



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA BRINDAR SERVICIO LOGÍSTICO
DE DELIVERY A LOS CLIENTES DE EMPRESAS RETAIL”

Trabajo de investigación para optar el grado de
Bachiller en Administración de Empresas

Presentado por:

Geraldynes Maruxa Cubas Díaz (0000-0003-1699-2721)

Martín Julián Sánchez (0000-0002-3847-9569)

Manuel Eugenio Palacios Orellano (0000-0001-8499-2729)

Jair Alonso Pedemonte Justo (0000-0002-6913-634X)

Rubén Tadeo Torres Parejas (0000-0002-5488-3019)

LIMA- PERÚ

2020

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN UNIVERSIDAD **CIENTÍFICA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ANEXO 6

ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE BACHILLER POR PROFESOR DEL CURSO

Fecha: 07/08/2020

El profesor del curso evaluador del trabajo de investigación de Bachiller:

MBA. José Renán Yallico Madge

En el curso de:

BUSINESS PLAN

Luego de evaluar el trabajo de investigación de Bachiller titulado:

"PLAN DE NEGOCIOS PARA BRINDAR SERVICIO LOGISTICO DE DELIVERY A LOS CLIENTES DE EMPRESAS RETAIL"

Presentada por los estudiantes:

CÓDIGO	ALUMNO	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO
100039594	Cubas Díaz, Geraldyn Maruxa	100039594@ucientifica.edu.pe	987928632
100039066	Julián Sánchez, Martín	100039066@ucientifica.edu.pe	979763717
100040400	Palacios Orellano, Manuel Eugenio	100040400@ucientifica.edu.pe	969744220
100040395	Pedemonte Justo, Jair Alonso	100040395@ucientifica.edu.pe	991744404
100039713	Torres Parejas, Rubén Tadeo	100039713@ucientifica.edu.pe	936050876

Para optar al grado de Bachiller en: Administración de empresas en la carrera de profesional de administración de empresas, de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Luego de haber evaluado el informe final del trabajo de investigación de Bachiller, concluye en calificar a:

CÓDIGO	ALUMNO	CALIFICACION	
100039594	Cubas Díaz, Geraldyn Maruxa	Aprobado (15)	Desaprobado (Nota)
100039066	Julián Sánchez, Martín	Aprobado (15)	Desaprobado (Nota)
100040400	Palacios Orellano, Manuel Eugenio	Aprobado (16)	Desaprobado (Nota)
100040395	Pedemonte Justo, Jair Alonso	Aprobado (15)	Desaprobado (Nota)
100039713	Torres Parejas, Rubén Tadeo	Aprobado (16)	Desaprobado (Nota)

El profesor evaluador firma en señal de conformidad.

MBA. José Renán Yallico Madge

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	11
1.1. Idea de negocio.....	11
1.1.1. Descripción.....	11
1.1.2. Factores determinantes	12
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO	13
2.1. Análisis del entorno.....	13
2.1.2. Análisis del ambiente externo.....	13
2.2. Sondeo de Mercado.....	22
2.2.2. Sondeo de Mercado local.....	24
2.3. Análisis de la empresa	25
2.4. Análisis FODA.....	29
CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	30
3.1. Visión.....	31
3.2. Misión.....	31
3.3. Valores de la empresa.....	31
3.4. Objetivos estratégicos	32
3.4.1. Objetivo General.....	32
3.4.2. Objetivos Específicos	32
3.5. Estrategia del negocio	35
3.6. Fuentes generadoras de la ventaja competitiva	36
CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO	37
4.1. Objetivo general.....	37
4.2. Objetivos específicos.....	37
4.3. Entrevista de profundidad	38
4.3.1. Análisis	38
4.4. Selección de mercado	39
4.5. Marco Muestral.....	40
4.6. Tamaño de mercado	41
4.7. Clientes	42
4.7.1. Clientes primarios.....	42
4.7.2. Clientes secundarios.....	42
4.8. Resultado de la encuesta	42
CAPITULO V. PLAN DE MARKETING	44
5.1. Situación actual.....	44

5.2.	Objetivos comerciales	46
5.3.	Estrategia de cobertura de mercado.....	47
5.4.	Estrategia de distribución y marketing	47
5.4.1.	Estrategia de distribución.....	47
5.4.2.	Estrategia de precio.....	49
5.4.3.	Estrategia de posicionamiento.....	51
5.4.4.	Estrategia de promoción	52
5.5	Presupuesto de Marketing.....	52
6.1.	Plan de Operaciones	53
6.1.1.	Objetivos de operaciones.....	53
6.1.2.	Proceso de producción del bien o servicio	60
CAPÍTULO VII: PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.....		72
7.1.	Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal	73
7.2.	Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal	78
7.3.	Estrategias de motivación y desarrollo del personal.....	80
7.4.	Políticas de remuneraciones y compensaciones	81
CAPÍTULO VIII: ASPECTOS LEGALES, TRIBUTARIO Y LABORAL.....		83
8.1.	Antecedentes legales	83
CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO.....		85
9.1.	Historia Financiera de la Empresa	85
9.2.	Datos, Supuestos y Políticas Económicas y Financieras	85
9.3.	Presupuesto de Ingresos	86
9.4.	Presupuesto de Egresos.....	87
9.4.1.	Costos Variables	87
9.4.2.	Costos Fijos.....	87
9.5.	Inversión fija en Activos Tangibles y Activos Intangibles.....	88
9.6.	Depreciación y Amortización de la Inversión Fija.....	89
9.7.	Punto de Equilibrio	90
9.8.	Capital de Trabajo.....	91
9.9.	Fuente de Financiamiento	92
9.10.	Proyección de Flujo de Caja.....	93
9.11.	Análisis de Sensibilidad	96
CONCLUSIONES.....		98
RECOMENDACIONES		100
BIBLIOGRAFIA		101

INDICE DE TABLA

Tabla 1 <i>Objetivos estratégicos Balanced Scorecard</i>	34
Tabla 2 <i>Aspectos negativos</i>	37
Tabla 3 <i>Entrevista de profundidad</i>	38
Tabla 4 <i>Crecimiento del E-commerce en América del Sur</i>	45
Tabla 5 <i>Crecimiento del E-commerce en América del Sur</i>	48
Tabla 6 <i>Zona de Lima Moderna</i> Elaboración propia	50
Tabla 7 <i>Zona de Lima Sur</i>	50
Tabla 8 <i>Zona Distrital 1</i>	50
Tabla 9 <i>Zona Distrital 2</i>	51
Tabla 10 <i>Presupuesto de Marketing</i>	52
Tabla 11 <i>Objetivos estratégicos del Plan de Recursos Humanos</i>	73
Tabla 12 <i>Objetivos estratégicos del Plan de Recursos Humanos</i>	78
Tabla 13 <i>Cálculo del presupuesto de remuneración anual para un auxiliar</i>	81
Tabla 14 <i>Presupuesto del plan de recursos humanos - planilla fija</i>	82
Tabla 15 <i>Presupuesto de ingresos</i>	87
Tabla 16 <i>Presupuesto de egresos</i>	88
Tabla 17 <i>Inversiones en activos tangibles e intangibles</i>	88
Tabla 18 <i>Depreciación y amortización de la inversión fija</i>	89
Tabla 19 <i>Punto de equilibrio</i>	90
Tabla 20 <i>Capital de trabajo</i>	91
Tabla 21 <i>Inversión total</i>	92
Tabla 22 <i>Servicio del pago de la deuda</i>	93
Tabla 23 <i>Flujo de caja económico</i>	94
Tabla 24 <i>Flujo de caja financiero</i>	95
Tabla 25 <i>Análisis del punto muerto – análisis por escenarios</i>	98

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Crecimiento urbano en Lima Metropolitana. Observatorio Urbano.</i>	15
Figura 2. <i>Producto Bruto Interno y Demanda interna.</i>	16
Figura 3. <i>Programa Reactiva Perú (2020). Gobierno del Perú.</i>	17
Figura 4. <i>El presidente Martín Vizcarra pronunciándose el servicio delivery</i>	19
Figura 5. <i>Servicio delivery de productos (2020). Perú Retail.</i>	19
Figura 6. <i>E-commerce en Perú: El 76% de las transacciones se realizaron a través de smartphones en 2018 (2019). Perú Retail</i>	21
Figura 7. <i>Senamhi pronostica que Lima soportará un invierno más frío que el del 2019 (2020). La República.</i>	22
Figura 8. <i>¿Cómo se comporta el shopper peruano frente al e-commerce? (2017). Perú Retail</i>	24
Figura 9. <i>¿cuáles son las empresas con más quejas por compras online? Aquí la lista de indecopi (2020). Ecommerce news.</i>	25
Figura 10. <i>Clasificación Industrial Internacional Uniforme (2010). Instituto Nacional de Estadística e Informática.</i>	25
Figura 11. <i>Tiendas Retail (2018). Perú Retail.</i>	27
Figura 12. <i>Transportes Meridian (2020). Portal Web de Transportes Meridian</i>	28
Figura 13. <i>Objetivo estratégico.</i>	32
Figura 14. <i>Reloj de Bowman</i>	33
Figura 15: <i>Población por segmento de edad</i>	40
Figura 16. <i>Población según generación</i>	40
Figura 17. <i>Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas</i>	41
Figura 18. <i>Selección de público objetivo.</i>	41
Figura 19. <i>Pregunta 15 Encuesta</i>	43
Figura 20. <i>Pregunta 15 Encuesta</i>	43
Figura 21. <i>Pregunta 16 Encuesta</i>	44
Figura 22. <i>Cobertura de mercado</i>	47
Figura 23. <i>Distribución</i>	48
Figura 24. <i>Programación de entrega Elaboración propia</i>	49
Figura 25. <i>Flota de camiones contratada (2020)</i>	54
Figura 26. <i>Foto referencial de aplicación de seguimiento (2018). Famisafe</i>	55
Figura 27. <i>Entrega de productos a los clientes finales en las noches (2020)</i>	56
Figura 28. <i>Variedad de productos entregados (2020).</i>	57
Figura 29. <i>Variedad de productos entregados 2 (2020)</i>	58
Figura 30. <i>Delivery Isometric Infographic (2019). Freepik</i>	59
Figura 31. <i>Proceso de entrega de servicio delivery (2020). Freepik</i>	61
Figura 32. <i>Flujograma de servicio de transporte de mercadería</i>	63
Figura 33. <i>Centro de Distribución Sodimac Lurín (2020).</i>	64
Figura 34. <i>Centro de Distribución Lurín (2020)</i>	64
Figura 35. <i>Planeamiento de rutas Google Play.</i>	65
Figura 36. <i>Cliente satisfecho por entrega de silla de escritorio (2020)</i>	65

Figura 37. <i>Cliente satisfecho por entrega (2020).</i>	66
Figura 38. <i>Cliente satisfecho por entrega de productos (2020).</i>	66
Figura 39. <i>Cliente recibiendo televisor (2020).</i>	66
Figura 40. <i>Foto referencial de almacén de Apaykachay</i>	67
Figura 41. <i>Tips para mejorar el control de la mercancía (2020). SIGAMOS.</i>	70
Figura 42. <i>Foto referencial del diseño de oficinas de Apaykachay.</i>	71
Figura 43. <i>Organigrama de APAYKACHAY</i>	72
Figura 44. <i>Flujo del proceso de selección para los líderes de áreas.</i>	74
Figura 45. <i>Flujo del proceso de selección</i>	75
Figura 46. <i>Proceso de selección de candidatos.</i>	75

RESUMEN EJECUTIVO

Muchos de los servicios de delivery de algunas cadenas de centros comerciales y tiendas de soluciones domésticas no han tenido la reacción adecuada para alguna situación de emergencia, generando la acumulación de los productos y por ende fallando en la entrega a los clientes finales, lo que conlleva a la insatisfacción de los usuarios.

El proyecto APAYKACHAY es ser una empresa de servicio de distribución de retail a nivel Lima metropolitana con miras a nivel nacional con el que los clientes podrán tener una experiencia diferente y satisfactoria con su producto.

El problema que se ha detectado en la capital es que las empresas no están preparadas para atender la demanda generada a través del cambio de paradigma de compras presenciales hacia las compras online, lo que ha generado incumplimiento en los plazos de distribución al cliente final. Es por eso que nuestro proyecto se enfoca en esta problemática, brindando solución y una experiencia diferenciada.

El proyecto tiene como cliente una (01) tienda de retail grande con la cual se elaborará un plan de distribución óptimo, con tiempos determinados que permita entregar en la fecha y hora indicada el producto. Nuestro conocimiento en transporte y distribución nos hace la empresa idónea para estas circunstancias pues tomaremos el problema y lo convertiremos en una oportunidad de negocio eficaz.

Los impulsores de este proyecto somos estudiantes de administración con conocimiento en marketing, finanzas y estrategias que aseguran la viabilidad del proyecto y las habilidades para resolver posibles contingencias.

Estimamos que en el mes 14, la empresa tendrá un pico de rentabilidad, un ingreso o flujo de liquidez, que nos permitirá crecer.

Consideramos que tendrá éxito por la elaboración a tiempo de nuestro plan estratégico y nuestro mapeo de la ciudad. La rentabilidad que tendremos es considerable para costear los activos variables y fijos que podamos tener en el transcurso de los 3 años próximos. El impacto social de la pandemia en relación a los hábitos de consumidor contribuirá al éxito del servicio dado que se logrará captar más clientes en menores plazos.

El interés que muestran las empresas de retail por un servicio de distribución es alta, por lo que consideramos que es un nicho de mercado con gran potencial. Adicionalmente, el cumplimiento de las entregas realizadas, permitirá obtener calificación positiva de nuestros clientes, lo que generará la confianza de estos en la calidad de nuestro servicio.

ABSTRACT

Many of the delivery services of some chains of shopping malls and domestic solutions stores have not had the appropriate reaction to any emergency situation, generating

the accumulation of products and therefore failing to deliver to end customers, which leads to dissatisfaction of costumers.

The APAYKACHAY project is a retail distribution service company available in Lima, and then, progressively at a national level. With this service we will create a different and satisfactory experience for the costumer and the final consumer.

The problem that has been detected in Lima is that companies are not prepared to meet the demand generated through the paradigm shift from face-to-face purchases to online purchases, which has led to non-compliance with distribution deadlines for the end customer. That is why our project focuses on this problem, providing a solution and a differentiated experience.

The project has one large retail store as a client with which an optimal distribution plan will be drawn up providing a schedule that allows the product to be delivered on the date and time indicated. Our knowledge in transportation and distribution, makes us the ideal company for these circumstances because we will take the problem and turn it into an effective business opportunity.

The promoters of this project are management students with knowledge in marketing, finance and strategies that ensure the viability of the project and the skills to solve possible contingencies.

We estimate that in month 14, the company will have a peak of profitability, an income or liquidity flow, which will allow us to grow.

We believe that you will be successful in preparing our strategic plan and mapping the city on time. The profitability that we will have is considerable to pay for the variable and fixed assets that we may have in the course of the next 3 years. The social impact of the pandemic in relation to consumer habits will contribute to the success of the service since it will be possible to attract more customers in less time.

The interest shown by retail companies in a distribution service is high, which is why we consider it to be a market niche with great potential. Additionally, the fulfillment of the deliveries made will allow to obtain a positive rating from our clients, which will generate their confidence in the quality of our service.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Idea de negocio

1.1.1. Descripción

Empresa de transporte que se dedicará a la distribución retail, con la finalidad de facilitar la entrega a los clientes y brindarle satisfacción y experiencia en la entrega final de su producto.

Contará con una flota que piensa aumentar a corto, mediano y largo plazo, ubicada en el distrito de Chorrillos. Esperando contar con muchas más y captar el mercado a nivel nacional.

La integración de nuestra cadena de suministro, desde el mantenimiento con antelación de nuestras flotas, hasta el producto final en manos del cliente, el monitoreo satelital de cada flota y asignación de entregas diarias, logrará que todo se entregue en forma óptima.

Aprovechando una gran problemática actual en el Perú, es que aprovecharemos mediante estrategias modernas, lograr resultados y enfocarnos en la satisfacción plena del cliente, emplearemos también capacitaciones para nuestros conductores, no solo con educación vial, sino también emocional, el trato de equipo es importante para que se refleje fuera de la empresa. De esta forma lograr avanzar y solucionar la problemática que se presenta hoy en día en este tipo de servicio.

1.1.2. Factores determinantes

Nuestros factores determinantes son:

- Demanda de tiempo para el crecimiento y distribución a nivel nacional.
- Recursos financieros que aplicaremos para surgir.
- Estudio del mercado para saber y analizar nuestras estrategias y objetivos.
- Estudiar a nuestra competencia directa y nuevos competidores que nacen en el mercado.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis del entorno

En este punto corresponde realizar un análisis de entorno, de aquellos hechos y factores externos que influyen de manera directa en el desarrollo de las actividades de nuestra empresa de transportes Apaykachay.

Ello a efectos de poder captar prosperas oportunidades y evitar amenazas para tener un mejor conocimiento del entorno externo que rodea a las actividades de nuestro negocio. Asimismo, esto nos permitirá prever, en la medida de lo posible, escenarios que no se hayan previsto en un inicio.

De esa forma logramos realizar un análisis del entorno desde las distintas fases de nuestra institución.

2.1.2. Análisis del ambiente externo

En la presente fase inicial, analizaremos una serie factores externos que en su ejecución pueden beneficiar o perjudicar a nuestra institución, esta fase se caracteriza porque no se puede tener un control real sobre las fuerzas que lo mueven debido al nivel macroeconómico en que se encuentran. Lo ideal es que se opte por una posición pasiva ante este tipo de variables debido a su naturaleza de gran envergadura. Un análisis del ambiente externo es importante porque nos ayuda a determinar si es el momento adecuado para establecer el proyecto o no.

En ese sentido los 6 factores a analizar son los siguientes:

- Factor demográfico:

A criterio nuestro, el factor demográfico, nos involucra en una posición importante dado al tamaño del mercado a donde pertenecemos, siendo este relativamente extenso al encontrarnos situados en la capital peruana, con una población mayor a 9 millones de habitante según INEI, equivalente casi al 30% del total de la población peruana. (INE, 2018).

Respecto a este punto, es menester precisar que nuestros servicios están dirigidos a un público en general tanto hombres como a mujeres indistintamente de sus edades, al ser un servicio de carácter general y necesario, este llega con mayor amplitud a nuestros clientes finales.

Asimismo, nuestro centro de operaciones radica y opera en Lima Metropolitana, permitiéndonos tener a nuestro favor el masivo comercio que se desarrolla en nuestra ciudad capitalina.

En ese sentido, el mercado resulta favorable por la existencia de una gran demanda del servicio que brindamos. Asimismo, a la actualidad y por la situación que estamos atravesando, se está generando una gran conciencia social respecto a los servicios de transporte, en específico el delivery.

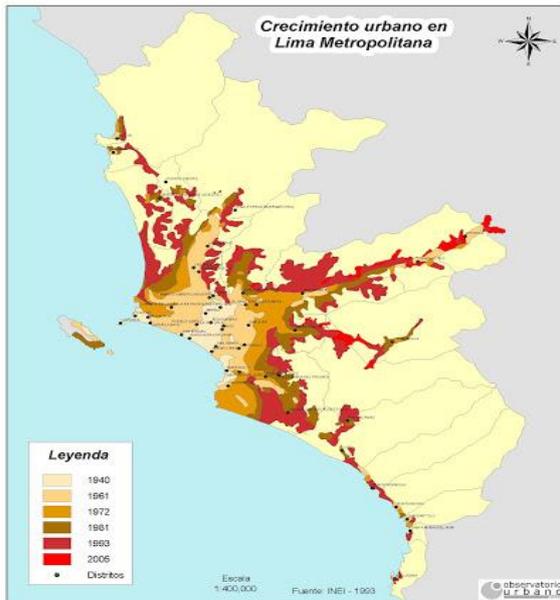


Figura 1. *Crecimiento urbano en Lima Metropolitana. Observatorio Urbano.*

Elaborado por: <http://observatoriourbano.org.pe/project/espacio-publico-y-genero-en-lurin/>

- Factor económico

Este factor, por la situación económica que atravesamos, ha sido arduamente discutido, más aún porque en este factor se analiza y se toma en cuenta como base a la prosperidad y bienestar de un país.

Nuestro país ha a lo largo de los años ha tenido una ligera caída en el Producto Bruto Interno, tal como se puede apreciar en la siguiente figura:

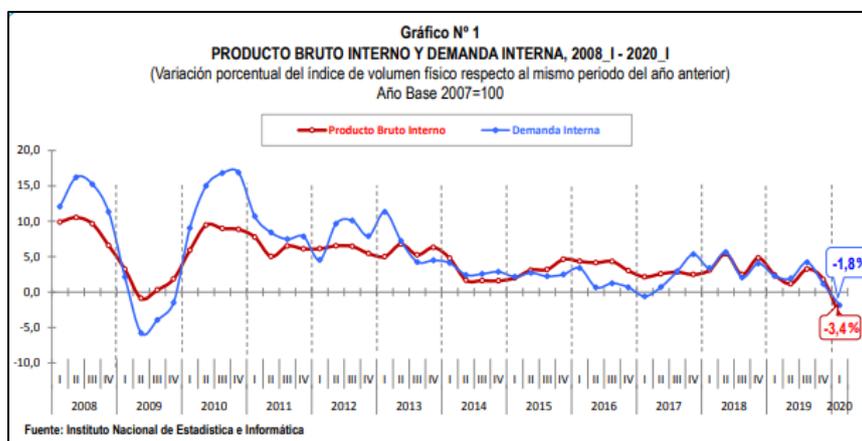


Figura 2. *Producto Bruto Interno y Demanda interna.*

Elaborado por: <https://www.monografias.com/trabajos105/evolucion-del-pbi-del-peru-sectores-economicos/evolucion-del-pbi-del-peru-sectores-economicos2.shtml>

Según el Diario Gestión Perú ha sido uno de los países más afectados económicamente por la pandemia del Covid a nivel mundial. Asimismo, el Fondo Monetario Internacional señala que habrá una aguda contracción del 14% en el Producto Bruto Interno (PBI) en el 2020. (Alejandro Werner, 2020).

Sin embargo, se augura una moderada recuperación para el año 2021 en distintos países de Latinoamérica, incluidos el nuestro.

Sobre este punto también se ha tenido aspectos favorables dado que, ante la coyuntura nacional, el Estado Peruano aprobó el programa Reactiva Perú otorgando facilidades a las empresas para la obtención de créditos, actuando este último como aval ante las distintas entidades financieras en el país.

El aumento de valor del dólar ha sido un tema sonado en estas últimas fechas, sin embargo, nuestro ámbito de comercialización está en función a la moneda nacional, en ese sentido, no existió un impacto económico que pueda afectar el capital de nuestro negocio.

Por último, es bueno precisar que los niveles de inversión del sector privado para el fomento y promoción del servicio de delivery ha crecido bastante, esto en virtud a que muchos comercios se han visto obligados a operar bajo esta modalidad. En esa misma línea, corresponde señalar que, con la reapertura de distintas actividades, la economía del país se está volviendo a poner en marcha, recuperando poco a poco la empleabilidad que aumenta el poder adquisitivo de la población.



Figura 3. Programa Reactiva Perú (2020). Gobierno del Perú.

Elaborado por: <https://url2.cl/5gwaq>

En un inicio se consideró que inicio de la fase 4 se daría en el mes de agosto del presente año. Sin embargo, recientemente el 30 de julio del presente, Walter Martos, Ministro de Defensa, se pronunció estableciendo que el inicio de la fase 4 de la reactivación económica será postergado. Asimismo, el ministro Martos indicó que por el momento se planea continuar con una cuarentena focalizada "para restringir en algo los movimientos" de las personas. (RPP Noticias, 2020).

- Factor Político/Legal:

El factor político resulta favorable, tomando en cuenta que el gobierno promueve y fomenta este tipo de servicios, a efectos de que la población mantenga el confinamiento por su seguridad. Es más, en un primer momento, se permitió solo el desarrollo de actividades comerciales bajo la modalidad del servicio delivery por la cuarentena implementada por el estado peruano.

Asimismo, a lo largo de estos meses se han establecido políticas en nuestro país como el refuerzo del control en las calles, registro de infractores para quienes violen la cuarentena, fondos para familias vulnerables, programa Reactiva Perú, bono independiente, liberación de CTS, ampliación del estado de emergencia, entre otras políticas para mitigar los efectos de la pandemia del Covid 19.

Es menester precisar que en el ámbito empresarial deben seguirse todos los lineamientos establecidos por el Minsa para la realización y reapertura de actividades empresariales, claro ejemplo de ello es la presentación obligatoria del Plan para la vigilancia, prevención y control de Covid-19 con que toda institución debe contar. El cumplimiento de ello permitirá combatir el Covid 19 en el ámbito laboral de todas las empresas de nuestro país y el no acatarla generaría sanción al infractor.

Dentro del factor legal, a efectos de mantenernos indemne de responsabilidad, es necesario contar con pólizas de seguro que nos permitan proteger aquello que transportamos, esto con la finalidad de evitar cualquier contingencia legal frente nuestros clientes por factores ajenos a nuestra voluntad, para lo cual buscamos garantizar su compra a través de las diversas aseguradoras que existe en nuestro país.



Figura 4. *El presidente Martín Vizcarra pronunciándose el servicio delivery*

Elaborado por: <https://url2.cl/QYhDa>

- Factor Sociocultural:

Este factor resulta ser dinámico y complejo, el cual viene atravesando grandes cambios a nivel nacional. Más aun por encontrarnos en un país tradicionalista y conservador en el desarrollo de actividades comerciales. Sin embargo, respecto a las estadísticas y la operatividad como empresa hemos podido notar que empieza existir una gran preocupación y conciencia por aquellos servicios que a la actualidad han cobrado gran importancia, como en el caso de los servicios de limpieza, fumigación y en nuestro caso el servicio de transporte de mercancías.

Asimismo, hemos podido rescatar distintas externalidades positivas producto de toda la revolución de las compras por internet, donde la publicidad y la promoción del servicio de delivery de distintas empresas han beneficiado directamente nuestro negocio.



Figura 5. *Servicio delivery de productos (2020). Perú Retail.*

Elaborado por : <https://url2.cl/w8iix>

- **Factor Tecnológico:**

El factor tecnológico es un gran aliado en nuestro rubro, sobre este punto cabe hacer mención sobre las compras por internet que se han venido desarrollando a nivel nacional a través de páginas web y aplicaciones, efectivizando los costos de transacción que requiere una economía globalizada. Toda esa demanda de bienes producto de las necesidades de la población desemboca en un posterior servicio de transporte que pueda cubrir todas las entregas solicitadas por los usuarios. En un inicio, al decretarse el estado de emergencia pudimos notar que muchas empresas de productos retail, no podían operar con normalidad, ello sumado a la falta de planeamiento del servicio de transporte que poseían, que como bien repetimos no estaba implementado de manera óptima, debido a que las compras en nuestro país en su mayoría de veces se dan de manera presencial. A raíz de esto, es que el factor tecnológico (compras online) nos permite tener un mejor acceso al mercado toda vez que a la actualidad están cambiando las formas de adquirir productos a un precio razonable.

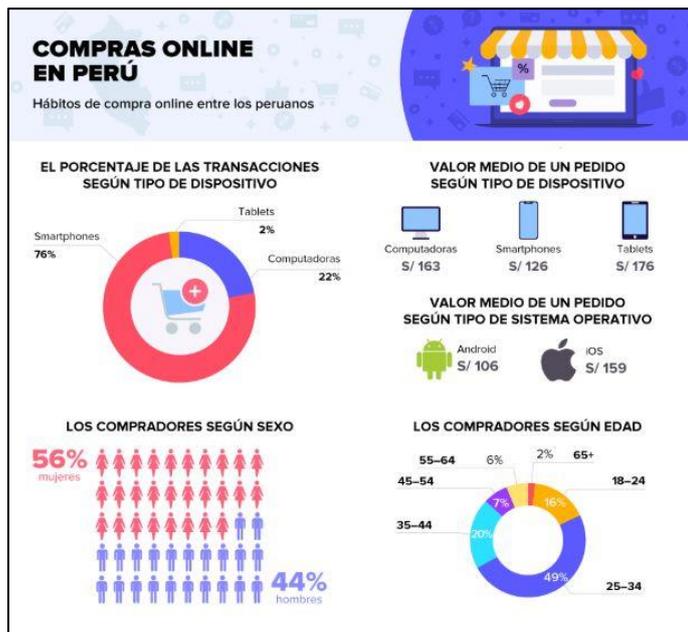


Figura 6. E-commerce en Perú: El 76% de las transacciones se realizaron a través de smartphones en 2018 (2019). Perú Retail

Elaborado por : <https://url2.cl/PlaeP>

- Factor Ambiental:

El factor ambiental de Apaykachay cuenta con un doble enfoque.

El primer enfoque opera de manera correcta en nuestra institución debido a que contamos con una flota de vehículos nuevos y en buenas condiciones que evitan niveles altos de contaminación y en consecuencia un desarrollo sostenible de nuestra actividad empresarial sin afectar el medio ambiente.

El segundo enfoque ambiental está dirigido al factor climático de nuestra ciudad, donde nos encontramos a travesando el invierno limeño, un clima moderado con bajos niveles de precipitación, pero un alto nivel de humedad que puede generar que las personas eviten salir a la intemperie, más aún por la situación que vivimos.

(Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú, 2020).



Figura 7. Senamhi pronostica que Lima soportará un invierno más frío que el del 2019 (2020). *La República*.

Elaborado por: <https://url2.cl/WKrLd>

2.2. Sondeo de Mercado

Para el inicio de actividades de Apaykachay realizamos un sondeo de mercado evaluando de esa forma la factibilidad y el éxito que puede tener nuestro negocio a la actualidad.

Según el INEI hasta el año 2019 el 40% de hogares contaba con acceso a internet.

No obstante, a ello, en el mismo año la Cámara de Comercio de Lima realizó una estadística que señalaba que el 23% de los peruanos realiza compras por internet. (Cámara de Comercio de Lima, 2019)

De esa forma realizamos una encuesta online a 100 personas el día 01 de julio de 2020, donde los resultados fueron los siguientes:

- Al día de hoy. ¿Si usted necesitara comprar un producto de primera necesidad lo haría de manera virtual?

35 personas dijeron que sí. 65 dijo que no

- Al día de hoy. ¿Si usted necesitara comprar un producto en un centro comercial lo haría de manera virtual?

70 personas dijeron que sí. 25 personas dijeron que no.

De la referida encuesta pudimos notar dos cosas importantes, primero, a la actualidad todavía existe una incertidumbre en realizar compras online (una tendencia tradicionalista por las compras de primera necesidad), segundo, el mercado de las compras online de tienda retail está en crecimiento en nuestro país. Esto es importante porque las compras en internet desembocan en un futuro servicio de transporte para la entrega de los productos comprados.

Asimismo, por la coyuntura consideramos que, por un tema de cuidado personal, el servicio de transporte a la actualidad es una oportunidad esencial para esta necesidad actual. En ese sentido la demanda para el servicio de transporte de mercancías ha crecido debido a la realidad nacional de nuestro país.

Principales factores que determinan la compra por Internet



FUENTE: Ipsos Perú - Comercio electrónico 2017, Perú Urbano

Figura 8. ¿Cómo se comporta el shopper peruano frente al e-commerce? (2017). Perú Retail.

Elaborado por: <https://www.peru-retail.com/shopper-peruano-ecommerce/>

2.2.2. Sondeo de Mercado local

En el mercado local existen varias empresas dedicadas al rubro de transporte de mercancías como es el caso de:

Sin embargo, consideramos que el mercado para el presente negocio es amplio porque como se señaló en los puntos anteriores el servicio delivery ha crecido de tal manera que las empresas de transporte de cargas no han podido darse abasto dado que nadie había previsto una situación de tal naturaleza, por ende, muchas empresas a la actualidad necesitan satisfacer sus servicios de delivery a través de nuestro sistema de transporte.

Empresa	Número de reclamos o reportes	% del total
Saga Falabella	864	14.4%
Ripley	783	13.0%
Sodimac-Maestro	527	8.8%
Oechsle	520	8.6%
Conecta Retail (Tiendas EFE y La Curacao)	389	6.5%
Cencosud (Metro y Wong)	353	5.9%
Plaza Vea	239	4.0%
Tottus	215	3.6%
InRetail (Mifarma e Inkafarma)	114	1.9%
Linio	93	1.5%
Otros	1,915	31.9%
Total	6,012	100.0%

Figura 9. ¿empresas con más reclamos por compras online? Aquí la lista de indecopi (2020). Ecommerce news.

Elaborado por: <https://url2.cl/GpE9k>

2.3. Análisis de la empresa

Respecto al análisis de la empresa, tomaremos en cuenta en entorno de la industria y el entorno interno que rodea nuestra actividad. Para ello debemos tener en cuenta lo siguiente:

A efectos de uniformizar las actividades económicas, corresponde ubicarnos en Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU).



Figura 10. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (2010). Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Elaborado por: <https://url2.cl/qckhe>

En la en la Clasificación Internacional Industrial Uniforme nos encontramos ubicado de la siguiente manera:

Sección H: de Transporte y Almacenamiento

División 49: Transporte por vía terrestre y transporte por tuberías

Grupo 492: Otras actividades de transporte terrestre

Clase 4923: Transporte de carga por carretera

Asimismo, corresponde realizar la evaluación del negocio concordancia con el Método de Determinación del Entorno Específico, con la finalidad de reducir la determinación del entorno específico de Apaykachay. Para su planteamiento se requerimos de 3 conceptos:

- **Funciones:** Nuestro servicio cubre las necesidades actuales de la población nacional que en aras de coadyuvar con la situación actual requiere de los servicios de transporte para poder recibir sus compras y/o pedidos realizados por internet.
- **Tecnologías:** La tecnología ha revolucionado el concepto tradicional de las compras, donde no es necesario salir de casa para poder obtener lo que uno busca. En ese sentido, la tecnología es nuestro principal aliado, a mayores compras por internet, mayor incremento de nuestros servicios.
- **Clientes:** Nuestros clientes son principalmente tiendas retail que requieren de nuestros servicios para poder cumplir con las expectativas de sus clientes finales.
- Es importante hacer un análisis desde la óptica de las fuerzas de Porter, para ello evaluamos las 5 fuerzas que existen en el mercado.



Figura 11. Tiendas Retail (2018). Perú Retail.

Elaborado por: <https://url2.cl/WwTLi>

Las 5 fuerzas que existen dentro de un mercado son:

- Rivalidad entre competidores actuales: En el mercado al que pertenecemos, específicamente al servicio de transporte, existe una cantidad moderada de competidores que ofertan los mismos servicios que nosotros. Sin embargo, como lo mencionamos anteriormente, consideramos que esto no genera un peligro que afecte el éxito de nuestras actividades dado que por la coyuntura nos encontramos ante un mercado grande.
- Amenaza de competidores potenciales: En nuestro estudio hemos encontrados competidores potenciales en el desarrollo de los servicios de transporte como los son: Transporte Logística Lima Sur S.A.C., THR S.A.C., Transportes Meridian S.A.C., LOG S.A.C., entre otros.

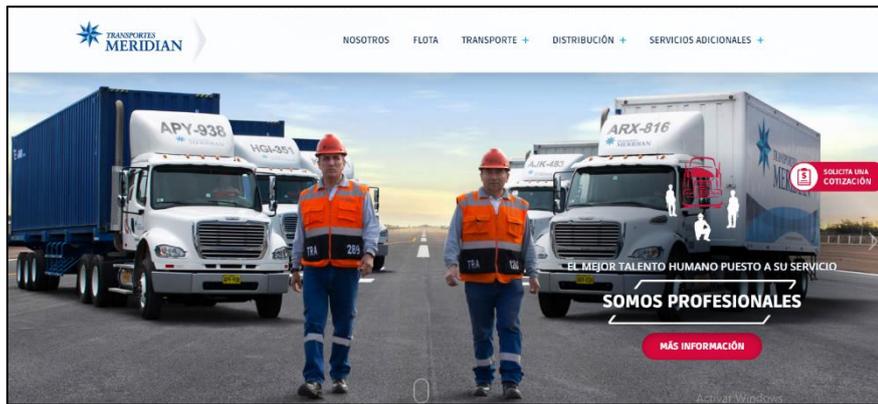


Figura 12. Transportes Meridian (2020). Portal Web de Transportes Meridian

Elaborado por : <https://www.tmeridian.com.pe/>

- Amenaza de servicios sustitutos: Nuestro servicio cuenta con un nivel de elasticidad amplio, pudiendo ser reemplazado por otras formas alternas, el mayor sustituto de negocio es compras de manera física. Sin embargo, a pesar de ser un servicio elástico y sustituible, dicha sustituibilidad no parece ser una opción atractiva para los consumidores en estas fechas.
- Poder de negociación de proveedores: Para la implementación de las actividades de Apaykachay de manera previa establecimos vínculos contractuales con nuestros proveedores de transportes, de esa forma fijamos tarifas a futuro a efectos de mantener una situación contractual paritaria tanto nuestra como la de nuestros proveedores.
- Poder de negociación de los clientes: De la misma forma en la que mantenemos un equilibrio contractual con nuestros proveedores también tenemos esa misma equidad con nuestros clientes mediante acuerdos comerciales que nos permite brindarle un servicio de transporte con valor agregado a un mismo costo beneficioso.

Respecto al entorno interno de Apaykachay hemos realizado un análisis que nos permite conocer los aspectos positivos y negativos de nuestra empresa para de esa forma determinar lo que se debe realizar con ellos.

Para esto, hemos tomando los siguientes puntos:

- Análisis de la ventaja competitiva:

Hemos creado un valor a nuestra empresa y a nuestros clientes.

Contamos con características que nos diferencian de nuestros competidores.

Buscamos que nuestro servicio sea express, en ese sentido, nuestro servicio se vuelve muy difícil de igualar.

2.4. Análisis FODA

- **Fortalezas**

Nuestras flotas de camiones son subcontratadas por nuestros proveedores (Baja inversión).

Necesidad e importancia de los servicios de transporte.

Alta demanda de nuestros servicios por la coyuntura.

Ubicación estratégica en Lima Sur.

Uso de la tecnología (Aplicativo).

Precios competitivos.

Servicio express.

Servicio de Calidad

- **Debilidades**

Tener un solo cliente

- **Oportunidades**

Facilidad de acceso al crédito por el programa Reactiva Perú.

Reactivación de la economía nacional.

Alta oferta de vehículos de transporte de carga (Vehículos varados).

Crecimiento de las compras en internet.

La coyuntura nacional genera oportunidades en nuestro rubro.

- **Amenazas**

La competencia puede reducir sus precios.

Alto índice de robos y accidentes de tránsito a nivel nacional.

Empresas de transporte con mayor experiencia y tiempo en el mercado

Posible sustitución a futuro de nuestros servicios

A través del análisis FODA buscamos utilizar de manera eficiente nuestras fortalezas, aprovechar las oportunidades, enfrentar nuestras amenazas y vencer a nuestras debilidades.

CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

La realización de la planificación estratégica nos facilitará la toma de decisiones según nuestras actividades económicas. Ésta planificación se debe ir actualizando según los

cambios que puedan presentarse en los factores internos y externos de nuestra organización.

3.1. Visión

“Ser la empresa de distribución retail más eficiente en Lima metropolitana y moderna, brindando experiencia y satisfacción al consumidor”.

3.2. Misión

“Compartir experiencia y buen servicio siendo aliado esencial de los clientes al momento de entrega de productos, brindando seguridad en su producto.”

3.3. **Valores de la empresa**

Honestidad: Principio clave para crear vínculos duraderos con nuestros clientes potenciales, brindarles confianza y seguridad.

Calidad: Nuestro servicio se basará en la calidad que brindaremos, emplearemos logística moderna para que el público se sienta con mayor seguridad.

Trabajo en equipo: Usaremos procesos que nos permitan elaborar trabajo en equipo, capacitar para que los trabajadores sean empáticos con la institución y con el cliente a conocer.

Orientación al cliente: Contaremos con personal que tenga la capacidad de lidiar con las dudas y brindar información precisa a los clientes para que se pueda llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes.

Responsabilidad Social (RSE): El trabajo con la sociedad es importante, por eso cuando tengamos una rentabilidad importante, se realizarán contribuciones a la sociedad para ayudar al medioambiente y mejorar la calidad de vida.

3.4. Objetivos estratégicos



Figura 13. Objetivo estratégico.

Elaboración propia

3.4.1. Objetivo General

Lograr la captación de nuevos clientes por medio de nuestro buen servicio y la diferenciación en costo, optimizando nuestros procesos para lograr los resultados trazados y aumentar nuestra flota y rentabilidad a mediano plazo.

Buscaremos crecer en nuestra rentabilidad y en nuestras flotas participando en ofertas laborales de retail, buscando licitaciones para captar nuevos clientes y de esta forma crecer un 10% a 30% anual.

3.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar los sectores donde los clientes tienen problemas de entrega de pedidos y atacar con nuestra estrategia estos nichos, para luego fidelizarlos.

- Diferenciarnos de la competencia, brindando buen servicio y un costo favorable para ambas partes (empresa/cliente).
- Brindar experiencia y satisfacción al cliente a la hora de la entrega.
- Optimizar siempre nuestra integración en la cadena de suministro para obtener un resultado satisfactorio.

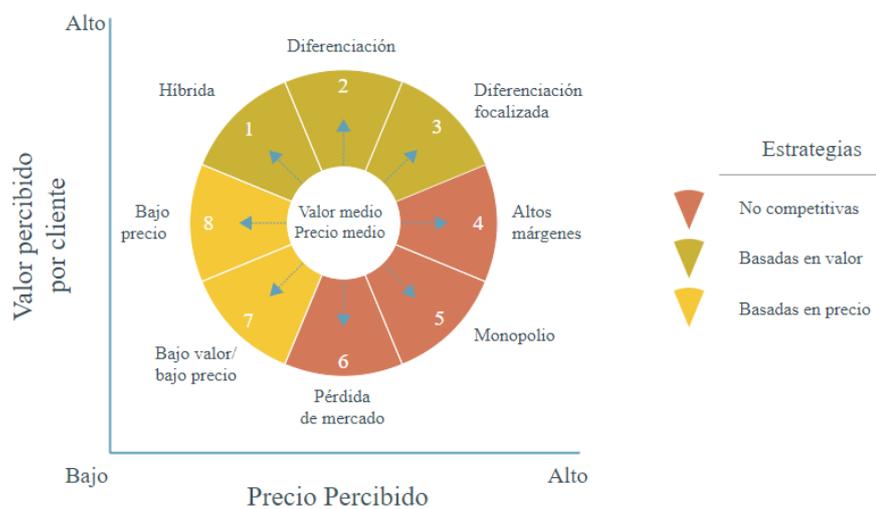


Figura 14.
Reloj de
Bowman

Elaboración propia

Mediante la aplicación del Reloj estratégico de Bowman a nuestro proyecto, se ha determinado que la acción principal se basa en la diferenciación (2). El objetivo al que queremos llegar es generar satisfacción en el cliente a través de un servicio de bajo costo y de óptima calidad. Consideramos que APAYKACHAY logrará mejorar los estándares de fiabilidad y calidad del servicio en el mercado.

Implantación de estrategia mediante Balanced Scorecard

Herramienta de Gestión creada por Robert Kaplan y David Norton en los años 90, que nos permitirá tomar una estrategia basándose en 4 enfoques principales:

- Financiera
- Cliente

- Procesos internos
- Aprendizaje y conocimiento
-

MAPA DE ESTRATEGIA

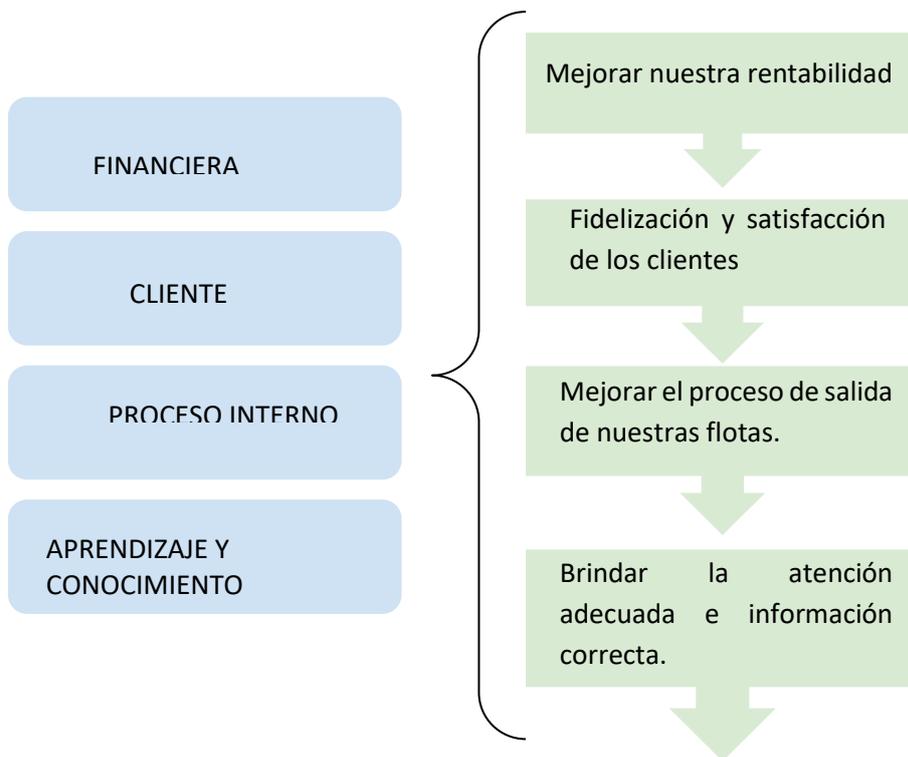


Tabla 1 *Objetivos estratégicos Balanced Scorecard*

Perspectivas	Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta	Acciones
Cientes	1.- Fidelización y satisfacción de los clientes	1.- Porcentaje de clientes acogidos en las entregas.	1.- Lograr mayores contratos con tiendas de retail.	1.- Realizar promociones que realce el servicio que brindamos.
	1.- Mejorar nuestra rentabilidad.	1.- ROE, ROA (rentabilidad sobre los activos)	1.- Crecimiento en 10% en la facturación anual.	1.- Elaborar un plan de costo que nos ayude a lograr el

Financiera		y sobre sus fondos propios).		aumento esperado.
Procesos Internos	1.-Mejorar el proceso de salida de nuestras flotas para la entrega.	1.- Costo promedio de las adquisiciones operativas.	1.- Mantener el costo promedio durante el periodo anual.	1.- Diseñar y elaborar un plan para gestión de nuestras adquisiciones.
Aprendizaje y conocimiento	1.- Motivar a nuestro personal para que brinden la atención adecuada e información correcta.	1.- Porcentaje de trabajadores de atención al cliente capacitados.	1.- Capacitar a la mayor parte de nuestros trabajadores para que se refleje en la entrega final	1.- Realizar campañas de integración y capacitaciones en fechas importantes con el personal de la empresa.

Elaboración propia

3.5. Estrategia del negocio

Conociendo y analizando bien nuestro servicio, el público en general que tomará nuestro servicio, sus costumbres, y formas de adquirir algún producto, la desatención que se presenta en nuestro país para este tipo de entregas retail, nos permite enfocarnos en aplicar y formular estrategias que nos lleven a lograr la satisfacción plena del consumidor, ideas innovadoras y que sean óptimas para lograr nuestros objetivos. La efectividad de todo esto la tendremos en la investigación anticipada del entorno competitivo y nuestra forma en aplicar una distribución precisa e integrada en toda la cadena de procesos, nuestro análisis horizontal que aplicaremos para la distribución será importante para lograr dichos objetivos de la mano con nuestra distribución selectiva, la cual nos permitirá elegir diariamente los puntos a distribuir evitando el aglomeramiento y por ende cuidando nuestra imagen.

Buscando entrar a la competitividad en el mercado de hoy, aplicaremos ingresar con un **bajo coste y liderazgo de servicio.**

Al emplear estas dos estrategias, consideramos que el cliente se fideliza con nosotros mediante la experiencia de entrega final de producto que brindaremos, esto con el tiempo logrará que cliente y nuestra facturación para los ingresos correspondientes de nuestra empresa sean satisfactorios.

3.6. Fuentes generadoras de la ventaja competitiva

Son muchas las fuentes que podemos encontrar para obtener una ventaja competitiva.

Entre las mejores hemos tomado:

- Eficiencia operativa.
- Excelencia en nuestro servicio.
- Imagen de marca.
- Recursos financieros.
- Alianzas y capacitaciones a colaboradores.
- Capacidad y competencia distintiva en el mercado.
- Posicionamiento en el mercado.

Existen condiciones específicas que en momentos determinados apoyan a dicha ventaja competitiva, muchas de éstas se creían insuperables resultaron ser transitorias por la variación de factores. Las innovaciones creativas se crean muchas veces por la existencia de estas ventajas competitivas.

Considerando las ventajas, nos ayudarán considerablemente a ser mejores que la competencia, debemos tener en cuenta muchos aspectos negativos que pueden atacar a nuestras fuentes generadoras, como es el caso de:

Tabla 2 Aspectos negativos

IMITACIÓN	SUSTITUCIÓN
<p>La replicación de un proyecto con éxito, tiende a perjudicar la rentabilidad del negocio, reduciendo su valor de creación.</p> <p>La imitación es más barata que innovar, al menos en un mercado como el nuestro, pero confiamos que nuestras estrategias lograrán que sea inigualable en el mercado.</p>	<p>Se entiende como el reemplazo de modelos que se emplean en los negocios que tienen éxito y son perjudiciales y por ende difíciles de prever. En consecuencia, trata del apareamiento de propuestas con valor que hacen obsoletas las actuales.</p> <p>Consideramos que ambas desventajas existentes en el mercado podemos contrarrestarlas con un planeamiento bien elaborado y estar atentos siempre a movimientos del entorno externo.</p>

Elaboración propia

CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO

4.1. Objetivo general

El objetivo general es ofrecer una oferta diferenciada a nuestros potenciales clientes que nos distinga de la competencia. Para ello se realizó una encuesta de cuantitativa que nos permitirá poder obtener los resultados para nuestros objetivos específicos.

4.2. Objetivos específicos

- Determinar la demanda de compras vía online
- Conocer los principales productos comprados por el consumidor final

- Establecer una tarifa de precios para el servicio delivery de acuerdo a la zona.

4.3. Entrevista de profundidad

Tabla 3 Entrevista de profundidad

ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD		
PREGUNTAS	Ruben Tadeo	Carlos Murillo
3. Hoy en día, ¿Qué beneficios otorga el servicio de delivery en las empresas?	Primero porque te permite llegar a muchos mas clientes, cubrir mas zonas, apertura nuevos mercados, por que es muy importante diversificar las operaciones de la empresa llegando a nuevos puntos y nuevos clientes.	Las empresas venden más, aun sin tener un local físico. Pueden vender sus productos más barato, mirando los precios de la competencia. Les ahorra tiempo a los clientes, al no ir a una tienda física. Es un ahorro económico para los clientes, por q el costo de un flete sólo para su compra se multiplicaría varias veces más.
5. El servicio de transporte son una de las mayores necesidades de la empresa, ¿Qué cree usted al respecto?	Si, es muy importante tener un adecuado servicio de transporte en las empresas, porque me permite concretar la venta atender de manera oportuna al cliente, es muy importante por que el transporte es la imagen de la empresa con nuestros clientes.	Es correcto, somos una necesidad, porque somos la única forma de llevar la mercadería que vende, que puede ser en motos, en camionetas y/o en camiones.
7. Los precios de transporte son uno de los más negociados por las empresas, ¿Qué cree usted al respecto?	Si, son uno de los puntos mas negociados en las empresas ya que este precio debe ser competitivo con el mercado sin embargo existen otras variables que deben de tomarse en cuenta como, la capacidad del operador, la rapidez en las atenciones, el nivel de cumplimiento del operador de transporte que serian importantes analizarlo junto con el precio para poder considerar una propuesta.	También es correcto, las empresas de transporte llegan a mejores precios, porque los precios los colocan los mismos retail, debido a la cantidad de empresas de transporte.
9. Ante la alta demanda de compra por la que atraviesan ¿Cuáles son sus estrategias para poder cumplir con los tiempos establecidos?	Coordinamos con el cliente tres temas muy importantes: • Que la mercadería sea entregada lo más rápido posible a nuestras unidades con toda la documentación necesaria para cada despacho • Que los puntos sean cercanos entre si esto nos ayuda a terminar rápido el proceso ya que las zonas de entrega están cercanas • Monitorear constante mente las unidades para que estas concluyan sin problemas las entregas del día	Solicitar vehículos adicionales y que éstos puedan tener un precio levemente diferenciado de los vehículos fijos. En este momento Car Logistica está abasteciendo los locker de tambo y en varias oportunidades, no podemos dejar porque los locker están llenos, porque sus clientes finales no van a Tambo a recoger sus compras; entonces deberían adicionar otro locker y/o almacenar la mercadería en algún almacén de tránsito de tambo. También deberían llamar a sus clientes para que vayan a recoger sus pedidos. Puede ser que el call center de Ripley no tiene el personal en cantidad suficiente para hacer las llamadas a sus clientes.

Elaboración: *propia*

4.3.1. Análisis

Luego de realizar la encuesta podemos hacernos dos preguntas fundamentales

¿COMO UTILIZAR LA INFORMACION PARA LOS FINES DEL ESTUDIO REALIZADO?

De acuerdo a la entrevista realizada, pudimos llegar a la conclusión que el servicio logístico va de la mano con las ventas que pueda realizar un retail o comercio en general vía online o e-commerce, ya que a través del servicio logístico o entrega del producto se mide el nivel de satisfacción al cliente en torno a la experiencia de compra. Por ellos, nosotros lo que buscamos es ofrecer un servicio diferenciado a la competencia hacia nuestro cliente Sodimac, cumpliendo con los plazo de entrega establecidos por nuestro

cliente, mejores condiciones de distribución de los productos, adaptados a la nuevas exigencias de las ventas que se realizan vía e-commerce y poder concluir con éxito la venta de nuestro cliente a través de nuestro servicio.

¿HAY INFORMACION RELEVANTE A CONSIDERARSE?

Debido a la alta experiencia de las personas entrevistada y su información brindada, debemos considerar implementar planes de contingencia ante posibles complicaciones o saturaciones de una alta demanda de órdenes de compra, estar un paso adelante sobre los posibles casos que puedan darse como la que vivimos hoy en día.

Aprovechar la tecnología como factor diferenciador será un requisito indispensable para brindar un valor agregado a nuestros clientes en el seguimiento de los vehículos, status de entrega de los productos en tiempo real, intercambio de información.

4.4. Selección de mercado

- **Segmentación geográfica**

Personas que laboren y residan en Lima Moderna y Lima Sur 3'255,800 M

- **Segmentación demográfica**

Mujeres y hombres mayores de 18 años que residan en las zonas elegidas, pertenecientes a todo NSE que realice comprar vía online en tiendas retail y utilice el servicio de delivery para la entrega de sus productos.

Según la encuesta realizada el 65.9% pertenece a las personas entre 25 a 39 años, 16.9% en el rango de 18 a 24 años, 14.9% en el rango de 40 a 55 años, 1.8% en el rango de 56 a 65 años, el 1.8% de 66 a más y el 0.2% menores a 17 años. De los cuales el 97% realiza compras por internet.

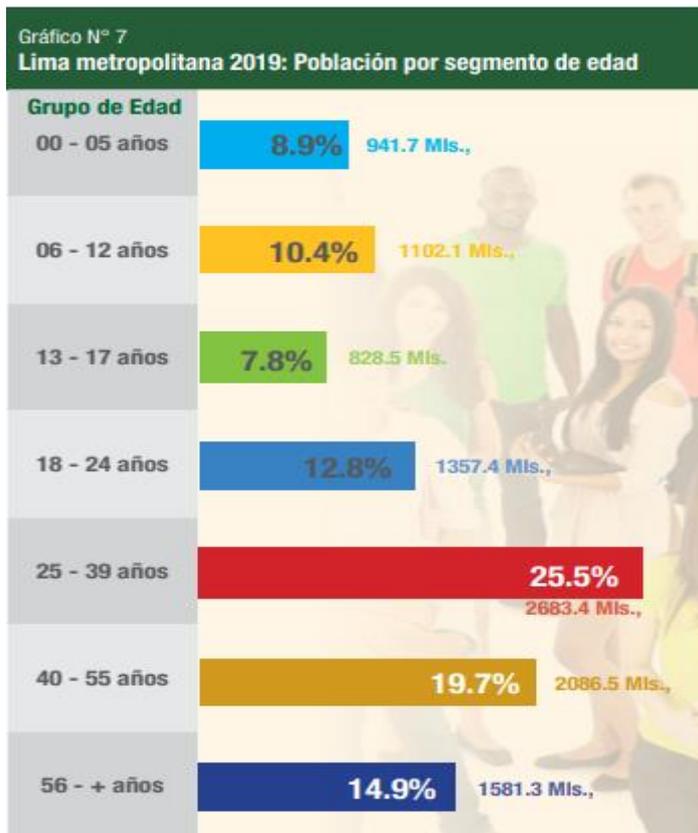


Figura 15: Población por segmento de edad.

Fuente: Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública S.A.C.
Elaboración propia.

4.5. Marco Muestral

Para la elaboración muestral se tomó como referencia las generaciones Y y Millennials 32.1%, generación X 25.9% y baby boomers 11% de las zonas de Lima Moderna y Lima Sur, teniendo un total de 3'255,800 M de habitantes en ambas zonas.

Gráfico N° 9
Perú 2019: Población según Generación

GENERACIÓN Z - CENTENNIALS	GENERACIÓN Y - MILLENNIALS	GENERACIÓN X	BABY BOOMERS	SILENCIOSA
(MENORES 18 años)	(18 a 35 años)	(36 a 55 años)	(56 a 71 años)	(72 a + años)
Hombres 5,251.7 Mujeres 5,051.2 TOTAL 10,302.8	Hombres 4,954.8 Mujeres 4,847.4 TOTAL 9,802.2	Hombres 3,914.4 Mujeres 3,921.7 TOTAL 7,836.1	Hombres 1,607.8 Mujeres 1,719.5 TOTAL 3,327.4	Hombres 540.7 Mujeres 686.3 TOTAL 1,227.0
31.7%	30.2%	24.1%	10.2%	3.8%

Figura 16. Población según generación.

Fuente: Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública s.a.c.
Elaboración: CPI

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

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

Figura 17. Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas.

Fuente: Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública S.A.C.
Elaboración: CPI

4.6. Tamaño de mercado

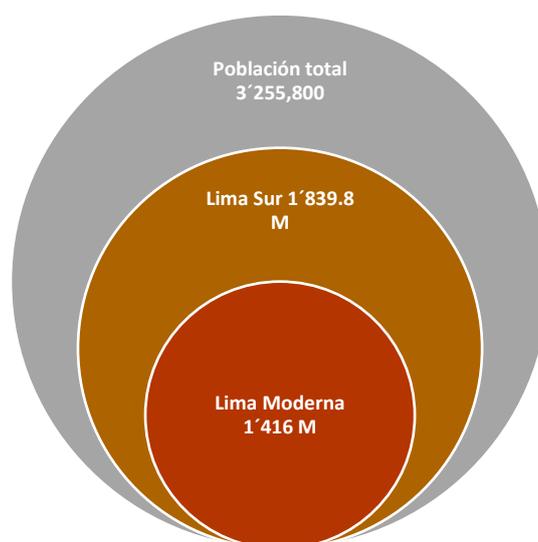


Figura 18. Selección de público objetivo.

Elaboración propia

Sobre la encuesta realizada, el 97.3% de los encuestados han realizado una compra online. Consideramos como mercado penetrado la zona de Lima Moderna, debido que el 52.9% de las personas entrevistadas utiliza el ecommerce como medio de compra y la zona de Lima Sur como mercado efectivo, dado que el 35.2% tiene la intención de compra o ya realiza compras por el medio señalado anteriormente.

Como operador logístico esto nos permite tener claro, la zona de mayor demanda de compra y poder establecer estrategias que nos permitan cumplir con la efectividad de entrega de los productos de nuestro cliente.

4.7. Clientes

4.7.1. Clientes primarios

Nuestros clientes primarios son las empresas del sector retail a nivel nacional

4.7.2. Clientes secundarios

Los clientes secundarios son las pequeñas empresas que realicen sus ventas vía ecommerce.

4.8. Resultado de la encuesta

Dentro de las principales conclusiones que pudimos obtener gracias a la encuesta es:

- Pudimos identificar que el usuario final prefiere realizar sus comprar vía online debido al ahorro de tiempo. Considerando el alto crecimiento que alcanzo el

ecommerce en lo que va del año, podemos considerar el ecommerce cómo un impulsor del crecimiento de la economía en el Perú.

14. Por favor, indique con una X su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las siguientes afirmaciones en relación a los motivos que lo llevan a comprar por internet

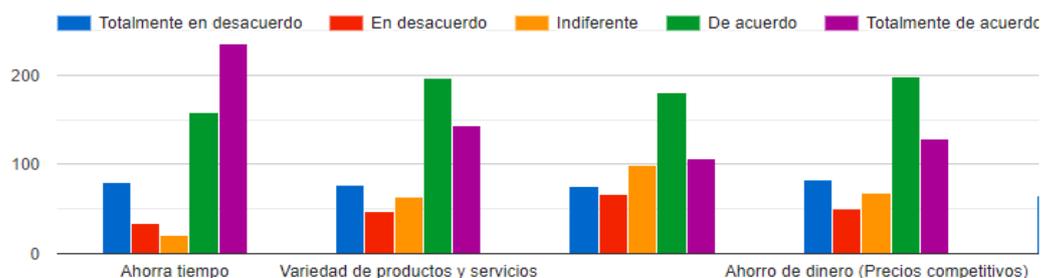


Figura 19. Pregunta 15 Encuesta

Elaboración propia:

https://docs.google.com/forms/d/1oFKdY_sIQnP1NQ9hZezqCloeou9_b8tgalPTBil_arg/edit?gxids=7628#responses

- El 58.1% de las personas en ocasiones se limita a realizar compras online debido al retraso de las entregas de sus producto, generando reclamos a Indecopi hacia nuestros clientes.

15. ¿Cuáles son las principales barreras que pueden limitar su compra online

528 respuestas

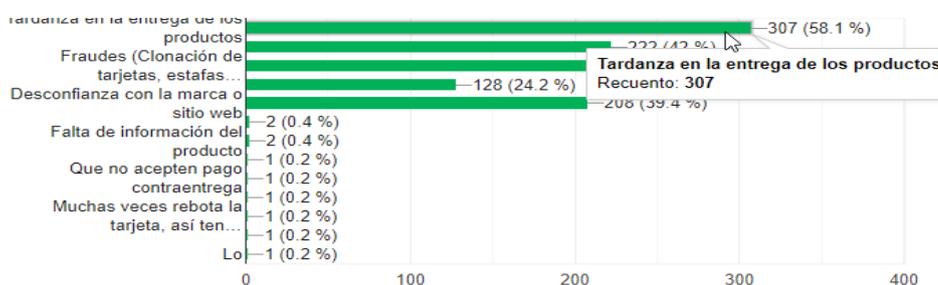


Figura 20. Pregunta 15 Encuesta

Elaboración propia:

https://docs.google.com/forms/d/1oFKdY_slQnP1NQ9hZezqCloeou9_b8tgalPTBil_arg/edit?gxids=7628#responses

- Dentro de un mercado tan competitivo no solo podemos depender de un solo cliente (SODIMAC), por ello, gracias a la encuesta realizada pudimos identificar que el usuario final también deleita sus compras por otras tiendas, teniendo pionero con 47.5% a Falabella y 19.3% Ripley.

16.2. Si Ud. quisiera comprar MODA (Ropa) a que sitio web se dirigiría :

528 respuestas

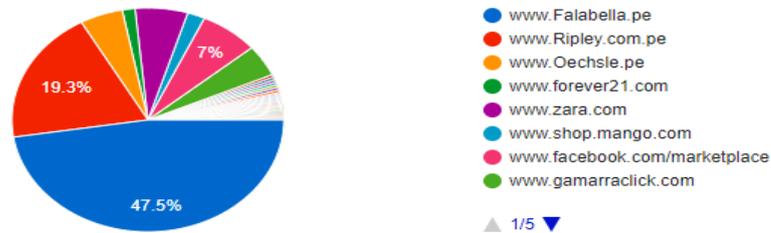


Figura 21. Pregunta 16 Encuesta

Elaboración propia:

https://docs.google.com/forms/d/1oFKdY_slQnP1NQ9hZezqCloeou9_b8tgalPTBil_arg/edit?gxids=7628#responses

CAPITULO V. PLAN DE MARKETING

5.1. Situación actual

El Perú aun cuenta con un extenso campo para el desarrollo de las ventas vía internet, por lo que se puede apreciar un alto crecimiento en distintos países de América del Sur.

Según un estudio de GFK, “en el primer semestre del 2019, la facturación es ventas online creció 44.2% con respecto al mismo periodo del año pasado, por encima de Argentina (43%), Chile (25.3%) y Brasil (7%), que tienen más tiempo en el mercado del e-commerce”. (Diario Gestión, 2019)

Hemos tomado como referencia el cierre del e-commerce del 2019 versus el análisis de la situación actual por la cual atraviesa el país, tomando como foco las empresas retail que ante la coyuntura presentan retrasos en la entrega de sus productos al usuario final.

Entre las principales oportunidades que nos brinda el transporte de mercadería, destaca el interés de las empresas retail, con el fin de lograr el cumplimiento de las entregas de sus productos en el plazo establecido.

Las ventas del ecommerce seguirá teniendo un crecimiento constante en medio de la pandemia en el Perú. Según el Área de Tecnologías de la Información y Comercio Electrónico de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), “las ventas online aumentarían entre 50% y 80% en junio respecto al mes de mayo de este año” (Diario Gestión, 2020)

El crecimiento de las ventas del e-commerce ha tenido un alcance inesperado en los que va del año, superando al cierre del 2019 por ello el servicio logístico crece

Tabla 4 Crecimiento del E-commerce en América del Sur

	TASA DE CRECIMIENTO - AMERICA DEL SUR			
	CRECIMIENTO DEL ECOMMERCE AL 2019			
	PERU	ARGENTINA	CHILE	BRASIL
PORCENTAJE DE CRECIMIENTO	44.20%	43%	25.30%	7%

Fuente: Diario gestión – Economía

Elaboración propia

5.2. Objetivos comerciales

En este punto, vamos a definir lo que la empresa quiere lograr a corto, mediano y largo plazo, las cuales nos ayudarán a cumplir nuestros objetivos. Teniendo como objetivo comercial ser la columna vertebral entre nuestro cliente (Sodimac) y su cliente final, asegurando la efectividad de entrega de los productos.

CORTO PLAZO (1 año)

- Alcanzar un nivel de eficacia en la entrega de los productos del 85%
- Lograr incorporar 70 unidades de transporte al cierre del año 1.
- Permanecer dentro de los 15 operadores logísticos a nivel nacional.

MEDIADO PLAZO (3 años)

- Alcanzar un nivel de eficacia en la entrega de los productos del 90%.
- Lograr incrementar en un 10% los despachos en los años 2, 3 y 4 sobre el año anterior.
- Permanecer dentro de los 10 operadores logísticos a nivel nacional.

LARGO PLAZO (5 años)

- Alcanzar un nivel de eficacia en la entrega de los productos del 95%
- Lograr incorporar en un 10% los despachos del año 5 en adelante.
- Lograr posicionarnos y mantenernos dentro de los 5 primeros operadores logísticos a nivel nacional

5.3. Estrategia de cobertura de mercado

APAYKACHAY concentra en un segmento único. Por lo cual, la estrategia es ser el líder de un mercado nicho (Kotler & Keller, 2016).

Dentro de la estrategia de cobertura de mercador emplearemos la estrategia de distribución intensiva, para lograr ser el operador logístico con mayores unidades de vehículos y captar más clientes a nivel nacional.



Figura 22. Cobertura de mercado

Elaboración propia

5.4. Estrategia de distribución y marketing

5.4.1. Estrategia de distribución

Según Weinberger (2009), “la estrategia de distribución o plaza, también conocida como la estrategia de lugar, hace referencia a la forma cómo se llegará al cliente o al consumidor final” (p.72).

Contamos con una estrategia de canal directo, nuestra estrategia de distribución va enfocada en la satisfacción y efectividad en la entrega de los productos. Al tener una alta demanda de entrega de productos, emplearemos el “Justo a tiempo”, este servicio empleado para nuestros clientes cuando tengan entregas críticas y Apaykachay express cuando necesiten entregar un producto de manera inmediata, ambos con seguimiento en tiempo real.



Figura 23. Distribución.

Elaboración propia

El servicio de delivery de los productos tendrá una cobertura en Lima Sur y Lima Moderna. Contaremos con 3 rangos de horarios para la entrega de los productos, con la finalidad de mantener la eficiencia en el servicio. Las entregas programadas para el mismo día, se realizan según los criterios establecidos y los pedidos recepcionados después de las 17:00 hrs. Serán programados para el día siguiente.

Tabla 5 Crecimiento del E-commerce en América del Sur

Rangos de Horario		
Turno	Horario	Entegas del mismo día
Mañana	09:00 a 13:00 horas	Se reciben hasta las 8:00 horas
Tarde	14:00 a 18:00 horas	Se reciben hasta las 13:00 horas
Noche	18:00 a 22:00 horas	Se reciben hasta las 15:00 horas

Elaboración propia



Figura 24. Programación de entrega Elaboración propia.

Elaboración propia

5.4.2. Estrategia de precio

El servicio logístico que brinda la empresa, está diseñado para entrega de los producto en Lima moderna y Lima Sur , teniendo costos fijos según la dimensión del producto, lugar de entrega y tiempo de entrega.La estrategia que se emplea, estará orientada en la mejora los precios fijos y de esta manera lograr abarcar la entrega de todos sus productos de la empresa retail.

Tabla 6 Zona de Lima Moderna

ZONA	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	ZONA
LIMA	LIMA	LIMA	BARRANCO	LIMA MODERNA
LIMA	LIMA	LIMA	JESUS MARIA	LIMA MODERNA
LIMA	LIMA	LIMA	LA MOLINA	LIMA MODERNA
LIMA	LIMA	LIMA	LINCE	LIMA MODERNA
LIMA	LIMA	LIMA	MAGDALENA DEL MAR	LIMA MODERNA
LIMA	LIMA	LIMA	MIRAFLORES	LIMA MODERNA
LIMA	LIMA	LIMA	PUEBLO LIBRE	LIMA MODERNA
LIMA	LIMA	LIMA	SAN BORJA	LIMA MODERNA
LIMA	LIMA	LIMA	SAN ISIDRO	LIMA MODERNA
LIMA	LIMA	LIMA	SAN MIGUEL	LIMA MODERNA
LIMA	LIMA	LIMA	SANTIAGO DE SURCO	LIMA MODERNA
LIMA	LIMA	LIMA	SURQUILLO	LIMA MODERNA

Elaboración propia Tabla 7 Zona de Lima Sur

ZONA	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	ZONA MIRAKL
LIMA	LIMA	LIMA	CHORRILLOS	LIMA SUR
LIMA	LIMA	LIMA	LURIN	LIMA SUR
LIMA	LIMA	LIMA	PACHACAMAC	LIMA SUR
LIMA	LIMA	LIMA	PUCUSANA	LIMA SUR
LIMA	LIMA	LIMA	PUNTA HERMOSA	LIMA SUR
LIMA	LIMA	LIMA	PUNTA NEGRA	LIMA SUR
LIMA	LIMA	LIMA	SAN BARTOLO	LIMA SUR
LIMA	LIMA	LIMA	SAN JUAN DE MIRAFLORES	LIMA SUR
LIMA	LIMA	LIMA	SANTA MARIA DEL MAR	LIMA SUR
LIMA	LIMA	LIMA	VILLA EL SALVADOR	LIMA SUR
LIMA	LIMA	LIMA	VILLA MARIA DEL TRIUNFO	LIMA SUR

Elaboración propia

Tabla 8 Zona Distrital 1

LIMA SUR					
	Same day	2 a 4 días	3 a 6 días	5 a 10 días	10 a 12 días
Muy Pequeño	15	10	9	8	8
Pequeño	15	10	9	8	8
Mediano	20	15	12	10	8
Grande	x	35	30	29	25
Muy Grande	x	55	55	55	55
Sobredimensionado	x	100	100	100	100

Elaboración propia

Tabla 9 Zona Distrital 2

LIMA MODERNA					
	Same day	2 a 4 días	3 a 6 días	5 a 10 días	10 a 12 días
Muy Pequeño	15	10	9	8	8
Pequeño	15	10	9	8	8
Mediano	20	30	25	25	25
Grande	x	50	50	50	50
Muy Grande	x	75	75	75	75
Sobredimensionado	x	100	100	100	100

Elaboración propia

5.4.3. Estrategia de posicionamiento

Como estrategia de posicionamiento, buscaremos brindar excelencia en nuestro servicio. Contaremos con una campaña “Excelencia en el cumplimiento de entrega” se utilizará como estrategia de crecimiento, debido a que es un mercado muy competitivo, segmentado y con precios muy bajos o variables. Lo que busca la empresa es competir no solo en precios si no, en tener un valor agregado como seguros ante siniestros, status de entrega del producto. Adicionalmente realizaremos uso de métricas, para obtener una medición y retroalimentación; gestión de aprovisionamiento, que nos permita cumplir con los objetivos establecidos.

5.4.4. Estrategia de promoción

Nuestro servicio brinda una diversidad de beneficios para nuestro cliente, lo que nos permite tener una mayor demanda en la asignación de productos para la entrega al usuario final.

Según refiere Weinberger (2009), “El objetivo fundamental de la estrategia de promoción es comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las bondades del producto o servicio que se ofrece” (p.74).

Como estrategia de promoción hacia nuestro cliente (retail) le ofrecemos la entrega de 3 productos por el costo de 2, previamente una evaluación del peso, tamaño y días de entrega.

5.5 Presupuesto de Marketing

Tabla 10 *Presupuesto de Marketing*

ACTIVIDAD	Pre lanzamiento					Lanzamiento												Crecimiento			
	Tiempo de ejecución					Año 1												Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2020					2021												2022	2023	2024	2025
	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
Lanzamiento de la página web	2500			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
App Apaykachay	3500	3500	3500			1000		1000		1000		1000		1000		1000		5000	4000	3500	3000
Costo publicitario de pag web Google Adds		1500	1500	1500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Publicidad en vehivulos y paneles			-	2000	2000	-	2000	-	-	1500		2000	-	1500	-	2000	-	8000	7000	6000	5000
Lanzamiento de publicidad pagina web, OTL			-	-	-	-	-	420	420	-	420	420	-	420	420	-	420	3180	3600	4020	4440
Ubicación en Google Ads			-	-	-	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	24000	24000	24000	24000
Total	6000	1500	5000	3500	2000	2200	3200	2620	1620	3700	1620	4620	1200	4120	1620	4200	1620	40180	38600	37520	36440
Total por etapa	S/ 10,500.00					S/ 32,340.00												S/ 152,740.00			

Elaboración propia

CAPITULO VI. PLAN DE OPERACIONES

6.1. Plan de Operaciones

El plan de operaciones de Apaykachay congrega un conjunto de procedimientos para su efectivo desarrollo, debiendo tener en cuenta los siguientes puntos para su aspecto organizativo:

6.1.1. Objetivos de operaciones

En esta etapa, nos encargaremos de establecer los objetivos de Apaykachay en miras de lograr la misión y visión de la empresa, para ello debemos tener en cuenta los siguientes 4 aspectos:

- **Costos:** Para la implementación de nuestro servicio de transporte de mercancías, requerimos de la contratación de una flota de camiones los cuales se encontrarán a disposición de Apaykachay a sola solicitud nuestra. De esta forma nuestros proveedores son quienes velarán por el mantenimiento de sus vehículos y el almacenamiento de los mismos en sus depósitos correspondientes. Asimismo, ello permite nuestra inversión sea baja dado que mediante la subcontratación delegamos facultades a nuestros proveedores que cuentan con la propiedad de los vehículos.



Figura 25. Flota de camiones contratada (2020).

Elaborado por: *Foto propia.*

- **Calidad:** El servicio de Apaykachay está íntimamente relacionado con las necesidades actuales del mercado, nuestro servicio no solo se limita en el transporte de la mercancía de manera física, sino que mantiene un valor agregado por el cuidado de los productos, rapidez de las entregas, medidas protección e higiene y el uso de un aplicativo móvil que permite tener hacer seguimiento de la entrega de los productos de nuestros clientes.

En ese sentido corresponde ahondar en lo último señalado, es así que, en Apaykachay contamos un aplicativo que le permite a los clientes finales poder visualizar el estado de su productos. A nuestra aplicación la denominamos *Apaykachay Tracking*, la misma que cuenta con un fácil acceso y uso por ser destinada para un público en general. Es así que nuestra *App* le permite a los usuarios visualizar el estado de sus productos y ser notificados con cualquier actualización sobre los mismos, de esa forma los clientes se encuentran informados en todo momento y las entregas se hacen con mayor facilidad, de esa forma poseemos un valor agregado que es muy superior a la de nuestros competidores.

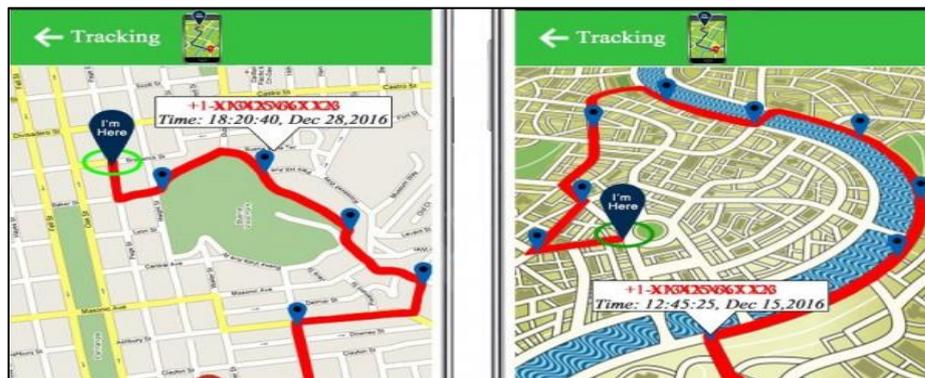


Figura 26. Foto referencial de aplicación de seguimiento (2018). Famisafe

Elaborado por: <https://url2.cl/sMvBM>

Asimismo, contamos con una ubicación estratégica que nos permite poder acceder a nuestras distintas empresas clientes, para de esta forma captar mucho más rápido los pedidos por entregar y hacerlo con anterioridad a la culminación del plazo establecido.

Ello no es todo, también contamos con servicio de entrega de productos en las noches, siendo esto una fortaleza que nos asegura que los clientes finales estén

en sus casas al momento de la entrega y también descongestionar la cantidad de productos por entregar por parte de nuestros clientes.



Figura 27. Entrega de productos a los clientes finales en las noches (2020).

Elaborado por: Foto propia.

Nuestro personal se encuentra se encuentran capacitado con medios tecnológicos que le permiten mantener comunicación efectiva y ubicar a los clientes finales de manera más fácil, ello con ayuda del personal de apoyo de cada conductor.

- Flexibilidad: Nuestro rubro presenta un considerable grado de flexibilidad, en ese sentido podemos brindar distintos tipos de servicios relacionados al transporte tanto a nivel local como a nivel nacional en diversos sectores. Para ello contamos con una serie de alternativas de acuerdo al requerimiento de nuestros servicios,

encontrándonos capacitados para hacer entregas de empresas retail, transporte de mercancías, transporte de productos orgánicos, entre otros.



Figura 28. Variedad de productos entregados (2020).

Elaborado por: Foto propia.



Figura 29. Variedad de productos entregados 2 (2020).

Elaborado por: Foto propia.

- **Tiempos de entrega:** El factor temporal entre la emisión de un pedido y la entrega del mismo será realizado en tiempos céleres por Apaykachay debido a que contaremos con un stock de flotas con cercanía a las tiendas comerciales clientes para poder recepcionar con mayor rapidez los productos y hacer la entrega efectiva a los clientes finales en un periodo de entrega rápida.

En base a los 4 aspectos considerados anteriormente, es difícil poder contar de manera igualitaria con todos a la vez, por ello hemos decidido en hacer énfasis en 2 aspectos con mayor transcendencia para nuestra actividad, los costos y los tiempos de entrega. Ello sin dejar a un lado la calidad y flexibilidad de nuestro servicio de transporte.

Actividades previas al inicio de la producción

Los servicios de Apaykachay, son de carácter netamente logístico, para ello realizamos un listado de aquellas actividades imprescindibles para la correcta ejecución de actividades de nuestros servicios de transporte.



Figura 30. Delivery Isometric Infographic (2019). Freepik

Elaborado por: <https://url2.cl/D36vg>

Como lo hemos señalado, en Apaykachay formamos alianzas estratégicas con distintas empresas de transporte que nos permite abastecernos con vehículos para poder cumplir con los todos servicios de transporte solicitados por nuestros clientes.

Para ello, como primera medida debemos hacer una coordinación con el cliente para conocer cuáles son sus requerimientos y necesidades.

Posterior a ello, una vez que conocemos los requerimientos y necesidades de nuestros clientes, nos ponemos en contacto con nuestros proveedores de transporte y

procedemos a solicitar formalmente las unidades que necesitaremos para la ejecución de nuestra actividad.

En este punto de se debe tener en cuenta la capacidad de carga que se necesita y la especificación técnica de los vehículos que se amolden a las necesidades.

Una vez que se cuente todos esos pasos procedemos a dar inicio al proceso del servicio.

6.1.2. Proceso de producción del bien o servicio

En esta etapa es necesario establecer la parte procedimental de los servicios que pueda desarrollar Apaykachay. En ese sentido, corresponde tener en cuenta lo siguiente:

- **Definición del servicio:**

Apaykachay es una empresa peruana que se encarga de brindar servicios de transporte y operación logística de carga a nivel local. La logística juega un rol transcendental en nuestra actividad, entendida en palabras de Andrés Castellanos, es tener costos mínimos rapidez en la entrega de los productos y de esta forma logra que los clientes estén satisfechos con sus compras.

Buscamos brindar un servicio de calidad a todos nuestros clientes respondiendo a la altura y el clima competitivo a las exigencias del mercado nacional.

Actualmente nos especializamos en brindar servicios de entrega de productos retail; contando con una flota de unidades en óptimas condiciones para todo el desarrollo logístico de nuestra actividad.

- **Procesos en la empresa**

Bajo nuestras actividades, contamos distintos tipos de procesos, sin embargo, consideramos que nuestros procesos estratégicos y procesos operativos son las piezas fundamentales para el desarrollo de las actividades de Apaykachay. Ambos procesos van necesariamente de la mano dado que nuestra logística integral juega un rol importante para el desenvolvimiento de nuestro posterior desarrollo operativo, consideramos que no podría haber uno sin el otro. Estos procesos son un conjunto de actividades concatenadas y con un tracto sucesivo entre sí, que persiguen nuestro objetivo en común que es brindar un servicio de transporte eficiente, para ello tenemos en cuenta criterios como la relevancia de los procesos, tamaño de los procesos, naturaleza, entre otros.



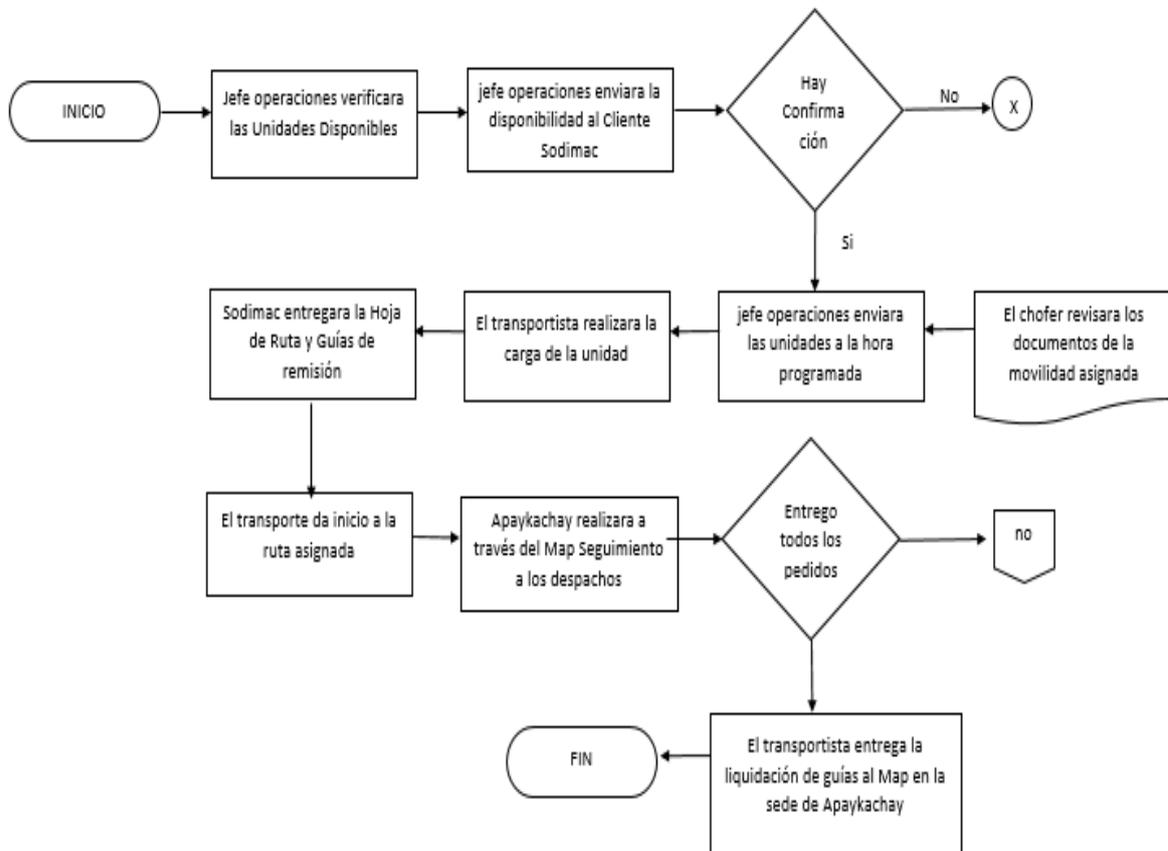
Figura 31. Proceso de entrega de servicio delivery (2020). Freepik

Elaborado por: <https://url2.cl/zBZZB>

Asimismo, en Apaykachay seguimos la tesis de Ruibal Handabaka que concebía esta actividad y en donde el ideal es tener un transporte adecuado en peso y M3 donde se pueda cargar una serie de productos para ser entregados durante el día de esta forma tener un cliente satisfecho por sus compras online. 1994

En esa misma línea, es menester precisar la parte operativa de nuestros procesos. Para ello, corresponde realizar un flujograma del proceso de nuestro servicio de transporte.

Flujograma de proceso de servicio de entrega de mercadería.



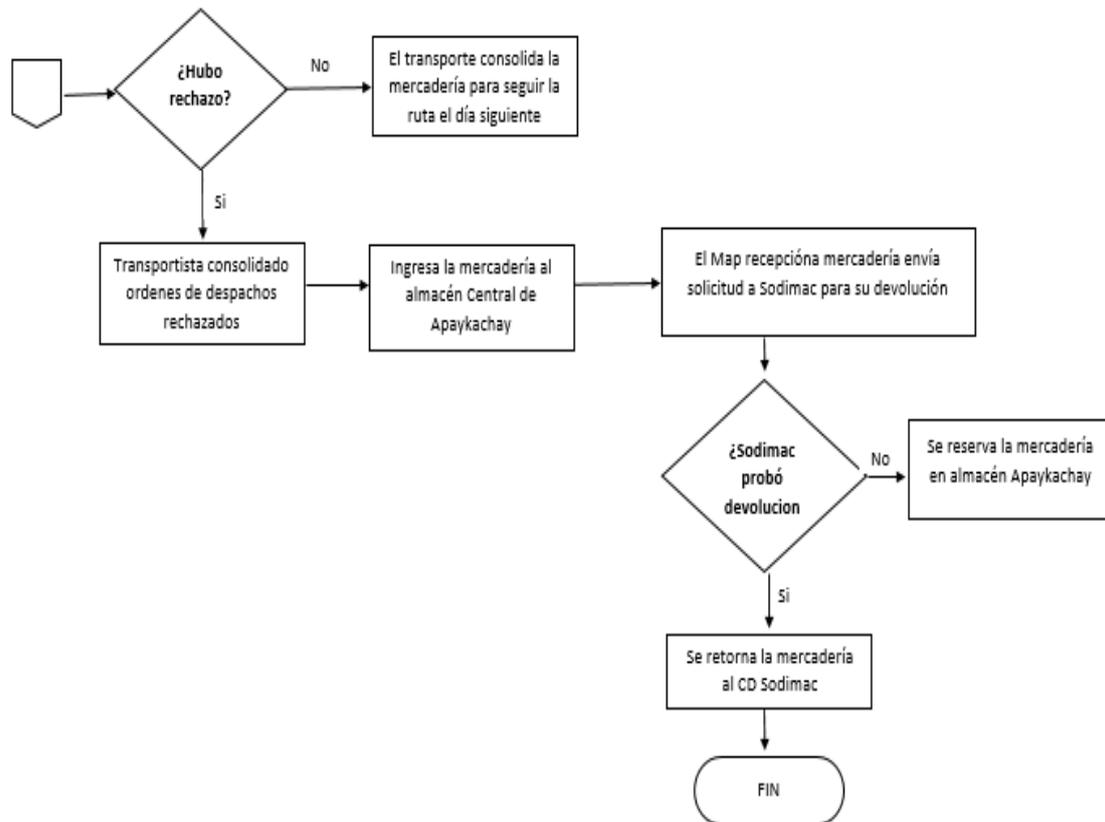


Figura 32. Flujograma de servicio de transporte de mercadería

Elaborado por: Propia.

Para el inicio del proceso de las actividades de Apaykachay, primero, los clientes se comunican con la Gerencia de Operaciones con la finalidad de poder hacer los requerimientos formales.

En base a ello, el área de operaciones coordina con sus proveedores para tener la flota necesaria para cubrir las entregas diarias.

El área de logística designa las unidades correspondientes de acuerdo al tamaño requerido por el cliente.

El área de coordinaciones realiza las rutas a seguir.

Los vehículos de transporte se dirigen al Centro de Distribución (almacén)

Una vez llegados al centro de Distribución, se empieza a cargar los camiones y luego se le asigna 30 direcciones de despacho de Lima y Callao.



Figura 33. Centro de Distribución Sodimac Lurín (2020).

Elaborado por: Foto propia



Figura 34. Centro de Distribución Lurín (2020).

Elaborado por: Foto propia

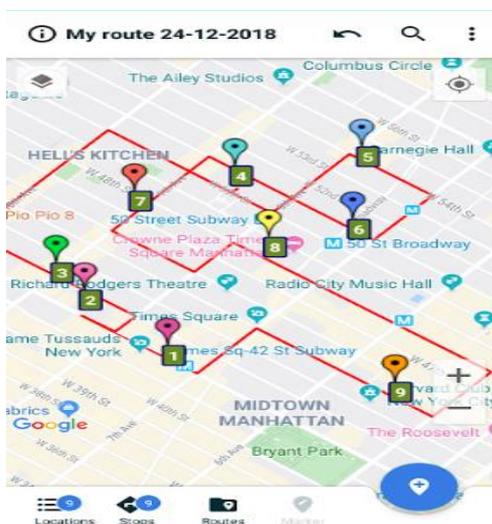


Figura 35. Planeamiento de rutas Google Play.

Elaborado por: <https://url2.cl/r5qJa>

Habiendo completado todo ello, se procede a realizar las entregas de los productos en los domicilios de los clientes finales, para lo cual ellos tendrán conocimiento de nuestra llegada porque mantendrán a su disposición la aplicación Apaykachay Tracking, que les permitirá hacer seguimiento a sus productos y saber el momento de la llegada de sus productos.



Figura 36. Cliente satisfecho por entrega de silla de escritorio (2020).

Elaborado por: Foto propia



Figura 37. *Cliente satisfecho por entrega (2020).*

Elaborado por: Foto propia



Figura 38. *Cliente satisfecho por entrega de productos (2020).*

Elaborado por: Foto propia.



Figura 39. *Cliente recibiendo televisor (2020).*

Elaborado por: Foto propia.

Al finalizar el día habiéndose cumplido con todos los despachos y no habiendo observación alguna, los camiones realizan la entrega de guías en las oficinas de Apaykachay.

Luego, el área de operaciones hace los cuadros correspondientes de todos los productos entregados y se comunica los clientes para entregarle las guías físicas.

En caso de existir devolución de los productos, al finalizar el día, al entregarse las guías en las oficinas también se deberán dejar los productos devueltos en el almacén de Apaykachay. Para ello, el almacenero llenará un formato de devolución y anotará la información de los productos devueltos. Posteriormente se solicitará una cita con los clientes para la devolución de la mercadería correspondiente.



Figura 40. Foto referencial de almacén de Apaykachay

Elaborado por: <https://url2.cl/sAef4>

Para poder lograr todo el proceso del servicio de transporte que ofrecemos, requerimos de personal calificado que pueda cumplir con las exigencias que tenemos para el logro de nuestras expectativas. Siendo ello así, en Apaykachay contamos una estructura de nuestras áreas funcionales que nos permiten operar.

El área de gestión gerencial asume la representación legal de Apaykachay, en ese sentido, el gerente general es quien realizará la toma de decisiones y celebrará los actos que considere necesarios para la ejecución de las actividades

El área de auditoría, es un área encargada de velar por el cumplimiento de todas las disposiciones establecidas en el reglamento interno de Apaykachay. Asimismo, cuenta con facultad de supervisión respecto al cumplimiento de las funciones de las demás áreas.

El área de recursos humanos es la encargada de velar por el bienestar de nuestros trabajadores. Cuenta con funciones relacionadas al proceso de selección de nuestro personal, formación del personal, entre otros.

El área legal es la encargada de poder ver todos los aspectos y situaciones que tengan relevancia jurídica para el desarrollo de Apaykachay. En ese sentido, realizan funciones revisión de contratos comerciales con proveedores y clientes, elaboración de contratos laborales, velar por la situación legal de la empresa y sus trabajadores en general, entre otros.

El área de contabilidad se encarga de verificar la información financiera de la empresa. Sus funciones están relacionadas con declaraciones fiscales, facturación de servicios, elaboración de balances, entre otros.

El área de operaciones es la encargada de ver la parte operativa de los servicios que brinda nuestra empresa. En virtud de ello, el área operativa cuenta con un área principal que es el área de supervisión, esta área permite la supervisión de los servicios brindados por nuestros proveedores, ello con la finalidad de evitar inconvenientes que puedan perjudicar nuestra actividad.

El área de operaciones cuenta con tres sub-áreas que son las siguientes: El área de coordinaciones (de día y de noche) es la encargada de las comunicaciones efectuadas tanto con nuestros proveedores como con nuestros clientes

El área de almacén se encarga por velar por el cuidado de los productos que no han sido recepcionados, en ese sentido, identifican los productos y velan por su seguridad.

El área de MAP/GPS se encarga de supervisar las rutas de nuestros proveedores, ello para conocer en tiempo real las rutas de nuestros proveedores.

Capacidad de operaciones en la empresa

Nuestra capacidad de operaciones ha sido pensada en virtud a las proyecciones realizadas a través de distintos estudios previos, en ese sentido, para evitar una desviación entre nuestra demanda real y nuestras proyecciones a futuro, realizamos alianzas estratégicas con empresas operadoras de logística que nos permitirán concretar nuestros servicios en caso de existir una alta demanda de servicios de transporte a futuro.

Bajo esa figura contamos con la capacidad necesaria sin agotar nuestros recursos cuando no sean necesarios, traduciendo ese ahorro en una inversión a futuro.

Asimismo, seguimos contactándonos con distintos proveedores de transporte y captando mayor cantidad de unidades para aumentar la capacidad de nuestra flota. Esto nos permitirá poder cumplir con las necesidades que puedan tener nuestros clientes de una manera más óptima y eficiente.



Figura 41. Tips para mejorar el control de la mercancía (2020). SIGAMOS.

Elaborado por: <https://url2.cl/ydgvC>

- **Distribución de planta**

La distribución de nuestras oficinas y estaciones de trabajo nos permiten una prestación óptima de nuestros de servicios. Debido a la coyuntura, actualmente contamos con operaciones de naturaleza continua por la alta demanda de los servicios de transporte de mercancías.

En ese sentido, los espacios de la organización han tenido como referencia dos tipos de Layouts, el de oficinas y el de servicios.

Para la consecución del primero hemos situados al personal y equipos de tal forma que buscamos mejorar el manejo de la información de Apaykachay. Manteniendo oficinas interconectadas para una mejor distribución de la información.

Respecto al Layout de servicios, el entorno físico de la zona donde nos ubicamos nos permite tener mayor facilidad al momento de captar clientes potenciales.



Figura 42. Foto referencial del diseño de oficinas de Apaykachay.

Elaborado por: <https://archibase.co/gallery/63255.html?user=153507>

Ubicación de nuestras instalaciones

La ubicación de nuestras instalaciones es un punto trascendental a nuestro favor, dado que contamos con una ubicación estratégica que nos permite tener una rentabilidad positiva al analizar ingresos y costos.

Cabe resaltar que nuestras instalaciones se encuentran cerca también a futuros consumidores potenciales, lo cual facilitará la interacción y la afluencia de los mismos.

La búsqueda de nuestra ubicación estratégica se concretó luego de hacer un análisis exhaustivo de posibles ubicaciones ventajosas, encontrando en Lima Sur una ubicación estratégica y de fácil acceso vial.

Para el logro de nuestras ubicaciones tomamos como base lo establecido por el maestro Robusté quien señalaba que la ubicación de la empresa es vital siempre y cuando estén cerca del CD del cliente de esta forma nuestro almacén recibirá la mercadería rechazada

y los transportes podrán salir rápida mente a cargar de esta forma los costos son más manejables. (2005).

CAPÍTULO VII: PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

El factor del capital humano es muy esencial por lo que debe gestionarse adecuadamente, se debe promover el desarrollo y centrar la excelencia en sus actividades. Asimismo, las responsabilidades actuales de los de recursos humanos son reclutar nuevos empleados, pagar horarios e integrar la organización de actividades. Weinberger (2009) afirma: “De manera análoga a los objetivos del plan de recursos humanos, la estrategia de recursos humanos también debe estar alineada a la estrategia de la empresa, es decir, debe considerar si se basa en liderazgo de costos o diferenciación de o enfoque” p. (212-213). En este sentido, nuestras estrategias están basadas en la diferenciación, ya que nuestro enfoque está en las capacitaciones.



Figura 43. Organigrama de APAYKACHAY

Elaboración Propia

Objetivos de personal

La implementación exitosa de servicios y estrategias generalmente depende en gran medida de los recursos humanos que componen el equipo. Por lo tanto, es necesario formular políticas que promuevan el crecimiento y el desarrollo personal. La siguiente tabla enumera los objetivos estratégicos enfocados en la diferenciación:

Tabla 11 *Objetivos estratégicos del Plan de Recursos Humanos*

Objetivos de Recursos Humanos	Objetivos estratégico	Año 1	Año 2	Año 3
Establecer una cultura organizacional para mantener a nuestros colaboradores comprometidos con la empresa.	OE3	Mayor a 50%	Mayor al 75%	Mayor al 80%
Crear incentivos razonables para permitir que se mantenga un sistema de colaboración permanente entre la empresa y los colaboradores.	OE4	Mayor a 50%	Mayor al 75%	Mayor al 80%
Fomentar el trabajo en equipo, pero lo más importante es trabajar en armonía.	OE4	70%	80%	90%

Elaboración propia

7.1. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal

Las estrategias de reclutamiento, selección y contratación deben estar diseñadas con el objetivo del cumplimiento de las estrategias de la organización. Weinberger (2009) manifiesta “En función a los objetivos y requerimientos de personal, el empresario

diseñará estrategias para atraer y retener a las personas más adecuadas para su organización” p. 88. Por ello, nuestro equipo de atracción de talentos cumplirá con las leyes y regulaciones, y procederá con la selección de hojas de vida en base a las características profesionales del postulante. Cualquier persona que cumpla con los parámetros establecidos de "atractivo de talento" se incorporará a nuestra empresa sin distinguir género, género, edad, estado social, religión, orientación sexual, raza, color, estado civil, grupo, opinión política, discapacidad, nacionalidad, grupo étnico u otras condiciones protegidas por la ley. Nuestras estrategias de contratación estarán enfocadas en que todos los postulantes tendrán las mismas oportunidades laborales en la empresa; la persona elegida será por sus condiciones profesionales y desenvolvimiento personal. La elección del personal idóneo la realizará el jefe de cada área y bajo ninguna circunstancia se tolerará el comportamiento deshonesto o poco ético y resultará en un aislamiento inmediato. El único personal que no pasará por este proceso de reclutamiento será el Gerente General, ya que será contratado directamente por el Consejo Directivo y en conjunto elegirán a los líderes de equipo.

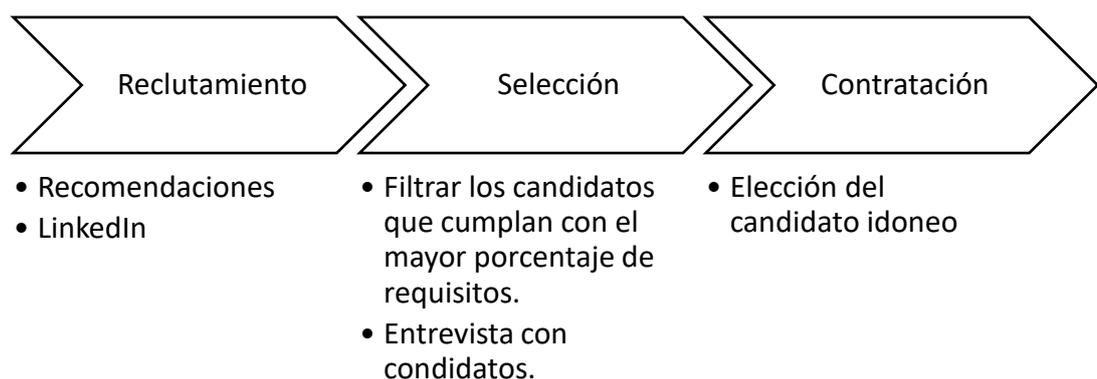


Figura 44. *Flujo del proceso de selección para los líderes de áreas*

Elaboración Propia

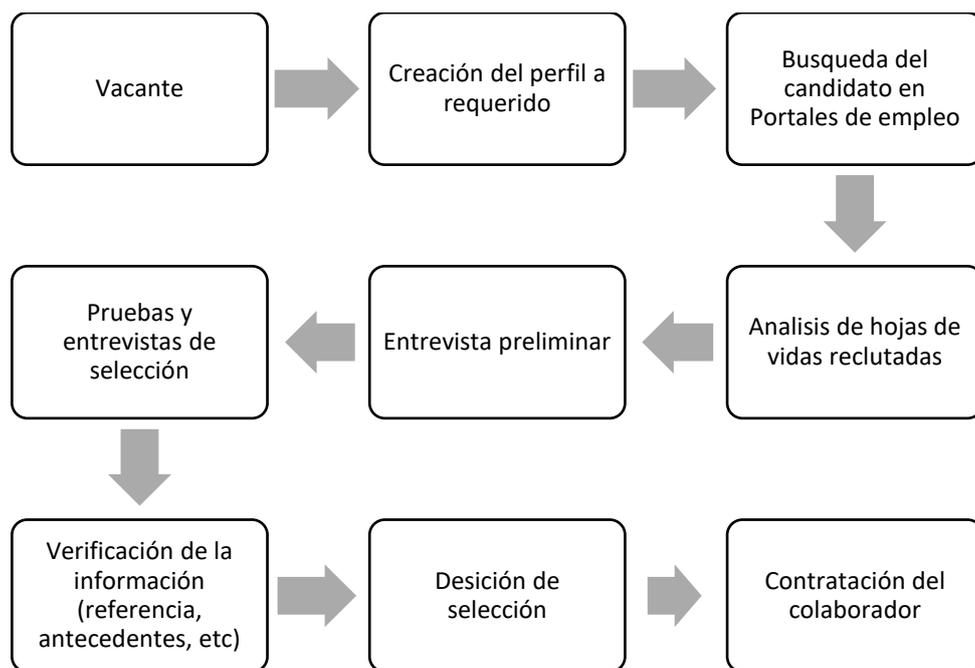


Figura 45. *Flujo del proceso de selección*

Elaboración Propia

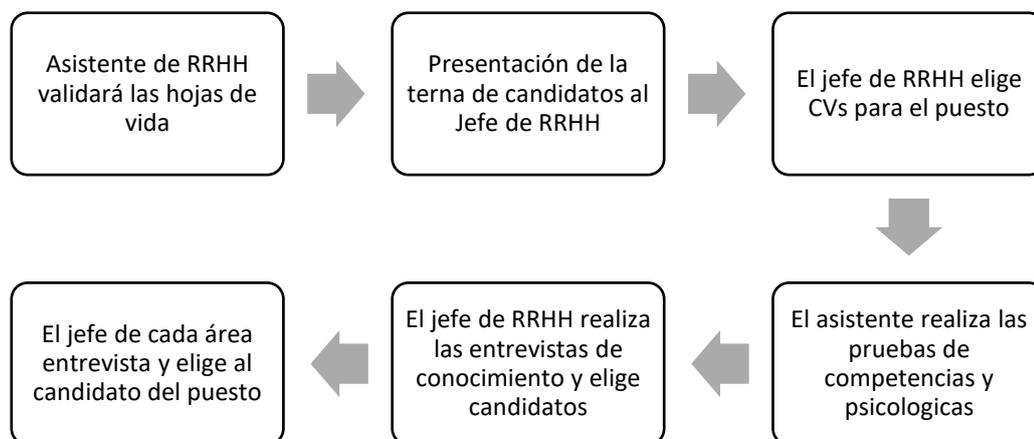


Figura 46. *Proceso de selección de candidatos*

Elaboración Propia

Perfil del personal:

- **Gerente General:** Responsable de generar y cumplir los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Jefe de Administración y Finanzas:** Responsable de una correcta administración de los fondos de la empresa en función a costos.
- **Asistente Administrativo y Finanzas:** Responsable de los informes oportunos al jefe de administración y finanzas.
- **Analista Contable:** Responsable de informes oportunos al jefe de administración y finanzas respecto a los libros o registros de contabilidad de la empresa.
- **Analista legal:** Responsable de crear y analizar los contratos con los clientes y proveedores.
- **Jefe de Marketing y Comercial:** Responsable del desarrollo del plan comercial establecido por la Gerencia y posicionar la marca.
- **Gestor Comercial:** Responsable de captar y negociar con las mejores empresas de transporte de mercadería.
- **Jefe de recursos Humanos:** Responsable de desarrollar, planificar y diseñar estrategias de gestión de personal coherentes con el plan estratégico de la organización.
- **Asistente de Recursos Humanos:** Responsable de efectuar y controlar el pago de haberes y preparar informes para a jefatura de RRHH.
- **Jefe de Operaciones:** Responsable del manejo operativo de las unidades para el reparto correspondiente.
- **Coordinador noche:** Responsable de gestionar el ingreso de las unidades de noche.

- **Chofer:** Responsable de gestionar los recursos de traslado de productos.
- **Operario de almacén:** Responsable de recibir, almacenar y enviar mercancías.
- **Operario de carga noche (4):** Encargado de cargar y descargar la mercadería del furgón.
- **Map:** Responsable de validar que las unidades cumplan con sus rutas establecidas.
- **Auxiliar de Limpieza:** Responsable de mantener las instalaciones y muebles limpios y desinfectados.

En el Anexo 1 se muestran los perfiles para el proceso selección, reclutamiento y contratación.

Reglamentos

Reglamento de SST

La regulación de SST tiene como objetivos principales:

- Garantizar las condiciones de salud y seguridad de todo el personal mediante la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales.
- Fomentar una cultura de prevención de riesgos laborales en trabajadores, proveedores y todos aquellos que prestan servicios en relación con la empresa.
- Promover la mejora continua de las condiciones de seguridad, salud y medio ambiente, a fin de evitar y prevenir daños a la salud, instalaciones o procesos, facilitando la identificación de peligros y la evaluación y control de los riesgos existentes.

- Proteger las instalaciones y los activos de la empresa, con el objetivo de garantizar la fuente de trabajo y mejorar la productividad.

Reglamento Interno

El Reglamento interno reúne los principios básicos que deben guiar las acciones de nuestro capital humano en la labor que realizan diariamente, con el objetivo de lograr las más cúspides estándares de ética; con ello vamos a demostrar a nuestros stakeholders nuestra base de valores y profesionalismo en nuestra organización. Esto hará que se refleje nuestra identidad cultural y nuestro compromiso en el mercado.

7.2. Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal

- **Estrategia de Inducción**

A continuación, se detallará como se realizará la inducción de los colaboradores de APAYKACHAY:

Tabla 12 *Objetivos estratégicos del Plan de Recursos Humanos*

Inducción de Jefaturas	Recibimiento por los socios
	Detallar los objetivos de la empresa
	Muestra de Instalaciones e indicaciones de sus funciones
Inducción de personal	Recibimiento por cada jefatura
	Muestra de Instalaciones e indicaciones de sus funciones
	Charla inducción de la empresa (misión, visión, valores, objetivos, etc) y SST
	Capacitación de Funciones

Elaboración Propia

A la charla de inducción de la empresa deberán asistir todos los colaboradores (incluido las jefaturas), esta charla será realizada por los socios de la empresa, el gerente general y un especialista en SST y se les hará la entrega de dos cuadernillos (1 SST y 1 políticas laborales).

- **Estrategia de capacitación y desarrollo**

Se realizarán capacitaciones trimestralmente para los colaboradores que cuenten con más de seis meses en la empresa para poder fortalecer la cultura organizacional de acuerdo con sus responsabilidades; de manera similar, se establecerá un horario fijo para que puedan participar en sus ocupaciones técnicas favoritas. Como ruta de carrera, lucha por la promoción interna en el puesto de reserva de cada puesto.

Las capacitaciones trimestrales estarán enfocadas en fortalecer sus conocimientos sobre sus labores actuales, así como las nuevas tendencias que puedan complementar sus gestiones. Dentro de estas capacitaciones tenemos:

Cursos de SST

Actualizaciones sobre las leyes de transportes

Cursos de Excel intermedio

Charlas de regímenes laborales

- **Estrategia de evaluación de personal**

Cada gerencia estará a cargo de la evaluación del desempeño de sus colaboradores y reportará de forma trimestral a la Gerencia General los resultados, indicadores, posibles rotaciones, promociones o cambios necesarios.

7.3. Estrategias de motivación y desarrollo del personal

- **Estrategia de motivación**

Nuestra estrategia de motivación estará centrada en la valoración social y el logro de recompensas externas, ello se ejecutará de la siguiente manera:

Se establecerá el colaborador del mes a quién cumpla con sus indicadores al 100%, el cual será reconocido por toda la empresa y gozará de un día libre al mes previa coordinación con su jefatura.

Si el colaborador logra ser 3 veces en el año el colaborador del mes, al culminar el año se le otorgará un Bono por Trabajador del mes de S/930.00.

Anualmente se realizará el aumento salarial del 5% a todo el personal.

Adicionalmente, la empresa realizará las siguientes celebraciones anuales para la integración de los colaboradores:

Aniversario de la empresa

Día del trabajador

Día de la Madre

Día del Padre

Fiestas Patrias (28 de Julio)

Navidad

- **Estrategia de desarrollo del personal**

El desarrollo del personal de nuestros colaboradores es de suma importancia para nuestra empresa, ya que de este modo el colaborador se siente logrado y comprometido con la organización; por lo que nuestra empresa ha implementado las siguientes estrategias:

El colaborador que cuente más de un año en la empresa contará con la opción postular a otra área.

El colaborador que cuente con más de tres años en la empresa podrá acceder a un préstamo sin interés para cursos o una carrera que le permita complementar sus conocimientos en su área laboral.

7.4. Políticas de remuneraciones y compensaciones

El sistema de remuneración de nuestra empresa está enfocado en la equidad interna y competitividad externa como pilares básicos, se garantizará la transparencia y la igualdad entre todos los socios; asimismo, las remuneraciones y los beneficios no estarán sujetas a alguna condición.

Tabla 13 Cálculo del presupuesto de remuneración anual para un auxiliar

CALCULO DEL PRESUPUESTO DE REMUNERACION ANUAL DEL GERENTE

Concepto	Monto mensual S/	Asignación anual		Monto anual S/
Sueldo	S/. 4,000.00	11	meses	S/.44,000.00
Vacaciones (1)	S/. 4,000.00	1	mes	S/. 4,000.00
Gratificación (2)	S/. 8,000.00	2	meses	S/.16,000.00
CTS (3)	S/. 333.33	12	meses	S/. 4,000.00
Asignación familiar (4)	S/. 93.00	12	meses	S/. 1,116.00
Essalud (5)				S/. 3,960.00
		Total (6)		S/.73,076.00
(1) Se considera un sueldo anual por concepto de vacaciones				
(2) Se consideran 2 sueldos anuales por concepto de gratificación: Julio y Diciembre				
(3) Se considera un sueldo anual por concepto de CTS, el cual es abonado en forma mensual (8.33% de la remuneración anual)				
(4) El concepto de asignación familiar corresponde al 10% del ingreso mínimo legal				
Ingreso mínimo legal 2020 = S/. 930.00				
(5) Se consideró el importe total anual por concepto de Essalud				
S/. 44,000.00				
(6) No considera el reparto de utilidades. Sin embargo los trabajadores las perciben anualmente (Decreto Legislativo 892)				

Anual
Mensual

Elaboración propia

Tabla 14 Presupuesto del plan de recursos humanos - planilla fija

PUESTO	SUELDO FIJO	SUELDO MENSUAL MENSUAL CON BENEFICIOS	SUELDO ANUAL CON BENEFICIOS	SUELDO AÑO 2 CON BENEFICIOS	SUELDO AÑO 3 CON BENEFICIOS	SUELDO AÑO 4 CON BENEFICIOS	SUELDO AÑO 5 CON BENEFICIOS
Gerente General	4,000.00	6,090	73,076	76,730	80,566	84,595	88,824
Jefe de Administración y Finanzas	2,500.00	3,841	46,091	48,396	50,815	53,356	56,024
Asistente Administrativo y Finanzas	1,500.00	2,092	25,101	26,356	27,674	29,058	30,510
Analista Contable	1,500.00	2,092	25,101	26,356	27,674	29,058	30,510
Analista legal	1,500.00	2,092	25,101	26,356	27,674	29,058	30,510
Jefe de Marketing y Comercial	2,500.00	3,841	46,091	48,396	50,815	53,356	56,024
Gestor Comercial	1,500.00	2,092	25,101	26,356	27,674	29,058	30,510
Jefe de recursos Humanos	2,500.00	3,841	46,091	48,396	50,815	53,356	56,024
Asistente de Recursos Humanos	1,500.00	2,092	25,101	26,356	27,674	29,058	30,510
Jefe de Operaciones	2,500.00	3,841	46,091	48,396	50,815	53,356	56,024
Coordinador día	1,200.00	1,892	22,704	23,839	25,031	26,283	27,597
Coordinador noche	1,500.00	2,092	25,101	26,356	27,674	29,058	30,510
Chofer noche	1,300.00	2,042	24,503	25,728	27,015	28,365	29,784
Operario de almacén 2	3,000.00	2,092	25,101	26,356	27,674	29,058	30,510
Operario de carga noche (4)	4,800.00	7,289	87,468	91,841	96,433	101,255	106,318
Map	1,300.00	2,042	24,503	25,728	27,015	28,365	29,784
Auxiliar de Limpieza	1,000.00	1,592	19,106	20,061	21,064	22,118	23,223
Vigilante día	1,200.00	1,892	22,704	23,839	25,031	26,283	27,597
Vigilante noche	1,500.00	2,092	25,101	26,356	27,674	29,058	30,510
TOTAL	38,300.00	54,936.33	659,236.00	692,197.80	726,807.69	763,148.07	801,305.48

Elaboración propia

CAPÍTULO VIII: ASPECTOS LEGALES, TRIBUTARIO Y LABORAL

8.1. Antecedentes legales

El Perú tiene un marco legal para la libre empresa, por ciertos mecanismos la empresa recién creada debe terminar por construirse y ser registrada en la SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE REGISTROS PÚBLICOS (SUNARP).

En INDECOPI, registraremos nuestra marca, y por ser una empresa de transporte y servicio, debemos contar con autorización y licencia de funcionamiento y estaremos bajo el marco de Régimen General.

Lineamientos para empresa son:

- En nuestras plataformas se encontrará la sección de Libro de reclamaciones.
- La empresa será constituida con 3 accionistas.

- No se recibirán utilidades, ya que tendremos la política de reinversión sobre las ganancias que se obtengan.
- Se realizará todo proceso de constitución de la empresa, la misma que se establecerá como sociedad anónima cerrada (SAC), ya que, se tienen únicamente 3 accionistas y se estará inscrito en el Registro Público de Mercado de valores.
- Se destinará 10% de la utilidad distribuable de cada ejercicio, deducido el impuesto la renta, hasta llegar a la quinta parte del capital.

Nuestra empresa estará inscrita en el régimen general, el cual nos permitirá:

- No tener ingresos limitados al mes, ya que tendremos mayores a 1700 uit
- No tenemos límite de compra.
- Podremos emitir: Factura, boleta de venta, guía de remisión, liquidación de compra, nota de crédito, nota de débito.

Pagos mensuales:

- Pago impuesto a la renta 30%.
- IGV 18%.
- Declaración jurada, el pago mes a mes, deberemos hacer un balance anual.

Libros contables:

- Hasta 300 UIT debemos tener: registro de compras, ventas y libro diario de formato simplificado.
- Si aumenta de 500 UIT a 700 UIT, debemos aumentar un libro más, libro de inventario y balance.
- Si superan 1700 UIT, debemos llevar contabilidad completa.

Trabajadores:

- Sin límite de trabajadores (norma tributaria).

- Activos fijos: no hay límite.

CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

9.1. Historia Financiera de la Empresa

Una vez concluido el análisis de los planes precedentes, queda un último estudio, el financiero, por el cual será valorada la factibilidad financiera del proyecto, tomamos en consideración que este diseño de negocio es inédito y por lo cual no cuenta con antecedentes financieros propios.

El plan financiero de APAYKACHAY es el panorama en cifras o predicción estratégica de la empresa, por lo cual representa el resumen que compone las pericias seleccionadas con los recursos, materiales, humanos y financieros e indispensable para llevarlas a cabo.

9.2. Datos, Supuestos y Políticas Económicas y Financieras

De acuerdo al análisis efectuado, se ha concluido que se evaluarán sobre los siguientes supuestos:

- La línea de tiempo estudiado es de 5 años
- El análisis de Flujo de Caja presentado será determinado en soles.
- La inflación es de 1.86% según INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informatca)
- Se calcula la depreciación de 10% para equipos de comunicación, 20% para vehículos, 10% muebles y encerres, 25% equipos de computo y 10% activos fijos intangibles, en el tiempo que durara el proyecto 5 años.

- La tasa de intereses para el pago del financiamiento (Deuda) es de 18% y los años de amortización de la deuda serán de 5 años.
- El impuesto a la Renta es de 30%
- El COK (Costo de Oportunidad) es de 20%.
- El CPPP (Costo promedio ponderado de capital) es de 17.04%
- La condición de pago para pago a proveedores será de 30 días calendario y el plazo de cobro será de 15 días calendario.
- El análisis del presupuesto de ingresos será reflejado en de manera mensual para el primer año.
- El presupuesto de egresos contempla los costos variables y costos fijos
- La estructura de capital de trabajo es conformada por préstamos financiero 40% y aporte propio 60%

9.3. Presupuesto de Ingresos

En función al tipo de empresa se determina que el precio de venta será de S/ 465 por unidad de transporte para despacho a domicilio de productos.

La distribución unidades de transporte para el primer año de operación será como sigue:

Mes 1: 5 unidades de transporte

Meses 2 y 3: 18 unidades de transporte

Meses 4, 5 y 6: 30 unidades de transporte

Mes 7: 50 unidades de transporte

Meses del 8 al 12: 70 unidades de transporte

De acuerdo a los datos indicados, para el año 1 de la operación se estima una un ingreso de S/ 7'407,450

Con relación a los años 2, 3, 4, y 5 se estima un incremento de ventas del 10% con relación al año anterior.

Tabla 15 Presupuesto de ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS

DETALLE	HORIZONTE DE EVALUACION (MESES)												Total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año
Precios constantes (p)	S/ 465	S/ 465	S/ 465	S/ 465	S/ 465	S/ 465	S/ 465	S/ 465	S/ 465	S/ 465	S/ 465	S/ 465	S/ 465,00
Volumen de ventas (q)	150	540	540	900	900	900	1.500	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	15,930
Flujo de ingresos constantes (p*q)	S/ 69,750	S/ 251,100	S/ 251,100	S/ 418,500	S/ 418,500	S/ 418,500	S/ 697,500	S/ 976,500	S/ 7,407,450				

PRESUPUESTO DE INGRESOS

DETALLE	HORIZONTE DE EVALUACION (AÑOS)					
	0	1	2	3	4	5
Precios constantes (p)		S/ 465				
Volumen de ventas (q)		15,930	17,523	19,275	21,203	23,323
Flujo de ingresos constantes (p * q)		S/ 7,407,450	S/ 8,148,195	S/ 8,963,015	S/ 9,859,316	S/ 10,845,248

Elaboración propia

9.4. Presupuesto de Egresos

9.4.1. Costos Variables

Se ha determinado que el costo variable que tendrá la empresa, corresponde al transporte de despacho a domicilio de la mercadería; el valor unitario es S/ 400.

9.4.2. Costos Fijos

Dentro de los costos fijos se deslinda los siguientes conceptos: marketing, servicios básicos (Agua, luz y teléfono), capacitación para el personal, alquiler de local, seguros y gastos administrativos y ventas (Gastos de personal).

El presupuesto de egresos muestra futuros desembolsos con relación a los costos variables y costos fijos para los años del 1 al 5.

Tabla 16 Presupuesto de egresos

PRESUPUESTO DE EGRESOS (A precios constantes)						
DETALLE	HORIZONTE DE EVALUACION DEL PROYECTO (AÑOS)					
	0	1	2	3	4	5
Volumen de ventas (q) unidades/ año		15,930	17,523	19,275	21,203	23,323
Transporte de despacho a domicilio		S/ 6,372,000	S/ 7,009,200	S/ 7,710,120	S/ 8,481,132	S/ 9,329,245
COSTOS VARIABLES		S/ 6,372,000	S/ 7,009,200	S/ 7,710,120	S/ 8,481,132	S/ 9,329,245
Marketing		S/ 32,240	S/ 40,180	S/ 38,600	S/ 37,250	S/ 36,440
Servicios básicos (Agua, luz, telefono)		S/ 6,000				
Capacitación		S/ 36,000				
Alquiler del local		S/ 105,000				
Seguros		S/ 84,000				
Gastos adm y ventas		S/ 659,236	S/ 692,198	S/ 726,808	S/ 763,148	S/ 801,305
COSTOS FIJOS		S/ 922,476	S/ 963,378	S/ 996,408	S/ 1,031,398	S/ 1,068,745
TOTAL DE EGRESOS		S/ 7,294,476	S/ 7,972,578	S/ 8,706,528	S/ 9,512,530	S/ 10,397,991

Elaboración propia

9.5. Inversión fija en Activos Tangibles y Activos Intangibles

Para inicio del proyecto se presenta la inversión en Activos Tangibles donde se destacan terreno adquirido, equipos de comunicación, vehículos disponibles, muebles, enceres y equipos de cómputo. El valor total de los activos tangibles asciende a S/ 183,500

Por otro lado, dentro de los Activos Intangibles encontramos registro de marca, constitución de la empresa, licencias y permisos, capacitación para el personal y lanzamiento de la página web por un valor total de S/ 20,000. Teniendo un total de inversión en activos por S/ 203,500

Tabla 17 Inversiones en activos tangibles e intangibles

Inversiones en activos tangibles	
Terrenos	S/ 150,000
Equipos de comunicación	S/ 10,000
Vehículos	S/ 11,000
Muebles y enseres	S/ 2,500
Equipo de cómputo	S/ 10,000
Total	S/ 183,500

Inversiones en activos intangibles	
Registro de marca	S/ 1,000
Constitución de la empresa	S/ 3,500
Licencias y permisos	S/ 2,000
Capacitación de personal	S/ 3,000
Lanzamiento de pagina web	S/ 10,500
Total	S/ 20,000

Total Inversion en activos	S/ 203,500
-----------------------------------	-------------------

Elaboración propia

9.6. Depreciación y Amortización de la Inversión Fija

Para determinar la depreciación y amortización fija se establecen la vida útil y la tasa correspondiente a cada activo tangible e intangible, donde podemos precisar que la vida útil del terreno es infinita por cual no se deprecia.

Se determina que el valor de recupero con respecto al valor inicial en 5 años de los activos tangibles asciende a S/ 156,250 y para los activos intangibles el valor de recupero es de S/ 10,000

Producto del cálculo realizado se establece que el valor del desecho contable al año 5 es de S/ 166,250.

Tabla 18 Depreciación y amortización de la inversión fija

DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN DE LA INVERSIÓN FIJA

DETALLE	INVERSIÓN INICIAL	Depreciación o amortización		HORIZONTE DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO (AÑOS)					Valor de recupero
		Vida útil	(%)	1	2	3	4	5	Año 5
Tangibles									
1 Terrenos	S/ 150,000	Infinito	0%	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 150,000
2 Equipos de comunicación	S/ 10,000	10	10%	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 5,000
4 Vehículos	S/ 11,000	5	20%	S/ 2,200	S/ 2,200	S/ 2,200	S/ 2,200	S/ 2,200	S/ 0
5 Muebles y enseres	S/ 2,500	10	10%	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 1,250
6 Equipo de cómputo	S/ 10,000	4	25%	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 0	S/ 0
SUB TOTAL EN TANGIBLES (A)	S/ 183,500			S/ 5,950	S/ 5,950	S/ 5,950	S/ 5,950	S/ 3,450	S/ 156,250
Intangibles									
1 Registro de marca	S/ 1,000	10	10%	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 500
2 Constitución de la empresa	S/ 3,500	10	10%	S/ 350	S/ 350	S/ 350	S/ 350	S/ 350	S/ 1,750
3 Licencias y permisos	S/ 2,000	10	10%	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 1,000
4 Capacitación de personal	S/ 3,000	10	10%	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 1,500
5 Lanzamiento de pagina web	S/ 10,500	10	10%	S/ 1,050	S/ 1,050	S/ 1,050	S/ 1,050	S/ 1,050	S/ 5,250
SUB-TOTAL EN INTANGIBLES (B)	S/ 20,000			S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 10,000
TOTAL (A + B)	S/ 203,500								
TOTAL DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN				S/ 7,950	S/ 7,950	S/ 7,950	S/ 7,950	S/ 5,450	S/ 166,250

Elaboración propia

9.7. Punto de Equilibrio

Para la estimación del punto de equilibrio se considera el precio de venta unitario, el costo variable unitario y el costo fijo total.

Se determina que el punto de equilibrio en unidades en el periodo 1 del proyecto es de 14,314 y para el periodo 5 es de 16,526.

Se muestra que el punto de equilibrio en el periodo 1 de S/ 6'656,124 y para el periodo 5 es de S/ 7'684,629

El punto de equilibrio evidencia el nivel de ventas indispensable para cubrir los costos totales, se hace alusión la cantidad de ventas necesarias para cubrir los costos variables y fijos del periodo de duración del proyecto.

Tabla 19 Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO

DESCRIPCION	0	1	2	3	4	5	Unidades
Volumen de ventas (q)		15,930	17,523	19,275	21,203	23,323	Und
Precio		S/ 465	S/ / Und				
COSTOS VARIABLES (CV)		S/ 6,372,000	S/ 7,009,200	S/ 7,710,120	S/ 8,481,132	S/ 9,329,245	S/
costo variable unitario (cv)		S/ 400	S/ / Und				
COSTOS FIJOS (CF)		S/ 930,426	S/ 971,328	S/ 1,004,358	S/ 1,039,348	S/ 1,074,195	S/
costo fijo unitario (cf)		S/ 58	S/ 55	S/ 52	S/ 49	S/ 46	S/ / Und
P.E. (en q) (Und vendidas)		14,314	14,944	15,452	15,990	16,526	Und
P.E. (en S/)		S/ 6,656,124	S/ 6,948,730	S/ 7,185,020	S/ 7,435,336	S/ 7,684,629	S/
Cantidad en Und vendidas para lograr							
Un margen del 10% respecto a los ingresos		50,293	52,504	54,290	56,181	58,065	Und

$$PE = \frac{CF}{p - cv}$$

Und (q)

$$PE = \frac{CF}{(1 - (cv / p))}$$

S/

$$PE = \frac{CF}{((1-10\%)*p - cv)}$$

Elaboración propia

9.8. Capital de Trabajo

Mediante el cálculo realizado se determina que el capital de trabajo inicial es S/ 299,773 para el periodo del año 5 se estima el valor de recupero de S/ 427,315

Tabla 20 Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO

DETALLE	HORIZONTE DE EVALUACION DEL PROYECTO (AÑOS)					
	0	1	2	3	4	5
Costo total anual		S/ 7,294,476	S/ 7,972,578	S/ 8,706,528	S/ 9,512,530	S/ 10,397,991
Necesidad de Capital de Trabajo		S/ 299,773	S/ 327,640	S/ 357,803	S/ 390,926	S/ 427,315
Incremento de capital de trabajo	S/ 299,773	S/ 27,867	S/ 30,162	S/ 33,123	S/ 36,389	

Valor de recupero del capital de trabajo: **S/ 427,315**

Elaboración propia

9.9. Fuente de Financiamiento

La inversión inicial total del proyecto asciende a S/ 503,273 la cual está dividida en 60% por recursos propios y el 40% por inversión externa - financiamiento bancario.

Tabla 21 Inversión total

INVERSION TOTAL	
CONCEPTO	PERIODO
	0
Inversión en activos fijos	S/ 203,500
Inversión en capital de trabajo	S/ 299,773
Inversión total	S/ 503,273

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	
Préstamo	201,309
Recursos propios	301,964

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	
Préstamo	40%
Recursos propios	60%

Elaboración propia

Sobre la base de la inversión total, se considera un préstamo bancario de S/ 201,309 como parte del financiamiento del 40% de la inversión, por lo cual se estima el servicio de la deuda, la cual será cancelada en lapso de 5 años.

Tabla 22 Servicio del pago de la deuda

SERVICIO DEL PAGO DE LA DEUDA

Monto del préstamo	S/ 201,309
Tasa de interés	18%
Plazo	5
Pagos	Cuotas constantes
Cuota constante	S/ 64,374

SERVICIO DE LA DEUDA (Precios corrientes)

	0	1	2	3	4	5
<i>Saldo inicial</i>		S/ 201,309	S/ 173,171	S/ 139,967	S/ 100,787	S/ 54,554
<i>Interés</i>		S/ 36,236	S/ 31,171	S/ 25,194	S/ 18,142	S/ 9,820
<i>Amortización</i>		S/ 28,139	S/ 33,204	S/ 39,180	S/ 46,233	S/ 54,554
<i>Saldo final</i>	S/ 201,309	S/ 173,171	S/ 139,967	S/ 100,787	S/ 54,554	S/ -

SERVICIO DE LA DEUDA (Precios constantes)

	0	1	2	3	4	5
<i>Saldo inicial</i>		S/ 197,633	S/ 166,904	S/ 132,439	S/ 93,625	S/ 49,752
<i>Interés</i>		S/ 35,574	S/ 30,043	S/ 23,839	S/ 16,852	S/ 8,955
<i>Amortización</i>		S/ 27,625	S/ 32,002	S/ 37,073	S/ 42,947	S/ 49,752
<i>Saldo final</i>	S/ 197,633	S/ 170,008.47	S/ 134,902.09	S/ 95,365.97	S/ 50,677.51	S/ -

Elaboración propia

9.10. Proyección de Flujo de Caja

A continuación, se presenta el flujo de caja económico y financiero del proyecto para los 5 primeros años de la empresa.

Como resultado del análisis del flujo de caja económico podemos determinar:

El VAN asciende a S/ 229,614 y el TIR 29%. Precisar que el periodo de recupero de la Inversión será en algún momento del quinto año de operación de la empresa.

Como resultado del análisis del flujo de caja financiero podemos determinar:

El VAN asciende a S/ 199,956 y el TIR 35%. Precisar que el periodo de recupero de la Inversión será en algún momento del quinto año de operación de la empresa.

La tasa de interés del préstamo esta descontada el 30% de impuesto a la renta.

Tabla 23 *Flujo de caja económico*

FLUJO DE CAJA ECONOMICO

	0	1	2	3	4	5
+ Ingresos de efectivo		S/ 7,407,450	S/ 8,148,195	S/ 8,963,015	S/ 9,859,316	S/ 10,845,248
- Costos fijos		S/ 922,476	S/ 963,378	S/ 996,408	S/ 1,031,398	S/ 1,068,745
- Costos variables		S/ 6,372,000	S/ 7,009,200	S/ 7,710,120	S/ 8,481,132	S/ 9,329,245
- Depreciación y amortización		S/ 7,950	S/ 7,950	S/ 7,950	S/ 7,950	S/ 5,450
= Utilidad antes de impuestos		S/ 105,024	S/ 167,667	S/ 248,537	S/ 338,836	S/ 441,807
- Impuesto a la renta (30% de U. bruta)		S/ 31,507	S/ 50,300	S/ 74,561	S/ 101,651	S/ 132,542
= Utilidad después de impuestos		S/ 73,517	S/ 117,367	S/ 173,976	S/ 237,185	S/ 309,265
+ Depreciación y amortización		S/ 7,950	S/ 7,950	S/ 7,950	S/ 7,950	S/ 5,450
= FLUJO OPERATIVO		S/ 81,467	S/ 125,317	S/ 181,926	S/ 245,135	S/ 314,715
- Inversión fija	S/ 203,500					
- Inversión en capital de trabajo	S/ 299,773	S/ 27,867	S/ 30,162	S/ 33,123	S/ 36,389	S/ -
+ Valor de recupero de la inversión fija						S/ 166,250.00
+ Valor de recupero del capital de trabajo						S/ 427,314.69
= FLUJO NO OPERATIVO	S/ -503,273	S/ -27,867	S/ -30,162	S/ -33,123	S/ -36,389	S/ 593,565
= FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/ -503,273	S/ 53,600	S/ 95,155	S/ 148,802	S/ 208,746	S/ 908,279
	S/ -503,273	S/ 45,796	S/ 69,464	S/ 92,813	S/ 111,245	S/ 413,569
	S/ -503,273	S/ -457,477	S/ -388,013	S/ -295,200	S/ -183,955	S/ 229,614
						5

VANE (%) =	S/ 229,614
TIRE =	29%
PRI =	5

En algún momento del año 5 se recupera inversión

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

Préstamo	40%
Recursos propios	60%

COSTO DEL FINANCIAMIENTO

Préstamo	13%
Recursos propios	20%

CPPC = 17.04%

Elaboración propia

Tabla 24 Flujo de caja financiero

-	Interés		S/ 35,574	S/ 30,043	S/ 23,839	S/ 16,852	S/ 8,955
-	Amortización		S/ 27,625	S/ 32,002	S/ 37,073	S/ 42,947	S/ 49,752
+	Préstamo	S/ 201,309					
+	Interés*30% = Escudo fiscal		S/ 10,672	S/ 9,013	S/ 7,152	S/ 5,056	S/ 2,687

FLUJO DE CAJA FINANCIERO	S/ -301,964	S/ 1,073	S/ 42,123	S/ 95,042	S/ 154,003	S/ 852,259
	S/ -301,964	S/ 894.23	S/ 29,251.97	S/ 55,001.35	S/ 74,268.22	S/ 342,503.62
	S/ -301,964	S/ -301,069.56	S/ -271,817.59	S/ -216,816.24	S/ -142,548.01	S/ 199,955.60
						5

VANF (%)=	S/ 199,956
TIRF=	35%
PRI=	5 En algún momento del año 5 se recupera inversión

Elaboración propia

9.11. Análisis de Sensibilidad

Para este proceso hemos optado trabajar con cuatro variables de entrada:

- Precio unitario del servicio
- Valor del terreno
- Transporte de despacho a domicilio
- Gastos administrativos y ventas (Gastos de personal)

Análisis del punto muerto – (Unidimensional)

La metodología usada es la de analizar cada una de las variables mencionadas por separado, para determinar el punto muerto con un VAN de cero, de acuerdo a esto mostramos los porcentajes que varían con relación a los valores base.

En el análisis las variables más sensibles son el precio unitario del servicio con una variación de -1.2% y el costo por el transporte de despacho a domicilio con una variación

de 1.3% ya que variaciones mínimas afectan el resultado del VAN de manera significativa.

Análisis por escenarios (Multidimensional)

La metodología en este caso es como las cuatro variables mencionadas se comportan de una manera en conjunto, para ello hemos definido tres escenarios, el base, el optimista y el pesimista, que a la vez cada uno de ellos cuenta con su probabilidad de ocurrencia, esto con el fin de ver como impactan estos escenarios en el VAN y en la TIR de proyecto.

En el análisis por escenarios tomando como referencia el escenario base obtenemos VAN de S/ 229,614 y una TIR de 29%.

En el escenario optimista el VAN sería de S/ 1'016,875 y un TIR de 59%

En el escenario pesimista el VAN es de S/ -768,855 y un TIR de -21%, por lo que en este último escenario el proyecto no sería viable.

Luego del análisis observamos que las probabilidades para que el VAN sea menor a cero es de un 33% y que sea mayor a cero es de un 67% por lo tanto se puede determinar que el proyecto es viable.

Tabla 25 Análisis del punto muerto – análisis por escenarios

ANÁLISIS DEL PUNTO MUERTO (Unidimensional)				
VARIABLE DE ENTRADA		PUNTO MUERTO		%
Precio unitario del servicio	S/ 465	S/ 460		-1.2%
Terrenos	S/ 150,000	S/ 571,567		281%
Transporte de despacho a domicilio	S/ 400	S/ 405		1.3%
Gastos adm y ventas	S/ 659,236	S/ 957,396		45%
VAN () =		S/ 229,614		
TIR =		29%		
+				
ANÁLISIS POR ESCENARIOS (Multidimensional)				
VARIABLES	ESCENARIOS			
	BASE	OPTIMISTA	PESIMISTA	
Precio unitario del servicio	S/ 465	S/ 475	S/ 455	
Terrenos	S/ 150,000	S/ 300,000	S/ 120,000	
Transporte de despacho a domicilio	S/ 400	S/ 390	S/ 410	
Gastos adm y ventas	S/ 659,236	S/ 626,274	S/ 692,198	
VAN () =		S/ 229,614	S/ 1,016,875	S/ -768,855
TIR =		29%	59%	-21%
Probabilidad de ocurrencia	50%	30%	20%	
VAN (E) =	S/ 266,098.60			
VARIANZA =	S/ 383,990,676,659			
DESVIACIÓN STANDAR=	S/ 619,670			
VAN (X) =	0			
Probabilidad de que VAN (x) < 0	33%			
Probabilidad de que el VAN (x) >= 0	67%			

Elaboración propia

CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo de investigación es evaluar la viabilidad de la idea de negocio planteado, teniendo en cuenta los diferentes planes establecidos. A continuación detallaremos nuestras conclusiones:

- Luego del análisis observamos que las probabilidades para que el VAN se menor a cero es de un 33% y que sea mayor a cero es de un 67% por lo tanto se puede determinar que el proyecto es viable.

- Del análisis económico financiero podemos determinar que el proyecto es rentable, se obtienen resultado positivos donde se observa un VAN de S/229.614, una TIR de 29% y el período de recupero de la inversión se estima en algún momento del año 5.
- De acuerdo al análisis de sensibilidad existe un 67% de probabilidad que el VAN sea positivo.
- El mercado de retail hoy en día a sobrepasado el límite de abastecimiento debido a la pandemia que estamos viviendo, consideramos que el mercado es el propicio para actuar, y mejor aún teniendo como cliente una empresa de retail grande en el Perú. Esto nos permitirá llegar a tener buena rentabilidad y flotas para funcionamiento y crecimiento a mediano plazo.
- Con nuestro plan de marketing establecido se desea aumentar el nivel de servicio y eficiencia en la entrega de los productos. Pretendemos lograr un posicionamiento en el mercado que nos permita contar con mayores clientes a mediano y largo plazo.
- El servicio que proponemos brindar será eficiente de cara a nuestro cliente, dado que en la coyuntura actual se están generando retrasos en las entregas, por ende estamos enfocados en el cumplimiento eficiente.
- De acuerdo a lo establecido por el Gobierno Central, cumpliremos con todos los protocolos de bioseguridad y lograremos cubrir estas necesidades de la mano con nuestro personal capacitado.
- El capital humano en toda organización es de suma importancia y en APAYKACHAY lo tenemos claro. Asimismo sabemos, como nueva empresa no podemos realizar muchos gastos que puedan ocasionar que nuestros

indicadores no sean los adecuados. Por ello, hemos considerado distintas herramientas que nos permitan invertir en nuestros colaboradores, manteniendo los márgenes de rentabilidad.

- La inversión que realizaremos será con el objetivo de mantener una estrecha relación con nuestros colaboradores y de esta forma se sientan motivados de pertenecer a nuestra organización.

RECOMENDACIONES

- El estudio que hemos realizado es a nivel de perfil de proyecto, se recomienda profundizar los estudios a efecto de establecer la viabilidad del mismo con un mayor porcentaje de certeza.
- Como nuevos en el mercado, recomendamos realizar entrevistas de profundidad, para conocer más a fondo las necesidades tanto de la empresas como el cliente, de esta forma se puede formular estrategias válidas y viables para lograr los objetivos dentro de un mercado poblado. Enfocarse en la experiencia de los clientes, para nosotros será primordial.
- Buscar alternativas de expansión en el mercado y así mitigar el poder de negociación que cuenta la empresa Sodimac, nuestro cliente en la actualidad.

- Contar con mecanismos de prevención de riesgos. que permitan a la empresa una reacción adecuada ante contingencias que se presenten. Se debe realizar un buen estudio de mercado, profundizar en la necesidad de los clientes hoy, la experiencia que reciben por parte de las empresas retail es deficiente, y consideramos que un buen servicio es primordial.

BIBLIOGRAFIA

Sainz J. (2015) EL plan de marketing digital en práctica. Esic Editorial. Madrid.

Barbachan, M. (2017). La Responsabilidad Social Empresarial en el Perú: Desafíos y Oportunidades. *INNOVAG*.

Kotler & Keller, P. y. (2016). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

Diario Gestión. (24 de julio de 2019). Ventas online crecen 44.2% en Perú, las offline en retail caen 11%. <https://gestion.pe/economia/ventas-online-crecen-44-2-peru-offline-retail-caen-11-273983-noticia/>

America Retail. (18 de abril de 2020). Perú: 30% de peruanos están dispuestos a comprar vía online productos de primera necesidad <https://www.america-retail.com/peru/peru-30-de-peruanos-estan-dispuestos-a-comprar-via-online-productos-de-primera-necesidad/>

CPI Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública. (Abril 2019). Perú:

Población 2019

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

Google Forms (2020). Encuesta sobre el Perfil del Online Shopper

https://docs.google.com/forms/d/1oFKdY_sIQnP1NQ9hZezqCloeou9_b8tgalPTBil_arg/edit#responses

Soret, I. (1999). Logística y marketing para la distribución comercial. Esic Editorial. Madrid.

Camara de Comercio de Lima. (2019). Obtenido de

<https://www.mercadonegro.pe/retail/el-23-de-los-peruanos-compra-por-internet-segun-la-ccl/>

Camara de Comercio de Lima. (2019). Obtenido de

<https://www.mercadonegro.pe/retail/el-23-de-los-peruanos-compra-por-internet-segun-la-ccl/>

Castellanos Ramírez, A. (2009). Manual de gestión logística de transporte y distribución de mercancías. Barranquilla: Edición Uninorte.

Informática, I. N. (2019). Obtenido de <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/alrededor-del-40-de-los-hogares-del-pais-tiene-acceso-a-internet-en-el-segundo-trimestre-del-presente-ano-11829/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). Obtenido de

<http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-alberga-9-millones-320-mil-habitantes-al-2018->

https://docs.google.com/forms/d/1oFKdY_sIQnP1NQ9hZeqCloeou9_b8tgalPTBil_arg/e
dit?gxids=7628#responses

ANEXO 1
Perfiles para el proceso selección, reclutamiento y contratación.
Perfil de puesto de Gerente General

Puesto	Gerente General
Ubicación	Lima
Repota	Consejo Directivo
Funciones	Planificación, organización y ejecución de planes estratégicos. comercial. Coordinar la aprobación de los planes económicos, financieros y de inversión. Establecer e implementar objetivos, y rastrear y Controlar la gestión general de la empresa. Evaluar, clasificar y seleccionar mercados y clientes.
Requisitos	Egresado las carreras de administración, ingeniería industrial o negocios internacionales Experiencia mínima de seis años en el sector transporte de mercadería de retails. Gerenciamiento de la motivación del personal, capacidad de desarrollar, liderazgo, comunicación eficaz, dirección de personas y gestión.
Idiomas	Inglés Avanzado

Perfil de puesto de Jefe de Administración y Finanzas

Puesto	Jefe de Administración y Finanzas
Ubicación	Lima
Repota	Gerente General
Funciones	Gestionar las políticas financieras y de recursos humanos de la empresa. Generar estados financieros e informes de gestión regulares. Controlar y supervisar la gestión del área de la empresa. Gestión de relaciones con Sunat y entidades financieras.
Requisitos	Egresado las carreras de contabilidad, económica o ingeniería industrial. Experiencia mínima de tres años en posiciones similares. Conocimientos en control de gestión y temas tributarios.
Idiomas	Inglés Avanzado

Perfil de puesto de Asistente Administrativo y Finanzas

Puesto	Asistente Administrativo y Finanzas
Ubicación	Lima
Repota	Jefe de Administración y Finanzas
Funciones	Mantener los costos de oportunidad constantes. Los fondos se administran adecuadamente. Mantener una cartera de propuestas de financiamiento constantes, relaciones con los bancos y áreas financieras de cada empresa proveedora.
Requisitos	Egresado las carreras de contabilidad, económica o ingeniería industrial. Experiencia mínima de un año en posiciones similares. Conocimientos en creación de reportes financieros, KPIs.
Idiomas	Básico

Perfil de puesto de Analista Contable

Puesto	Analista Contable
Ubicación	Lima
Repota	Jefe de Administración y Finanzas
Funciones	Presentar el informe requerido por el departamento de administración financiera, llevar los libros de cuentas contables de la compañía, los movimientos u operaciones económicos que tendrá la empresa, liquidación y presentación de impuestos, preparación mensual de los estados financieros completos y sus respectivos anexos, se centrarán básicamente en la contabilidad fiscal.
Requisitos	Egresado las carreras de contabilidad. Experiencia mínima de dos años en posiciones similares Conocimientos en control de gestión y temas tributarios de empresas de transporte de mercadería.
Idiomas	Básico

Perfil de puesto de Analista legal

Puesto	Analista legal
Ubicación	Lima
Repota	Jefe de Administración y Finanzas
Funciones	Análisis gestión de la documentación legal de la empresa. Elaborar documentos contractuales. Responsable de crear y analizar los contratos con los clientes y proveedores.
Requisitos	Titulado en derecho. Experiencia de 1 año Conocimiento de trámites legales de transportes.
Idiomas	Básico

Perfil de puesto de Jefe de Marketing y Comercial

Puesto	Jefe de Marketing y Comercial
Ubicación	Lima
Repota	Gerente General
Funciones	Gestionar reuniones de negocios y otras actividades de promoción comercial. Coordinar con distribuidores para promoción comercial y gestión de imágenes. Gestión de posicionamiento de marca en canales online y minoristas.
Requisitos	Egresado las carreras de marketing, negocios internacionales o agronegocios. Experiencia mínima de tres años en el sector transporte. Conocimientos de transporte de mercadería de tiendas retails.
Idiomas	Inglés Avanzado

Perfil de puesto de Gestor Comercial

Puesto	Gestor Comercial
Ubicación	Lima
Repota	Jefe de Marketing y Comercial
Funciones	Captar nuevas empresas de transporte. Negociación con los clientes y proveedores. Agendar reuniones con los clientes y proveedor para afianzar las relaciones comerciales.
Requisitos	Egresado las carreras de marketing, negocios internacionales o agronegocios. Experiencia mínima de 1 años en el sector transporte. Conocimientos en desarrollo de mercados de transporte de mercadería de tiendas retails.
Idiomas	Inglés Intermedio

Perfil de puesto de Jefe de recursos Humanos

Puesto	Jefe de recursos Humanos
Ubicación	Lima
Repota	Gerente General
Funciones	<p>Desarrollar, planificar y diseñar estrategias de gestión de personal coherentes con el plan estratégico de la organización.</p> <p>Representar a la organización en asuntos legales y laborales ante otras entidades.</p> <p>Implementar estrategias de desarrollo personal y promueva procesos de aprendizaje organizacional, planes y planes para capacitar y evaluar el desempeño de los empleados.</p>
Requisitos	Egresado las carreras de contabilidad, administración o ingeniería industrial Experiencia mínima de tres años en posiciones similares. Capacidad de liderar y motivar equipos.
Idiomas	Inglés Avanzado

Perfil de puesto de Asistente de Recursos Humanos

Puesto	Asistente de Recursos Humanos
Ubicación	Lima
Repota	Jefe de recursos Humanos
Funciones	<p>Efectuar y controlar el pago de haberes y otros como horas extras, pagos especiales o liquidaciones al personal. Diseñar la estrategia de atracción del talento de la organización. Preparar estadísticas y análisis.</p>
Requisitos	Egresado las carreras de contabilidad, administración o ingeniería industrial Experiencia mínima de un año en posiciones similares. Conocimientos en gestión de planillas.
Idiomas	Inglés Avanzado

Perfil de puesto de Jefe de Operaciones

Puesto	Jefe de Operaciones
Ubicación	Lima
Repota	Gerente General
Funciones	Monitoreo y evaluación del proceso de transporte de mercadería, evaluando la conformidad de los procesos establecidos. Coordinación del despacho y transporte del producto al puerto de envío.
Requisitos	Egresado las carreras de administración o ingeniería industrial Experiencia mínima de tres años en posiciones similares. Capacidad de liderar y motivar equipos.
Idiomas	Inglés Avanzado

Perfil de puesto de Coordinador noche

Puesto	Coordinador noche
Ubicación	Lima
Repota	Jefe de Operaciones
Funciones	Monitoreo y evaluación del proceso de transporte de mercadería, evaluando la conformidad de los procesos establecidos. Coordinación del despacho y transporte del producto al puerto de envío.
Requisitos	Egresado las carreras de administración o ingeniería industrial Experiencia mínima de un año en posiciones similares. Capacidad de liderar y motivar equipos.
Idiomas	Básico

Perfil de puesto de Chofer

Puesto	Chofer
Ubicación	Lima
Repota	Jefe de Operaciones
Funciones	Manejar las unidades que dejan los transportistas y ubicarlas en orden para que al día siguiente puedan ser utilizadas por los transportistas de mercaderías.
Requisitos	Secundaria Completa. Brevete A3. Experiencia mínimo de un año en funciones similares.
Idiomas	-

Perfil de puesto de Operario de almacén

Puesto	Operario de almacén
Ubicación	Lima
Repota	Jefe de Operaciones
Funciones	Responsable de llevar el control de los despachos realizados en el día, recepción de documentos, recepcionar la mercadería rechaza por los clientes para devolver al CD.
Requisitos	Secundaria Completa. Brevete A3. Experiencia mínimo de un año en funciones similares.
Idiomas	-

Perfil de puesto de Operario de carga noche

Puesto	Operario de carga noche (4)
Ubicación	Lima
Repota	Jefe de Operaciones
Funciones	Responsables de la recepción y validación de carga a las unidades correspondientes. Validación de paquetería.
Requisitos	Secundaria Completa. Brevete A3. Experiencia mínimo de un año en funciones similares.
Idiomas	-

Perfil de puesto de Maps

Puesto	Maps
Ubicación	Lima
Repota	Jefe de Operaciones
Funciones	Validar las rutas que realizan los transportistas y reportar a su jefe inmediato si se encuentran alguna anomalía.
Requisitos	Egresado o estudiante de las carreras de administración o ingeniería industrial. Experiencia mínima de un año en posiciones similares. Conocimiento de aplicaciones de rutas de Lima.
Idiomas	-

Perfil de puesto de Auxiliar de Limpieza

Puesto	Auxiliar de Limpieza
Ubicación	Lima
Repota	Jefe de Operaciones
Funciones	Mantener limpia y desinfectadas las areas y muebles de la empresa.
Requisitos	Secundaria Completa. Experiencia mínima de un año en posiciones similares.
Idiomas	-