contará con un lugar fijo para su funcionamiento, pues las compras y la preparación del producto se realizarán en un local alquilado cercano a las zonas de reparto, con la finalidad de optimizar los procesos de preparación del pedido y su posterior entrega. A continuación, detallamos la logística interna que tendrá el servicio:

- **Recepción del Pedido**
 - Se recepcionarán los pedidos de la página web, por medio del área de Ventas.
 - El área de ventas agrupará los productos solicitados por categorías para hacer un solo pedido a cada proveedor, y enviará la información a Logística.
 - Logística se encarga de gestionar las solicitudes de compra para los proveedores un día antes.
 - Una vez recibidas las compras, Logística validará el servicio de los proveedores aprobando los pagos correspondientes e informando a Finanzas.

- **Preparación del Pedido**
 - Los proveedores entregan las compras realizadas dentro del plazo acordado.
 - El proveedor se comunicará con Logística, en caso no haya un producto disponible con el fin de elegir un sustituto idóneo.
 - El área de Ventas comunicará de las opciones de sustitutos de los productos no encontrados, a los clientes.
 - Los operarios llevarán los pedidos a la camioneta para disponer los repartos a los clientes.

Diseño y operaciones

Las operaciones del proyecto las realizará el personal de Operaciones, tendrán un tiempo previsto para la entrega del pedido, el cual se realizará dentro de las 48 hr posteriores a la confirmación de compra, entonces, el diseño y estructura operacional es la siguiente:

- DIA 1
 - Fase de recepción de pedidos: el área de ventas se encargará de recibir los pedidos. Los que se hayan realizado antes de las 5 de la tarde pasarán a entregarse dentro de 48 horas como máximo y los que estén fuera de esa hora, se le adicionará un día más a la entrega.
 - Fase de solicitud de compras a proveedores: Logística gestionará la compra de los productos solicitados por los clientes, que no estén en nuestro stock.
- DIA 2
 - Fase de recepción de compras: al día siguiente Operaciones realizará sus labores de recepción y revisión de los productos, validando su perfecto estado de entrega: 08:00 am - 10:00 am
 - Fase de preparación de pedidos: 10:00 am - 12:00 pm: preparar y empaquetar los pedidos.
 - Fase de entrega de pedidos: los pedidos se entregarán dentro del plazo establecido por la empresa: 1:00 pm - 5:00 pm: Delivery de los pedidos, según plan de ruta.

Logística Externa

La logística externa estará interrelacionada con la logística interna. La actividad principal será el reparto o distribución de los pedidos a los domicilios de los clientes, luego de tener los pedidos armados. El medio de transporte será la misma camioneta y contará con personal apto para el manejo de vehículos de carga. Se deberán tener en cuenta la elaboración,

capacitación y cumplimiento de protocolos y procedimientos de seguridad, higiene y buenas prácticas para transporte y entrega de alimentos. El personal de Operaciones se encargará de la programación de la entrega de pedidos, para ello se comunicará 30 minutos antes con los clientes para comunicarles que su pedido está próximo a llegar.

Marketing y Ventas

Las actividades de marketing y ventas serán asumidas por la propia empresa. Se realizarán actividades de marketing digital y comunicación mediante las redes sociales, y demás recursos tecnológicos para conocer a nuestro público y obtener potenciales clientes (Facebook empresarial, Google Ads, etc.). Contaremos con una Página Web (e-commerce) con todos los productos disponibles para realizar compras por una pasarela de pagos online. Asimismo, tendremos un portal en Facebook con información concreta de nuestro servicio.

Servicio Postventa

En nuestra página web y redes sociales se contará con un enlace directo para nuestro WhatsApp empresarial para que los clientes sean atendidos por el personal de ventas y post ventas en un horario de 8:00 a. m. a 5:00 p. m. Por tal motivo, se mantendrá una comunicación constante con los clientes, para informar y coordinar el cambio de productos o marcas solicitadas por sustitutos; asimismo, realizará el seguimiento para evitar inconvenientes con los plazos de entrega.

Por otro lado, en este proceso se atenderán todos los reclamos o inconvenientes que puedan presentar nuestros clientes con sus pedidos, y serán atendidos de manera prioritaria para su pronta resolución. Los incidentes y los resultados de encuestas de satisfacción online que se aplicarán al término de cada servicio serán evaluadas por la administración para identificar oportunidades de mejora en el servicio al cliente.

3.3. Análisis FODA

Tabla N° 2

Análisis FODA

| ANÁLISIS FODA CRUZADO | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|--|
| | F1. Presentación innovadora de los productos ofrecidos. F2. Conocimiento de herramientas de marketing digital. F3. Atención personalizada durante la compra y post venta. F4. Página web E-commerce dinámica y fácil de usar. F5. Contar con local para almacén y operaciones cerca de las zonas de reparto F6. Contar con nuestra propia movilidad | D1. Beneficios laborales limitados por tipo de empresa (Remype). D2. Limitación por solo ofrecer productos de primera necesidad. D3. Dirigir las ventas solo a 3 distritos. D4. No contar con una tienda física. D5. Marca poco conocida. D6. La cartera de clientes no es fija. |
| OPORTUNIDADES | Estrategias Ofensivas (FO) | Estrategias de Reorientación (DO) |
| O1. Crecimiento del comercio electrónico O2. Redes sociales y diferentes herramientas de marketing digital disponibles para captar nuevos clientes. O3. “Oportunidad demográfica”, jóvenes con mejor poder adquisitivo. O4. WhatsApp permite una comunicación directa con el cliente. O5. Incremento de la preferencia de la compra de alimentos online. O6. Variedad de proveedores de alimentos en el mercado. O7. Frecuencia de gasto en compras de alimentos de primera necesidad. O8. Incremento en el uso de empaques ecoamigables. | (F1-O8) Desarrollar un diseño de empaque eco amigable para la entrega de los pedidos. (F2-O1) Implementar una estrategia de mkt digital para dirigir a los clientes al e-commerce. (F3-O4) Crear un servicio personalizado con los clientes mediante el uso del WhatsApp. (F5-O6) Preparar los pedidos de forma más eficiente al tener un local para recibir los productos de proveedores. (F6-O1) Crear una ruta de entrega más eficiente y segura de los productos. | (D2-O6) Incrementar la cartera de productos y categorías para satisfacer nuevas necesidades. (D3-O2) Utilizar las herramientas de mkt digital para captar más clientes. (D4-O5) Mejorar constantemente la apariencia de la página web para que los clientes se sientan cómodos y familiarizados. |

| AMENAZAS | Estrategias Defensivas (FA) | Estrategias de Supervivencia (DA) |
|---|---|--|
| A1. Sector con alta competencia e ingreso de nuevos competidores en el sector | (F1-A1) Entregar los productos con empaques ecoamigables para diferenciarse de los demás competidores. | (D3-A1) Ampliar el mercado de Hommie Market, incrementando los distritos de reparto. |
| A2. Incumplimiento o retraso en los pedidos por parte de los proveedores | (F5-F6-A2) Desarrollar convenios con proveedores para reducir costos y gastos, para así, poder ampliar la oferta de productos y categorías. | (D5-A1) Mejorar la estructura de costos para enfrentar a la competencia del sector, con la búsqueda constante de proveedores eficientes y la mejora continua de los procesos del servicio. |
| A3. Desconfianza por parte de los clientes en las compras online | (F2-A3) Contratar una pasarela de pagos confiable. | |
| A4. Inestabilidad política, conflictos entre los poderes del estado. | (F3-A7) Capacitar al personal operativo con relación a los estándares de seguridad sanitaria que deben cumplir para entregar los pedidos. | |
| A5. Nueva normativa que dificulte la distribución por delivery. | (F5-A3) Aprovechar la cercanía del local para mejorar los tiempos de entrega de los pedidos. | |
| A6. Inestabilidad económica (inflación) | | |
| A7. Crisis sanitaria. | | |

Nota: en la tabla se muestra el análisis cruzado FODA de Hommie Market. Elaboración propia.

3.4. Visión

Queremos ser reconocidos como una de las mejores empresas de delivery que entregan productos de primera necesidad online, diferenciándose por la presentación y calidad de sus productos, y desarrollando un canal moderno de ventas.

3.5. Misión

Ofrecer un servicio completo de compra online y delivery, en donde los clientes puedan adquirir los mejores productos de primera necesidad de una manera fácil, rápida y segura, ahorrándoles tiempo y otorgando un servicio de post venta especializada.

3.6. Estrategia genérica

Para obtener una ventaja competitiva con respecto a la competencia se deben plantear distintas estrategias, entre ellas las genéricas, que ayudan a toda empresa a mantener una ventaja a lo largo del tiempo, por lo tanto, obtener una mayor rentabilidad. Entre ellas tenemos:

- **Liderazgo en costos:** Con respecto a los otros servicios delivery en el mercado con mucho personal no capacitado e incluso sin algún proceso riguroso de filtro, se tiene como objetivo iniciar este proyecto con un personal reducido pero capacitado y preparado ante las exigencias y altas expectativas del cliente, que vendría a ser la labor de nuestra área de logística. Además, se planea comprar a mayor volumen para obtener mejores precios de nuestros principales proveedores, como estrategia de economía de escala, pues se tiene por objetivo contar con los mejores precios del mercado y obtener mayor competitividad dentro del rubro, para vender a menor precio se requiere de compras a menor precio y que conlleve a buenos márgenes a favor de la organización. Se buscará elegir a proveedores que garanticen la calidad de sus productos, la entrega a tiempo, el stock con los mejores precios.
- **Estrategias de diferenciación:** A parte de enfocarnos en otorgar productos de alta calidad, bajo los protocolos y cuidados sanitarios. Se quiere brindar una experiencia única al cliente entregándole los productos en una presentación eco-amigable y reutilizable. Además, brindándoles los mejores productos cuidando la presentación de estos, así como teniendo en cuenta la reducción del uso de materiales plásticos o no reutilizables. Asimismo, al poder tener una comunicación directa y fluida en el proceso de compra con el cliente se logra una satisfacción de inicio a fin durante todo el procedimiento sin tener la incertidumbre de que el producto no va a llegar o llegará de la manera en la que no esperaba. Es por ello, que se llevará a cabo un

estricto proceso de limpieza y correcto empaque menos contaminante, puesto que los productos serán entregados en empaques eco amigables reutilizables.

3.7. Objetivos estratégicos

Nuestras metas y estrategias nos llevarán a cumplir la misión que tenemos como organización, y a largo plazo obtener la posición en mercado al que nos dirigimos para ello se considera:

- Incrementar nuestro porcentaje de participación en el mercado en un 5% en los próximos 5 años.
- Incrementar a 2 categorías de productos a partir del 6to año, mediante las alianzas con proveedores y empresas afines al negocio.
- Incrementar nuestras ventas totales en un 20%, anualmente.
- Implementar, a largo plazo, un sistema automatizado que facilite ahorro de costes y tiempo en la logística interna de la organización.
- Capacitar anualmente al 100% del personal para brindar un servicio de venta y post venta personalizado desde un inicio de las operaciones.

La Estrategia que utilizaremos para lograr nuestros objetivos será la estrategia intensiva ofensiva siendo la de Penetración de Mercado es decir haremos que nuestro servicio actual llegue a más clientes dentro del mercado actual al que estamos dirigido.

4. INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO

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

Hipótesis de la problemática

Se planteó el siguiente enunciado de hipótesis: “Las personas de los distritos de Jesús María, San Isidro y Magdalena, de NSE A y B, tienen problemas para realizar las compras de alimentos de su hogar debido a que les demandan mucho tiempo, además que, suelen ser muy minuciosos con los productos que desean adquirir.”

Para verificarla, se realizaron encuestas online a una muestra de 22 personas del segmento objetivo, bajo un cuestionario de preguntas abiertas (Anexo 1). La finalidad fue recoger información sobre las actividades, preferencias y experiencias del proceso de compras de alimentos actual. De las respuestas obtenidas, observamos que:

- Las personas de los distritos de Jesús María, San Isidro y Magdalena, y del NSE A y B, han cambiado su modo de comprar de forma presencial al delivery o compra por encargo a personas conocidas.
- Los medios de pago más utilizados son por efectivo, tarjetas crédito o débito y transferencias bancarias.
- Las compras regularmente las realizan de forma semanal o quincenal.
- Además, cerca de la mitad ha visto la modalidad de compras por delivery o por encargo como una forma alternativa para comprar sus alimentos.
- La mayoría presentan el problema de no encontrar todos sus productos o que los lugares están desabastecidos, por tanto, debe recorrer más lugares o buscar alternativas.

Business Model Canvas y en el Lienzo de la Propuesta de Valor

Con estos resultados obtenidos se estableció la propuesta de valor en el Business Model Canvas y en el Lienzo de la Propuesta de Valor, los aspectos generales de nuestro servicio, considerando las posibles necesidades del cliente, que se detallan a continuación:

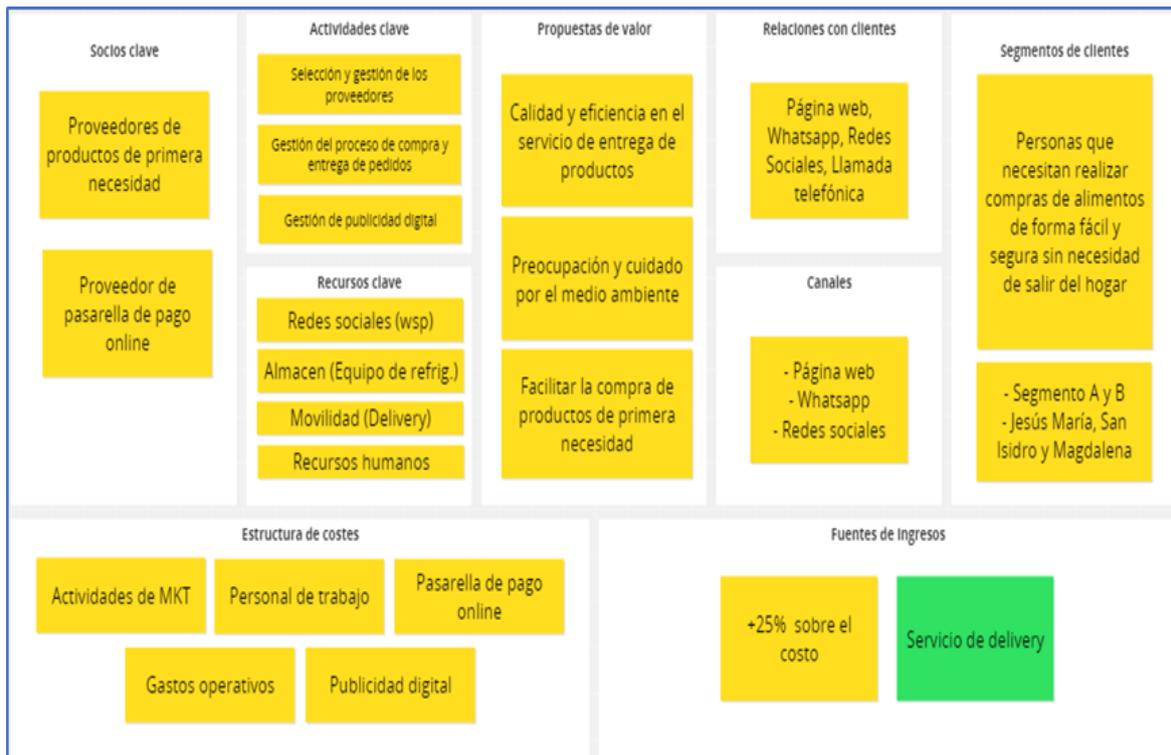


Figura 3. Business Model Canvas. Elaboración propia.

- Segmento de Clientes: Desde la aparición del Covid-19 y el aislamiento social obligatorio en el Perú, vimos cómo ha ido cambiando la forma en que los consumidores realizan sus compras de alimentos. En este contexto, identificamos el perfil del cliente que será atendido por nuestra idea de negocio. En nuestra investigación, basada en información y estadísticas de reconocidas agencias de estudio de mercado de la web y experiencias propias, se focalizará nuestra propuesta en el siguiente segmento: “Personas que necesitan realizar compras de alimentos de forma fácil y segura sin necesidad de salir del hogar”

Según estudios de Tiendeo, “este nuevo perfil del comprador del hogar demora un tiempo promedio de 35 min. 4 seg. en realizar sus compras en un supermercado durante el tiempo de pandemia”. (Tiendeo, 2020). Esto significa que el cliente trata de realizar sus compras lo más rápido posible y volver de inmediato a casa por el temor de contagiarse y contagiar a su familia. Además, Tiendeo nos muestra como la asistencia

a estos supermercados se ha reducido a la mitad. Cruzando este último dato con la información del estudio Kantar (Gestión, 2020), “donde confirma cómo se ha incrementado en 66% la compra de más unidades de producto por cada visita al punto de venta, podemos ver que las compras familiares se están realizando en mayor cantidad y con menor frecuencia”.

Nivel Socioeconómico: Nuestro servicio no competirá por precio, por el contrario, se enfocará en realizar un buen servicio de compra y en entregar los productos en empaques ecológicos y con la mayor calidad posible. En ese sentido, se decidió elegir los segmentos A y B debido a que tienen mayor preferencia por obtener productos alimenticios de mejor calidad. Además, ellos cuentan con el poder adquisitivo que se requiere para solicitar el servicio. Los distritos elegidos para este segmento son: Jesús María, San Isidro y Magdalena.

- Propuestas de Valor: Nuestra propuesta se sostiene sobre la premisa de cuidar y facilitar la forma de comprar alimentos en el hogar. Y para ello, identificamos 3 propuestas que soportan esta premisa y crean valor hacia el cliente:
 - Calidad y eficiencia en el servicio de entrega de productos: la mayoría de las compras de la lista que se realizan para el hogar no se concretan al 100% por diferentes razones. Entre algunas de ellas están que no todos los lugares se encuentran totalmente abastecidos, las personas se limitan a comprar solo en los lugares más cercanos a su domicilio, compran rápido para evitar las aglomeraciones, etc. Por ello resulta clave proporcionar todos los productos solicitados de la lista de compras ya que así, el cliente nos preferirá al facilitarle todos sus alimentos de primera necesidad.
 - Preocupación por el medio ambiente: Se garantizará un proceso de selección de marcas y productos de preferencia por el cliente objetivo, asimismo, se velará

por los cuidados de los alimentos y la presentación de los mismo, que facilite su conservación, tratando de reducir el consumo de materiales plásticos o no reutilizables, otorgando al cliente, como valor agregado, una presentación y empaques eco amigables.

- Facilitar la compra de productos de primera necesidad: La gran mayoría de encuestados coincidió en la falta de criterio de sus compradores terceros al momento de tratar de sustituir un producto pues decían: “No elige como yo”. Por esta razón se decidió crear un canal de atención directa por parte de nuestra área de atención al cliente y postventa. Esta área resolverá en tiempo real cualquier inconveniente o pedido de emergencia por parte de nuestros clientes. Además, el servicio de delivery cumplirá con todos los protocolos sanitarios, se realiza la entrega de todos los pedidos solicitados con un tratamiento especial de limpieza y desinfección, minimizando así, todo tipo de contagio.
- Canales: Para poder llegar a los segmentos A y B, se necesita utilizar un canal de comunicación que sea rápido y esté alineada al perfil tecnológico de ellos:
 - Página Web: será nuestra canal principal para hacer llegar la propuesta de valor, se considerará un diseño amigable y fácil de navegar, comprar y pagar.
 - WhatsApp: esta red social es la más usada durante estos meses de aislamiento social obligatorio. Según Osiptel, WhatsApp ha incrementado su uso en 164% hasta inicios de mayo (RPP, 2020). Entonces, podemos afirmar que, debido a su masificación, un gran porcentaje de la población sabe comunicarse con esta red social y ya les resulta ser muy familiar para ellos. Esto es una ventaja ya que no gastaremos esfuerzos en enseñar a nuestro segmento cómo utilizarlo, si no será más sencillo para interactuar con él. Además, para iniciar el proyecto,

nos resulta muy favorable gracias a su bajo costo de implementación y la nula capacitación en la forma correcta de utilizar este “sistema”.

- **Relaciones con Clientes:** Se brindará una atención rápida para el cliente a través de cualquiera de nuestros canales de atención con el objetivo de fidelizar al cliente con la atención y confianza que se le otorgue. El tipo de relación que buscan nuestros clientes es de confianza y comunicación continua porque valoran el hecho de poder monitorear el estado de su pedido en cualquier momento y tener la seguridad de que se encuentra en proceso de atención. Asimismo, la propuesta de valor que estamos planteando dará como resultado clientes altamente fidelizados porque nuestra empresa ofrecerá un servicio especializado; pero el servicio que más resaltará entre nuestros clientes es el cumplimiento con la entrega en el plazo pactado y completo, de existir el caso que algún producto no esté disponible por desabastecimiento, el cliente será avisado con la debida anticipación para que nos indique un producto sustituto, al cliente le llegará un correo electrónico de aviso y podrá visualizar el estado de su pedido en el momento que desee y tener la confianza que se encuentra en proceso.
- **Fuentes de Ingresos:** Nuestra estructura de ingresos está conformada principalmente por el flujo de dinero recibido por el servicio de compras y por el % de ganancia que existe en el precio de venta de cada producto requerido. A través del servicio que brindamos respecto al servicio de compras online, no es la única fuente de ingresos que tiene nuestra empresa. Así mismo, nuestra empresa ofrecerá diversos mecanismos de pago a través tarjetas de crédito, tarjeta de débito, transferencias interbancarias.
- **Recursos Claves:** Nuestra propuesta de valor requiere de un talento humano con conocimientos específicos en la compra de alimentos de primera calidad, capacitados para brindar un servicio de alta calidad, así mismo, hacer que el cliente tenga una experiencia única al realizar sus consultas, al recibir sus productos en buen estado y

cumpliendo con todos los protocolos de bioseguridad. La implementación de la página web y el Marketing Digital, tanto para la compra de los productos como para el seguimiento del estado de su pedido y las interacciones con el cliente, será un recurso clave para fortalecer la relación con el cliente porque brinda confianza y seguridad. Los recursos claves que necesitamos para fortalecer nuestros canales son los medios de comunicación, como la página web, WhatsApp empresarial, Facebook, Instagram y App móvil permiten que se interactúe con el cliente en tiempo real, por ello se ingresa contenido que permita al cliente conocer la propuesta integral que brindamos durante la compra de sus productos.

- Actividades Clave: Las acciones más importantes que desarrollará la empresa para su funcionamiento son las siguientes: 1) la selección de nuestros proveedores, 2) la gestión de proceso de compra y entrega de nuestros y 3) las actividades de marketing. El personal encargado de la gestión de compras debe considerar que para obtener el mejor precio se debe establecer compras a mayor volumen y poder reducir el costo por producto para poder ser competitivos, además, el personal administrativo brindará una buena atención durante el proceso de compra y posterior de la misma, el personal operativo, será responsable de la correcta distribución de los productos posterior al proceso de limpieza y empaque en nuestras bolsas eco amigables. En el caso de los proveedores, se buscarán y seleccionarán empresas formales, que cuenten con productos de calidad y se adapten a nuestro servicio. Será importante establecer acuerdos y negociar las condiciones del servicio que nos brindarán, como disponibilidad de productos, plazos de entrega, precios, etc. Esta actividad es importante porque de un buen proceso de selección de proveedores y compradores es que dependerá ofrecer un servicio de calidad.

La gestión del proceso de compra y entrega de los productos iniciará desde la llegada de un pedido, el cual pasa a proceso de revisión por nuestra área de ventas para su correcta atención y coordinación con el área operativa y logística. En ese proceso, se alistará los productos solicitados y además se conseguirá en tiempo real los productos más frescos de acuerdo con la solicitud del cliente, cualquier inconveniente se comunicará al cliente para la viabilidad de soluciones, asimismo, coordinará con nuestra área de logística para la correcta distribución de los pedidos en los locales de los proveedores, la clasificación, empaquetarlos y entrega de los productos, según los pedidos del cliente. Se supervisará la ejecución de todo este proceso hasta la entrega de los pedidos en los plazos acordados (máximo 48 horas). Finalmente, se realizará el seguimiento del pedido para atender cualquier reclamo y se evaluará la satisfacción del cliente sobre el servicio brindado. La gestión del proceso de compra y entrega estará ejecutada bajo los procedimientos y protocolos de la propia empresa, así como los requeridos por las entidades sanitarias.

Para las actividades de marketing se desarrollará se harán uso de herramientas digitales. Esta actividad tiene como propósito la captación de clientes a través de las redes sociales y la página web. Es decir, se realizarán campañas de publicidad (Facebook empresarial y Google Adds), promociones de venta (descuentos, envíos gratuitos, etc.) y marketing directo (contenido de la página web). El marketing digital permite a las empresas informar a los consumidores sobre los productos o servicios que ofrecen, de igual forma puede optimizar recursos, reducir distancias y ampliar su alcance; asimismo, facilita la captación de nuevos clientes, posicionar la marca y dar soporte para estrategias específicas, como las promocionales. (Valencia, et al, 2014).

- Socios Clave: La propuesta de valor sostiene tener como socios clave de tipo relaciones cliente-proveedor a: el proveedor de insumos y a las pasarelas de pago online, ambos

socios serán primordiales para las ventas y desarrollo del servicio de compra de alimentos. En primer lugar, la selección correcta de un proveedor o proveedores de alimentos o insumos básicos para el hogar permitirá la fluidez de la gestión de los pedidos de nuestros clientes, por tanto, se convierten en pieza clave para el desarrollo del negocio. La buena gestión y la relación con los proveedores mejoran la calidad final de los productos y servicios, y nos permiten incrementar la eficiencia y la rentabilidad, siendo una estrategia que usan las empresas para conseguir el éxito. (Zamora & Cárdenas, 2018)

En segundo lugar, la procesadora o pasarela de pago online contratada será un gran socio clave ya que facilitará los pagos para concretar las ventas. Las plataformas de pago realizan transacciones mediante una conexión segura entre la tienda online y el comprador final. Según estudio de la CCL, en el 2019, los medios de pago preferidos por los peruanos al momento de comprar online son “el pagar con tarjetas de crédito (30,6%), con tarjeta débito (24,6%), con Pago Efectivo en agencia bancaria (14,4%), Pago Efectivo online (12,3%) y el pago contra entrega (11,7%)”. (América - Retail, 2019). En nuestro mercado, existen pasarelas como PayPal, PayU, Niubiz, Payme, entre otros; sin embargo, será importante considerar los beneficios que cada una brinde, como porcentaje de comisiones, cobros mensuales, sistema de seguridad, soporte, etc., para elegir la más conveniente.

- Estructura de Costos: En relación con la estructura de costos, se considerarán los derivados de las actividades, recursos y socios clave. Por tanto, los costos implicados en la propuesta de valor son: los gastos de mantenimiento de la página web, el pago del personal operativo, el pago de la pasarela de pagos, los gastos administrativos y los gastos por marketing digital. La contratación de una pasarela de pagos es importante para ofrecer al comprador diferentes medios de pago (tarjetas de crédito, tarjetas débito,

depósitos en cuenta de bancos, pagos en efectivo, billeteras digitales, etc.), por tanto, estará incluida en nuestra programación de gastos. Respecto a los gastos de marketing, estarán destinados al pago de las campañas en redes sociales de la empresa y buscadores de internet, para captar más clientes.

Por otro lado, “el lienzo de propuesta de valor permite organizar la información sobre lo que quieren los clientes de una forma sencilla, de tal forma que patrones de creación de valor sean fácilmente visibles” (Osterwalder, et al., 2014), el lienzo de la propuesta de valor se divide en dos estructuras, la primera es el perfil del consumidor y la segunda el mapa de valor, ambas se describen a continuación:

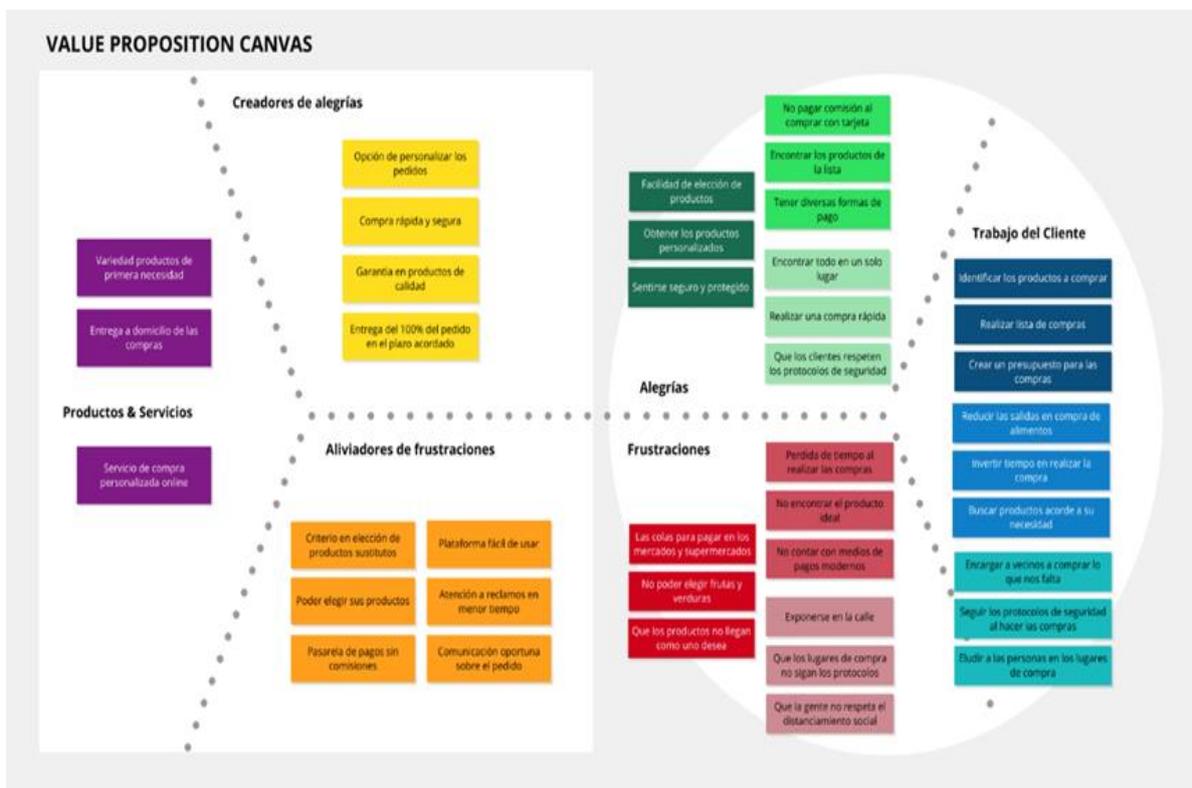


Figura 4. Lienzo de la propuesta de valor. Elaboración propia

- Perfil de Consumidor: “El perfil de cliente (segmento) describe un segmento de cliente específico en su modelo de negocio de una manera más estructurada y detallada. Divide al cliente en sus trabajos, alegrías y tristezas”. (Osterwalder, et al., 2014).

- Trabajo del cliente: Describen lo que los clientes intentan hacer en su trabajo y en sus vidas, tal como lo expresan con sus propias palabras. Según esta descripción se ha logrado identificar que los consumidores realizan los siguientes trabajos al planear y realizar las compras para el hogar:
 - Identifican los productos a comprar
 - Realizan las compras de sus productos
 - Crean un presupuesto para las compras
 - Reducen las salidas para compras de alimentos
 - Invierten tiempo en realizar la compra
 - Buscan productos acordes a su necesidad
 - Encargan a vecinos las compras que faltan
 - Siguen protocolos de seguridad al hacer las compras
- Alegrías: describen los resultados que los clientes quieren lograr o los beneficios concretos que buscan. Después de realizar encuestas para conocer qué servicios podemos ofrecer para que el cliente se sienta más satisfecho, se han identificado los siguientes:
 - Facilidad de elección de productos
 - Obtener los productos personalizados
 - Sentirse seguro y protegido
 - No pagar comisión por pagar con tarjeta
 - Encontrar los productos solicitados
 - Diversas formas de pago
 - Encontrar todo en un solo lugar
 - Realizar una compra rápida
 - Que los clientes respeten los protocolos de seguridad

- Frustraciones: describen malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con los trabajos de los clientes. En este punto se ha identificado qué actividades le causan tristeza o pesar a los clientes y las que debemos mejorar para que ellos se sientan satisfechos con nuestro servicio.

El Mapa de Valor (Propuesta):

El mapa de valor (propuesta) describe las características de una propuesta de valor específica en su modelo de negocio de una manera más estructurada y detallada. Desglosa su propuesta de valor en productos y servicios, creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones:

- **Productos y servicio:**

- Variedad de productos de primera necesidad: el principal atractivo de esta plataforma web será la gran cantidad de productos de primera necesidad que los clientes podrán visualizar y escoger, se mostrará una amplia variedad de los productos que más necesitan tanto para el desayuno, almuerzo, cena o alguna ocasión especial.
- Entrega a domicilio de las compras: para poder realizar este servicio eficiente, en cuanto a la entrega a domicilio se contará con personal que disponga de movilidad para poder transportar correctamente los productos y así podamos satisfacer las necesidades pequeñas, medianas o grandes de los clientes. Puesto que se contará con personal capacitado, con experiencia en entregas y servicio al cliente.
- Servicio de compra personalizada online: el objetivo es tener una plataforma web amigable, dinámica y fácil de usar en donde el cliente pueda seleccionar sin ningún inconveniente los productos que desea adquirir, además, una comunicación constante y fluida es parte del servicio que se ofrece en donde el

cliente pueda a elegir a gusto los insumos que necesita con solo coger el celular o algún ordenador.

- Creadores de alegrías:

- A través de distintos procesos desde recepción de pedido, compras, atención al cliente y logística, se tiene por objetivo superar las expectativas del cliente en su nueva experiencia de compras personalizadas con la facilidad de tener interacción desde que realiza el pedido hasta el estado de post venta.
- Opción de personalizar los pedidos: la principal ventaja del servicio es que se entregan los productos limpios y en un empaque eco-amigable, reutilizable y reciclable. Además, el personal de delivery deberá tener vocación de servicio para la correcta atención de los pedidos, por lo cual el cliente tendrá la satisfacción de elegir fácilmente sus productos y coordinar incluso alguna adquisición de emergencia, que como en muchos casos de compras suele pasar desapercibido por parte del cliente.
- Compra rápida y segura: mediante la página web, se agilizará el proceso de compra y consolidado de productos por cliente, asimismo, comunicación constante y anticipada ante cualquier caso de falta de stock de algún producto, para que pueda ser sustituido de manera inmediata. Para que de forma rápida pase al proceso de despacho de forma organizada en el plazo acordado.
- Garantía en productos de calidad: se realizará un análisis de los productos que ofrecen nuestros proveedores principales para poder garantizar el buen estado de los productos que el cliente requiere previa compra y recepción de pedidos. Para poder cumplir de esta forma con el despacho ofrecido, que es la entrega del 100% del pedido en el plazo acordado

- Aliviadores de frustraciones:
 - Poder elegir sus productos: mediante nuestra página web e-commerce los usuarios tendrán la opción de visualizar y elegir los productos que deseen.
 - Criterio en elección de productos sustitutos: en caso de no contar con stock de productos, nuestro personal se comunicará con los usuarios para brindar opciones de productos sustitutos de su preferencia.
 - Plataforma fácil de usar: se considerará el diseño de una página web pensada en la funcionabilidad para el usuario que facilite su navegación, elección de productos y pagos.
 - Atención a reclamos en menor tiempo: contaremos un sistema de contacto directo para cualquier reclamo o inconveniente que serán atendidos en un plazo máximo de 24 horas.
 - Comunicación oportuna sobre el pedido: se informará oportunamente sobre la hora de llegada de sus pedidos para evitar inconvenientes con la recepción.
 - Pasarela de pago sin comisiones: los clientes no tendrán que asumir ningún cargo adicional por el pago de sus compras.

Validación por Landing page:

Posteriormente, validando la problemática planteada, se diseñó una Landing page (<http://unbouncepages.com/homme-market/>), que fue promocionada en Facebook con la finalidad de validar la propuesta de negocio por un periodo de 6 días, en búsqueda de la mayor Tasa de Conversión (TC). En este caso debe ser mayor al 10% ($TC = \frac{N^{\circ} \text{ de conversiones}}{N^{\circ} \text{ total de visitas}}$).

A continuación, resultado del anuncio publicitario en Facebook y landing page:

- El anuncio tuvo un alcance de 11,797 personas en 6 días de promoción con 195 clics en el enlace de la página web.

- La mayor interacción fue con personas del sexo femenino (74.5%) y de edades en rangos de 45 a 64 años.
- Se logró un 11.28 % (22 registros) de Conversion Rate en la landing. Esto nos indica que hay un interés genuino de nuestro segmento elegido en hacerse de los servicios de nuestro negocio.



Figura 5. Landing page Hommie Market. Recuperado de <http://unbouncepages.com/hommie-market/>



Figura 6. Anuncio de Facebook de Hommie Market. Recuperado de <http://unbouncepages.com/hommie-market/>



Figura N° 7. Rendimiento del anuncio de Facebook. Recuperado de Facebook de Hommie Market (<https://www.facebook.com/hommiemarketperu>)



Figura 8. Nivel del alcance del anuncio en Facebook. Recuperado de Facebook de Hommie Market (<https://www.facebook.com/hommiemarketperu>)

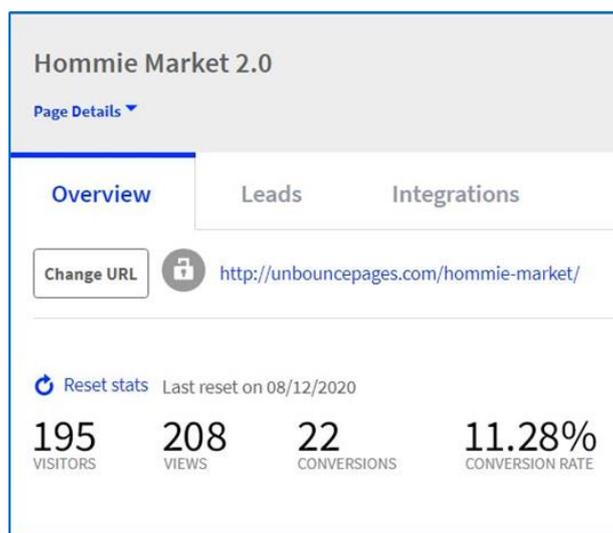


Figura 9. Tasa de conversión en landing page. Recuperado de Facebook de Hommie Market

(<https://www.facebook.com/hommiemarketperu>)

Hipótesis de la propuesta de valor:

En la propuesta de ofrecer un servicio de compras online que les permita obtener todos los productos solicitados, con plazos de entrega en un máximo de 48 horas, y cuidando la entrega y presentación de los productos, a las personas que realizan las compras de alimentos de su hogar de los distritos de Jesús María, San Isidro y Magdalena y pertenecen a NSE A y B.

Metodología de validación de hipótesis:

- Fuente primaria: uso de páginas web de noticias y el contacto directo que existe con las personas que realizan compras para su hogar.
- Fuente secundaria: documentos en PDF de estadísticas de Lima Metropolitana, CPI, INEI.
- Instrumento de investigación: Cuestionario online dirigido al segmento elegido.
- Método de contacto: Internet, cuestionario online (Forms de Google).

Plan de muestreo:

Se tomará una muestra de las personas que estén en el nivel socioeconómico A y B, se encuentren en el rango de los 18 años a más y, además, residan en los distritos de Jesús María, San Isidro y Magdalena. Según datos del CPI, este segmento está estimado en 44,900 personas, los cuales serán nuestro mercado total (mercado potencial + mercado atendido por terceros).

Tabla N° 3

Hogares y población por sexo y segmentos de edad y NSE, Lima Metropolitana 2019

| Lima metropolitana 2019: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico (En miles de personas) | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|----------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| NSE | Hogares | | Población | | 0 - 5 años | 6 - 12 años | 13 - 17 años | 18 - 24 años | 25 - 39 años | 40 - 45 años | 50 a más años |
| | Mis. | % | Mis. | % | | | | | | | |
| A/B | 759,1 | 27,9 | 2,922.8 | 27.7 | 228.9 | 272.2 | 212,8 | 355,9 | 722 | 604,6 | 526,4 |
| C | 1123,7 | 41,3 | 4,507.1 | 42.6 | 408.9 | 478.8 | 358,1 | 585,5 | 1149,5 | 880,6 | 645,7 |
| D | 663,9 | 24,4 | 2,553.2 | 24.1 | 244.3 | 282.5 | 207,8 | 337,1 | 658 | 488,2 | 335,3 |
| E | 174,1 | 6,4 | 597.8 | 5.6 | 59.6 | 68.6 | 49,8 | 78,9 | 153,9 | 113,1 | 73,9 |
| TOTAL LIMA METROPOLITRANA | 2,720.8 | 100.0 | 10,580.9 | 100.0 | 941.7 | 1,102.1 | 828.5 | 1,357.4 | 2,683.4 | 2,086.5 | 1,581.3 |
| TOTAL SEGMENTO ELEGIDO | 2208,9 | | | | | | | | | | |

Nota: Se presenta el total de hogares de Lima metropolitana en base a la estructura socioeconómica 2018, I.N.E.I.

- Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017. Elaboración: Departamento de Estadística -

C.P.I.

Tabla N° 4

Hogares y población por distritos 2019

| Población y hogares según distritos (En miles de personas) | | | | |
|---|-------------------|---------------|-------------|--------------|
| N° | Distrito | Población | % | Hogares |
| 29 | Jesús María | 82 | 0,8 | 24,3 |
| 31 | Magdalena del Mar | 65,8 | 0,6 | 19,8 |
| 32 | San Isidro | 65,5 | 0,6 | 21,4 |
| TOTAL HABITANTES = JESUS MARIA, SAN ISIDRO Y MAGDALENA DEL MAR | | 213,30 | 2,00 | 65,50 |

Nota: Se presenta la población de los distritos objetivos en el 2019. Elaboración: Departamento de Estadística -

C.P.I.

Tabla N° 5:*Mercado total según segmento elegido*

| | |
|---|---------------|
| TOTAL HABITANTES DEL SEGMENTO ELEGIDO DE LIMA METROPOLITANA | 2208,9 |
| TOTAL HABITANTES DE JESUS MARIA, SAN ISIDRO Y MAGDALENA DEL MAR (%) | 2% |
| MERCADO TOTAL | 44,178 |

Nota: se presenta el mercado total según segmento elegido de Hommie Market. Elaboración propia.

- Tipo de muestreo: Probabilístico
- Método: Aleatorio Estratificado, debido a que se dividirá a la población total en tres grupos según los 3 distritos elegidos, sin embargo, todas las personas de los grupos elegidos tendrán las mismas oportunidades de ser seleccionados en la muestra.
- Tamaño de muestra: considerando lo siguiente:

Nivel de confianza de 90% = Z (1.64)

Margen de error E = 0.1

Q = 0.5

Tabla N° 6*Distribución de muestras según distrito*

| Distrito | N | Z | e | n |
|----------------------|----------|----------|----------|------------|
| Jesús María | 16984 | 1.64 | 0.05 | 67 |
| Magdalena | 13628 | 1.64 | 0.05 | 67 |
| San Isidro | 13566 | 1.64 | 0.05 | 67 |
| Muestra total | | | | 201 |

Nota: la tabla muestra la distribución de las muestras obtenidas según cada distrito objetivo. Elaboración propia.

Finalmente, afinado el planteamiento de nuestra propuesta de valor se procedió a realizar un estudio de mercado cuantitativo, en base a la metodología descrita anteriormente.

4.2. Resultados de la investigación:

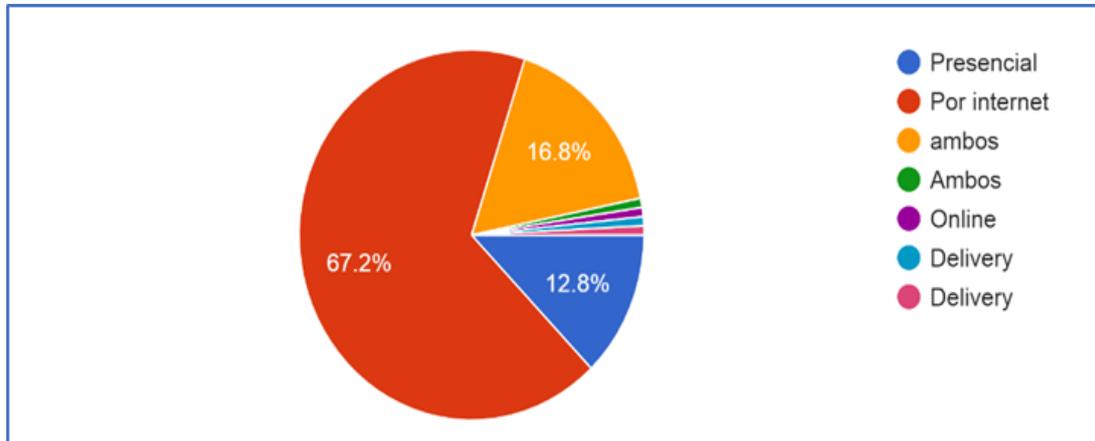


Figura 10. Modalidad preferida de compra familiares de alimentos. Elaboración propia.

- La modalidad preferida del 67.2 % de personas del segmento elegido es por internet para realizar sus compras familiares de alimentos.

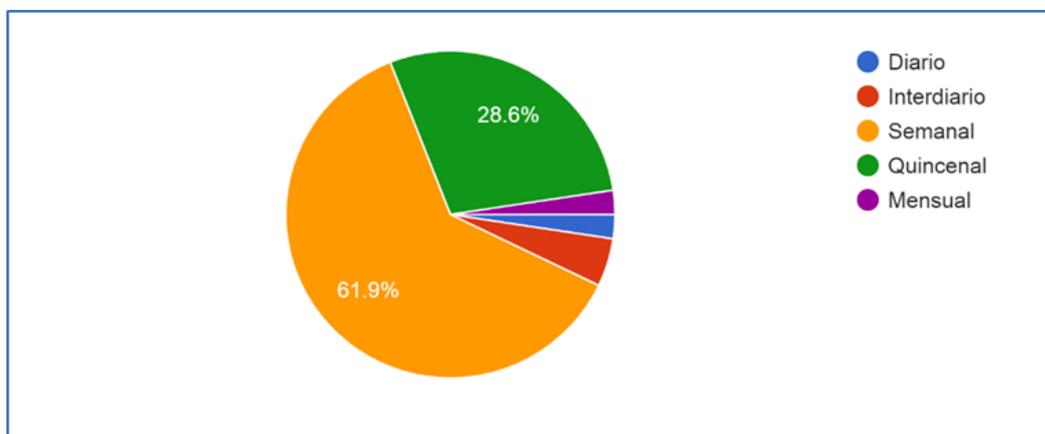


Figura 11. Frecuencia de compra de alimentos por delivery. Elaboración propia.

- El 61% de personas realiza sus compras de manera semanal, seguida de un 28.6% que lo realiza de manera quincenal.

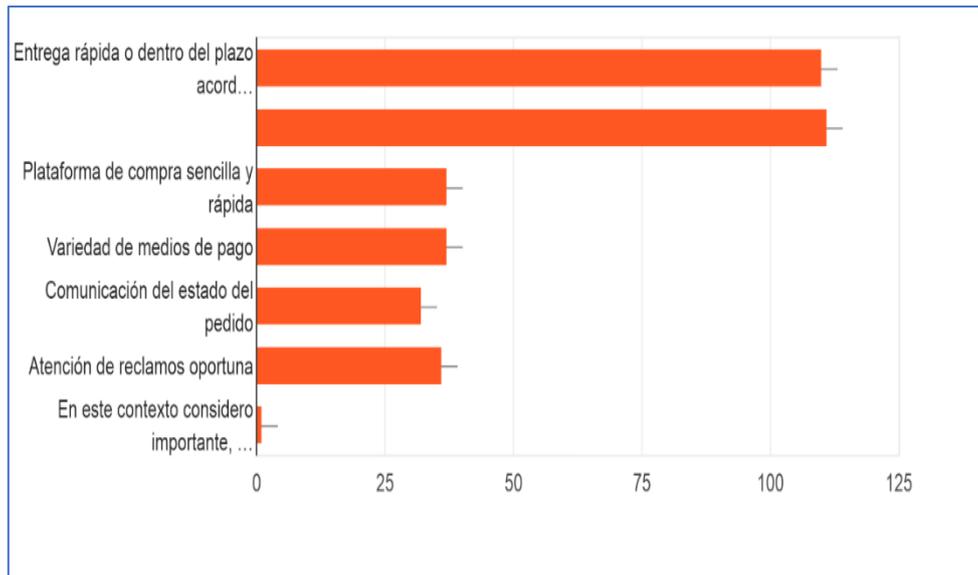


Figura 12. Aspectos valorados de la compra de alimentos por delivery (3 principales). Elaboración propia.

- Los aspectos más valorados por el segmento objetivo en la compra de alimentos por delivery es la entrega rápida del pedido y a tiempo, la presentación y limpieza de los productos entregados y plataforma sencilla y rápida.

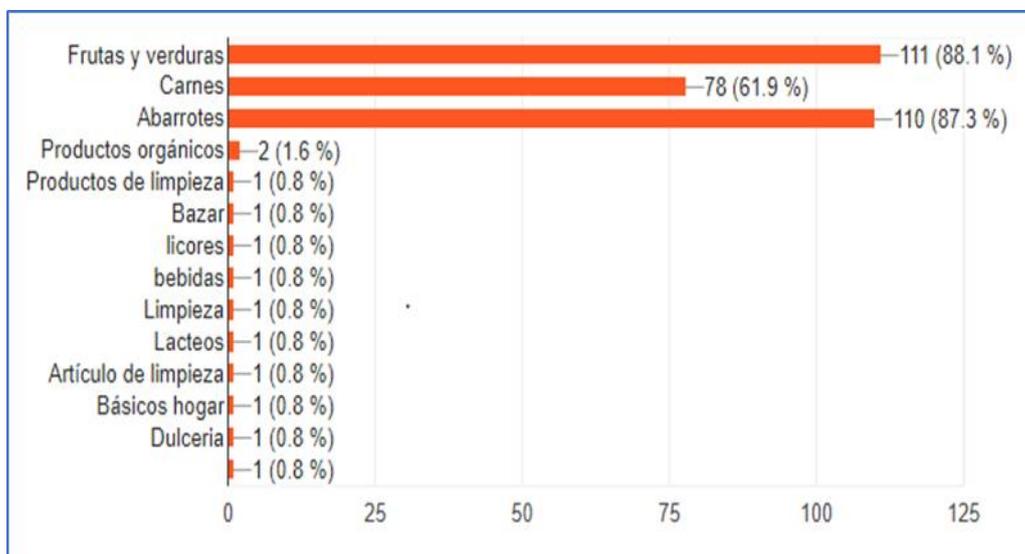


Figura 13. Preferencias de categorías para comprar. Elaboración propia.

- Las categorías principales que prefieren los usuarios con Frutas y verduras (88.1%), Carnes (61.9%) y Abarrotes (83.3%).

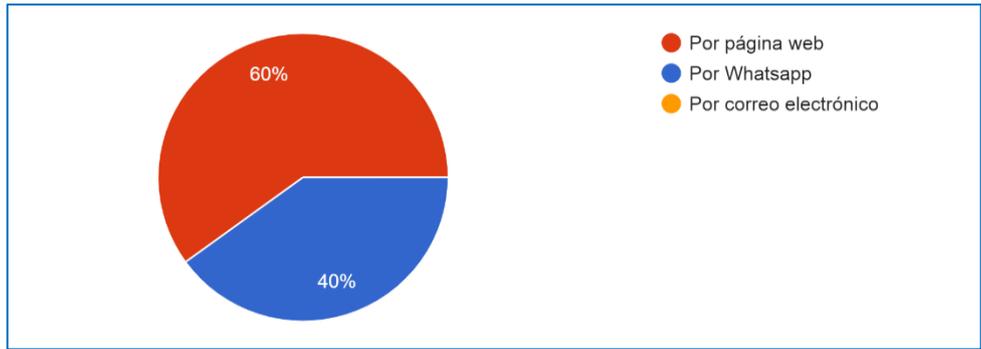


Figura 14. Preferencias en el proceso de realizar el pedido. Elaboración propia.

- El 60% del segmento objetivo prefiere seleccionar los productos por una página web. Mientras que el 40% utilizaría WhatsApp para hacer sus pedidos. El correo electrónico no fue elegido por ningún encuestado.

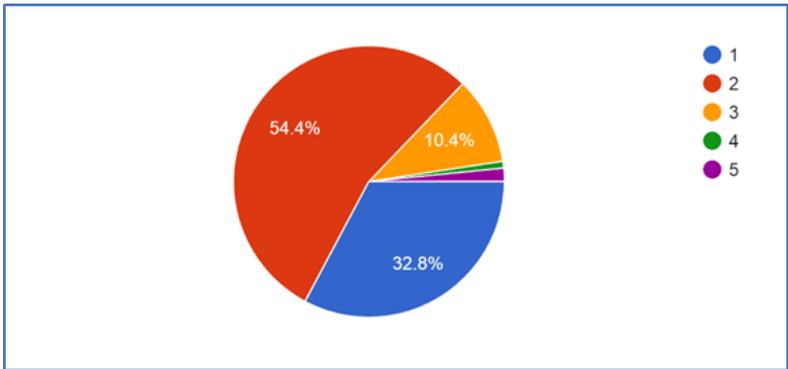


Figura 15. Tiempo de espera ideal para la entrega de pedido realizado en días. Elaboración propia.

- El tiempo ideal de entrega del pedido de alimentos familiares para el público objetivo es de 2 días.

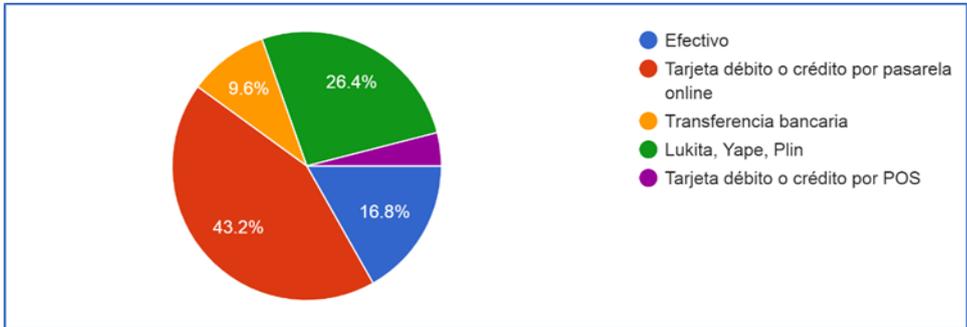


Figura 16. Medios de pago más utilizado en el proceso de compra de alimentos. Elaboración propia.

- El 43.2% de los encuestados realiza sus pagos por tarjeta de crédito o débito por pasarela online.

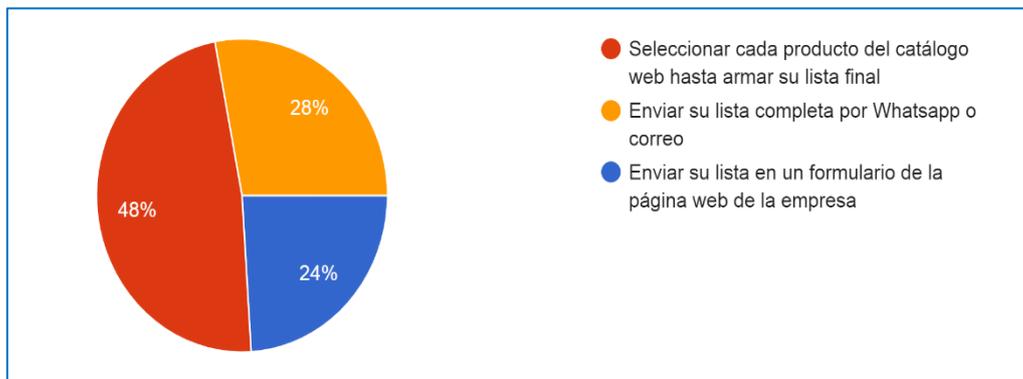


Figura 17. Del proceso de compra de alimentos, qué le parece más sencillo. Elaboración propia.

- El 48% prefiere seleccionar productos de un catálogo web, seguido de un 28% que prefiere enviar su lista completa por WhatsApp y el 24% hacerlo mediante un formulario web.

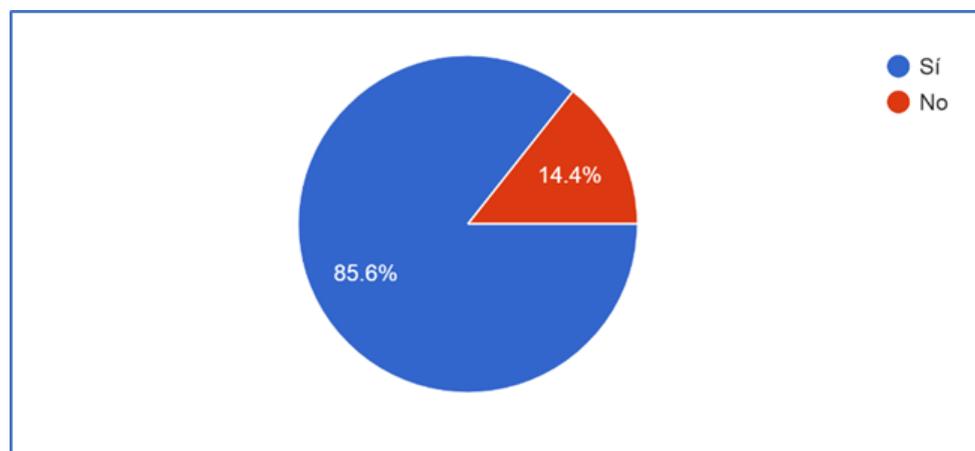


Figura 18. Si la situación sanitaria actual mejora, ¿seguiría realizando sus compras de alimentos de manera online por delivery? Elaboración propia.

- El 85.6% (172) de encuestados indica que continuaría realizando sus compras de alimentos vía online a si mejore la situación sanitaria.

4.3. Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

- Se evidencia el incremento del interés de las personas por la compra de alimentos por canales digitales como los e-commerce que cuenten con medios de pago online y por servicio de delivery.
- Los usuarios valoran aspectos como los productos de calidad y con buena presentación, así como las entregas a tiempo.
- El plazo promedio de espera para la entrega de este tipo de productos es de 2 a 3 días.
- A los clientes les resulta útil, utilizar medios de comunicación con las empresas como WhatsApp o sus páginas web.
- Con landing page, se valida el interés de las personas por un servicio de delivery de alimentos de primera necesidad, que les ofrece seguridad, entregas a tiempo y productos de calidad.
- En la actualidad, más del 50% de las personas de estos distritos realizan la compra de sus alimentos de primera necesidad por medio digitales y se valida la tendencia de continuar con esta práctica de consumo después de la emergencia sanitaria actual.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Planteamiento de objetivos de marketing

A continuación, se describen los objetivos SMART de marketing planteados para Hommie Market:

- Alcanzar un 20% de incremento de las ventas anuales, desde el segundo año, mediante la ampliación de cobertura a más distritos y desarrollo de nuevas categorías de productos.
- Obtener el incremento del 30% de participación en el mercado objetivo, al término del primer año, el uso de herramientas de marketing digital para tener mayor visibilidad entre más personas, asimismo, la elaboración de promociones atractivas al público objetivo.
- Lograr que el 20% del total de visitas mensuales a la página web concreten sus compras, ya que se logrará mayor interacción con el cliente con la mejora de contenidos en redes sociales.
- Lograr que el 40% de clientes como mínimo realicen más de una compra al año.
- Optimizar los tiempos de entrega de pedidos de un máximo de 48 horas a 24 horas dentro de los próximos 3 años, mediante la consolidación de nuestra cadena de suministros y alianzas con proveedores.
- Evaluar, anualmente, los perfiles de los clientes, mediante herramientas de marketing digital, para el desarrollo de nuevas categorías, oferta de productos y marcas de su preferencia, y promociones específicas.
- Obtener más del 80% de satisfacción anual de nuestro servicio, mediante las valoraciones nuestros clientes postventa.

- Transmitir la misión y valores de Hommie Market entre nuestros clientes y potenciales, como una empresa responsable por el cuidado del medio ambiente, a través de nuestro servicio y campañas publicitarias.

5.2. Mercado objetivo:

Para establecer el mercado objetivo de Hommie Market es importante considerar el modelo de negocio que tendrá la empresa el cual consistirá en el servicio de compra de alimentos de primera necesidad desde una página web (e-commerce) para los clientes finales. Y, además, se tomará la cantidad de hogares existentes pues así se podrá hacer una estimación más cercana a la cantidad de compras efectivas que se harán por nuestra plataforma web.

5.2.1. Tamaño de mercado total:

Para determinar el tamaño del mercado total de Hommie Market se partirá de la cantidad total de hogares que residen en los distritos de Jesús María, San Isidro y Magdalena, perteneciente a los niveles socioeconómicos A y B, y que actualmente cuenten con acceso a internet ya que con este último las familias podrán acceder a la página web del negocio y, así, adquirir sus alimentos.

Tabla N° 7

Mercado total de Hommie Market

| Variables de Segmentación | Características | Datos | Fuentes de información | Resultados |
|----------------------------------|--|--------------|-------------------------------|-------------------|
| Geográfico | Hogares en Jesús María, San Isidro y Magdalena | 65500 | INEI y CPI | |
| NSE | A y B | 27.9% | INEI y CPI | 18274.5 |
| Estilo de vida | Hogares con acceso a internet | 62.90% | INEI | 11495 |
| MERCADO TOTAL | | | | 11495 |

Nota: la tabla muestra el mercado total de Hommie Market en base a las variables de segmentación. Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el tamaño del Mercado Total obtenido es de 11,495 hogares en Jesús María, San Isidro y Magdalena, del NSE A y B, y cuentan con acceso a internet.

5.2.2. Tamaño de mercado disponible

Dentro del mercado total, existe un mercado disponible para el negocio, el cual está determinado por la siguiente pregunta de investigación realizada en la encuesta: “Modalidad preferida de compra familiares de alimentos”.

Tabla N° 8

Mercado Disponible de Hommie Market

| “Modalidad preferida de compra familiares de alimentos” | |
|--|-------------|
| Presencial | 12.8% |
| Por internet | 67.2% |
| MERCADO DISPONIBLE | 7724 |

Nota: la tabla muestra el mercado disponible de Hommie Market, según el porcentaje de modalidad de compra preferida por las familias del segmento elegido. Elaboración Propia.

Para tener el estimado de nuestro mercado disponible, se multiplica el Mercado Total por el 67.2% que prefiere realizar sus compras por internet: $11,495 \times 67.2\% = 7,724$ hogares



Figura 19. Mercado disponible de Hommie Market. Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Tamaño de mercado operativo (target)

Una vez definido nuestro Mercado Disponible, agregamos una variable más para tener un segmento más acotado. Para hallar nuestro Mercado Operativo, consideramos el porcentaje que, mediante la encuesta realizada en la investigación de mercado, respondieron a la siguiente interrogante: “Si la situación sanitaria actual mejora, ¿seguiría realizando sus compras de alimentos de manera online por delivery?”

Tabla N° 9

Mercado Operativo de Hommie Market

| Si la situación sanitaria actual mejora, ¿seguiría realizando sus compras de alimentos de manera online por delivery? | |
|---|-------------|
| Sí | 85.6% |
| No | 14.4% |
| MERCADO OPERATIVO | 6612 |

Nota: se muestra el mercado operativo de Hommie Market según el porcentaje de encuestados que continuarían comprando por delivery. Fuente: Elaboración propia.

Nuevamente, para encontrar nuestro Mercado Operativo se toma el Mercado Disponible y se multiplica con el 85.6% de compradores online de alimentos que afirma que seguirán realizando sus compras por ese medio: $7,724 \times 85.6\% = 6,612$ hogares.



Figura 20. Mercado operativo de Hommie Market. Fuente: Elaboración propia.

5.2.4. Potencial de crecimiento del mercado

Comex Perú informó que el gasto del comercio electrónico en el país fue de US\$ 1,700 millones en el 2013 y se prevé que llegue a US\$ 2,500 millones al finalizar este 2018, según un estudio de DHL (Perú Retail, 2018). Según Franco Bravo de Ecommerce News, Durante el aislamiento social, el ecommerce en Perú creció 120% versus el mismo periodo del año pasado. Tal es así que, ha crecido casi 15 veces en la última década, pasando de US\$276 millones en 2009 a US\$4 mil millones el año pasado. (Bravo, 2020).

Según el diario Gestión, estima que mínimo a fin de año más del 60% de peruanos habrá realizado al menos una compra online, con lo cual se define aún más el uso del delivery en

constante crecimiento de este mercado (Gestión, 2020). Para estimar el crecimiento del mercado de Hommie Market, se utilizará el método de regresión lineal con enfoque cuantitativo.

Tabla N° 10:

Datos para regresión lineal 1

| AÑO | TIEMPO | VENTAS EN MILLONES \$ | | |
|------------------|----------|--------------------------|----------------|--------------|
| | X | Y | X ² | XY |
| 2016 | 1 | 2800 | 1 | 2800 |
| 2017 | 2 | 2600 | 4 | 5200 |
| 2018 | 3 | 2500 | 9 | 7500 |
| 2019 | 4 | 4000 | 16 | 16000 |
| 2020 | 5 | 8800 | 25 | 44000 |
| Sumatoria | 15 | 20700 | 55 | 75500 |
| Promedio | 3 | 4140 | 11 | 15100 |

Nota: la tabla muestra los datos tomados para realizar el análisis de regresión lineal Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 11:

Datos para regresión lineal 2

$$y = 1340x + 120$$

| AÑO | TIEMPO | Ventas en millones \$ | PROYECCIÓN |
|-------------|-----------|--------------------------|--------------|
| | X | Y | |
| 2016 | 1 | 2800 | 1460 |
| 2017 | 2 | 2600 | 2800 |
| 2018 | 3 | 2500 | 4140 |
| 2019 | 4 | 4000 | 5480 |
| 2020 | 5 | 8800 | 6820 |
| 2021 | 6 | | 8160 |
| 2022 | 7 | | 9500 |
| 2023 | 8 | | 10840 |
| 2024 | 9 | | 12180 |
| 2025 | 10 | | 13520 |

Nota: la tabla muestra los datos tomados para realizar el análisis de regresión lineal Fuente: Elaboración propia.

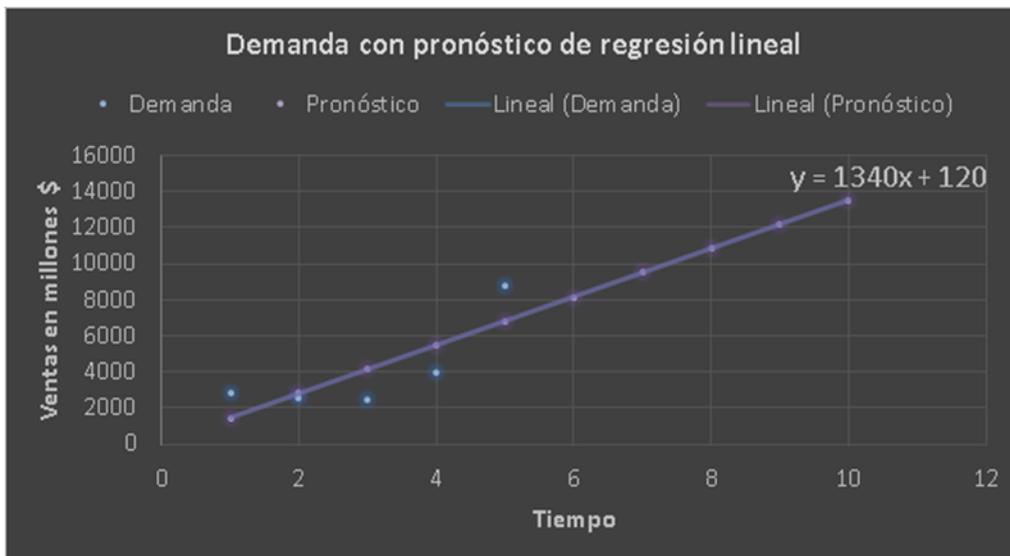


Figura 27. Demanda de mercado con pronóstico de regresión lineal, nos muestra una regresión lineal simple del pronóstico de la demanda de ventas. Elaboración propia.

5.3. Estrategias de marketing:

5.3.1. Segmentación

La plataforma virtual de Hommie Market está dirigida a personas de los distritos de Jesús María, San Isidro y Magdalena, de NSE A y B, que presentan problemas para realizar las compras de alimentos de su hogar debido a que les demandan mucho tiempo, además que, suelen ser muy minuciosos con los productos que desean adquirir. Estas personas se caracterizan por lo siguiente:

- Utilizan dispositivos tecnológicos (Smart phone, laptop, Tablet, Pc) y en estos interactúan con diferentes páginas web y redes sociales (whatsapp, etc).
- No cuentan con tiempo disponible para realizar compras de alimentos para el hogar semanalmente o cada quincena.
- Buscan los productos de mejor calidad, una presentación limpia y ordenada siguiendo los estándares de seguridad para la salud de sus seres queridos.

Ahora, para lograr un crecimiento en el mercado, es necesario conocer cuál será la estrategia ideal para conseguirlo. Por ello, utilizaremos la estrategia intensiva en la cual

debemos analizar las variables de mercado-producto en la matriz Ansoff para conocer las estrategias específicas para aplicarlo:

| | | PRODUCTO | |
|----------|----------|------------------------|-------------------------|
| | | ACTUALES | NUEVOS |
| MERCADOS | ACTUALES | Penetración de mercado | Desarrollo de Productos |
| | NUEVOS | Desarrollo de mercados | Diversificación |

Figura 22. Matriz de Ansoff. Fuente: Elaboración propia

- **Penetración de mercado:** el objetivo de esta estrategia es lograr una mayor cuota del mercado de alimentos de primera necesidad, el cual está siendo atendido por compradores informales, los delivery de apps (como Rappi y Glovo) y de los supermercados. Entre las acciones estarán el desarrollo de campañas publicitarias enfocadas a captar más clientes potenciales, tener obtener un mayor alcance de nuestras promociones y servicios hacia el público objetivo. Asimismo, se aprovecharán las herramientas de marketing digital que ofrece Facebook Empresas para tener visibilidad en las redes sociales aplicando filtros de acuerdo con las características de nuestros clientes, así incrementar el tráfico también en nuestra página web. De igual manera, publicar campañas por redes sociales nos ofrecen resultados estadísticos y datos que nos ayudarán a mejorar nuestras estrategias, del mismo modo que nos brindan un canal de comunicación directo con nuestros clientes.

Por otro lado, se fomentará la frecuencia de consumo de productos mediante la presentación de promociones en base a las necesidades de nuestros clientes, mediante investigaciones de mercado, realizando combinación de estrategias de precios e

incrementando la actividad promocional. Para lograr un primer impacto en nuestros clientes sobre la imagen de la empresa, les ofreceremos un regalo de bienvenida por su primera compra. Así, buscamos establecer una relación y la posibilidad una segunda compra y, consecuentemente, la fidelidad de nuestros compradores.

- **Desarrollo de productos:** respecto a esta estrategia, nos enfocaremos en incrementar la variedad de productos a ofertar, brindando opciones pensadas en los gustos y preferencias de nuestro público objetivo. Para ello, consideraremos las marcas de mayor consumo, los diferentes tipos de presentación o versiones de cada producto, y la rentabilidad que nos ofrecen cada producto para mejorar continuamente el diseño de los productos de cada categoría. Por otro lado, Hommie Market, adquirirá empaques ecológicos e innovadores para la presentación de productos como frutas y verduras, que resaltarán el valor de nuestros productos.
- **Desarrollo de mercados:** nuestro desarrollo de mercado está enfocado a ampliar nuestra cobertura de servicio a más distritos de Lima Metropolitana así atraer a nuevos clientes. Para ello, se realizará la evaluación de oportunidad de negocio y la realización de un estudio de mercado en zonas que compartan características de nuestro mercado objetivo actual, por ejemplo, en distritos como San Borja o Miraflores.

Por otro lado, buscamos llegar a familias o clientes modernos con el desarrollo de un aplicativo móvil, siendo un nuevo canal fácil de usar y disponible en todo momento, por el que los clientes puedan comprar sus productos de primera necesidad, así incrementar nuestras ventas. El aplicativo, adicionalmente, contribuiría a posicionar nuestra marca al tener otro medio de visibilidad y comunicación.

Por otro lado, las estrategias genéricas buscan la táctica ideal que vaya acorde con nuestros objetivos estratégicos y la ventaja competitiva que queremos mostrar frente a nuestros

competidores. En base a lo mencionado anteriormente, se elegirá la siguiente estrategia genérica:

| | | VENTAJA COMPETITIVA | |
|------------------------|-------------------|---|---|
| | | COSTO MÁS BAJO | DIFERENCIACIÓN |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | OBJETIVO AMPLIO | Liderazgo en Costes | Diferenciación de Productos |
| | OBJETIVO LIMITADO | Segmentación Enfocada a Liderazgo en Costes | Segmentación Enfocada en Diferenciación |

Figura 23. Matriz de estrategia genérica. Fuente: Elaboración propia.

- **Segmentación Enfocada en Diferenciación:** al contar con recursos limitados, se enfocará en atender a un segmento del mercado con el que se buscará cubrir sus principales necesidades y conocer más a fondo sus comportamientos. Además, constantemente se revisará los feedback con el área de postventa para poder conocer la manera en que nuestros clientes consumen y usan nuestros productos con la finalidad de ofrecerles un servicio que les facilite su forma de conseguir alimentos cada día. Finalmente, el enfoque de este negocio busca diferenciarse de los mercados y supermercados por el servicio exclusivo y personalizado que se les brindará a los clientes desde la compra por la web hasta la entrega de su pedido en su hogar.

5.3.2. Posicionamiento:

Hommie Market es un mercado online que brinda servicios de compra y delivery de alimentos de primera necesidad desde un e-commerce a personas que no disponen de tiempo

para realizar esta actividad. Por ende, se preocupan en buscar que sus clientes se sientan cómodos y tranquilos al saber que recibirán sus compras en la comodidad de su hogar, en una presentación novedosa y eco-amigable, y de forma limpia y ordenada.

Por otro lado, creemos conveniente tener una declaración de posicionamiento con el objetivo de establecer una base para las estrategias de marketing y, además, crear una mayor afinidad de los colaboradores con la empresa. Por ello, consideramos para el negocio la siguiente declaración de posicionamiento:

“Para los hogares que compran sus alimentos por internet, Hommie Market es el mercado online donde podrás comprar tus alimentos de primera necesidad y te los llevará a tu hogar de forma segura mediante el uso de empaques eco-amigable de entre todas las tiendas online porque contamos con un delivery propio que garantiza la entrega de los pedidos en el tiempo establecido”.

5.4. Desarrollo y estrategias del marketing mix:

5.4.1. Estrategia de producto / servicio

- **Características y beneficios del producto o servicio:** Hommie Market está dedicado a ofrecer, de manera online, productos de primera necesidad con la finalidad de facilitar la vida a sus clientes, al ahorrarles el tiempo que destinan a esta actividad. La empresa se encargará de la mejor selección de productos y alimentos para satisfacer sus necesidades y preferencias, teniendo en cuenta la calidad y las marcas más reconocidas. Asimismo, contará con una página web amigable y fácil de navegar y comprar, se ofrecerán filtros de búsqueda de acuerdo con el tipo de alimento o producto, marca y necesidad a satisfacer (desayunos, meriendas, etc.). Por otro lado, ofrecemos un tiempo de entrega de máximo 48 horas realizado por nuestro personal de delivery. Todo nuestro personal, incluido el de empaquetado, estarán completamente capacitados para el cumplimiento de los protocolos de seguridad y conservación del estado de cada pedido.

Asimismo, nos preocuparemos por capacitar a nuestro personal para que reflejen a nuestros clientes los valores de la marca. Finalmente, estableceremos un canal de comunicación directo para nuestros clientes, mediante WhatsApp Business, para facilitar el manejo de cambios y devoluciones, y atención al cliente en general.

- **Estrategia de productos o servicio al público que se dirige:** Hommie Market se dirige un sector de NSE A/B de los distritos de Magdalena, San Isidro y Jesús María. Según Oie (2018), a los compradores que pertenecen al NSE A, B y C, son denominados “Consumidores despreocupados”, estos representan el 21% de la población y son hogares que no tienen hijos o tienen hijos adolescentes o jóvenes, y poseen de 5 a más miembros en la familia. Asimismo, priorizan marcas Premium en alimentos, bebidas y alimentos para mascotas. Y, además, compran marcas económicas en lácteos y cuidado personal. Por lo expuesto, Hommie Market, deberá tener en cuenta todas las características y preferencias del mercado objetivo para establecer los productos que confirmarán cada categoría, realizando estudios de mercado y benchmarking, identificando marcas y productos de su preferencia.
- **Aporte y diferenciación:** Nuestro aporte será el cumplimiento de los beneficios que ofrece Hommie Market que son productos de calidad, marcas de la preferencia de los consumidores, entrega segura y dentro plazo acordado, y personal capacitado. Nuestra diferenciación estará en entregar los pedidos en empaques innovadores y cuidando el medio ambiente, reduciendo el uso de plásticos y materiales no reutilizables.
- **Marca:** la estrategia de marca está enfocada a que los clientes relacionen el nombre Hommie Market como la empresa que les ofrece “productos y alimentos para su hogar”, de manera fácil, segura y rápida, con una propuesta que se preocupa por el medio ambiente.

5.4.2. Diseño de producto / servicio

Nuestro proyecto de negocio, al ser venta y entrega de alimentos, se requiere de un diseño del producto, que son los alimentos que vendemos, y un diseño del servicio pues también realizaremos entrega por delivery de los productos, actividad que tendrá contacto directo con el cliente.

- **Producto:** al elegir un segmento A y B, nuestros productos deben contar con un nivel de calidad superior a los de la competencia. ¿Cómo lograremos esto? Cuidando y eligiendo minuciosamente a nuestros proveedores. Al vender alimentos como frutas y verduras a este tipo de público se requiere mayor atención en el cuidado de los alimentos por parte de las empresas que nos abastecerán. Por ello, es conveniente darle toda la atención necesaria al abastecimiento y a los proveedores con los que hagamos negocios, con el fin de asegurar el permanente stock de nuestro almacén. Conocemos que nuestro target siempre busca alimentos frescos y limpios que le faciliten al momento de cocinar, por ese motivo, estos pasarán por una limpieza previa hecha por el personal de empaquetado.

Empaque (Caja): el negocio tiene un enfoque eco-amigable, parte de un valor que quiere resaltar Hommie Market frente a sus competidores es su preocupación por el medio ambiente. En consecuencia, decidimos entregar nuestros pedidos en empaques ecológicos como las cajas de cartón que son de material reciclable y no dañan el medio ambiente. Este punto será clave para posicionarnos por la buena presentación en la entrega de productos de calidad y que, además, cuida el medio ambiente con el uso de empaques ecológicos y reciclables. La función del envase será de protección y presentación, así mismo, tenemos como estrategia que el envase tenga un uso posterior.



Figura 24. Modelo de empaque ecológico para entrega de pedidos. Recuperado de <https://m.es.aliexpress.com> y <https://rajapack.es>.

- **Servicio:** el servicio es el primer punto de contacto físico que nuestra marca Hommie Market tendrá con el cliente. Es conveniente contratar un personal que se encuentre a la altura de los clientes a los que atenderá. Es importante que estos cuenten con una vestimenta sobria y que sea fácilmente identificable como parte de la marca Hommie Market. Además, es importante darles una capacitación constante en atención al cliente, pues es ahí donde se afianzará la confianza que nuestros clientes tengan con la marca.



Figura 25. Modelo de uniforme de personal para entrega de pedidos. Recuperado de <https://www.jonjes.com/sg/product/hotel-restaurant>

5.4.3. Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)

- Ciclo de vida del producto

En la etapa de introducción, de acuerdo a nuestro plan de Marketing, Hommie Market recién estará entrando al mercado, por ello va a ser vital en esta fase trabajar el posicionamiento y analizar las respuestas del mercado hacia nuestro producto / servicio, para si fuera necesario poder reaccionar con rapidez y así poder redefinir las estrategias. En la etapa de crecimiento, se reforzará nuestra estrategia de posicionamiento y deberemos realizar ajustes al plan para poder mejorar el producto y/o servicio de acuerdo a la demanda creciente. En la etapa de madurez, nos encontraremos bien posicionados en el mercado, esto hará que encontremos más competidores, por eso en esta fase nos adelantaremos a la posible caída de las ventas, donde buscaremos innovar nuestro producto / servicio, para que siga siendo atractivo para nuestros clientes y Hommie Market, pueda mantener las ventas. En la etapa de declive, es una fase a la no deseamos llegar, para que esto no suceda nos debemos enfocar en los cambios del comportamiento del mercado, con ello adaptaremos el producto / servicio, para satisfacer a nuestros clientes y seguir siendo atractivos para el mercado.

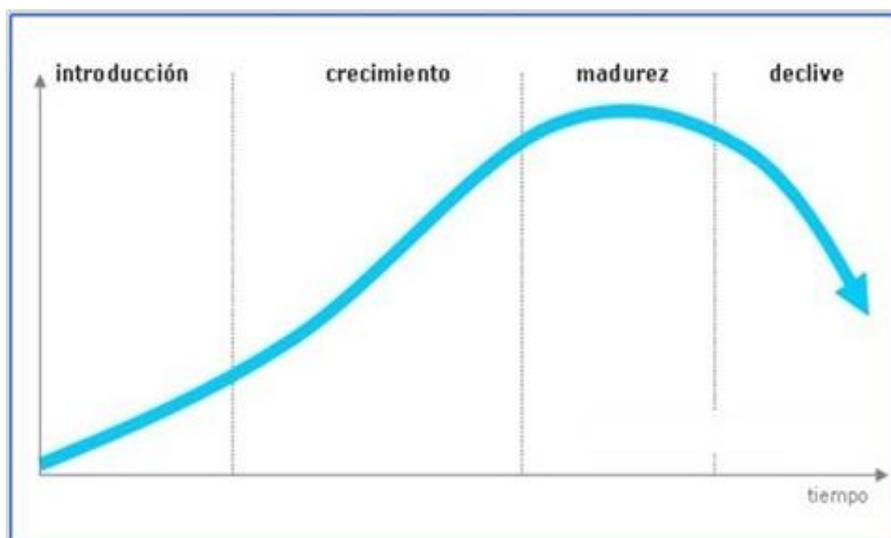


Figura 26. Ciclo de vida de Hommie Market. Fuente: Recuperado de <https://bit.ly/3mjdeGY>

- **Análisis de costos – precios del mercado:**

Para determinar la o las estrategias de precios de Hommie Market, se realizó el análisis de costos y precios, tanto de los principales productos a vender como del cargo por delivery, en comparación con sus principales competidores en el mercado.

Tabla N° 12:

Análisis de precios del mercado

| Categorías/ Productos | PROVEEDOR | | WONG | | VIVANDA | | PROMEDIOS | | Promedio por categoría |
|--------------------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|---------------|-----------------|------------------------------|
| | Kilogramos (kg) | Unidad (und) | Kilogramos (kg) | Unidad (und) | (kg) | Unidad (und) | Precio (S/) | Crecimiento (%) | |
| FRUTAS | | | | | | | | | |
| Manzana | 5.20 | | 6.99 | | 5.59 | | 6.29 | 21% | |
| Mandarina | 3.50 | | 2.69 | | 3.00 | | 2.85 | -19% | |
| Plátano | 5.60 | | 5.49 | | 4.00 | | 4.75 | -15% | 11% |
| Papaya | 4.50 | | 5.29 | | 4.70 | | 5.00 | 11% | |
| Piña | 2.60 | | 5.69 | | 4.99 | | 5.34 | 105% | |
| Naranja | 4.50 | | 3.49 | | 1.90 | | 2.70 | -40% | |
| VERDURAS | | | | | | | | | |
| Zanahoria | 2.50 | | 3.49 | | 1.90 | | 2.70 | 8% | |
| Tomate | 3.90 | | 3.49 | | 7.90 | | 5.70 | 46% | |
| Cebolla roja | 3.60 | | 4.29 | | 4.20 | | 4.25 | 18% | |
| Papas | 1.60 | | 4.99 | | 4.75 | | 4.87 | 204% | 48% |
| Espinaca | 7.80 | | 12.78 | | 14.00 | | 13.39 | 72% | |
| Zapallo | 3.80 | | 2.79 | | 2.79 | | 2.79 | -27% | |
| Apio | | 2.50 | | 3.69 | | 2.20 | 2.95 | 18% | |
| Lechuga | | 1.50 | | 2.59 | | 1.68 | 2.14 | 42% | |
| CARNES Y POLLO | | | | | | | | | |
| Pollo | 6.50 | | 7.99 | | 7.99 | | 7.99 | 23% | |
| Milanesa de pollo | | 1.00 | | 3.78 | | 2.19 | 2.99 | 199% | |
| Mondongo de res | | | 16.90 | | 13.99 | | 15.45 | | 56% |
| Bistec | 29.00 | | 31.50 | | 30.90 | | 31.20 | 8% | |
| Carne molida | 17.00 | | 15.90 | | 15.90 | | 15.90 | -6% | |
| LECHE | | | | | | | | | |
| Leche evaporada | | 3.30 | | 3.35 | | 4.50 | 3.93 | 19% | |
| Leche fresca | | 4.00 | | 4.50 | | 3.65 | 4.08 | 2% | |
| ARROZ | 3.88 | | 4.67 | | 5.05 | | 4.86 | 25% | 13% |
| HUEVOS | 5.75 | | 6.90 | | 6.49 | | 6.70 | 16% | |
| QUESO | 27.00 | | 27.50 | | 28.50 | | 28.00 | 4% | |
| TOTAL | | | | | | | 196.89 | | |

Nota: la tabla muestra el análisis de precios del mercado en base a la comparación de los principales

competidores y precios referenciales de proveedor. Elaboración propia.

En segundo lugar, para realizar la estimación costos de entrega de productos en la dirección solicitada, se ha tomado como referencia el recargo por delivery de las empresas Glovo, Rappi y Wong.



Figura 27. Precio delivery Glovo – Plaza Vea – Wong. Tomado de las páginas web de las empresas señaladas (<https://glovers.glovoapp.com/pe/>, www.wong.pe, www.plazavea.com.pe)

Tabla N° 13:

Precios de delivery de competidores de Hommie Market

| Competidores | Costo delivery |
|--------------|----------------|
| Rappi | S/ 7.40 |
| Globo | S/ 7.50 |
| Wong | S/ 12.00 |

Nota: la tabla presenta el resumen de precios de delivery de los principales competidores de Hommie Market.

Elaboración propia

Después de realizar un análisis de los recargos por delivery de las apps más utilizadas en Lima Metropolitana, se decidió cobrar por este concepto, el monto de S/ 10.00 soles para una canasta mínima de S/ 300 soles. Este precio se ha establecido, adicionalmente,

considerando el tipo de servicio de entrega que Hommie Market brindará, en que incluye: el traslado de compras semanales o quincenales en una furgoneta y el personal capacitado para el empaque y delivery de alimentos, así como el cumplimiento de los protocolos sanitarios y atención al cliente.

- **Elasticidad de precios:**

En primer lugar, se debe considerar que tan relevante es un producto para un cliente, que tipo de necesidad tiene o satisface el bien, puesto que, nuestra amplia categoría de distribución de productos está enfocado en productos de primera necesidad, la demanda que obtendría sería inelástica ya que así el precio de estos productos sufra una variación el cliente lo va a seguir comprando porque es algo indispensable en sus pedidos de alimentos y no podrían prescindir de los mismos, sea semanal, quincenal o mensual. Como, por ejemplo, la leche, el arroz, las carnes, verduras, frutas, ante una eventual variación que pueda obtener el producto, el cliente lo necesita para sus necesidades fisiológicas, por lo tanto, la variación en la cantidad demandada del producto será menor proporcionalmente ante una variación de precios.

- **Estrategia de fijación de precios:**

La estrategia de precios que se empleará en Hommie Market estará orientada a la estrategia genérica de diferenciación de enfoque, debido a que nos enfocaremos en otorgar productos de alta calidad, bajo los protocolos y cuidados sanitarios.

Para la fijación de los precios, utilizaremos la estrategia de fijación de precios Psicológicos, que será el precio alto porque será percibido como producto/servicio de calidad. Debido a que haremos que nuestros clientes no se fijen en el costo unitario del producto sino en la calidad, la marca y en la presentación de este, siendo para ellos una experiencia única por la calidad del servicio. Esta estrategia nos permitirá ir

incrementando el número de clientes generando un mayor volumen de ventas y, así, obtener una mayor participación de mercado.

Para la determinación de nuestros precios, de acuerdo con la investigación de los productos y precios de nuestros principales competidores: supermercados Wong y Vivanda. Después el análisis de precios del mercado se ha estimado los siguientes márgenes descritos en la Figura N° 31, con respecto a la competencia.

5.4.4. **Estrategia comunicacional**

La estrategia de promoción de Hommie Market será utilizar las herramientas que componen el mix de comunicaciones en las que se presentaran anuncios de publicidad, promociones y ventas. Para ejecutar esta estrategia se utilizará la página web y las diferentes redes sociales de la empresa con la finalidad de que la marca se pueda posicionar rápidamente en la mente de sus clientes como una empresa sostenible pues el servicio está orientado en proteger a sus clientes, la sociedad y el medio ambiente. A continuación, se detallan las actividades:

- **Marketing de Online:** El perfil de los clientes de Hommie Market son personas que utilizan la tecnología con frecuencia (ejemplo: compras por internet, pagos, etc.). Por eso se utilizará esta estrategia de comunicación, se creará publicidad enfocada en nuestro público, esta publicidad se presentará a través de las redes sociales como WhatsApp, Facebook, Instagram, YouTube y a través de la página web.
- **Promociones:** Uno de los principales objetivos de la empresa es incrementar el conocimiento de la marca en el mercado. Alineado a esta estrategia y como plan de promoción de la marca se enviará a todos los clientes, una canasta de frutas cuidadosamente seleccionadas como un regalo de bienvenida. El objetivo de esta estrategia es que los clientes sean los promotores de la marca y se logre la publicidad de boca a boca.



Figura 28. Referencia de regalo de primer cliente. Fuente: Recuperado de <https://bit.ly/39kDzkj>

- **Marketing por email:** Se considera que la mejor forma de llegar a nuestros clientes e incrementar el número de ventas es haciendo un correcto uso de herramientas del marketing digital, se ha establecido estrategias en redes sociales, estrategias para aumentar conversiones en la página web, pero también se llevará a cabo la estrategia de email marketing o mailing. Herramienta muy efectiva para comunicar directamente a los clientes acerca de tu empresa y sus novedades, nuevas promociones, contribución con el medio ambiente, y distintos tipos de campañas con diferentes propósitos. Tenemos en cuenta que por el efecto de la pandemia, el teletrabajo ha sido la mejor herramienta y opción para toda empresa, por seguridad de sus empleados y esto conllevó a optimizar el tiempo de respuestas a los clientes, así como también la creación de nuevos puestos laborales en el ámbito digital, por lo tanto, estar en una pc, laptop o dispositivos móviles trabajando, es estar en constante comunicación vía redes sociales y vía mail, por lo cual, será fundamental desarrollar una campaña publicitaria de diseño amigable con la información más breve y concisa para el público segmentado, teniendo en cuenta la relevancia del título del asunto, que es lo que atraparé al cliente, el horario de envío, y fechas especiales, además, se personalizará los envíos masivos de acuerdo

a nuestro enfoque e interés del cliente, se debe mantener una base de datos actualizada para evitar el spam.

En primera instancia se plantea escribir el nombre del destinatario para generar confianza, ofrecerle en primer plano los productos que ofrecemos, nuestra presentación eco amigable, informativos semanales de precios, acceso directo a redes sociales, suscripción a página web con su correo electrónico o cuenta de FB, acceso a promociones y sorteos dentro de la página web, hasta incluso un corto video de presentación que llame la atención del cliente, como por ejemplo un tutorial de cómo realizar un pedido y nuestra cobertura. Esto nos permitirá incrementar el tráfico web y de las redes, ya que estaremos promocionándola de forma creativa, rápida y económica. La medición de esta herramienta no es compleja, se podrá realizar el análisis de informes de las campañas en tiempo real para tomar decisiones rápidas, análisis como correos abiertos, rebotes, sin abrir, promedio de clics, para llegar a la conclusión si la campaña nos está brindando los resultados esperados.

- **Estrategias CRM para fidelizar a los clientes:** Si se desea reforzar el área de ventas, así como aumentar el flujo de las mismas, además de obtener mayor fidelización, optar por estrategias CRM es una opción favorable, ya que ayudará a conocer mejor a los clientes, así como también su comportamiento y preferencias, lo que permitirá personalizar la relación con los mismos, puesto que, esta herramienta nos ayudará a recopilar toda la información necesaria y relevante del cliente para mantener una base de datos actualizada y saber qué tipo de promociones se les podría brindar. Nos permitirá saber quiénes son los clientes más valiosos para la empresa, siempre hay unos más que otros debido a su constancia e interacción, llegar a identificarlos es un objetivo clave, para también identificar a los que no y así poder establecer estrategias e incentivar la interacción a este sector y seguir con las estrategias de fidelización para el

Por otro lado, puesto que, se tiene como objetivo obtener un porcentaje de ventas considerable con relación a la interacción en la página web, a través de las promociones brindadas en las redes sociales mediante campañas pagadas a los distritos objetivos, esto generará una mayor demanda, mayores ingresos y en consecuencia más personal que contribuya a la mejora del proceso de distribución, así como también, facilidades de compra con nuestros proveedores por la constancia y volumen de pedidos. Por este motivo, y para la ejecución del objetivo de marketing relacionado con este punto, se requerirá la adquisición de una segunda furgoneta que pueda cubrir cierto sector de entregas en coordinación con la otra furgoneta para cumplir el plazo establecido con el cliente. Así, se optimizará tiempos de entregas, coordinación fluida administrativa-cliente y se abarcará un mayor radio de entregas.

5.5. Proyección de la Demanda y Plan de Ventas

5.5.1. Proyección de la demanda

De acuerdo con la conversión realizada con la publicidad a través de Facebook (figura N° 9), Hommie Market tuvo un alcance de 11,797 personas en 6 días, de los cuales se realizaron 195 clics. Considerando que contamos con 3 repartidores y un camión de carga con la capacidad de transportar 10 pedidos diarios, se puede atender a 300 pedidos mensualmente.

Tabla N° 14:

Capacidad máxima de despacho

| OPERARIOS | PEDIDOS | TIEMPO |
|-----------|---------|----------|
| | 10 | 1 DIA |
| 3 | 70 | 1 SEMANA |
| | 300 | 1 MES |

Nota: la tabla presenta la capacidad máxima de despacho en base a la producción máxima de pedidos según el nro. de trabajadores. Elaboración propia.

En cuanto a la proyección de la demanda para el 2021, se ha trazado como objetivo 300 pedidos, de acuerdo con nuestra capacidad mensual de atención. Con relación a estos datos se espera un total de 3,600 pedidos anuales.

Tabla N° 15:*Pedidos esperados anuales*

| MES | PEDIDOS X MES |
|---------------------------------|----------------------|
| Enero | 300 |
| Febrero | 300 |
| Marzo | 300 |
| Abril | 300 |
| Mayo | 300 |
| Junio | 300 |
| Julio | 300 |
| Agosto | 300 |
| Setiembre | 300 |
| Octubre | 300 |
| Noviembre | 300 |
| Diciembre | 300 |
| TOTAL DE PEDIDOS ANUALES | 3600 |

Nota: se presentan la cantidad de pedidos anuales esperado en base a la capacidad de producción. Elaboración propia.

Y para la proyección de la demanda de los siguientes 5 años, se ha tomado como referencia el porcentaje de incremento de los compradores digitales en Latinoamérica:

Tabla N° 16:*Proyección del crecimiento de compradores digitales*

| Proyección del crecimiento de compradores digitales (En millones de personas) | | | |
|--|-------------------|---------------------|-----------|
| AÑO | AÑO ENTERO | N° Comp Dig. | % |
| 2014 | 1 | 103.9 | - |
| 2015 | 2 | 115.8 | 11% |
| 2016 | 3 | 126.9 | 10% |
| 2017 | 4 | 137.1 | 8% |
| 2018 | 5 | 147.2 | 7% |
| 2019 | 6 | 155.5 | 6% |
| 2020 | 7 | 167.3 | 8% |
| 2021 | 8 | 177.7 | 6% |
| 2022 | 9 | 188.0 | 6% |
| 2023 | 10 | 198.4 | 6% |
| 2024 | 11 | 208.7 | 5% |
| 2025 | 12 | 219.1 | 5% |

Nota: la tabla muestra la proyección del crecimiento de compradores digitales, según el reporte de la industria E-commerce en Perú 2019. Recuperado de Blacksp, <https://bit.ly/3q2SmWR>

Tabla N° 17:*Proyección de la demanda*

| PROYECCIÓN DE LA DEMANDA ANUA PARA LOS PRIMEROS 5 AÑOS | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| (N° de familias) | | | | | |
| AÑO | 2021 | 2022 | 2022 | 2024 | 2025 |
| Crecimiento | | 6% | 6% | 5% | 5% |
| Demanda Anual | 3600 | 3816 | 4045 | 4247 | 4460 |

Nota: la tabla muestra la demanda proyectada de Hommie Market para los 5 primeros años, en base a las proyecciones de crecimiento del sector. Elaboración propia.

5.5.2. Plan de ventas

El plan de ventas se basará en la proyección previa de las ventas desde el 1er año hasta los siguientes 4 años, cumpliendo así, los 5 años de proyección. En el 1er año, basándonos en la proyección de la demanda mensual, podemos estimar que en un año se podría llegar a ganar S/1'080,000 aproximadamente.

Tabla N° 18:*Proyección de ventas del 1er año*

| MES | PEDIDOS | TICKET PROMEDIO | VENTA MENSUAL (S/) |
|-----------------------------|----------------|------------------------|---------------------------|
| Enero | 300 | S/ 300.00 | S/ 90,000.00 |
| Febrero | 300 | S/ 300.00 | S/ 90,000.00 |
| Marzo | 300 | S/ 300.00 | S/ 90,000.00 |
| Abril | 300 | S/ 300.00 | S/ 90,000.00 |
| Mayo | 300 | S/ 300.00 | S/ 90,000.00 |
| Junio | 300 | S/ 300.00 | S/ 90,000.00 |
| Julio | 300 | S/ 300.00 | S/ 90,000.00 |
| Agosto | 300 | S/ 300.00 | S/ 90,000.00 |
| Setiembre | 300 | S/ 300.00 | S/ 90,000.00 |
| Octubre | 300 | S/ 300.00 | S/ 90,000.00 |
| Noviembre | 300 | S/ 300.00 | S/ 90,000.00 |
| Diciembre | 300 | S/ 300.00 | S/ 90,000.00 |
| TOTAL DE VENTA ANUAL | | | S/ 1,080,000.00 |

Nota: Se presenta las ventas proyectadas en soles para el primer año de ejecución de Hommie Market.

Elaboración propia.

Para determinar la proyección de las ventas para los siguientes 4 años, se considerará el porcentaje de crecimiento estimado de la categoría alimentos en el sector retail para luego multiplicarlo con la venta anual proyectada:

Tabla N° 19:

Proyección de ventas de Alimentos Retail (e-commerce)

| Proyección de Ventas de Alimentos Retail | | | |
|---|-------------------|---------------|------------|
| (millones de soles) | | | |
| AÑO | AÑO ENTERO | VENTAS | % |
| 2013 | 1 | 9.7 | - |
| 2014 | 2 | 10.6 | 9% |
| 2015 | 3 | 32.9 | 210% |
| 2016 | 4 | 45.1 | 37% |
| 2017 | 5 | 58.9 | 31% |
| 2018 | 6 | 80 | 36% |
| 2019 | 7 | 98.7 | 23% |
| 2020 | 8 | 109.7 | 11% |
| 2021 | 9 | 125.1 | 14% |
| 2022 | 10 | 140.5 | 12% |
| 2023 | 11 | 155.9 | 11% |
| 2024 | 12 | 171.4 | 10% |
| 2025 | 13 | 186.8 | 9% |

Nota: la tabla muestra la proyección de ventas del sector retail alimentos, según el reporte de la industria e-commerce en Perú 2019. Recuperado de Blacksip, <https://bit.ly/3q2SmWR>

Tabla N° 20:

Proyección de Ventas Anuales (pedidos) 2021-2025

| PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES PARA LOS PRIMEROS 5 AÑOS | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| (pedidos) | | | | | |
| AÑO | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Crecimiento | | 12% | 11% | 10% | 9% |
| Ventas Anuales | 3,600 | 4,032 | 4,476 | 4,923 | 5,366 |

Nota: la tabla muestra las ventas anuales en nro. de pedidos proyectados para el 2021-2025, según el crecimiento estimado de ventas del sector. Elaboración propia.

Tabla N° 21:*Proyección de Ventas Anuales (soles) 2021-2025*

| PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES PA LOS PRIMEROS 5 AÑOS | | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| (soles) | | | | | |
| AÑO | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Crecimiento | | 12% | 11% | 10% | 9% |
| Ventas Anuales | 1,080,000 | 1,209,600 | 1,342,800 | 1,476,900 | 1,609,800 |

Nota: la tabla muestra las ventas anuales en soles proyectados para el 2021-2025, según el crecimiento estimado de ventas del sector. Considerando un precio unitario de S/.300.00 soles por pedido. Elaboración propia.

5.6. Presupuesto de Marketing

El siguiente presupuesto incluye a los gastos incurridos de las actividades de promoción y marketing que permitirán concretar la venta de nuestros productos y captar más clientes. Por lo tanto, se ha establecido los siguientes conceptos:

Tabla N° 22*Proyección del presupuesto mensual de Marketing - 2021 (incluye mes 0)*

| ITEM | 2020 | | | 2021 | | | | | | | | | |
|--|--------------|--------------|------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
| Campañas publicitarias en Facebook Empresa | 300 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |
| Campañas Mailing | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Merchandising | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Gastos por diseño gráfico | 500 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Pago por plataforma e-commerce (Shopify) | | 286 | | | | | | | | | | | |
| TOTAL SOLES | 1,150 | 1,086 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 |

Nota: se presenta el detalle de gastos relacionados a las actividades de marketing programadas para el primer año de Hommie Market. Elaboración propia.

Tabla N° 23*Proyección del presupuesto anual de Marketing – 2021-2025*

| ITEM | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Campañas publicitarias en Facebook Empresa | 300 | 1,800 | 1,800 | 1,800 | 1,800 | 1,800 |
| Campañas Mailing | 50 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 |
| Merchandising | 300 | 3,600 | 3,600 | 3,600 | 3,600 | 3,600 |
| Gastos por diseño gráfico | 500 | 3,600 | 3,600 | 3,600 | 3,600 | 3,600 |
| Pago por plataforma e-commerce (Shopify) | | 286 | 286 | 286 | 286 | 286 |
| TOTAL | 1,150 | 9,886 | 9,886 | 9,886 | 9,886 | 9,886 |

Nota: la tabla detalla la proyección del presupuesto anual de Marketing para el horizonte de 5 años de Hommie Market, incluyendo los gastos preoperativos del mes 0. Elaboración propia.

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. Políticas Operacionales

6.1.1. Calidad

El modelo de negocio de Hommie Market se basa en el servicio al cliente, específicamente en la distribución al domicilio de productos de primera necesidad, y para satisfacer las expectativas de nuestros clientes, se implementarán las siguientes políticas de calidad:

- **Calidad del servicio**
 - ✓ Verificación de la calidad de los productos al momento de recepción de los productos y en el proceso de armado de los pedidos que se entregaran al cliente.
 - ✓ Validación del proceso de limpieza interna (local y vehículo) y de los accesorios que se utilizan en el proceso de armado de pedidos y en el proceso de distribución de los mismos.
- **Soporte de canal de comunicación:**
 - ✓ Los sistemas de información (Página web, base de datos) del servicio estarán activos los siete días de la semana, 24 horas, durante todo el año.
 - ✓ Se implementará un proceso de supervisión, control y mantenimiento continuo de la plataforma virtual a través de un proveedor de servicio especializados, garantizando la operatividad del servicio de manera constante.
- **Evaluación del servicio:**
 - ✓ Nuestros clientes podrán evaluar el servicio posterior a la compra en un rango de: “Muy satisfecho”, “Satisfecho”, “Insatisfecho” y “Muy insatisfecho. Para ello, se utilizará el envío de correos electrónicos para conocer el nivel de servicio que se le fue entregado al cliente, para así, obtener una calificación sobre el cumplimiento de los plazos y detalles del servicio que se brindó por Hommie Market.

- **Atención Postventa**

- ✓ Se tendrá a disposición del cliente, personal que atienda las consultas realizadas por Whatsapp, donde se absolverán sus consultas de manera oportuna. Esto permitirá manejar adecuadamente las políticas de devolución, minimizar los posibles defectos identificados en el proceso de atención al cliente.
- ✓ Se procurará que los mensajes previos de notificación de la entrega del pedido sean enviados oportunamente a los clientes.

- **Gestión del RR.HH.:** Con el objetivo de conseguir el compromiso de los colaboradores con la empresa, se establecerán las siguientes políticas con el personal:

- ✓ La unidad de selección y capacitación del personal será la responsable de todo el proceso de reclutamiento de nuevos talentos, así mismo, deberá contar con la entrevista final de una terna de candidatos, donde el líder de la unidad realizará la elección del candidato a ser contratado y finalmente la aprobación de la gerencia general.
- ✓ Jornadas laborales por cada trabajador constará de 8 horas diarias hasta 48 horas semanales, además, de requerirse podrá realizar horas extras.
- ✓ Pago de salario + Pago de horas extras + beneficios de ley
- ✓ Las vacaciones del personal serán de 15 días anuales, las mismas que podrán tomarse por días, por semanas o los 15 días seguidos, en acuerdo con su jefe inmediato y la empresa.
- ✓ Desarrollo de habilidades mediante la implementación de programas de inducción, capacitación, evaluación de desempeño, que se realizarán periódicamente.

6.1.2. Procesos

Las políticas de procesos serán las siguientes:

- **Contratos con proveedores:**
 - ✓ Se realizará la búsqueda de por lo menos 5 cotizaciones por cada categoría.
 - ✓ Se realizarán las evaluaciones de los proveedores en base a las condiciones determinadas como propuesta económica, presentación y calidad de productos, plazos de entrega, costos adicionales, entre otros.
 - ✓ Se establecerán acuerdos con proveedores mayoristas para que atiendan las órdenes de compras generadas por el área de Logística y que cumplan con los criterios de calidad y entrega establecidos por la empresa.
- **Captación de clientes:**
 - ✓ Se dispondrá de una página web y redes sociales como canales de contacto para los clientes potenciales los cuales deberán crearse previamente una cuenta en el ecommerce.
 - ✓ Se realizarán campañas publicitarias específicas mediante redes sociales para la captación de clientes, según el segmento objetivo.
- **Proceso de compra:**
 - ✓ El usuario podrá realizar la compra desde la plataforma virtual.
 - ✓ El usuario podrá elegir el medio de pago con el que va a cancelar, de acuerdo con las opciones que brindará la página web.
 - ✓ Una vez recibido el pedido del cliente, se procederá a la preparación de este.
 - ✓ Los pedidos serán entregados en un plazo máximo de 48 horas de concretar la compra.

- ✓ En caso de no contar con stock de algún producto, se contactará al cliente, vía telefónica, en plazo máximo de 24 horas, para brindarle las siguientes opciones:
1) Devolución de su dinero o 2) Elección de producto sustituto.
- ✓ Se enviará una notificación a los clientes 30 minutos antes de la llegada de su pedido para evitar contratiempos y, de ser el caso, reprogramar la entrega.
- ✓ Las reprogramaciones se tratarán de realizar para el mismo día de entrega programado.
- ✓ Al momento de recibir sus pedidos, los clientes deberán revisar sus productos para dar la conformidad de la entrega.
- **Servicio de post-venta:**
 - ✓ La evaluación de la satisfacción de los clientes será al finalizar el servicio y se complementará con encuestas vía correo electrónico.
 - ✓ En caso de que el cliente solicite la reprogramación de la entrega de su pedido, no se le cobrará ningún cargo.
 - ✓ Si un cliente tuviera algún inconveniente con su pedido, el personal de delivery será el encargado de reportar el problema para solucionarlo a la brevedad.

6.1.3. Planificación

En las políticas de planificación, se buscará que los encargados de cada área supervisen el funcionamiento eficiente de sus procesos mediante el seguimiento y control constante de sus labores. Por ello, es importante establecer un cronograma de reuniones y feedback en los equipos con el objetivo de mejorar y optimizar la comunicación entre ellos.

Tabla N° 24*Políticas de Planificación*

| Actividad | Responsable | Horario |
|--|---------------------------------|--|
| Contactar: Mantener comunicación constante con los proveedores para garantizar el stock de productos. | Área de Administración | Lunes y viernes al mediodía |
| Reunión: Recibir feedback del encargado de operaciones sobre la recepción de pedidos de los clientes | Área de Administración | De lunes a viernes al mediodía (Durante los primeros meses de funcionamiento) |
| Contactar: Coordinar con los proveedores el tiempo y la forma de entrega de los alimentos | Área de Operaciones | Diario, según disponibilidad de los proveedores |
| Supervisar: Verificar que el personal realice sus funciones según lo indicado | Área de Operaciones | Diario |
| Reunión: Informar sobre hallazgos en nuevos comportamientos de los clientes al área de Marketing | Área de Atención al cliente | Semanal |
| Reunión: Realizar el feedback al área de Marketing sobre nuevas funcionalidades para la página web | Área de Experiencia del cliente | Mensual |
| Reunión: Analizar los resultados obtenidos en cada área | Gerente General | El último día del mes |

Nota: la tabla detalla las políticas de planificación en base las actividades, áreas involucradas y cronograma de ejecución. Elaboración propia.

6.1.4. Inventarios

La empresa contará con un local para realizar sus actividades, pero se evitará tener un inventario extenso ya que la gran mayoría de productos son perecederos. No obstante, hay que considerar aquellos productos adquiridos que pueden tener un mayor tiempo de duración y que, por la forma de distribución del proveedor, resulta difícil conseguirlo de un día para otro.

Tabla N° 25

Productos que pueden ser almacenados

| Producto | Tiempo en almacén | Cantidad máx. en almacén |
|------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Aceites comestibles | 1 semana | 2 cajas (24 botellas) |
| Avena | 1 semana | 20 bolsas (1 kg) |
| Azúcar | 1 semana y media | 30 bolsas (1 kg) |
| Harina | 1 semana | 24 bolsas (1 kg) |
| Sal | 2 semanas | 20 bolsa (1 kg) |
| Huevo | 1 semana | 12 bandejas (15 unid c/u) |
| Lentejas | 2 semanas | 30 bolsas (1 kg) |
| Arroz | 1 semana | 20 bolsas (1 kg) |
| Ajo molido Empaquetado | 2 semanas | 30 bolsas (350 gr) |

Nota: se detalla la rotación de inventario de los productos perecibles más solicitado y la capacidad de almacenamiento máximo.

El objetivo de establecer el inventario es para definir el espacio donde estos se almacenarán y, por consiguiente, lograr su rotación constante empujando la venta de estos productos en conjunto con el área de marketing.

6.2. Diseño de Instalaciones

6.2.1. Localización de las instalaciones

Para el proyecto de Hommie Market se ha determinado alquilar un local cerrado para nuestras operaciones de producción (almacenamiento de productos y preparación de pedidos). Por tal motivo, para determinar su localización, se ha considerado, en primer lugar, un análisis

previo de factores relevantes para el modelo de negocio como son: los precios de alquiler, distancia al cliente, distancia al proveedor, particularidades del local y las facilidades legales.

Respecto a los precios de alquileres de locales comerciales, Salas (2020) menciona que, para el mes de julio se ha reportado ajustes de los precios, por ejemplo, en el distrito de Isidro se han incrementado entre 15% y 20%, en Jesús María en un promedio de 20%. Asimismo, de la revisión en los principales portales inmobiliarios se estimó que los precios de alquileres en los distritos cercanos a las zonas de servicio varían entre S/2,000.00 y S/5,000.00, aproximadamente.

Sobre las particularidades del local, se analizará la medida del ambiente (especialmente más de 70m²), el número de áreas internas y costos para la adaptación para el almacén y de las demás zonas de actividades, los servicios básicos, cochera y/o estacionamiento, las medidas de seguridad, la seguridad de la zona y accesibilidad en beneficio de la ejecución del servicio, así como las facilidades de acceso para los trabajadores.

En relación con la distancia al cliente se evaluó que la ubicación del local esté en los distritos de nuestro mercado meta que son Magdalena, San Isidro y Jesús María, y zonas aledañas para facilitar el traslado de nuestra movilidad que entregará los productos por delivery. Esta elección nos permitirá ahorrar en gastos por combustible y nos ahorrará tiempo por tener puntos cercanos de entrega, facilitando la programación de rutas de despacho.

Al evaluar la distancia al proveedor, se considerará a nuestros proveedores de productos perecibles que son los de frutas y verduras con quienes consideramos compras diarias o interdiarias para asegurar la provisión de productos frescos a nuestros clientes, cumpliendo los plazos de entrega. Estos proveedores se encuentran en distritos de Ate, Santa Anita y San Luis. De igual manera, para contingencias de stock de productos o retrasos de entregas de nuestros proveedores, valoramos la cercanía a un mercado principal del distrito.

Asimismo, sobre las facilidades legales, se considerarán los costos y disposiciones municipales de las gestiones administrativas para los permisos de funcionamiento del local.

En segundo lugar, en la búsqueda de locales que cumplan las características preliminares antes detalladas, se muestran las siguientes alternativas:

- **Alternativa N° 1:** local comercial ubicado en el distrito de Jesús María, de 100 m², de 1 piso, costo mensual de alquiler S/. 3,960.00 soles. Cuenta con 3 salones y 2 baños. No tiene cochera.
- **Alternativa N° 2:** local comercial ubicado en el distrito de Pueblo Libre, de 230 m², 1 piso, costo mensual de alquiler de S/. 2,664.00 soles. Cuenta con 04 salones, un patio, 01 baño, 01 cochera.

En tercer lugar, se realizó la evaluación de las alternativas encontradas mediante la valoración los factores previamente descritos, asignando pesos de manera subjetiva y a su vez, otorgando puntuaciones en una escala de valor del 1 al 5, donde 1 es valor más bajo y 5 el más alto, estimando valores ponderados que permitirán determinar la mejor opción de localización.

Tabla N° 26

Evaluación de localizaciones

| Factores | Peso | <i>Alternativa 1</i> | | <i>Alternativa 2</i> | |
|-----------------------------------|------|------------------------------------|----------------------|------------------------------------|----------------------|
| | | Calificación según escala de valor | Puntuación ponderada | Calificación según escala de valor | Puntuación ponderada |
| Precios de alquileres | 0.20 | 4 | 0.8 | 5 | 1 |
| Particularidades del local | 0.25 | 3 | 0.75 | 4 | 1 |
| Distancia al cliente | 0.20 | 5 | 1 | 4 | 0.8 |
| Distancia al proveedor | 0.20 | 2 | 0.4 | 2 | 0.4 |
| Facilidades legales | 0.15 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 |
| Total | 1 | | 3.55 | | 3.80 |

Nota: se presenta la evaluación de localizaciones en base a los criterios seleccionados para la elección del local.

Elaboración propia.

Por tanto, según lo determinado en la tabla N° 15, la alternativa de localización de mayor puntaje fue la N° 2 con 3.8, es decir, el local ubicado en el distrito de Pueblo Libre. La localización por la cercanía nos permitirá ejecutar nuestras actividades para la cobertura de los distritos de Jesús María, San Isidro y Magdalena del Mar.

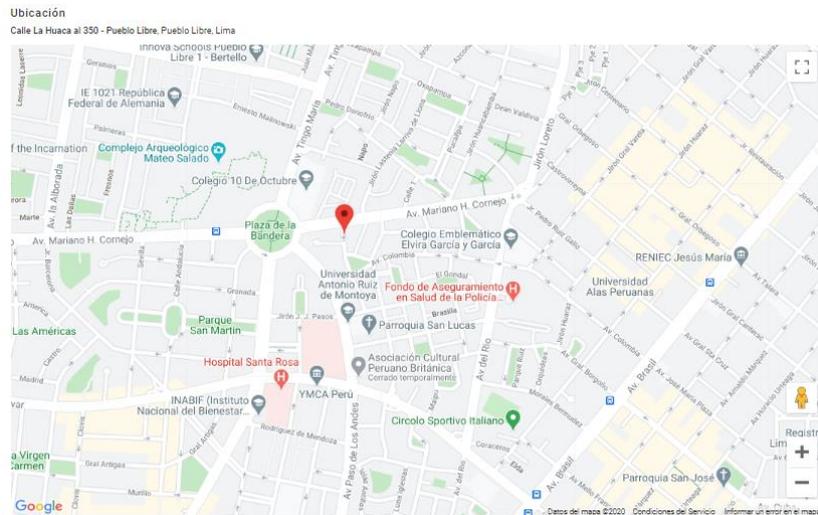


Figura 30. Localización del local comercial seleccionado. Recuperado de <https://bit.ly/3mb4JOp>



Figura 31. Zona geográfica de cobertura de Hommie Market. Recuperado de <https://bit.ly/3o1EcUO>

6.2.2. Capacidad de las instalaciones

Considerando un espacio total de 230 m², se realizarán remodelaciones para adaptar la capacidad del local alquilado así contar 5 ambientes necesarios para las operaciones:

- 1) Una oficina administrativa
- 2) Un almacén
- 3) Una zona de refrigerados
- 4) Cochera y/o estacionamiento
- 5) Servicios higiénicos.

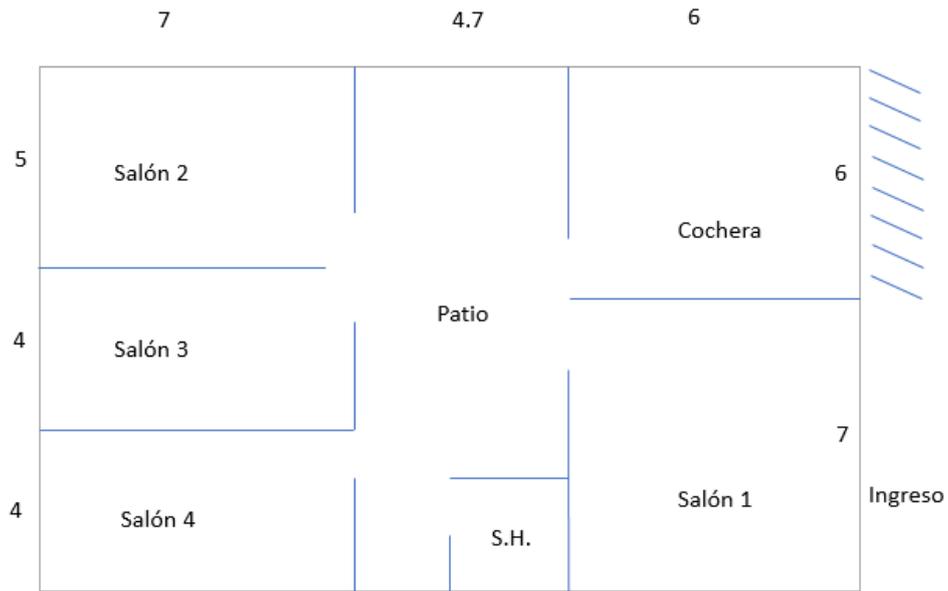


Figura 32. Instalaciones iniciales del local elegido, tomado de <https://bit.ly/3fDdcaq>.

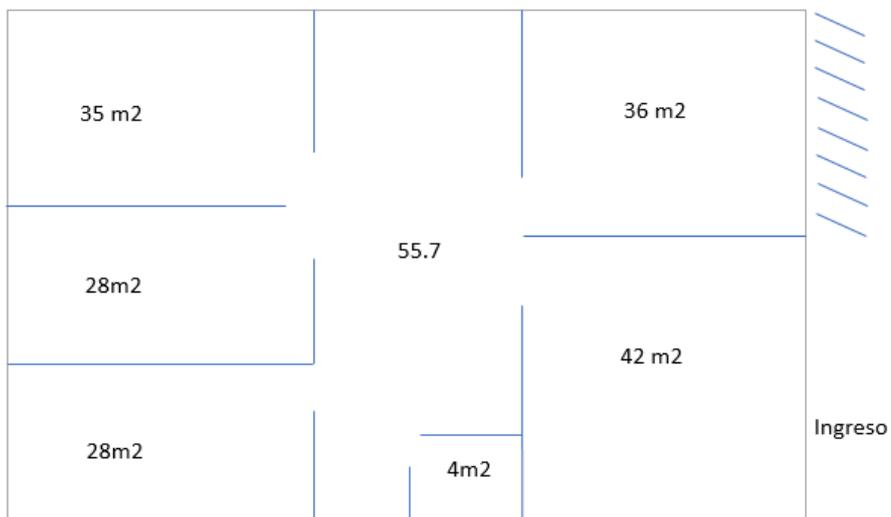


Figura 33. Instalaciones del local en m². Elaboración propia.

De acuerdo con el local elegido, se presenta la capacidad de cada ambiente, que serán tomados en cuenta para la distribución de los ambientes que se determinarán mejor en el siguiente punto. En cuanto al aforo, se tomó como referencia el Reglamento Nacional de Edificaciones, RNE del Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres (CENEPRED).

Tabla N° 27

Cálculo de aforo estimado de las instalaciones antes de cambios

| M2/unid considerados | Índice | Aforo |
|---------------------------------|--------------------------------|--------------|
| | Oficina (1) a | |
| 28 | 9.5 m2/pers | 3 |
| | Almacenes, depósito | |
| 63 | 40m2/pers | 1 |
| | Zona de preparación de pedidos | |
| 42 | 5m2/pers | 8 |
| | Estacionamiento | |
| 36 | 16m2/pers | 2 |

Nota: se determinó el aforo tomando en cuenta los m2/persona. Elaboración propia.

Por otro lado, la capacidad teórica de las instalaciones para el proceso productivo no estará en base a sus dimensiones sino en base al número de trabajadores operativos (03) con los que se iniciarán el negocio y al tiempo que toma ejecutar cada proceso operativo. En ese sentido, se obtiene que en teoría el número de pedidos que podrían elaborar es 14 pedidos por día.

- Mano de obra: 2/turno mañana
- Horas efectivas de trabajo diario para el proceso de servicio: 4 hrs = 240 min
- Turnos: 1

Tabla N° 28

Proceso estimado de preparación de pedido

| Proceso de preparación de pedido | TIEMPO (min) |
|---|---------------------|
| Selección de productos | 11 |
| Armado de pedido | 13 |
| Despacho y delivery | 8 |
| Total | 32 |

Nota: la tabla detalla el proceso en tiempo estimado de preparación de un pedido. Elaboración propia.

N° de pedidos por en un día/trabajador: $240/32= 7$ pedidos por día / trabajador

N° total de pedidos por día: $7 \times 2 = 14$ pedidos por día/turno.

Sin embargo, se ha considerado una capacidad máxima de 10 pedidos por día, para el año 1.

6.2.3. Distribución de las instalaciones

La distribución de las instalaciones se ha realizado de acuerdo a la distribución por procesos en la que se utiliza una estrategia de flujo flexible, que es la mejor para la producción en bajo volumen y alta variedad de productos.

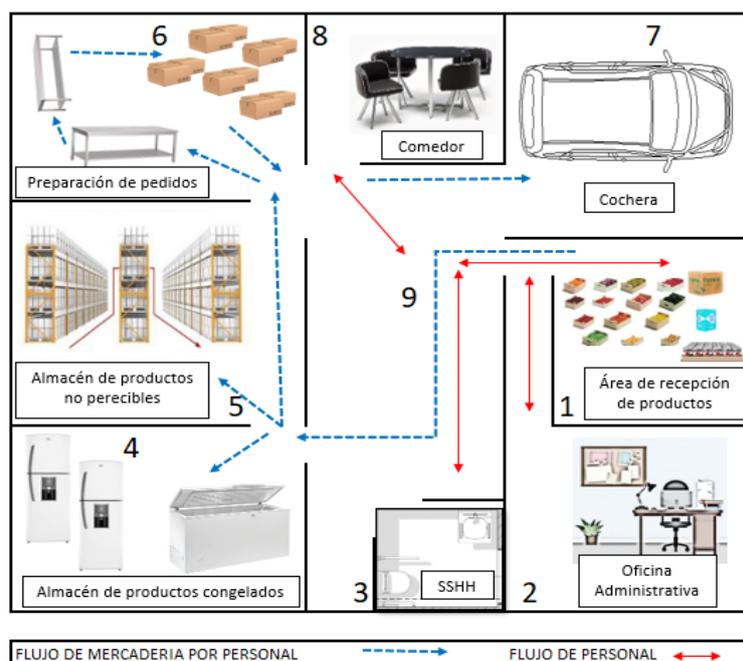


Figura 34. Distribución de las instalaciones del local. Elaboración propia.

1. Área de recepción de productos
2. Oficina Administrativa
3. Servicios Higiénicos
4. Almacén de productos congelados
5. Almacén de productos no perecibles
6. Preparación de pedidos
7. Cochera
8. Comedor
9. Patio

6.3. Especificaciones Técnicas del Producto / servicio

Hommie Market, comercializa a través del delivery productos de primera necesidad mediante su página web. Los usuarios interesados en adquirir el servicio deberán registrar sus datos en la página web donde podrán realizarán su lista de pedido, eligiendo los productos en el e-commerce, posteriormente, confirmarán la compra y realizarán el pago en la pasarela online.

El servicio de Hommie Market incluye:

- La venta de productos de primera necesidad.
- La entrega de los productos dentro de las 48hrs después de realizada la compra.
- La entrega de los productos en la dirección solicitada por el cliente al momento de realizar la compra.
- El empaquetado de productos en cajas eco-amigables.
- La entrega de productos según los estándares de seguridad solicitados por el gobierno peruano.

- Las facilidades de pago a través de transferencias bancarias o pagos en línea para tarjeta de débito o crédito Visa o MasterCard.
- La emisión de boleta o factura, según las indicaciones del cliente al momento de realizar la compra.
- La opción de cancelar el pedido, siempre y cuando este se solicite hasta las 17:00 horas del mismo día que se realizó la compra.
- Esperar en el domicilio del cliente hasta 10 minutos después de que los repartidores confirmaron su llegada.
- Servicio de post venta para atender algún reclamo o cambio de un producto solicitado.
- Hommie Market asumirá toda la responsabilidad y costo frente a eventos de la falta de previsión de seguridad durante la ejecución del servicio.

6.4. Mapa de Procesos y PERT

Mapa de Procesos

Se muestra parte del proceso del negocio, así como también los propósitos y resultados

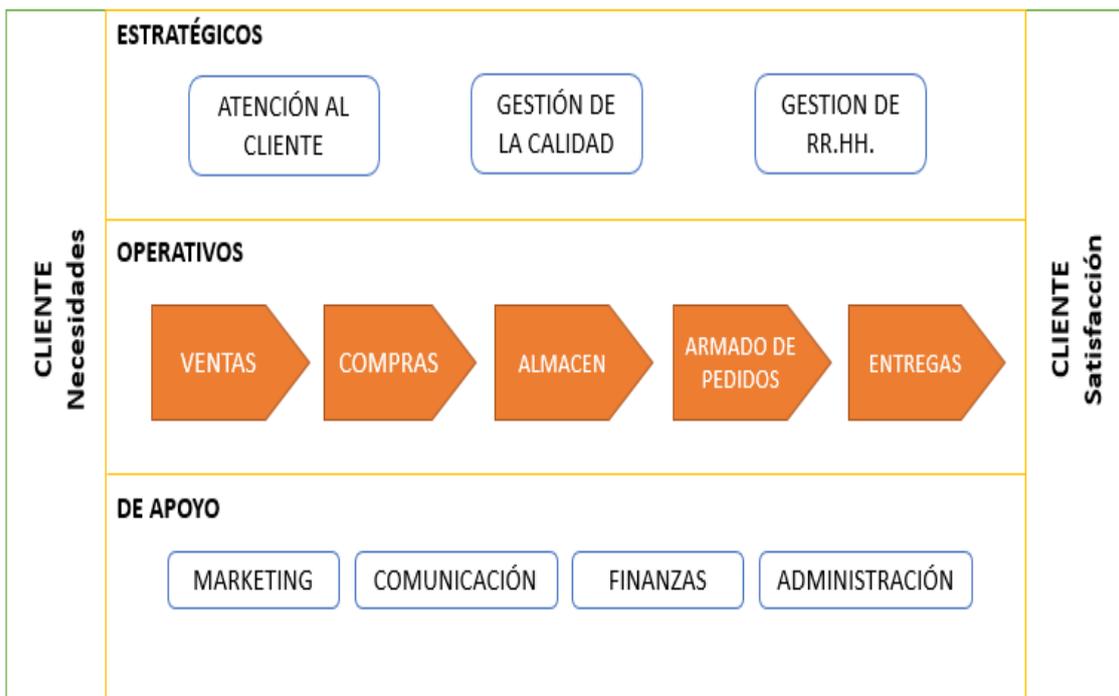


Figura 35. Mapa general de procesos. Elaboración propia.



Figura 36. Mapa de procesos específicos (armado de pedidos). Elaboración propia

Diagrama PERT

Relación de diversas actividades desde el proceso de recepción del pedido hasta la entrega de los mismos.

| CODIGO | ACTIVIDAD | PREDECESORA | DURACION (H) |
|--------|---|-------------|--------------|
| A | CONFIRMACIÓN DE RECEPCION PEDIDO | | 0 |
| B | ENVIO DE LISTA DE PRODUCTOS A PROVEEDORES | A | 2 |
| C | CONFIRMACION DE PROVEEDORES | B | 12 |
| D | ALISTAR PRODUCTOS | C | 6 |
| E | EMPAQUETADO DE PRODUCTOS | D | 5 |
| F | ORDEN DE RUTAS ESTRATEGICAS | DE | 2 |
| G | ENTREGA DE PRODUCTOS | F | 6 |

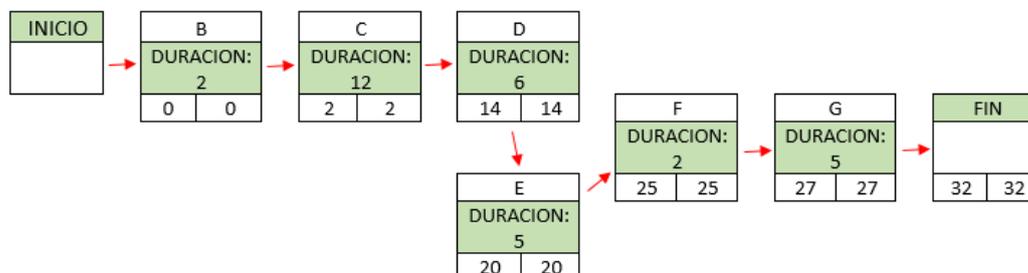


Figura 37. Diagrama PERT. Elaboración propia.

B-C-D-E-F-G: Actividades enmarcadas como ruta crítica, no tienen holgura.

Tiempo estimado de duración: 32 horas

Flujogramas

En el siguiente diagrama se ofrece una descripción visual del proceso de compra de productos por parte del cliente.

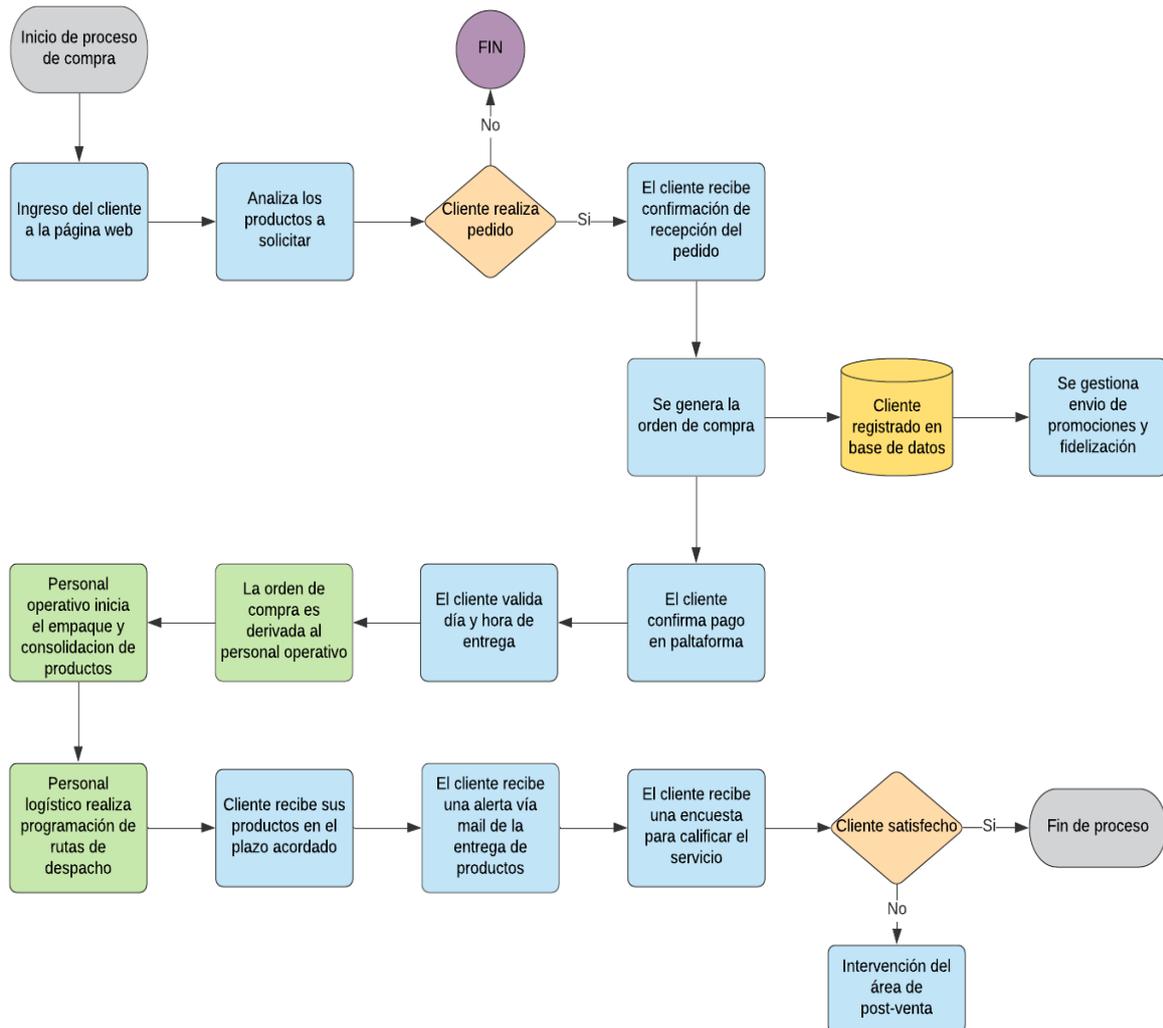


Figura 38. Flujograma del proceso de compras del cliente.

En el siguiente diagrama de flujo se ofrece una descripción visual del proceso de compra a proveedores, tanto de producto perecibles como de productos no perecibles

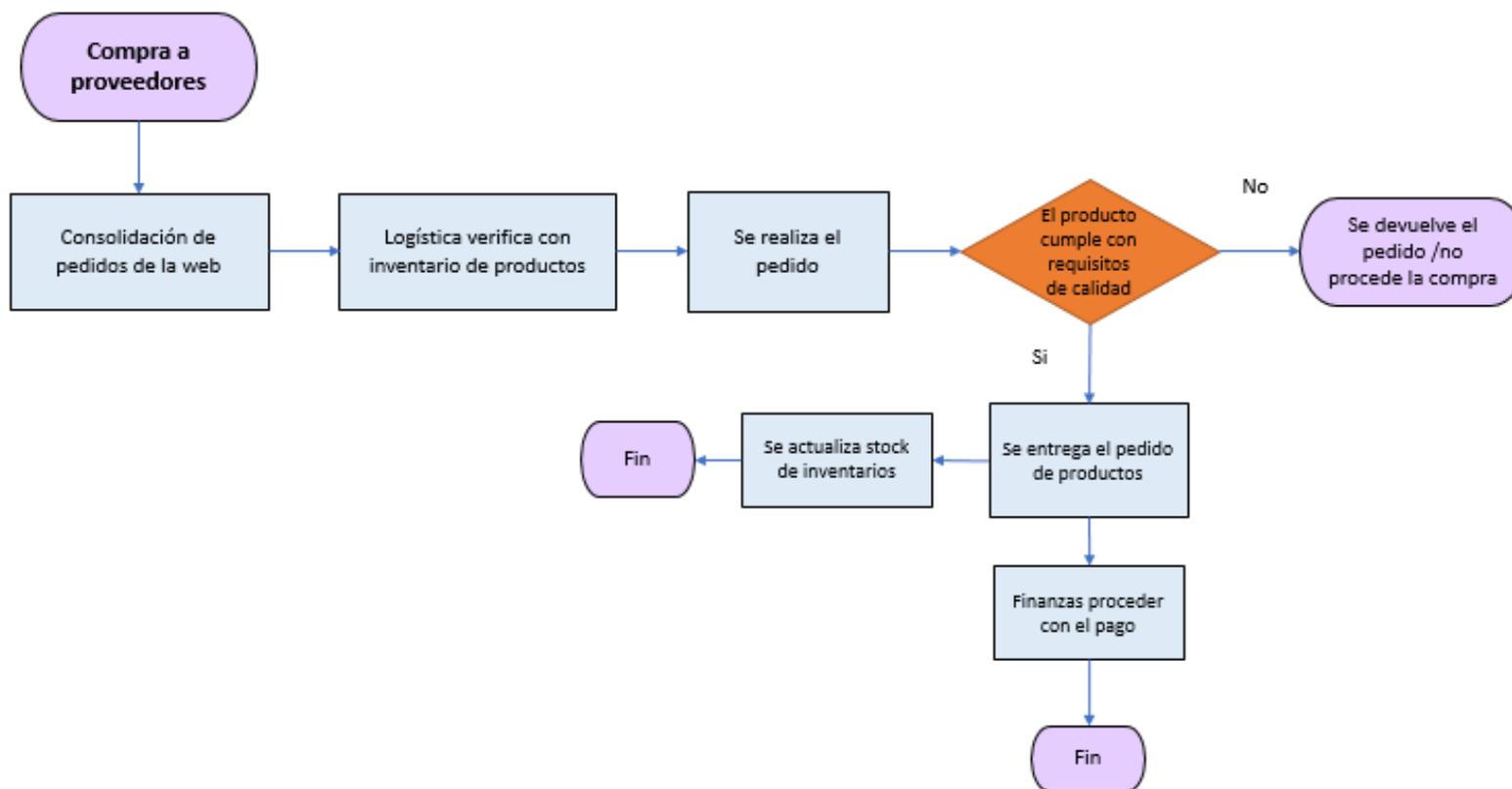


Figura 39. Flujograma del proceso de compras a proveedores. Elaboración propia.

En el siguiente diagrama se ofrece una descripción visual del área de postventa atendiendo a los posibles incidentes con el producto o servicio brindado.

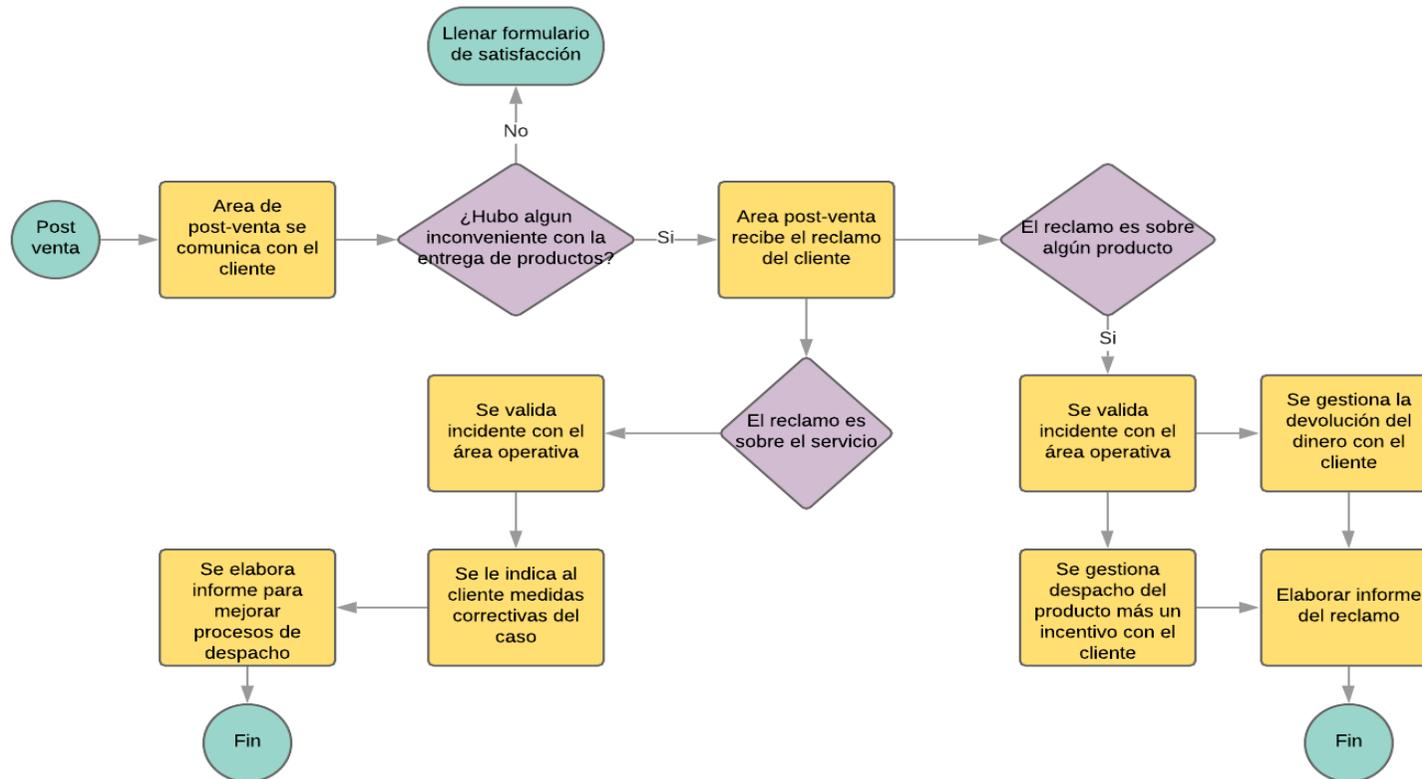


Figura 40. Flujograma del proceso de postventa. Elaboración propia.

6.5. Planeamiento de la Producción

6.5.1. Gestión de compras y stock

En Hommie Market la gestión de compras estará orientada según la rotación de productos no perecibles y según los pedidos de nuestros clientes. Por tal motivo seguiremos los siguientes pasos:

- El jefe de Logística y Operaciones realizará la consolidación de los pedidos del día para la verificación de stocks diarios. Asimismo, realizará el pedido de los productos que no se encuentren en stock.

Proceso de compra de productos perecibles:

- El jefe de Logística y Operaciones realizará la consolidación de los pedidos del día de los productos perecibles, realizando las solicitudes de compra a los proveedores y, finalmente, los recepciona en conjunto con su equipo de operaciones.
- El Área de operaciones recibirá al día siguiente durante la mañana los pedidos realizados a los proveedores, verificarán que el pedido llegue completo y en buen estado, posteriormente brindará conformidad o reclamo a las áreas de Logística y Operaciones, y Finanzas para que realicen el proceso de subsanación o proceso de pago al proveedor.

Proceso de compra de productos no perecibles:

- En el caso de la gestión de Stock se tendrá un inventario inicial de productos no perecibles de primera necesidad.
- Se evaluará el comportamiento de venta de estos productos con el objetivo de conocer en qué momento se debe realizar la reposición de estos para no quedarnos sin Stock, de esta manera, se hallará el número de días de rotación de los productos.

- Se iniciará con un Stock de 7 días, tiempo óptimo en el cual contaremos con productos disponibles para desarrollar todo el proceso de compra y abastecimiento por parte de los proveedores.

Gestión de pago de compras:

- El Asistente de Operaciones inspeccionará la llegada de los pedidos y verificará que cumplan con las condiciones requeridas.
- El Jefe de Logística tendrá que coordinar con los proveedores de presentarse algún inconveniente.
- El Jefe de Logística informará al área de Finanzas para que realice el pago al proveedor cuando todo el pedido este conforme.

6.5.2. Gestión de la calidad

El sistema de gestión de la calidad está conformado por todos los elementos que son parte de Hommie Market que van desde el personal y los recursos hasta las estrategias y procedimientos. Estas tienen el objetivo principal de garantizar una performance estable y continua a lo largo de todo el proceso.

Por ello, Hommie Market, seguirá el siguiente proceso para asegurar la calidad en todos los puntos de contacto con los clientes:

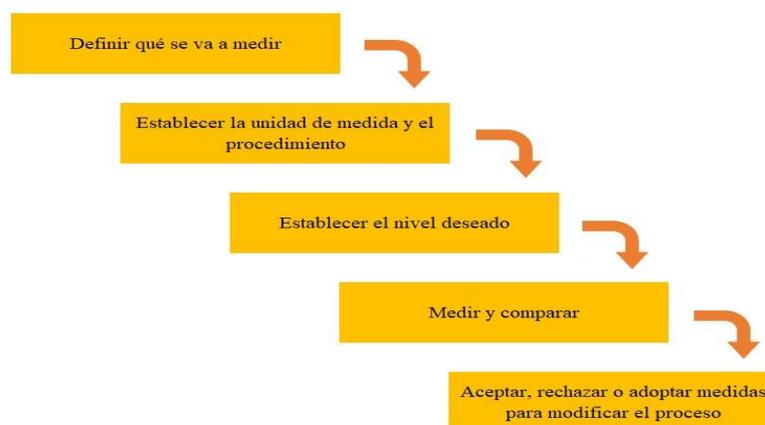


Figura 41. Proceso de calidad. Elaboración propia.

1. Definir que se va a medir

Para conseguir un eficiente control en los procesos operacionales del negocio, se definirán las acciones en el proceso que tendrán un control de calidad íntegro para cada una de las 3 etapas claves de nuestro servicio, con el fin de estandarizar esta práctica de forma permanentemente.

a) En la realización del pedido del cliente

Página web

- Optimizar la velocidad de carga de la página web para que los clientes puedan comprar de forma rápida y sencilla.
- Mostrar imágenes actualizadas y de buena calidad de los productos.
- Reaccionar de forma oportuna cuando halla inconvenientes con la página web en el momento en que nuestros clientes realizan sus compras.
- Recurrir a proveedores confiables que garanticen el correcto funcionamiento de las pasarelas de pago en la página web.

b) En la preparación del pedido para el cliente

De los proveedores de alimentos

- Que cumplan con los protocolos sanitarios en los alimentos.
- Que nos proporcionen frutas y verduras limpias, frescas y en óptimas condiciones
- Que cumplan con los tiempos de entrega de los alimentos en el almacén.

Del personal de Hommie Market

- Antes de ingresar a la estación de trabajo, el personal deberá acatar las normas de limpieza antes de tener contacto con los alimentos.

- Cada miembro del personal estará capacitado en preparar los pedidos, de forma que los alimentos se conserven en las mejores condiciones durante su trayecto hacia el cliente.
- Para optimizar el tiempo de armado de un pedido, un miembro del personal será el encargado de realizarlo.

c) En la entrega del pedido al cliente

- Se dispondrá de una camioneta de carga propia para poder cumplir con la entrega de nuestros pedidos.
- El personal contará con un uniforme especial para hacer los deliverys.
- El personal de delivery, estará capacitado en atención al cliente, por ende, podrá resolver algunas dudas que se le presentan al cliente.
- Este personal contará con un speech y un protocolo de servicio al inicio y al final del primer contacto con los clientes.

2. Establecer la unidad de medida y el procedimiento

Para poder medir con eficiencia el ritmo del proceso que tendrá la operación, se tomará como referencia el tiempo de ejecución que conlleva realizar cada actividad dentro del flujo operativo. Se establecerán tiempos determinados desde la llegada del pedido hasta la entrega de estos. Además, esta tarea será supervisada por el encargado del área de Logística y Operaciones, el cual garantizará que se cumplan con los tiempos pactadas con el fin de cumplir con los deliverys diarios.

3. Establecer el nivel deseado

Como se mencionó anteriormente en las proyecciones, el nivel mínimo deseado en el servicio de Hommie Market es el despacho de no menos a los 10 pedidos diarios para mantener los niveles de ingresos superior al punto de equilibrio. Ante ello, el nivel deseado del negocio deberá ser la entrega de más de 10 pedidos diarios, los cuales se

lograrán con una eficiencia en los procesos de recepción, preparación y delivery de los pedidos. Cabe enfatizar que el área Operacional estará sujeto a una mejora continua de los procesos para así, alcanzar la meta mencionaba líneas arriba.

4. **Medir y comparar**

Además de realizar mediciones de eficiencia en los procesos y tiempos de Hommie Market, se deberá analizar y comparar cómo funciona el servicio de nuestros competidores. De esta manera, se podrá conocer si nuestros productos y servicios cumplen con lo solicitado por nuestro target.

5. **Aceptar, rechazar o adoptar medidas para modificar el proceso**

En caso se detecte cuellos de botellas, tiempos muertos del personal u algún otro inconveniente que retrase el proceso del servicio, se deberá corregir inmediatamente.

En consecuencia, se debe capacitar al personal para que esté preparado ante eventuales cambios y puedan adaptarse a las nuevas dinámicas operativas que aparezcan en el negocio.

6.5.3. **Gestión de los proveedores**

La gestión de proveedores es una actividad fundamental que impactará directamente en el servicio de Hommie Market, para ello se realizarán las siguientes acciones con cada uno de nuestros proveedores:

Proveedor de los productos: serán proveedores mayoristas de productos de primera necesidad y alimentos. Para tener una adecuada gestión de nuestros proveedores clave se tomará en cuenta en siguiente proceso para la selección de los mismos:

- a. Identificación de las categorías, productos, marcas y presentaciones requeridos.
- b. Búsqueda de proveedores: se realizarán revisiones de portales online de proveedores de frutas y verduras, así como distribuidores mayoristas de abarrotes.

- c. Solicitud de cotizaciones y evaluación de propuestas: se establecerá contacto con los proveedores encontrados para sostener reuniones y presentar nuestros requerimientos y conocer sus propuestas.
- d. Selección de proveedores: que se adapten a las condiciones de compra y servicio requeridos como son calidad, precio, descuentos por volumen de compra, envíos y garantía.
- e. Elaboración de contratos
- f. Ejecución de compras: se realizarán mediante órdenes de compra emitidas por el área de logística y aprobadas por la administración. Las órdenes de compra especificarán las cantidades a solicitar, el precio establecido según contrato, la dirección de entrega y el plazo de entrega, así como la forma de pago.
- g. Control de productos y calidad del servicio: los controles de calidad se basarán en el cumplimiento de los acuerdos de los contratos, la revisión de las condiciones de entrega de los productos (productos y empaques en buen estado, no vencidos y con sello de seguridad, de ser el caso).
- h. Pagos: se determinará de acuerdo con las políticas pago a proveedores.

Proveedor de página e-commerce: el proveedor elegido será Shopify, plataforma e-commerce multifuncional y multipropósito, que cuenta con herramientas para la venta de productos, gestión de inventarios, herramientas de publicidad, entre otras. Asimismo, cuentan con una pasarela de pago brindando opciones de pagos online como Visa y Mastercard, entre otros; así los clientes podrán efectuar el pago en línea, por sus productos y el servicio de delivery, con total seguridad. El plan de pago mensual seleccionado es el de \$79.00 dólares mensual, debido a las características del plan que van acorde a las necesidades de la empresa.

Proveedor de herramientas de marketing digital: para esta actividad utilizaremos los recursos digitales que Facebook y Google Ads brindan, con la finalidad de captar a nuestros

clientes potenciales, mediante el lanzamiento de campañas publicitarias pagadas, de acuerdo con nuestro plan y presupuesto estimado. Los pagos programados se realizarán de manera mensual.

6.6. Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.

Se invertirá en los siguientes activos fijos para el proceso productivo y correcto funcionamiento de Hommie Market. La cual asciende a una inversión total en activos fijos de S/ 55,432.00 Soles.

Tabla N° 29

Activos fijos tangibles

| ACTIVOS FIJOS | | | | |
|---------------------------------------|-----------------|------------|---------------|--|
| Descripción | Cantidad | p.u | Total | |
| Laptop | 3 | 1,500 | 4,500 | |
| Impresora | 1 | 700 | 700 | |
| Celular | 2 | 600 | 1,200 | |
| Escritorio modular para oficina | 1 | 500 | 500 | |
| Silla de oficina | 3 | 159 | 477 | |
| Estantería de madera 2x2x0.4m | 1 | 500 | 500 | |
| Silla para recepción | 1 | 539 | 539 | |
| Estantería metálica 2x4x0.8m | 3 | 550 | 1,650 | |
| Congelador 510 Lt. | 1 | 2,700 | 2,700 | |
| Refrigeradoras | 2 | 1,399 | 2,798 | |
| Mesa de trabajo | 2 | 1,800 | 3,600 | |
| Jaba caña baja robusta REY | 20 | 15 | 298 | |
| Furgoneta de carga Chevrolet N300 Max | 1 | 35,970 | 35,970 | |
| Total de activo fijo S/ | | | 55,432 | |

Nota: se detallan todos los activos fijos considerados para el trabajo productivo de Hommie Market.

Elaboración propia.

6.7. Estructura de costos de producción y gastos operativos

Se detalla en cuadro los costos de producción y gastos operativos, los cuales son necesarios para mantener la línea de procesamiento o funcionamiento del proyecto, asimismo, el proyectado de los primeros cinco años. Para ello, se ha considerado la estimación de ventas y los costos referenciales de la canasta básica familiar.

Tabla N° 30

Costo unitario de producción de un pedido estimado

| Costos de producción y Gastos operativos | UNITARIO |
|---|-----------------|
| Costos Variables | |
| Inventario | 200.00 |
| Empaques (Cajas de cartón) | 7.00 |
| TOTAL C.V. | 207.00 |
| Costos fijos | |
| Mano de obra | 9.75 |
| TOTAL C.F. | 9.75 |
| TOTAL DE COSTOS DE PRODUCCIÓN POR PEDIDO | 216.75 |

Nota: la tabla detalla los costos de producción por pedido en base costos variables y fijos. Elaboración propia.

Tabla N° 31*Presupuesto de costos de producción y gastos operativos 2021*

| Costos de producción y Gastos operativos | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Costos Variables | | | | | | | | | | | | |
| Inventario (compras mensuales) | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 |
| Empaques (Cajas de cartón) | 2,100 | 2,100 | 2,100 | 2,100 | 2,100 | 2,100 | 2,100 | 2,100 | 2,100 | 2,100 | 2,100 | 2,100 |
| Costos fijos | | | | | | | | | | | | |
| Mano de obra | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 |
| TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN MENSUAL | 65,141 |
| Gastos operativos | | | | | | | | | | | | |
| Salarios administrativos | 5,886 | 5,886 | 5,886 | 5,886 | 5,886 | 5,886 | 5,886 | 5,886 | 5,886 | 5,886 | 5,886 | 5,886 |
| Alquiler de local | 2,664 | 2,664 | 2,664 | 2,664 | 2,664 | 2,664 | 2,664 | 2,664 | 2,664 | 2,664 | 2,664 | 2,664 |
| Servicio de Agua | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| Servicio Eléctrico | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| Combustible | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| SOAT | | | | | | | | | | | | 456 |
| Imp. Vehicular | | | | | | | | | | | | 305 |
| Servicio teléfono móvil postpago | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| Equipo de seguridad personal | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 |
| Uniformes | 600 | | | | | | | | | | | |
| Útiles de oficina | 300 | | | | | | | | | | | |
| TOTAL GASTOS OPERATIVOS MENSUAL | 11,460 | 10,560 | 11,321 |

Nota: la tabla detalla los costos de producción mensual, correspondientes al año 1. Elaboración propia.

Tabla N° 32*Presupuesto de costos de producción y gastos operativos 2021-2025*

| Costos de producción y Gastos operativos | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Costos Variables | | | | | |
| _Inventario (compras mensuales) | 720,000 | 720,000 | 720,000 | 720,000 | 720,000 |
| _Empaques (Cajas de cartón) | 25,200 | 25,200 | 25,200 | 25,200 | 25,200 |
| Costos fijos | | | | | |
| _Mano de obra | 36,492 | 36,492 | 36,492 | 36,492 | 36,492 |
| TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN MENSUAL | 781,692 | 781,692 | 781,692 | 781,692 | 781,692 |
| Gastos operativos | | | | | |
| _Salarios administrativos | 70,632 | 70,632 | 70,632 | 70,632 | 70,632 |
| _Alquiler de local | 31,968 | 31,968 | 31,968 | 31,968 | 31,968 |
| _Servicio de Agua | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 |
| _Servicio Eléctrico | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 |
| _Combustible | 2,400 | 2,400 | 2,400 | 2,400 | 2,400 |
| _SOAT | 456 | 456 | 456 | 456 | 456 |
| _Imp. Vehicular | 305 | 305 | 305 | 305 | 305 |
| _Servicio móvil postpago | 720 | 720 | 720 | 720 | 720 |
| _Equipo de seguridad personal | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 |
| _Uniformes | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 |
| _Útiles de oficina | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| TOTAL GASTOS OPERATIVOS MENSUAL | 128,381 | 128,381 | 128,381 | 128,381 | 128,381 |

Nota: se presenta el presupuesto de costos de producción y gastos operativos del horizonte de 5 años de Hommie Market. Elaboración propia

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

7.1. Objetivos Organizacionales

Se han determinado los objetivos organizacionales Smart, siendo los siguientes:

- Establecer un plan anual de compensaciones y beneficios para el colaborador, que permita reducir la rotación de personal en un 20%, y logre más del 80% de satisfacción laboral entre nuestros colaboradores, durante el horizonte de 5 años.
- Alcanzar el 100% de capacitaciones programadas anualmente, especialmente, en el Área de Logística y Operaciones.
- Implementar al 100% el programa de reconocimiento a los mejores colaboradores por el cumplimiento de objetivos, logrando así tener motivados a los equipos.

7.2. Naturaleza de la Organización

Hommie Market fue creada con la finalidad de atender las necesidades de las personas de realizar sus compras de primera necesidad para el hogar y que no cuentan con mucho tiempo disponible para hacerlo ellos mismos. Por ello, nuestra empresa será un facilitador para la compra de estos productos. Así mismo, la empresa será formada como Sociedad Anónima Cerrada, porque permitirá tener de dos a veinte accionistas, también se establece que puede marchar con o sin directorio. Por último, el capital social se puede constituir con dinero en efectivo o en bienes.

7.2.1. Organigrama

Hommie Market tendrá un organigrama funcional – vertical. Por ello, los líderes tendrán una participación muy activa en la supervisión integral inspeccionando las labores de su equipo de trabajo a cargo. También, lo que se busca es que los colaboradores se sientan motivados en realizar una línea de carrera para crecer dentro de la empresa y que puedan desempeñar otras funciones con una mayor responsabilidad y también un crecimiento en la remuneración, según corresponda la posición y actividades.

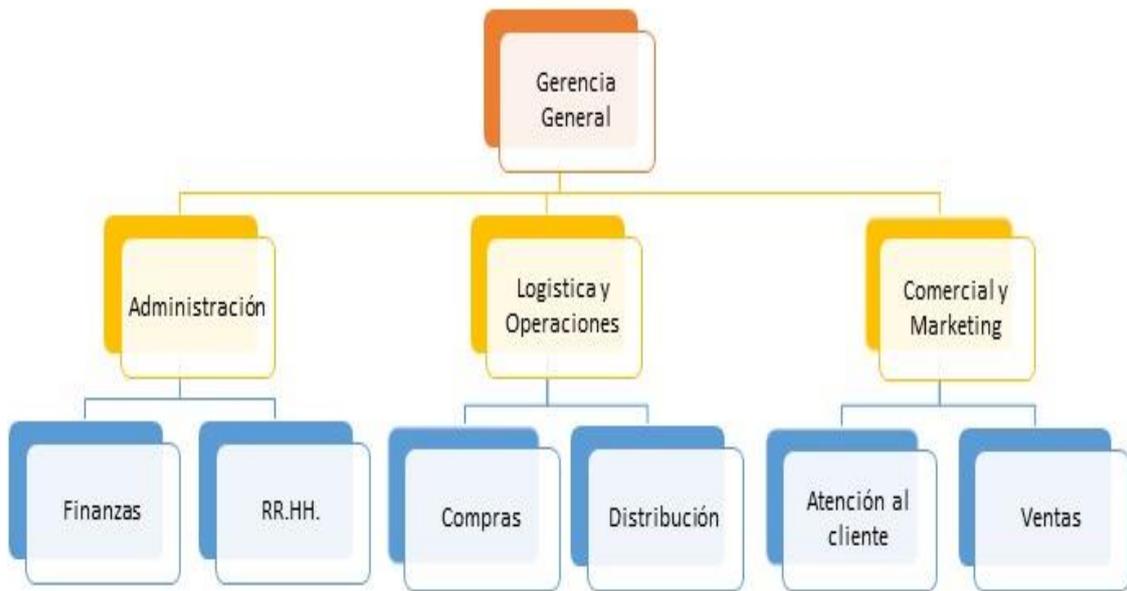


Figura 42. Organigrama Hommie Market.

7.2.2. Diseño de Puestos y Funciones

A continuación, se detallan los puestos considerados para el inicio de operaciones de Hommie Market:

Tabla N° 33

Puestos de Hommie Market

| Área de desempeño | Puesto |
|-------------------------|-------------------------------------|
| Gerencia General | Gerente general |
| Administración | Administrador (1) |
| Comercial y Marketing | Asistente comercial (1) |
| Logística y Operaciones | Jefe de logística y operaciones (1) |
| Logística y Operaciones | Asistente de operaciones (3) |

Nota: se presentan los puestos a considerar para el inicio de operaciones de Hommie Market. Elaboración propia.

Diseño de los perfiles de puestos clave

Basándonos en el organigrama y los procesos de cada, se han diseñado el perfil de cada puesto determinado, considerando su finalidad, funciones que asumirá y áreas de mando o reporte, según sea el caso. En ese mismo sentido, se ha establecido la formación y experiencia profesional mínima que compone a cada perfil.

Tabla N° 34

Perfil del Gerente general

| Puesto GERENTE GENERAL | |
|--|---|
| Área de desempeño | Gerencia General |
| Finalidad | Es el representante y el principal responsable de que las áreas de las empresas funcionen y crean sinergia entre ellas. |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none">• Conversar con cada encargado de las áreas de la empresa para poder realizar mejoras oportunas.• Planear y desarrollar metas cada año.• Evaluar si el negocio requerirá de algún tipo de préstamo bancario para mejorar/impulsar procesos.• Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.• Verificar los ingresos y egresos en conjunto con Finanzas.• Aprobar las contrataciones de personal. |
| Reporta a | A todos los accionistas |
| Supervisa a | <ul style="list-style-type: none">• Administración• Logística y Operaciones• Comercial y Marketing• RR.HH.• Finanzas |
| Formación profesional y experiencia laboral | <ul style="list-style-type: none">• Profesional Titulado de las carreras de: Administración, Economía, Ingeniería Industrial o afines a la gestión empresarial• Estudios de postgrado en Gestión Empresarial y Comercial• Conocimientos en presupuestos, contabilidad, legislación laboral• 02 años de Experiencia en el cargo |

Nota: se presenta el perfil del Gerente General considerando funciones principales, entre otros. Elaboración propia.

Tabla N° 35

Perfil del Administrador

| | |
|---------------|----------------------|
| Puesto | ADMINISTRADOR |
|---------------|----------------------|

| | |
|--|---|
| Área de desempeño | Administración |
| Finalidad | Es el responsable de que las áreas de Finanzas y Recursos Humanos |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none">• Planificar, organizar y dirigir la gestión administrativa de la empresa• Responsable de las finanzas de la empresa, cierres de caja, balances mensuales.• Llevar un control de las órdenes de servicio, guías de remisión, facturas, boletas de venta, notas de crédito, notas de débito, letras, etc.• Responsable del control, registro y archivo de la documentación de la empresa.• Realizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación, y demás funciones de gestión de RR.HH.• Responsable de ejecutar el plan de capacitaciones del personal |
| Reporta a | Al Gerente General |
| Supervisa a | <ul style="list-style-type: none">• Logística y Operaciones• Comercial y Marketing |
| Formación profesional y experiencia laboral | <ul style="list-style-type: none">• Titulado Técnico o Universitario de la carrera de Administración• Experiencia mínima de 2 años en el puesto, en el sector comercial y alimentos.• Conocimientos en presupuestos, contabilidad, legislación laboral |

Nota: se presenta el perfil del Administrador, considerando funciones principales, entre otros. Elaboración propia.

Tabla N° 36

Perfil del Asistente comercial

| | |
|---------------|----------------------------|
| Puesto | ASISTENTE COMERCIAL |
|---------------|----------------------------|

| | |
|--|---|
| Área de desempeño | Comercial y Marketing |
| Finalidad | Es el encargado de mantener, publicitar y traer tráfico a la página web, así como de la gestión de ventas online. |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none">• Crear la imagen y comunicación de la marca en redes sociales.• Crear y diseñar el sitio web para la venta de productos.• Gestionar la plataforma e-commerce de Hommie Market.• Implementar las herramientas de marketing digital para lograr tráfico y ventas en la web.• Gestionar las redes sociales de la empresa.• Crear base de datos de clientes.• Gestionará las ventas realizadas por la plataforma online.• Atención al cliente en procesos de venta y post venta.• Gestión de cambios y reclamos. |
| Reporta a | Gerencia General y Administración |
| Supervisa a | - |
| Formación profesional y experiencia laboral | <ul style="list-style-type: none">• Titulado Técnico o Universitario en carreras de Marketing o Administración.• Experiencia mínima de 2 años en el puesto.• Conocimientos en marketing digital, ventas y atención al cliente. |

Nota: se presenta el perfil del Asistente comercial, considerando funciones principales, entre otros. Elaboración propia.

Tabla N° 37

Perfil del Jefe de logística y operaciones

| | |
|---------------|--|
| Puesto | JEFE DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES |
|---------------|--|

| | |
|--|---|
| Área de desempeño | Logística y Operaciones |
| Finalidad | Personal responsable de las compras y operaciones del negocio. |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none">• Elaboración y supervisión de horarios de trabajo del personal operativo a su cargo.• Gestionar las compras y proveedores.• Supervisar el correcto estado y calidad de los productos recibidos.• Gestionar los inventarios y supervisar el correcto almacenamiento de productos.• Dirigir y solucionar problemas durante el proceso de preparación y carga de los pedidos al cliente.• Capacitar al personal para el proceso operativo del armado del pedido hasta la entrega de estos al cliente.• Realizar la ruta de entregas diarias |
| Reporta | Gerencia General y Administración |
| Supervisa a | Asistentes operativos |
| Formación profesional y experiencia | <ul style="list-style-type: none">• Titulado Técnico o Universitario en carreras de Ing. Industrial, Administración, Logística o afines.• Experiencia mínima de 2 años en el puesto. |
| laboral | <ul style="list-style-type: none">• Conocimientos en Gestión de proveedores y compras del rubro de alimentos, control de calidad.• Con licencia de conducir A-IIA. |

Nota: se presenta el perfil del Jefe de logística y operaciones, considerando funciones principales, entre otros.

Elaboración propia.

Tabla N° 38

Perfil del asistente operativo

| | |
|---------------|----------------------------|
| Puesto | ASISTENTE OPERATIVO |
|---------------|----------------------------|

| | |
|--|---|
| Área de desempeño | Logística y Operaciones |
| Finalidad | Será el encargado de recepcionar y verificar que el pedido de los proveedores este correcto, además de empaquetar y entregar los pedidos a los clientes. |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none">• Realizar el armado de pedidos de acuerdo con los protocolos de la empresa.• Realizar el transporte y entrega de pedidos según las rutas establecidas.• Apoyar en el almacenamiento de los productos recibidos.• Apoyar en la recepción de compras y verificación de estado de productos. |
| Reporta a | Jefe de logística y operaciones |
| Supervisa a | - |
| Formación profesional y experiencia laboral | Secundaria completa o estudios técnicos Experiencia en almacén o distribución mínima de 06 meses. Disponibilidad para trabajar en turnos rotativos Con licencia de conducir A-IIA. |

Nota: se presenta el perfil del Asistente operativo, considerando funciones principales, entre otros. Elaboración propia.

7.3. Políticas Organizacionales

- **Régimen de trabajo:** las contrataciones, los salarios y los beneficios serán acorde al régimen de una Microempresa, que es un régimen especialmente creado para promover el crecimiento de estas empresas al proporcionarles requisitos sencillos para cumplir con sus obligaciones tributarias. Comprende a personas naturales y jurídicas, cuyos ingresos netos anuales no superen las 1700 UIT o S/ 7'310,000.00 en el año.
- **Reclutamiento, selección y contratación:** se incorporarán a trabajadores que cuenten con las competencias que van alineadas con los objetivos y cultura organizacional, así como los perfiles determinados para cada puesto, mediante la planificación y seguimiento del proceso establecido. Será responsabilidad del área de Administración la ejecución de las actividades de contratación.
- **Inducción y capacitación:** se brindará una capacitación de inducción a todo trabajador recién incorporado, relacionado a los objetivos, valores y cultura de la empresa, así como de los procesos y actividades propios de su puesto de trabajo. Asimismo, se establecerá un proceso de acompañamiento durante sus primeras semanas de trabajo. Respecto a la capacitación, se desarrollará un plan de capacitación anual, de acuerdo con las necesidades de cada puesto con el objetivo de fortalecer sus competencias, que deberá ser cumplido por todos los trabajadores. Será responsabilidad del área de Administración la ejecución de las actividades de inducción y capacitación.
- **Remuneración:** se establecerá una escala de remuneraciones acorde al mercado y de acuerdo con las actividades de cada puesto de trabajo. Se establecerán una escala de aumentos salariales a partir del segundo de trabajo a cada personal.
- **Motivación:** se promoverá un buen clima laboral con la finalidad motivar a los trabajadores para mantener el buen desempeño, combatir el ausentismo, mantener buenas relaciones y la satisfacción laboral.

- **Evaluación de desempeño:** se establecerán una política de evaluación de desempeño, mediante un sistema de evaluación claro y objetivo, tomando en cuenta al rendimiento, el compromiso y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, entre otros, que será base para las decisiones en la gestión de recursos humanos. Será responsabilidad de los jefes inmediatos la ejecución de estas evaluaciones.
- **Salud ocupacional y seguridad en el trabajo:** se tendrán en cuenta las disposiciones legales vigentes para velar por la salud y seguridad laboral de nuestro personal, brindando un entorno seguro de trabajo.

7.4. Gestión Humana

7.4.1. Reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, motivación y evaluación del desempeño

Reclutamiento

El proceso de reclutamiento consistirá en la convocatoria de personal a través de la publicación de anuncios de los puestos requeridos. Para ello, se realizarán las siguientes actividades:

- Se identificarán las necesidades de puestos de cada área de la empresa, para realizar su diseño de los perfiles en base a las responsabilidades, funciones y competencias requeridas para cada uno, asimismo, se determinará el número de vacantes y el salario correspondiente.
- Se diseñarán los anuncios de solicitud de empleo de cada puesto, describiendo de manera clara los objetivos requisitos de cada cargo como los beneficios que brinda la empresa.
- Para el proceso de reclutamiento inicial, se publicará, externamente, los anuncios mediante portales de bolsas de trabajo disponibles en el mercado, así como en la página web y redes sociales de la empresa. En caso de nuevos procesos de reclutamiento por

incremento de puestos, se realizarán, también, la publicación de los anuncios de manera interna.

- El área de Administración recibirá las postulaciones de los posibles candidatos, elaborando un registro de postulantes que quedará como base de datos de la empresa.

Selección

El proceso de selección está a cargo del área de Administración, y se ejecutará tomando en cuenta los modelos de selección más conocidos, como son los de Chiavenato (2003), de Mondy (2005) y Werther (2003). A continuación, se detallan las actividades del proceso de selección:

- Se realizará un proceso de preselección de los candidatos, comparando los currículos vitae con los requisitos de cada puesto de trabajo y con los objetivos organizacionales.
- Se contactará a los candidatos seleccionados, quienes pasarán el proceso de selección, mediante un proceso de:
 - a. Entrevista de reconocimiento, con el área de Administración y gerente de área.
 - b. Confirmación de referencias y datos del CV
 - c. Evaluación psicotécnica y entrevista por competencias, realizada por proveedor externo.
 - d. Selección final y notificación de resultados a los candidatos participantes
 - e. Examen médico ocupacional
 - f. Incorporación

Contratación

El tipo de contrato que se utilizará será el *contrato temporal por necesidades de mercado* por un periodo de 3 meses al iniciar y la primera renovación será por 6 meses y así consecutivamente. Dentro de los términos del contrato de trabajo se especificará el régimen al

que se encuentra inscrita la empresa que, en este caso, será la de Microempresa. Los beneficios sociales que ofrece el régimen para microempresas son los siguientes:

- Vacaciones: 15 días anuales
- Remuneración mínima vital (S/ 930)
- Indemnización por despido: 10 remuneraciones diarias por c/año de servicio
- Seguro de salud: SIS o ESSALUD (Estado y empleador)
- Remuneración por trabajo en sobretiempo
- Descanso semanal y en días feriados
- Jornada de trabajo de 8 horas

Inducción

Para los nuevos trabajadores se realizará un programa de inducción general, el cual le brindará toda la información con respecto a la empresa, a sus funciones, a sus obligaciones y a sus derechos como nuevos integrantes de la compañía.

La inducción se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa, tendrá una duración de 4 horas y se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- a. Funciones según el cargo al que postulan a cargo del Gerente general de la empresa
- b. Obligaciones y derechos a cargo del Gerente general de la empresa.
- c. Presentación del equipo de trabajo a cargo del Gerente general de la empresa
- d. Visita de las instalaciones a cargo del gerente de operaciones
- e. Entrega de EPPs, fotocheck, contrato de trabajo y reglamentos a cargo del administrador de la empresa.

Capacitación, motivación y evaluación del desempeño

El recurso humano es muy importante para Hommie Market, ya que es pieza fundamental en el correcto desarrollo del servicio. Por lo tanto, la empresa necesita mantener su recurso humano actualizado, capacitado y motivado. Para cumplir con los objetivos de la

empresa se ha desarrollado un plan de capacitaciones, motivaciones y evaluaciones de desempeño que cada trabajador deberá recibir según sea el caso.

Plan de capacitaciones:

Hommie Market cuenta con diferentes áreas como administración, marketing y operaciones es por ello que se ha establecido realizar capacitaciones con la empresa Coaching y Talento SAC, esta empresa brindara las capaciones según el cargo y el área del trabajador como se describe a continuación:

Administración y Marketing:

- Negociación y manejo de conflictos
- Equipos sinérgicos
- Pensamiento estratégico y táctico
- Entrenamiento en ventas
- Atención al cliente / usuario
- Innovación y creatividad

Operaciones y Logística:

- Negociación y manejo de conflictos
- Equipos sinérgicos
- Pensamiento estratégico y táctico
- Innovación y creatividad
- Administración del tiempo

Personal operativo:

- Atención al cliente / usuario
- Comunicación efectiva y asertiva
- Innovación y creatividad
- Administración del tiempo

Motivación:

La motivación es pieza clave para que el equipo de Hommie Market se mantenga productivo, y más aún cuando por el tipo de régimen al que pertenece la empresa (Mype) los trabajadores no cuentan con los mismos beneficios de trabajar en una gran empresa. Es por ello que se ha desarrollado un plan para mantener motivado al personal.

- **Cumpleaños:** El día previo al cumpleaños del trabajador o el mismo día según sea el caso, se le realizará una pequeña celebración con todos los compañeros de la empresa. Posteriormente, se le otorgará el beneficio de escoger 1 día de descanso que podría ser el mismo día de su cumpleaños u otro día según coordinaciones previas sobre los trabajos pendientes.
- **Reconocimientos y Bonos:** Para alcanzar un buen clima laboral, se motivará al personal a ganar puntos y con esto ser reconocidos como “trabajador del mes” por sus buenas acciones dentro de la empresa. Este reconocimiento tiene la finalidad de que el equipo trabaje de forma efectiva y productiva beneficiándose a sí mismos y a la compañía. El trabajador del mes tendrá opción a ganar un bono económico o un obsequio al azar.
- **Festividades:** Para las celebraciones del día del trabajador, aniversario de la empresa, fiestas patrias y Navidad se realizará una actividad con todos los integrantes de la empresa.

Tabla N° 39

Cuadro de gastos de plan de motivación y capacitación anual del personal

| DESCRIPCION | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | TOTAL |
|----------------|-----|-----|-----|-----|-------|------|-------|-----|-----|-----|-----|-------|-------|
| CUMPLEAÑOS | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | | 600 |
| RECONOCIMIENTO | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 1,200 |
| CAPACITACIÓN | | | | | | 500 | | | | | | | 500 |
| FESTIVIDADES | | | | | 1,000 | 500 | 1,000 | | | | | 1,000 | 3,500 |
| | 200 | 100 | 200 | 100 | 1200 | 1100 | 1200 | 100 | 200 | 100 | 200 | 1100 | 5800 |

Nota: la tabla muestra los gastos del plan de motivación para el personal de Hommie Market. Elaboración propia.

Evaluación del desempeño:

Al igual que la capacitación y la motivación es importante que Hommie Market pueda evaluar a su personal de forma efectiva.

En este caso se realizará una evaluación integral o evaluación 360° para todo el personal tanto administrativo, gerencial y operativo con la finalidad de:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias (conductas).
- Diseñar Programas de Desarrollo.

Con esta evaluación se busca brindar a los trabajadores el feedback necesario que les ayude tomar las medidas para mejorar su comportamiento y desempeño. Además, esta evaluación permite hacer un seguimiento de cómo va evolucionando el personal y poder tomar decisiones a futuro por el bien de la empresa.

7.5. Sistema de remuneración

Se busca que el sistema de remuneración al personal funcione de forma eficiente, por ello, con el objetivo de que sirva como una herramienta convertida en una herramienta clave para la empresa. Para la empresa es que conlleve también a ser clave para los trabajadores como motivación, puesto que la forma de este sistema debe también inspirar al trabajador de mejorar los procesos de sus actividades con algo de dinamismo en sus funciones y retroalimentaciones. Dado que los puestos de trabajos dentro de la organización no son susceptibles a tener un sistema de remuneración variable como por ejemplo ejecutivos comerciales que comisionan, se considerará una remuneración fija, las cuales serán pagadas mediante planillas, mediante contrato de plazo fijo y determinado.

- Sueldo mínimo vital de S/930 o mayor de acuerdo al puesto al puesto o funciones que desarrollen dentro de la empresa.

- Los pagos de planilla se realizarán de forma mensual, a través de una cuenta de pago de haberes.
- Los colaboradores contarán con un descanso vacacional de 15 días calendarios una vez al año.
- Los colaboradores estarán afiliados ESSALUD, el cual cubre determinadas prestaciones médicas y subsidios relacionados.
- Los trabajadores que se incorporen después del año 1 recibirán la misma remuneración que sus colegas más antiguos de la misma categoría

Asimismo, parte de la cultura empresarial y con el fin de mantener talentos dentro de la empresa se establecerá brindar bonos o incentivos por el cumplimiento de objetivos. Cabe destacar que, a partir del segundo año, habrá un incremento del 10% anual en la remuneración del trabajador, de igual forma y porcentaje para el cuarto y quinto, será de 15%. Se cuenta con la idea de que el personal permanezca en la empresa más tiempo brindándole un este recurso del aumento de sueldo, por su compromiso y eficiencia laboral, en los cuales se refleja resultados de calidad y productividad, puesto que a medida que incremente el mercado y las metas se incrementarán las actividades y objetivos para todo el personal.

7.6. Estructura de gastos de RRHH

Para iniciar una estructura de gastos relacionados al área de RRHH, en primer lugar, se debe basar en una cantidad adecuada de personal para cada área específica. Se necesita un total de 6 personas, entre administrativos y personal operativo para inicio de las operaciones. Para los años siguiente, se estiman contrataciones en determinados puestos (figura N° 54), para lo que se llevaría a cabo un reclutamiento gestionado por el personal administrativo haciendo uso de las plataformas correctas para este proceso.

Tabla N° 40*Cantidad de personal requerido anualmente según cada puesto*

| | Cantidad personal | | | | |
|--|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Jefe de Logística y operaciones | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Asistente de operaciones | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Gerente/administrador | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Asistente comercial | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |

Nota: Cantidad de personal requerido anualmente según cada puesto, considerando nuevas contrataciones.

Elaboración propia.

El monto de remuneración de cada personal y los beneficios de ley serán asignados según el puesto de trabajo y estarán bajo el régimen tributario de Mype (Microempresa) ya que, según las proyecciones de nuestras ventas, no superarán los 1700 UIT anuales. El beneficio según el régimen detallado es por concepto de afiliación a ESSALUD (9% de la remuneración básica del trabajador). Por otro lado, se tomarán en cuenta los incrementos de salarios anuales detallados en el punto anterior.

Tabla N° 41*Estructura de salarios por cada puesto e incrementos anuales*

| | Remu Básica Mensual por trabajador | Remu Básica Mensual Sub- Total | ESSALUD | | % Incremento Remuneración | | | |
|--|---|---|----------------|--------------|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | | | Mes | Total | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Jefe de Logística y operaciones | 1,200 | 1,200 | 108 | 1,308 | 10% | 10% | 15% | 15% |
| Asistente de operaciones | 930 | 930 | 251 | 1,181 | 10% | 10% | 15% | 15% |
| Gerente/administrador | 3,000 | 3,000 | 270 | 3,270 | 10% | 10% | 15% | 15% |
| Asistente comercial | 1,200 | 1,200 | 108 | 1,308 | 10% | 10% | 15% | 15% |

Nota: la tabla muestra la estructura de salarios por cada puesto e incrementos anuales. Elaboración propia.

Tabla N° 42*Remuneración base por puestos según incrementos anuales 2021-2025*

| | | 10% | 10% | 15% | 15% |
|--|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| PUESTO | Año 1 | AÑO2 | AÑO 3 | AÑO4 | AÑO5 |
| Jefe de Logística y operaciones | 1,200 | 1,320 | 1,452 | 1,670 | 1,920 |
| Asistente de operaciones | 2,790 | 3,069 | 3,376 | 3,882 | 4,465 |
| Gerente/administrador | 3,000 | 3,300 | 3,630 | 4,175 | 4,801 |
| Asistente comercial | 1,200 | 1,320 | 1,452 | 1,670 | 1,920 |

Nota: se exponen las remuneraciones base por puestos según incrementos anuales 2021-2025. Elaboración propia.

Se ha considerado, adicionalmente, el gasto de planilla en el mes 0, correspondiente al pago de personal administrativo y de ventas que realizan actividades en la fase pre operativa y capacitaciones. El monto considerado es por S/. 4,578.00 soles. La planilla total para el primer año será de S/. 107,125.00 soles y para el año 5, se incrementará a S/. 274,405.00 soles.

Tabla N° 43

Planilla mensual de sueldos del personal correspondientes al 1° año (2021)

| | N° trabajadores | Remu Básica Mensual total | ESSAL UD 9% | Total | AÑO 1 | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------|------------------------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | | | | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
| Jefe de Logística y operaciones | 1 | 1,200 | 108 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 |
| Asistente de operaciones | 3 | 2,790 | 251 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 |
| Gerente/administrador | 1 | 3,000 | 270 | 3,270 | 3,270 | 3,270 | 3,270 | 3,270 | 3,270 | 3,270 | 3,270 | 3,270 | 3,270 | 3,270 | 3,270 | 3,270 |
| Asistente comercial | 1 | 1,200 | 108 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 |
| TOTAL MENSUAL | | | | | 8,927 |

Nota: Se presenta la Planilla mensual de sueldos del personal correspondientes al 1° año (2021). Elaboración propia.

Tabla N° 44*Remuneración anual de personal total 2021-2025 (incluye mes 0)*

| PUESTO | Mes 0 | Año 1 | AÑO2 | AÑO 3 | AÑO4 | AÑO5 |
|--|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Jefe de Logística y operaciones | | 15,696 | 17,266 | 18,992 | 21,841 | 25,117 |
| Asistente de operaciones | | 36,493 | 53,523 | 73,595 | 101,561 | 136,260 |
| Gerente/administrador | 3,270 | 39,240 | 43,164 | 47,480 | 54,602 | 62,793 |
| Asistente comercial | 1,308 | 15,696 | 17,266 | 18,992 | 43,682 | 50,234 |
| TOTAL | 4,578 | 107,125 | 131,219 | 159,059 | 221,686 | 274,405 |

Nota: Remuneración anual de personal total 2021-2025 (incluye mes 0). Elaboración propia.

Por otro lado, para que el personal pueda realizar sus actividades sin contratiempos, se está considerando la adquisición de recursos necesarios, los cuales se consideran como gastos operativos y, de administración y ventas.

Tabla N° 45*Gastos de RR.HH. 2021-2025*

| GASTOS DE RR.HH. | AÑO 1 | AÑO2 | AÑO 3 | AÑO4 | AÑO 5 |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Útiles de oficina | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Uniformes | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 |
| EPP | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 |
| Otros gastos de personal | 5,800 | 5,800 | 5,800 | 5,800 | 5,800 |
| TOTAL | 9,700 | 9,700 | 9,700 | 9,700 | 9,700 |

Nota: la tabla presenta los principales gastos de RR.HH. del periodo 2021-2025. Elaboración propia.

8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1. Supuestos generales

- a. Las ventas se realizan al contado.
- b. El capital de trabajo inicial es el 60% del primer mes del costo de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta.
- c. El aporte de los socios inversionistas es en partes iguales.
- d. El análisis financiero está en soles.
- e. El análisis financiero se realiza asumiendo el negocio en marcha perdurable en el tiempo. El primer año se analiza mensualmente, del año 2 al año 5 anual, y a partir del año 6 se asume que el flujo de caja crecerá a una razón de la tasa de inflación
- f. Trabajadores en planilla gozan de beneficios laborales de acuerdo con el régimen laboral de Microempresa (Mype Tributario).
- g. Trabajadores en Régimen Laboral Microempresa estarán afiliados a ESSALUD.
- h. Los trabajadores que se incorporen después del año uno, reciben la misma remuneración que sus colegas más antiguos de la misma categoría
- i. No hay trabajadores del área de producción en la etapa preoperativa (mes cero).
- j. Todos los activos fijos son adquiridos en el mes cero.
- k. Todo lo que se produce se vende en el mismo período de producción.
- l. Financiamiento externo obtenido en el mes cero, plazo máximo 5 años.
- m. El primer año los pagos a cuenta mensuales del impuesto a la renta es el 1.5% de los ingresos netos, en el año 2 se regulariza el pago del año 1,
- n. El impuesto a la renta de los años 2,3,4 y 5 se pagan en su totalidad cada uno en sus respectivos años; el año 2 incluye la regularización del año 1.
- o. La depreciación de los activos fijos y amortización de los activos intangibles serán bajo las tasas de depreciación y vida útil según Sunat.

- p. La tasa de IGV será de 18%, según la Sunat.
- q. La tasa de inflación a considerar será del 2.5% anual para todos los 5 años.
- r. Los flujos de efectivo que resultarán negativos en el periodo operativo serán financiados por los accionistas.

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

La inversión en los activos fijos tangibles e intangibles se realizará desde el mes 0 de inicio de proyecto. Las tasas de depreciación y amortización de los activos fijos tangibles e intangibles, respectivamente, ha sido determinadas de acuerdo con los artículos 22°, 25° y 44 del Reglamento del TUO de la Ley del Impuesto a la Renta, emitido por la Sunat. El total de activos fijos tangibles asciende al monto de S/. 55,432.00 soles y el total de activos intangibles es de S/. 1,231.00 soles. El valor total de activos fijos es de S/. 56,663.00 soles.

Tabla N° 46

Activos fijos 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 | 1,271 | 3 | 3,814 | SI | 686 | 4,500 | 25% | 4 | 953 | 79 |
| Impresora | 593 | 1 | 593 | SI | 107 | 700 | 10% | 10 | 59 | 5 |
| Celular | 508 | 2 | 1,017 | SI | 183 | 1,200 | 10% | 10 | 102 | 8 |
| Escritorio | 424 | 1 | 424 | SI | 76 | 500 | 10% | 10 | 42 | 4 |
| Silla de Oficina estantería de madera 2x2x0.40 m | 135 | 3 | 404 | SI | 73 | 477 | 10% | 10 | 40 | 3 |
| Silla para recepción estantería metálica 2x4x0.80 m | 424 | 1 | 424 | SI | 76 | 500 | 10% | 10 | 42 | 4 |
| Silla para recepción estantería metálica 2x4x0.80 m | 457 | 1 | 457 | SI | 82 | 539 | 10% | 10 | 46 | 4 |
| Congelador 510 lts | 466 | 3 | 1,398 | SI | 252 | 1,650 | 10% | 10 | 140 | 12 |
| Refrigeradoras | 2,288 | 1 | 2,288 | SI | 412 | 2,700 | 10% | 10 | 229 | 19 |
| Refrigeradoras | 1,186 | 2 | 2,371 | SI | 427 | 2,798 | 10% | 10 | 237 | 20 |
| Mesa de trabajo Jaba caña baja calada robusta REY | 1,525 | 2 | 3,051 | SI | 549 | 3,600 | 10% | 10 | 305 | 25 |
| Furgoneta de carga Chevrolet N300 Max | 13 | 20 | 253 | SI | 45 | 298 | 10% | 10 | 25 | 2 |
| Furgoneta de carga Chevrolet N300 Max | 30,483 | 1 | 30,483 | SI | 5,487 | 35,970 | 20% | 5 | 6,097 | 508 |
| Total Tangibles | | | 46,976 | | 8,456 | 55,432 | | | 8,318 | 693 |

Nota: se detallan los activos fijos tangibles de la inversión del proyecto. Elaboración propia.

Tabla N° 47*Activos fijos 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/.) |
|------------------------------|----------------------------------|-----------------|---------------------------|---------------------|------------------|---------------------|-------------------------------|-----------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| Licencia de funcionamiento | 138 | 1 | 138 | SI | 25 | 163 | 20% | 5 | 28 | 2 |
| Registro de nombre comercial | 453 | 1 | 453 | SI | 81 | 534 | 20% | 5 | 91 | 8 |
| Registro de marca | 453 | 1 | 453 | SI | 81 | 534 | 20% | 5 | 91 | 8 |
| Total Intangibles | | | 1,043 | | 188 | 1,231 | | | 209 | 17 |

Nota: se presentan los activos fijos intangibles necesarios para el inicio del proyecto. Elaboración propia.

Tabla N° 48*Total de activos fijos*

| | Subtotal (sin IGV) | IGV Soles | Total pagado | Depreciación / Amortización Anual (S/) | Dep. Mensual (S/.) |
|----------------------------|---------------------------|------------------|---------------------|---|---------------------------|
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | 48,020 | 8,644 | 56,663 | 8,527 | 711 |

Nota: de detalla el total de activos fijos, considerando depreciación y amortización anual. Elaboración propia.

8.3. Proyección de ventas

Para la proyección de crecimiento de las ventas anuales de Hommie Market, se ha tomado como referencia la tabla N° 17, sobre las proyecciones 2021-2025 del sector Alimentos Retail (e-commerce), descrito en el capítulo N° 5. Por otro lado, se estimó un costo de ticket promedio (P.u. de canasta) de S/300.00 soles en base al gasto promedio de la canasta familiar y a una frecuencia de compra semanal. Asimismo, se determinó que la venta mensual, en el año 2021, será de 300 pedidos, de acuerdo con la proyección de la demanda y la capacidad de atención.

Tabla N° 49*Precio de venta unitario anual (2021-2025)*

| PRECIO DE VENTA UNITARIO (INCLUYE IGV) ANUAL (2021-2025) | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| 300.00 | 307.50 | 315.19 | 323.07 | 331.14 |

Nota: se presenta el precio de venta unitario anual, considerando la aplicación de tasa de inflación. Elaboración propia.

Tabla N° 50*Ventas totales de N° de pedidos mensual 2021*

| VENTAS MENSUALES POR NRO. DE PEDIDOS - AÑO 1 (2021) | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| N° | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| Pedidos | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |

Nota:

Por tanto, en el horizonte para los primeros 5 años, se ha proyectado 3,600 pedidos en el año 1, y 5,366 para el año 5. En cuanto, a los ingresos en soles por ventas, se ha estimado que, para el año 1, serán de S/. 1'080,000 soles y para el año 5, S/.1'776,918 (con IGV). Por otro lado, se ha considerado la aplicación de 2.5% de tasa de inflación para el incremento del precio de la canasta promedio, a partir del año 2022 hasta el 2025.

Tabla N° 51*Ventas totales de N° de pedidos anual (2021-2025).*

| VENTAS ANUALES POR NRO. DE PEDIDOS - 2021 - 2025 | | | | |
|---|-------------|--------------|-------------|-------------|
| AÑO 1 | AÑO2 | AÑO 3 | AÑO4 | AÑOS |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| 3,600 | 4,032 | 4,476 | 4,923 | 5,366 |

Nota: Ventas totales de N° de pedidos anual (2021-2025). Elaboración propia.

Tabla N° 52*Ventas totales en soles mensual con IGV 2021*

| VENTAS MENSUALES EN SOLES - AÑO 1 (2021) | | | | | | | | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mes | Mes | Mes | Mes | Mes | Mes | Mes | Mes | Mes | Mes | Mes | Mes |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 |

Nota: Ventas totales en soles mensual con IGV 2021. Elaboración propia.

Tabla N° 53*Ventas totales en soles anual con IGV (2021-2025)*

| VENTAS ANUALES EN SOLES 2021 -2025 | | | | |
|---|-------------|--------------|-------------|-------------|
| AÑO 1 | AÑO2 | AÑO 3 | AÑO4 | AÑO5 |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| 1,080,000 | 1,239,840 | 1,410,779 | 1,590,460 | 1,776,918 |

Nota: Ventas totales en soles mensual y anual con IGV (2021-2025). Elaboración propia.

8.4. Proyección de costos y gastos operativos

En esta proyección se considerará la proyección del presupuesto de producción, importante para poner en marcha la operatividad del negocio, en este caso, el costo de los productos y alimentos que se utilizarán para la producción de los pedidos. Los gastos operativos, para fines del presente proyecto, se han trasladado a los gastos administrativos y de ventas. Asimismo, para la variación del costo unitario anual promedio de cada canasta, se ha aplicado la tasa de inflación del 2.5%.

El presupuesto total de producción para el año 1 (2021) será de S/. 745,200.00 soles y para el año 5 (2025) será de S/. 1'226,073.00 soles.

Tabla N° 54

Costo unitario de material directo de producción anual (2021-2025).

| C.u. | AÑO 1 | AÑO2 | AÑO 3 | AÑO4 | AÑOS |
|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| Canasta | 207.00 | 212.18 | 217.48 | 222.92 | 228.49 |

Nota: Costo unitario de material directo de producción anual (2021-2025). Elaboración propia.

Tabla N° 55

Presupuesto total de producción anual (2021-2025)

| Costo | AÑO 1 | AÑO2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Total | 745,200 | 855,490 | 973,438 | 1,097,417 | 1,226,073 |

Nota: Presupuesto total de producción anual (2021-2025). Elaboración propia.

8.5. Cálculo del capital de trabajo

El capital de trabajo involucra todos los recursos que la empresa necesita para iniciar operaciones. Por tanto, se determinaron previamente los gastos operativos y preoperativos (mes 0) incurridos en el proyecto:

Gastos administrativos y de ventas:

A continuación, se presentan los gastos administrativos y ventas con IGV. En donde se tiene que, en el mes 0 se necesitara S/. 6'934.00 soles para gastos previos al inicio de las operaciones. Asimismo, en la proyección se puede observar los gastos administrativos y ventas afectos al IGV desde el año 1 hasta el año 5, en donde se observa que en el año 1 el total de gastos es de S/. 110,409.00 soles.

La comisión por ventas que cobra Shopify variará de acuerdo con el incremento de las ventas proyectadas para los años 2, 3, 4 y 5. Teniendo para el año 5 un total de S/. 110,769.00 soles de gastos administrativos y ventas.

Tabla N° 56*Gastos administrativos y ventas afectos al IGV 2021-2025 (incluye mes 0)*

| GASTOS ANUALES AFECTOS AL IGV DEL 2021 -2025 (ya incluyen dicho impuesto) | | | | | | |
|--|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| DESCRIPCIÓN | Mes 0 | AÑO 1 | AÑO2 | AÑO 3 | AÑO4 | AÑO 5 |
| Alquiler de local | 5,328 | 31,968 | 31,968 | 31,968 | 31,968 | 31,968 |
| Combustible | | 2,400 | 2,400 | 2,400 | 2,400 | 2,400 |
| Comisión venta online | | 31,332 | 31,683 | 32,038 | 32,397 | 32,759 |
| Epps | | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 |
| Impuesto vehicular | | 305 | 305 | 305 | | |
| Mantenimiento vehicular | | 0 | 0 | 90 | 120 | 150 |
| Marketing y publicidad | 1,150 | 9,600 | 9,600 | 9,600 | 9,600 | 9,600 |
| Otros gastos de personal | | 5,800 | 5,800 | 5,800 | 5,800 | 5,800 |
| Servicio de agua | | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 |
| Servicio de telefonía e internet | | 2,040 | 2,040 | 2,040 | 2,040 | 2,040 |
| Servicio eléctrico | | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 |
| Servicio teléfono móvil postpago | | 720 | 720 | 720 | 720 | 720 |
| Shopify | | 3,432 | 3,432 | 3,432 | 3,432 | 3,432 |
| Soat | 456 | 912 | 456 | 456 | 456 | |
| Uniformes | | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 |
| Útiles de oficina | | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Tot. Gastos afectos a IGV | 6,934 | 110,409 | 110,304 | 110,749 | 110,833 | 110,769 |

Nota: Gastos administrativos y ventas afectos al IGV 2021-2025 (incluye mes 0). Elaboración propia.

Asimismo, se detalla los gastos administrativos y ventas No afectos al IGV en los cuales se ha considerado el mantenimiento y limpieza del local y la contabilidad que serán pagados a través de recibos por honorarios. Se calculó que para el año 1 hasta el año 5 (2021-2025) se requerirá S/. 12,000.00 soles anuales para cubrir los gastos de limpieza y mantenimiento del local y la contabilidad de la empresa.

Tabla N° 57

Gastos administrativos y ventas No afectos al IGV 2021 al 202)

| GASTOS NO AFECTOS AL IGV 2021-2025 | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| DESCRIPCIÓN | AÑO 1 | AÑO2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Mantenimiento y limpieza | 4,800 | 4,800 | 4,800 | 4,800 | 4,800 |
| Contabilidad | 7,200 | 7,200 | 7,200 | 7,200 | 7,200 |
| TOTAL NO AFECTOS A IGV | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 |

Nota: Gastos administrativos y ventas No afectos al IGV 2021 al 202). Elaboración propia.

En cuanto a la planilla de trabajadores, como parte de los gastos operativos, se ha considerado el gasto de S/. 4,578.00 soles en el mes cero, con la finalidad de que el personal administrativo realice las actividades necesarias para el inicio del funcionamiento del negocio. Por otro lado, de acuerdo con lo descrito en el Capítulo N°7, la planilla anual será de la siguiente manera:

Tabla N° 58*Gastos de planilla de trabajadores 2021 al 2025 (incluido mes 0)*

| PLANILLA ANUAL | Mes 0 | Año 1 | AÑO2 | AÑO 3 | AÑO4 | AÑOS |
|-----------------------|--------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| TOTAL | 4,578 | 107,125 | 131,219 | 159,059 | 221,686 | 274,405 |

Nota: se muestran los gastos de planilla de trabajadores 2021 al 2025, incluido pagos por gastos preoperativos del mes 0. Elaboración propia.

Para el cálculo del Capital de Trabajo del proyecto, de acuerdo con los supuestos generales indicados en el punto 8.1, se ha considerado que se determinará del 60% del primer mes de los costos totales de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta (S/.62,100.00), dando un monto de S/37,260.00 soles.

Tabla N° 59*Capital de trabajo*

| | MDP | 60% MDP |
|-----------------------------------|---------------|----------------|
| CAPITAL DE TRABAJO INICIAL | 62,100 | 37,260 |

Nota: se presenta el Capital de trabajo necesario para el inicio de operaciones

Asimismo, debido a que el pronóstico de ventas impactará en el capital de trabajo requerido para los años siguientes, se utilizará para hallar el porcentaje de variación del capital de trabajo, el método de porcentaje del incremento de las ventas estimadas, el cual es aplicable entre dos meses o años consecutivos. La variación estimada es del 48.85%.

Tabla N° 60*Capital de trabajo adicional*

| CAPITAL DE TRABAJO ADICIONAL | |
|-------------------------------------|---------------|
| CT | 37,260 |
| Ventas mes 1 (sin IGV) | 76,271 |
| % CT ADICIONAL | 48.85% |

Nota: el Capital de trabajo adicional de acuerdo con el porcentaje de ventas del mes 1. Elaboración propia.

8.6. Estructura y opciones de financiamiento.

El proyecto requiere una inversión total de S/. 106,259.00 soles. Analizando las posibilidades de financiamiento, se determinó que la estructura tendrá dos fuentes. En primer lugar, el 70% (S/. 74,381.00 soles) del total de inversión se financiará con el aporte de los 5 socios iniciales, el cual se distribuye de la siguiente manera:

Tabla N° 61*Distribución de aportes de accionistas*

| Nro. de accionistas | 5 |
|----------------------------|---------------|
| Luis Dávalos | 14,876 |
| Raúl Díaz | 14,876 |
| Jessy Huamaní | 14,876 |
| Nadia León | 14,876 |
| Dennis Piñella | 14,876 |
| TOTAL | 74,381 |

Nota: la tabla muestra el aporte de los accionistas como parte del financiamiento interno del proyecto. Elaboración propia.

En segundo lugar, se requerirá del financiamiento de fuentes externas para el 30% restante, que corresponde a S/. 31,878.00 soles. Este monto será adquirido mediante un préstamo bancario al Banco de Crédito del Perú (BCP), en el que uno de nuestros accionistas cuenta con historial crediticio para empresas. Respecto la determinación de la tasa promedio por préstamos a más de 360 días a Microempresas, se ha tomado como referencia el reporte de la SBS actualizado al mes de noviembre de 2020 (Figura 43), elaborando el siguiente cronograma de pagos, a un plazo de 60 meses, bajo un método de pago de cuotas constantes de S/.811.00 soles.

Tabla N° 62

Datos para la estructura de pagos

| BANCO PINCHINCA | |
|-----------------------------------|--------|
| PRÉSTAMO | |
| Monto | 31,879 |
| TEA | 19.59% |
| TEM | 0.37% |
| Seguro desgravamen anual | 0.07% |
| Seguro desgravamen mensual | 0.01% |
| TCEA | 4.56% |
| TCEM | 0.37% |
| Plazo (meses) | 60 |
| Cuota | 811 |

Nota: se presentan las condiciones del financiamiento externo bancario y la cuota mensual por 60 meses. Elaboración propia.

Tabla N° 63

Cronograma de pagos mensual del préstamo bancario

| CRONOGRAMA DE PAGOS - PRÉSTAMO BANCARIO | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 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 | 31,878 | 31,547 | 31,212 | 30,871 | 30,525 | 30,174 | 29,818 | 29,456 | 29,089 | 28,717 | 28,338 | 27,955 |
| AMORT. | 331 | 336 | 341 | 346 | 351 | 356 | 362 | 367 | 373 | 378 | 384 | 390 |
| INTERES | 480 | 475 | 470 | 465 | 460 | 455 | 449 | 444 | 438 | 433 | 427 | 421 |
| CUOTA | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 |
| EFI | 142 | 140 | 139 | 137 | 136 | 134 | 133 | 131 | 129 | 128 | 126 | 124 |
| 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 | 27,565 | 27,169 | 26,768 | 26,360 | 25,946 | 25,527 | 25,100 | 24,668 | 24,228 | 23,783 | 23,330 | 22,871 |
| AMORT. | 396 | 402 | 408 | 414 | 420 | 426 | 433 | 439 | 446 | 453 | 459 | 466 |
| INTERES | 415 | 409 | 403 | 397 | 391 | 385 | 378 | 372 | 365 | 358 | 351 | 345 |
| CUOTA | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 |
| EFI | 123 | 121 | 119 | 117 | 115 | 113 | 112 | 110 | 108 | 106 | 104 | 102 |
| 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 | 22,404 | 21,931 | 21,451 | 20,963 | 20,468 | 19,965 | 19,455 | 18,938 | 18,412 | 17,878 | 17,337 | 16,787 |
| AMORT. | 473 | 480 | 488 | 495 | 502 | 510 | 518 | 526 | 533 | 542 | 550 | 558 |
| INTERES | 338 | 330 | 323 | 316 | 308 | 301 | 293 | 285 | 277 | 269 | 261 | 253 |
| CUOTA | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 |
| EFI | 100 | 97 | 95 | 93 | 91 | 89 | 86 | 84 | 82 | 79 | 77 | 75 |
| 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 | 16,229 | 15,663 | 15,088 | 14,505 | 13,912 | 13,311 | 12,701 | 12,081 | 11,452 | 10,814 | 10,166 | 9,508 |
| AMORT. | 566 | 575 | 584 | 592 | 601 | 610 | 620 | 629 | 638 | 648 | 658 | 668 |
| INTERES | 245 | 236 | 227 | 219 | 210 | 201 | 191 | 182 | 173 | 163 | 153 | 143 |
| CUOTA | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 |
| EFI | 72 | 70 | 67 | 64 | 62 | 59 | 56 | 54 | 51 | 48 | 45 | 42 |
| 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 | 8,841 | 8,163 | 7,475 | 6,777 | 6,068 | 5,349 | 4,619 | 3,877 | 3,125 | 2,361 | 1,586 | 799 |
| AMORT. | 678 | 688 | 698 | 709 | 719 | 730 | 741 | 752 | 764 | 775 | 787 | 799 |
| INTERES | 133 | 123 | 113 | 102 | 91 | 81 | 70 | 58 | 47 | 36 | 24 | 12 |
| CUOTA | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 | 811 |
| EFI | 39 | 36 | 33 | 30 | 27 | 24 | 21 | 17 | 14 | 10 | 7 | 4 |

Nota: la tabla presenta el detalle del cronograma de pagos mensual del préstamo bancario en cuotas mensuales por 60 meses. Elaboración propia.

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

a. Estado de GGPP

Se presenta el Estado de Resultados anual del 2021 al 2025, para el que se ha considerado una tasa de Impuesto a la Renta (IR) de 29.5%. Se aprecia que los costos de producción corresponden al 69% de los ingresos por ventas en todos los años. La utilidad neta para el año 1 es de S/ 40,250.00 soles y para el año 5, S/. 54,373.00 soles. La Utilidad Neta respecto a las ventas anuales, corresponde al 4% para el año 1, 5% para el año 2, 6% para el año 3, y 4% para el año 4 y 5.

Tabla N° 64

Estado de resultados 2021-2025

| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Estado de resultados | AÑO 1 | AÑO2 | AÑO 3 | AÑO4 | AÑO5 |
| Ventas | 915,254 | 1,050,712 | 1,195,576 | 1,347,847 | 1,505,863 |
| Personal área producción | 52,189 | 70,789 | 92,587 | 123,402 | 161,378 |
| Costo de Producción | 631,525 | 724,991 | 824,947 | 930,015 | 1,039,045 |
| UTILIDAD BRUTA | 231,540 | 254,932 | 278,042 | 294,431 | 305,440 |
| Personal de Administración y Ventas | 54,936 | 60,430 | 66,473 | 98,284 | 113,027 |
| Gastos de Administración y Ventas | 105,567 | 105,478 | 105,855 | 105,926 | 105,872 |
| Depreciación y amortización | 8,527 | 8,527 | 8,527 | 8,527 | 8,527 |
| UTILIDAD OPERATIVA | 62,510 | 80,498 | 97,188 | 81,694 | 78,014 |
| Gastos Financieros | 5,417 | 4,570 | 3,555 | 2,342 | 889 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 57,093 | 75,928 | 93,632 | 79,352 | 77,124 |
| Impuesto a la Renta | 16,842 | 22,399 | 27,621 | 23,409 | 22,752 |
| UTILIDAD NETA | 40,250 | 53,529 | 66,011 | 55,943 | 54,373 |

Nota: se presenta el Estado de resultados del periodo 2021-2025. Elaboración propia.

b. Flujo de efectivo

A continuación, se presenta el flujo de efectivo (ingresos y salidas) generado por las operaciones del ejercicio del negocio desde el primer al quinto año del proyecto. Los flujos operativos resultan positivos en todo el horizonte del proyecto. Para el año 1, es de S/55,710.00 soles y para el año 5, se son de S/63,526.00 soles. Asimismo, se aprecia que los flujos de salida más relevantes corresponden a los costos de producción.

Tabla N° 65

Flujo operativo 2021-2025

| Concepto | Mes 0 | AÑO 1 | AÑO2 | AÑO 3 | AÑO4 | AÑOS |
|--|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventas | | 915,254 | 1,050,712 | 1,195,576 | 1,347,847 | 1,505,863 |
| Costo de producción | | 631,525 | 724,991 | 824,947 | 930,015 | 1,039,045 |
| Personal área producción | | 52,189 | 70,789 | 92,587 | 123,402 | 161,378 |
| Utilidad Bruta | | 231,540 | 254,932 | 278,042 | 294,431 | 305,440 |
| Personal de Administración y Ventas | | | | | | |
| Ventas | | 54,936 | 60,430 | 66,473 | 98,284 | 113,027 |
| Gastos de Administración y Ventas | | 105,567 | 105,478 | 105,855 | 105,926 | 105,872 |
| Depreciación y amortización de intangibles | | 8,527 | 8,527 | 8,527 | 8,527 | 8,527 |
| Utilidad Operativa (EBIT) | | 62,510 | 80,498 | 97,188 | 81,694 | 78,014 |
| -Impuesto a la renta | | 15,327 | 26,860 | 28,670 | 24,100 | 23,014 |
| + depreciación y amortización de intangibles | | 8,527 | 8,527 | 8,527 | 8,527 | 8,527 |
| Flujo de Caja Operativo (FEO) | | 55,710 | 62,164 | 77,044 | 66,121 | 63,526 |

Nota: se detalla el flujo de ingresos y egresos de las operaciones del 2021-2025. Elaboración propia.

8.8. Flujo Financiero

A continuación, se muestra flujo de caja financiero que incluye los flujos del proyecto sin financiamiento externo, es decir, el Flujo de Caja de Libre Disponibilidad (FCLD), en donde se determina que el proyecto inicia con una inversión total de S/.106,259.00 soles, monto que está compuesto por la suma de los activos fijos, el capital de trabajo y los gastos preoperativos. Los flujos anuales del FCLD generados durante el horizonte de los 5 años del proyecto son positivos.

Por otro lado, se aprecia el Flujo de Caja Neto del Inversionista (FCNI). Para este último, se ha determinado el financiamiento del 30% del valor total de la inversión, es decir, S/. 31,878.00 soles, dentro del horizonte de 5 años (2021-2025). Como se evidencia, para el FCNI, los flujos también son positivos, terminando en el año 5 con S/. 115,362.00 soles. Se destaca que cualquier flujo que pueda resultar negativo en cualquier mes o periodo, es asumido por los inversionistas.

Tabla N° 66*Flujo Financiero 2021-2025*

| Concepto | Mes 0 | AÑO 1 | AÑO2 | AÑO 3 | AÑO4 | AÑO5 |
|--|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventas | | 915,254 | 1,050,712 | 1,195,576 | 1,347,847 | 1,505,863 |
| Costo de producción | | 631,525 | 724,991 | 824,947 | 930,015 | 1,039,045 |
| Personal área producción | | 52,189 | 70,789 | 92,587 | 123,402 | 161,378 |
| Utilidad Bruta | | 231,540 | 254,932 | 278,042 | 294,431 | 305,440 |
| Personal de Administración y Ventas | | 54,936 | 60,430 | 66,473 | 98,284 | 113,027 |
| Gastos de administración y ventas | | 105,567 | 105,478 | 105,855 | 105,926 | 105,872 |
| Depreciación y amortización de intangibles | | 8,527 | 8,527 | 8,527 | 8,527 | 8,527 |
| Utilidad Operativa (EBIT) | | 62,510 | 80,498 | 97,188 | 81,694 | 78,014 |
| -Impuesto a la renta | | 15,327 | 26,860 | 28,670 | 24,100 | 23,014 |
| + depreciación y amortización de intangibles | | 8,527 | 8,527 | 8,527 | 8,527 | 8,527 |
| Flujo de Caja Operativo (FEO) | | 55,710 | 62,164 | 77,044 | 66,121 | 63,526 |
| - Activo fijo | -56,663 | | | 0 | | |
| - Gastos preoperativos | -12,336 | | | | | |
| - Capital de trabajo | -37,260 | -5,514 | -5,897 | -6,199 | -6,433 | 61,304 |
| Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos | | 10,525 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD) | -106,259 | 60,721 | 56,267 | 70,845 | 59,688 | 124,830 |
| + Préstamos obtenido | 31,878 | | | | | |
| -Amortización de la deuda | | 4,313 | 5,161 | 6,175 | 7,389 | 8,841 |
| - Interés de la deuda | | 5,417 | 4,570 | 3,555 | 2,342 | 889 |
| + Escudo fiscal de los intereses (EFI) | | 1,598 | 1,348 | 1,049 | 691 | 262 |
| FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI) | -74,381 | 52,588 | 47,884 | 62,163 | 50,649 | 115,362 |

Nota: se detalla los flujos financieros anuales del proyecto 2021-2025. Elaboración propia.

8.9. Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital.

COK:

La rentabilidad exigida por los accionistas está representada por el COK en soles, el cual en el proyecto “Hommie Market” representa el 7.15%. Esto significa que el proyecto es viable, ya que los acciones podrán rentabilizar su dinero al invertir en el proyecto. Dicha tasa COK fue determinada bajo el método CAPM (Capital Asset Pricing Model), que analiza una serie de variables de riesgo internas como externas que pueden afectar el costo de oportunidad de los inversionistas.

Entre las variables a considerar, está el indicador beta desapalancado del proyecto que elimina los efectos del riesgo financiero del sector al que pertenece la empresa. Para su determinación, se partió del beta desapalancado del sector (Unleverage Beta) de acuerdo a la tabla de Damodaran, en este caso corresponde a Retail - Grocery and Food un beta de 0.34 (Figura 44). Asimismo, se utilizó el impuesto a la renta nacional (29.5%), y el ratio de apalancamiento o endeudamiento (D/E) del proyecto. Considerando estos datos, se halla el Beta desapalancado del proyecto:

Tabla N° 67

Determinación del Beta desapalancado del proyecto

| | |
|---|-------------|
| Beta desapalancado del sector bu | 0.34 |
| Impuesto a la Renta Perú | 29.50% |
| Dproy | 30.00% |
| Eproy | 70.00% |
| | 0.44 |

$\beta_{\text{proy}} =$

Nota: la tabla muestra los datos para la determinación de la beta desapalancado del proyecto. Elaboración propia.

Asimismo, para hallar el COK del proyecto se consideró también la tasa libre de riesgo de acuerdo a la última tasa de los Bonos del Tesoro Americano a 10 años. Se utilizó la tasa de 0.98%, del 11 de noviembre de 2020 (Figura 45). Además, se tomó una prima de riesgo del mercado de 8%, que es la rentabilidad exigida para invertir en el país, y un riesgo país de 2.11 puntos.

Tabla N° 68

Determinación el COK en dólares según el método CAPM

| | |
|--|---------------|
| Tasa libre de Riesgo rf | 0.980% |
| Prima Riesgo de mercado (rm - rf) | 8.00% |
| Riesgo País RP | 2.11% |
| COK proy US\$= | 6.63% |

Nota: se presenta el COK en dólares según la fórmula del método CAPM. Elaboración propia.

Finalmente, tomando en cuenta las tasas de inflación tanto nacional como de USA, se determina el COK del proyecto en soles:

- Perú inflación anual esperada: S/. 2.50%
- USA inflación anual esperada: US\$ 2.00%

Tabla N° 69

Determinación del COK en soles

$$\text{COK proy soles} = (1 + \text{COK US\$}) \times (1 + \text{Inflación anual Perú Soles}) - 1 = \mathbf{7.15\%}$$

$$(1 + \text{inflación anual USA US\$})$$

Nota: se realiza la conversión del COK dólares a soles. Elaboración propia.

WACC

El WACC, también conocido como el Costo Promedio Ponderado del Capital, representa la tasa de descuento o del costo de oportunidad del proyecto con el que se valorará la rentabilidad y viabilidad del mismo. Su determinación implica considerar tanto el patrimonio de la empresa como su nivel de endeudamiento (30%) y las tasas financieras aplicadas para cada uno, en este caso el COK y la TEA del banco, además de la tasa impositiva, en que este caso es de 29.5%.

Considerando su fórmula y los datos del proyecto, Hommie Market tiene un WACC de 9.17%.

Tabla N° 70

Determinación del WACC

| | S/. | % | % | |
|-----------------------------------|---------------|---------------|--------|--------------|
| | Participación | Participación | Costo | WACC |
| Financiamiento Terceros | 31,878 | 30.00% | 13.86% | 4.16% |
| Financiamiento Accionistas | 74,381 | 70.00% | 7.15% | 5.01% |
| Inversión Total | 106,259 | 100.00% | | 9.17% |

Nota: se realiza la conversión del WACC según la formula descrita en la tabla. Elaboración propia.

8.10. Indicadores de rentabilidad

Para determinar la rentabilidad del proyecto, se han calculado y analizado dos indicadores: el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa de Interna de Retorno (TIR).

El VPN del FCLD fue determinado de los flujos anuales descontando al presente, según la tasa WACC del 9.17%. El VPN del FCLD calculado para el proyecto fue de S/. 1,797,865.00 soles, por tanto, al ser mayor de 1, determina que el proyecto es viable ya que es mayor que la inversión. Por otro lado, para determinar el VPN de FCNI se realizaron los descuentos de los flujos correspondientes a una tasa COK del 7.15%, dando un VPN del FCNI de S/.1,865,216.00

soles, de igual manera, al ser mayor que 1, se acepta el proyecto, ya que generará rentabilidad para los accionistas.

Tabla N° 71

Valor Presente Neto

| | |
|--|--------------|
| VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD | 1,797,865.00 |
| VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA | 1,865,216.00 |

Nota: se presenta el valor presente neto de los flujos tanto para el proyecto como para los inversionistas.

Elaboración propia.

Por otro lado, la TIR total del proyecto (expresado en porcentaje), es del 98.75% y del retorno de inversión del accionista es del 112.65%. Al ser comparadas con las respectivas tasas de costo de oportunidad WACC y COK, se determina que el TIR para ambos casos es mayor, por tanto, se acepta el proyecto.

Tabla N° 72

Tasa de Interna Retorno (TIR)

| | |
|-----------------|----------------|
| TIR FCLD | 98.75% |
| TIR FCNI | 112.65% |

Nota: se presenta la tasa interna de retorno del proyecto y de los inversionistas. Elaboración propia.

8.11. Análisis de riesgo

8.11.1. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad podemos identificar 2 tipos: el análisis de sensibilidad unidimensional y el análisis bidimensional. En el análisis unidimensional hicimos el cruce de la utilidad operativa con el VPN Económico. Aquí podemos visualizar el rango de rentabilidad

que se puede obtener a partir de una utilidad bruta de S/50,000 hasta los S/110,000. Vemos que con una utilidad operativa de S/62,510 coincide el número con el VPNe obtenido.

Tabla N° 73

Cruce de la utilidad operativa con el VPN Económico

| | | VPNe 168,207 |
|--------------------|---------|------------------------|
| Utilidad Operativa | 110,000 | 211,716 |
| | 100,000 | 202,555 |
| | 90,000 | 193,393 |
| | 78,014 | 182,411 |
| | 70,000 | 175,069 |
| | 62,510 | 168,207 |
| | 50,000 | 156,745 |

Nota: Se presenta el rango de rentabilidad a partir de una utilidad bruta. Elaboración propia.

Por otro lado, en el análisis bidimensional, nos brinda la posibilidad observar cómo 2 variables impactan sobre una tercera variable. En este caso, hemos analizado el cruce de la utilidad operativa con la tasa de retorno de la inversión (Cok), y podemos ver que el VPNf con tasa de 7.15% se incrementa a media que crece la utilidad operativa. También podemos ver que, si el Cok aumenta y la utilidad operativa también, se produce un descenso del VPNf lo cual significaría que no es conveniente incrementar el porcentaje del Cok.

Tabla N° 74

Cruce de la utilidad operativa con la tasa COK

| | VPNf 168,207 | COK | | | | |
|--------------------|------------------------|--------------|----------------|--------------|--------------|---------------|
| | | 6.00% | 7.15% | 8.00% | 9.00% | 10.00% |
| Utilidad operativa | 110,000 | 218,683 | 211,716 | 206,721 | 201,006 | 195,459 |
| | 100,000 | 209,453 | 202,555 | 197,609 | 191,951 | 186,461 |
| | 90,000 | 200,223 | 193,393 | 188,497 | 182,897 | 177,464 |
| | 78,014 | 189,160 | 182,411 | 177,575 | 172,044 | 166,680 |
| | 70,000 | 181,764 | 175,069 | 170,272 | 164,788 | 159,469 |
| | 62,510 | 174,850 | 168,207 | 163,447 | 158,006 | 152,730 |
| | 50,000 | 163,304 | 156,745 | 152,048 | 146,679 | 141,474 |

Nota: Se muestra que al modificar el cok tiene impacto en VPN y Utilidad operativa. Elaboración propia.

8.11.2. Análisis por escenarios (por variables)

Elaboramos tres tipos de escenarios; base, optimista y pesimista, donde se realizarán modificaciones de algunas variables y se evalúan la independencia entre cada una de estas variables con impactos en el flujo de Caja.

- **Escenario Base:** En este escenario se considera una inversión de S/ 106, 259, los activos fijos representan un 53% de la inversión, el porcentaje de la inversión a financiar representa el 30% de la inversión. El financiamiento con terceros la TEA es de 19.59%, el Cok es de 7.15% y la utilidad operativa (sin depreciación) de S/ 78, 014.

Tabla N° 75:

Análisis de Escenario Base

| Variables | Base |
|---------------------------------------|-------------|
| Monto de la inversión | 106,259 |
| % de los activos fijos | 53% |
| % de inversión a financiarse | 30% |
| TEA | 19.59% |
| Cok | 7.15% |
| utilidad operativa (sin depre) | 78,014 |

Nota: se detalla las variables del proyecto del escenario base. Elaboración propia.

- **Escenario Optimista:** En este escenario se considera una inversión de S/ 96, 259, debido a la disminución en la inversión de los activos fijos, en este escenario representan un 43% de la inversión, el porcentaje de la inversión a financiar representa el 40% de la inversión es decir hay menor aporte de capital del inversionista. El financiamiento con terceros con una TEA del 17.59%, debido a ello el Cok requerido por el inversionista es menor (comparado con el escenario base) siendo de 5.15% y la utilidad operativa (sin depreciación) de S/ 88,014.

Tabla N° 76:*Análisis de Escenario Optimista*

| Variab les | Optimista |
|---------------------------------------|------------------|
| Monto de la inversión | 96,259 |
| % de los activos fijos | 43% |
| % de inversión a financiarse | 40% |
| TEA | 17.59% |
| Cok | 5.15% |
| Utilidad Operativa (sin depre) | 88,014 |

Nota: se detalla las variables del proyecto del escenario optimista. Elaboración propia.

- **Escenario Pesimista:** En este escenario se considera una inversión de S/ 126,259, debido al incremento en la inversión de los activos fijos, en este escenario representan un 63% de la inversión, el porcentaje de la inversión a financiar representa el 20% de la inversión es decir hay mayor aporte de capital del inversionista. El financiamiento con terceros con una TEA del 21.59%, debido a ello el Cok requerido por el inversionista es mayor (comparado con el escenario base) siendo de 9.15% y la utilidad operativa (sin depreciación) de S/ 68, 014.

Tabla N° 77:*Análisis de Escenario Pesimista*

| Variab les | Optimista |
|---------------------------------------|------------------|
| Monto de la inversión | 126,259 |
| % de los activos fijos | 63% |
| % de inversión a financiarse | 20% |
| TEA | 21.59% |
| Cok | 9.15% |
| utilidad operativa (sin depre) | 68,014 |

Nota: se detalla las variables del proyecto del escenario pesimista. Elaboración propia.

De acuerdo con la modificación de las variables en cada escenario se puede determinar que existe una interdependencia mutua entre ellas, debido que al modificar solo una de ellas las otras variables también se ven directamente afectadas tanto de forma positiva o negativa. El proyecto es positivo aun considerando en el escenario pesimista con las variables modificadas, siendo un proyecto viable.

Tabla N° 78:

Resumen del análisis de escenarios

| | Base | Optimista | Pesimista |
|---------------------------------------|-------------|------------------|------------------|
| Celdas cambiantes: | | | |
| Monto de la inversión | 106,259 | 96,259 | 126,259 |
| % de los activos fijos | 53% | 43% | 63% |
| % de inversión a financiarse | 30% | 40% | 20% |
| TEA | 19.59% | 17.59% | 21.59% |
| Cok | 7.15% | 5.15% | 9.15% |
| utilidad operativa (sin depre) | 78,014 | 88,014 | 68,014 |
| Celdas de resultado: | | | |
| VPN | 79,176 | 104,456 | 55,441 |
| TIR | 43% | 50% | 36% |
| VPN | 90,538 | 117,270 | 65,169 |
| TIR | 58% | 73% | 44% |

Nota: resumen de las variables del proyecto por escenario y el impacto en VPN FCLD y VPNFCNI. Elaboración propia.

8.11.3. Análisis de punto de equilibrio

- a. ¿Cuánto debe ser el COK para que el VPN del FCNI esté en equilibrio (VPN FCNI= 0)?

Para que el VPN del FCNI este en equilibrio ($VPN_f = 0$) lo mínimo que los accionistas quieren ganar es el 70.07% de rentabilidad por la inversión de sus fondos.

Tabla N° 79:

Análisis del punto de equilibrio del proyecto

| FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA - FCA | | | | | | |
|---|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| FCL (Flujo Económico) | (106,259) | 60,721 | 56,267 | 70,845 | 59,688 | 124,830 |
| (+) Deuda | 31,878 | | | | | |
| (-) Amortización (Principal) | | (4,313) | (5,161) | (6,175) | (7,389) | (8,841) |
| (-) Intereses | | (5,417) | (4,570) | (3,555) | (2,342) | (889) |
| (+) Efecto financiero (EFI) | | 1,598 | 1,348 | 1,049 | 691 | 262 |
| FCA (Flujo Caja Financiero) | (74,381) | 52,589 | 47,884 | 62,164 | 50,648 | 115,362 |

Nota: se detalla el flujo financiero anual del proyecto 2021-2025 para encontrar el punto de equilibrio.

Elaboración propia.

Tabla N° 80:

Cálculo del VPN, TIR, B/C y PRC 1

| CALCULO DEL VPN , TIR , B/C y PRC | |
|--|--------|
| COK | 70.07% |
| VPN _f | 0.00 |
| TIR _f | 70% |
| B/C | 4.45 |

Nota: se presenta el valor del Cok para el VPN_f sea cero. Elaboración propia.

- b. ¿Cuánto debe ser el WACC para que el VPN del FCLD esté en equilibrio ($VPN_{FCLD} = 0$)?

Para que el VPN del FCLD este en equilibrio ($VPN_f = 0$) lo mínimo que puede rendir el proyecto es 98.75% promedio anual para que los accionistas y proveedores puedan satisfacer sus requerimientos de rentabilidad.

Tabla N° 81:*Flujo de Caja Operativo*

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--------------------------------|-------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| UTILIDAD NETA | | 47,183 | 53,637 | 68,517 | 57,594 | 55,000 |
| (+) Depreciación | | 8,527 | 8,527 | 8,527 | 8,527 | 8,527 |
| Flujo de Caja Operativo | | 55,710 | 62,164 | 77,044 | 66,121 | 63,526 |

Nota: se presenta el FEO anual del proyecto. Elaboración propia.

Tabla N° 82:*Cálculo del flujo caja libre (FCL)*

| INVERSION | | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|------------------|
| Activo fijo | (56,663) | | | | | | |
| Capital trabajo (KW) | (49,596) | | | | | | |
| (+) Recuperación del KW | (5,514) | (5,897) | (6,199) | (6,433) | 61304 | | |
| (+) Recuperación del Activo | 10,525 | | | | | | |
| FCL (Flujo Caja Económico) | (106,259) | 60,721 | 56,267 | 70,845 | 59,688 | 124,830 | 2,748,949 |

Nota: se presenta el flujo de caja libre anual del proyecto 2021-2025. Elaboración propia.

Tabla N° 83:*Determinación del CPPC*

| | |
|-------------------------|---------------|
| % Deuda | 30.00% |
| % Capital | 70.00% |
| TEA | 19.59% |
| Cok | 7.15% |
| Tasa de impuesto | 29.50% |
| CPPC (WACC) | 0.987548844 |

Nota: Se presenta las variables consideradas para la determinación del WACC. Elaboración propia.

Tabla N° 84:*Cálculo del VPN, TIR, B/C y PRC 2*

| | |
|------------|----------------|
| VPN | 0 |
| TIR | 98.755% |
| B/C | 1.00 |

Nota: Se presenta las variables consideradas para el cálculo del VPN FCLD. Elaboración propia

8.11.4. Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

Se establece un listado de riesgos identificados como elementos claves para el análisis cualitativo, los cuales son identificados por magnitud y por áreas, donde se concluye las acciones o medidas a tomarse frente a estos posibles escenarios.

Tabla N° 85:*Principales riesgos del proyecto*

| PRINCIPALES RIESGOS DEL PROYECTO (CUALITATIVO) | | | | | |
|---|---|---|-------------|---|--|
| RIESGO | | DESCRIPCION | TIPO | | ACCION |
| ALTO | - | El volumen de ventas se encuentra por debajo del promedio en el primer año | FINANCIERO | + | Reforzar estrategias con el área comercial con el fin de mantener un control de ventas en corto y largo plazo |
| | - | No obtener la participación esperada en el mercado | MERCADO | + | Incentivar el uso de la plataforma a través de las redes sociales |
| | - | Ingresos de nuevos competidores ofreciendo el mismo servicio de delivery y empaquetado. | MERCADO | + | Mejorar alianzas estratégicas con proveedores principales del mercado para ofrecer mejores promociones |
| | - | Retrasos en el abastecimiento de productos por parte de los proveedores | PROVEEDOR | + | Establecer un plan de abastecimiento de productos de proveedores de emergencia que puedan realizar entregas inmediatas |

| | | | | | |
|-------|---|--|----------------|---|--|
| | - | No cumplir con el plazo establecido de entregas | PLANIIFICACION | + | Tener control del plan logístico de rutas de nuestra área operativa cada semana |
| MEDIO | - | Bajo compromiso del personal comercial u operativo | RECURSOS | + | Mantener incentivos por objetivos cumplidos en plazos determinados y establecer reuniones semanales con el fin de que sean escuchados y puedan participar en las estrategias implementadas |
| | - | Mayor poder del proveedor ante la alta demanda de negocios por delivery | PROVEEDOR | + | Establecer un plan de compras en tiempo determinado para reforzar fidelización cliente-proveedor |
| | - | Mala gestión de reclutamiento de personal | RECURSOS | + | Potenciar el área de RRHH y reforzar las funciones y requisitos del personal requerido |
| | - | El cliente recurre a otro servicio delivery después de la primera compra | MERCADO | + | Establecer estrategias de fidelización a través nuestra área de post-venta aplicando herramientas CRM |
| BAJO | - | Variación constante del TC | ECONOMICO | + | Todas las compras son realizadas a nivel local en la moneda nacional. |

Nota: se muestra la descripción de los principales riesgos del proyecto. Elaboración propia.

9. CONCLUSIONES

- En la actualidad, el comportamiento y la forma de comprar de las personas ha cambiado. Esto debido a que los protocolos sanitarios requieren de un distanciamiento no menor a 1 metro, el cual dificulta realizar cualquier actividad que involucre estar en lugares con gran aglomeración de personas. Esto nos permitirá desarrollar un modelo de negocio que facilite a estas personas la compra de alimentos de primera necesidad de forma fácil, segura y oportuna.
- Al ser los smartphones y las laptops los productos más usados en la actualidad para realizar compras, se vio necesario utilizar para el proyecto una “vitrina online”, más conocida como e-commerce, el cual facilitará la exposición de nuestros productos y la venta de los mismos.
- El conocimiento adquirido por nuevos usuarios sobre la forma de comprar por la web incrementa el potencial de futuros compradores que estarían dispuestos a adquirir nuestro servicio para la compra de sus alimentos de primera necesidad.
- El uso de la página web de Hommie Market facilitará la vida de los usuarios, con el servicio de delivery a domicilio, debido a que los usuarios encontrarán información de los diferentes productos de primera necesidad. Esto les permitirá ahorrar tiempo y encontrará producto de calidad, sin tener que dirigirse al supermercado.
- Este proyecto recalca la importancia de la diferenciación en el servicio el cual es crucial para poder sostener un emprendimiento, y es que el tipo de negocio que se ofrece en las plataformas digitales debe ser atractivo para las personas, a pesar de que en el mercado existen muchos competidores directos, donde se destaca el esfuerzo de un negocio en brindar un valor agregado a su servicio con la finalidad de generar confianza y fidelización, es por ello que se buscó implementar las entregas de los productos en un empaque eco amigable, característica diferenciadora de Hommie Market.

- El servicio prometido en la página web de Hommie Market tiene como valor agregado la practicidad y tranquilidad que los usuarios tienen para efectuar las compras, otro factor importante es la velocidad en la entrega del pedido. Por ello, el proyecto es viable.
- El negocio de Hommie Market ha sido confirmado con las encuestas elaboradas al público objetivo, y éstas reflejaron que un 85.6% tiene la intención de seguir efectuando compras a través de la página web aun cuando pase la emergencia sanitaria.
- El planeamiento operativo de Hommie Market está enfocado en brindar un servicio de calidad que perdure en el tiempo, es por eso que el sistema de gestión de la calidad involucra todos los recursos de la empresa hasta las estrategias y procedimientos; como la adquisición de los mejores productos, selección de los proveedores, alquiler del local con una ubicación estratégica (aledaño a los distritos donde se brindara el servicio), una correcta organización de las instalaciones (distribución por procesos) todo con el fin de satisfacer las necesidades de la empresa y de sus clientes.
- La gestión de recursos humanos es una de las piezas más importantes del modelo de negocio de Hommie Market, pues también es parte del servicio de calidad que se le ofrece a los clientes. Es por eso que parte de la estructura de gastos es el reclutamiento de personal calificado, capacitaciones, escala de remuneraciones, motivaciones y evaluaciones de desempeño. Con la finalidad de mejorar el rendimiento de los colaboradores e identificar porque podrían existir ausentismos u otros problemas con relación al personal.
- La estructura deuda-capital del proyecto Hommie Market es 30% financiamiento con terceros y 70% financiamiento con inversionistas, lo cual hace que el Cok requerido por el inversionista sea un poco elevado, teniendo impacto directo en el VPN FCLD, esto se debe a que es poco probable que al ser una empresa nueva se pueda obtener un mayor porcentaje de financiamiento de un tercero, por no tener un historial crediticio.

CONCLUSIONES PERSONALES

- **Luis Alberto Dávalos Prudencio:** Para alcanzar los objetivos se debe realizar un seguimiento constante a los indicadores de gestión de Hommie Market, lo cual permitirá identificar las oportunidades de mejora, buscando ser más eficientes en nuestro modelo operativo y que tenga impacto en mejorar los tiempos de atención, reducir costos y gastos operativos. Así mismo, para crecer en participación de mercado debemos monitorear el sector al cual estamos dirigidos, analizar las modificaciones que puedan ocurrir y sus posibles impactos positivos o negativos al modelo de negocio (factores internos y externos), por ello se debe mejorar las alianzas estratégicas con los proveedores actuales o buscar nuevas alianzas, mejorar nuestra calidad de servicio al cliente, con la finalidad de fidelizarlos y a la vez aumentar nuestra cartera de clientes que tendrá impacto en nuestras utilidades. Por otro lado, la evaluación de desempeño de los colaboradores será un factor importante para alcanzar nuestros objetivos, por eso nuestra unidad de recursos humanos será de mucha importancia, para eso se deberá realizar una buena planificación presupuestal para realizar las capacitaciones constantes a nuestros colaboradores para lograr muy buenos resultados en la atención al cliente.
- **Raúl Anderson Díaz Rea:** desarrollar un proyecto como Hommie Market ha representado para mí infinidad de aprendizajes sobre cómo crear y enfocar tu modelo de negocio en pro de los clientes y usuarios. Y no solo eso, aprendí la forma en que el mundo digital interviene en las actividades presenciales de las personas, para lograr así, impactarlos mediante la creación de experiencias memorables entre el medio (web), el servicio (Hommie Market) y el cliente. Definitivamente, las herramientas aprendidas durante el proceso me ayudarán a tener un mejor entendimiento de la forma en que funcionan los negocios, y por ende, contribuirá en mi desempeño profesional en el área de marketing.

- **Jessy Soledad Huamaní Díaz:** Hommie Market es un proyecto de negocio que ha demostrado ser rentable, sin embargo, es importante cumplir con las actividades y procesos planeados para el logro de los objetivos económicos - financieros de la empresa. Asimismo, es necesario trabajar en las estrategias de marketing diseñadas para poder llegar a la cuota de mercado e incrementar las ventas según lo proyectado. En este punto, realizar un continuo estudio de nuestro mercado y principales competidores será clave, así como hacer uso de los recursos de marketing digital disponibles. Por otro lado, se debe velar por mantener todos los estándares detallados para el proceso de experiencia de compra del cliente así seguir generando valor al servicio brindado, a la vez que nos diferenciamos de nuestra competencia. En este sentido, el personal contratado, en especial, el personal operativo, cumplen un rol fundamental para el éxito los objetivos. Por tanto, se deben velar por el cumplimiento de las actividades de capacitación y de gestión de recursos humanos, para obtener una participación de nuestros colaboradores y que se vea reflejado en los resultados de la empresa.
- **Nadia Lizeth León Jimenez:** Hommie Market ofrece un servicio de calidad y seguridad a sus clientes, dándoles la satisfacción de que no deberán preocuparse por reservar tiempo para ir al supermercado, pues Hommie market llevara los alimentos que necesite, en el menor tiempo posible (48 horas máximo) y siguiendo los estándares de seguridad e higiene que el cliente desea. A lo largo del proyecto se ha validado la necesidad que tienen los clientes sobre este servicio, es por eso que podemos asegurar que la empresa está lista para empezar y gradualmente generar utilidades para todos sus inversores. Es importante que la administración se mantenga innovadora y dinámica, para que se adapte fácilmente a los constantes cambios que se presentan a su alrededor, todo esto con el fin de generar valor, calidad y ser competitiva en el mercado al que se dirige.

- **Dennis Alexander Piñella Gómez:** Este proyecto ha demostrado que las plataformas digitales y el e-commerce son las herramientas indispensables que hoy en día se utiliza para poder iniciar e impulsar un emprendimiento, con respecto al servicio delivery será importante realizar un buen seguimiento al canal de ventas y a las herramientas de marketing si es que se espera obtener buenos resultados a largo plazo, puesto que es relevante para todo negocio que recién ingresa al mercado fidelizar a sus clientes. Además, un correcto uso de la difusión y promoción vía redes sociales conlleva a un impacto positivo en la expansión del mercado, de forma rápida precisa y organizada.

10. REFERENCIAS

Agenda Pública (2020, enero 06). Los retos para Europa 2020. Diario El País.

<http://agendapublica.elpais.com/los-retos-para-europa-2020/>

América Retail. (2019). Perú: peruanos invierten hasta más de 1,000 soles en compras online.

[Noticia]. <https://bit.ly/3gZPsx4>

Arellano, R. (2019). La demografía una buena noticia. Arellano. Recuperado de:

<https://www.arellano.pe/la-demografia-una-buena-noticia/>

Bazo, A. (10 de agosto 2020). Perú pasa su año preelectoral ante una de sus peores crisis y con un sistema político debilitado. France 24. Recuperado de

<https://www.france24.com/es/20200810-per%C3%BA-crisis-pol%C3%ADtica-pandemia>

Beteta, H. C. (2003). Evaluación privada de proyectos, *Flujo de caja de un proyecto* (Págs. 301-302). Universidad del Pacífico.

Blacksip (2019). Reporte de Industria: El E-commerce en Perú 2019. Recuperado de

<https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-industria-del-eCommerce-Peru-2019-eBook.pdf>

Bravo, F. (2020). Comercio electrónico Perú: La Guía más completa del mercado. Ecommerce News. Recuperado de

<https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>

Castañeda, J. (2020, enero 29). El T-MEC: oportunidades (y riesgos) para México. The New York Times.

<https://www.nytimes.com/es/2020/01/29/espanol/opinion/acuerdo-mexico-estados-unidos.html>

Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción de Riesgo de Desastres (Cenepred) (2018) Anexo 6: Cálculo del aforo. Recuperado de

https://www.cenepred.gob.pe/web/wp-content/uploads/Itse/Anexos%202017/Anexo_07_Guia_del_calculo_de_Aforo.pdf

CPI - Market Report. (2019). Perú: Población 2019. Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Fernández, C. (2019, diciembre 09). ¿Cuánto tiempo demora abrir un negocio en el Perú? Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/12/09/cuanto-tiempo-demora-abrir-un-negocio-en-el-peru/>

Gestión. (2020). Huella ecológica: ¿cuánto contamina subir una foto o enviar un whatsapp? [Noticia]. <https://bit.ly/3ghpQuI>

Gestión. (2020). La estrategia de los bodegueros para impulsar sus ventas vía Whatsapp. [Noticia]. <https://bit.ly/31bO5pQ>

Gestión. (2020). Peruanos compran 66% más unidades de producto por visita a puntos de venta. [Noticia]. <https://bit.ly/2CwLT2C>

Gestión. (2020). Redes sociales: las 3 herramientas que usaron los microempresarios para no perder ventas. [Noticia]. <https://bit.ly/31aL3BS>

Gestión. (2020). A fin de año más del 60% de peruanos habrá realizado al menos una compra online. [Noticia]. <https://gestion.pe/tendencias/a-fin-de-ano-mas-del-60-de-peruanos-habra-realizado-al-menos-una-compra-online-ecommerce-noticia/>

Holded. (30 de enero del 2017). ¿Cómo mejorar las ventas con un CRM? [Blog]. Recuperado de: <https://www.holded.com/es/blog/mejorar-ventas-crm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). Estado de la población peruana 2020. INEI. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1743/Libro.pdf

IPSOS (2020). Comprador en línea. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/comprador-en-linea> [Consulta: 20 agosto del 2020]

La Cámara (2017). Sube el costo de la canasta básica y aún no está del todo cubierta. https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r786_2/info_esp_786.pdf

Mario Chong (2009). La mayoría de peruanos compra dos veces por semana en aplicaciones de delivery. Recuperado de: <https://rpp.pe/columnistas/mariochong/la-mayoria-de-peruanos-compra-dos-veces-por-semana-en-aplicaciones-de-delivery-noticia-1234309>

Marsh JLT Specialty (2020). Mapa de Riesgo Político 2020: Tensiones comerciales amenazan la estabilidad política. Marsh. <https://www.marsh.com/uy/es/insights/research/political-risk-map-2020.html>

MDirector (24 de junio de. 2020). 9 ventajas de incorporar el email marketing en tus estrategias digitales [Blog]. Recuperado de: <https://www.mdirector.com/email-marketing/ventajas-del-email-marketing.html>

O'Hara, G. (2019, diciembre 12). Obligaciones laborales: Lo que se viene para el 2020. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/obligaciones-laborales-de-las-micro-y-pequenas-empresas-son-mas-de-281-noticia/?ref=gesr>

Osterwalder, A. et al. (2014). Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. [E-book]. <https://bit.ly/3kI6FNU>

Parra, F. (25 de enero de 2019). *Depreciación en materia de Impuesto a la Renta. Grupo Verona*. Recuperado de <https://grupoverona.pe/depreciacion-en-materia-de-impuesto-a-la-renta/>

Peña, S. (2017). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. *Innovaciones de negocios*, 2(3). <http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/30>

Perú Retail (2020). Perú: Consumidores prefieren cada vez más comprar vía online y recibir servicio de despacho a domicilio. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-consumidores-prefieren-cada-vez-mas-comprar-via-online-y-recibir-servicio-de-despacho-a-domicilio/>

Perú Retail. (2018). Perú: Comercio electrónico facturaría US\$ 2,500 millones a fines del 2018. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-comercio-electronico-2018/>

Perú Retail. (2018, Julio 09). Nacionales: ¿Cuáles son los tipos de consumidores peruanos? <https://www.peru-retail.com/tipos-de-consumidores-peruano/>

Plataforma única del estado peruano (13 agosto 2020). Registrar una marca. Recuperado de <https://www.gob.pe/334-registrar-una-marca-registrar-nombre-comercial>

Plataforma única del estado peruano (13 agosto 2020). Inspección técnica vehicular. Recuperado de <https://www.gob.pe/397-inspeccion-tecnica-vehicular>

Redacción. (01 de setiembre de 2016). Licencias de funcionamiento: ¿Dónde es más caro y barato para poner un negocio? *Gestión*. <https://gestion.pe/tu-dinero/licencias-funcionamiento-carro-barato-poner-negocio-147510-noticia/>

Redacción, Barcelona (2020, abril 03). El debate de los lectores: ¿Qué pasará con la UE tras el Covid-19? La vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/participacion/debates/20200330/48160119733/debate-futuro-union-europea-crisis-coronavirus-covid-19-brexit.html>

Redacción LP. (23 de mayo de 2020). Protocolo sanitario para el servicio de delivery por aplicativo [RM 163-2020-Produce]. LP Derecho.pe. Recuperado de <https://lpderecho.pe/protocolo-sanitario-servicio-delivery-terceros-rm-163-2020-produce/>

RPP. (2020). WhatsApp en Perú: hasta 164% se elevó el uso de esta aplicación durante la cuarentena. [Noticia]. <https://bit.ly/3iKxO14>

- Ruiz, J. E. V., & Beltrán, P. A. V. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. *Revista Boletín Redipe*, 6(3), 172-193. <http://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/217>
- Saavedra, D. (05 de diciembre de 2017). Intangibles de duración limitada, criterio del devengado o del percibido para enviar al gasto o amortizar la operacion. Asecoint. Recuperado de <https://www.asecoint.com.pe/tributario/intangibles-duracion-limitada-criterio-del-devengado-del-percibido-enviar-al-gasto-amortizar-la-operacion/>
- Salas, O. (2020, oct 01). Precios de alquiler de locales comerciales en distritos de Lima moderna caen hasta en 20%. *Diario El Comercio*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/peru/precios-de-alquiler-de-locales-comerciales-en-distritos-de-lima-moderna-caen-hasta-en-20/>
- Sánchez, C. (28 de mayo de 2020). Cita de cita. Normas APA (7ma edición). <https://normas-apa.org/citas/cita-de-cita/>
- SUNAT (2019). ¿Qué beneficios tengo? Emprendedor Sunat. Recuperado de: <https://emprender.sunat.gob.pe/que-beneficios-tengo>
- StarGo Connection. (2020). ¿Qué es el mantenimiento web y cuánto cuesta? Mantenimiento web. [Página Web]. <https://bit.ly/3kKCzsZ>
- Tiendeo. (2020). ¿Cómo ha cambiado el comportamiento del consumidor con la crisis del Covid-19? [Estudio de mercado] <https://bit.ly/3iFnpUa>
- Valencia, A., Palacios, I., Cedeño, J., & Collins, N. (2014). Influencia del marketing digital en el proceso de decisión de compra. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 2(1). Recuperado de: <https://bit.ly/31M1qny>
- Zamora, N. & Cárdenas, T. (2018). Proveedores, actores clave en la gestión de la cadena de abastecimiento para el desarrollo de una ventaja competitiva. [Artículo]. <https://bit.ly/2DK7LIt>

11. ANEXOS

Anexo N° 1. Cuestionario N° 1 para entrevistas:

1. Edad
2. ¿En cuál de estos distritos vive?
3. ¿Se considera una persona "minuciosa" para realizar la lista de compra de sus alimentos?
4. Cuéntenos brevemente ¿cómo realiza el proceso para hacer compras de alimentos en su hogar? (modo, tiempo que le dedica, otros)
5. ¿Con qué frecuencia realiza las compras de alimentos en su hogar?
6. ¿Qué problemas o dificultades suele enfrentar cuando realiza sus compras?
7. ¿Con qué frecuencia le ocurre el problema o dificultad?
8. Actualmente, ¿qué medidas toma para resolver los problemas o dificultades que presenta al comprar los alimentos para su hogar?
9. De las medidas descritas en la pregunta anterior, ¿cuál le es más útil?
10. ¿Cuál es el medio de pago más frecuente con el que realiza sus compras de alimentos?

Anexo N° 2. Cuestionario N° 2 para investigación de mercado

1. Edad:
2. Distrito donde vive:
3. Realiza sus compras de alimentos las realiza: diario, interdiario, semanal, quincenal, mensual
4. Dada la coyuntura actual, cómo prefiere hacer sus compras
5. Si realiza sus compras de alimentos por internet u otro medio (WhatsApp, etc.), qué medio utiliza más: presencial en mercado o supermercado, delivery a tiendas pequeñas o conocidos, delivery a supermercados, otros (describir)
6. Califique cada uno de los aspectos presentados del 1 al 5 (donde 1 es nada importante y 5, muy importante), según lo que es más importante para usted cuando realiza sus compras de alimentos por delivery. Entrega rápida o dentro del plazo acordado / presentación y limpieza de los productos / plataforma de compra sencilla y rápida / medios de pago / comunicación del estado del pedido / atención de reclamos
7. Cuando realiza sus compras de alimentos por delivery, qué medio de pago utiliza con mayor frecuencia: efectivo / (POS) tarjeta débito o crédito / transferencia bancaria / Lukita, Yape, Plin,
8. Cuando realiza sus compras de alimentos por delivery, qué medio le parece más sencillo y útil: por página web de la empresa / por WhatsApp / por correo electrónico
9. Cuando realiza sus compras de alimentos por delivery, qué le parece más sencillo y útil: enviar su lista en un formulario de la página web de la empresa / enviar su lista completa por WhatsApp / seleccionar cada producto del catálogo web hasta armar su lista final

10. ¿Dada la coyuntura actual como prefiere hacer sus compras? presencial / por internet
11. Cuando compra alimentos para su hogar por delivery, qué categorías le gustaría encontrar. Puede marcar más de 1: frutas y verduras frescas, carnes y abarrotes, otro:
12. Cuando realiza compras de alimentos online para una o dos semanas, ¿cuál es el plazo de entrega aproximado (en días) que está dispuesto a esperar? 1,2,3,4,5
13. ¿Qué tipo de problemas presenta cuando hace compras de alimentos por internet? puede marcar más de 1 opción
14. ¿En caso de que la situación actual que vivimos se resuelva, usted seguiría realizando sus compras de alimentos por medios online o servicios de delivery?
SI/NO

Tabla N° 86

IGV total del ejercicio 2021-2025

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| IGV VENTAS REALIZADAS | 164,746 | 189,128 | 215,204 | 242,613 | 271,055 |
| IGV COMPRAS REALIZADAS (*) | 130,517 | 147,324 | 165,384 | 184,309 | 203,925 |
| IGV POR PAGAR SIN CREDITO FISCAL | 34,229 | 41,804 | 49,819 | 58,303 | 67,130 |
| APLICACIÓN CREDITO FISCAL | 10,525 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SALDO CREDITO FISCAL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| PAGO IGV | 23,704 | 41,804 | 49,819 | 58,303 | 67,130 |

Nota: se muestra el detalle del impuesto por todo el periodo del proyecto. Elaboración propia.

Tabla N° 87

Gastos administrativos y ventas afectos al IGV mensual año 2021

| GASTOS MENSUALES AFECTOS AL IGV DEL AÑO 1 - 2021 (ya incluyen dicho impuesto) | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| DESCRIPCIÓN | 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 |
| Alquiler de local | 5,328 | 2,664 | 2,664 | 2,664 | 2,664 | 2,664 | 2,664 | 2,664 | 2,664 | 2,664 | 2,664 | 2,664 | 2,664 |
| Combustible | | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| Comisión venta online | | 2,611 | 2,611 | 2,611 | 2,611 | 2,611 | 2,611 | 2,611 | 2,611 | 2,611 | 2,611 | 2,611 | 2,611 |
| Epps | | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 |
| Impuesto vehicular | | | | | | | | | | | | | 305 |
| Mantenimiento vehicular | | | | | | | | | | | | | |
| Marketing y publicidad | 1,150 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 |
| Otros gastos de personal | | 200 | 100 | 200 | 100 | 1,200 | 1,100 | 1,200 | 100 | 200 | 100 | 200 | 1,100 |
| Servicio de agua | | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| Servicio de telefonía e internet | | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 |
| Servicio eléctrico | | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| Servicio telefono movil postpago | | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| Shopify | | 286 | 286 | 286 | 286 | 286 | 286 | 286 | 286 | 286 | 286 | 286 | 286 |
| Soat | 456 | | | | | | | | | | | | 456 |
| Uniformes | | 600 | | | | | | | | | | | |
| Utiles de oficina | | 300 | | | | | | | | | | | |
| Tot. Gastos afectos a IGV | 6,934 | 9,641 | 8,641 | 8,741 | 8,641 | 9,741 | 9,641 | 9,741 | 8,641 | 8,741 | 8,641 | 8,741 | 10,402 |
| IGV | 1,522 | 2,116 | 1,897 | 1,919 | 1,897 | 2,138 | 2,116 | 2,138 | 1,897 | 1,919 | 1,897 | 1,919 | 2,283 |
| Total gastos sin IGV | 8,456 | 11,757 | 10,538 | 10,660 | 10,538 | 11,879 | 11,757 | 11,879 | 10,538 | 10,660 | 10,538 | 10,660 | 12,685 |

Nota: se muestra el detalle de los gastos administrativos y de ventas mensuales del primer año del proyecto. Elaboración propia.

Tabla N° 88*Estado de resultados mensual año 2021*

| 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 | 76,271 | 76,271 | 76,271 | 76,271 | 76,271 | 76,271 | 76,271 | 76,271 | 76,271 | 76,271 | 76,271 | 76,271 |
| Personal área producción | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 | 3,041 |
| Costo de Producción | 52,627 | 52,627 | 52,627 | 52,627 | 52,627 | 52,627 | 52,627 | 52,627 | 52,627 | 52,627 | 52,627 | 52,627 |
| UTILIDAD BRUTA | 20,603 |
| Personal de Administración y Ventas | 5,886 | 5,886 | 5,886 | 5,886 | 5,886 | 5,886 | 5,886 | 5,886 | 5,886 | 5,886 | 5,886 | 5,886 |
| Gastos de Administración y Ventas | 8,029 | 7,775 | 7,775 | 7,775 | 7,775 | 8,619 | 8,029 | 7,775 | 7,775 | 7,775 | 7,775 | 8,877 |
| Depreciación y amortización | 727 | 727 | 727 | 727 | 727 | 727 | 727 | 727 | 727 | 727 | 727 | 727 |
| UTILIDAD OPERATIVA | 5,962 | 6,216 | 6,216 | 6,216 | 6,216 | 5,372 | 5,962 | 6,216 | 6,216 | 6,216 | 6,216 | 5,113 |
| Gastos Financieros | 1,566 | 1,555 | 1,542 | 1,530 | 1,517 | 1,504 | 1,491 | 1,478 | 1,464 | 1,449 | 1,435 | 1,420 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 4,395 | 4,661 | 4,673 | 4,686 | 4,698 | 3,867 | 4,470 | 4,738 | 4,752 | 4,767 | 4,781 | 3,694 |
| Impuesto a la Renta | 1,297 | 1,375 | 1,379 | 1,382 | 1,386 | 1,141 | 1,319 | 1,398 | 1,402 | 1,406 | 1,410 | 1,090 |
| UTILIDAD NETA | 3,099 | 3,286 | 3,295 | 3,303 | 3,312 | 2,726 | 3,152 | 3,340 | 3,350 | 3,360 | 3,371 | 2,604 |

Nota: se muestra el detalle del Estado de Resultados de forma mensual del primer año del proyecto. Elaboración propia.

Tabla N° 89

Flujo de caja - mensual año 2021

| 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 | | 76,271 | 76,271 | 76,271 | 76,271 | 76,271 | 76,271 | 76,271 | 76,271 | 76,271 | 76,271 | 76,271 | 76,271 |
| Costo de producción | | 52,627 | 52,627 | 52,627 | 52,627 | 52,627 | 52,627 | 52,627 | 52,627 | 52,627 | 52,627 | 52,627 | 52,627 |
| Personal área producción | | 4,349 | 4,349 | 4,349 | 4,349 | 4,349 | 4,349 | 4,349 | 4,349 | 4,349 | 4,349 | 4,349 | 4,349 |
| Utilidad Bruta | | 19,295 |
| Personal de Administración y Ventas | | 4,578 | 4,578 | 4,578 | 4,578 | 4,578 | 4,578 | 4,578 | 4,578 | 4,578 | 4,578 | 4,578 | 4,578 |
| Gastos de administración y ventas | | 9,170 | 8,323 | 8,408 | 8,323 | 9,255 | 9,170 | 9,255 | 8,323 | 8,408 | 8,323 | 8,408 | 9,815 |
| Depreciación y amortización de intangibles | | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 |
| Utilidad Operativa (EBIT) | | 4,836 | 5,684 | 5,599 | 5,684 | 4,751 | 4,836 | 4,751 | 5,684 | 5,599 | 5,684 | 5,599 | 4,191 |
| -Impuesto a la renta | | 1,179 | 1,179 | 1,178 | 1,177 | 1,177 | 1,176 | 1,176 | 1,175 | 1,175 | 1,174 | 1,174 | 1,173 |
| + depreciación y amortización de intangibles | | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 |
| Flujo de Caja Operativo | | 4,368 | 5,216 | 5,131 | 5,217 | 4,285 | 4,370 | 4,286 | 5,219 | 5,135 | 5,220 | 5,136 | 3,729 |
| - Activo fijo | -56,663 | | | | | | | | | | | | |
| - Gastos preoperativos | -12,336 | | | | | | | | | | | | |
| - Capital de trabajo | -37,260 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -5,514 |
| Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos | | 2,785 | 2,938 | 2,923 | 1,880 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD) | -106,259 | 7,153 | 8,153 | 8,054 | 7,096 | 4,285 | 4,370 | 4,286 | 5,219 | 5,135 | 5,220 | 5,136 | -1,786 |
| + Préstamos obtenido | 31,878 | | | | | | | | | | | | |
| -Amortización de la deuda | | 475 | 477 | 479 | 481 | 482 | 484 | 486 | 488 | 490 | 491 | 493 | 495 |
| - Interés de la deuda | | 119 | 117 | 115 | 113 | 111 | 110 | 108 | 106 | 104 | 102 | 101 | 99 |
| + Escudo fiscal de los intereses (EFI) | | 35 | 34 | 34 | 33 | 33 | 32 | 32 | 31 | 31 | 30 | 30 | 29 |
| FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI) | -74,381 | 6,594 | 7,594 | 7,494 | 6,536 | 3,724 | 3,809 | 3,724 | 4,656 | 4,572 | 4,656 | 4,572 | -2,351 |

Nota: se detalla los flujos financieros mensuales del proyecto del año 2021, en el mes 12 los inversionistas sumirían el financiamiento del flujo negativo. Elaboración propia.

Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas en los Últimos 30 Días Útiles Por Tipo de Crédito al 17/11/2020

| Moneda Nacional | | Moneda Extranjera | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------|-------------------|---------|-----------|-------|------------|----------|-----------|---------|-----|-----------|-----------|--------|--------|------|---------------|----------|
| Tasa Anual (%) | BBVA | Comercio | Crédito | Pichincha | BIF | Scotiabank | Citibank | Interbank | Mibanco | GNB | Falabella | Santander | Ripley | Azteca | ICBC | Bank of China | Promedio |
| Pequeñas Empresas | 5.63 | 3.07 | 9.33 | 20.90 | 5.07 | 4.37 | 3.78 | 5.96 | 20.50 | - | - | - | - | - | - | - | 11.80 |
| Descuentos | 10.50 | 15.00 | 14.34 | 15.87 | 10.71 | 10.77 | - | 8.76 | - | - | - | - | - | - | - | - | 11.85 |
| Préstamos hasta 30 días | 11.41 | - | 14.87 | 39.10 | - | 10.00 | - | - | 68.81 | - | - | - | - | - | - | - | 11.58 |
| Préstamos de 31 a 90 días | 11.43 | 14.00 | 6.35 | 16.82 | 10.10 | 2.97 | 3.78 | 7.50 | 27.76 | - | - | - | - | - | - | - | 8.46 |
| Préstamos de 91 a 180 días | 13.04 | - | 8.15 | 21.78 | 10.17 | 9.48 | - | 16.00 | 27.95 | - | - | - | - | - | - | - | 17.56 |
| Préstamos de 181 a 360 días | 14.63 | - | 8.66 | 25.80 | 12.50 | 10.61 | - | 30.03 | 24.65 | - | - | - | - | - | - | - | 23.30 |
| Préstamos a más de 360 días | 4.40 | 1.00 | 9.34 | 20.88 | 2.22 | 4.31 | - | 5.55 | 19.30 | - | - | - | - | - | - | - | 10.87 |
| Microempresas | 12.70 | 1.00 | 13.59 | 30.16 | 10.80 | 4.24 | - | 4.40 | 29.93 | - | - | - | - | - | - | - | 25.89 |
| Tarjetas de Crédito | 35.43 | - | 24.91 | 36.14 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 30.18 |
| Descuentos | 13.92 | - | 17.64 | 10.13 | - | 7.90 | - | 10.02 | - | - | - | - | - | - | - | - | 15.29 |
| Préstamos Revolventes | - | - | - | - | 10.80 | - | - | 6.39 | - | - | - | - | - | - | - | - | 6.99 |
| Préstamos a cuota fija hasta 30 días | 16.12 | - | - | - | - | - | - | - | 49.53 | - | - | - | - | - | - | - | 19.96 |
| Préstamos a cuota fija de 31 a 90 días | 12.83 | - | - | 30.56 | - | - | - | - | 52.54 | - | - | - | - | - | - | - | 47.59 |
| Préstamos a cuota fija de 91 a 180 días | 13.15 | - | 31.02 | 40.92 | - | - | - | 30.00 | 49.69 | - | - | - | - | - | - | - | 48.63 |
| Préstamos a cuota fija de 181 a 360 días | 8.64 | - | 49.45 | 37.11 | - | 18.00 | - | 31.33 | 42.01 | - | - | - | - | - | - | - | 41.81 |
| Préstamos a cuota fija a más de 360 días | 3.72 | 1.00 | 11.43 | 29.78 | - | 4.22 | - | 2.79 | 23.16 | - | - | - | - | - | - | - | 19.59 |

Nota: Cuadro elaborado sobre la base de la información remitida diariamente por las Empresas Bancarias a través del Reporte N° 6. Las tasas de interés tienen carácter referencial. Las definiciones de los tipos de crédito se encuentran en el Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones, aprobado mediante Resolución SBS N° 11356-2008 (Ver definiciones).

Las tasas de interés promedio incluyen las tasas de los créditos que han sido otorgados con garantía del Gobierno Nacional, en el marco del Programa Reactiva, así como las tasas de los créditos otorgados bajo el esquema de financiamiento del Fondo de Apoyo Empresarial a la MYPE.

Figura 43. Tasas activas anuales de las operaciones de moneda nacional realizadas en noviembre 2020. Tomado de la SBS 2020 - <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPportal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

| Industry Name | Number of firms | Beta | D/E Ratio | Effective Tax rate | Unlevered beta |
|---------------------------|-----------------|------|-----------|--------------------|----------------|
| Retail (Grocery and Food) | 13 | 0.59 | 96.66% | 12.78% | 0.34 |

Figura 44. Beta desapalancada del sector bu, según tabla de Damodaran, fecha de análisis enero de 2020, tomado de <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

| | Letras del Tesoro | Nota del Tesoro | | | Bonos del Tesoro |
|-------------|-------------------|-----------------|---------|---------|------------------|
| | 6 meses | 2 años | 5 años | 10 años | 30 años |
| 21 Oct 2020 | 0,12200 | 0,15100 | 0,35700 | 0,82600 | 1,63900 |
| 22 Oct 2020 | 0,11200 | 0,15500 | 0,37600 | 0,85800 | 1,67900 |
| 23 Oct 2020 | 0,11200 | 0,15700 | 0,37800 | 0,84500 | 1,64300 |
| 24 Oct 2020 | | | | | |
| 25 Oct 2020 | | | | | |
| 26 Oct 2020 | 0,11700 | 0,15100 | 0,35200 | 0,80400 | 1,59400 |
| 27 Oct 2020 | 0,10700 | 0,14700 | 0,33200 | 0,77100 | 1,55600 |
| 28 Oct 2020 | 0,10700 | 0,15100 | 0,33200 | 0,77400 | 1,55600 |
| 29 Oct 2020 | 0,10700 | 0,15200 | 0,37200 | 0,82500 | 1,60500 |
| 30 Oct 2020 | 0,10100 | 0,15800 | 0,38600 | 0,87500 | 1,66400 |
| 31 Oct 2020 | | | | | |
| 1 Nov 2020 | | | | | |
| 2 Nov 2020 | 0,10100 | 0,16000 | 0,37700 | 0,84700 | 1,61900 |
| 3 Nov 2020 | 0,11400 | 0,17200 | 0,39700 | 0,90100 | 1,68400 |
| 4 Nov 2020 | 0,10100 | 0,14900 | 0,33100 | 0,76600 | 1,54600 |
| 5 Nov 2020 | 0,09900 | 0,14700 | 0,32800 | 0,76500 | 1,52600 |
| 6 Nov 2020 | 0,09900 | 0,15500 | 0,36300 | 0,82200 | 1,60400 |
| 7 Nov 2020 | | | | | |
| 8 Nov 2020 | | | | | |
| 9 Nov 2020 | 0,09400 | 0,17700 | 0,43000 | 0,92500 | 1,71300 |
| 10 Nov 2020 | 0,10400 | 0,18500 | 0,45500 | 0,96300 | 1,74500 |
| 11 Nov 2020 | 0,10400 | 0,18500 | 0,45500 | 0,98000 | 1,74500 |

Figura 45. Tasa del Tesoro de E.U.A. 2020, fuente Bloomberg, se tomó la última tasa a 10 años, en la que se determinó el WACC y COK. Recuperado de <https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>