



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Plan de negocios para la implementación de una tienda de conveniencia en el Distrito de San Isidro

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTOR (ES)

Chamorro Martínez, Jossi Lorena (0000-0002-1940-705X)

Mc Lean Alcedán, Erica Patricia (0000-0003-0929-3463)

Periche Amaya, Yuri Vladimir (0000-0003-3196-0613)

Ramírez Aragón, Luz Maribel (0000-0001-9857-4106)

ASESOR (ES)

Aramayo Prieto, Carlos Armando (0000-0002-9077-053X)

Lima, 17 de junio de 2021

Dedicatoria

A nuestras familias que han sido parte de este esfuerzo para poder lograr este objetivo. A nuestros asesores que nos brindaron su tiempo, conocimiento y paciencia para guiarnos en el desarrollo de nuestra tesis.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por darnos la vida, y la oportunidad de poder finalizar nuestra tesis. A nuestras familias por el apoyo incondicional en este tiempo difícil que atravesamos en medio de la pandemia y un agradecimiento especial a nuestro asesor, Carlos Armando Aramayo Prieto, por el apoyo brindado durante el presente trabajo.

Resumen

La actual coyuntura social y sanitaria ha llevado al consumidor urbano de alimentos a tomar mayor consciencia sobre características saludables y condiciones sanitarias de los productos y compras con mínimo contacto.

Nuestra investigación busca cubrir las necesidades identificadas a través de la implementación de una tienda de conveniencia, que englobe propuestas de alimentos predominantemente saludables, amigables con el medio ambiente, contribución a marcas solidarias, practicidad de compra y eficiente interacción digital. Se denominará Sentido Natural, frase que envuelve conceptos de valores sociales y medioambientales, que definen nuestra propuesta.

Para nuestra investigación empleamos metodologías cualitativas y cuantitativas a través de encuestas y observaciones en campo, que concluye en una necesidad de mercado con potencial de crecimiento. El público objetivo está definido por personas con estilo de vida saludable cuyas edades oscilan entre los 18 a 55 años, pertenecientes al NSE A, B y C, que residen y visitan la zona 4 del distrito de San Isidro, donde se encuentra la mayor concentración de tráfico diario de público, residentes y flotantes. De acuerdo con nuestra encuesta, el 84% considera que la alimentación saludable es importante o muy importante; y al 98% le gustaría encontrar alimentos saludables en una tienda de conveniencia.

Se emplearán canales digitales como redes sociales y páginas web para conectar con el segmento objetivo. Contará con 2 canales de venta: tienda física y tienda virtual (e-commerce).

Realizamos un estudio de factibilidad que demuestra que el proyecto es viable en los aspectos: comercial, operativo y financiero, con una inversión de S/ 286,472.00, financiado en un 71% de capital propio y un 29% financiado con un préstamo bancario con un plazo de 3 años, y una tasa de interés de 11.20%; obteniendo un VAN positivo y un TIR superior al costo de

oportunidad de los socios. Asimismo, el payback de la inversión es en 3.6 años, el cual consideramos que es un tiempo razonable y refuerza la atraktividad del negocio.

Palabras clave: Sentido Natural, retail de alimentos, tienda de conveniencia (TdC), productos saludables, consumo saludable.

Abstract

The current social and health situation has led urban food consumers to become more aware of the healthy characteristics and sanitary conditions of the products and purchases with minimal contact.

Our research seeks to cover the needs identified through the implementation of a convenience store, which encompasses predominantly healthy food proposals, friendly to the environment, contribution to solidarity brands, practicality of purchase and efficient digital interaction. It will be called Natural Sense, a phrase that involves concepts of social and environmental values, which define our proposal.

For our research we use qualitative and quantitative methodologies through surveys and observations in the field, which concludes in a market need with growth potential. The target audience is defined by people with a healthy lifestyle whose ages range from 18 to 55 years old, belonging to NSE A, B and C, who reside and visit zone 4 of the San Isidro district, where the highest concentration is found. daily traffic of public, residents and floating. According to our survey, 84% consider that healthy eating is important or very important; and 98% would like to find healthy food at a convenience store.

Digital channels such as social networks and web pages will be used to connect with the target segment. It will have 2 sales channels: physical store and virtual store (e-commerce).

We carried out a feasibility study that shows that the project is viable in the aspects: commercial, operational and financial, with an investment of S / 286,472.00, financed by 71% of its own capital and 29% financed with a bank loan with a term 3 years, and an interest rate of 11.20%; obtaining a positive NPV and an IRR higher than the opportunity cost of the

partners. Likewise, the payback of the investment is in 3.6 years, which we consider to be a reasonable time and reinforces the attractiveness of the business.

Keywords: Natural Sense, food retail, convenience store (CS), healthy products, healthy consumption.

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS	VIII
LISTA DE FIGURAS	XIII
LISTA DE TABLAS	XIV
CÁPITULO 1 IDEA DEL PROYECTO.....	16
CÁPITULO 2 MARCO TEÓRICO	20
2.1. Visión Global	20
2.2. Visión Local.....	22
2.3. Marco Conceptual.....	23
2.3.1. <i>Tienda de Conveniencia</i>	23
2.3.2. <i>Alimentación saludable</i>	24
2.3.3. <i>Efectos de una mala alimentación</i>	25
CÁPITULO 3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	27
3.1. La empresa	27
3.2. Misión	27
3.3. Visión.....	27
3.4. Valores	28
3.5. Objetivos estratégicos.	28
3.5.1. <i>Corto plazo (Año 1):</i>	28
3.5.2. <i>Mediano plazo (Año 2 - 4):</i>	28
3.5.3. <i>Largo plazo (Año 5):</i>	29
3.6. Estrategias de Negocio.....	29
3.7. Factores de Diferenciación	29
CÁPITULO 4 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO (PESTEL)	31
4.1. Factores Políticos	31
4.1.1. <i>Crisis Política del País</i>	31
4.2. Factores Económicos	32
4.2.1. <i>Escenario Internacional (Mundial)</i>	32
4.2.2. <i>Impacto del COVID en Perú y Latinoamérica</i>	32
4.2.3. <i>Consecuencias Económicas Covid-19 Perú</i>	33

4.2.4. <i>Producto Bruto Interno</i>	34
4.2.5. <i>Movimiento y presión inflacionaria</i>	35
4.2.6. <i>Movimientos de Tipo de Cambio</i>	36
4.3. Factores Sociales.....	36
4.4. Factores Tecnológicos	38
4.4.1. <i>Los Ciber Ataques</i>	38
4.4.2. <i>Redes Sociales</i>	38
4.5. Factores Legales.....	39
4.5.1. <i>Habilitación comercial en el distrito de San Isidro</i>	39
4.5.2. <i>Lineamientos Legales para una Alimentación y Nutrición Saludables</i>	39
4.5.3. <i>Normativas del CODEX Alimentarius</i>	41
4.5.4. <i>Protocolo Sanitario de Operación del COVID-19.</i>	41
4.5.5. <i>Ley de regulación de comercio electrónico</i>	43
4.6. Amenazas y Oportunidades	45
CÁPITULO 5 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	48
5.1. Análisis de las Fuerzas Competitivas	48
5.1.1. <i>Análisis del Sector</i>	48
5.1.2. <i>Rivalidad entre competidores</i>	52
5.1.3. <i>Amenaza de entrada de competidores potenciales</i>	57
5.1.4. <i>Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos</i>	59
5.1.5. <i>Poder negociador de los proveedores</i>	61
5.1.6. <i>Poder negociador de clientes</i>	62
5.2. Análisis FODA.....	62
5.2.1. <i>Factores Externos</i>	63
5.2.2. <i>Factores internos</i>	64
5.3. Estrategias cruzadas del análisis FODA	65
5.3.1. <i>Estrategias FO</i>	65
5.3.2. <i>Estrategias FA</i>	66
5.3.3. <i>Estrategias DO</i>	66
5.3.4. <i>Estrategias DA</i>	67
CÁPITULO 6 INVESTIGACIÓN DE MERCADO	68
6.1. Objetivo general.....	68

6.2.	Objetivos específicos	68
6.3.	Fuentes de información secundaria.....	68
6.4.	Fuentes de información primaria	72
6.4.1.	<i>Encuesta cuantitativa</i>	72
6.4.2.	<i>Visitas de campo</i>	73
6.5.	Conclusiones de la investigación de mercado	75
CÁPITULO 7 PLAN DE MARKETING		76
7.1.	Modelo CANVAS del negocio	77
7.2.	Objetivos de marketing	78
7.2.1.	<i>Objetivo general</i>	78
7.2.2.	<i>Objetivos específicos</i>	78
7.3.	Estimación de la demanda.	78
7.3.1.	<i>Cálculo del mercado objetivo.</i>	78
7.4.	Estrategia de posicionamiento	82
7.5.	La mezcla de marketing	83
7.5.1.	<i>Estrategia de producto</i>	83
7.5.2.	<i>Estrategia de precio</i>	84
7.5.3.	<i>Estrategia de distribución o plaza</i>	85
7.5.4.	<i>Estrategia de promoción</i>	86
7.6.	Propuesta de valor	90
CÁPITULO 8 PLAN DE OPERACIONES.....		91
8.1.	Mapa de Proceso	91
8.1.1.	<i>Procesos Estratégicos</i>	93
8.1.2.	<i>Actividades de apoyo o soporte</i>	97
8.1.3.	<i>Actividades Primarias</i>	98
8.2.	Requerimientos Físicos	107
8.2.1.	<i>Local Comercial</i>	107
8.2.2.	<i>Layout de la Tienda por conveniencia</i>	108
8.2.3.	<i>Equipo físico</i>	110
8.2.4.	<i>Mercadería</i>	111
8.3.	Requerimientos Técnicos.....	111
8.4.	Conclusión	112

CÁPITULO 9 PLAN DE RECURSOS HUMANOS	113
9.1. Diseño de la organización (Organigrama)	113
9.2. Funciones y puestos	115
9.3. Políticas de Recursos Humanos	121
9.3.1. <i>Reclutamiento</i>	121
9.3.2. <i>Programa de Inducción</i>	121
9.3.3. <i>Capacitación de personal</i>	122
9.3.4. <i>Evaluación de desempeño</i>	122
9.3.5. <i>Clima organizacional</i>	123
9.3.6. <i>Remuneración</i>	123
9.3.7. <i>Gestión administrativa de personal</i>	124
9.4. Plan de Recursos Humanos.....	126
9.4.1. <i>Desarrollo del plan de retención:</i>	127
9.5. Presupuesto de Recursos Humanos	128
9.6. Conclusiones	129
CÁPITULO 10 PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO	130
10.1. Objetivos	130
10.2. Supuestos Generales del Proyecto	130
10.3. Inversiones	131
10.4. Evaluación de Requerimiento Económico - Financiero	136
10.4.1. <i>Financiamiento bancario</i>	137
10.4.2. <i>Aportes de Capital - Accionistas</i>	137
10.5. Presupuesto de Ingresos	137
10.5.1. <i>Estimación del tamaño de la demanda</i>	137
10.5.2. <i>Cálculo del Ingreso por Ventas</i>	139
10.5.3. <i>Estimación del Margen Promedio</i>	143
10.6. Presupuesto de Egresos.....	144
10.6.1. <i>Gastos Operativos</i>	144
10.6.2. <i>Gastos Administrativos</i>	145
10.6.3. <i>Gastos de Marketing</i>	146
10.6.4. <i>Presupuesto de Planillas</i>	147
10.7. Estados Financieros	148
10.7.1. <i>Estado de Ganancias y Pérdidas</i>	148

10.7.2. <i>Flujo de Caja</i>	150
10.8. Indicadores de Generación de Valor	152
10.8.1. <i>Costo de Capital Accionista (Ke)</i>	152
10.8.2. <i>Costo de Capital Ponderado (WACC)</i>	153
10.9. Indicadores de Rentabilidad.....	153
10.9.1. <i>Cálculo del Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Índice de Rentabilidad</i> 153	
10.10. Periodo de Recuperación de la Inversión.....	154
10.11. Análisis de Sensibilidad	155
10.12. Análisis de Escenarios	156
CONCLUSIONES.....	159
RECOMENDACIONES	161
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	163
APÉNDICE A.....	176

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Perfil Nutricional	26
Figura 2. LATAM: Producto Bruto Interno.....	33
Figura 3.Reactivación económica de America Latina, 2020	34
Figura 4. Proyección del PBI, 2019-2022.....	35
Figura 5. Tipo de Cambio e Intervención cambiaria del BCRP	36
Figura 6. ¿Qué es la pirámide Alimentaria?	41
Figura 7. estimación del valor del mercado e-commerce para el 2020	52
Figura 8. Tiendas de Conveniencia en el distrito de San Isidro.....	55
Figura 9. Índice del desarrollo global del retail moderno	58
Figura 10. Lealtad hacia tiendas	58
Figura 11: Distribución de Bodegas por área de Lima (estimación)	60
Figura 12. Poblacion de San Isidro (Flotante y Residente)	69
Figura 13. Participación en ventas por categoría de producto en Sentido Natural	72
Figura 14. Formula muestra.....	73
Figura 15. Tamaño de Mercado	79
Figura 16.Mapa de Proceso de la Tienda por Conveniencia	92
Figura 17. Proceso de compra.....	99
Figura 18. Proceso Logístico y de Almacenamiento	103
Figura 19. Proceso de Pedidos.....	104
Figura 20. Proceso de Vender en Tienda	105
Figura 21: Proceso de Gestionar E-Commerce.....	106
Figura 22. Local Comercial	108
Figura 23. Layout.....	109
Figura 24. Organigrama	115

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Alimentación Saludable</i>	24
Tabla 2 <i>Amenazas y Oportunidades</i>	45
Tabla 3 <i>Fortalezas y Debilidades</i>	55
Tabla 4 <i>Crecimiento y penetración de mercado de las tiendas de conveniencia en Perú</i>	71
Tabla 5 <i>Participación den tiendas de conveniencia saludables del distrito de San Isidro</i>	71
Tabla 6 <i>Tráfico de los consumidores por pandemia y ticket promedio</i>	74
Tabla 7 <i>Conclusiones de la investigación de mercado</i>	75
Tabla 8 <i>Modelo Canvas</i>	77
Tabla 9 <i>Demanda flotante por día</i>	79
Tabla 10 <i>NSE A, B y C</i>	80
Tabla 11 <i>Porcentaje de personas tiene y/o desea incorporar, hábitos saludables en su alimentación</i>	80
Tabla 12 <i>Porcentaje de personas que compran alimentos de forma frecuente</i>	81
Tabla 13 <i>Porcentaje de personas que compran frecuentemente en una TdC</i>	81
Tabla 14 <i>Porcentaje de personas que compradores</i>	82
Tabla 15 <i>Mercado Meta de sentido Natural</i>	82
Tabla 16 <i>Ambientes</i>	109
Tabla 17 <i>Equipos Físicos</i>	110
Tabla 18 <i>Personal Requerido</i>	113
Tabla 19 <i>Horario de atención</i>	125
Tabla 20 <i>Presupuesto de Recursos Humanos</i>	129
Tabla 21 <i>Resumen de Presupuesto de Inversión</i>	131
Tabla 22 <i>Activos Fijos Intangibles de Sentido Natural</i>	132

Tabla 23 <i>Activos Fijos Tangibles de Sentido Natural</i>	132
Tabla 24 <i>Inversiones Pre-Operativas</i>	133
Tabla 25 <i>Inversiones Operativas</i>	134
Tabla 26 <i>Capital de Trabajo</i>	136
Tabla 27 <i>Estructura de Financiamiento de Sentido Natural</i>	136
Tabla 28 <i>Mercado Meta - Inicio de Negocio</i>	138
Tabla 29 <i>Mercado meta estimado - Año 1</i>	139
Tabla 30 <i>Incremento de la Demanda y del Ticket promedio estimado</i>	141
Tabla 31 <i>Proyección de Ventas por canal</i>	142
Tabla 32 <i>Gastos de ventas proyectados por modalidad de pago</i>	142
Tabla 33 <i>Margen Promedio Ponderado</i>	144
Tabla 34 <i>Gastos Operativos</i>	145
Tabla 35 <i>Gastos Administrativos</i>	146
Tabla 36 <i>Gastos de Marketing</i>	147
Tabla 37 <i>Presupuesto de Planillas</i>	147
Tabla 38 <i>Estado de Resultados</i>	149
Tabla 39 <i>Gastos Administrativos</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 40 <i>Costo de Capital Accionista</i>	152
Tabla 41 <i>Costo de Capital de Promedio Ponderado</i>	153
Tabla 42 <i>Cálculo de VAN y TIR</i>	154
Tabla 43 <i>PRI – Periodo de Recuperación de la Inversión</i>	155
Tabla 44 <i>Análisis de Sensibilidad de los Indicadores de Rentabilidad</i>	155
Tabla 45 <i>Análisis de Escenarios</i>	157

CÁPITULO 1

IDEA DEL PROYECTO

El consumidor peruano ha cambiado sus hábitos de consumo, la preocupación por consumir alimentos saludables aumentó, sobre todo, en las generaciones millennial y centennial. La pandemia del Covid-19 incrementó esta tendencia, esto se ve sustentado en el estudio de Perú Retail del 31 julio del 2020, que demuestra que los peruanos generaron buenas costumbres y retomaron actividades que refuerzan su salud y alimentación. El 71% indicó que cambiará y mejorará sus hábitos de higiene, el 66% mejorará el cuidado del hogar, el 60% manifiesta que serán más ordenados, el 54% va a poner más atención a su alimentación y el 49% cuidará mucho más su Salud (Perú Retail, 2020).

Esta nueva normalidad, lleva a los consumidores a replantear sus hábitos de consumo sobre la base de una alimentación saludable, teniendo en cuenta que los pacientes con diabetes, obesidad, colesterol, enfermedades cardíacas, entre otros; forman parte de los grupos de personas con mayor riesgo de tener complicaciones por contagio de coronavirus.

Por otro lado, en el contexto de creciente globalización y mayor sensibilización social y medioambiental el concepto de la responsabilidad social corporativa ha cobrado un nuevo impulso. Las organizaciones hoy en día mantienen un compromiso voluntario que está convirtiéndose paulatinamente en una prioridad para todo tipo de empresas, independientemente de su índole y tamaño.

El informe de Cone también precisa que un 87% de los millennials prefieren consumir productos saludables. El estudio “Cone Communications Millineal CSR Study” de Perú: Porter Novelli (2018) indica que hasta un 91% cambiaría de marca a otra que tenga acciones sociales.

Todo lo mencionado, hace que exista un cambio en el comportamiento del consumidor, modificando sus necesidades, hábitos de consumo y expectativas hacia diferentes productos,

servicios y la selección de marcas orientado a empresas que realicen un trabajo social. Algunas de las tendencias del consumidor actual son:

- **Mayor conciencia en la alimentación.** Más del 70% de los peruanos manifiesta que debido a la pandemia son más conscientes sobre los alimentos que deben consumir y se preocupan por comprar y consumir productos que les permitan elevar sus defensas y disminuir el consumo de comida chatarra.
- **Preferencias en compras online.** A causa de las medidas de distanciamiento social, el e-commerce es una tendencia que marca el consumo del año 2020 como también de los próximos años en diferentes sectores empresariales. A la fecha, más del 60% de las empresas retail manifiestan que el cambio hacia las compras por internet, impulsado por la pandemia, será permanente en su categoría.
- **Responsabilidad Social,** existe preferencia de muchos consumidores por empresas o marcas que han asumido por contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental.
- **Experiencias desde casa.** A causa de la pandemia Covid-19, el estilo de vida de las personas se ha visto afectado, los hogares se han vuelto un espacio de trabajo, de estudio, y hasta de entrenamiento físico. Y esta tendencia continuará en el resto del año 2021, por lo que la demanda actual se orientará a satisfacer esta nueva necesidad.
- **Ahorro y emprendimiento.** La pandemia del Covid-19 afecta a la economía del país y de las familias: la pérdida de empleos, el cierre de negocios y reducción salarial; lo que, genera que el consumidor sea mucho más meticuloso y priorice a la hora de comprar un producto y se oriente a consumir productos que cubra sus necesidades básicas.

Por ello, el reto de las empresas y de los negocios es adaptarse e implementar esos insights frente a sus mensajes en un sentido que guarde sintonía con las necesidades de este nuevo consumidor (El Peruano, 2020).

El formato de tiendas de expendio de alimentos ha venido reinventándose continuamente, tal como se detalla en el estudio “Insights de Cuarentena” realizado por Consumer Truth e InTarget donde se muestra con fecha del 31 de Julio del 2020, que de un total de 651 encuestados; 72 realizaron compras al menos una vez en bodegas, 69 en supermercados, 64 en mercados, 34 en tiendas de conveniencia y 21 en deliverys (Perú Retail, 2020).

Como consecuencia de todo lo analizado, nuestra propuesta de negocio de las tiendas por conveniencia son un formato que se ha vuelto relevante en nuestro país debido a que se alinea a las necesidades del nuevo consumidor.

La idea de negocio expone la implementación de una tienda de conveniencia que se enfoque primordialmente en productos de primera necesidad y alimentos tipo bocadillos, como: ensaladas personalizadas, sándwich, postres, bebidas, preparados con productos naturales que satisfagan a nuestro cliente potencial en calidad, cantidad, precio y accesibilidad. Y al mismo tiempo, como parte de su responsabilidad social, ofrecer productos que contribuyan a impulsar emprendimientos sociales y ambientales de distintas regiones del país.

Estará ubicado en el departamento de Lima, en la provincia de Lima, en el distrito de San Isidro, en el Centro Empresarial y/o Centros Financieros, cuyos trabajadores, en gran mayoría, desayunan, almuerzan y cenan, en los alrededores, donde no hay una gran oferta de comida saludable, lo que lo convierte en un mercado potencial a considerar, tomando en cuenta que, San Isidro cuenta con una población de 54,910 (residentes) y 755, 717 (flotantes) y ocupa el decimocuarto puesto en el Índice de Desarrollo Humano de los distritos del Perú (Municipalidad de San Isidro, 2018).

No se tienen datos actualizados de cómo afectó la pandemia del Covid-19 a la población flotante de San Isidro durante el año 2020, sin embargo; las entidades financieras continuaron con el trabajo presencial durante la emergencia sanitaria. Asimismo, paulatinamente el flujo de personas se ha incrementado a medida que se autorizó la apertura de otros rubros. Se espera que su número se restablezca a niveles prepandemia impulsado por el programa de vacunación del gobierno.

Los canales de venta serán atención presencial y atención mediante plataformas de venta on line. Los canales de pagos serán: pago en efectivo, pago mediante tarjetas y pago mediante aplicaciones móviles.

CÁPITULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. Visión Global

Cada día es más habitual escuchar que la comida saludable gana espacio en nuestra alimentación, lo que deja atrás al boom de la comida rápida (fast food), para dar paso al nuevo concepto de comida saludable (healthy food). Como consecuencia de esta tendencia, los establecimientos fast food, sensibles a los nuevos hábitos de consumo, han visto la necesidad de reorientar su oferta a un concepto más saludable y sostenible.

El estudio “Nuevos hábitos saludables”, de empresa Upfield de España, destaca que la cuarentena motivó un cambio de hábitos en el consumo alimenticio de las personas, el consumo de frutas creció en un 66%, el de vegetales en un 59% y el consumo de productos frescos creció en un 49%. Asimismo, el 80% de entre 25 y 34 años, y el 73% de los de 18 a 24 años, incrementaron su interés por el cuidado de su salud a través de sus alimentos, optando por una alimentación saludable y sostenible (MAPFRE, 2020).

Estas tendencias se han incrementado a raíz de la crisis sanitaria mundial por el Covid-19, donde evidenciamos que los consumidores están ahora enfocados en maximizar el valor de su tiempo y dinero, encontrando en las tiendas de alimentos de formato más pequeño la manera fácil de comprar y trasladarse. Estos consumidores buscan también opciones para comprar de forma rápida, segura y con menor contacto físico con métodos de pagos virtuales (Perú Retail, 2020).

Existen muchas tiendas por conveniencia a nivel internacional, sin embargo, de acuerdo con la consultora internacional Technomic, ha identificado a las 5 mejores y más grandes tiendas de conveniencia en el mundo:

- **7-Eleven:** Opera en 17 países con más de 70 mil tiendas. Su oferta incluye sándwiches, ensaladas, frutas, pizza, entre otros platos preparados, buscando atender clientes con diferentes hábitos alimenticios: saludables y comida de placer (no saludable) (InfoMarketing.pe, 2020).
- **Alimentation Couche-Tard:** Es el principal operador de tiendas de conveniencia en Canadá y tiene gran presencia en Estados Unidos. Además, es dueña de una red de tiendas de conveniencia en Irlanda, Escandinavia, Polonia, los países bálticos y Rusia. Su red mundial consta de 15,000 tiendas. La principal marca de la empresa es Circle K, pero opera bajo otras marcas como Holiday Stationstores y Corner Store (CST Brands Inc.).
- **Casey's General Stores Inc.:** Es una cadena norteamericana con más de 1.900 locales, ubicados en estados como Kentucky, Dakota del Sur, Wisconsin, Iowa y Kansas. Su oferta de variedad de pizza ha tenido mucho éxito y se ha convertido en su atributo principal y uno de sus productos más pedidos en línea, lo que también les sirve como “gancho” de venta para el resto de los productos que ofrecen. (InfoMarketing.pe, 2020).
- **EG America LLC:** El minorista de tiendas de conveniencia de más rápido crecimiento en los Estados Unidos. En Estados Unidos cuenta con más de 1,600 tiendas, su casa matriz EG Group se encuentra en Blackburn, Inglaterra. EG Group es la gasolinera independiente y minorista de conveniencia líder en el mundo, con presencia en ocho países de Europa y América del Norte.

EG Group mantiene relaciones comerciales con marcas minoristas y de comestibles conocidas como SPAR, Louis Delhaize y Carrefour. También proveen a marcas como Starbucks, Subway, Burger King y KFC. (EG America, 2020) .
- **Murphy USA Inc.:** Cuenta con más de 1,400 tiendas. Sus marcas Murphy USA y Murphy Express se ubican cerca de las tiendas Wal-Mart y/o estaciones de servicio independientes.

Su ventaja competitiva es su oferta de bajo costo, que les permite mover altos volúmenes. sus atributos destacados “precios accesibles y servicio veloz” (InfoMarketing.pe, 2020).

Asimismo, encontramos 6 referentes internacionales de tiendas de productos saludables:

- **Ecorganic:** Ubicada en España, cuenta con 8 tiendas en el país
- **Alnatura - Bio Super Market:** Tienda alemana, con 126 sucursales en Alemania
- **Ekoplaza:** Tienda de los Países bajos, con 74 sucursales
- **Whole Foods Market:** Tienda de EEUU, con 497 sucursales en EEUU, Canada y Reino Unido
- **The Green Corner:** Ubicada en Mexico, 47 tiendas distribuidas en los sectores mas exclusivos del DF
- **Mundo Saludable Jumbo:** Tienda colombiana, con 23 sucursales distribuidas en las principales ciudades de Colombia.

2.2. Visión Local

En el Perú las tiendas de conveniencia han tenido una reestructuración, por lo cual muchos nuevos competidores han entrado al mercado peruano y han generado un aumento entre la competencia con aquellas ya establecidas en el país. La reestructuración se ha venido dando debido a las adquisiciones que ha hecho la marca Listo y a la aceleración del crecimiento de Tambo.

Según el estudio de Marcas 2018, la Consultora Arellano destacó a tiendas Tambo con una participación de 52%, le sigue Listo (Grupo Romero) con 11% y MiMarket (InRetail) con 1% y ninguno 31%. Sin embargo, es necesario considerar que en la actualidad en Lima existen un gran número de bodegas que cuentan con el formato de tienda de conveniencia que estarían constituyendo gran parte del 31% que manifiesta no acudir a las TdC de las cadenas mencionadas. (Mercado Negro Especialistas, 2017).

Respecto a las tiendas de conveniencia ubicadas en estaciones de servicio, están: Repshop (Repsol S.A.) con una participación de 35.1%, Listo con 27.5% y Pecsá (Grupo Romero) con 19.1% (Perú Retail, 2019).

En el rubro saludable contamos, entre las más representativas están: Flora & Fauna, con 3 tiendas, de capitales de la familia Wong, conocidos empresarios del retail de supermercados, 3 tiendas de La Sanahoria, 3 tiendas de Thika Thani, 2 tiendas Organa y 2 tiendas Avasto. Todas ellas cuentan con el modelo de negocio de tienda de conveniencia.

Entre las características más resaltantes del formato de conveniencia en Perú, están sus locales de entre 120 a 300m², con horarios de atención entre 18 y 24 horas como mínimo, conformado por reducidos stocks de productos, pero con una alta rotación de sus stock debido a una frecuente demanda.

Muchas consultoras especializadas en este tipo de formato de tienda, destacan factores como la cercanía a su trabajo y/o domicilio, el énfasis de sus stocks en productos convenientes y de necesidad diaria, el ahorro del tiempo, son determinantes en el éxito de este modelo y su crecimiento sostenible en el mercado local.

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Tienda de Conveniencia.

En el artículo “El concepto de tiendas de conveniencia en Perú” (p.326), según Koltler y Armstrong (2013), Tienda de Conveniencia es una tienda pequeña ubicada cerca de zonas residenciales, con un horario de apertura de siete días a la semana y que tiene una línea limitada de productos de alta rotación a precios ligeramente más altos (Barrientos-Felipa, 2019).

Según Perú Retail (2019) son establecimientos que atienden las 24 horas durante los 365 días del año. Así mismo, expresa que están ubicadas en zonas de gran tráfico de personas. Ofrecen

una amplia variedad de productos. Tienen un área geográfica entre 50 y 400 m², “lo cual hace que su operación sea más controlada, manejable y de bajo costo”

Ventajas de las Tiendas por Conveniencia:

- **Localización:** son tiendas cercanas que se ubican en vías de libre tránsito y zonas muy concurridas, donde los consumidores pueden detenerse a adquirir algún producto.
- **Tiempo de permanencia bajo:** En las tiendas de conveniencia el tiempo de permanencia es bajo, debido al tamaño y variedad de productos que presentan, logrando con ello que el pago en caja sea rápido.
- **Extensión de las horas de atención:** Según los expertos, el potencial de las tiendas de conveniencia ofrece importantes beneficios principalmente asociados a la cercanía, rapidez de compra y extensión en las horas de atención.
- **Conveniencia:** La oportunidad de encontrar el producto requerido en el momento y lugar adecuado, la conveniencia va más allá del precio.

2.3.2. Alimentación saludable.

Tabla 1

Alimentación Saludable

Clasificación	Tipos de producto	Definición
Convencional: Producto final que resulta modificado debido al uso de químicos.	Natural	Incluye químicos sintéticos introducidos durante la producción o en un momento posterior.
	Saludable	Contiene menor cantidad de grasas sólidas, bajo grado de glúcidos simples, elevada cantidad de fibra, vitaminas y minerales, entre otros.
Organico, ecológico o biológico: Producto final en el que no se ha usado o introducido ningún químico sintético durante la cadena productiva.	Organico	De origen ecológico o biológico; cuenta con certificación que comprueba la no intervención de químicos en todo el proceso productivo.

Fuente: (Choque Coyla, Domínguez Yauri , Navarro Macurí , & Palomino Matilla, 2019) .

2.3.3. Efectos de una mala alimentación

Los efectos de una alimentación deficiente son el claro reflejo de la vida moderna colmada de ocupaciones que lleva a muchas personas a no contar con tiempo suficiente para preparar y consumir alimentos y comidas saludables.

Un balance nutricional inadecuado, tanto por exceso como por falta de nutrientes afecta el organismo de maneras diferentes trayendo problemas de salud que con el tiempo pueden llegar a ser graves. Como consecuencia de la mala alimentación se pueden presentar las siguientes enfermedades:

- **Obesidad o sobrepeso:** La obesidad que sufren algunas personas es genética, aunque la mayor parte de personas la desarrolla como consecuencia de una mala alimentación y una vida sedentaria. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2020), en el año 2016 el 39% de las personas adultas de 18 o más años tenían sobrepeso, y el 13% eran obesas.

Por otro lado, el 70% de la población adulta peruana sufre sobrepeso y obesidad (Córdova, 2020).

- **Hipertensión:** Según EsSalud (2019), la OMS afirma que la hipertensión es la causa de por lo menos el 45% de las muertes por cardiopatías, y el 51% de las muertes por accidente cerebrovascular.
- **Diabetes:** En el Perú se registran 3.9 casos de diabetes mellitus por cada 100 peruanos mayores de 15 años (Ministerio de Salud, 2020). Se prevé que la diabetes se convierta en el año 2030 en la séptima causa mundial de muerte. Se recomienda treinta minutos de actividad física todos los días y una dieta saludable para que se pueda reducir drásticamente el riesgo de desarrollar diabetes tipo 2 (Andina, 2014).

- **Cáncer:** Más del 30% de los cánceres se podrían prevenir, principalmente evitando el cigarrillo, consumiendo alimentos sanos, realizando alguna actividad física y moderando el consumo de alcohol.

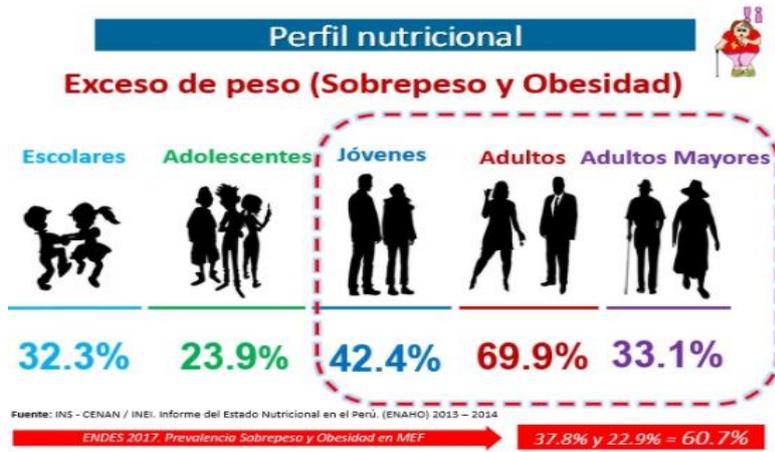


Figura 1. Perfil Nutricional

Fuente: (Ministerio de Salud del Perú, 2015)

CÁPITULO 3

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. La empresa

Sentido Natural será una tienda de conveniencia ubicada en el departamento de Lima, en el distrito de San Isidro que contará con una oferta de productos saludables y de marcas que tengan un impacto social positivo. Asimismo, acorde a la tendencia, tendrá una página web, para atender la creciente demanda de este tipo de productos, debido a que los consumidores han visto la necesidad de replantear sus hábitos de consumo sobre la base de una alimentación saludable, impulsada más aún por la nueva coyuntura que nos plantea el Covid-19. Sentido Natural también complementará su oferta comercial con el servicio de delivery.

3.2. Misión

La misión de una empresa es la razón de ser, por la cual nació y por qué o para qué existe. Respondiendo a esta premisa, la tienda Sentido Natural tiene como misión: Contribuir a la mejora de la calidad de la alimentación de las personas, a través de una oferta variada de productos saludables y de marcas que contribuyen con un impacto positivo en la sociedad.

3.3. Visión

La visión de la empresa determina cómo quiere llegar a ser la empresa, es una proyección hacia el futuro de esta. Si bien es una imagen de cómo se ve la empresa a futuro, esta debe ser ambiciosa, que logre inspirar a las personas que trabajan en la empresa, sin dejar de ser realista.

La visión de Sentido Natural es “Ser la tienda de conveniencia líder en la preferencia de los consumidores que buscan productos saludables y alternativas de productos socialmente responsables”.

3.4. Valores

- **Honestidad:** Creemos que para ser una marca confiable hay que ser honestos en las relaciones con todos nuestros grupos de interés y en todas las acciones de la empresa.
- **Pasión por el cliente:** Estamos genuinamente interesados en la constante evolución de las necesidades de nuestros clientes, internos y externos, mostrándonos siempre empáticos y prestos a escucharlos para mejorar nuestro servicio.
- **Innovación:** Buscamos soluciones innovadoras para las necesidades de nuestros clientes.
- **Agilidad:** Que nos permitirá adaptarnos a las diferentes tendencias de consumo de nuestro público objetivo.
- **Espíritu de equipo:** Creemos que para lograr nuestros objetivos necesitamos del trabajo colaborativo y el compromiso de todo el personal.
- **Responsabilidad social:** Creemos que podemos contribuir al crecimiento de otros emprendimientos que generen un impacto con sentido social.

3.5. Objetivos estratégicos.

Se han planteado los siguientes objetivos estratégicos:

3.5.1. Corto plazo (Año 1):

- Generar recordación de marca en el público objetivo.
- Lograr una participación del 0.8% del mercado potencial del distrito de San Isidro.

3.5.2. Mediano plazo (Año 2 - 4):

- Generar posicionamiento de la marca en el público objetivo del distrito de San Isidro.

- Lograr un crecimiento anual constante de la demanda del 6% con relación al año anterior, durante los primeros 5 años.

3.5.3. Largo plazo (Año 5):

- Ser la tienda de conveniencia líder que incluye una oferta variada con predominancia en los productos saludables y de marcas solidarias, en el distrito de San Isidro.
- A partir del 5to año, mantener una rentabilidad anual mayor al 10 %.

3.6. Estrategias de Negocio

Las estrategias de diferenciación consisten en dotar al producto, servicio o marca, de cualidades que la hagan única, las cuales deben ser valoradas por el segmento al cual se dirige.

La estrategia de negocio de Sentido Natural es de diferenciación, ya que ofrece el servicio de una tienda de conveniencia, pero con características que la hacen única, como el incorporar en su oferta de productos alimentos saludables (cero octógonos, orgánicos, integrales, etc.) y de marcas socialmente responsables (generación de empleo en comunidades campesinas, empoderamiento de mujeres empresarias, etc.).

3.7. Factores de Diferenciación

Sentido Natural tiene como factores de diferenciación:

- Conocimiento del cliente y sus preferencias, lo que nos permitirá adaptar el servicio y oferta a los cambios del consumo de las personas.
- Consecuente con la evolución de los consumidores peruanos, ofrecerá compras en línea a través de una página web en donde las personas podrán realizar sus pedidos y pagos.
- Incorporación de servicio de delivery para mayor comodidad de los clientes.
- Oferta de productos saludables que cumplan con las políticas de calidad de la empresa.

- Forma parte de la cadena de valor que contribuye al sostenimiento de empresas que generan un impacto positivo en la sociedad.

CÁPITULO 4

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO (PESTEL)

Según Liam Fahey y V. K. Narayanan (1968) en su ensayo sobre marketing titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”, el Análisis del MacroEntorno estratégico permite analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales del contexto en el cual se encuentra el negocio de las tiendas por conveniencia, lo que nos va a facilitar a poder tomar mejores decisiones oportunas y efectivas (Peiró, 2021).

4.1. Factores Políticos

4.1.1. Crisis Política del País

Las diferentes crisis políticas durante los últimos años, y sobre todo la del año 2020 ha generado inestabilidad en el país. En 4 años el país ha tenido 4 presidentes, Pedro Pablo Kuczynski fue elegido el 2016 pero por escándalos de corrupción de Odebrecht, fue presionado a renunciar al cargo de la presidencia en marzo del 2018, siendo su reemplazo el vicepresidente Martín Vizcarra, pero fue destituido el 9 de noviembre por el congreso peruano al realizar la votación (105 votos a favor, 19 en contra), lo que determinó su "incapacidad moral" para seguir en su cargo.

Manuel Merino asume la presidencia, en un ambiente con bastantes dificultades y con protestas por los ciudadanos de todo el país, a 5 días de asumir la presidencia se ve forzado a renunciar, asumiendo como presidente provisional, Francisco Sagasti, cargo que culmina el 28 de julio del 2021 y a partir de ahí la presidencia es asumida por el ganador de las elecciones presidencial del 2021, quien gobernará por los próximos 5 años. Los vaivenes políticos del Perú han ocasionado inestabilidad económica lo que viene afectando a la inversión extranjera y amenaza el crecimiento económico, que previamente se vio perjudicado por la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia del COVID -19.

Los efectos de la actual incertidumbre política del Perú se dan principalmente en la economía, ya que los proyectos de inversión nacionales e internacionales se han detenido, a la espera de tener claridad en las acciones del gobierno entrante.

4.2. Factores Económicos

4.2.1. Escenario Internacional (Mundial)

La expansión de la pandemia de la COVID-19 ha llevado al mundo a una recesión sincronizada sin precedentes de los bloques económicos. Las economías avanzadas pasaron de crecer 1,7% en 2019 a contraerse -6,5% en 2020 como resultado de un fuerte deterioro en la actividad económica de Estados Unidos (EE. UU.), la Zona Euro (ZE), Reino Unido y Japón; (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

Dicho contexto incide negativamente en la evolución de los precios de las materias primas, el índice de precios de exportación se contrajo en -2,4% en 2020, presentando un crecimiento del 1,4% en promedio en el periodo 2021-2024. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020)

4.2.2. Impacto del COVID en Perú y Latinoamérica

La mayoría de los países latinoamericanos adoptaron medidas para contener el avance del coronavirus en sus países; todos ellos se vieron impactados en sus actividades económicas. La economía peruana fue la más impactada entre los países de Latinoamérica, porque tuvo que contraerse en 30% durante el segundo trimestre del año 2020 (Naciones Unidas, 2020) .

El empleo también se vio afectado el cual se redujo en 39.5% a nivel nacional, en el trimestre abril-junio. En junio del 2020, el gobierno flexibiliza las condiciones y las empresas retoman sus actividades, en consecuencia, la economía peruana registró menores contracciones que los meses previos durante los meses de junio (-18.1%), julio (-11.7%) y agosto (-9.82). (IPE: Instituto Peruano de Economía, 2020)

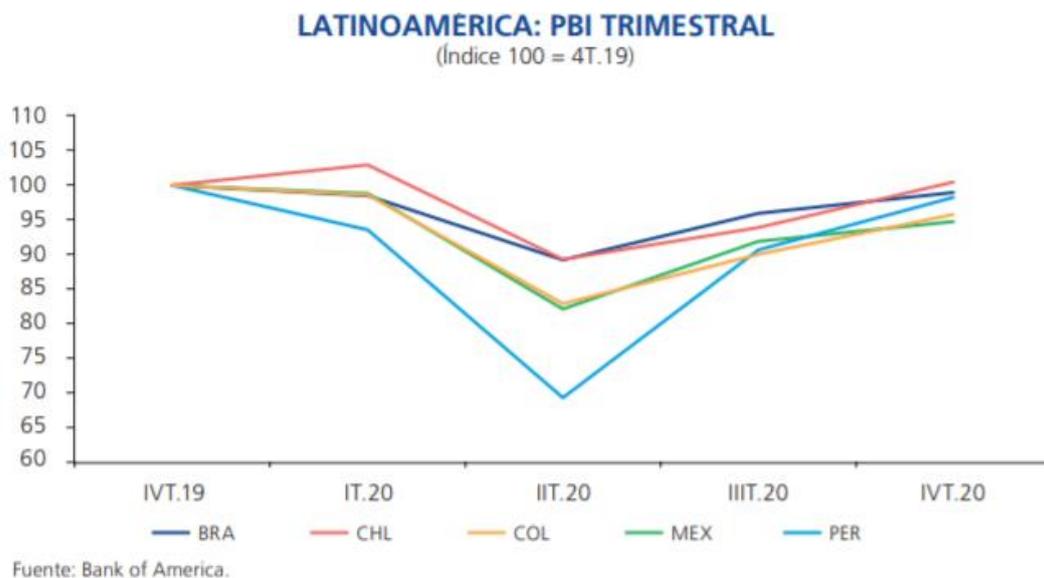


Figura 2. LATAM: Producto Bruto Interno

Fuente: (Banco Central de Reserva del Perú, 2021)

4.2.3. Consecuencias Económicas Covid-19 Perú

La aplicación de una de las cuarentenas más estrictas a nivel mundial ocasionó una contracción de la actividad económica de 11,1% en 2020. Desde marzo del mismo año, se paralizaron gran parte de sectores productivos, solo los considerados como esenciales siguieron operando.

De acuerdo a lo indicado por el BCRP (2021), "... la actividad económica de Perú se contrajo a una tasa más elevada que la de sus pares de la región en el segundo trimestre de 2020, recuperándose relativamente rápido en comparación con otros países." A enero 2021, el índice del PBI se muestra en el mismo nivel respecto a cómo se encontraba previo a la pandemia (Banco Central de Reserva del Perú, 2021).



Figura 3. Reactivación económica de América Latina, 2020

Fuente: (Banco Central de Reserva del Perú, 2021)

4.2.4. Producto Bruto Interno

El año 2021, registró un crecimiento en la actividad económica de 10,7%, debido a la recuperación más progresiva de la actividad primaria (Agropecuaria, pesca, minería, hidrocarburo, manufactura). Este comportamiento se concentraría en el primer trimestre del año, normalizándose a lo largo del horizonte de proyección, en un entorno de estabilidad macroeconómica y vacunación masiva de la población a partir del segundo semestre de 2021. Así, al cuarto trimestre de 2021 el PBI se mantendría 1,0% por debajo del nivel previo a la pandemia (cuarto trimestre de 2019) (Banco Central de Reserva del Perú, 2021).

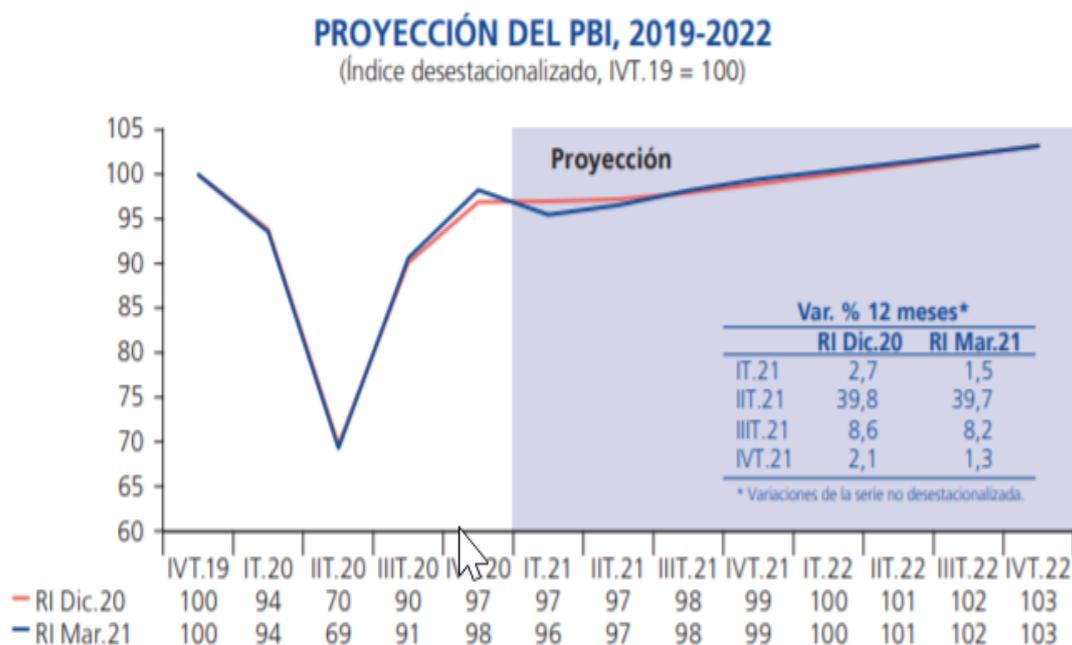


Figura 4. Proyección del PBI, 2019-2022

Fuente (Banco Central de Reserva del Perú, 2021).

4.2.5. Movimiento y presión inflacionaria

El Perú viene enfrentando una de las más grandes crisis económicas de su historia. Según el Reporte Oficial de la Industria E-Commerce en Perú, Elaborado por la Cámara Peruana de Comercio Exterior, CAPECE (2021). La tasa de desempleo del segundo trimestre del 2020 fue -52,3% en la costa del país (-4 millones 893 mil personas), en la Sierra -24,3% (-1 millón 346 mil 100 personas) y en la Selva cayó -22,9% (-480 mil 900 personas) registrándose una caída del PBI de -15%. Perú en su perspectiva histórica no enfrentaba una crisis económica tan seria desde la Guerra del Pacífico, que significó un PBI de -29.2%

Otra consecuencia de la crisis económica que el país viene enfrentando se manifiesta en el aumento del tipo de cambio, ocasionando que los costos asociados a las medidas de control sanitario se vean incrementados, lo cual redundo nuevamente en la desaceleración de la economía, debido al confinamiento prolongado. Es decir, hasta que no se logre un eficiente

proceso de vacunación del total de la población la recuperación económica seguirá condicionada al avance de la pandemia COVID-19

4.2.6. Movimientos de Tipo de Cambio

En el contexto de alta incertidumbre a nivel externo y local, el tipo de cambio alcanza alzas históricas por dólar, se espera que el BCRP intervenga en el mercado cambiario a través de la subasta de swaps cambiarios venta, de colocación de Certificados de Depósito Reajustables (CDR BCRP) y de ventas en la mesa de negociación, con el objetivo de minimizar la volatilidad en el precio del sol y con ello preservar la estabilidad del sistema financiero y asegurar el correcto funcionamiento de los mercados (Banco Central de Reserva del Perú, 2021).



Figura 5. Tipo de Cambio e Intervención cambiaria del BCRP

Fuente: (Banco Central de Reserva del Perú, 2021).

4.3. Factores Sociales

El crecimiento económico ha hecho que las ciudades crezcan y por ende también cambien los estilos de vida y consumo de la población. La globalización e intercambio de información ha

convertido a la población más exigente y hace que además en las diferentes regiones se desarrollen productos o servicios capaces de satisfacer a la población. El consumidor cada vez más busca productos y servicios saludables, de fácil acceso y prácticos ya que ahora más que nunca se valora el ahorro del tiempo.

Asimismo, existe una fuerte tendencia de cambios de los hábitos de consumo, producto de las tendencias mundiales que orientan al consumo de alimentos saludables en la dieta diaria. Esta nueva normalidad, lleva a los consumidores a replantear sus hábitos de consumo sobre la base de una alimentación saludable, teniendo en cuenta que los pacientes con enfermedades de diabetes, obesidad entre otros, forman parte de los grupos con mayor riesgo de tener complicaciones por contagio del Covid-19. Todo ello conlleva que exista un cambio en el comportamiento del consumidor, modificando sus necesidades, hábitos de consumo y expectativas hacia diferentes productos o servicios.

En la coyuntura actual, marcada por la gran incertidumbre social, se espera que la economía vuelva a estabilizarse a tasas cercanas a las que se observaron en el período previo a la crisis del Covid-19. Es un gran reto para la economía peruana estar en la velocidad que le ponga el gobierno a la evolución de la reactivación. Para lograrlo, será necesario promover la mejora en la provisión de servicios públicos y del capital humano, así como reducir la rigidez en los mercados de productos y factores. En tal sentido, considerando que las decisiones de todo negocio se ejercen bajo parámetros de resultados, es vital pensar hoy en día en base a la salud de la sociedad y el comportamiento de las empresas peruanas.

4.4. Factores Tecnológicos

4.4.1. Los Ciber Ataques

Los ciberataques o ataques informático es un intento organizado causado por una o varias personas para provocar daños a un sistema informático o red. Estos ataques informáticos se aprovechan de alguna debilidad o vulnerabilidad del software o hardware.

Los Cibercriminales y sus ataques atacaron en medio de la pandemia, y la estrategia que usaron estas personas inescrupulosas fue buscar la forma de obtener datos de las personas para poder suplantar a la persona, lograr obtener datos de cuentas bancarias, datos de usuario y password para vaciar cuentas, cobrar los bonos de asistencia, realizar comprar por internet, etc. Un 23% a nivel mundial recibieron ataques de ransomware en comparación con el 2019. En el caso de empresas financieras, el ataque se basó en robar información confidencial de sus clientes, y pedir rescate por ello.

Por eso, los ataques cibernéticos son una amenaza para las Pymes y también para los consumidores, lo que se debe prestar atención y colocar todos los controles necesarios de ciberseguridad para poder controlar (Collave, 2021).

4.4.2. Redes Sociales

Las redes sociales es una herramienta que permite comunicarnos con muchos usuarios, las preferidas por los peruanos son: YouTube y Facebook y con respecto a las APPs más utilizadas se encuentran YouTube, Facebook y Google Search. Luego figuran Instagram, Google Maps, Spotify y Pinterest.

Como se mencionó en el peruano “Los visitantes únicos desde móviles en YouTube alcanzan 7 millones, mientras que suman 6.5 millones en Facebook. En Instagram llegan a 5.1 millones. Pinterest tiene 2.6 millones y Twitter, 2 millones” (El Peruano, 2020).

Por ende, es interesante poder realizar un Marketing masivo por medio de las redes sociales para dar a conocer los productos, ofertas, la marca de la tienda por conveniencia.

4.5. Factores Legales

4.5.1. Habilitación comercial en el distrito de San Isidro

Para poder iniciar el negocio de una tienda de conveniencia en el distrito de San Isidro se requieren de varios requisitos legales que cumplir, que se tramita en la municipalidad, entre ellos:

- Planos de Arquitectura actualizados, incluyendo distribución de ambientes, mobiliario y equipamiento.
- Planos de Evacuación
- Planos de Señalización.
- Plan de Seguridad en Defensa Civil.
- Certificado de Mantenimiento y Operatividad de los Equipos de Seguridad (Extintores, Luces de Emergencia, entre otros).
- Certificado de Capacitación del Personal en Defensa Civil: Lucha contra Incendios, Primeros Auxilios y Evacuación.
- Certificado de Medición de Resistencia del Pozo de Puesta a Tierra (no mayor de 01 año) (Macro Gestión, 2020).

4.5.2. Lineamientos Legales para una Alimentación y Nutrición Saludables

El estado por medio del MINSA desde 2016 se ha preocupado por la alimentación saludable de nuestro País, por lo cual realizó diversas estrategias con el objetivo de poder luchar contra la anemia, la mortalidad infantil, y poder reducir las deficiencias nutricionales de la población

para ello realizó cartillas de planificación de comidas, loncheras saludables, recetarios para prevenir la anemia, el sobrepeso, etc.

También el Estado apoya el Centro Nacional de Alimentación y Nutrición que es el órgano técnico normativo del Instituto Nacional de Salud, quien es responsable a nivel nacional de promover, programar, ejecutar y evaluar la nutrición humana, el control sanitario de alimentos, bebidas y otros.

El 10/05/2013 el Congreso de la República aprobó la Ley 30021, Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 017-2017-SA. La Ley menciona como puntos principales:

- Crear el Observatorio de Nutrición y de Estudio del Sobrepeso y Obesidad
- Establece desarrollar los kioscos y comedores escolares de un modo saludable de acuerdo con las normas del Ministerio de Educación.
- Considera que todas las instituciones de educación básica, deben promover la práctica de la actividad física de los alumnos, y en conjunto con los gobiernos locales deben implementar juegos infantiles en parques y espacios públicos (Ministerio de Salud, 2017).

La pandemia del COVID-19, ha forzado a mejorar los hábitos alimenticios de la población para poder elevar las defensas y poder luchar contra este Virus, siendo parte de esta dieta nutricional, verduras, frutas y mantenerse en movimiento con actividades físicas que permitan que no se eleve el colesterol o triglicéridos en la población, lo cual haría que la población sea más vulnerable ante el COVID-19 por tener las defensas bajas.

4.5.3. Normativas del CODEX Alimentarius

La FAO es una organización de las naciones unidas para la alimentación, nos brinda las recomendaciones para una alimentación saludable. Su recomendación se basa en esta pirámide alimentaria.



Figura 6. ¿Qué es la pirámide Alimentaria?

Fuente: (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2018)

Dado que la tienda de conveniencia también expende alimentos preparados saludables como: Quiches, ensaladas, pastel de acelga, entre otros, es necesario considerar el decreto supremo N° 007/98/SA con arreglo a lo dispuesto por la Ley N° 26.842 Ley General de Salud que tiene concordancia con los principios de higiene de alimentos del Codex Alimentarius, establece varias normas sobre la higiene, las condiciones y requisitos sanitarios para la producción, transporte, fabricación, almacenamiento, fraccionamiento, elaboración y expendio de alimentos y bebidas de consumo humano con la finalidad de garantizar su inocuidad (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2018)

4.5.4. Protocolo Sanitario de Operación del COVID-19.

Dado que como parte del negocio de tiendas de conveniencia se brindará el servicio de delivery a domicilio por medio de diferentes aplicativos digitales es necesario que se pueda ejecutar este protocolo sanitario de entrega a domicilio (Delivery) por tercero para las actividades de

“restaurantes y autorizados para entrega a domicilio y/o recojo en Local” y para el “Comercio Electrónico de viene para el Hogar y Afines, con el fin de prevenir el contagio por COVID-19 en el ámbito laboral”, que brinda algunos lineamientos para cuidar la salud de los repartidores de las diferentes plataformas digitales o aplicativos de Delivery. Teniendo como disposiciones básicas que se debe cumplir:

- Disposiciones sanitarias del local
- Disposiciones de control Operativo
- Vigilancia de la salud de los trabajadores
- Entrega de Kit de Protección
- Medidas de protección personal aplicables a la entrega del pedido al usuario/consumidor.
- Otros (Gobierno del Perú, 2019).

Disposiciones de protocolos de protección sanitaria

- En el caso de los baños públicos los cuales se tendrán en la tienda de conveniencia, deben limpiarse con detergente y ser desinfectados diariamente con hipoclorito de sodio al 1% (lejía).
- El personal que manipula dinero debe hacer uso de guantes o en su defecto hacer uso de gel en alcohol.
- Controlar el aforo de clientes en el establecimiento, así como el cumplimiento de la distancia mínima de un metro entre los clientes.
- Cuidar que los tiempos de espera para el ingreso al establecimiento sea razonable y, de existir cola, los consumidores guarden la distancia mínima de un metro.
- Establecer la atención preferencial (Defensoría del Pueblo).

4.5.5. Ley de regulación de comercio electrónico

La tienda por conveniencia permitirá realizar transacciones por medio del comercio electrónico, por lo que es de suma importancia poder cumplir con las normas que rigen esta actividad.

Para vender los productos y/o servicios a través plataformas digitales por internet; entre las principales leyes vigentes de exigencia obligatoria están:

- **Ley 27291 – Manifestación de Voluntad.** Ley que permite el uso de medios electrónicos para manifestar acuerdos con tus clientes a través de los canales virtuales, sin la necesidad de un acuerdo físico (un papel), siendo este canal virtual, una página web, un aplicativo móvil, etc (Congreso de la República, 2000).
- **Ley 29733 – Ley de Protección de Datos Personales.** Ley que regula las exigencias legales que debe cumplir una empresa con respecto a garantizar el derecho fundamental de la protección de los datos personales de las personas.

Entre las más resaltantes podemos destacar:

- Implementar políticas de privacidad
 - Políticas de derechos ARCO (Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición) de datos personales a los usuarios de las plataformas digitales y de las páginas web. De este modo, garantiza a las personas el poder de control sobre sus datos personales.
 - El registro de banco de datos personales
 - La confidencialidad de los datos personales (Congreso de la República, 2011).
- **Ley 29571 – Código de Protección y Defensa del consumidor.** Como negocio que atiende y vende productos a las personas, es necesario tener en cuenta esta ley que

contiene exigencias legales y obligaciones que se debe cumplir a través de medio electrónico acerca de los productos y/o servicios que se ofrece y se comercializa a los consumidores y usuarios (INDECOPI, 2010).

- **Decreto Supremo 011-2011-PCM y sus modificatorias – Reglamento del Libro de Reclamaciones del Código de Protección y Defensa del Consumidor.** Este decreto, exige que toda empresa que vende productos por e-commerce, deben tener implementado un libro de reclamaciones virtual o Físico que podría ser en la misma tienda de conveniencia, para que sea usado por los usuarios y/o consumidores que deseen ejercer su derecho de queja y/o reclamo ante una presunta infracción al Código de Protección y Defensa del Consumidor (Presidencia de la República del Perú, 2011).

4.6. Amenazas y Oportunidades

Tabla 2

Amenazas y Oportunidades

Factores Externos	Oportunidades	Amenazas
Políticos	<p>La nueva normalidad en torno a la presencia del Covid-19 nos plantea una serie de desafíos específicos, esto puede ser una oportunidad que se podría aprovechar considerando las medidas de reactivación que viene brindando el gobierno en el sector empresarial en relación a las medidas de estímulo sobre el gasto privado, condiciones crediticias expansivas, la reanudación de proyectos de inversión.</p>	<p>Las diferentes crisis políticas durante los últimos años, y sobre todo en este último año 2020 ha sido una gran amenaza de inestabilidad del País.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Corrupción, tema que en Perú ha manchado recientemente las presidencias de Alejandro Toledo, Ollanta Humala, Pedro Pablo Kuczynski, Martín Vizcarra, e incluso el breve gobierno de Manuel Merino. -Inestabilidad política, que trae consigo consecuencias nefastas para la economía al ahuyentar la inversión extranjera y por ende disminución del consumo interno, aumento del desempleo y disminución del poder adquisitivo de los consumidores.
Económicos	<p>Si bien es cierto existe una Amenaza en torno a la coyuntura actual que vive el país por la Covid-19, se identifican oportunidades para algunos sectores económicos como el de alimentación, existe sin embargo, la necesidad de replantear el modelo de negocio para poder cumplir con todos los protocolos de Bioseguridad planteados por el gobierno y con nuevos retos que aseguren una oferta de valor diseñada según las necesidades actuales de los consumidores,</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Recesión económica que se extiende en este nuevo año 2021, esto sin duda es una gran amenaza para las empresas y emprendedores debido a que muchos están perdiendo sus inversiones en sus negocios. -Desempleo, genera que los consumidores prioricen y gasten lo necesario en productos de primera necesidad, afectando a los otros tipos de negocios.

	facilitando su acceso a ella por medios digitales, reduciendo la asistencia presencial y sus riesgos asociados.	
Sociales	Se cuenta con una oportunidad ya que se han estructurado nuevas dinámicas familiares en torno a la nueva coyuntura del COVID-19, los consumidores están reconsiderando sus hábitos de alimentación por alternativas saludables tomando en cuenta los riesgos asociados a los que se ven expuestos, así mismo muchos consumidores están orientados a buscar la inmediatez en la adquisición de los productos y buscan tener el menor contacto posible con otras personas en supermercados de gran tamaño	Una de las amenazas como consecuencia de la pandemia del COVID-19, que ha generado un confinamiento social por seguridad y protección de la salud de cada uno de los miembros de las familias; por lo cual, se realizan las clases virtuales, Home Office, compras virtuales que trae como consecuencia: -Disminución de la afluencia de público objetivo, por motivos de movilización al centro empresarial de San Isidro para trabajar o para estudiar, lo que genera que se pueda disminuir consumidores potenciales de las tiendas por conveniencia ya sea por el canal física o virtual.
Tecnológicos	La irrupción de la pandemia por Covid-19 ha supuesto un importante impulso al desarrollo y la implementación de soluciones basadas en la tecnología, con ello se aprovechará el uso de las apps para gestionar los pedidos y las redes sociales serán un aliado muy fuerte que permitirán enfocarse en nichos de mercado concretos que permitirán aprovechar nuevos canales de comunicación y generar mayor proximidad con el consumidor.	-Los Ciberataques es una amenaza constante para las transacciones realizadas por los medios digitales, porque pueden robar información, suplantar personas, etc., Y para el negocio de tienda por conveniencia siempre se encuentra latente este problema de Ciberseguridad a nivel mundial, se pueden revisar noticias de malware, ransomware, etc. que atacan a la información(data) de las empresas, clientes , datos de compra, etc. y permite que los Hackers pueden realizar transacciones fraudulentas y robos sistemáticos a los clientes y hasta a los mismo negocios, empresas, etc.
Legales	En la nueva coyuntura el gobierno viene declarando una serie de	-Incurrir en gastos por la implementación de nuevos protocolos y normas legales que todo

	<p>medidas , decretos y Normativas con el propósito de establecer mecanismos inmediatos para la protección de la salud de la población y minimizar el impacto sanitario, así como coadyuvar a disminuir la afectación a la economía peruana por el alto riesgo de propagación del virus esto puede ser una oportunidad para contrarrestar la inestabilidad económica y a la vez cumplir con los requisitos legales que se vienen exigiendo para el correcto funcionamiento del negocio</p>	<p>negocio o empresa debe cumplir para poder continuar con su funcionamiento, porque estas demandan una gran cantidad de insumos de aseo y limpieza, afors, como protocolos para el delivery de los productos, y cuidados de los trabajadores, que pueden generar gastos adicionales al negocio y disminuir los ingresos de las tiendas por conveniencia.</p> <p>Estas normas dadas a raíz de La pandemia del COVID-19 trajo consigo que se establezcan normas relacionadas a la bioseguridad que pueden ser una amenaza para nuestro negocio, en el establecimiento.</p>
--	--	---

Fuente: Autores de la tesis

CÁPITULO 5

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Según Porter (2008)

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

Asimismo, en un artículo de Ranís, A. (2017) manifiesta “El microentorno se utiliza para definir a aquellas fuerzas externas y cercanas a la empresa, que tienen un impacto directo en su capacidad de servir su producto o servicio al cliente final.” (Ranís, 2016).

Basados en estos conceptos, se analizarán los elementos del microentorno del sector de Tienda de Conveniencia y análisis del Mercado de Productos Saludables y Comercio mediante plataformas de e-commerce; que más adelante, nos permita integrar cada elemento en una sola propuesta de valor que establezca una ventaja diferencial frente a las propuestas existentes.

5.1. Análisis de las Fuerzas Competitivas

5.1.1. Análisis del Sector

- **Tiendas de Conveniencia.** The Nielsen Company (2018) “Los consumidores de todo el mundo buscan simplicidad, ahorro de tiempo y pertinencia” (...). Los empaques, la preparación, el almacenamiento, la portabilidad, el desecho, los pedidos, el reabastecimiento y la satisfacción, así como las tecnologías de aplicaciones, pagos y dispositivos son consideraciones clave para proporcionar una experiencia de conveniencia general

Según informa Perú Retail (2019), la Consultora Kantar, identifica tres exigencias del comprador local: Ecommerce (ahorro de tiempo y libre de estrés), Discounters – cash & carry (valor de dinero) y Conveniencia (proximidad)

Esta evolución de la forma de consumo de los peruanos ha traído consigo un formato adaptado a la realidad del país, el cual viene compitiendo exitosamente con cadenas internacionales, ello ha generado un incremento en el número de tiendas de conveniencia. Son una versión pequeña de los supermercados que concentra su propuesta de valor en un reducido número de productos, lo que le brinda versatilidad y practicidad para llegar a cierto nicho de mercado con características de consumo peculiares. Se podría decir que una tienda de conveniencia en Perú tiene un formato evolucionado de la practicidad de una bodega, con un formato retail a escala reducida. Entre ellas encontramos características, estrategias y hasta temáticas diferentes. Según Navarro, A. (2019). (...) los clasifica en 3 grupos, “(...) uno con planes de expansión agresivos, orientados a estrategias de excelencia operativa; otro grupo ubicado en estaciones, con ofertas diferenciadas para su público objetivo y un tercer grupo, que no son cadena, analizando el tipo de estrategia a implementar” (Arellano Consultora, 2020).

Por su parte Zegarra (2018) manifiesta que el nivel de atracción de este modelo de negocio, es más alto que el de una bodega; “...cuentan con una mayor inversión en imagen y publicidad (aspecto visual), renta de espacio comercial (accesibilidad, entorno, tráfico) y atención al cliente.”,

- **Estrategia geográfica.** Las tiendas de conveniencia utilizan una estrategia de ubicación de proximidad a su cliente objetivo, teniendo este cliente un denominador común, que es la valoración del tiempo y la presión que ejerce éste en su rutina diaria. Se destaca

además que a pesar que cerca de la zona donde se ubican las Tiendas de Conveniencia hay supermercados, esto no es un factor excluyente, ni representa una amenaza para sus ventas. Los puntos coincidentes donde proliferan este formato de negocio es en zonas que presentan alta concentración de centros comerciales y empresas, sin embargo, también pueden encontrarse en zonas residenciales y barrios.

- **Mercado de Productos saludables.** El consumo orientado a la alimentación saludable ha sido habitualmente relacionado con los hábitos de los jóvenes y profesionales, que mayormente se desenvuelven y trabajan en las ciudades, pero a ésta tendencia se han ido sumando nuevos segmentos, como madres trabajadoras, hombres y mujeres preocupados por su salud física, trabajadores que comen fuera de casa y cuidan sus niveles normales metabólicos, familias y clases trabajadoras en general.

Un informe de Andina, Agencia Peruana de Noticias (2020), identifica 5 tendencias de consumo de alimentos y bebidas a partir del 2020 en adelante

(i) *Mejor salud desde alimentos y bebidas:* Buscan fortalecer su sistema inmune y toman en consideración factores como bajo/sin azúcar, sin aditivos, sin colorantes, sin edulcorantes, bajo/sin grasa, sin azúcares añadidos.

(ii) *Productos sostenibles:* Marcas respetuosas con el planeta

(iii) *Productos que aligeren la vida:* De fácil preparación y que aporten beneficios deseados, como energía, mayor concentración, relajación, etc.

(iv) *Tecnología el mejor aliado:* Como canal de proximidad a facilidad para llegar a los productos, con rapidez y menor contacto físico.

(v) *Marcas Solidarias*: El consumidor contribuye en causas sociales a través del consumo de los productos de dichas marcas (Andina: Agencia Peruana de Noticias, 2020).

La tendencia hacia el consumo saludable y con propósito social ha ido en incremento en los últimos años, y su crecimiento se ha visto acelerado ante las investigaciones médicas respecto al Covid-19 que identifica, el sobrepeso y los hábitos no saludables como factores coadyuvantes para el desarrollo letal de la enfermedad. Tanto las empresas como los consumidores están respondiendo positivamente. Las empresas han revisado, reformulado y/o lanzado nuevos productos con componentes menos nocivos, reduciendo azúcares, grasas saturadas y sodio. Asimismo, la concientización por el cuidado del medio ambiente y la ayuda social ha calado en los nuevos hábitos de consumo.

- **Comercio Electrónico.** Durante el 2020, a pesar de la recesión general, uno de los sectores que ha mostrado mayor crecimiento ha sido el comercio electrónico. Según el informe del Observatorio E-commerce Perú 2020, de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), señala que la industria del e-commerce creció 50%, moviendo US \$6,000 millones. Según Cáceda, presidente de CAPECE, “el impacto del Covid-19 ha acelerado el comercio electrónico de 5 años, en solo 6 meses, incluso entrando categorías que no tenían participación en el sector” (Tejeda, 2021).

Las ventajas del e-commerce superan en practicidad y frecuencia a las tiendas físicas, están abiertas las 24 horas, acceso a un gran número de clientes, amplios y dinámicos catálogos de productos, permite conocer y clasificar a los clientes, explotar las bases de datos obtenidas (big data) para diseñar un marketing dirigido a un público específico e impulsar las ventas de un producto en particular.

Entre las barreras que podemos encontrar en el e-commerce, es el bajo índice de penetración de los servicios bancarios, lo que dificulta el pago en línea, dos de cada tres peruanos no tienen acceso a medios de pago electrónicos. Además, existe una justificada inseguridad en este tipo de transacciones, por miedo al robo de datos o phishing. Una alternativa que puede brindar cierta seguridad al cliente, es que se ofrezcan otros métodos de pago, como depósitos bancarios o pagos contra entrega. Lo cual no permite un cierre del círculo del e-commerce en su real concepto (BlackSip, 2019).



Figura 7. estimación del valor del mercado e-commerce para el 2020

Fuente: (CAPECE, 2021)

5.1.2. Rivalidad entre competidores

Dentro del sector alimenticio del retail peruano confluyen los llamados canales tradicionales conformados por: minimarket, mercados, bodegas y ambulantes; así como los canales modernos: supermercados, tiendas de conveniencia, tiendas online y mayoristas. Ambos canales han logrado convivir y conservar su cuota de mercado. Según Perú Retail (2019), en

el último año las compras en el canal tradicional han crecido en 24% y 20% en el moderno. Las Tiendas de Conveniencia conforman el canal emergente o canal moderno.

Un informe de 2019 de la Consultora Dataimágenes, señala que, las tiendas de conveniencia en Lima Top (Barranco, La Molina, San Isidro, Miraflores, San Borja y Santiago de Surco), se han ubicado en vías principales (84%) y a menos de 3 cuadras de una empresa (97%), orientadas a atender al nivel socioeconómico B con 54.7 % seguido muy de cerca del A con 40.6 %. En el distrito de Santiago de Surco es el distrito que concentra mayor número de bodegas, teniendo el 44.7% de ellas (de una muestra de 154); mientras que Miraflores alberga un 29.8% (de una muestra de 104) (Zegarra, 2018).

En los últimos años ha generado que su volumen de ventas supere al de los supermercados, siendo \$1,000 por m² frente a \$410 por m² respectivamente. (Dataimagenes.pe). Entre el 2018 y el 2019, la penetración alcanzada por las tiendas de conveniencia pasó del 11% al 18%, los supermercados del 10% al 14%, y las hiperbodegas del 4% al 6% en el mismo periodo (Mercado Negro Especialistas, 2017).

- **Principales tiendas de conveniencia establecidas en Perú.** En el Perú actualmente son 10 marcas establecidas, sin embargo, existe un gran número de tiendas con el formato de conveniencia, que se han instalado en zonas residenciales y barrios, tanto en Lima como en el interior del país, de capitales independientes y/o familiares, que no pertenece a ninguna cadena empresarial. De acuerdo a Front Consulting (2019) son dos las marcas que han logrado mayor posicionamiento en el mercado de la ciudad de Lima; de acuerdo a sus estimaciones de crecimiento, el 2021 habría más de 1.200 tiendas en nuestro país, concentrándose más de la mitad en la capital.
 - Tambo del Grupo Lindcorp, la marca líder del sector, cuenta con una participación en el mercado de 96.3% y 400 puntos de venta.

- OXXO del Grupo Femsa (México) con 50 locales
- Listo! y Viva, ambas del Grupo Romero, con una participación de 27.5% y 2% respectivamente, ubicados en los grifos Primax, con más de 100 locales.
- Mass, de la empresa InRetail Perú Corp. con 405 locales al cierre del 2020
- Repshop y Sprint, de Repsol S.A. con 35.10% de participación y 76 tiendas
- Pecsá, del Grupo Romero con 19.10% de participación.
- JET Market, con 0.6% de participación
- Mimarket Convenience Stores es la cadena de tiendas de conveniencia de MiFarma (Quicorp). está ubicado en los Malls,
- Además, están Market 365, Petro Red

Entre las principales del subsector de TdC de productos saludable tenemos:

- Flora & Fauna del Grupo Wong, 3 tiendas especializadas, ninguna en San Isidro
 - Vacas Felices, 3 tiendas, dos de ellas ubicadas en San Isidro
 - La Sanahoria, 3 tiendas especializadas, una de ellas en San Isidro.
 - Thinka Thany, 3 tiendas especializadas, ninguna en San Isidro.
 - Organa, 2 tiendas especializadas, ninguna en San Isidro.
 - Avasto, 2 tiendas especializadas, 1 de ellas en San Isidro.
 - Además, Khaly Qay y Madre Natura, con una tienda c/u, en Lima Moderna (Perú Retail, 2019).
- **Tiendas de conveniencias establecidas en el Distrito de San Isidro.** En nuestra investigación realizada sobre el número de TdC en el distrito de San Isidro, identificamos 27 tiendas de conveniencia: 11 de ellas ubicadas en centros de servicios de venta de gasolina, 11 tiendas *stand alone* Tambo+ y 1 tienda MiMarket (MiFarma). Además, 4 tiendas especializadas de productos saludables: Vacas Felices Biobodega, La

Sanahoria y Avasto. Cabe mencionar que la información encontrada corresponde a marcas de TdC correspondientes a cadenas, establecidas en el Perú que están incluidas dentro de los informes de las consultoras de investigación de mercado; sin embargo, existen en la zona bodegas de formato moderno que compiten en la industria.

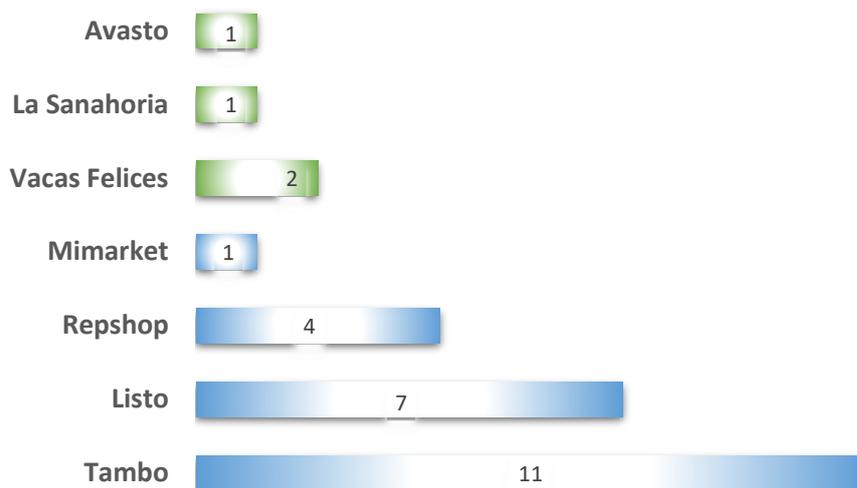


Figura 8. Tiendas de Conveniencia en el distrito de San Isidro

Fuente: Autores de la tesis

- **Fortalezas y Debilidades de las principales tiendas de conveniencia ubicadas en el distrito de San Isidro.** Analizaremos las principales TdC convencionales y saludables, de la zona donde nos ubicamos:

Tabla 3
Fortalezas y Debilidades

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
TAMBO+	Fuerte capital para inversión Estrategia de precios bajos Economías de escala Implementación rápida de tiendas Atención 24 horas Clusterización de tiendas Política de reingeniería constante	Bajo número de personal para atención rápida Atención limitada en zonas "peligrosas" Riesgo de pérdida por asalto y robo en zonas poco seguras de Lima, riesgo por costos operativos altos

	<p>Marca con enfoque peruano</p> <p>Intensiva actividad promocional</p> <p>Innovación en productos</p>	
LISTO	<p>Fuerte capital para inversión</p> <p>Relación estratégica con proveedores</p> <p>Tiendas modernas e implementadas</p> <p>Identificación y clusterización de tiendas</p> <p>Clientes residuales de las estaciones de servicios</p>	<p>No cuenta con atención 24 horas</p> <p>No cuenta con dinámica promocional intensa</p> <p>Precios altos</p> <p>No cuenta con formato "stand alone" o tienda independiente de su estación de servicio</p>
REPSHOP	<p>Cadena perteneciente a una sólida marca de combustibles de Perú</p> <p>Relación estratégica con proveedores</p> <p>Identificación y cauterización de tiendas</p> <p>Clientes residuales de las estaciones de servicios</p>	<p>No cuenta con atención 24 horas</p> <p>No cuenta con dinámica promocional intensa</p> <p>Precios altos</p> <p>No cuenta con formato "stand alone"</p> <p>No ha modernizado sus locales</p>
MI MARKET	<p>Tiendas con formato "stand alone"</p> <p>Presencia en tiendas de Lima Moderna (San Isidro, Miraflores, Surco)</p> <p>Locales modernos</p> <p>Planes de expansión en reemplazo de cadena de farmacias Mi Farma</p>	<p>Baja penetración de mercado</p> <p>Crecimiento lento, escasa de apertura de tiendas nuevas</p> <p>Precios altos</p>
VACAS FELICES BIOBODEGA	<p>3 locales comerciales, 2 de ellos ubicados en San Isidro en zona de alto tránsito</p> <p>Ofrece productos orgánicos y frescos</p> <p>Realiza bio-ferias en coordinación con algunas municipalidades y proveedores artesanales</p>	<p>No atiende domingos</p> <p>Horarios restringidos</p> <p>Tiendas presentan desorden en la presentación de productos</p>
LA SANAHORIA	<p>Cuenta con 3 locales comerciales, uno de ellos ubicado en San Isidro</p> <p>Ubicación en zonas de alto tránsito</p> <p>Amplia oferta de productos veganos, orgánicos y ecológicos</p> <p>Locales ambientados y elegantes</p> <p>Ofrece productos saludables variados y también productos del hogar.</p>	<p>Precios altos</p> <p>No ofrece descuentos ni promociones</p> <p>Su penetración en redes sociales es baja</p>
AVASTO	<p>Una sola tienda ubicada en San Isidro</p> <p>Promociones y descuentos</p> <p>Programa de fidelización de clientes</p>	<p>Poca variedad de productos</p> <p>Envíos delivery limitado</p>

Adaptado de: (Arriola & Meléndez , 2017)

5.1.3. Amenaza de entrada de competidores potenciales

El sector de retail en el Perú, en comparación con los países de la región, ha tenido un crecimiento lento, si bien, el formato de tienda de conveniencia ya se ha situado en la mente de los consumidores de Lima, las cadenas aún no han incursionado en el interior del país, sin embargo, muchas bodegas han evolucionado a TdC individual (Perú Retail, 2019).

Ese panorama sitúa a Perú como un país atractivo para la inversión en el sector retail moderno y específicamente retail alimenticio. Según un estudio del BBVA Research (2019) en el Perú el retail moderno que inició en 2002, llegó a su etapa de auge en 2015. A partir de ahí el sector no ha tenido grandes avances, siendo el 2020 el año en que se vio más afectado por el deterioro del mercado laboral ocasionado por la pandemia del Covid-19, ocasionando una caída del consumo privado, entre 7.3% al 9.3%. Los analistas del sector esperan un fuerte repunte para mediados del 2022 (Perú Retail, 2020).

Según Salcedo, Du Puy, Uchima, (2020) El Perú mantiene el puesto 9 como uno de los 30 países emergentes y atractivos para invertir en el sector de retail moderno y el primero en Latinoamérica, esto se concluye debido a la etapa de auge en la que aun se encuentra el sector retail en el Perú, como podemos evidenciar en el gráfico presentado por el BBVA

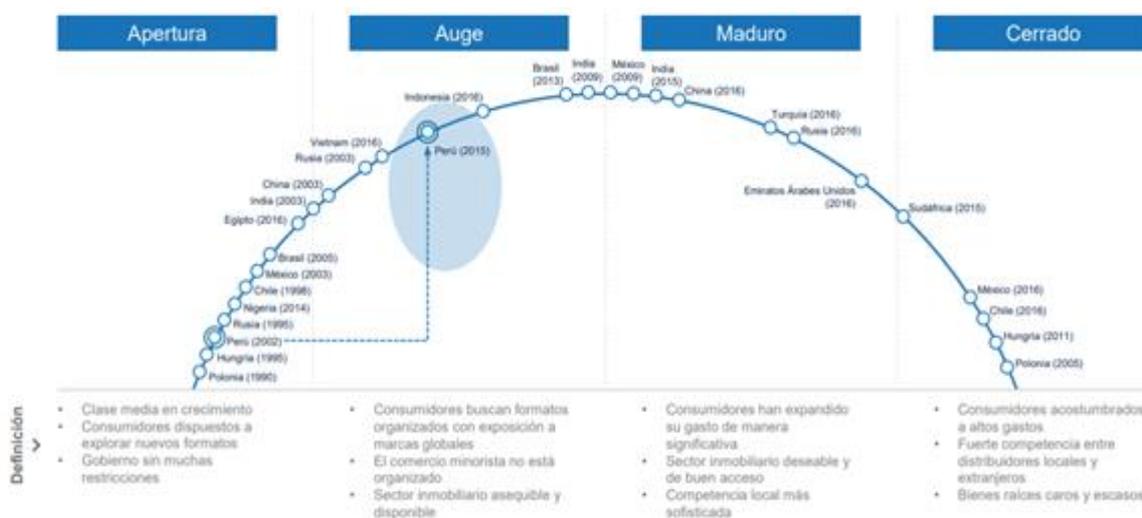


Figura 9. Índice del desarrollo global del retail moderno

Fuente: (BBVA Research, 2018)

Condor, J. (2018) Señala que, en un estudio sobre la lealtad hacia diversos formatos del canal moderno, el 91% del grupo analizado destacó su preferencia por las tiendas de conveniencia. Esta lealtad puede representar un factor de dificultad para atraer a clientes de otras tiendas competidoras, sin embargo, también es muy positivo porque demuestra que en esta industria se puede establecer relación de lealtad con el cliente (Córdor, 2018).



Figura 10. Lealtad hacia tiendas

Fuente: (Ipsos Perú - Multicliente, 2020)

De acuerdo con lo indicado por Perú Retail (2020), la cadena norteamericana Target planifica introducir un formato de tiendas retail de alimentos en un formato mucho más pequeño que los supermercados e introducirlo a zonas urbanas densas; estas tiendas estarán equipadas con artículos de belleza, hogar y comida para llevar y serán los puntos de recojo de los pedidos por internet (Perú Retail, 2020)t.

Esa tendencia de los supermercados hacia la conveniencia puede representar una amenaza para las actuales tiendas con formato de conveniencia, pues se tendría en el mercado interactuando

a Metro, Tottus, Plaza Vea, etc. en formatos más pequeños y con gran número de locales aprovechando no solo su experiencia y procesos eficientes, sino también su espalda financiera y las economías de escala que maneja (Perú Retail, 2020).

Por otro lado, la ventaja percibida del canal moderno: locales más cómodos, uso de recursos tecnológicos como pagos compras on-line, uso de tarjetas o app como medios de pago, horario extendido 24 horas, entrega de reparto hasta el lugar del consumidor, etc. todas ellas pueden ser fácilmente imitadas por las bodegas tradicionales y de hecho ya lo vienen haciendo. Según un estudio de Ipsos (2020) sobre el Perfil de los Bodegueros que Ganan en Ventas; el 73% se conecta a internet diariamente, 37% hace trámites bancarios a través de internet, 47% está bancarizado, pero solo el 17% ofrece delivery y 14% usa yape como medio de pago. Con el tiempo las bodegas se irán adaptando para hacerle frente al canal moderno, mejores locales, uso de tecnología, incremento en horarios de atención, etc

5.1.4. Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos

El sector de tiendas de conveniencia no es ajeno a la rápida evolución del comercio electrónico, los usuarios, cada vez más exigentes y con mucha información al alcance de sus manos, gracias a la tecnología, están cada vez más ávidos de servicios personalizados que se adapten a sus necesidades. Es así que viene haciéndose más fuerte la presencia de tiendas digitales, en las que todas las operaciones son exclusivamente por medio de internet y el único contacto físico con el cliente, ocurre al momento de la entrega del producto comprado. Este modelo no cuenta con tiendas físicas, sus productos son exhibidos únicamente a través de aplicaciones móviles y páginas web, y los pagos también los realiza por la misma vía.

Perú Retail (2021) informó que Cencosud, tiene planificado incursionar en el sector de tiendas de conveniencia en el 2021, pero en formato enteramente digital, llamado “Spid 35”, cuyo valor está enfocado en compras express a través de canales digitales (Perú Retail, 2021).

Otro canal sustituto de las tiendas de conveniencia son las conocidas bodegas, este formato tiene una fuerte presencia en el Perú. Según Gestión.pe (2016) en el Estudio de Impacto Económico en Bodegas, en el Perú existen 414,000 bodegas y 113,000 están en Lima Metropolitana; la mayor cantidad de bodegas se concentra en Lima Norte (43,1%) y Lima Sur (21,7%), Lima Este concentra el 20,8%, Lima Centro 8,3% y Lima Centro Medio 6,1%. Este gran número de bodegas ejercen una fuerte presión sobre el canal moderno de TdC, pues ofrecen los mismos productos y compiten en rapidez, precio, variedad y cercanía. Tienen como ventaja sus bajos costos logísticos y servicios generales, y como desventaja el bajo poder de negociación con sus proveedores en comparación del canal moderno; para el cliente, el cambio de costo al sustituto es bajo o imperceptible.

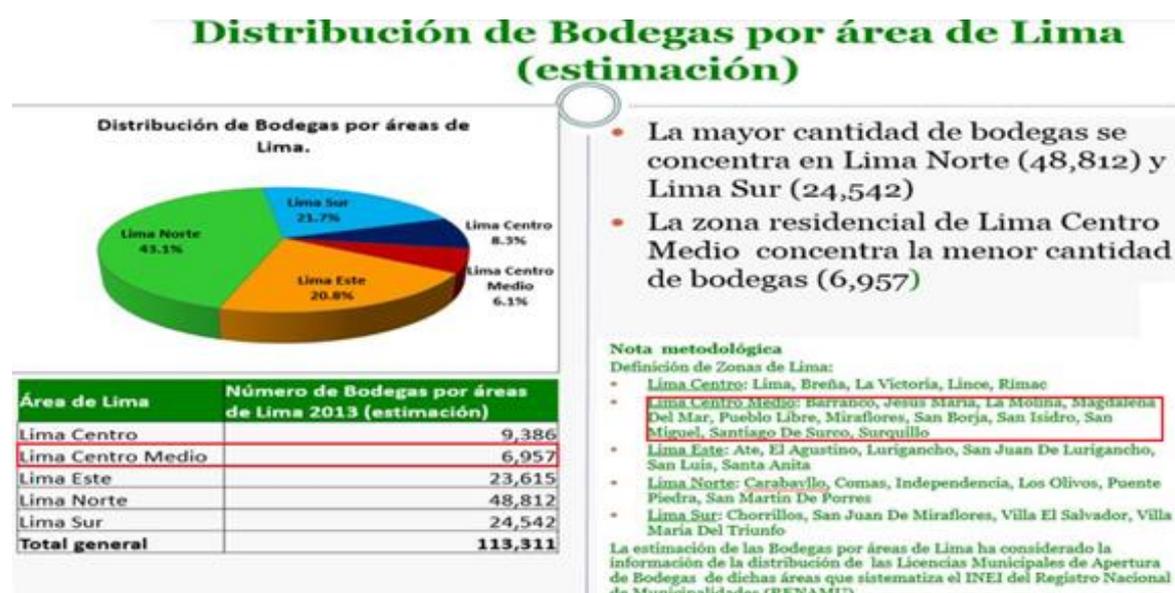


Figura 11: Distribución de Bodegas por área de Lima (estimación)

Fuente: (Congreso de la República, 2020)

De acuerdo al portal de Internet DePeru.com, en el distrito de San Isidro encontramos 157 tiendas de venta de alimentos en general, incluidas tiendas especializadas en comida saludable y otros; 20 de ellas se encuentran en el Sector 4 de San Isidro. La mayoría de estas tiendas están registradas bajo el rubro de “bodegas”. Son personas naturales con o sin RUC; muchos

de estos locales tienen el modelo de negocio de una tienda de conveniencia, lo cual constituye una amenaza por el gran número de tiendas bajo el modelo de negocio de TdC; la gran mayoría cuenta con atención de pedidos vía WhatsApp y/o app propias, así como entregas a domicilio en radios cercanos (DePerú.com, 2020).

5.1.5. Poder negociador de los proveedores

En Perú, las cadenas de tiendas de conveniencia tienen un poder de negociación muy alto sobre sus proveedores; las compras individuales que antes hacía cada TdC a los proveedores han sido reemplazadas por las compras en volumen, lo que le otorgó la capacidad para decidir sobre varios puntos favorecedores para su negocio.

Las cadenas ya no negocian con sus proveedores todas las semanas, los condicionan a implementar tecnología para realizar abastecimientos oportunos, con ello las cadenas no tienen almacenes, sino que los productos son entregados en cada punto de venta directamente por el proveedor. Las cadenas exigen a sus proveedores ser socios estratégicos que aportan a la sociedad investigación y desarrollo de productos en exclusividad, a cambio le dan una masa crítica de consumidores fieles, con lo que tienen el poder de descartar a aquellos proveedores que no les den el beneficio de la exclusividad.

Según Zapata (2018), una tienda de conveniencia, dependiendo de la ubicación y su tamaño de mercado, puede ofrecer hasta 5,000 productos de 200 marcas en cada tienda. Cada cadena estima contar con 120 locales en el 2023; estos agresivos planes de expansión en Lima y provincias, conllevan a una alta complejidad logística en la que está directamente involucrada la cadena de suministros.

Por otro lado, se tiene en el mercado un gran número de emprendedores socialmente responsables, que están dispuestos a integrar cadenas de valor especializadas y exponer sus productos de características saludables, sostenible y con propósito social.

5.1.6. Poder negociador de clientes

En el Perú la diversidad de clientes han sido la fuente de inspiración para la adaptación de un formato tropical de TdC. Tambo denomina a sus tiendas “prácti-tiendas” y los productos que vende no se limitan a alimentos, sino que tienen una variedad de artículos de primera necesidad como productos de aseo personal, abarrotes, licores, pan llevar, verduras, frutas y hasta comida local que suele venderse en puestos ambulantes y/o carretillas, empaquetada, aislada del polvo y manipulación, como pan con chicharrón y/o camote, emoliente, agua de quinua, etc. Por su parte la cadena internacional OXXO también viene adaptando sus tiendas a este nuevo concepto; según Perú Retail (2021).) “la cadena de conveniencia comercializa una gran variedad de comida preparada, abarrotes comestibles y no comestibles, perecederos, snacks, golosinas, helados y bebidas frías (chicha morada, aguas y gaseosas). Asimismo, se venden emolientes, cafés, cervezas, vinos, licores y otros.” Y es la misma ruta de adaptación que vienen siguiendo el resto de TdC del Perú

Sin embargo, el 96% de los consumidores de Lima aún prefieren comprar en bodegas, frente a un 31% de consumidores que acude al canal de tiendas de conveniencia. A pesar de que ambos apuntan a sectores diferentes y los atributos que ofrece una TdC son mucho más evidentes en comparación de una bodega tradicional; como: infraestructura, horario extendido, medios de pago, compras on-line, delivery, etc.; el sector de TdC aún tiene que seguir buscando una ventaja que sea percibida y apreciada como tal por los consumidores. Mientras tanto se podría considerar que el cliente, aunque no tiene un poder negociador directo con el canal, si tiene gran influencia en el establecimiento de estrategias para captar su preferencia.

5.2. Análisis FODA

“La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores positivos con que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos para aprovechar), Debilidades, (factores negativos que

deben eliminarse o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de objetivos)” (Matriz Foda, 2016).

“Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas” (Ponce, 2007).

De acuerdo a los conceptos analizados desarrollaremos la matriz FODA cruzado, identificando las estrategias que permitan hacer frente a los factores críticos negativos que nos presentan las amenazas del sector y las debilidades internas identificadas, asimismo, maximizar las fortalezas propias, para aprovechar las oportunidades que presenta el ecosistema. Es importante mencionar que al ser éste documento una propuesta de Plan de Negocios y no un negocio ya en marcha, hemos considerado como fortalezas y debilidades aquellos factores diferenciadores y que brinden ventaja o desventajas competitiva a la marca Sentido Natural como: el capital a invertir, los efectos internos de la competencia establecida, las diferencias operativas con los sustitutos que desfavorecen el modelo de negocio y otros puntos identificados:

5.2.1. Factores Externos

• Oportunidades identificadas en el ecosistema

- Cambio de hábitos de consumo hacia lo saludable, incrementados por la actual coyuntura sanitaria por la pandemia Covid-19.
- Incremento de las compras rápidas y de conveniencia, debido a los actuales factores sociales y sanitarios.
- Desarrollo de canales alternativos de compras de productos de 1era necesidad y alimentos.
- Mayor número de mercado de millennials y centennials con hábitos de compra modernos.

- Incremento de la penetración del canal on-line en la compra de alimentos, logrando un crecimiento del 35%, aproximadamente el doble de crecimiento de años anteriores.
- Concientización y fortalecimiento del sentido social, trabajo colaborativo, valor compartido y ayuda a emprendedores.
- Facilidades en otorgamiento de créditos bancarios y bajas tasas de interés, por coyuntura sanitaria.

- **Amenazas identificadas en el ecosistema.**

- Sector con presencia de marcas respaldadas por cadenas empresariales.
- Incremento de bodegas (sustituto) debido al desempleo ocasionado por la crisis sanitaria.
- Disminución del PBI e incremento de precios, desempleo, amenaza de inflación, por crisis política.
- Cierre de empresas y comercios por incremento de contagios por Covid-19
- Riesgos asociados al personal: contagios, traslados, vacunaciones, et.
- Inestabilidad social, política y económica, debido a la polarización de la población frente a las elecciones presidenciales en Perú.

5.2.2. Factores internos

- **Fortalezas establecidas al plan de negocios de sentido natural.**

- Inversión con 29% de apalancamiento bancario y 71% de apalancamiento interno.
- Ubicación geográfica en zona de alta actividad comercial, laboral y peatonal.
- Comercialización de productos que contribuyen al establecimiento de hábitos saludables, que son coherentes a los nuevos hábitos emergentes del mercado potencial

- Estrategia de valor compartido con enfoque social/ambiental, fomentando el emprendimiento social.
- Agresiva comunicación de marketing.

- **Debilidades establecidas al plan de negocios de sentido natural**

- Marca nueva en el sector de TdC.
- Bajo poder de negociador con proveedores.
- No cuenta con economías de escala.
- Altos costos operativos, administrativos y de marketing.

5.3. Estrategias cruzadas del análisis FODA

Las fortalezas y debilidades identificadas en el negocio Sentido Natural y las oportunidades y amenazas extraídas del ecosistema y el sector de tiendas de conveniencia, nos permite plantearnos las siguientes estrategias.

5.3.1. Estrategias FO

- Un apalancamiento del 28% a bajas tasas de interés permitirá disminuir el riesgo del inversionista e incrementar su rentabilidad, lo cual incrementará el valor del negocio y la posibilidad de acceder a mayores apalancamientos bancarios de ser necesario.
- Focalizar la propuesta de valor hacia los consumidores en búsqueda de hábitos de consumo saludable y con orientación a enfoques sociales, que le brindan una satisfacción de compra, tanto física como emocional.
- Diseñar una oferta de servicio personalizada, acorde con las necesidades de los clientes de la zona y sus exigencias en: tiempo de atención, opciones de productos, facilidad de atención.

- Diseño de campañas de marketing, dirigidas a millenials y centennials, enfatizando hábitos saludables, conciencia social y cercanía de productos. Posicionándonos como una tienda que contribuye con incrementar el tiempo de disfrute en familia, con alimentos que contribuyan a su alimentación saludable y con conciencia social.

5.3.2. Estrategias FA

- Apalancamiento financiero que brinde holgura en los pagos de costos y gastos, y facilite la identificación e investigación de emprendimientos de alimentos saludables e innovadores con el fin de establecer nuevas necesidades y atender un mercado cada vez más personalizado.
- Establecer claramente la ventaja diferencial de sentido social y saludable como alternativa a productos y canales tradicionales.
- Comercializar los productos por canal e-commerce y entregas a domicilio, sin trasladar los costos al cliente.
- Establecimiento de políticas sanitarias para el personal: revisiones y pruebas de salud periódicas.

5.3.3. Estrategias DO

- Propuesta de valor orientada a ser una alternativa novedosa, para optimizar sus tiempos de compras de manera saludable y con sentido social, creando una fuerte diferenciación de las propuestas existentes.
- Incrementar la rotación de inventarios, aprovechando los cambios de hábitos de los clientes por consumo saludable y apoyando así a la rotación de productos de emprendedores sociales, logrando precios consensuados y competitivos, buscando incrementar la rentabilidad de la cadena de valor.

- Comunicación de la marca por todos los canales de venta existentes, enfatizando las soluciones que Sentido Natural brinda en la coyuntura sanitaria, social y económica, actual.
- Desarrollar una imagen solvente ante empleados, proveedores y clientes, cumpliendo con sus obligaciones y deudas, que le permita lograr un posicionamiento sólido en la cadena de valor.

5.3.4. Estrategias DA

- Propuesta de marca con alternativas innovadoras, con responsabilidad social empresarial (RSE) de valor compartido, que sustenta su crecimiento con sentido social.
- Incentivar ventas online, comunicando explícitamente nuestra preocupación y mantenimiento del cuidado de la salud.

CÁPITULO 6

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el presente capítulo se describe el proceso de investigación de mercado que se realizó, a través de fuentes secundarias y fuentes primarias.

Como fuentes secundarias se han tomado información de estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la Municipalidad de San Isidro, entre otras.

Asimismo, se realizó una encuesta cuantitativa en línea y visitas a algunas tiendas de conveniencia del distrito dentro de las fuentes primarias.

6.1. Objetivo general

Medir el nivel de aceptación de una tienda de conveniencia de alimentos saludables, a implementar en el distrito de San Isidro.

6.2. Objetivos específicos

- Determinar si hay un potencial de mercado para una tienda de conveniencia enfocada en la venta de productos saludables y responsables socialmente.
- Identificar los hábitos de compra y consumo del cliente potencial de la tienda de conveniencia, como la frecuencia de compra y el gasto promedio.
- Evaluar la aceptación de una sección de alimentos saludables en una tienda de conveniencia.
- Evaluar la aceptación del servicio de delivery para una tienda de conveniencia.

6.3. Fuentes de información secundaria

La población mayor de edad residente del distrito de San Isidro es de 54,910 personas y una población flotante 755,717 por día, es decir, personas que concurren al distrito por diferentes motivos.

El sector 4 del distrito de San Isidro con 9,512 residentes mayores de edad y una demanda flotante de 296,039 personas por día; de acuerdo con el Compendio Estadístico 2019 de la Municipalidad de San Isidro. El sector 4 es el que mayor población concentra, entre residentes y demanda flotante.

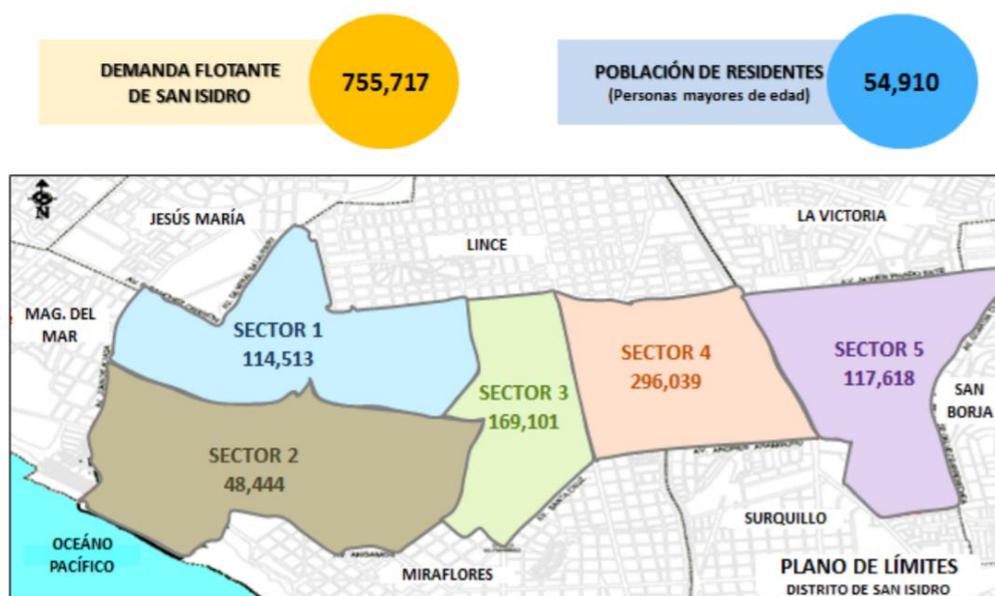


Figura 12. Poblacion de San Isidro (Flotante y Residente)

Fuente: Compendio estadístico de la Municipalidad de San Isidro (2018)

Por otro lado, de acuerdo con el informe “New Consumer, New Research, New Business”, elaborado por Ipsos Perú (2018), la generación millennial, personas nacidas entre 1981 y 1995, y que hoy tienen entre 26 y 40 años; representa el 21% de la población en el Perú.

De acuerdo con el estudio, el 83% de los millennials manifestó tener una alimentación saludable y el 66% trata de comer alimentos orgánicos. Asimismo, los millennials peruanos adoptan un mayor compromiso emocional con el propósito de las marcas. El 79% le dan mucha importancia a la contribución a la sociedad que realizan las marcas que compran o consumen;

y el 72% trata de comprar productos de marcas que actúen responsablemente (IPSOS Perú, 2018).

De acuerdo con el informe de América Retail, respecto a un estudio de la división Worldpanel de Kantar, publicado en marzo del 2021, el ticket promedio de compra online en tiendas de conveniencia, durante y después de la primera ola de la pandemia (2020-2021), fue en promedio S/84.00 (Nota de Prensa, 2020).

De acuerdo con el Reporte Oficial de la Industria E-commerce en el Perú, Impacto del Covid-19 en el comercio electrónico en Perú y perspectivas al 2021, la penetración del canal online es del 35 %, mientras que el 65% de los peruanos aún prefieren el canal presencial. Asimismo, conforme al mismo reporte, las modalidades de pago más usadas en el canal tiendas de conveniencia en el último año fue el efectivo, representando el 82%, mientras que sólo el 18% de las compras se pagaron con tarjeta (CAPECE, 2021).

Por otro lado, en el rubro de TdC, se nota un crecimiento sostenido hasta el año 2018, en consonancia con el crecimiento del resto de países de la región, sin embargo, en el 2019 sólo creció 10% por falta de ubicaciones estratégicas y una disminución en el consumo.

El 2020 el crecimiento fue del 60% debido a la cercanía de los establecimientos y la poca movilidad que se dio en el año 2020 por la pandemia, factores que favorecieron al formato.

En cuanto a la penetración de las TdC, ha crecido año a año, pasando de un 2% en 2016 a un 18% en 2019. Sin embargo, en el 2020, se registró una penetración muy por encima de años anteriores del 54%, impulsada por la pandemia y factores propios del formato como la cercanía y conveniencia; pero también porque estas tiendas se adaptaron y ampliaron su oferta a otros productos que antes sólo se encontraban en las bodegas tradicionales, como: cocinar, harinas, conservas de pescados, entre otros.

Tabla 4

Crecimiento y penetración de mercado de las tiendas de conveniencia en Perú

	2016	2017	2018	2019	2020
Crecimiento	5%	16%	20%	10%	60%
Penetración de Mercado	2%	7%	11%	18%	54%

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se detalla la participación de las tiendas de conveniencia y saludables del distrito de San Isidro:

Tabla 5

Participación de tiendas de conveniencia del distrito de San Isidro Zona 4

Marca	Nro. de Tiendas	Participación por el número de tiendas (%)	Penetración de la marca en Lima Moderna (%)
Tambo (Puerta a la calle)	8	23%	52%
Listo (en estaciones de servicio de combustible)	2	6%	11%
Mimarket (interior de centro comercial)	1	3%	1%
Vacas Felices Biobodega (tienda saludable)	2	6%	36%
La Sanahoria (tienda saludable)	1	3%	
Avasto (tienda saludable)	1	3%	
Otras bodegas con formato moderno	20	57%	
TOTAL	35	100%	100%

Fuente: Autores de la tesis

De acuerdo con, la categoría de productos que más se vende en una tienda de conveniencia es Comidas y bebidas al paso (14%), Abarrotes (13%), Lácteos y huevos (13%), Snacks saludables (13%), Bebidas no alcohólicas (10%) y Golosinas (10%).

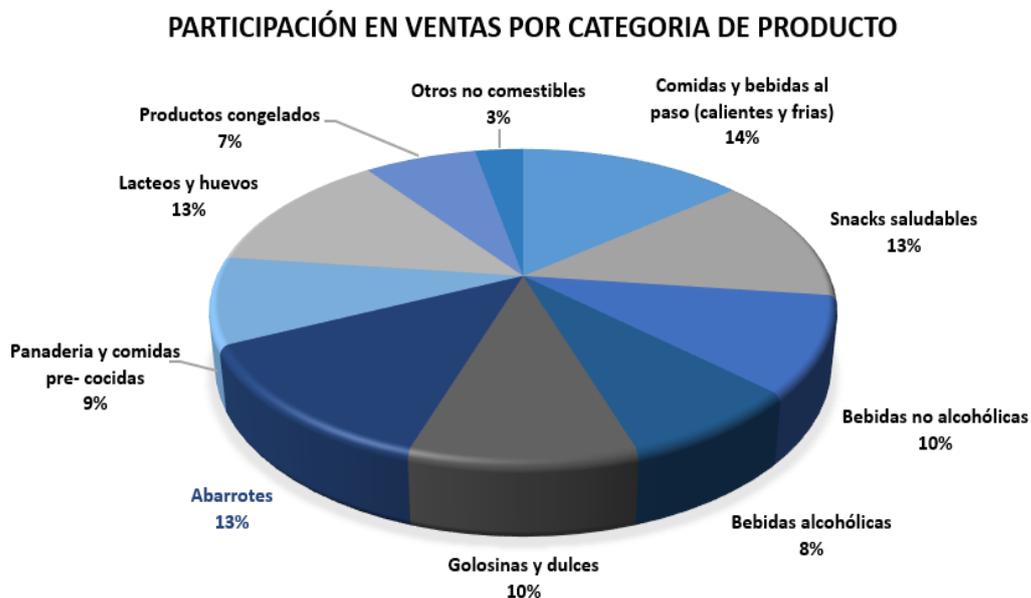


Figura 13. Participación en ventas por categoría de producto en Sentido Natural

Fuente: Elaboración Propia

6.4. Fuentes de información primaria

Debido a la falta de sondeos actualizados, a las circunstancias por la pandemia provocada por el Covid-19 y los recientes cambios en el comportamiento del consumidor; se realizó una encuesta a través de un formulario de Google Forms a potenciales clientes, personas mayores de 18 años, de los segmentos A, B y C de la población.

La encuesta se realizó en el mes de febrero, dirigida a personas que viven, trabajan, estudian, o visitan el distrito de San Isidro para realizar alguna gestión.

Adicionalmente, se realizaron visitas a algunas tiendas de conveniencia del sector 4 del distrito de San Isidro.

6.4.1. Encuesta cuantitativa

Se diseñó y aplicó la encuesta a una muestra de talla 250, con un nivel de confianza de 90%.

El margen de error escogido es de 5.5%. Se considera un factor de probabilidad de éxito y

fracaso de 0.5 en cada caso, lo cual se debió a que no se cuenta con información de un estudio similar. El cálculo del tamaño de muestra fue elaborado con la fórmula para poblaciones infinitas (mayor a cien mil individuos).

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Figura 14. Formula muestra

Fuente: (QuestionPro, 2020)

Más de la mitad de los encuestados compra más de una vez al mes en una tienda de conveniencia, el 55,5% (26,9% dos veces al mes, el 15,7% una vez por semana y el 12,9% dos o tres veces a la semana). El 51 % de los encuestados gasta más de S/ 50 al mes en una tienda de conveniencia; sin embargo, el 49% restante indicó que gastaba más de ese monto en sus compras presenciales.

Hay muchas personas preocupadas por encontrar alimentos saludables, el 84% considera que la alimentación saludable es importante o muy importante; y al 98% le gustaría encontrar alimentos saludables en una tienda de conveniencia.

La gran mayoría de las personas (84,4%) se mostró dispuesta a realizar sus pedidos a través de medios digitales.

6.4.2. Visitas de campo

Se realizaron visitas de campo para contrastar in situ el comportamiento de los consumidores: tráfico de los consumidores por pandemia y ticket promedio.

Tabla 6

Tráfico de los consumidores por pandemia y ticket promedio

Criterios	Tambo	Oregon Foods	La Sanahoria
Distrito	San Isidro	San Isidro	San Isidro
Ticket Promedio	S/ 20	S/ 70	S/ 50
Tipo de productos de venta	Bebidas, snacks, dulces, comida, helados, abarrotes, sándwiches calientes, empanadas, Twister, papas rellenas, etc.	Bebidas, snacks, dulces, comida, productos gourmet.	Productos naturales, Arroz, fideos, pastas, frutos secos, etc. Productos de uso en casa: Juegos de Té, Toallas, Tomatodos, etc. También tiene una zona para poder servirse ensaladas naturales.
Delivery	Sí	Sí	Sí
Horario	L-D (7 am - 8 pm)	L-V (8 am - 8 pm) S (8 am - 3 pm)	L-V (8 am - 7 pm) S (8 am - 1 pm)
Nro. de empleados	4	2	2
Protocolos Bioseguridad Covid-19	Sí, tiene.	Sí, tiene.	Sí, tiene.
Afluencia de Consumidores	Colas al ingresar y para pagar.	Colas al ingresar y para pagar.	No existen colas, pero ingresan familias con niños, amigos, etc.
Medios de Pago	Tarjeta Visa (Contactless) y Efectivo.	Tarjeta Visa (Contactless) y Efectivo.	Tarjeta Visa (Contactless) y Efectivo.
Medios Visuales de Publicidad	Smart TV, Afiches de combos publicitarios.	Smart TV en local para proyectar productos / tips.	Afiches de publicidad de los precios de ensaladas.
Personal de Seguridad	No tiene.	No tiene.	No tiene.
Página Web	Sí	Sí	Sí
Nro. de clientes por hora	48	N.D.	24

Fuente: Autores de la tesis

6.5. Conclusiones de la investigación de mercado

Tabla 7

Conclusiones de la investigación de mercado

Objetivo	Conclusiones
Determinar si hay un potencial de mercado para una tienda de conveniencia enfocada en la venta de productos saludables y responsables socialmente.	<p>El sector 4 del distrito de San Isidro, el financiero, se convierte en un potencial de mercado interesante por la cantidad de personas que lo visitan y el número de residentes.</p> <p>Los millennials, quienes representan el 21% de la población en el Perú, se identifican con la búsqueda de una alimentación saludable.</p>
Identificar los hábitos de compra y consumo del cliente potencial de la tienda de conveniencia, como la frecuencia de compra y el gasto promedio.	<p>Muchas personas compran más de una vez al mes en una tienda de conveniencia. La frecuencia de compra se ha incrementado debido a la pandemia del Covid-19, así como el ticket promedio, ya que las personas compran más y con mayor frecuencia.</p>
Evaluar la aceptación de una sección de alimentos saludables en una tienda de conveniencia.	<p>La alimentación saludable tiene mucha aceptación y es muy importante entre las personas que se encuestaron, además de consumir productos saludables con mayor frecuencia.</p> <p>Esta creciente tendencia se ve reflejada también en estudios como el que nos muestra que los millennials son los más afines a la búsqueda de una alimentación saludable.</p>
Evaluar la aceptación del servicio de delivery para una tienda de conveniencia.	<p>La gran mayoría de las personas encuestadas mostraron interés por este servicio.</p>

Fuente: Autores de la tesis

CÁPITULO 7

PLAN DE MARKETING

A continuación, se detalla el plan de marketing que implementará Sentido Natural, de acuerdo con los resultados de la investigación de mercado y el análisis estratégico realizado, así como las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos de marketing planteados.

En este sentido se desarrolla la estimación de la demanda, el mercado objetivo, la estrategia de posicionamiento, la mezcla de marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción) y la propuesta de valor.

7.1. Modelo CANVAS del negocio

Tabla 8

Modelo Canvas

<p>Asociaciones claves: Proveedores de productos saludables. Proveedores de productos responsables socialmente. Gestión y mantenimiento de sitio web de e-commerce. Gestión de marketing y redes sociales. Empresa de delivery. Gestión de contabilidad. Gestión legal. Empresa de servicios generales. Empresa consultora de reclutamiento de personal. Tecnología de la información (Sistemas).</p>	<p>Actividades claves: Selección de productos. Compra de productos. Atención al cliente. Gestión de envíos.</p>	<p>Propuesta de valor: Productos saludables de calidad con marcas socialmente responsables. Punto de venta físico, donde adquirir productos saludables. Compras por E-commerce y entrega por medio delivery.</p>	<p>Relación con los clientes: Autoservicio en la tienda física y en el sitio web. Recomendaciones a través de la página web. Soporte a través del teléfono y correo electrónico.</p>	<p>Segmento de clientes: Ubicación geográfica: personas residentes en el sector 4 del distrito de San Isidro o que por razones de trabajo u otros motivos, visitan ese sector. Demográfico: Hombres y mujeres, de 18 a más años de edad, de los niveles socioeconómicos A, B y C de la población. Personas que consumen alimentos saludables y, a la vez, marcas socialmente responsables.</p>
<p>Recursos claves: Tienda física. Sitio web de e-commerce. Recursos humanos (Personal de tienda). Stock de productos.</p>	<p>Canales: Una tienda física. Sitio web propio. Redes sociales propias (Facebook e Instagram). Bloggers e influencers. App del proveedor de servicios Delivey</p>			
<p>Estructura de costos: Costos fijos: salarios del personal, alquiler, marketing, mantenimiento de la web, gestión de RRSS, gestión de contabilidad. Costos variables: compras de stock de productos, envíos, freelance, comisiones pasarelas de pago.</p>			<p>Fuentes de ingresos: Pago único por compras en tienda física y en la página web.</p>	

Fuente: Autores de la tesis

7.2. Objetivos de marketing

7.2.1. Objetivo general

Posicionar a Sentido Natural como la tienda de conveniencia de productos saludables, como la mejor opción para las personas que viven o visitan el distrito de San Isidro y que cuidan de su salud y alimentación, brindándoles productos sanos y de calidad, acompañado de un servicio de compra diferenciado para el cliente; y con un fuerte compromiso social a través de sinergias con emprendedores que generan un impacto positivo en sus comunidades.

7.2.2. Objetivos específicos

- Definir la segmentación del mercado y el público objetivo al cual se dirigirá la tienda de conveniencia Sentido Natural.
- Establecer la estrategia de posicionamiento para la marca Sentido Natural que la diferencie de la competencia.
- Determinar las estrategias del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción.

7.3. Estimación de la demanda.

Si bien es cierto, la pandemia provocada por el Covid-19, ha reducido los aforos en locales de bancos, entidades estatales y centros comerciales; aún existe un gran número de personas que trabajan de forma presencial en este tipo de negocios y suelen ir a comprar en tiendas de conveniencia.

La estimación de la demanda se realizó en base a las siguientes fuentes de información: número de habitantes y demanda flotante del sector 4 del distrito de San Isidro y los resultados de la encuesta realizada.

7.3.1. Cálculo del mercado objetivo.

- **Tamaño de mercado:** Se realizó una segmentación geográfica y demográfica.

Segmentación geográfica: Está compuesto por las personas residentes en el sector 4 del distrito de San Isidro o que, por razones de trabajo, estudio, realizan algún trámite o compra, visitan ese sector del distrito. El sector 4 de San Isidro comprende el área entre las avenidas Arequipa, Andrés Aramburú, República de Panamá y la calle Percy Gibson Moller.

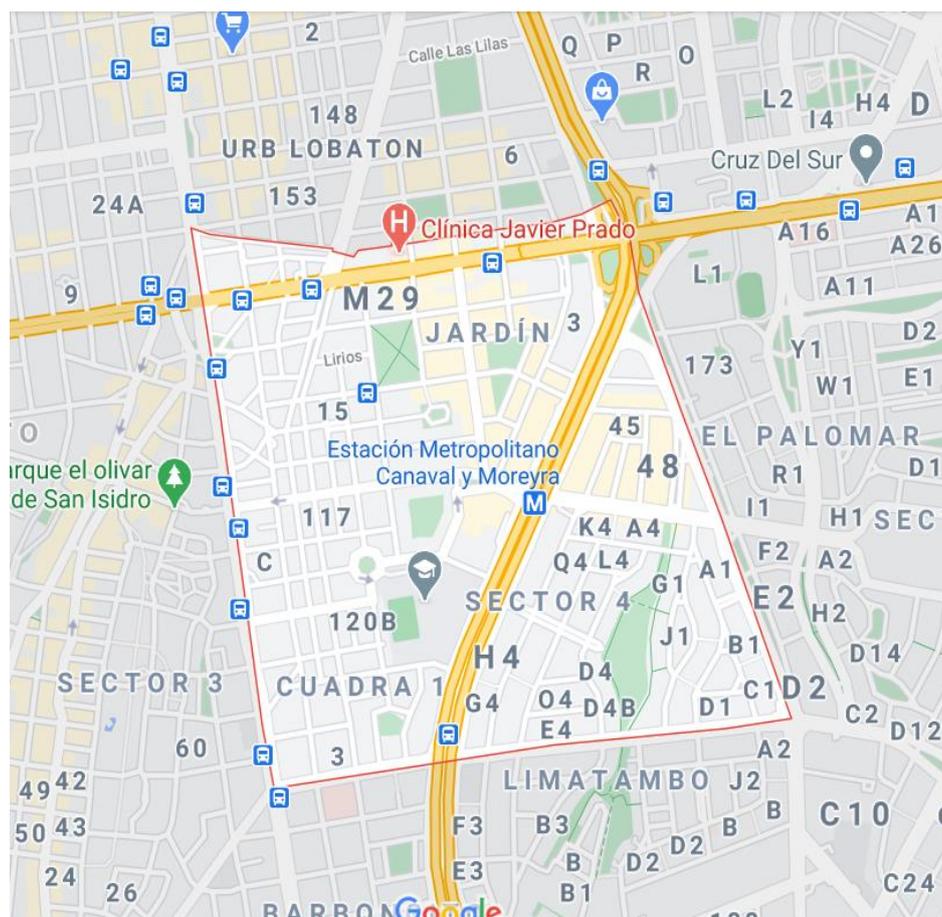


Figura 15. Tamaño de Mercado

Fuente: Google Maps.

Tabla 9

Demanda flotante por día

Distrito	Residentes de 18 años a más	Demanda flotante por día	Total
San Isidro - Sector 4	9,512	296,039	305,551

Fuente: Autores de la tesis

Segmentación demográfica: Hombres y mujeres, de 18 a más años de edad, de los niveles socioeconómicos A, B y C de la población. De acuerdo con CPI el 94% de los habitantes de San Isidro pertenecen NSE A, B y C.

Tabla 10

NSE A, B y C

Distrito	NSE A, B y C	Total
San Isidro - Sector 4	94%	287,218

Fuente: Autores de la tesis

- **Mercado disponible:** Para determinar el mercado disponible, se tomó la data proporcionada por la encuesta en línea, donde el 84% de los encuestados tiene y/o desea incorporar, hábitos saludables en su alimentación. Personas con un estilo de vida saludable a través del deporte y el consumo de alimentos saludables.

Tabla 11

Porcentaje de personas tiene y/o desea incorporar, hábitos saludables en su alimentación

Distrito	Tamaño de Mercado	Porcentaje de personas tiene y/o desea incorporar, hábitos saludables en su alimentación	Total
San Isidro - Sector 4	287,218	84%	241,263

Fuente: Autores de la tesis

Adicional, se ha considerado aplicar el porcentaje de personas que compran alimentos de forma diaria (37%), de acuerdo con los resultados de la encuesta realizada.

Tabla 12

Porcentaje de personas que compran alimentos de forma frecuente

Distrito	Tamaño de Mercado	Porcentaje de personas que compran alimentos de forma frecuente	Total
San Isidro - Sector 4	241,263	37%	89,267

Fuente: Autores de la tesis

- **Mercado efectivo:** Conformado por personas dispuestas e interesadas en comprar productos saludables. De las encuestas realizadas se ha tomado a aquellas que compran frecuentemente en una tienda de conveniencia, de acuerdo a la encuesta realizada.

El 29% de las personas compra frecuentemente en una tienda de conveniencia (15.7% una vez a la semana, 12.9% dos o tres veces a la semana y 0.4% a diario). En base a este porcentaje se calcula el mercado efectivo.

Tabla 13

Porcentaje de personas que compran frecuentemente en una TdC

Distrito	Mercado disponible	Porcentaje de personas que compran frecuentemente en una TdC	Total
San Isidro - Sector 4	89,267	29%	25,888

Fuente: Autores de la tesis

Con la información anterior definimos potencial de mercado diario y mensual, que compraría presencialmente y en línea, aplicando el porcentaje de compradores de alimentos presenciales (65%) y el porcentaje de penetración de comercio electrónico (35%).

Tabla 14

Porcentaje de personas que compradores

	Porcentaje (%)	Diario	Mensual
Porcentaje de personas que compra frecuentemente en tiendas de conveniencia	29%	25,888	
Porcentaje de compradores de alimentos presenciales	65%	16,827	504,807
Porcentaje de penetración del comercio electrónico en el Perú	35%	9,061	271,819

Fuente: Autores de la tesis

- **Mercado meta** De acuerdo con el análisis realizado en el estudio de mercados, de forma conservadora se determinó que nuestro mercado meta de Sentido Natural será el 0.8% del mercado efectivo, del sector 4 del distrito de San Isidro.

Tabla 15

Mercado Meta de sentido Natural

MERCADO META DE SENTIDO NATURAL		
Mercado efectivo total (mensual)	776,626	100 %
Mercado meta de Sentido Natural	6,213	0.8 %
Mercado meta presencial	4,038	65 %
Mercado meta por e-commerce	2,175	35 %

Fuente: Autores de la tesis

7.4. Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento de una marca es el proceso estratégico que lleva a lograr un espacio en la mente de las personas, sean estas clientes o no.

Sentido Natural buscará establecer su ventaja competitiva en la oferta de productos saludables, la calidad de servicio al cliente, en el conocimiento de las preferencias cambiantes de los consumidores; enfocándose en la experiencia del cliente en todos los canales de distribución de la marca (presenciales y virtuales), la continua capacitación a su personal en servicio al cliente y la incorporación dentro de su oferta de productos socialmente responsables.

7.5. La mezcla de marketing

7.5.1. Estrategia de producto

Sentido Natural será una tienda de conveniencia enfocada en la venta de productos saludables y socialmente responsables.

La variedad de productos que ofrecerá Sentido Natural está divididos por categorías, las cuales son:

- Comidas y bebidas al paso (calientes y frías)
- Snacks saludables
- Bebidas no alcohólicas
- Bebidas alcohólicas
- Golosinas y dulces
- Abarrotes
- Panadería y comidas precocidas
- Lácteos y huevos
- Productos congelados
- Otros no comestibles

Asimismo, de acuerdo a su valor de innovación y la evolución de los consumidores, contará con un ecosistema digital que incluirá una página web donde las personas podrán realizar sus

pedidos, pagarlos y recogerlos en tienda. También tendrá fan page oficiales en Facebook, actualmente la red social más grande y usada en Perú; e Instagram para llegar a un público más joven.

7.5.2. Estrategia de precio

En marketing, el precio es una de las variables más fáciles de cambiar, a diferencia de otras variables como producto, promoción y plaza. Sin embargo, se evitará la reducción de precios constante para no afectar la imagen de la marca y la sostenibilidad a largo plazo.

La estrategia de precios se basará en el valor percibido por el grupo objetivo de Sentido Natural, es decir, los amantes de la vida saludable, quienes están dispuestos a pagar un poco más por productos saludables. Sin embargo, para ingresar al mercado, se realizará un benchmark de los precios de otras tiendas de conveniencia con un enfoque saludables para establecer precios promedio, tomando en cuenta como referencia el margen establecido en la política de precios.

El objetivo es que el público perciba el valor de los productos y servicios que ofrece la tienda y que los precios fijados tengan plena cobertura de costos.

De igual manera, para incrementar el ticket promedio año a año, se plantarán acciones como:

- Opciones de envío a domicilio gratis a partir de un determinado monto. Esta táctica se potenciará para compras por medio de nuestra página web en días especiales como los Cyber Days, el 11.11 chino o el Black Friday, para incrementar no sólo el ticket promedio sino el volumen de ventas.
- Promociones por compras en cantidad, como 2x1 ó 3x2
- Ofertas de pack de productos complementarios, para de esta forma motivar al consumidor adquirir productos que no tenía pensado comprar. También podemos aprovechar esta táctica para dar salida a aquellos artículos que menos se venden.

- Ofertas de promociones y packs para fechas especiales como el día de la madre, día del padre, día de la Tierra, fiestas patrias, navidad, etc.

7.5.3. Estrategia de distribución o plaza

Sentido Natural utilizará como canales directos una tienda física en Sector 4 del distrito de San Isidro. La ubicación seleccionada es Rivera Navarrete 723, en el centro financiero de San Isidro. El local es amplio e iluminado para la exhibición de productos. La tienda física atenderá de lunes a domingo, de 7:00 a.m. a 8:00 p.m.

Adicional, tendrá un sitio web para el e-commerce. A través de la página se podrán realizar compras de forma directa con un carrito de compras. El registro de los pedidos en la web se podrá realizar las 24 horas y el recojo en tienda dentro del horario de atención de la tienda física.

Tendrá un diseño amigable e intuitivo para que pueda realizar sus compras y adicionar productos en su carrito en una plataforma informática que ha sido diseñado para funcionar desde cualquier PC, Laptop, y también puede ser usado por los diferentes tipos de smartphones ya que será una página responsiva. Las ventajas de tener una página web es que facilitan el acceso desde cualquier lugar. Permite realizar transacciones seguras de forma sencilla. Por ende, las compras por medio de una página web y su funcionamiento es un factor importante para poder considerarlo como parte de Sentido Natural, por los beneficios que nos brinda en medio de la coyuntura actual:

- Rapidez de compra
- Facilidad de realizar una operación desde cualquier lugar
- Es intuitivo
- Pagos online

- **Recojo:** En tienda y en el caso que se requiera el servicio delivery se realizará por medio de la página de nuestro proveedor de delivery afiliado con nosotros para que sean los responsables de entregar el pedido a la dirección registrada.
- Las compras son online, la información se actualiza en línea (ESAN, 2020).

Las compras que realicen las personas a través de las plataformas de las empresas de servicio de delivery con las que nos asociaremos (Rappi y Pedidos Ya) podrán ser recogidas en tienda dentro del horario de atención de la tienda física.

Otros canales de distribución y promoción que se tienen contemplados serán las redes sociales propias (fan pages en Facebook e Instagram), las cuales derivarán al sitio web.

Bloggers e influencers relacionados al estilo de vida saludable también servirán como canal de distribución, con el plus de recomendar a la tienda. Lógicamente, dentro de su contenido habrá un enlace a la página web de Sentido Natural.

7.5.4. Estrategia de promoción

La estrategia de promoción estará enfocada en generar el posicionamiento y recordación de la tienda Sentido Natural en el público objetivo, así como impulsar los objetivos de ventas de la tienda. Se han establecido acciones por años para la estrategia de promoción de la tienda de conveniencia Sentido Natural.

- **Año 1:** El primer año o año de introducción al mercado se realizará una mayor inversión. Se prevé que recién a finales del año 2021 se tenga un buen porcentaje de la población peruana vacunada a través de la Fase III del Plan Nacional de vacunación contra la COVID-19, por lo cual las herramientas de comunicación digitales serán muy importantes para la promoción de Sentido Natural. Se implementarán las siguientes acciones:

- Digital

La página web de Sentido Natural será el centro de nuestra estrategia digital. La página mostrará la oferta de productos por categorías y se podrá realizar comprar a través de este medio, ya que contará con un carrito de compras.

La promoción de la página web a través de los fan page oficiales en Facebook e Instagram serán las principales herramientas de promoción de las ofertas de la tienda, así como de contenido que sea interesante para el público objetivo, como: consejos de alimentación saludable, de prevención de la salud, etc.

Relaciones Públicas Digital. En la etapa del lanzamiento de Sentido Natural se difundirá una nota de prensa con el objetivo que se publique en portales de noticias afines al público objetivo.

Otro punto importante es el desarrollo de 2 webinars por año, sobre estilo de vida y alimentación saludable, el cual será abierto al público en general. El evento virtual estará a cargo de un especialista (un nutricionista) quien brindará la charla y absolverá las diferentes preguntas de los participantes.

Pauta programática. El beneficio de este tipo de publicidad es que nos permite llegar a las personas de acuerdo a sus intereses y hacer conocida nuestra marca en un público que frecuenta páginas de otras tiendas de conveniencia o realice búsqueda de ofertas similares a la nuestra.

- ATL:

Para la etapa de introducción de la tienda se alquilará una valla publicitaria cercana a la tienda a modo de promoción entre los peatones de los alrededores de la tienda. Esta

acción se complementará con la distribución de encartes que se distribuirán en las viviendas y edificios de oficinas del sector 4 del distrito.

A través de relaciones públicas, se buscará entrevistas en programas televisivos o radiales, relacionados a la salud o estilo de vida saludables, para difundir la apertura de la tienda y cómo pueden adquirir los productos el público.

- **Año 2, 3 y 4:** En el segundo, tercer y cuarto año, a las acciones anteriores, se incorporarán otras acciones destinadas a la fidelización de los clientes. También se espera que al levantarse las restricciones de aforo y de concentraciones en espacios cerrados, se podrían aplicar otras estrategias adicionales BTL. Para estos años se plantean las siguientes acciones adicionales:

- Digital:

E-mail Marketing. A medida que ya se tenga una base de clientes considerable, se podrá aplicar una estrategia de marketing directo del envío de promociones y contenido relevante para nuestro público objetivo (como alimentación saludable y de responsabilidad social promocionando marcas con impacto social).

Webinars. En esta etapa se incrementará el número de webinars con especialistas a 4 por año, sin embargo; estos serán exclusivos para nuestros mejores clientes como valor agregado, con el objetivo de fidelizarlos.

- BTL:

También se podrán realizar degustaciones o sampling de productos, en coordinación con nuestros proveedores, sobre todo de aquellos productos de marcas socialmente responsables.

- **Año 5:** En el quinto año las acciones se enfocarán en refrescar la imagen y el posicionamiento de la tienda Sentido Natural, con una campaña de marca a través de las diferentes herramientas de promoción. Las acciones serían las siguientes:

- Digital:

Rediseño de la página web de Sentido Natural orientada a las tendencias de estilo del momento, pero manteniendo los colores y la identidad del primer año, siempre buscando la mejor experiencia de usuario.

La campaña de branding tendrá como principales medios los fan page oficiales en Facebook, Instagram u otra red social. De igual manera servirán para promocionar la oferta de productos que tiene Sentido Natural.

Webinars. A los 4 webinars para los principales clientes, se desarrollarán 2 webinars adicionales en el año, abiertos para el público en general.

También se tendrá pauta programática enfocada en Lima y siempre segmentada a audiencias con intereses de alimentación saludable o estilo de vida saludable.

- ATL:

A través de relaciones públicas, se buscará entrevistas en programas televisivos o radiales, relacionados a la salud o estilo de vida saludables, para difundir la apertura de la tienda y cómo pueden adquirir los productos el público.

- BTL:

Activaciones BTL (Bellow The Line) para impulsar el conocimiento de las ofertas de la tienda, como la distribución de folletería en oficinas y casas.

Participación en ferias de productos naturales y de marcas socialmente responsables.

7.6. Propuesta de valor

Una propuesta de valor se centra en dar una solución a un problema concreto de nuestro segmento objetivo y satisface sus necesidades. En otras palabras, es la forma en que el negocio aporta valor a los clientes.

La propuesta de valor de Sentido Natural es ser una tienda de conveniencia enfocada en la venta de productos saludables, que brinde facilidad para encontrar productos saludables en un mismo lugar, para las personas preocupadas por su salud, que cuidan su alimentación, hacen deporte y apoyan las marcas que son responsables socialmente.

Asimismo, ofrece la posibilidad de no salir de casa, ahorrando tiempo, a través de la compra en línea y el servicio de entrega a domicilio de los productos.

Por último, además de ofrecer productos saludables Sentido Natural ayuda a exponer marcas peruanas que generan un impacto social positivo en comunidades campesinas o grupos vulnerables, como: personas con discapacidad, adultos mayores, entre otros.

CÁPITULO 8

PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones del negocio presenta el diseño de la estructura y la implementación de todos los procesos que permitirán brindar a los clientes un servicio de calidad, de la forma más eficaz y eficiente, y que permitan alcanzar los objetivos propuestos como negocio.

8.1. Mapa de Proceso

En la Figura 16 del proceso de las tiendas por conveniencia se muestran los 3 tipos de procesos, los Procesos Estratégicos, Procesos Operativos (Core del Negocio) y Procesos de Soporte que se ejecutarán con dos canales de venta: tienda física y atención de pedidos por e-commerce.

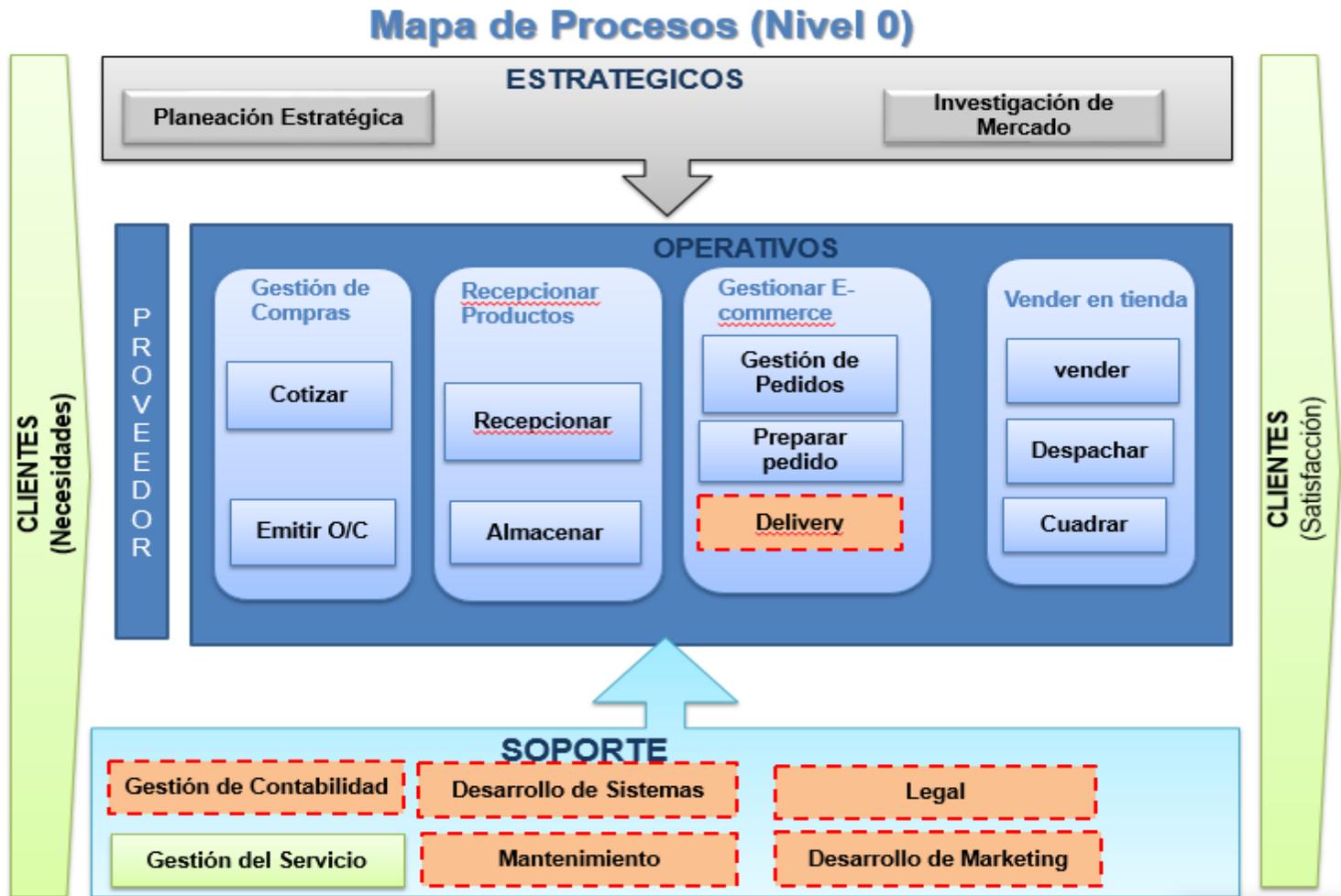


Figura 16. Mapa de Proceso de la Tienda por Conveniencia

Fuente: Elaboración Propia

8.1.1. Procesos Estratégicos

Los procesos estratégicos son aquellos que se encargan de realizar un análisis de la situación actual basado en los resultados; al realizar la planificación estratégica se formula la visión, misión y objetivos de la empresa. Los procesos estratégicos se dividen en tres tipos de procesos: Planeación estratégica, Investigación de Mercado y Gestión de Calidad.

- **Planeación estratégica:** Establece el camino que debe recorrer la organización para alcanzar las metas establecidas por los altos mandos, teniendo en cuenta los cambios y demandas que se presentan en el entorno. La planeación estratégica le permitirá a Sentido Natural realizar un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos, y especialmente de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos.

Dirección del negocio:

- Misión y visión
- Objetivos estratégicos
- Análisis FODA
- Análisis PESTEL
- Objetivos de la organización
- KPIs
- Modelo estratégico de procesos
- Mapa de procesos
- Diseño de tablero de mando

- **Investigación de mercado:** En la investigación de mercado se realizan los siguientes puntos:

- Definir el problema y los objetivos de la investigación.
- Diseñar un plan de investigación.
- Recopilar datos de los gustos y preferencias de nuestros clientes y del mercado.
- Preparar y analizar los datos.
- Finalmente, interpretarlos y presentar los informes de resultados.

El informe de los resultados, nos permiten usar los datos obtenidos para tener un mejor conocimiento del consumidor y de esa forma podremos tomar decisiones adecuadas para el óptimo desarrollo del negocio. En ese sentido, estos reportes ayudarán a realizar actividades comerciales como, por ejemplo: evaluación, elección y la definición del precio (Pricing) de los productos y/o servicios que generen una propuesta de valor, y con esta información también podremos determinar de las promociones de ventas diarias y la publicidad que se requiere para lograr los objetivos planteados.

- **Gestión de Calidad:** Es el conjunto de elementos constituidos por la estructura organizacional, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos para llevar a cabo la gestión de calidad (CPSINGECONSULT, 2020).

Con el fin salvaguardar la correcta higiene de los productos, de las instalaciones, equipos y del personal que atenderá en Sentido Natural se debe implantar un protocolo estandarizado que contemple procedimientos y medidas sanitarias aplicadas para mantener las condiciones de inocuidad (limpieza y desinfección), consideraciones para el mantenimiento de la estructura física, los materiales y equipos, el proceso y el personal operativo, así como el control de plagas y roedores ajenos al establecimiento.

Los programas que serán considerados en el Plan de Gestión de Calidad son los que se detallan a continuación:

- Prácticas de manipulaciones:

Las prácticas de manipulaciones son un requisito que permite controlar uno de los puntos que presenta mayor riesgo de contaminación de los productos que se venden, hay que tener muy presente que todas las personas que manipulan los productos/alimentos son responsables de la contaminación de microbios.

Se debe vigilar la salud de los empleados que realizan manipulación de los alimentos y mantener las prácticas de manipulación higiénicas y una higiene personal.

Por ello, es de suma importancia realizar un programa de formación en materia de higiene y manipulación de alimentos.

- Programa de desratización y desinsectación:

Los roedores e insectos pueden volverse un peligro sanitario. El plan de desinsectación y desratización debe incluir medidas que impidan la presencia de insectos (moscas, cucarachas, etc.) y roedores (ratas, ratones y otros) en el establecimiento y medidas urgentes de erradicación en caso de detectar la presencia de estos animales.

Los materiales, insumos y productos deberán guardarse en recipientes especiales a prueba de plagas y/o almacenarse a 30.5 cm del nivel del suelo y alejados de las paredes.

Los desperdicios de la tienda se almacenarán en bolsas dentro de recipientes tapados.

Deberán examinarse periódicamente las instalaciones y las zonas cercanas alrededor de la tienda para detectar posibles infestaciones.

Cada 6 meses se efectuará un programa de desinsectación y desratización, el cual lo llevará a cabo una empresa autorizada externa a la organización.

○ Programa de limpieza y desinfección:

Todas las áreas de la tienda se encontrarán limpias, ordenadas y en buen estado de higiene y saneamiento.

Diariamente se limpiarán y desinfectarán minuciosamente los pisos, baños y superficies de manipulación de alimentos de tal manera que reduzcan al mínimo los riesgos de contaminación.

Tantas veces como sea necesario, durante las operaciones diarias, se realizará la limpieza, especialmente en lo relativo a cualquier salpicadura que se pueda producir.

Se deberán seguir los siguientes pasos para una buena limpieza y desinfección: Limpieza en seco, pre-enjuague, aplicación de detergente, post enjuague y desinfección.

Los servicios higiénicos se mantendrán limpios en todo momento.

La limpieza es la acción limpiadora ejercida por un detergente constituido por uno o varios componentes de acción tensoactiva y la desinfección es la destrucción de formas vegetativas de los microorganismos patógenos y no patógenos.

El programa de limpieza y desinfección debe ser elaborado por escrito y contempla en forma detallada:

- Los tipos de productos utilizados en cada equipo y cada zona del local.
- La frecuencia y la forma en que se realizan estas operaciones.
- Personal (propio o contratado) que se encarga de estas actividades.

Para la elaboración de dicho programa se requiere un conocimiento exacto y minucioso de las diferentes secciones y líneas que constituyen la empresa incluyendo también paredes, estructuras, máquinas, utensilios, entre otros.

Así mismo el programa de limpieza y desinfección debe ser validado cada cierto tiempo, para comprobar su eficacia y se registrarán los resultados obtenidos.

8.1.2. Actividades de apoyo o soporte

Estas actividades son las encargadas de dar soporte a las áreas claves de la organización tales como: recursos humanos, sistemas, legal, etc. Debido a la estructura de la idea de negocio estos procesos de soporte serán tercerizados y los más relevantes son: contabilidad, legal, y sistemas. Cabe mencionar que en el proceso de contabilidad se contempla las actividades de reclutamiento y la gestión de planillas de los colaboradores.

El único proceso que será interno y dirigido por el personal es el de gestión del servicio, que tendrá como actividades la atención al cliente y medición y seguimiento de pedidos.

- **Gestión del servicio:** Es el responsable de dar soporte a los clientes y tiene a cargo las siguientes actividades:
 - Atención al cliente: tiene a su cargo las siguientes acciones, atención de las consultas, reclamos, sugerencias y quejas de los clientes. Para ello, es necesario contar con el libro de reclamaciones virtual y físico. Las respuestas a los reclamos deberán solucionarse de manera inmediata y de acuerdo con el plazo que establece la Ley.
 - Medición y seguimiento de pedidos: “Sentido Natural” se orienta a lograr la satisfacción del cliente, basado en el control y seguimiento de los pedidos, haciendo entrega a tiempo de los pedidos.

8.1.3. Actividades Primarias

Son los procesos claves del negocio y tienen un impacto directo en la cadena de valor de la empresa. Estos procesos son: gestión de compras, recepción de productos, gestionar e-commerce y venta en tienda. El proceso de reparto (delivery), será realizado por un tercero.

- **Gestión de compras:** Son las actividades involucradas desde la planificación para la gestión de compras que incluye las actividades: gestión con los proveedores (selección, evaluación y reevaluación de proveedores), negociación de cantidades, precios, productos u otros acuerdos.

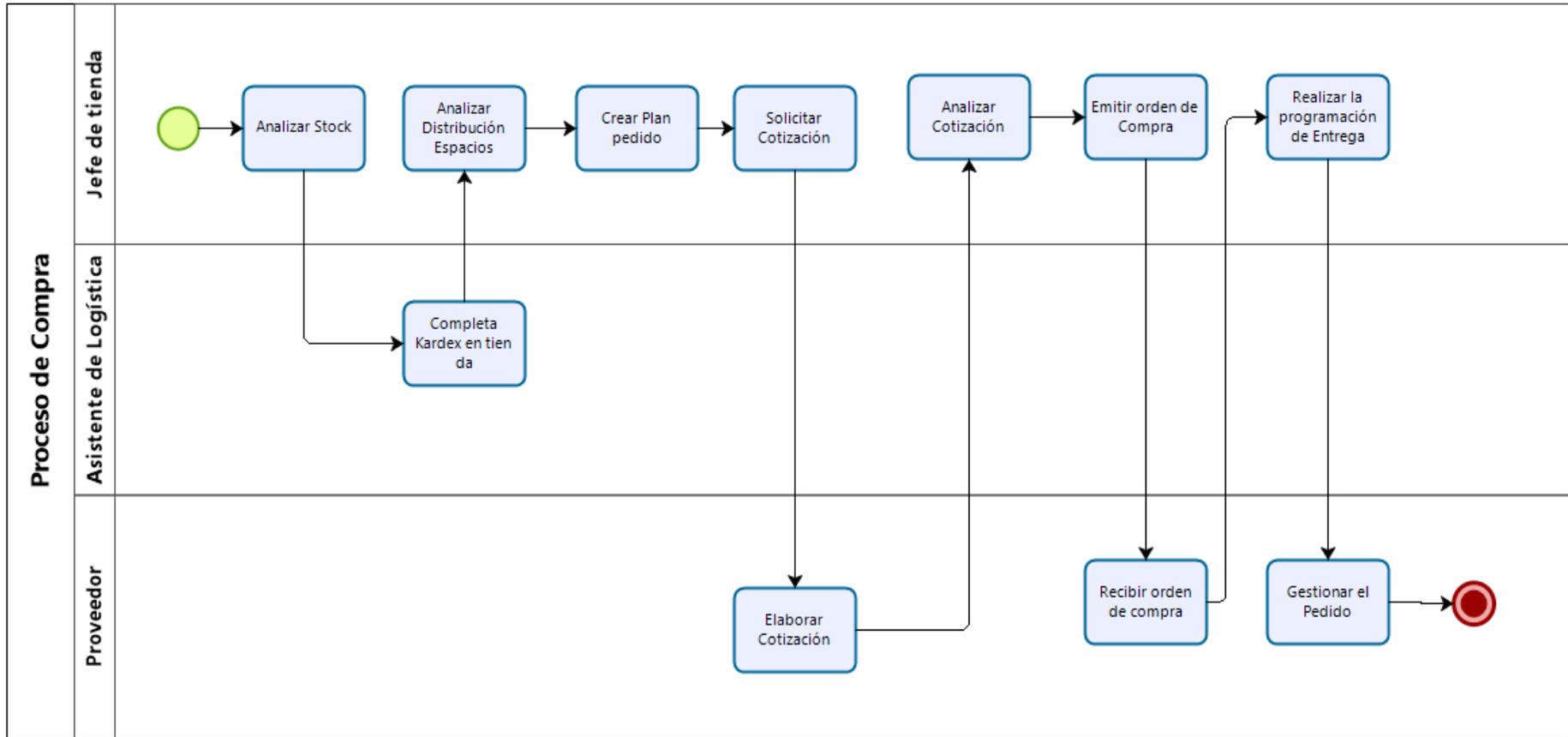


Figura 17. Proceso de compra

Fuente: Autores de la tesis

- **Recepción de productos:** El proceso de abastecimiento de las tiendas por conveniencia será aplicable a la sección de recepción, almacenaje e inventarios.
 - Recepción: Son las actividades que abarcan
 - La recepción de los productos comprados.
 - Gestionar los inventarios: La recepción, el registro y la forma de almacenar la mercadería, definición de las políticas para el manejo del stock según las categorías de los productos y el cumplimiento de esas políticas.
 - La coordinación que se realiza para la reposición de productos en tienda y devolución de productos no conforme.
 - Almacenaje e Inventarios: Son todas las actividades relacionadas al control de lo que se tiene en existencia e inventarios. Esta sección debe trabajar en coordinación con compras.

Para tener un almacén efectivo debe tenerse en cuenta la forma en la que está distribuido, ya que algunos productos salen de los almacenes con mayor frecuencia que otros, por esta razón se deben organizar de la mejor manera.

Las características del almacén también deberán estar controladas según los distintos requerimientos de almacenaje según producto, como es el caso de productos que requieren condiciones especiales de temperatura.

El almacén deberá trabajar de manera adecuada pues es el punto medio entre la empresa y el comprador.

Para la gestión de inventarios se utilizará el software ODDO, que tiene un módulo de inventarios que cuenta con las siguientes funcionalidades:

- Control y análisis de inventarios, control de almacenes de la tienda, control de stock por lotes y series, emisión de guías de remisión. inventarios físicos, lectura de código de barras, digitalización de imágenes de productos, manejo de kits, Kardex en unidades y valores, rotación de inventarios, valorización de inventarios en soles, control de mercadería por fecha de expiración (para los productos perecibles), entre otros.

En este proceso se debe hacer el análisis de los inventarios de la tienda y medir la rotación de los productos.

En base a esta información y teniendo en cuenta la capacidad de exhibición de productos en la tienda, se podrá crear el plan de pedido y realizar el análisis de la distribución de los espacios dependiendo de las ventas de cada uno de los productos, para buscar la mejor manera de exhibirlos, con el fin de que los productos de menor rotación puedan tener un mayor flujo de salida.

En este proceso también se debe realizar el contacto con los distintos proveedores para definir precios, método de pago, plazo de pago, cantidad y las condiciones de entrega, porque no se cuenta con un almacén principal por ser solo una tienda.

En cuanto a las condiciones de entrega de los productos los proveedores realizarán la entrega en la tienda. Además, se coordinará que la entrega se realice en un horario donde la tienda tenga menor flujo de clientes para que así el personal pueda recibir los productos sin dejar de atender a los clientes.

Se realiza la orden de compra, donde se indicará las cantidades a entregar en la tienda.

De esta manera, los proveedores podrán surtir la mercadería dentro del plazo requerido.

Porque algunos de los productos que se comercializan en la tienda son perecibles, se

utilizará el método PEPS (primeras entradas, primeras salidas). Con este método, se busca disminuir las mermas de productos vencidos.

Se tiene que completar el Kardex en la plataforma de ODDO, donde se registran las entradas y salidas del almacén.

En el Kardex se deberán registrar los campos: fecha, detalle del producto, cantidad ingresada, costo unitario, cantidad de salida, cantidad existente y mermas.

Después del registro de ingresos, se debe distribuir los productos en las máquinas dispensadoras, estantes, bc coolers y exhibidores, según se requiera.

El colaborador será quien ordene y limpie el almacén de la tienda, además de validar la fecha de vencimiento de los productos.

Este proceso alerta al jefe de tienda si existen productos con fecha de vencimiento menor a un mes, con el objetivo que se pueda generar ofertas especiales para lograr la salida del producto y evitar las mermas.

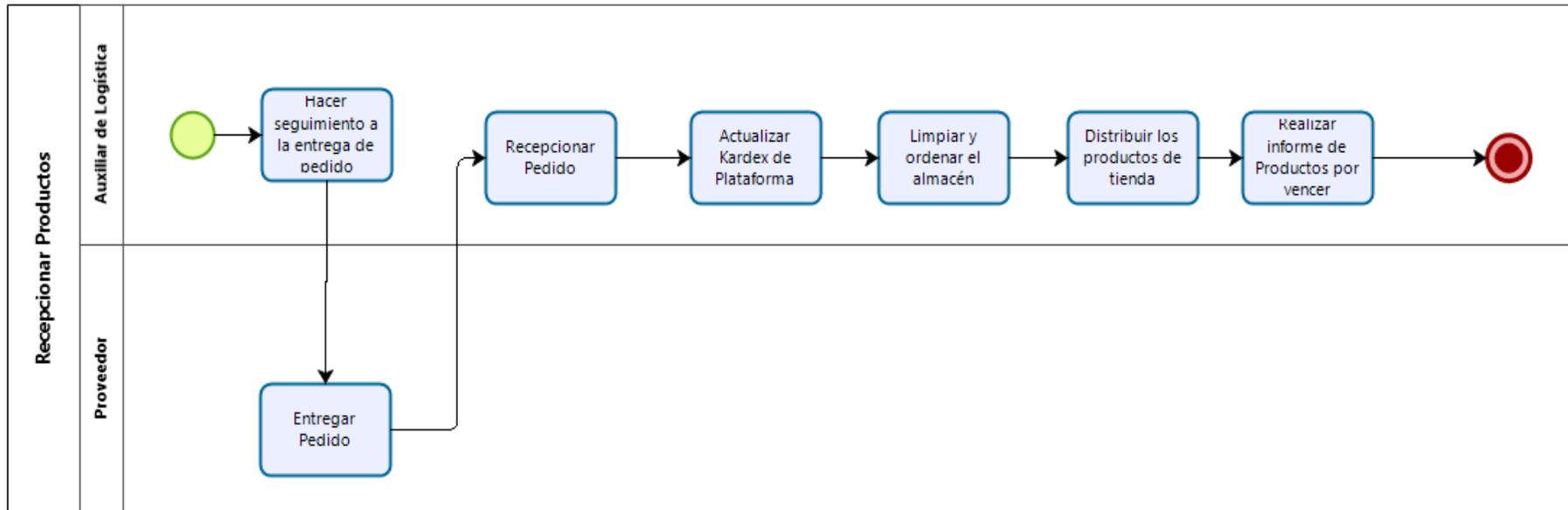


Figura 18.Recepcionar Productos

Fuente: Autores de la tesis

- **Macro proceso de pedidos:** vender en tienda y/o gestionar pedido e-Commerce en tienda y por e-commerce.

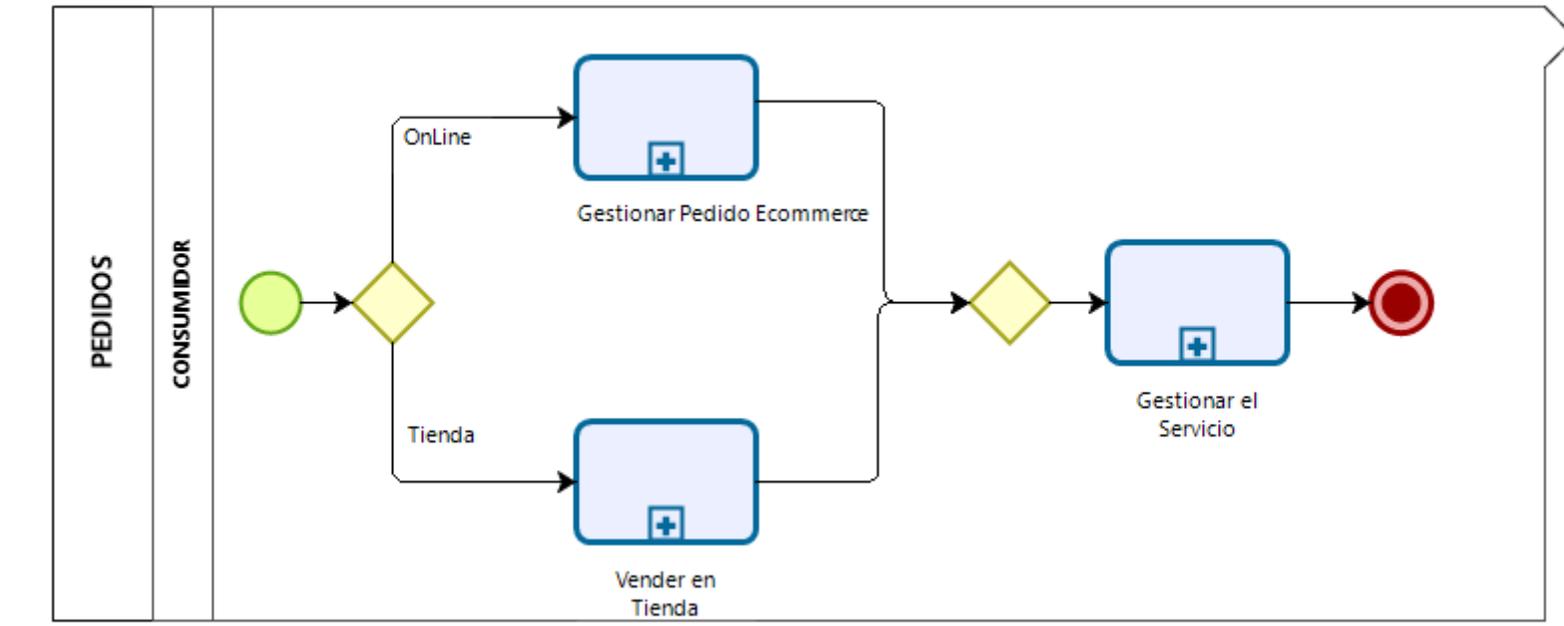


Figura 19. Proceso de Pedidos

Fuente: Autores de la tesis

- Vender en Tienda: son todas las actividades que se realizan para la venta física en tienda, tales como: la atención al cliente, despacho y el cuadro de caja.

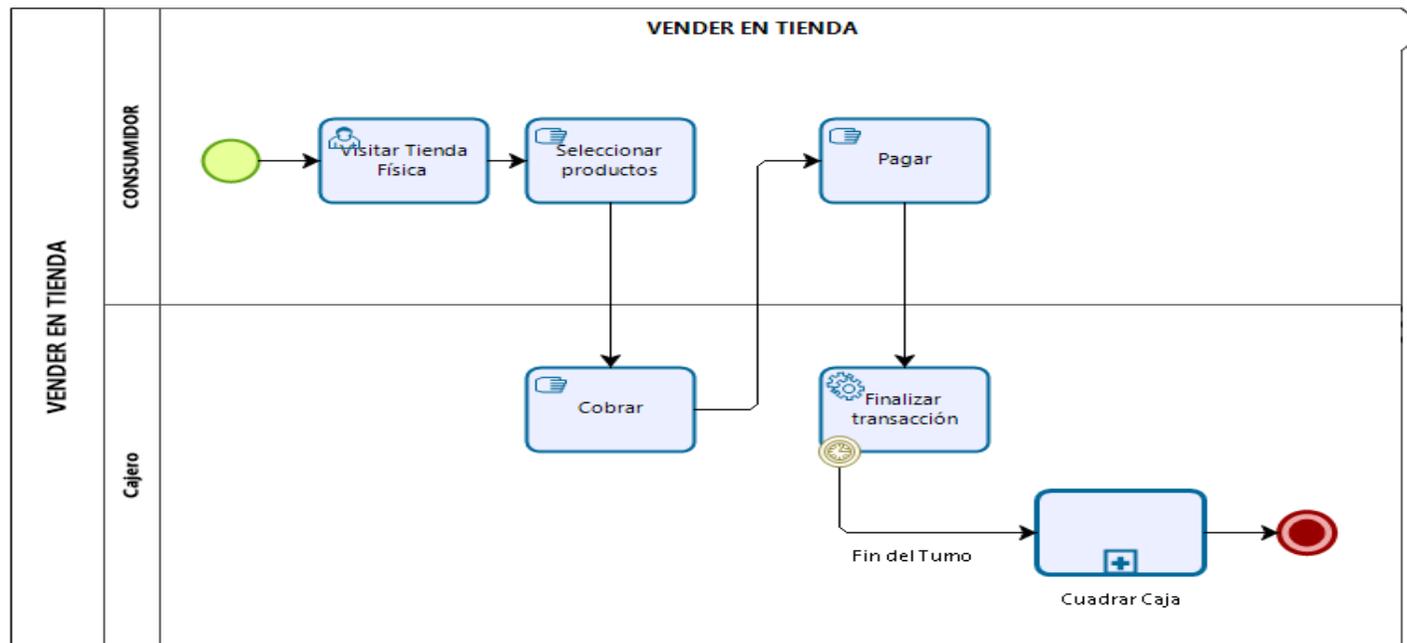


Figura 20. Proceso de Vender en Tienda

Fuente: Autores de la tesis

Proceso externo de delivery. Contiene la siguiente secuencia:

- El cliente ingresa por la app de la empresa de delivery, la cual hará referencia a la página de la tienda, donde podrá generar su pedido.
- Una vez generado el pedido, se realiza el pago y automáticamente el aplicativo asigna al motorizado más cercano al punto destino
- El sistema emite una notificación a la tienda, la cual es recibida por el jefe de Tienda, quien deriva el requerimiento al personal de la tienda para atender el pedido que va a entregar al motorizado.
- Una vez entregado el pedido al motorizado, este se cambia en el sistema ha estado “atendido”.
- El motorizado entrega el pedido al cliente y cambia en el aplicativo a estado “Entregado”, lo que puede ser visualizado en la tablet del jefe de Tienda.

8.2. Requerimientos Físicos

El requerimiento físico está conformado por la infraestructura y todo el mobiliario que se requiere para el funcionamiento de la tienda: los equipos, mobiliario y la mercadería a comercializar, que son requeridos para iniciar las operaciones del negocio.

8.2.1. Local Comercial

El Local comercial se ubicará en el Departamento de Lima, Provincia de Lima, Distrito de San Isidro, Sector 4, Rivera Navarrete 723. Local de 126 m² que tiene un costo por alquiler de S/. 6,500.00.



Figura 22. Local Comercial

Fuente: Autores de la tesis

8.2.2. Layout de la Tienda por conveniencia

Para realizar el layout de la tienda, se tuvo que analizar la distribución del mobiliario y los equipos. Sobre todo, posicionando en zonas estratégicas los productos de alta rotación (bebidas energéticas, zumos, néctares, helados, lácteos, gaseosas, y bebidas alcohólicas), que se ubicarán al final de los 3 pasillos con el objetivo que los consumidores puedan visualizar todos los productos de toda la fila de las góndolas y esto pueda tener un efecto de compras adicionales, también, se implementará en la mesa del cajero una sección con dispensadores de productos pequeños: frutos secos, barras energéticas, golosinas, cigarrillos, etc. Además, se contará con un dispensador donde se ofrecerán productos comestibles saludables como: ensaladas frescas, ensalada de frutas, quiches, pastel verduras, También se contará con un área donde se tenga máquinas cafeteras

Tabla 16

Ambientes

Nro.	Descripción	Cantidad
1	Almacén	1
2	Servicios higiénicos clientes	2
3	Zona de cajeros automáticos	1
4	Zona de Góndolas	3
5	Zona de Frío	1
6	Baño/vestidor de empleados.	1
7	Almacén de Limpieza	1
8	Zona de Caja	1

Fuente: Autores de la tesis.

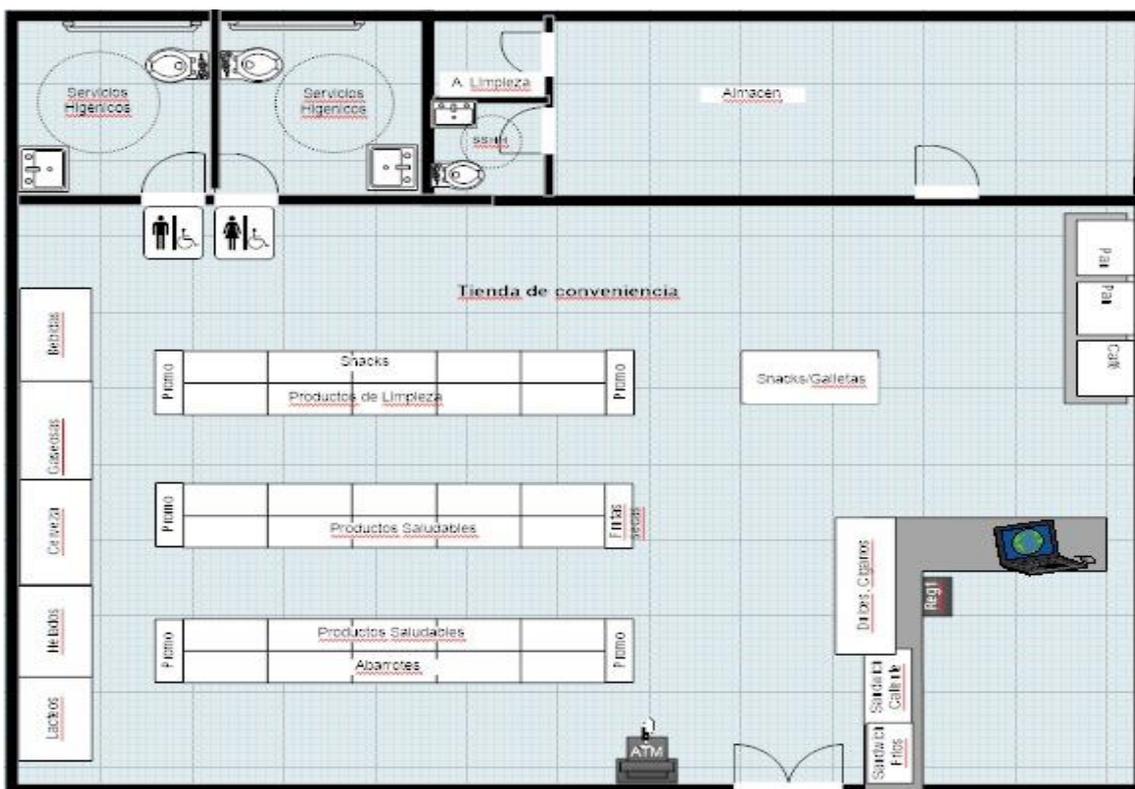


Figura 23. Layout

Fuente: Autores de la tesis

8.2.3. Equipo físico

Se tendrá los siguientes equipos y mobiliarios

Tabla 17

Equipos Físicos

Equipos	Cantidad
Góndolas Centrales	3
Góndolas Murales	8
Góndolas Cabecera	6
Equipo de Frío de 4 puertas	1
Vitrina exhibidora refrigerada	1
Máquina para Café	1
Vitrina exhibidora caliente	1
Grupo Electrógeno	1
Pantalla Publicitaria Externa	1
Grupo Electrógeno	1
Sistema contra incendio	1
Equipos de Aire acondicionado	1
Circuito de Alarma	1
Equipo de Sonido	1
Teléfono Celular	2
Extintores	4
Mostrador en forma de L	1
Módulo de atención	1
Caja computarizada punto de venta	1
CCTV	1
DVR Grabación	1
Monitor Led de seguridad 21”	1
Extintores	1

Fuente: Autores de la tesis

El mostrador, se ubicará en el punto de venta para despacho y atención al público y detrás se ubicará las pantallas de televisión para la exhibición de las promociones.

8.2.4. Mercadería

La mercadería será agrupada por comidas y bebidas (calientes y frías), snacks saludables, bebidas no alcohólicas, golosinas, abarrotos, panadería, comidas precocidas, lácteos, y productos congelados.

8.3. Requerimientos Técnicos

Para brindar un adecuado servicio a los consumidores y lograr un óptimo control de las operaciones, es fundamental cumplir con las siguientes especificaciones:

- Contar con un local debidamente acondicionado y con los permisos necesarios: licencia de funcionamiento, certificado de defensa civil y certificado de desinsectación y desratización.
- Contar con una razón social debidamente constituida.
- El establecimiento debe de contar con los equipos y mobiliarios adecuados para la exhibición, conservación y atención al público.
- Personal debidamente capacitado y entrenado para la correcta atención al público y gestión de control.
- Software informático debidamente integrado para realizar las operaciones de venta, control de inventarios (ingresos y salidas) y manejo de información para la correcta gestión y análisis para las compras, movimientos de productos y gestión administrativa. ODDO es un software libre integrado para la gestión de empresas y cuenta con diversos módulos que se integran perfectamente al negocio de la tienda: inventario, punto de venta, compras, contabilidad, empleados, marketing SMS, marketing e-mailing, facturación y contratación.

8.4. Conclusión

El plan de operaciones presenta la identificación de los procesos estratégicos, de soporte y claves de la tienda; así como, todo lo requerido para el funcionamiento del negocio: infraestructura, equipos, mobiliarios, productos y hasta los requisitos técnicos y operativos para iniciar el funcionamiento de la tienda de una manera eficiente.

CÁPITULO 9

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El plan de recursos humanos nos permite identificar las necesidades presentes de la organización, plantear soluciones y herramientas para mejorar la productividad, la satisfacción laboral y velar por el cumplimiento de las normas establecidas por la organización, entre otros.

9.1. Diseño de la organización (Organigrama)

La estructura organizacional del negocio de tienda por conveniencia nos muestra la forma como se gestionará el negocio, está conformada por un Gerente General (socio del negocio), un jefe de tienda, dos cajeros, dos asistentes de logística/empacador y el puesto de empacador reemplazo de los cajeros.

Tabla 18

Personal Requerido

Puesto	Cantidad
Gerente General	1
Jefe de tienda	1
Cajero	2
Asistente de Logística/Empacador	2
Empacador Reemplazo (Volante)	1

Fuente: Autores de la tesis

También se contará con personal externo para las funciones de:

- Contabilidad: responsable de la gestión contable y de la asesoría de recursos humanos (reclutamiento de personal).
 - Recibir los documentos físicos de las operaciones que se han ejecutado.
 - Llevar la contabilidad de la tienda.
 - Tener conocimiento de los activos de la empresa para su respectiva depreciación.

- Realizar la planilla de sueldos del personal.
 - Reportar la liquidación de los impuestos mensuales y anuales.
 - Realizar y reportar los estados financieros.
 - Realizar el reclutamiento de personal de la tienda.
-
- Legal: asistencia jurídica con respecto a la aplicación de las normas y reglamentos legales y asesoramiento en la elaboración de contrato.
 - Proveedor del servicio de delivery: reparto de los productos.
 - Tecnologías de la información: soporte y actualización del sistema ODDO; así como, desarrollo de adecuaciones al sistema.
 - Mantenimiento: empresa externa encargada de brindar los recursos para la ejecución de la limpieza de la tienda.
 - Marketing: empresa externa encargada de dar su apoyo y soporte en temas de Marketing.

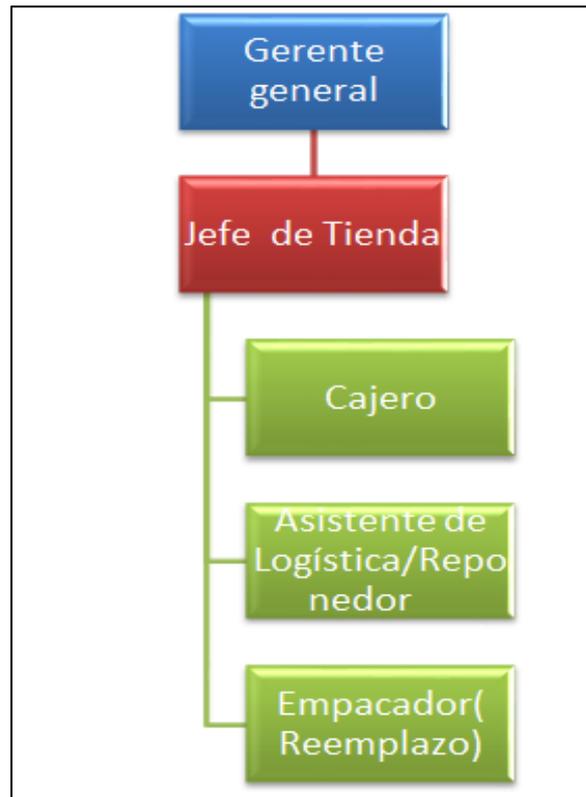


Figura 24. Organigrama

Fuente: Autores de la tesis

9.2. Funciones y puestos

- **Gerente General (Propietario)**

- Dependencia Directa:

Directorio

- Función General. -

- El gerente general es el responsable de determinar los objetivos de la empresa en todos los ámbitos; así como, planificar y organizar los resultados de negocio y tomar decisiones basados en los resultados de los indicadores presentados por el Jefe de tienda, procurando revisar y/o aprobar las nuevas propuestas presentadas por el Jefe de Tienda.

- Funciones Específicas.
 - Diseñar el plan anual de la tienda.
 - Analizar y evaluar el crecimiento de la tienda y la expansión de esta en diferentes zonas estratégicas.
 - Evaluar continuamente el cumplimiento de los indicadores (KPI y la rentabilidad del negocio).
 - Verificar y validar el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
 - Representante legal, ante cualquier situación legal a enfrentar por algún reclamo de los clientes, o por cualquier situación que se presente.
 - Analizar y buscar nuevas oportunidades de negocio o de crecimiento del negocio.
 - Realizar visitas a la tienda para validar el correcto funcionamiento.

- **Jefe de Tienda**

- Dependencia Directa:

Gerencia General

- Función General. -
 - El jefe de tienda es el encargado y responsable de la tienda; así como, el responsable de las operaciones logísticas dentro de la tienda.
 - En ese sentido, es responsable de resguardar la tienda logrando la rentabilidad deseada, proponiendo nuevas oportunidades de negocios a la gerencia General.
 - A su vez, desarrollar estrategias comerciales para aumentar la cartera de clientes, aumentar el tráfico en la tienda y optimizar la rentabilidad.

- Cumplir los objetivos de Recursos Humanos de capacitar, motivar y asesorar al personal de tienda.
- Apoyar a todos los empleados en el desarrollo continuo de las funciones de la tienda.
- Funciones Específicas.
 - Tener la capacidad de manejar y controlar el personal de la tienda.
 - Formar y capacitar a los empleados a su cargo.
 - Supervisar los procedimientos de atención al cliente e intervenir para resolver problemas complejos o disputas entre clientes y el personal de servicio de tienda.
 - Controlar los indicadores de rendimiento clave del negocio (KPI).
 - Desarrollar e implementar medidas de reducción de costos para minimizar gastos.
 - Tener buen conocimiento de los productos que se ofrecen.
 - Tener la capacidad de manejar y controlar los inventarios de la tienda.
 - Tener la capacidad de implementar estrategias para lograr la fidelización de los clientes.
 - Tener la capacidad de manejar y controlar la administración del punto de venta.
 - Desarrollar la imagen en tienda.
 - Tener un adecuado manejo de la atención y servicio al cliente para lograr un buen volumen de ventas.
 - Análisis de la data y comportamiento de los clientes de diferentes segmentos, con el objetivo de crear nuevas promociones aplicadas a cada uno de ellos.
 - Supervisar la aplicación de las estrategias de marketing en la tienda.

- Evaluar y seleccionar proveedores de productos y servicios adecuados.
- Realizar las órdenes de compra y el control de inventario.
- Evaluar y seleccionar a los proveedores de la tienda.
- En el caso sea necesario suplir a los empleados ausentes por motivos de salud o personales.

- **Cajero**

- Dependencia Directa:

Jefe de Tienda

- Función General. -

- El cajero es el responsable de administrar y procesar los pagos por las compras realizadas por los clientes.

- Funciones Específicas.

- Apertura, cuadrar y cerrar caja al finalizar su turno.
- Realizar el cobro de los productos comprados por el cliente.
- Ejecutar diversas formas de pago.
- Elaborar la boleta o emitir facturas electrónicas.
- Atender de manera satisfactoria a los clientes y apoyarlos en las consultas que tengan.
- Realizar la conciliación de los pagos recibidos durante su turno y registrar la totalidad de las ventas.
- Emitir reporte de caja y ventas.

- **Empacador/ Reemplazo**

- Dependencia Directa:

Jefe de Tienda

- Función General. -

- El Empacador de reemplazo es el responsable de cumplir con las funciones de un cajero los días de descanso y de faltas de sus compañeros; así como, dar el soporte y apoyo para el armado de los pedidos realizados por el canal de e-commerce y otras actividades que sean asignadas por el jefe de Tienda.

- Funciones Específicas.

- Apertura la caja y realizar el cierre de caja y cuadre de la misma al finalizar su turno (cuando es reemplazo de caja).
- Realizar el cobro de los productos comprados por el cliente.
- Ejecutar diversas formas de pago.
- Elaborar la boleta o emitir facturas electrónicas.
- Atender de manera satisfactoria a los clientes y apoyarlos en las consultas que tengan.
- Realizar la conciliación de los pagos recibidos durante su turno y registrar la totalidad de las ventas.
- Emitir reporte de caja y ventas.
- Revisar la Tablet del proveedor de delivery y armar los paquetes de los pedidos para entregar al repartidor.
- Revisar la web y preparar los pedidos realizados por los clientes, que sean tipo de recojo en tienda.

- También da apoyo en la generación de pedidos por e-commerce; así como, en el seguimiento y entrega de los pedidos a los delivery.
- Y las actividades que sean asignadas por el Jefe de Tienda.

- **Asistente de Logística/Reponedor**

- Dependencia Directa:

Jefe de tienda

- Función General. -

- El Asistente de Logística es el responsable de apoyar en las compras a los proveedores; así como, de recepcionar y validar los productos entregados por los proveedores. Encargado de reponer los productos en las góndolas de la tienda y realizar la atención de los pedidos de los clientes de manera virtual.

- Funciones Específicas.

- Efectúa todos los procesos operativos en el almacén.
- Recibir y validar los productos entregados por los proveedores.
- Revisar y controlar que se tenga los productos disponibles en las góndolas.
- Rellenar los estantes con mercaderías.
- Exhibir los productos y sus precios.
- Controlar el registro de existencias.
- Dar aviso al Jefe de tienda en el caso de que sea necesario las compras de algunos productos.
- Mantener ordenada la tienda.
- Dar soporte y apoyo en la gestión de atención al cliente, atendiendo, quejas reclamos, consultas, etc.

9.3. Políticas de Recursos Humanos

9.3.1. Reclutamiento

- Como primer paso para la selección de personal se realizará el reclutamiento, el cual consiste en identificar y obtener candidatos aptos para cubrir vacantes, buscando al empleado ideal para la plaza disponible.
- Para este subproceso se contratará una empresa, que se encargará de evaluar, reclutar, y designar una terna de posibles candidatos para el puesto solicitado por el jefe de tienda o el Gerente General.
- La selección de la persona que ocupará una vacante en la tienda se llevará a cabo de acuerdo con los lineamientos establecidos dentro de la empresa que presta el servicio.
- La empresa reclutadora procederá a entregar una terna para que se realice la entrevista final realizada con el jefe de tienda.
- Sólo para el puesto de Jefe de tienda será evaluado por el Gerente General.

9.3.2. Programa de Inducción

Tiene como objetivo poner en práctica el proceso de inducción a los nuevos empleados que ingresan a la empresa. Las actividades para realizar serán:

- Presentar al nuevo empleado en la tienda.
- Describir brevemente sus funciones a realizar y explicar qué relación tienen con el trabajo que desempeñará sus otros compañeros.
- Se le otorga los usuarios y accesos a los sistemas basado en las funciones que deba realizar.
- Se le hace entrega del uniforme y del fotocheck o material que sea necesario para cumplir con sus funciones.

- Se le explica los protocolos de Bioseguridad de la empresa para que pueda realizarlos diariamente.
- Se le debe mostrar las instalaciones físicas de la tienda, vías de escape, zona de seguridad.

9.3.3. Capacitación de personal

- La empresa brindará formación y/o capacitación a sus empleados, con el fin de desarrollar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, o en la aplicación de nuevas herramientas tecnológicas, incrementando la productividad y mejorando las competencias del empleado.
- El jefe de Tienda brindará un Programa de capacitación sobre medidas de seguridad: información básica sobre COVID-19, triaje y manejo clínico.
- El jefe de Tienda desarrollará un Plan Anual de Capacitaciones, de acuerdo con las necesidades encontradas y a la disponibilidad presupuestaria.
- Todo el personal obligatoriamente debe recibir capacitación, asistir con puntualidad a las capacitaciones programadas, salvo caso fortuito o de fuerza mayor.

9.3.4. Evaluación de desempeño

La empresa programará una vez al año, la evaluación del desempeño de los empleados, que servirá para poder:

- Evaluar el trabajo realizado por el empleado en el cargo que tiene, de esta manera potenciar su desarrollo, e incrementar la productividad en su puesto de trabajo y en la tienda.
- Las evaluaciones de desempeño deberán ser realizadas por el jefe inmediato, quien podrá llevar un registro de su desempeño el cual deberá quedar en el file del empleado como evidencia de su desarrollo y crecimiento profesional, con el objetivo que al

realizarse la siguiente evaluación de desempeño se tenga en cuenta el desempeño del empleado durante el período anterior, y la evaluación sea lo más óptima posible.

9.3.5. Clima organizacional

El clima organizacional es uno de los elementos importantes a considerar en una empresa, porque va a permitir al negocio retener a sus recursos.

- La empresa a través del Gerente General y del jefe de Tienda, deben elaborar un programa motivacional para incentivar a los empleados de la tienda para que tengan una actitud positiva hacia su trabajo y una identificación con la empresa.
- Promover reuniones en las cuales puedan participar el colaborador con el objetivo de obtener ideas, buscar al empleado del mes y brindar reconocimiento e incentivos a sus empleados.

9.3.6. Remuneración

- La remuneración es uno de los elementos que permite al negocio atraer y retener el recurso humano que necesita, y al empleado satisfacer sus necesidades económicas.
- Los incrementos salariales a los empleados de este negocio se realizarán con aprobación del Gerente General.
- La remuneración del personal ha sido designada de acuerdo con el mercado laboral existente y en base a las responsabilidades que tendrá cada uno. El pago mensual es de acuerdo con los pagos de planilla del régimen de pequeña empresa siendo estos como se detallan en la sección de presupuesto de recursos humanos del presente documento.

9.3.7. Gestión administrativa de personal

- **Medidas sanitarias**

- Los empleados que manipulan alimentos deberán mantener un aseo personal y prácticas higiénicas: lavado de manos antes de manipular los alimentos, inmediatamente después de utilizar los servicios higiénicos, o al toser o estornudar, o al manipular material potencialmente contaminado (cajas, dinero, bultos, jabs, entre otros).
- Las manos deben estar limpias y sin el uso de anillos y de cualquier otro adorno, uñas cortas, limpias y sin esmalte.
- La limpieza y desinfección de la tienda, se debe realizar a diario y al finalizar el día, se hará uso de una solución de hipoclorito de sodio al 1% (lejía) o la dilución del producto como indique la etiqueta del producto, a fin de prevenir una mayor propagación viral (Defensoría del Pueblo).
- Realizar periódicamente pruebas de Covid-19 al personal.

- **Jornada Laboral**

- Todos los empleados deben registrar su ingreso y salida a las instalaciones de la tienda.
- La jornada laboral será de 8 horas a excepción del jefe de tienda que abre y cierra tienda.
- El horario de atención de la tienda será de la siguiente manera (Se irán adecuando a las disposiciones legales establecidas por el gobierno sobre toques de queda, pandemia, cuarentena, entre otros):

Tabla 19

Horario de atención

Día	Horario
Lunes	7am - 8pm
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	7am - 8pm
Domingo	7am - 8pm

Fuente: Autores de la tesis

- **Asistencia**

- Se concede cinco minutos de tolerancia diario después de la hora de entrada, sin aplicar descuento, con un máximo de veinte minutos mensuales. El empleado que exceda este tiempo se le considerará como impuntualidad, lo que cual estará sujeta a los descuentos respectivos, salvo que cuente con un sustento de permiso.
- El empleado que con causa justificada le sea imposible presentarse a sus labores, dará aviso al jefe de tienda inmediatamente vía telefónica, y presentará el descanso medico por escrito al jefe de tienda para que se registre en su file personal y pueda ser validado por el Gerente General posteriormente.
- El jefe de tienda se encargará de dar cumplimiento al reglamento de asistencia y permisos, y deberá verificar la permanencia de los empleados subordinados en su lugar de trabajo.

- **Permisos y licencias**

- Los empleados de la tienda tendrán derecho a los permisos y licencias de acuerdo con las normas laborales.

- Las licencias con goce de sueldo serán concedidas por alumbramiento, enfermedad, enfermedad gravísima de parientes cercanos, duelo o motivos personales, hasta por el tiempo máximo establecido en la Ley de Licencias laborales.
- También se podrá conceder licencias sin goce de haber, cuando este no perjudique a la empresa y sea evaluado previamente por el Gerente General.

- **Infracciones muy graves:**

Las siguientes actividades tendrán una infracción grave:

- Los actos inmorales, tanto dentro como fuera de la institución.
- Todo acto de hurto, dolo, etc. ya sea de modo individual o coludido serán motivo de despido, y de exigencia de devolución del monto extraído; y en el caso fuere necesario, se elevará a instancias civiles y jurídicas.
- La inasistencia injustificada mayor a dos días consecutivos en un mismo mes.
- Las conductas que dañen la integridad de las personas o los bienes de la tienda.
- El abuso de autoridad.
- La realización de cualquier delito durante el desarrollo de sus funciones.
- Facilitar a terceros información confidencial del negocio, de los proyectos, etc., sin contar con previa autorización del jefe inmediato (Nestle, 2004).

9.4. Plan de Recursos Humanos

Como parte del plan de Recursos humanos para tienda de conveniencia es de suma importancia mantener los siguientes objetivos:

- Elaborar estrategias con el objetivo de atraer y retener talento de acuerdo con las necesidades de la tienda.
- Disminuir la rotación de personal.

- Capacitar al personal en dar un buen servicio de atención al cliente.

9.4.1. Desarrollo del plan de retención:

En la administración de los recursos humanos es de suma importancia implementar programas que atraigan y retengan al personal. Por lo que, es necesario contar con programas de capacitación y un buen clima laboral. Además de respetar los beneficios de ley que corresponden a los colaboradores. Por ello, se ha considerado las siguientes actividades como parte del plan de retención:

- Desarrollo de planes de capacitación y entrenamiento

Se debe desarrollar un programa de capacitación efectivo basado en: la evaluación de las necesidades de capacitación, diseño del programa de capacitación, donde se establecerán los objetivos, implementación del programa, estableciendo un cronograma y se evaluará el programa basado en la observación del comportamiento del personal, así como las reacciones de los capacitados. El plan de capacitación será monitoreado por el jefe de Tienda.

Las capacitaciones serán trimestrales y constantes para reforzar la atención y servicio al cliente y los protocolos de bioseguridad dentro de la tienda.

- Reforzamiento de la cultura organizacional
 - A fin de resaltar la cultura y valores del negocio, se organizará una actividad de integración una vez al año con todos los empleados de la tienda.
 - Se contará con un programa del empleado del mes, el cual recompensa al esfuerzo realizado por el empleado.
 - Se contará con reuniones de trabajo en las cuales se busca reforzar la cultura organizacional y el servicio al cliente.

Finalmente, se considera la evaluación anual de empleados, a fin de verificar si el programa de recursos humanos impartido ha generado impacto en ellos. En conjunto, se realiza una encuesta de clima laboral a fin de medir si las actividades realizadas han alcanzado los objetivos planteados. (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, 2020).

9.5. Presupuesto de Recursos Humanos

Basado en la proyección anual de ventas de la tienda, no superará las 150 UIT en ventas anuales, es una microempresa. Si las ventas anuales están entre las 150 y 1700 UIT, corresponde el régimen de pequeña empresa; (Gobierno del Perú, 2021); por lo cual, se considera los siguientes criterios en los pagos de los empleados:

- Gratificación: Medio sueldo al semestre.
- CTS.: Medio sueldo por año.
- Vacaciones: 15 días por año.
- Essalud: 9%
- Bonificación Gratificación: 9% de la gratificación.

Tabla 20

Presupuesto de Recursos Humanos

	Gerente	Jefe de tienda	Cajero	Asistente de Logística /reponedor	Empacador /Reemplazo	% Costos para la Empresa
Remuneración	S/3,500	S/2,000	S/1,500	S/1,500	S/1,000	
Cantidad Personal	1	1	2	2	1	
Total Remuneración	S/3,500	S/2,000	S/3,000	S/3,000	S/1,000	
Remuneraciones al año	S/38,500	S/22,000	S/33,000	S/33,000	S/11,000	100%
Vacaciones	S/1,750.00	S/1,000.00	S/1,500.00	S/1,500.00	S/500.00	4.17%
Gratificaciones	S/3,500	S/2,000	S/3,000	S/3,000	S/1,000	8.33%
Bonificación Extraordinaria	S/315	S/180	S/270	S/270	S/90	0.75%
CTS	S/1,750	S/1,000	S/1,500	S/1,500	S/500	4.17%
Essalud	S/3,623	S/2,070	S/3,105	S/3,105	S/1,035	9.38%
						26.80%

Fuente: Autores de la tesis

9.6. Conclusiones

- En base a la estructura organizacional, el personal que ingrese a laborar deberá conocer y cumplir con las tareas y responsabilidades otorgadas por la empresa.
- En el proceso de reclutamiento y selección, los postulantes deben cumplir con el perfil del puesto en base a sus competencias.
- En el proceso de inducción y contratación, se establecen una serie de actividades para poder contratar adecuadamente a los potenciales trabajadores de la organización.

CÁPITULO 10

PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO

En el presente capítulo evaluaremos la viabilidad económica y financiera a largo plazo, del proyecto de tienda de conveniencia especializada, Sentido Natural. Consideraremos las inversiones individuales y financieras, los costos de bienes y servicios, los flujos de gastos (salidas) e ingresos (entradas) de caja. Asimismo, evidenciamos los costos y las ganancias del proyecto.

10.1. Objetivos

- Elaborar los estados financieros proyectados.
- Evaluar las necesidades de capital de trabajo.
- Calcular el Valor Actual Neto (VAN) mayor a 0.
- Calcular una Tasa Interna de Retorno (TIR) rentable para el proyecto.
- Calcular un Índice de Rentabilidad mayor a 1.

10.2. Supuestos Generales del Proyecto

- Sentido Natural, está comprendido bajo el régimen de MYPE tributario RMT que considera un impuesto a la renta de 29.5%.
- La evaluación financiera se realizará a horizonte de 10 años, para evidenciar el crecimiento del negocio.
- Se considera una tasa de inflación de 2.68% que se aplicará a todos los ingresos y gastos a partir del segundo a año.
- De acuerdo con SUNAT, el Impuesto General a las Ventas (IGV) es del 18%.
- Todas las transacciones se realizan en la moneda nacional de Perú: S/. (soles).
- Modalidad de pago a proveedores es al contado.

- Para el cálculo de gastos de personal se ha considerado los costos laborales correspondientes al Régimen de Pequeña Empresa, lo cual corresponde un 26.85% del presupuesto de planillas. Los meses de pago de gratificación son julio y diciembre. Los meses de depósito de CTS son mayo y noviembre.
- Se aplicará comisiones del 20% a las ventas netas, por uso de plataformas de internet para entregas a domicilio. La comisión de ventas con tarjeta es de 3.99%.
- La demanda y el ticket promedio de compra tienen una tendencia de crecimiento anual, basado en sus comportamientos históricos en el sector, así como en nuestras acciones de marketing sustentadas en los cambios de comportamientos del comprador del sector de alimentos ante la coyuntura sanitaria, social y económica actual.

10.3. Inversiones

Las inversiones iniciales del negocio se clasificarán de la siguiente manera: Activos Fijos intangibles, Activos Tangibles, Inversiones de Implementación, Inversiones Pre-Operativas y Capital de Trabajo.

En la Tabla 21, se detalla los importes destinados a cada una de las inversiones descritas.

Tabla 21

Resumen de Presupuesto de Inversión

Concepto de Inversiones	Importe de Inversión	% de la Inversión
Activos Fijos Tangibles	S/ 69,201	23%
Activos Fijos Intangibles	S/ 13,100	4%
Inversiones de Implementación	S/ 37,876	13%
Inversiones Pre-Operativos	S/ 34,650	12%
Capital de Trabajo	S/ 140,000	47%
Total de la Inversión	S/ 294,826	100%

Fuente: Autores de la tesis

- **Activos Fijos Intangibles**

Los activos fijos intangibles están conformados por las licencias de software, página web, con que serán implementada nuestra tienda y almacenes on-line.

Tabla 22

Activos Fijos Intangibles de Sentido Natural

Página Web y Software	Cantidad	Costo Total	
Diseño Web, carrito, administrador	1	S/	12,000.00
Software para facturación	1	S/	1,100.00
TOTAL, ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES		S/	13,100.00

Fuente: Autores de la tesis

- **Activos Fijos Tangibles**

Los activos fijos tangibles, están conformados por los equipos, mobiliarios, necesarios para implementar nuestra tienda y la eficiente disposición de los productos en ella.

Tabla 23

Activos Fijos Tangibles de Sentido Natural

Mobiliario y equipos	Cantidad	Costo Total	
Escritorios y sillas	2	S/	1,300.00
Laptops	2	S/	4,198.00
Impresora	2	S/	1,700.00
Góndolas centrales	3	S/	2,100.00
Góndolas murales	8	S/	4,000.00
Góndolas cabeceras	6	S/	2,400.00
Equipo de frio vertical de 4 puertas	1	S/	11,500.00
Módulo de atención	1	S/	900.00
Caja computarizada punto de venta	1	S/	3,200.00
Vitrina exhibidora refrigerada	1	S/	6,900.00
Máquina para café	1	S/	2,350.00

Vitrina exhibidora caliente	1	S/	1,100.00
Pantalla publicitaria externa	1	S/	2,700.00
Grupo electrógeno	1	S/	4,350.00
Sistema contra incendio	1	S/	1,900.00
Equipos de Aire acondicionado	1	S/	7,000.00
CCTV	1	S/	1,250.00
DVR grabación	1	S/	1,903.00
Monitor Led de seguridad 21"	1	S/	1,500.00
Circuito de Alarma	1	S/	1,300.00
Equipo de sonido	1	S/	800.00
Televisor LED 50"	1	S/	1,400.00
Extintores	4	S/	660.00
Espejos ovales para seguridad y vigilancia	6	S/	990.00
Silla para cajero	1	S/	200.00
Teléfono Celular (2 equipos)	2	S/	1,600.00
TOTAL, ACTIVOS FIJOS TANGIBLES		S/	69,200.00

Fuente: Autores de la tesis

- **Inversiones de Implementación**

Son todos aquellos trámites legales, contables, municipales y de registros de marca que se realizará antes del inicio de operaciones.

Tabla 24

Inversiones de Implementación

CONSTITUCIÓN Y LICENCIAS	COSTO TOTAL
Registro de marca INDECOPI	S/ 550.00
Minuta de Constitución	S/ 650.00
Inscripción en Registros Públicos	S/ 436.00
Libros contables y legalización	S/ 190.00
Licencia municipal de funcionamiento	S/ 350.00
Licencia de letrado publicitario	S/ 200.00
Certificado de defensa civil	S/ 500.00

Trámites varios	S/	7,000.00
Garantía por alquiler de local (2 meses)	S/	13,000.00
TOTAL	S/	22,876.00
OTROS GASTOS DE IMPLEMENTACION		
Remodelaciones, adecuaciones y mejoras	S/	15,000.00
TOTAL	S/	15,000.00
TOTAL DE INVERSIONES DE IMPLEMENTACIÓN	S/	37,526.00

Fuente: Autores de la tesis

- **Inversiones Pre-Operativas**

Son aquellas inversiones necesarias para asegurar la puesta en marcha de las actividades operativas del negocio y lo conforman:

- Gastos Operativos
- Gastos Administrativos
- Gastos de Marketing

Todos estos gastos se realizan en el momento 0. Son actividades que se realizan para facilitar las operaciones core de Sentido Natural.

Tabla 25

Inversiones Pre-Operativas

GASTOS OPERATIVOS	AÑO 0
Hosting	S/100.00
Dominio	S/121.00
Uniformes de personal	S/1,200.00
Luz	S/763.00
TOTAL	S/2,577.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES	AÑO 0
Alquiler de local 126 m2	S/6,500.00
Artículos de limpieza	S/400.00

Protocolos de seguridad sanitaria	S/1,000.00
Licencia de software y antivirus	S/800.00
Útiles de escritorio	S/300.00
Agua	S/180.00
Imprevistos	S/3,000.00
TOTAL	S/14,372.00
GASTOS DE MARKETING	AÑO 0
Identidad visual de tienda	S/15,000.00
TOTAL	S/15,000.00
TOTAL INVERSIONES PRE-OPERATIVAS	S/29,364.00

Fuente: Autores de la tesis

- **El Capital de Trabajo**

El Capital de Trabajo de Sentido Natural está calculado con el método de Déficit Acumulado Máximo, se ha definido de manera que cubra los costos incurridos el primer año del negocio, el cual demanda inversiones para lograr los objetivos de crecimiento de Sentido Natural.

El cálculo está basado en el flujo acumulado extraído del análisis del Flujo de Caja Económico del año 1, identificamos un déficit acumulado máximo de S/-122,636 en el mes 5, por lo que el importe del Capital de Trabajo ascenderá a S/ 140,000.

Tabla 26
Capital de Trabajo

	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
FLUJO ECONÓM. S/		-108,881	-6,643	-4,545	-1,138	-1,428	6,120	3,718	14,158	18,727	25,621	28,717	32,442
FLUJO ACUMUL. S/		-108,881	-115,524	-120,069	-121,208	-122,636	-116,516	-112,797	-98,640	-79,913	-54,292	-25,575	6,867
CAPITAL DE TRABAJO S/	140,000												

Fuente: Autores de la tesis

10.4. Evaluación de Requerimiento Económico - Financiero

El financiamiento necesario para la implementación y puesta en marcha de nuestra tienda de conveniencia Sentido Natural, provendrá de dos fuentes: Financiamiento bancario y Aportes de Capital por parte de 4 socios – propietarios de Sentido Natural.

Tabla 27
Estructura de Financiamiento de Sentido Natural

<i>Estructura Financiamiento</i>	<i>Importe</i>	<i>%</i>
Aportes de Accionistas	S/ 212,526	72%
Préstamo Bancario	S/ 82,301	28%
Inversión Total	S/ 294,826	100%

Fuente: Autores de la tesis

10.4.1. Financiamiento bancario

Se negociará un préstamo bancario por un importe de S/ 82,301 (más gastos bancarios por S/1,646), que equivale al 28% del financiamiento requerido. El banco elegido será el BANBIF, el cual nos ofrece una TEA del 11.20% y con un plazo de devolución a 3 años.

10.4.2. Aportes de Capital - Accionistas

La Tienda de Conveniencia Sentido Natural cuenta con 4 socios capitalistas cuyos aportes constituyen el 72% del capital de la empresa. El capital que aportarán los socios asciende a S/212,526. Los 4 socios aportarán en partes iguales, y cada aporte individual ascenderá a S/53,131.

10.5. Presupuesto de Ingresos

Para realizar el cálculo del presupuesto de ingresos de Sentido Natural, debemos identificar el tamaño de nuestra demanda, los gastos asociados a las ventas y el margen de las ventas.

10.5.1. Estimación del tamaño de la demanda

En el Capítulo 7. Plan de Marketing, realizamos el Cálculo del Mercado Objetivo, determinando que Sentido Natural atenderá el 0.8% del mercado disponible de la zona 04 del total del mercado de TdC de San Isidro.

En la Tabla 288 se muestra el cálculo de la demanda mensual estimada, según porcentaje de compradores por cada canal de venta: Presencial y E-commerce, de acuerdo a lo manifestado por la Cámara Peruana de Comercio Electrónico

Tabla 28

Mercado Meta - Inicio de Negocio

Clasificación del Mercado	Nro. Compradores (mensual)	%
<i>Mercado Disponible</i>	776,626	100%
<i>Mercado Meta</i>	6,213	0.8%
Presencial (del Mercado Meta)	4,038	65%
E-commerce (del Mercado Meta)	2,175	35%

Fuente: Autores de la tesis

Una vez determinado el mercado meta, se estima el número de compradores desde el inicio de operaciones de la tienda. La tienda Sentido Natural es una marca nueva y por ahora su ubicación es poco conocida en la zona de San Isidro; sin embargo, tiene muchas ventajas que explotar, como los cambios de hábitos de compra, orientación al consumo saludable, cambios en la canasta familiar debido a la pandemia, etc. Recurrimos a la opinión de expertos, como un Analista de Riesgos de Banbif y un Analista de Marketing para Pymes, de Caja Piura, ambos con experiencia en Pymes de retail de alimentos, quienes consideraron que la tienda de conveniencia Sentido Natural debe iniciar sus operaciones en un escenario conservador, accediendo inicialmente el primer mes solo al 40% del Mercado Meta. Asimismo, considerando las acciones propuestas en nuestro plan de marketing, los cambios de hábito de los consumidores y la orientación al cuidado de la salud mediante el consumo saludable; en el primer año consideramos un crecimiento mensual sostenido como se muestra en la Tabla 299, donde detallamos la estimación del crecimiento mensual de la demanda desde el mes 1 al mes 12.

Tabla 29

Mercado meta estimado - Año 1

Mes de atención	% atención del mercado objetivo el 1er mes	% crecimiento mensual estimado	crecimiento de la demanda mensual	
			Presencial	E-commerce
mes 1	40.00%		1,615	870
mes 2		7.0%	1,728	931
mes 3		7.0%	1,849	996
mes 4		8.0%	1,997	1,076
mes 5		8.0%	2,157	1,162
mes 6		9.0%	2,351	1,266
mes 7		9.0%	2,563	1,380
mes 8		9.0%	2,794	1,504
mes 9		9.0%	3,045	1,640
mes 10		10.0%	3,350	1,804
mes 11		10.0%	3,685	1,984
mes 12		10.0%	4,053	2,182

Fuente: Autores de la tesis

10.5.2. Cálculo del Ingreso por Ventas

Para realizar el cálculo del ingreso por ventas necesitamos conocer otros factores asociados al mercado del sector de retail de alimentos y específicamente en el de Tiendas de Conveniencia, como las tasas de participación y ticket promedio, estas tasas están identificados en el Capítulo 6 Investigación de Mercado, del presente Plan de Negocios, las cuales detallamos:

- Ticket promedio: Según canal de atención
 - Ticket promedio presencial: S/ 40.00
 - Ticket promedio on-line: S/ 75.00

- Penetración del canal de venta
 - Asistencia por canal presencial: 65%
 - Asistencia por canal on-line: 35%

- Modalidad de pago
 - Pago en efectivo: 82%
 - Pago con tarjeta: 18%

- Gastos por comisiones
 - Comisión por uso de tarjeta: 3.99%
 - Comisión por ventas por plataformas de delivery: 20% (ventas)

Para calcular los ingresos por ventas tomamos en consideración información sobre el comportamiento histórico de *la demanda y el ticket promedio* de los últimos 5 años, encontrando que desde el 2016 han demostrado crecimientos fluctuantes, siendo los más altos los registrados el 2020 y lo que va del 2021, esto debido a los cambios de hábitos gatillados por la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19

De acuerdo al análisis realizado en el Capítulo 6, Investigación de Mercado, del año 2016 al 2019, el sector de Tiendas de Conveniencia, registra un crecimiento promedio de la demanda de 11% anual y un crecimiento porcentual del ticket promedio de 17% anual; y durante el 2020 y hasta mayo 2021, la demanda registra un crecimiento promedio del 64% y el ticket promedio un crecimiento de del 54%.

Para nuestra tienda Sentido Natural, consideraremos porcentajes de crecimiento conservadores, basados en los crecimientos registrados los años 2016 a 2019. Estos crecimientos irán contrayéndose a medida que el negocio vaya madurando.

De acuerdo con los resultados obtenidos en nuestra investigación de mercado estimamos nuestros porcentajes de crecimiento anual en la Tabla 30.

Tabla 30

Incremento de la Demanda y del Ticket promedio estimado

Estimaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Incremento demanda	0%	6%	6%	6%	6%	3%	2%	0%	0%	0%
Incremento ticket promedio	0%	6%	6%	6%	6%	3%	2%	0%	0%	0%

Fuente: Autores de la tesis

El Año 1, no contiene ninguna tasa de crecimiento pues es el año que tenemos como objetivo atender nuestro mercado meta de 0.8% del mercado disponible. A partir del Año 2 estimamos crecimientos anuales conservadores que irán contrayéndose, por factores como, un servicio consolidado, un nicho de mercado atendido, etc. Por lo que a partir del año 8 se tendrá flujos anuales constantes afectados sólo por la inflación.

Con los datos obtenidos podemos calcular nuestra (i) Proyección de Ventas por canal, así como los (ii) Gastos de Ventas, asociados con los canales de venta y la modalidad de pago.

- (i) **Proyección de Ventas:** Es el importe de nuestras ventas, proyectado a un horizonte de 10 años. Hemos clasificado los resultados según el canal de venta, debido a que el valor del ticket de venta varía según el canal utilizado: Presencial o e-commerce y, además, teniendo en cuenta que el canal de venta de e-commerce tiene un costo de comisión por cada transacción realizada. En la Tabla 31, detallamos los resultados de nuestra proyección de ventas según el canal de atención.

Tabla 31
Proyección de Ventas por canal

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Demanda	47,982	50,860	53,912	57,147	60,576	62,393	63,641	63,641	63,641	63,641
Presencial	31,188	33,059	35,403	37,145	39,374	40,555	41,366	41,366	41,366	41,366
E-commerce	16,794	17,801	18,869	20,001	21,201	21,837	22,274	22,274	22,274	22,274
Ticket promedio presencial	S/40.00	S/43.47	S/47.25	S/51.35	S/55.80	S/58.97	S/61.73	S/63.39	S/65.09	S/66.83
Ticket promedio e-commerce	S/75.00	S/81.51	S/88.59	S/96.27	S/104.63	S/110.57	S/115.75	S/118.85	S/122.04	S/125.31
Venta Total Proyectada S/	2,507,034	2,888,123	3,327,141	3,832,893	4,415,523	4,806,315	5,131,875	5,269,410	5,410,630	5,555,635
Presencial S/	1,247,519	1,437,152	1,655,611	1,907,277	2,197,198	2,391,659	2,553,661	2,622,099	2,692,371	2,764,526
E-commerce S/	1,259,515	1,450,971	1,671,530	1,925,616	2,218,325	2,414,656	2,578,215	2,647,311	2,718,259	2,791,108

Fuente: Autores de la tesis

- (i) **Gastos de Ventas:** Estos corresponden a las comisiones incurridas por el uso de canales de venta y la modalidad de pago realizada

Tabla 32
Gastos de ventas proyectados por modalidad de pago

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Venta proyectada – Bruta S/	2,507,034	2,834,974	3,175,568	3,456,618	3,690,756	3,903,107	4,007,710	4,115,117	4,225,402	4,338,643
IGV	382,429	432,454	484,409	527,281	562,997	595,389	611,346	627,730	644,553	661,827
Ventas Netas S/	2,124,605	2,402,520	2,691,159	2,929,338	3,127,759	3,307,718	3,396,365	3,487,387	3,580,849	3,676,816
Ventas con tarjeta S/	451,266	510,295	571,602	622,191	664,336	702,559	721,388	740,721	760,572	780,956
Comisiones ventas tarjeta S/	18,006	20,361	22,807	24,825	26,507	28,032	28,783	29,555	30,347	31,160
Ventas e-commerce S/	877,462	992,241	1,111,449	1,209,816	1,291,765	1,366,087	1,402,699	1,440,291	1,478,891	1,518,525
Comisiones delivery S/	175,492	198,448	222,290	241,963	258,353	273,217	280,540	288,058	295,778	303,705

Fuente: Autores de la tesis

10.5.3. Estimación del Margen Promedio

En Sentido Natural se venderán variedades de productos; los precios de venta, costos y márgenes de cada producto serán diferentes, por lo que su contribución en el margen también será variada, por ello hemos categorizado los productos que conformarán nuestra oferta y calcularemos el Margen Promedio Ponderado de Contribución de cada categoría, para tal fin usaremos las siguientes variables:

- **Costo de producto:** Son los costos de productos actuales ofrecidos por los proveedores que hemos obtenido de las plataformas de emprendimientos sociales como KUNAN o Alicorp, en su línea saludable, con esta información obtuvimos los costos unitarios por categoría.
- **Precio de venta:** Son los precios que encontramos en el mercado de tiendas de conveniencia especializadas, ya existentes en la llamada Lima moderna y San Isidro, lo que nos permitió obtener el precio unitario por categoría.
- **Participación de productos:** Esta información se obtuvo de las investigaciones realizadas sobre los nuevos hábitos de consumo de alimentos por el comprador peruano y los productos más vendidos en el sector de tiendas retail de alimentos, tiendas de conveniencia y TdC especializadas donde clasifican las categorías por su preferencia de consumo (Mercado Negro Especialistas, 2017).

De acuerdo con esta información, obtuvimos un Margen Promedio Ponderado de 28.49%. En

la

Tabla

33

*Margen Promedio Ponderado*³ se detallan los cálculos realizados para obtener el Margen Ponderado

Tabla 33
Margen Promedio Ponderado

Categoría	Costo promedio unitario	Precio de venta unitario	Margen de contribución unitario	% de Margen de contribución	% Participación en ventas	% Margen de contribución ponderado
Comidas y bebidas al paso	S/20.00	S/32.00	S/12.00	38%	15%	5.63%
Snacks saludables	S/16.00	S/25.60	S/9.60	38%	13%	4.88%
Bebidas no alcohólicas	S/133.70	S/171.14	S/37.44	22%	10%	2.19%
Bebidas alcohólicas	S/412.00	S/494.40	S/82.40	17%	8%	1.33%
Golosinas y dulces	S/21.50	S/27.52	S/6.02	22%	10%	2.19%
Abarrotes	S/166.90	S/213.63	S/46.73	22%	13%	2.84%
Panadería y comidas pre- cocidas	S/31.00	S/49.60	S/18.60	38%	9%	3.38%
Lácteos y huevos	S/46.50	S/59.52	S/13.02	22%	11%	2.41%
Productos congelados	S/66.00	S/105.60	S/39.60	38%	8%	3.00%
Otros no comestibles	S/48.50	S/62.08	S/13.58	22%	3%	0.66%
TOTAL	S/962.10	S/1,241.09	S/278.99		100%	28.49%

Fuente: Autores de la tesis

Con el margen promedio ponderado identificado podremos calcular nuestros Costos de Inventarios que definirá nuestra Utilidad Bruta, detallada en el punto 10.7 Estados Financieros.

10.6. Presupuesto de Egresos

El presupuesto de egresos está conformado por los gastos que se deben realizar para el funcionamiento del negocio, está conformado por Gastos Operativos, Gastos Administrativos, Gastos de Marketing y Presupuesto de Planillas.

10.6.1. Gastos Operativos

Los gastos operativos, son aquellos costos necesarios para crear e implementar nuestros servicios y en la ejecución de las actividades de nuestra tienda Sentido Natural. En la Tabla 34, detallamos los Gastos Operativos anuales, a un horizonte de 10 años.

Tabla 34

Gastos Operativos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Línea internet local	S/1,119	S/1,149	S/1,179	S/1,211	S/1,243	S/1,277	S/1,311	S/1,346	S/1,382	S/1,419
Hosting	S/300	S/308	S/316	S/325	S/333	S/342	S/352	S/361	S/371	S/381
Dominio	S/173	S/178	S/182	S/187	S/192	S/197	S/203	S/208	S/214	S/219
Uniformes de personal	S/0	S/1,232.16	S/0	S/1,265.18	S/0	S/1,299.09	S/0	S/1,333.90	S/0	S/1,369.65
Luz	S/9,152	S/9,397	S/9,649	S/9,908	S/10,173	S/10,446	S/10,726	S/11,013	S/11,308	S/11,612
TOTAL	S/10,744	S/12,264	S/11,327	S/12,896	S/11,942	S/13,562	S/12,591	S/14,263	S/13,275	S/15,001

Fuente: Autores de la tesis

10.6.2. Gastos Administrativos

Son los gastos necesarios para la ejecución del funcionamiento y organización de nuestra tienda. Si bien, estos no son gastos esenciales en el desarrollo directo del servicio, si alguno de ellos faltara, probablemente la tienda no podría funcionar correctamente.

En la Tabla 35, detallamos cada uno de los Gastos Administrativos en que estaremos incurriendo cada año y la proyección de éstos, en 10 años. Eventualmente estos gastos podrían incrementarse si decidiéramos, por ejemplo, ampliar el local, incrementar el horario de atención, cambiar de software, incrementar los seguros, etc.

Cabe mencionar que estamos considerando entre nuestros gastos administrativos, aquellos incurridos en protocolos de seguridad sanitaria, por la pandemia COVID19, pues consideramos que dichos protocolos deberán permanecer a lo largo de todo el tiempo que duren nuestras operaciones en el mercado.

Tabla 35
Gastos Administrativos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Alquiler de local 126 m ²	S/71,500	S/78,000	S/80,090	S/80,090	S/82,237	S/82,237	S/84,441	S/84,441	S/86,704	S/86,704
Artículos de limpieza	S/3,600	S/3,600	S/3,696	S/3,696	S/3,796	S/3,897	S/4,002	S/4,109	S/4,219	S/4,332
Monitoreo de Cámaras y Alarmas	S/3,051	S/3,133	S/3,217	S/3,303	S/3,391	S/3,482	S/3,575	S/3,671	S/3,770	S/3,871
Línea internet móvil (2 celulares)	S/508	S/522	S/536	S/550	S/565	S/580	S/596	S/612	S/628	S/645
Seguros	S/2,364	S/2,427	S/2,492	S/2,559	S/2,628	S/2,698	S/2,771	S/2,845	S/2,921	S/2,999
Protocolos de seguridad sanitaria	S/4,800	S/4,800	S/4,929	S/4,929	S/5,061	S/5,061	S/5,196	S/5,196	S/5,336	S/5,336
Licencia de software y antivirus	S/2,460	S/2,526	S/2,594	S/2,663	S/2,735	S/2,808	S/2,883	S/2,960	S/3,040	S/3,121
Útiles de escritorio	S/2,400	S/2,464	S/2,530	S/2,598	S/2,668	S/2,739	S/2,813	S/2,888	S/2,966	S/3,045
Agua	S/2,034	S/2,088	S/2,144	S/2,202	S/2,261	S/2,321	S/2,384	S/2,448	S/2,513	S/2,580
Mantenimiento preventivo de equipos	S/4,800	S/4,929	S/5,061	S/5,061	S/5,196	S/5,196	S/5,336	S/5,336	S/5,479	S/5,479
Servicios Generales tercer izados	S/12,000	S/12,322	S/12,652	S/12,652	S/12,991	S/12,991	S/13,339	S/13,339	S/13,697	S/13,697
Servicio Legal	S/2,400	S/2,464	S/2,530	S/2,530	S/2,598	S/2,598	S/3,248	S/3,248	S/3,248	S/3,248
Servicio de Contaduría	S/14,400	S/14,786	S/15,182	S/15,182	S/15,589	S/15,589	S/16,007	S/16,007	S/16,436	S/16,436
Arbitrios	S/2,400	S/2,464	S/2,530	S/2,598	S/2,668	S/2,739	S/2,813	S/2,888	S/2,966	S/3,045
Imprevistos	S/3,600	S/3,600	S/3,696	S/3,696	S/3,796	S/3,796	S/3,897	S/3,897	S/4,002	S/4,002
TOTAL	S/132,317	S/140,126	S/143,881	S/144,311	S/148,178	S/148,733	S/152,650	S/153,235	S/157,272	S/157,889

Fuente: Autores de la tesis

10.6.3. Gastos de Marketing

En la Tabla 36 detallamos los Gastos de Marketing en que incurriremos, con el fin de conocer los cambios del mercado y adaptarnos a él, dar a conocer nuestra tienda, desarrollar y mantener la preferencia de nuestro consumidor; entre otras actividades para la atracción de clientes, que desarrollamos en nuestro Plan de Marketing.

Tabla 36
Gastos de Marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Comunicación	S/24,000	S/18,000	S/18,482	S/18,978	S/30,000	S/19,486	S/20,009	S/20,545	S/21,095	S/21,661
Community Manager	S/20,000	S/14,000	S/14,375	S/14,760	S/14,760	S/15,156	S/15,562	S/15,979	S/16,408	S/16,847
Publicidad digital	S/36,000	S/20,000	S/20,536	S/21,086	S/36,000	S/21,651	S/22,232	S/22,828	S/23,439	S/24,068
Identidad visual de tienda	S/34,800	S/10,000	S/10,268	S/10,543	S/15,000	S/10,826	S/11,116	S/11,414	S/11,720	S/12,034
Otros gastos de marketing	S/10,000	S/10,000	S/10,268	S/10,543	S/10,826	S/11,116	S/11,414	S/11,720	S/12,034	S/12,356
TOTAL	S/124,800	S/72,000	S/73,930	S/75,911	S/106,586	S/78,235	S/80,332	S/82,485	S/84,696	S/86,966

Fuente: Autores de la tesis

10.6.4. Presupuesto de Planillas

En la Tabla 37, detallamos las remuneraciones y sus respectivos costos remunerativos, según el régimen laboral de Sentido Natural.

Tabla 37
Presupuesto de Planillas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Remuneraciones Operativas	S/108,000	S/110,894	S/113,866	S/116,918	S/120,051	S/123,269	S/126,572	S/129,965	S/133,448	S/137,024
Vacaciones	S/4,504	S/4,624	S/4,748	S/4,875	S/5,006	S/5,140	S/5,278	S/5,420	S/5,565	S/5,714
Gratificaciones	S/8,996	S/9,238	S/9,485	S/9,739	S/10,000	S/10,268	S/10,543	S/10,826	S/11,116	S/11,414
Bonificación extraordinaria	S/810	S/832	S/854	S/877	S/900	S/925	S/949	S/975	S/1,001	S/1,028
CTS	S/4,504	S/4,624	S/4,748	S/4,875	S/5,006	S/5,140	S/5,278	S/5,420	S/5,565	S/5,714
ESSALUD	S/10,130	S/10,402	S/10,681	S/10,967	S/11,261	S/11,563	S/11,872	S/12,191	S/12,517	S/12,853
Tot. Remuner. Operativas	S/136,944	S/140,614	S/144,383	S/148,252	S/152,225	S/156,305	S/160,494	S/164,795	S/169,212	S/173,746
Remuneraciones Administrativas	S/42,000	S/43,126	S/44,281	S/45,468	S/46,687	S/47,938	S/49,223	S/50,542	S/51,896	S/53,287
Vacaciones	S/1,751	S/1,798	S/1,847	S/1,896	S/1,947	S/1,999	S/2,053	S/2,108	S/2,164	S/2,222
Gratificaciones	S/3,499	S/3,592	S/3,689	S/3,787	S/3,889	S/3,993	S/4,100	S/4,210	S/4,323	S/4,439
Bonificación extraordinaria	S/315	S/323	S/332	S/341	S/350	S/360	S/369	S/379	S/389	S/400
CTS	S/1,751	S/1,798	S/1,847	S/1,896	S/1,947	S/1,999	S/2,053	S/2,108	S/2,164	S/2,222
ESSALUD	S/3,940	S/4,045	S/4,154	S/4,265	S/4,379	S/4,497	S/4,617	S/4,741	S/4,868	S/4,998
Tot. Remuner. Administrativas	S/53,256	S/54,683	S/56,149	S/57,654	S/59,199	S/60,785	S/62,414	S/64,087	S/65,804	S/67,568
Total Remunerac.	S/190,200	S/195,297	S/200,531	S/205,906	S/211,424	S/217,090	S/222,908	S/228,882	S/235,016	S/241,314

Fuente: Autores de la tesis

Remuneraciones Operativas, son las que inciden directamente con las ventas de la tienda, (Jefe de Tienda, Cajeros, Reponedores, Empacadores) y Remuneraciones Administrativas, son las que corresponden al personal que realiza actividades administrativas, (Gerente).

10.7. Estados Financieros

Analizaremos dos Estados Financieros de Sentido Natural: Estado de Ganancias y Pérdidas y Flujo de Caja, ambos proyectados a 10 años, con el fin de tener claridad sobre la evolución del negocio con respecto a los años precedentes, evaluar su situación económica - financiera y los cambios que experimenta cada año.

10.7.1. Estado de Ganancias y Pérdidas

En el Estado de Ganancias y Pérdidas vamos a identificar el nivel de eficiencia de Sentido Natural, es decir, la utilidad o pérdida que obtendremos en un horizonte de 10 años. A través de los resultados obtenidos, evidenciamos que la Utilidad Operativa es negativa el primer año, nuestras ventas no soportan los gastos operativos programados. En el año 2 dejamos de estar en déficit y la UO muestra crecimiento debido a nuestras acciones de marketing en incrementar el porcentaje de nuestra demanda y del ticket promedio, lo que implica que la empresa podrá sustentarse por sí misma en los siguientes años del proyecto.

El cálculo del Impuesto a la Renta (IR) se calcula en base a lo estipulado por SUNAT 29.5%. El año 1 al no reportar utilidades no estaríamos sujetos a pago IR; sin embargo, el 2do año, en adelante, si corresponde el pago de impuestos por las utilidades correspondientes. En la Tabla 38 mostramos el Estado de Ganancias y Pérdidas o Estado de Resultados de Sentido Natural, proyectado a 10 años.

Tabla 38
Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS										
Ingresos netos	S/2,124,605	S/2,447,562	S/2,819,611	S/3,248,214	S/3,741,969	S/4,073,148	S/4,349,047	S/4,465,601	S/4,585,280	S/4,708,165
Costo de ventas	-S/1,667,002	-S/1,838,721	-S/2,026,335	-S/2,236,808	-S/2,467,337	-S/2,629,430	-S/2,774,162	-S/2,849,843	-S/2,924,850	-S/3,004,605
Utilidad bruta	S/457,603	S/608,841	S/793,276	S/1,011,406	S/1,274,632	S/1,443,718	S/1,574,885	S/1,615,758	S/1,660,430	S/1,703,560
GASTOS										
Gasto de ventas	-S/193,498	-S/222,911	-S/256,795	-S/295,830	-S/340,799	-S/370,961	-S/396,088	-S/406,704	-S/417,603	-S/428,795
Gastos de administración	-S/132,317	-S/140,126	-S/143,881	-S/144,311	-S/148,178	-S/148,733	-S/152,650	-S/153,235	-S/157,272	-S/157,889
Planilla	-S/53,256	-S/54,683	-S/56,149	-S/57,654	-S/59,199	-S/60,785	-S/62,414	-S/64,087	-S/65,804	-S/67,568
Gastos de marketing	-S/124,800	-S/72,000	-S/73,930	-S/75,911	-S/106,586	-S/78,235	-S/80,332	-S/82,485	-S/84,696	-S/86,966
Depreciación / Amortización	-S/8,144	-S/8,144	-S/8,144	-S/8,144	-S/8,144	-S/4,538	-S/4,538	-S/4,538	-S/4,153	-S/4,153
UTILIDAD OPERATIVA	-S/54,411	S/110,978	S/254,378	S/429,557	S/611,726	S/780,465	S/878,862	S/904,709	S/930,902	S/958,190
Gastos financieros	-S/8,148	-S/5,209	-S/1,922	S/0						
Utilidad antes de impuestos	-S/62,560	S/105,769	S/252,456	S/429,557	S/611,726	S/780,465	S/878,862	S/904,709	S/930,902	S/958,190
Impuesto a la Renta	S/0	-S/12,747	-S/74,474	-S/126,719	-S/180,459	-S/230,237	-S/259,264	-S/266,889	-S/274,616	-S/282,666
UTILIDAD NETA	-S/62,560	S/93,022	S/177,981	S/302,837	S/431,267	S/550,228	S/619,598	S/637,820	S/656,286	S/675,524

Fuente: Autores de la tesis

10.7.2. Flujo de Caja

El flujo de caja desarrollado para el negocio refleja que el primer año se maneja un saldo de caja negativo, lo cual demandará la necesidad de gestionar financiamiento para cubrir esta etapa coyuntural. Este financiamiento será el Capital de Trabajo aportado por los socios en la etapa inicial, lo que se vio reflejado en el punto 10.4 Evaluación de Requerimiento Económico - Financiero.

A partir del segundo año se refleja una mejor posición de liquidez y de ahí en adelante, se aprecia un crecimiento constante de ingresos.

En la Tabla 39, detallamos el Flujo de Caja de Sentido Natural, proyectado a un horizonte de 10 años.

Tabla 39
Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos		S/2,507,034	S/2,888,123	S/3,327,141	S/3,832,893	S/4,415,523	S/4,806,315	S/5,131,875	S/5,269,410	S/5,410,630	S/5,555,635
Ingreso por ventas proyectado		S/2,507,034	S/2,888,123	S/3,327,141	S/3,832,893	S/4,415,523	S/4,806,315	S/5,131,875	S/5,269,410	S/5,410,630	S/5,555,635
Gastos		S/2,492,564	S/2,673,277	S/2,936,150	S/3,227,319	S/3,586,036	S/3,775,613	S/3,979,578	S/4,083,668	S/4,191,412	S/4,301,113
Compras Inventario		S/1,792,790	S/1,990,289	S/2,208,441	S/2,450,504	S/2,719,098	S/2,903,736	S/3,070,805	S/3,153,103	S/3,237,606	S/3,324,374
Planilla		S/190,200	S/195,297	S/200,531	S/205,906	S/211,424	S/217,090	S/222,908	S/228,882	S/235,016	S/241,314
Gasto de ventas		S/193,498	S/222,911	S/256,795	S/295,830	S/340,799	S/370,961	S/396,088	S/406,704	S/417,603	S/428,795
Gastos Operativos		S/12,678	S/14,471	S/13,366	S/15,217	S/14,092	S/16,003	S/14,858	S/16,830	S/15,665	S/17,701
Gastos de Marketing		S/147,264	S/84,960	S/87,237	S/89,575	S/125,772	S/92,318	S/94,792	S/97,332	S/99,941	S/102,619
Gastos Administrativos		S/156,134	S/165,348	S/169,779	S/170,287	S/174,851	S/175,505	S/180,127	S/180,817	S/185,581	S/186,309
Beneficios Antes de Impuestos		S/14,470	S/214,846	S/390,991	S/605,575	S/829,488	S/1,030,702	S/1,152,297	S/1,185,742	S/1,219,218	S/1,254,522
Pago de IGV		S/31,221	S/62,564	S/90,232	S/123,785	S/158,783	S/190,341	S/209,777	S/215,790	S/221,832	S/228,178
Impuesto a la renta		S/0	S/12,747	S/74,474	S/126,719	S/180,459	S/230,237	S/259,264	S/266,889	S/274,616	S/282,666
Flujo de Operaciones		-S/16,751	S/139,535	S/226,284	S/355,070	S/490,246	S/610,124	S/683,256	S/703,062	S/722,769	S/743,678
Gastos de Constitución, licencias y remodelaciones	-S/37,876										
Gastos pre-operativos (acondicionamiento y layout en tienda y almacenes, etc.)	-S/34,650										
Compra de equipos y mobiliario	-S/82,301										
Flujo de Inversiones	-S/154,826	S/0									
FLUJO CAJA ECONOMICO	-S/154,826	-S/16,751	S/139,535	S/226,284	S/355,070	S/490,246	S/610,124	S/683,256	S/703,062	S/722,769	S/743,678
Aporte de Accionistas compra de activos	S/72,526										
Aporte Capital de Trabajo	S/140,000										
Préstamo bancario	S/83,947										
Seguros de desgravamen y otros	-S/1,646										
Amortización de deuda		-S/24,927	-S/27,867	-S/31,153	S/0						
Intereses		-S/8,148	-S/5,209	-S/1,922	S/0						
Escudo fiscal por gastos financieros		S/2,404	S/1,537	S/567	S/0						
Flujo de Financiamiento	S/294,826	-S/30,671	-S/31,539	-S/32,508	S/0						
FLUJO CAJA FINANCIERO	S/140,000	-S/47,422	S/107,996	S/193,776	S/355,070	S/490,246	S/610,124	S/683,256	S/703,062	S/722,769	S/743,678
Flujo de Caja Financiero acumulado		68,772	176,769	370,545	725,615	1,215,860	1,825,984	2,509,240	3,212,302	3,935,072	4,678,749

Fuente: Autores de la tesis

10.8. Indicadores de Generación de Valor

10.8.1. Costo de Capital Accionista (K_e)

La tasa mínima de retorno, que el accionista espera por haber invertido sus fondos propios en el negocio es de 13.73%. Este cálculo está en función de algunos factores macroeconómicos y tasas de rendimiento del sector. En la Tabla 40, detallamos cada uno de los elementos que intervienen en el cálculo de ésta tasa y el resultado obtenido.

Tabla 40
Costo de Capital Accionista

CALCULO K_e		FUENTE
TASA LIBRE DE RIESGO (R_f)	2.12%	(Yahoo, 2021)
RENDIMIENTO DE MERCADO (R_m)	19.54%	(El Peruano, 2021)
RIESGOS DE MERCADO (β)	0.50	(Damodaran, 2021)
RIESGO PAÍS (R_p)	2.90%	(SBS, 2021) (MEF, 2021) (BCRP, 2021)
COSTO DE CAPITAL (K_e)	13.73%	CAPM

Fuente: Autores de la tesis

10.8.2. Costo de Capital Ponderado (WACC)

El costo de financiamiento de Sentido Natural, con recursos propios y de terceros (préstamo bancario) tiene un costo de 12.10%. Para que la empresa sea viable, la rentabilidad que debemos exigir al negocio deberá estar por encima de esa tasa. En la Tabla 41 detallamos cada uno de los elementos necesarios para el cálculo de la WACC, así como los resultados obtenidos.

Tabla 41
Costo de Capital de Promedio Ponderado

CÁLCULO DE WACC		FUENTE
COSTO DE CAPITAL DEL ACCIONISTA (Ke)	13.73%	CAPM
COSTO DE LA DEUDA (Kd)	11.20%	(SBS, 2021)
IMPUESTO A LA RENTA (t)	29.50%	(SUNAT)
$Kd * (1-t)$	7.90%	
WACC	12.10%	

Fuente: Autores de la tesis

10.9. Indicadores de Rentabilidad

10.9.1. Cálculo del Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Índice de Rentabilidad

Los indicadores usados para calcular la rentabilidad de nuestro proyecto serán el VAN y TIR. Con el VAN traeremos a valor presente, los valores definidos en el flujo de caja, mediante la tasa de descuento que hemos establecido. Con el TIR sabremos cuanto es la tasa interna de retorno de nuestro proyecto. En la Tabla 42 presentamos los resultados del cálculo de ambos indicadores a dos horizontes de tiempo: 5 años y a 10 años.

Tabla 42
Cálculo de VAN y TIR

HORIZONTE TIEMPO	VAN	TIR	IR
5 AÑOS	S/ 388,103	37.66%	1.3
10 AÑOS	S/ 1,780,299	55.79%	6.0

Fuente: Autores de la tesis

El VAN de nuestro proyecto es mayor a 0, y nos indica que en un horizonte de 5 años el valor actualizado de los cobros y pagos futuros de la inversión, a la tasa de descuento de 12.10% generará beneficios por S/ 388,103 y a 10 años S/ 1,780,299 sobre el capital invertido, financiado con recursos mixtos (capital y préstamo).

Asimismo, la TIR obtenida a 5 años y 10 años es mayor a la tasa de rentabilidad mínima esperada del negocio $WACC = 12.10\%$; al ser mayores las tasas de retorno obtenidas, demuestran que el negocio está generando una rentabilidad por encima de la rentabilidad mínima esperada.

Por otro lado, el Índice de Rentabilidad nos indica que, en un horizonte de 5 años, por cada sol invertido, se obtendrá una rentabilidad de S/0.30 o de 30%. De acuerdo con los resultados obtenidos, el proyecto es viable y rentable

10.10. Periodo de Recuperación de la Inversión

Para determinar cuánto tiempo, Sentido Natural, tardará en recuperar la inversión inicial, teniendo en cuenta el momento en el que se producen los flujos de caja; usamos el criterio de liquidez Plazo de recuperación o Payback, descontando los flujos de caja.

De acuerdo con los cálculos realizados en la Tabla 43
PRI – Periodo de Recuperación de la Inversión

3, el período de recuperación de la inversión de Sentido Natural será de 3 años y 7 meses.

Tabla 43

PRI – Periodo de Recuperación de la Inversión

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INVERSIÓN INICIAL	S/294,826									
Flujo Neto	-S/47,422	S/107,996	S/193,776	S/355,070	S/490,246	S/610,124	S/683,256	S/703,062	S/722,769	S/743,678
Flujo Neto Descontado	-S/42,303	S/85,937	S/137,549	S/224,832	S/276,913	S/307,421	S/307,104	S/281,891	S/258,508	S/237,271
Flujo Neto Descontado Acumulado	-S/42,303	S/43,634	S/181,184	S/406,016	S/682,929	S/990,350	S/1,297,454	S/1,579,346	S/1,837,854	S/2,075,125
PRI	3 AÑOS, 7 MESES									

Fuente: Autores de la tesis

10.11. Análisis de Sensibilidad

Medimos la sensibilidad de los indicadores de rentabilidad: VAN, TIR, IR de nuestro proyecto con los parámetros que consideramos más inciertos en este negocio: Los ingresos por ventas y los costos y gastos, y los efectos que éstos tienen sobre los resultados de nuestra evaluación. Aplicamos incremento y disminución en + - 2% en los Ingresos por Ventas y en los Costos y Gastos; si los demás componentes se mantienen constantes; en períodos de 5 y 10 años.

Tabla 44

Análisis de Sensibilidad de los Indicadores de Rentabilidad

	5 AÑOS					10 AÑOS				
	INV. INICIAL	INGRESO VENTAS +2%	INGRESO VENTAS -2%	COSTOS Y GASTOS +2%	COSTOS Y GASTOS -2%	INV. INICIAL	INGRESO VENTAS +2%	INGRESO VENTAS -2%	COSTOS Y GASTOS +2%	COSTOS Y GASTOS -2%
TIR	37.66%	52.74%	22.60%	23.88%	51.20%	55.79%	67.40%	44.86%	45.90%	66.08%
VAN	S/388,103	S/624,451	S/156,389	S/178,023	S/594,064	S/1,780,299	S/2,227,624	S/1,341,745	S/1,406,222	S/2,147,041
IR	1.3	2.1	0.5	0.6	2.0	6.0	7.6	4.6	4.8	7.3

Fuente: Autores de la tesis

En un horizonte de 5 años; ante un incremento de 2% en el Ingreso por Ventas, todos indicadores de rentabilidad muestran una mejora considerable beneficiosa para el proyecto, sin embargo, si las ventas caen en -2%, a pesar de que aún tenemos una TIR y VAN por encima

de lo esperado, nuestro índice de rentabilidad es bajo y el negocio podría no ser muy atractivo. Al aplicar éste mismo porcentaje de incremento y disminución del + - 2% en los costos, notamos un comportamiento similar, al bajar los costos, los indicadores tienen un crecimiento que hace mucho más rentable el proyecto y al subir los costos en la misma medida, si bien es cierto los indicadores no están en negativo, sin embargo, las ganancias percibidas podrían no satisfacer a los inversionistas.

Si aplicamos este análisis en un horizonte de 10 años, cuando se incrementan las ventas o disminuyen los costos, los indicadores de rentabilidad se incrementan, cuando éstos bajan en la misma medida, los indicadores, aún siguen siendo rentables y atractivos para el negocio. Consideramos entonces que los efectos en los indicadores varían según el horizonte de tiempo que se quiera medir.

10.12. Análisis de Escenarios

El presente proyecto viene siendo desarrollado en medio de una coyuntura política complicada en el Perú, debido a la incertidumbre sobre cuáles serán las reglas del juego del nuevo gobierno que regirán en el país los próximos 5 años; sumado a todo ello, está la crisis sanitaria que se vive en el mundo a causa de la pandemia del COVID-19 y las consecuencias económicas y sociales que ésta vienen ocasionado en la población. El análisis de los escenarios realizado nos ayudará a conocer algunas de las variables económicas a nivel macro y micro, que están relacionadas con el proyecto. En la Tabla 45 Análisis de Escenarios, analizamos los resultados de los indicadores de rentabilidad, de acuerdo con el comportamiento de las mismas variables en 3 escenarios:

- Actual: Que considera variables actuales del mercado;
- Optimista: Con variables similares a las actuales y crecimiento en otras, y

- Pesimista: Donde casi todas las variables tienen un comportamiento contraproducente para el mercado.

Tabla 45

Análisis de Escenarios

VARIABLES	ESCENARIOS				
	Actual	Optimista		Pesimista	
WACC	12.08%	11.97%	↓	13.23%	↑
Impuesto a la renta	29.50%	29.50%	=	29.50%	=
Costo de la deuda	7.90%	7.90%	=	12.69%	↑
Tasa interés bancaria	11.20%	11.20%	=	18.00%	↑
Costo capital accionista	13.73%	13.66%	↓	13.45%	↓
Tasa libre de riesgo	2.12%	2.12%	=	1.90%	↓
Rendimiento esperado (mercado)	19.54%	21.00%	↑	15.00%	↓
Riesgo País	2.90%	2.10%	↓	5.00%	↑
Impuestos Ventas	18.00%	18.00%	=	18.00%	=
Crecimiento ventas (promedio)	9.39%	11.51%	↑	7.93%	↓
Cambios demanda/ticket promedio	0.00%	+2.00%	↑	-2.00%	↓
Cambios en costos de mercadería	0.00%	0.00%	=	2.00%	↑
Inflación	2.68%	2.68%	=	4.00%	↑
RESULTADOS					
VAN	S/388,103	S/593,054		-S/149,289	
TIR	37.66%	47.80%		-2.16%	
IR	1.3	2.07		-0.52	
PRI	3.60	3.34		7.05	

Fuente: Autores de la tesis

En un escenario optimista, con un incremento del rendimiento esperado del mercado y una caída del riesgo país, el costo de oportunidad del inversionista (COK) y la tasa mínima de rentabilidad esperada (WACC) se reducen, lo cual es favorable para el proyecto; además que, en un escenario político y económico favorable, el índice de crecimiento de las ventas se incrementaría por efecto del crecimiento de la demanda y ticket promedio. Como consecuencia nuestros indicadores de rentabilidad arrojan mejores resultados, que hacen más atractivo el proyecto.

En un escenario pesimista, en el que la inflación, el riesgo país y la tasa de interés bancaria, se incrementan la tasa de libre riesgo y el rendimiento esperado del mercado se reducen, ocasionan un incremento en el costo de la deuda y en la WACC. Además, que el índice de crecimiento

de ventas cae, por efecto de la reducción de la demanda y del ticket promedio y el incremento del costo de la mercadería. Este escenario pesimista nos arroja un TIR, VAN e IR negativo, y un periodo de recuperación de la inversión de 7 años, lo cual hace inviable el proyecto.

CONCLUSIONES

- De acuerdo con las investigaciones realizadas, el formato de Tiendas de Conveniencia ha tenido un gran protagonismo en el mercado retail mundial, su crecimiento ha sido exponencial en los últimos años. La ubicación estratégica, distribución y tamaño de este formato, son atributos muy valorados por los consumidores en la actualidad. En el Perú, este formato tuvo un crecimiento en promedio de 13% en el período 2017-2019, alcanzando el 60% en el año 2020 a raíz de los cambios de comportamiento originados por la pandemia. Asimismo, a través de la investigación de mercado realizada se comprobó que más del 80% de las personas consultadas considera que la alimentación saludable es importante y más del 90% le gustaría encontrar alimentos saludables en una tienda de conveniencia.
- La nueva coyuntura social y sanitaria en la que nos encontramos ha llevado al consumidor a tomar mayor consciencia sobre las características saludables y condiciones sanitarias de los productos y servicios adquiridos. Asimismo, un gran porcentaje de los peruanos le dan mucha importancia a la contribución a la sociedad que realizan las marcas que compran o consumen; y trata de comprar productos de marcas que actúen responsablemente. Estos dos (02) factores sirvieron como materia prima para conceptualizaron nuestra propuesta valor “Sentido Natural”, la cual basa su diferenciación en una oferta de productos saludables, el conocimiento del cliente y sus preferencias, excelente calidad de servicio, conveniencia, además de contribuir a impulsar emprendimientos sociales.
- El análisis financiero, respaldado por los ingresos proyectados, nos da como resultado cifras positivas para el horizonte elegido de 5 años. Se demuestra que la TIR del negocio (38.32%) es mayor al costo de oportunidad (12.02%) y el resultado obtenido en el VAN (S/394,730) es mayor a cero, por lo que al cumplirse ambas condiciones se evidencia la viabilidad del negocio, con un periodo de recuperación de 3 años y 6 meses. Asimismo, mediante un análisis de sensibilidad demostramos que, ante una disminución en el ingreso

por ventas e incremento de los costos de inventarios, en un 2%, la TIR y el VAN siguen demostrando resultados viables para el negocio.

RECOMENDACIONES

- Al considerar la situación política actual y la nueva elección de Pedro Castillo como presidente, se recomienda realizar un nuevo análisis del microentorno, hacer una revisión de la propuesta planteada y aplicar los ajustes respectivos a los supuestos definidos, las estrategias del negocio, en función a los cambios que el gobierno realice.
- El ticket y demanda diaria promedio propuestos han sido definidos específicamente para la zona 4 de San Isidro, y está fundamentada en *fuentes primarias* (encuestas realizadas, entrevistas a personal de las tiendas actualmente establecidas en la zona e investigaciones de campo) y *fuentes secundarias* (informe de consultoras especialistas en retail de alimentos, informes sobre los hábitos de gasto y consumo de los shoppers peruanos de acuerdo a su nivel socio económico, grupo generacional y conducta frente al cuidado de su salud). Sin embargo, dada la sensibilidad de esta variable, factores externos, como una agresiva tercera ola de Covid-19, incremento de la inflación, devaluación de la moneda, incremento de la tasa de desempleo, incremento del riesgo país, etc.; reducirían el importe del ticket promedio y el negocio podría presentar dificultades para alcanzar indicadores de rentabilidad positivos. Somos conscientes que el ticket promedio es un tema sensible para el presente proyecto, por lo que frente a esta coyuntura económica, política y social por la que atraviesa el país, recomendamos analizar los riesgos del sector y las variables macroeconómicas que pudieran afectarle, con el fin de lograr mayor eficiencia en los gastos e inversiones del negocio; así como acciones de marketing adecuadas para establecer el ticket promedio y su crecimiento, a los niveles propuestos.
- Medir periódicamente el incremento de la demanda de alimentación saludable en el mercado peruano para analizar la posibilidad de abrir nuevos locales en otros distritos de Lima u otras ciudades del país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andina. (noviembre de 2014). *Minsa: Cuatro de cada cien peruanos mayores de 15 años padecen diabetes en Perú*. Obtenido de Andina: Agencia Peruana de Noticias: <https://andina.pe/agencia/noticia-minsa-cuatro-cada-cien-peruanos-mayores-15-anos-padecen-diabetes-peru-821488.aspx>
- Andina: Agencia Peruana de Noticias. (agosto de 2020). *Cinco nuevas tendencias del consumidor en el sector de alimentos y bebidas*. Obtenido de Agencia Peruana de Noticias: <https://andina.pe/agencia/noticia-cinco-nuevas-tendencias-del-consumidor-el-sector-alimentos-y-bebidas-811575.aspx>
- Arellano Consultora. (abril de 2020). *Canales de venta se transforman por la competencia*. Obtenido de ARELLANO: <https://www.arellano.pe/canales-de-venta-se-transforman-por-la-competencia/>
- Arriola , A. B., & Meléndez , G. M. (2017). *Las estrategias de las tiendas de conveniencia ante la entrada de nuevos competidores en el Perú. Análisis del caso Tambo*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC): <https://doi.org/10.19083/tesis/625127>
- Banco Central de Reserva del Perú. (marzo de 2021). *Reporte de inflación marzo 2021: Panorama actual*. Obtenido de Reporte de inflación: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2021.pdf>
- Barrientos-Felipa, P. (setiembre de 2019). *Ciencia La Salle*. Obtenido de El concepto de tiendas por conveniencia en el Perú: <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1326&context=eq>

BBVA Research. (octubre de 2018). *Perú: Situación retail moderno 2018*. Obtenido de BBVA Research: <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2018/11/Peru-Retail-Moderno.pdf>

BCR: Banco Central de Reserva del Perú. (diciembre de 2020). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2022*. Obtenido de Reporte de inflación : <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2020.pdf>

BCR: Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). *Indicadores Económicos: IV Trimestre 2020*. Obtenido de Estadísticas: Indicadores trimrestrales: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

BCRP. (2021). *bcrp.gob.pe*. Obtenido de Bonos del Tesoro EE.UU - 10 años (%): <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html>

BlackSip. (2019). *Reporte de Industria: El e-Commerce en Perú 2019*. Obtenido de BlackSip: <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-industria-del-eCommerce-Peru-2019-eBook.pdf>

CAPECE. (2021). *Perú: Impacto del COVID-19 en el comercio electrónico en Perú y perspectivas 2021*. Obtenido de Observatorio Ecommerce Reporte oficial de la Industria Ecommerce: <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>

Choque Coyla, S., Domínguez Yauri, P., Navarro Macurí, R., & Palomino Matilla, Y. (27 de marzo de 2019). *Plan de negocio para determinar la viabilidad comercial, operativa y financiera de una tienda especializada de productos saludables en Lima Norte*. Obtenido de Esan Business School of Graduates:

https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1558/2019_MAGEM_17-1_06_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Collave, Y. (febrero de 2021). *¿Cómo actuaron los cibercriminales en el Perú y el mundo durante la pandemia? (y qué hacer para estar a salvo)*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/tecnologia/tecnologia/hacker-cibercriminales-como-actuaron-los-cibercriminales-en-el-peru-y-el-mundo-durante-la-pandemia-y-que-hacer-para-estar-a-salvo-noticia/>

Cóndor, J. (abril de 2018). *Consumidor peruano se transforma, ahora es más impaciente y acelerado*. Obtenido de Gestión: Estudio de IPSOS Perú : https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/gestion_pdf-2018-04_04.pdf

Congreso de la República. (2000). *Ley N° 27291: Ley que modifica el Código Civil permitiendo la utilización de los medios electrónicos para la manifestación de voluntad y la utilización de la firma electrónica*. Obtenido de Normas Legales: <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/292288-27291>

Congreso de la República. (julio de 2011). *Ley 24733: Ley de Protección de datos Personales*. Obtenido de Normas Legales: <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29733.pdf>

Congreso de la República. (2020). *Problemáticas del Sector Bodeguero Peruano y Mejoras Pendientes*. Obtenido de Presentación Comisión Producción, Mype y Cooperativas: http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/Produccion/files/agenda_sesiones/presentaciones_funcionarios/presentaci%C3%B3n_invitados/presentaci%C3%B3n_abp_congreso_2020.pdf

Córdova, H. (junio de 2020). *El 70% de la población adulta peruana sufre de sobrepeso y obesidad*. Obtenido de Universidad de Piura : <https://udep.edu.pe/hoy/2020/06/el-70-de-la-poblacion-adulta-peruana-sufre-de-sobrepeso-y-obesidad/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20las%20C3%BAltimas,en%20los%20sectores%20medios%20bajos.>

CPSINGECONSULT. (2020). *Parte 5: Sistema De Gestión De La Calidad*. Obtenido de Calidad Total: <http://calidad.overblog.com/sistema-de-gestion-de-la-calidad-parte-v#:~:text=En%20otras%20palabras%2C%20un%20Sistema,ofrecen%20al%20cliente%2C%20es%20decir%2C>

Crispin, Y., Grippa, F., & Belapatiño, V. (octubre de 2018). *Perú / Situación Retail Moderno 2018*. Obtenido de BBVA Research: <https://www.bbva.com/publicaciones/peru-situacion-retail-moderno-2018/#:~:text=En%20los%20grandes%20grupos%20de,en%20el%20PIB%20de%202021.>

Damodaran, A. (2021). *nyu.edu*. Obtenido de Demodaran Online: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Defensoría del Pueblo. (s.f.). *Condiciones de Salubridad en Mercados de Abastos, Supermercados y Bodegas para Prevenir la Enfermedad de COVID-19*. Obtenido de Informe de Adjuntía N° 01-2020-DP/AMASPPI.MA : https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/04/IA-N%C2%BA-01_Mercados-Supermercados-y-Bodegas.pdf

DePerú.com. (2020). Obtenido de DePerú.com : Portal de Internet: <https://www.deperu.com/comercios/bodegas/1265-san-isidro/8/>

EG America. (2020). Obtenido de EG America: A Subsidiary of EG Group: <https://www.eg-america.com/about-us/>

El Peruano. (diciembre de 2020). *El perfil del consumidor peruano 2021*. Obtenido de Gerencia y Liderazgo: <https://elperuano.pe/noticia/112471-el-perfil-del-consumidor-peruano-2021>

El Peruano. (noviembre de 2020). *Trending Topic: Estas son las redes sociales preferidas por usuarios móviles en el Perú*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/108270-estas-son-las-redes-sociales-preferidas-por-usuarios-moviles-en-el-peru#:~:text=En%20cuanto%20a%20redes%20sociales,suman%206.5%20millones%20en%20Facebook>

El Peruano. (21 de Enero de 2021). *elperuano.pe*. Obtenido de Mercado de capitales del Perú tiene mejor perspectiva en 2021: <https://elperuano.pe/noticia/113846-mercado-de-capitales-del-peru-tiene-mejor-perspectiva-en-2021>

ESAN. (enero de 2020). *¿Cuáles son las nuevas tendencias en aplicaciones móviles?* Obtenido de ConexionEsan : <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/01/cuales-son-las-nuevas-tendencias-en-aplicaciones-moviles/>

ESAN. (enero de 2020). *¿Cuáles son las nuevas tendencias en aplicaciones móviles?* Obtenido de ConexionEsan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/01/cuales-son-las-nuevas-tendencias-en-aplicaciones-moviles/>

EsSalud. (mayo de 2019). *EsSalud: mayor control de la presión y alimentación saludable permiten evitar hipertensión*. Obtenido de <http://www.essalud.gob.pe/essalud-mayor-control-de-la-presion-y-alimentacion-saludable-permiten-evitar-hipertension/#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20Organizaci%C3%B3n%20Mundial%20de,las%20muertes%20por%20accidente%20cerebrovascular>.

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (setiembre de 2018). *FAOLEX Database*. Obtenido de Decreto Supremo N° 007-98-SA — Reglamento sobre vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas.: <http://www.fao.org/faolex/results/details/en/c/LEX-FAOC014689/>

Gestión. (abril de 2016). *¿Cuál es el impacto económico de las bodegas en Lima?* Obtenido de Fotogalería : <https://archivo.gestion.pe/economia/cual-impacto-economico-bodegas-lima-2159182/22>

Gobierno del Perú. (2019). *Protocolo Sanitario de Operación Ante el Covid19 del Sector Producción para el inicio gradual de la Fase 1 de la “Reanudación de Actividades”*. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/733626/Repartidores_independientes.pdf

Gobierno del Perú. (2021). *Registro de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE)*. Obtenido de Plataforma digital única del Estado Peruano: <https://www.gob.pe/279-registro-de-la-micro-y-pequena-empresa-remype>.

INDECOPI. (2010). *Ley N° 29571 : Código De Protección Y Defensa Del Consumidor*. Obtenido de Código de Protección y Defensa del Consumidor: <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20195/177451/CodigoDProteccionyDefensaDelConsumidor%5B1%5D.pdf/934ea9ef-fcc9-48b8-9679-3e8e2493354e>

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Encuesta Demográfica y de Salud Familiar - Endes*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Endes2019/

InfoMarketing.pe. (2020). *InfoMarketing.pe*. Recuperado el 2021, de Tiendas de conveniencia: conoce las 10 mejores a nivel global:

<https://www.infomarketing.pe/marketing/noticias/tiendas-de-conveniencia-conoce-las-10-mejores-a-nivel-global-3/>

Infront Analytics. (2021). *infrontanalytics.com*. Obtenido de Beta apalancada / Beta no apalancada Carrefour SA: <https://www.infrontanalytics.com/feeds/FR0000120172/Carrefour-SA/beta>

IPE: Instituto Peruano de Economía. (octubre de 2020). *IPE: Instituto Peruano de Economía*. Obtenido de Boletín IPE: Impacto del Covid-19 en Perú y Latinoamérica: <https://www.ipe.org.pe/portal/boletin-ipe-impacto-del-covid-19-la-economia-peruana-y-latinoamerica/>

Ipsos Perú - Multicliente. (2020). *Perfil de los Bodeguero que Ganan en Ventas*. Obtenido de Las Bodegas y su nueva realidad: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-09/las_bodegas_y_su_nueva_realidad.pdf

IPSOS Perú. (junio de 2018). *New Consumer, New Research, New Business!* Obtenido de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos_peru_-_millennials_0.pdf

Macro Gestión. (2020). *Macro Gestión*. Obtenido de Licencia de Funcionamiento: <https://www.macrogestion.com.pe/licencias-municipales/licencia-de-funcionamiento>

MAPFRE. (junio de 2020). *La adopción de hábitos más saludables impacta en el consumo y los modelos de venta*. Obtenido de Salud: <https://www.mapfre.com/actualidad/salud/habitos-saludables-consumo/>

Matriz Foda. (2016). *Matriz de Analisis FODA / DAFO*. Obtenido de Matriz Foda :
<https://www.matrizfoda.com/dafo>

Mercado Negro Especialistas. (2017). *Mercado Negro*. Obtenido de El 60% de limeños prefieren comprar en tiendas de conveniencia:
<https://www.mercadonegro.pe/noticias/el-60-de-limenos-prefieren-comprar-en-tiendas-de-conveniencia/>

Mercado Negro Especialistas. (2017). *Mercado Negro*. Obtenido de El 60% de limeños prefieren comprar en tiendas de conveniencia:
<https://www.mercadonegro.pe/noticias/el-60-de-limenos-prefieren-comprar-en-tiendas-de-conveniencia/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (agosto de 2020). *Marco Económico Multianual 2021-2024* . Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas:
https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf

Ministerio de Salud. (junio de 2017). *Decreto Supremo N° 017-2017-SA*. Obtenido de Normas Legales : <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/189343-017-2017-sa>

Ministerio de Salud. (junio de 2019). *Decreto Supremo N° 015-2019-SA*. Obtenido de Normas Legales : <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/281456-015-2019-sa>

Ministerio de Salud. (noviembre de 2020). *Minsa: Cuatro de cada cien peruanos mayores de 15 años padecen diabetes en el Perú*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/314367-minsa-cuatro-de-cada-cien-peruanos-mayores-de-15-anos-padecen-diabetes-en-el-peru>

Ministerio de Salud del Perú. (2015). *Estado Nutricional por Etapas de Vida en la Población Peruana; 2013-2014*. Obtenido de Dirección Ejecutiva de Vigilancia Alimentaria y

Nutricional:

https://web.ins.gob.pe/sites/default/files/Archivos/cenan/van/vigilancia_poblacion/VIN_ENAHO_etapas_de_vida_2013-2014.pdf

Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo. (2020). *Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo*. Obtenido de Compendio de Normas Laborales: <https://www2.trabajo.gob.pe/el-ministerio-2/sector-trabajo/direccion-general-de-trabajo/compendio-de-normas-laborales/>

Municipalidad de San Isidro. (2018). *Compendio Estadístico 2018*. Obtenido de Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Corporativo: http://www.munisanisidro.gob.pe/Transparencia/Tema02/Compendio_Estadistico_2018.pdf

Naciones Unidas. (2020). *El impacto de la pandemia en las ciudades*. Obtenido de COVID-19 Respuesta: <https://www.un.org/es/coronavirus/articulos/covid-19-urban-world>

Nestle. (2004). *Política de Recursos Humanos de Nestlé*. Obtenido de <https://empresa.nestle.es/sites/g/files/pydnoa431/files/es/libreria-documentos/documents/publicaciones/politica-de-recursos-humanos-nestle.pdf>

Nielsen. (2018). *La búsqueda de Conveniencia*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/05/La20b%C3%BAqueda20de20conveniencia.pdf>

Nota de Prensa. (junio de 2020). *Perú: Los canales de compra más visitados ante el Covid-19*. Obtenido de América Retail: <https://www.america-retail.com/peru/peru-los-canales-de-compra-mas-visitados-ante-el-covid-19/>

Organización Mundial de la Salud. (abril de 2020). Obtenido de Obesidad y sobrepeso: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>

Peiró, R. (2021). *Análisis PEST*. Obtenido de Economipedia: Haciendo fácil la Economía:
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>

Perú Retail. (julio de 2019). *Perú: Tiendas de conveniencia y su exitoso formato en guerra territorial*. Obtenido de Perú Retail: La Web del Retail y los Canales comerciales:
<https://www.peru-retail.com/peru-tiendas-de-conveniencia-y-su-exitoso-formato-guerra-territorial/>)

Perú Retail. (julio de 2019). *Perú: Tiendas de conveniencia y su exitoso formato en guerra territorial*. Obtenido de Perú Retail: La Web del Retail y los Canales Comerciales :
<https://www.peru-retail.com/peru-tiendas-de-conveniencia-y-su-exitoso-formato-guerra-territorial/>

Perú Retail. (2019). *Perú: Tiendas de conveniencia y su exitoso formato en guerra territorial*. Obtenido de Perú Retail: La Web del Retail y los canales Comerciales:
<https://www.peru-retail.com/peru-tiendas-de-conveniencia-y-su-exitoso-formato-guerra-territorial/>

Perú Retail. (marzo de 2019). *Rolando Arellano: “En el Perú hay 3 malls y 15 supermercados por cada millón de habitantes”* . Obtenido de Perú Retail: La Web del Retail y los canales comerciales: <https://www.peru-retail.com/rolando-arellano-peru-3-malls-15-supermercados-cada-millon-habitantes/>

Perú Retail. (agosto de 2020). *¿Cómo la pandemia ha impactado al sector retail peruano a lo que va del año?* Obtenido de Perú Retail: La Web del Retail y los canales Comerciales :
<https://www.peru-retail.com/como-la-pandemia-ha-impactado-al-sector-retail-peruano-a-lo-que-va-del-ano/>

Perú Retail. (agosto de 2020). *“El consumidor peruano está viviendo una explosión digital”*. Obtenido de Perú Retail: La Web del Retail y los canales Comerciales :

<https://www.peru-retail.com/entrevista/consumidor-peruano-explosion-digital-entrevista-sodexo/>

Perú Retail. (julio de 2020). *Covid-19: El 53% de peruanos compra en mercados y bodegas.*

Obtenido de Perú Retail: La Web del Retail y los canales Comerciales :
<https://www.peru-retail.com/covid-19-el-53-de-peruanos-compra-en-mercados-y-bodegas/>

Perú Retail. (marzo de 2020). *Retail: Target trabaja plan para rediseñar 1,000 tiendas para el*

2021. Obtenido de Perú Retail: La Web del Retail y los canales Comerciales :
<https://www.peru-retail.com/retail-target-trabaja-plan-para-redisenar-1000-tiendas-para-el-2021/>

Perú Retail. (enero de 2021). *Cencosud ingresará a competir en el mercado de las tiendas de*

conveniencia. Obtenido de Perú Retail: La Web del Retail y de los canales Comerciales:
<https://www.peru-retail.com/cencosud-ingresara-a-competir-en-el-mercado-de-las-tiendas-de-conveniencia/>

Perú: Porter Novelli. (octubre de 2018). *Responsabilidad Social Corporativa frente a los millennials: 4 puntos interesantes.* Obtenido de

<http://porternovelliperu.com/index.php/noticias/item/43-puntos-interesantes-rsc>

Ponce, H. (2007). *La Matriz Foda: Alternativa de Diagnóstico y determinación de Estrategias*

de Intervención en diversas Organizaciones. Obtenido de Enseñanza e Investigación en Psicología : <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Porter, M. (enero de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.*

Obtenido de Harvard Business Review: América Latina:
https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Presidencia de la República del Perú. (febrero de 2011). *Decreto Supremo N° 011-2011-PCM*. Obtenido de Normas Legales: <https://www.gob.pe/institucion/presidencia/normas-legales/541080-011-2011-pcm>

QuestionPro. (2020). *Calculadora de Muestra*. Obtenido de Fórmula utilizada en la calculadora de muestr: [https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html#:~:text=Tama%C3%B1o%20de%20Muestra%20%3D%20Z%20*%20\(confianza%20\(%2095%25%20o%2099%25\)\)](https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html#:~:text=Tama%C3%B1o%20de%20Muestra%20%3D%20Z%20*%20(confianza%20(%2095%25%20o%2099%25)))

Ranís, A. F. (diciembre de 2016). *Economipedia: Haciendo fácil la Economía*. Obtenido de Microentorno: <https://economipedia.com/definiciones/microentorno.html>)

Rico, J. (noviembre de 2020). *Open Democracy: Free thinking od the world*. Obtenido de Perú se instala en la inestabilidad: 4 presidentes en los últimos 4 años: <https://www.opendemocracy.net/es/per%C3%BA-instala-en-inestabilidad-4-presidentes-en-%C3%BAltimos-4-a%C3%B1os/>

RPP Noticias. (enero de 2021). *¿Cuáles serán los efectos económicos de esta segunda cuarentena en el Perú?* Obtenido de América Retail: <https://www.america-retail.com/peru/cuales-seran-los-efectos-economicos-de-esta-segunda-cuarentena-en-el-peru/>)

Salcedo, J. R., This Du Puy, C. O., & Uchima, D. T. (2020). *Factores que inhiben el uso de plataformas de autoservicio en el retail*. Obtenido de Universidad Esan : <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/2027>

SBS. (2021). *sbs.gob.pe*. Obtenido de Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario: <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

SUNAT. (s.f.). *emprender.sunat.gob.pe*. Obtenido de Régimen Tributario:
<https://emprender.sunat.gob.pe/emprendiendo/decido-emprender/regimen-tributario>

Tejeda, F. B. (marzo de 2021). *Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado*. Obtenido de Ecommerce News: Comercio electrónico para todos :
<https://www.ecommercenews.pe/e-commerce-insights/2021/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>

Turienzo, L. (abril de 2020). *El Supermercado del Futuro Tras Covid-19*. Obtenido de Retail News Trends : <https://retailnewstrends.me/el-supermercado-del-futuro-tras-covid-19/>

Yahoo. (2021). *finance.yahoo.com*. Obtenido de Rentabilidad del Tesora Data Histórica:
<https://finance.yahoo.com/quote/%5EFVX/history?period1=1461110400&period2=1618876800&interval=&filter=history&frequency=&includeAdjustedClose=true>

Zapata, G. (noviembre de 2018). *Revolución de las tiendas de conveniencia y retos logísticos*. Obtenido de Perú Retail: La Web del Retail y Canales Comerciales: <https://www.peru-retail.com/especialista/revolucion-tiendas-de-conveniencia-retos-logisticos/>

Zegarra, J. (enero de 2018). *Estudio de Proximidad de la Bodega Tradicional vs Tiendas de Conveniencia*. Obtenido de IT/USERS: <https://itusers.today/estudio-proximidad-la-bodega-tradicional-vs-tiendas-conveniencia/>

APÉNDICE A

Día: 17/04/21

Visita a tienda La Sanahoria, Calle Miguel Dasso 101



Día: 19/03/21

Visita a tienda Tambo



Día: 17/04/21

Visita a tienda Pharmax, Av. Gral. Salaverry 3100



Día: 21/03/21

Visita a Bodega Tradicional en San Isidro

