



**«PLAN DE NEGOCIO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN
MINIMARKET EN LIMA NORTE»**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

**Presentado por
Sr. Juan José Mayta Carlos**

Asesor: Profesor Wilfredo Lafosse Quintana

2014

Dedico el presente trabajo a mis padres, por su apoyo incondicional para el cumplimiento de mis objetivos profesionales.

Agradezco a los profesores de la maestría, por todo lo que aportaron a mi formación académica. En especial, quiero dar las gracias al profesor Wilfredo Lafosse, por su orientación, asesoría y dedicación.

Resumen ejecutivo

La presente tesis tiene como objetivo demostrar que el plan de negocio para el establecimiento de un minimarket en Lima Norte es viable de implementar.

Con la implementación del minimarket se pretende satisfacer la necesidad principal de alimentación de los clientes y sus deseos de ahorrar costos y tiempo en realizar las compras de productos; a la vez, se busca mejorar su calidad de vida. El negocio propuesto expenderá productos de consumo masivo, principalmente alimentos. Su público objetivo primario está conformado por las amas de casa de 18 a 60 años de edad, pertenecientes a los NSE C y D, que viven en el distrito de Comas, cuyos estilos de vida son progresistas y conservadores.

El plan se inicia describiendo la idea de negocio y su representación a través del modelo de negocio Canvas. A continuación, se analizan los factores del entorno externo que afectarán al negocio propuesto a lo largo del tiempo (lo más importante son las proyecciones de crecimiento de la economía peruana, aspecto que genera oportunidades por aprovechar) y mediante el análisis del sector retail de alimentos del distrito de Comas, se demuestra que este posee un grado de atraktividad interesante, cerca a la calificación de atractivo.

La investigación de mercado incluyó entrevistas a expertos del sector minimarket y encuestas a amas de casa que realizan sus compras en los mercados San Carlos y La Alborada del distrito de Comas; se demostró que el negocio del minimarket es rentable y que existe una intención certera de las amas de casa por la compra de productos en el negocio propuesto. El análisis interno a través de la cadena de valor, y luego a través del análisis de los recursos y capacidades, determinaron como elementos de la ventaja competitiva el poseer una mejor respuesta a las necesidades de los clientes y la investigación permanente de nuevos productos y tendencias.

Con la información del análisis externo e interno y en concordancia con los factores más valorados por los clientes en cuanto a productos de consumo masivo, principalmente alimentos, se definió el plan estratégico, el cual determina implementar la estrategia genérica de enfoque de mejor valor, que permitirá ofrecer productos a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado. Las matrices FODA cruzada, PEYEA, IE y posteriormente la matriz MPEC definieron que las estrategias alternativas de penetración de mercado y desarrollo de producto son las más atractivas para el negocio.

En el Plan de Marketing, se define posicionar al negocio como el minimarket de referencia del sector por tener los mejores precios, el mejor servicio y una buena selección de productos. La estrategia de fidelización se basará en brindar un servicio personalizado al cliente y se apoyará en el marketing estadístico y de base de datos. Asimismo, se definió la mezcla de marketing adecuada para operativizar la estrategia de marketing.

El Plan de Operaciones describe los procesos, desde el aprovisionamiento hasta el servicio posventa, los cuales se realizarán en un local alquilado, ubicado como resultado del análisis de localización, frente al Hospital Nacional Sergio E. Bernales en el distrito de Comas. La calidad del producto se asegurará a través de certificaciones y políticas de inocuidad de alimentos. Se describen también el diseño y distribución de las instalaciones, la capacidad de las operaciones, el plan de mantenimiento y seguridad, el soporte de los sistemas de información y la formalización de la empresa.

El Plan de Recursos Humanos precisa la estructura organizacional del minimarket, configurada como una organización profesional. La cultura organizacional estará fuertemente basada en valores, en las relaciones humanas con los colaboradores y en diversas manifestaciones culturales, aspectos que permitirán propiciar un clima laboral adecuado. Se pretende atraer a personal con talento a través de las mejores prácticas en la gestión de recursos humanos.

El Plan Financiero señala que las fuentes de financiamiento estarán conformadas por aporte de accionistas con un 77% y 23% de deuda con un banco local. Realizado el cálculo de los estados financieros y del flujo de caja, con base en los presupuestos requeridos para tal fin, los criterios de rentabilidad en todos los niveles de sensibilidad determinaron que el negocio es rentable económica y financieramente.

Se implementarán prácticas de gestión socialmente responsables, que permitirán lograr la inclusión de las expectativas de todos los grupos de interés alrededor de la empresa para lograr el desarrollo sostenible. Finalmente, para la evaluación y control de la estrategia, el cuadro de mando integral permitirá examinar la estrategia de la empresa, comparar los resultados obtenidos y tomar las acciones correctivas correspondientes.

Por todo ello, se puede concluir que el plan de negocio del minimarket es viable y reúne las condiciones para su implementación.

Índice

Índice de tablas	xi
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
 Introducción	 1
 Capítulo I. El negocio	 3
1. Descripción del negocio.....	3
2. Modelo de negocio.....	3
3. Tipo de negocio.....	4
 Capítulo II. Análisis externo	 5
1. Análisis del entorno general o del macroentorno.....	5
1.1 Entorno económico	5
1.2 Entorno demográfico.....	6
1.3 Entorno político.....	6
1.4 Entorno legal.....	7
1.5 Entorno sociocultural	7
1.6 Entorno tecnológico	9
1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	9
2. Análisis del entorno de la industria o microentorno	9
2.1 Competencia.....	10
2.2 Proveedores.....	10
2.3 Clientes	10
2.4 Sustitutos.....	11
2.5 Amenaza de nuevos competidores	11

2.6 Grado de atraktividad del sector.....	11
2.7 Matriz de perfil competitivo (MPC)	12
3. Resultados del análisis externo	12
Capítulo III. Investigación de mercado.....	13
1. Definición del problema y los objetivos de investigación	13
2. Desarrollo del plan de investigación	13
2.1 Fuentes de información secundaria.....	13
2.2 Fuentes de información primaria	15
2.2.1 Investigación cualitativa. Entrevistas en profundidad.....	15
2.2.2 Investigación cuantitativa. Encuestas.....	16
3. Recojo de información.....	17
4. Análisis de información	18
5. Presentación de conclusiones.....	18
6. Toma de decisiones.....	19
7. Estimación de la demanda.....	20
8. Resultados de la investigación de mercado.....	20
Capítulo IV. Análisis interno	21
1. Evaluación de la cadena de valor	21
1.1 Actividades de apoyo.....	21
1.2 Actividades primarias.....	21
2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	22
3. El modelo VRIO	23
4. Determinación de ventaja competitiva.....	23
5. Resultados del análisis interno	23

Capítulo V. Plan Estratégico.....	24
1. Declaración de visión.....	24
2. Declaración de misión.....	24
3. Valores	25
4. Objetivos a largo plazo.....	25
4.1 Objetivos estratégicos	25
4.1.1 Objetivos de crecimiento.....	25
4.1.2 Objetivos financieros o rentabilidad	25
4.1.3 Objetivos de consolidación o supervivencia	26
5. Definición de estrategia genérica.....	26
6. Políticas.....	27
6.1 Políticas de Marketing.....	27
6.2 Políticas de Operaciones	27
6.3 Políticas de Recursos Humanos	28
6.4 Políticas de Finanzas y Contabilidad	28
 Capítulo VI. Generación y selección de estrategias alternativas	29
1. Matriz FODA cruzada (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).....	29
2. Matriz PEYEA (Posición estratégica y evaluación de acción)	29
3. Matriz IE (interna-externa)	31
4. Descripción de la estrategia seleccionada	31
 Capítulo VII. Implementación de estrategias	34
1. Plan Funcional de Marketing	34
1.1 Análisis de situación	34
1.2 Estrategia de Marketing	35
1.2.1 Objetivos de Marketing.....	35

1.2.2 Estrategia de segmentación.....	36
1.2.3 Estrategia de posicionamiento.....	36
1.2.4 Estrategia de fidelización	37
1.2.5 Estrategia competitiva de Marketing	37
1.2.6 Marketing mix.....	37
1.3 Proyecciones financieras.....	40
2. Plan Funcional de Operaciones.....	41
2.1 Objetivos	41
2.2 Estrategia de operaciones.....	41
2.3 Definición del producto	41
2.4 Estrategia de localización.....	42
2.5 Proceso de producción	42
2.6 Diseño y distribución de las instalaciones	45
2.7 Capacidad de las operaciones.....	46
2.8 Planeación del mantenimiento y seguridad.....	46
2.9 Sistemas de información	47
2.10 Formalización de la empresa.....	47
3. Plan Funcional de Recursos Humanos	48
3.1 Estructura y cultura organizacional.....	48
3.2 Configuración de la estructura organizacional.....	49
3.3 Gestión de los flujos de trabajo.....	49
3.4 Estrategia de Recursos Humanos	50
3.5 Objetivos	50
3.6 Gestión de Recursos Humanos.....	50
4. Plan Funcional de Finanzas y evaluación financiera	52
4.1. Objetivos	52
4.2 Supuestos	52
4.3 Análisis financiero	53

4.4 Estado de pérdidas y ganancias y flujo de caja proyectado	54
4.5 Rentabilidad económica y financiera del proyecto	55
4.5.1 Valor actual neto (VAN).....	55
4.5.2 Tasa interna de retorno (TIR).....	55
4.6 Análisis de sensibilidad.....	55
4.7 Resultados de la evaluación financiera	55
 Capítulo VIII. Responsabilidad social empresarial	56
1. Objetivos	56
2. Los grupos de interés	56
3. Prácticas de gestión socialmente responsables hacia los grupos de interés	57
4. Relación con los grupos de interés.....	58
 Capítulo IX. Evaluación y control de la estrategia	59
1. Mapa estratégico y cuadro de mando integral.....	59
2. Planeación de contingencias	59
 Conclusiones y recomendaciones.....	61
1. Conclusiones	61
2. Recomendaciones	61
 Bibliografía	62
Anexos	72
Nota biográfica	97

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de grado de atractividad del sector	11
Tabla 2. Matriz PEYEA	30
Tabla 3. Matriz MPEC	32
Tabla 4. Objetivos de Marketing.....	35
Tabla 5. Objetivos de Operaciones	41
Tabla 6. Objetivos de Recursos Humanos	50
Tabla 7. Objetivos de Finanzas	52
Tabla 8. Objetivos de Responsabilidad Social.....	56
Tabla 9. Plan de Contingencia	60

Índice de gráficos

Gráfico 1. Matriz PEYEA.....	30
------------------------------	----

Índice de anexos

Anexo 1. Modelo de negocio del minimarket.....	73
Anexo 2. Matriz de evaluación de factores externos	74
Anexo 3. Matriz de perfil competitivo	75
Anexo 4. Guía de entrevista.....	76
Anexo 5. Entrevistas en profundidad.....	77
Anexo 6. Matriz de evaluación de factores internos.....	80
Anexo 7. Matriz de análisis VRIO.....	81
Anexo 8. Matriz de FODA cruzada	82
Anexo 9. Mapa de procesos del minimarket.....	83
Anexo 10. <i>Layout</i> interno del local.....	84
Anexo 11. Organigrama estructural del negocio.....	85
Anexo 12. Presupuesto de inversiones.....	86
Anexo 13. Previsión de demanda e ingresos proyectados	88
Anexo 14. Presupuesto del personal	90
Anexo 15. Presupuesto de gastos.....	91
Anexo 16. Estado de pérdidas y ganancias mensual	92
Anexo 17. Estado de pérdidas y ganancias anualizado.....	93
Anexo 18. Flujo de caja mensual	94
Anexo 19. Flujo de caja anual	95
Anexo 20. Análisis de sensibilidad y ratios financieros.....	96

Introducción

De acuerdo con Weinberger (2009), la idea de negocio surge como resultado del análisis de las fortalezas del empresario así como del entorno. En este contexto, la oportunidad de negocio de implementar un minimarket en Lima Norte, se concibió analizando las fortalezas del investigador, un amplio estudio de mercado así como las tendencias relevantes para el país.

Dentro de las fortalezas del investigador, se encuentran el haber tenido una breve experiencia en una bodega familiar y conocer muy bien la zona de prospecto donde se pretende implementar el negocio. En cuanto al mercado, el crecimiento del sector comercio del 2012 con respecto al 2011 fue de 6,7%, uno de los más altos a nivel sectorial del país y uno de los más rentables (*América Economía* 2013). En tiempos de crisis económicas, los retailers orientados a los alimentos tienen una ventaja sobre otros tipos de retail, ya que las personas siempre consumirán alimentos. García (2011) destacó que las proyecciones de ventas de las pequeñas tiendas peruanas en el retail de alimentos continuarán siendo altas. El Perú ha sido considerado como el duodécimo país con mayor índice de desarrollo mundial del retail, con una economía en crecimiento y una fuerte confianza de los consumidores, donde los minoristas modernos están ganando espacio a los vendedores informales, a la vez que los consumidores se vuelven más sofisticados y exigentes (*Global Retail Development Index* 2013).

Se observa el crecimiento de la clase media, que comprende la población con niveles socioeconómicos C y D, aspecto que involucra mayor poder adquisitivo. Esto permite tener y proyectar un clima de crecimiento de la demanda interna (Perú21.pe 2012). Por otro lado, el 18% de los limeños menciona que los precios altos son uno de los principales problemas del país y un 9% afirma que lo afectan (Ipsos Opinión Data 2012). Asimismo, el 65% de las bodegas peruanas es informal, lo cual genera una oportunidad de negocio para crear un negocio formal, por la garantía de los productos y servicios ofrecidos (*Expreso*, 2012). La zona de prospecto identificada para implementar el negocio es el km 14½ de la Av. Túpac Amaru, frente al Hospital Nacional Sergio E. Bernales, dado que no hay supermercados alrededor y existen pocos mercados y bodegas por las inmediaciones. Todo esto, sumado al tráfico de la zona, constituye un alto potencial de mercado. Las bodegas y mercados aledaños a la zona de prospecto identificada para el negocio tienen un bajo surtido de productos, bajos niveles de servicio y horario de atención limitado.

En cuanto a las tendencias relevantes para el país, se destaca la evolución de los ingresos familiares y personales que ha hecho que el consumidor peruano de todos los NSE se sofisticue

en los últimos años. Asimismo, el NSE C tiende a esperar mejores niveles de servicio, ha aumentado la preferencia y respaldo de los clientes hacia las marcas peruanas, se han incrementado los consumidores que buscan productos sanos y ecológicos (por ejemplo, se han cambiado las bolsas de plástico por bolsas biodegradables), se exige que los retailers tengan horarios de atención más amplios, hay mayor uso de ERP, las perspectivas macroeconómicas son positivas y el régimen de tributación es estable (García 2011).

Por lo expuesto, se va a mejorar la idea exitosa del supermercado y el concepto de autoservicio al implementar un minimarket con un surtido e información específica de productos frescos, dedicado a la venta de productos de consumo masivo (principalmente alimentos), de acuerdo a necesidades del segmento objetivo. La idea de establecer un negocio diferente en la zona de prospecto tiene mercado y satisface la necesidad básica de alimentación, a lo que se suma los deseos de los clientes por ahorrar costos y tiempo. La idea de negocio propuesta cumple con los requisitos para su implementación, tales como la existencia de una demanda significativa, las perspectivas de crecimiento sostenido a largo plazo, las condiciones de competencia favorables, el establecimiento de una ventaja competitiva y la aceptación de la idea por los posibles inversionistas (Franco 2013).

Capítulo I. El negocio

1. Descripción del negocio

El minimarket se define como el retailer pequeño que busca ubicarse en un lugar estratégico dentro de una zona poblada, y ofrece productos diversos como alimentos, bebidas, productos para el cuidado personal y del hogar (García 2011). Dentro de las características del minimarket se encuentran los horarios extendidos, el fácil acceso a los consumidores (en avenida principal), brindar mejores precios, permitir el pago con tarjeta de crédito, otorgar descuentos y contribuir a una mejora de la calidad de vida de la comunidad al ofrecer productos frescos y de calidad. El nuevo concepto del minimarket será el ofrecer productos frescos, como el mismo mercado, pero en el momento que el cliente lo necesite y cerca a su domicilio. La experiencia de compra estará conformada por la atención rápida en las cajas, gracias al uso de informática avanzada, así como el ambiente agradable. El minimarket pretenderá obtener la mayor similitud con la autoimagen del consumidor. Por ello, tendrá en cuenta las necesidades y sugerencias de los mismos, en un proceso continuo de mejora.

Dentro del surtido de productos que se ha previsto comercializar se encuentran carnes, embutidos, pescados, verduras, frutas, lácteos, productos envasados, conservas, bebidas y refrescos, snacks, confitería y productos complementarios (de limpieza y cuidado personal). El negocio funcionará en un terreno alquilado de 200 m² y contará con cajas registradoras y una zona de estacionamiento. En cuanto a equipamiento, contará con zona de frío, carritos de compra y canastillas. El abastecimiento de productos se enfocará en compras directas a proveedores especializados, con el fin de obtener los mejores costos, y se tendrán en cuenta las normas de calidad y seguridad alimentaria.

El negocio tendrá una alta obsesión con la calidad al ofrecer los mejores productos y el mejor servicio, en concordancia con los factores determinantes del éxito que han tenido las empresas transnacionales en mercados emergentes (Agtmael 2007).

2. Modelo de negocio

El segmento de clientes estará conformado principalmente por las amas de casa del distrito de Comas, de 18 a 60 años de edad, de los NSE C y D, perteneciente a estilos de vida progresistas y conservadores. La propuesta de valor radicará en la accesibilidad a productos de consumo

masivo, principalmente alimentos, con el mejor surtido e información de los productos, proporcionando ahorro en costos y tiempo para el cliente. Los productos se ofrecerán en el mismo local y a domicilio, y se utilizarán los recursos web para la interacción con los clientes, cuya relación será personalizada. La fuente de ingresos será la venta de productos a precios competitivos. El capital humano y las capacidades serán los recursos clave; las actividades de operaciones y marketing serán las actividades clave. Los proveedores clave serán los mayoristas y distribuidores de productos, mientras que los mototaxistas y los colaboradores serán los socios clave. Los costos más importantes del negocio son la mercancía y los gastos de personal. El Anexo 1 presenta el modelo del negocio bajo el Modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur 2011).

3. Tipo de negocio

De acuerdo a la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas, revisión 4 (INEI 2010), el negocio pertenecerá a la siguiente clasificación: CIIU 4711. Ventas al por menor en comercios no especializados con predominio de venta de alimentos, bebidas o tabaco.

Capítulo II. Análisis externo

Bajo el enfoque de la teoría general de sistemas (Araujo 2007), el macroentorno es el suprasistema y el microentorno es el sistema de referencia. Ambos están en permanente interacción con el sistema empresa.

1. Análisis del entorno general o del macroentorno

1.1 Entorno económico

Del 2014 al 2016 el Perú continuará liderando el crecimiento en la región, aunque crecerá a un ritmo más moderado (entre 5,8% y 6,3%), teniendo en cuenta el entorno internacional menos favorable. Esto se verá reforzado por la elevación de la calificación soberana del Perú a BBB+ por Standars & Poors (S&P) en agosto del 2013. Por ende, el consumo privado mantendrá un crecimiento para el mismo período en torno del 5,4% debido, entre otros factores, al incremento de la clase media. Teniendo en cuenta las proyecciones del PBI por sectores, el sector comercio crecerá para el período 2014-2016 en un moderado 5,9%. Asimismo, las proyecciones del tipo de cambio para el mismo período son estables, entre 2,70 y 2,75 nuevos soles por dólar, lo que ayudará a fortalecer la moneda local e impulsará el consumo (MEF 2013).

Las proyecciones de la inflación para el período 2014-2015 se han estimado en un 2% en promedio. Las modificaciones de encaje bancario aplicadas a junio del 2013 han permitido mantener una expansión ordenada de la liquidez y del crédito, y han incentivado un mayor uso del crédito en moneda nacional (BCRP 2013). Las tasas de interés anual promedio para créditos de consumo en moneda nacional es de 41,88% y en moneda extranjera de 25,91% a setiembre del 2013 (SBS 2013). Pese a estas altas tasas de interés, los créditos de consumo han tenido una tasa promedio anual de crecimiento de 16,33% en el período 2008-2012, impulsados por el creciente consumo de la clase media a través de créditos directos, créditos a través de tarjetas de crédito (incluidas las vinculadas a los negocios de retail) y los créditos hipotecarios (Class & Asociados S.A. 2012). En el 2012, la venta al por menor en supermercados e hipermercados registró un crecimiento de 6,5% y en los grandes almacenes se incrementó en 8,8% (INEI 2013a). Considerando que el índice de precios al consumidor en Lima Metropolitana en el 2012 fue de 2,65% (INEI 2013b), esto no mermó el crecimiento de ventas de los retail orientados al consumo. El gasto real promedio per cápita mensual en nuevos soles muestra una tendencia creciente en los últimos seis años. En el 2012 ascendió a S/. 592 (*América Economía* 2013). El

impuesto general a las ventas y el impuesto a la renta, equivalente a 18% y 30%, respectivamente mantienen una tendencia estable en los últimos años (Sunat 2014).

Conclusión: las proyecciones de crecimiento de la economía peruana representan una **oportunidad**, ya que incrementarán la capacidad adquisitiva de la población.

1.2 Entorno demográfico

Lima tiene 9.439.632 habitantes y está conformada por seis grandes zonas. La distribución de habitantes por zonas es como sigue: Lima Norte 25,1%, Lima Este 24,2%, Lima Centro 8,2%, Lima Moderna 13,3%, Lima Sur 18,9% y Callao 10,3% (Ipsos Marketing 2012a). La tasa de crecimiento poblacional para el departamento de Lima proyectada para el período 2011-2015 es de 1,2% (INEI 2012). En el trimestre octubre-diciembre del 2013, el 94,3% de la población de Lima Metropolitana integra la PEA ocupada y viene sosteniendo crecimientos anuales superiores a 1,5% (INEI 2014a).

La distribución de la población en Lima Metropolitana es la siguiente: NSE A 5,1%, NSE B 16,1%, NSE C 34,9%, NSE D 31,3%, y NSE E 12,6%. Los ingresos familiares promedio y los promedios de gasto mensual en alimentación por NSE son: NSE A S/. 10.480 mensuales y S/. 1.950, NSE B S/. 3.250 y S/. 1.100, NSE C S/. 1.630 y S/. 800, NSE D S/. 1.170 mensuales y S/. 650, NSE E S/. 950 mensuales y S/. 610 (Ipsos Public Affairs 2012). La clase media en el Perú se ha convertido en la más influyente dentro del boyante crecimiento económico que ha registrado nuestro país en los últimos años. Y es que entre el 2004 y 2012, este nivel socioeconómico se ha expandido 64% (Peru.com 2013).

Conclusión: los datos a nivel de Lima representan una **oportunidad**, a razón de que se tiene un amplio mercado potencial y los NSE C y D tienen poder adquisitivo.

1.3 Entorno político

De acuerdo a la Constitución Política del Perú vigente, en el país se ejerce una economía social de mercado, por lo que el gobierno no interviene en la fijación de precios. El Perú es un país con democracia, con elecciones presidenciales y congresales cada cinco años. Esto representa una **oportunidad**, dado que permite el respeto a la propiedad y a las leyes. El 22% de la población respalda la gestión del presidente, que si bien es cierto, ha disminuido en los últimos meses,

continúa respaldada por su intención de dar solución a los principales problemas del país (*Opinión Data* 2014). De acuerdo al Índice de Percepción de la Corrupción, el Perú se ubica en el puesto 83 de 177 países y territorios con un puntaje de 38 sobre 100, donde 100 es equivalente a corrupción cero (Transparency.org 2014). Esto último hace que este factor se constituya en una **amenaza** para el negocio, ya que podría haber costos ocultos en las transacciones comerciales, autorizaciones y/o licencias.

Conclusión: la no intervención del Gobierno en la fijación de precios representa una **oportunidad**, al permitir que el negocio propuesto maneje sus precios, mientras que el alto índice de percepción de corrupción en el Perú constituye una **amenaza**, por los costos ocultos que podrían presentarse en las transacciones comerciales, autorizaciones y/o licencias.

1.4 Entorno legal

En el Perú existen trámites legales engorrosos para la constitución de empresas. Veinticinco días son necesarios para la apertura de una empresa (Doing Business 2014), que dista de los once días que toma este proceso en los estados miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Asimismo, existen diversas leyes laborales, tributarias y normas contables. La demora en el trámite para la constitución de una empresa representa una **amenaza**, al elevar los tiempos y costos para la puesta en marcha del negocio.

Existen tendencias que se originan en el entorno ambiental como el aumento de la contaminación (Franco 2013). La Ley General del Ambiente N° 28611 establece disposiciones exigibles a los proyectos de inversión y a toda actividad susceptible de generar impactos negativos en el ambiente (Ministerio del Ambiente, 2005). Este factor no podría considerarse como oportunidad ni como amenaza.

Conclusión: los trámites legales engorrosos para la constitución de empresas representan una **amenaza**, al elevar los tiempos y costos para el establecimiento del negocio.

1.5 Entorno sociocultural

En los últimos meses se ha intensificado la presencia de conflictos sociales por demandas populares generadas por diversas motivaciones, en especial las socioambientales. Se estima que más de US\$ 40.000 millones de inversión se encuentran trabados por conflictos no resueltos

(Benavente 2013). A pesar de ello, el Gobierno está haciendo los esfuerzos para solucionarlos y ha adoptado una serie de medidas para destrabar y acelerar la ejecución de inversiones con el objetivo de estimular la economía y mejorar las expectativas. Consecuentemente, las previsiones de inversión pública y privada para el período 2014-2016 son altas (MEF 2013), por lo que este factor no podría considerarse como oportunidad ni como amenaza.

El 87% de los peruanos está insatisfecho con la seguridad ciudadana, lo que constituye una **amenaza** para los negocios (*Opinión Data* 2014). Para atenuar este problema los negocios recurren a sistemas de seguridad y seguros en los establecimientos, reduciendo su efecto. Respecto al acceso a Internet, en Lima Metropolitana el 33% de la población cuenta con acceso y la tendencia es creciente. Asimismo, el 34% y el 7% de la población limeña del NSE C y D, respectivamente, cuenta con acceso a Internet (Ipsos Public Affairs, 2012). El 38% de hogares de Lima Norte tiene Internet en casa (Ipsos Marketing 2012a). Esto constituye una **oportunidad**, ya que permitirá promocionar el negocio y utilizarlo como plataforma tecnológica para diversas operaciones.

Desde la perspectiva de valores, en el Perú predomina el segmento orientado al logro de estatus social, la adquisición de riqueza y bienes materiales, a verse bien y demostrar poder (*GFK Report* 2013). Esto se constituye en una **oportunidad** para el negocio, ya que se observa una preferencia por estatus social, aspecto que el negocio propuesto de cierta forma le puede proporcionar.

El Perú presenta algunas características culturales. Tiene una alta predominancia de distancia de poder, por la desigualdad existente; es un país colectivista, donde otros individuos influyen en el comportamiento del consumidor; predomina la feminidad, donde la sociedad tiene cuidado por otros, por su calidad de vida y valora mucho la familia; y predomina un alto rechazo a la incertidumbre, al cambio (Hofstede 2013).

Conclusión: del análisis realizado, se desprende que la delincuencia e inseguridad ciudadana constituyen una **amenaza** para los negocios. La tendencia creciente en el acceso a Internet constituye una **oportunidad**. La orientación de los peruanos al logro de estatus social constituye una **oportunidad**. El rasgo de cuidado de la calidad de vida constituye una **oportunidad** al negocio propuesto.

1.6 Entorno tecnológico

En el sector retail se cuenta con procedimientos sofisticados que permiten mejorar la gestión logística, entre ellos el reaprovisionamiento continuo, los pedidos perfectos, la manipulación eficiente. Asimismo, diversas herramientas informáticas (tales como sistemas de información transaccionales, estratégicos y base de datos) apoyan la gestión del negocio.

Estos procedimientos y sistemas de información vienen siendo utilizados mayoritariamente por supermercados, hipermercados y grandes almacenes, por lo que su implementación en el negocio propuesto representaría una **oportunidad** por la ventaja competitiva que generaría.

Conclusión: los procedimientos sofisticados y los sistemas de información modernos de logística constituyen una **oportunidad**, ya que permitirá diferenciar al minimarket de sus competidores.

1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

A fin de ayudar a la toma de decisiones estratégicas, se elaboró la matriz de evaluación de factores externos con base en las oportunidades y amenazas del análisis del entorno, con las ponderaciones y puntajes correspondientes. El Anexo 2 muestra el análisis de la matriz EFE. De acuerdo al análisis realizado, el promedio ponderado final de la matriz EFE para el negocio propuesto es de 3,20, por lo tanto se puede determinar que el negocio propuesto aprovechará eficazmente las oportunidades existentes y minimizarán los posibles efectos adversos de las amenazas externas.

2. Análisis del entorno de la industria o microentorno

El análisis de la industria se realizó midiendo el grado de atraktividad del sector a quien se dirigirá la empresa, principalmente retail de alimentos del distrito de Comas, con base en los elementos del modelo de las cinco fuerzas de Porter y al modelo de Hux y Majluf (2008). Para efectos del presente plan de negocio, se presentará la matriz de grado de atraktividad del sector con base en los puntajes promedios obtenidos en cada una de las fuerzas, previo análisis correspondiente.

2.1 Competencia

Una forma de determinar la oferta es la observación de las empresas que compiten en el mercado, identificando el tipo de competencia que se configura entre ellas (Flores 2010). Los competidores directos están conformados por los minimarket, mercados y bodegas establecidos en el distrito de Comas. Este tipo de mercado podría configurarse de competencia perfecta o pura, ya que diversas empresas ofrecen productos similares (Cyr 2004), donde el precio se regula por la oferta y la demanda (Sapag 2007). Considerando que el número de competidores en la categoría minimarket es muy pequeño, la rentabilidad de los competidores es alta y las barreras de salida son bajas, esta fuerza obtiene el puntaje promedio de 4, deduciéndose que la intensidad de la competencia es baja, lo que hace que el grado de atraktividad del sector con base en esta fuerza sea atractivo.

2.2 Proveedores

Los proveedores están conformados por las empresas mayoristas, quienes proveen de productos a los negocios minoristas para venta al consumidor final. Entre los principales proveedores de productos de consumo masivo principalmente alimentos se encuentran el Mercado Mayorista de Santa Anita, Mayorsa, Makro, Minka, Caquetá, Otto Kunz, La Segoviana, San Fernando, Redondos, Camal San Pedro y los terminales pesqueros de Ventanilla, Villa María del Triunfo y Ancón. Considerando que existe un alto número de proveedores importantes y existe una alta disponibilidad de sustitutos para los productos que ofrecen, esta fuerza obtiene el puntaje promedio de 4. Por tanto, el poder de negociación de los proveedores es bajo y por ende el grado de atraktividad del sector con base en esta fuerza es atractivo.

2.3 Clientes

Los clientes aspiran a comprar sus productos o servicios al menor precio posible o con una mejora de sus características al mismo precio (Gimbert 2010). La moderada disponibilidad de empresas que ofrecen productos de consumo masivo (principalmente alimentos), el bajo costo de cambio de proveedor, el bajo nivel de integración del cliente hacia atrás y el nivel neutro de rentabilidad y volumen de compra del cliente, hacen que esta fuerza obtenga el puntaje promedio de 3, que otorga al cliente un poder neutro de negociación, aspecto que hace que el grado de atraktividad del sector con base en el poder de negociación de los clientes sea neutral.

2.4 Sustitutos

Los sustitutos o competidores indirectos están conformados por los negocios que venden productos o servicios similares, pero no dependen solo del relativo éxito o fracaso de estas ventas (Halloran 1996). Los supermercados Metro y Plaza Vea, el supermayorista Makro y los distribuidores mayoristas de alimentos son los competidores indirectos. De acuerdo al análisis realizado, el grado de atraktividad del sector con base en las amenazas que representan los sustitutos es poco atractivo, obteniendo el puntaje promedio de 2,6, dado el bajo costo de cambio para el cliente, la agresividad de los competidores sustitutos y la propensión del cliente a probar sus productos.

2.5 Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entrada que presenta el sector, representados por los altos requerimientos de capital, economías de escala, diversas regulaciones del sector y el amplio acceso a canales de distribución y tecnología de punta, hacen esta fuerza obtenga el puntaje promedio de 3,5, determinando que el grado de atraktividad del sector con base en las amenazas que representan el ingreso de nuevos competidores sea neutral.

2.6 Grado de atraktividad del sector

Tabla 1. Matriz de grado de atraktividad del sector

Fuerzas que determinan el grado de atraktividad de la industria	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Intensidad de la competencia				4	
Poder de negociación de los proveedores				4	
Poder de negociación los clientes			3		
Amenaza de productos sustitutos		2,6			
Amenaza de nuevos competidores			3,5		
Promedio: 3,42					

Fuente: Elaboración propia basada en la matriz de Hax & Majluf, 2014.

Del análisis se puede apreciar que el sector se encuentra en un grado de atraktividad neutral, (puntaje promedio de 3,42) cerca a la calificación de atractivo. Se hará énfasis en la amenaza que representan los productos sustitutos, a través de una efectiva estrategia de marketing que permita la preferencia y fidelidad de los clientes.

2.7 Matriz de perfil competitivo (MPC)

En el Anexo 3 se analizaron las fortalezas y debilidades de los principales competidores ubicados en la zona de prospecto donde se establecerá el minimarket, a través de la matriz de perfil competitivo de David (2008). Los competidores directos en el área de influencia del minimarket son los mercados San Carlos y La Alborada y las bodegas. Del análisis realizado a los competidores, se destaca que existe una alta dispersión respecto a la ubicación del domicilio de los clientes, los cuales no ofrecen una adecuada amplitud de productos y no aplican una adecuada mezcla de marketing, debilidades que serán aprovechadas. Asimismo, el tráfico de clientes que entran y salen con alguna compra en forma diaria del Mercado San Carlos es del orden de 800 a 1.000 y en el Mercado La Alborada en el orden de 200 a 300.

Del análisis se puede apreciar que el Mercado San Carlos es el líder del área de influencia del minimarket. El minimarket superará al actual líder del área de influencia, implementando tecnología moderna, mejorando el proceso de abastecimiento e inventario, ofreciendo productos de calidad, excelente servicio al cliente y a precios justos e implementando un plan agresivo de marketing, todo ello con una visión empresarial a largo plazo. Esto le permitirá tener altos niveles de participación de mercado, ampliar su cobertura geográfica, incrementar su posición financiera y obtener el reconocimiento y el prestigio de la marca, proyectando obtener un puntuación de 3,05, superior a los competidores actuales. El proceso de benchmarking se realizará en forma continua con los competidores identificados.

3. Resultados del análisis externo

La evaluación de factores externos determinó que el negocio propuesto aprovechará eficazmente las oportunidades existentes y minimizará los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Asimismo, los resultados del análisis competitivo del sector, demuestran un grado de atraktividad interesante, cerca a la calificación de atractivo, aspecto que favorece la implementación del negocio. Finalmente, en el análisis de los principales competidores del negocio propuesto, se destaca que el minimarket superará al actual líder del área de influencia maximizando los factores críticos de éxito.

Capítulo III. Investigación de mercado

La investigación de mercado se realizó sobre la base teórica de la investigación de marketing de Kotler (2006). El aspecto metodológico de la investigación se realizó siguiendo el manual para hacer una tesis en ciencias empresariales de Vara-Horna (2010).

1. Definición del problema y los objetivos de investigación

Se ha planteado el siguiente problema: ¿el negocio de minimarket propuesto será viable para su implementación?

Los objetivos principales de la investigación de mercado son los siguientes:

- Determinar las características poblacionales de su área de influencia y las proyecciones de crecimiento del sector comercio.
- Determinar el perfil y las preferencias del consumidor respecto a compras de alimentos de consumo masivo.
- Determinar el alcance, operatividad y problemas o inconvenientes que surgen en los negocios de minimarket actualmente implementados.
- Determinar que existe una demanda que justifica la puesta en marcha del plan de negocio.

2. Desarrollo del plan de investigación

Para recopilar información de mercado se utilizarán fuentes de información secundaria externa (información elaborada por empresas especializadas en estudios de mercado, investigadores e institucionales gubernamentales). Asimismo, se utilizarán fuentes de información primaria que incluyan información cualitativa a través de entrevistas de profundidad e información cuantitativa a través de encuestas.

2.1 Fuentes de información secundaria

El distrito de Comas tiene 517.881 habitantes, representa el 5,5% de Lima y el 22,2% de Lima Norte. Está conformado por 122.437 hogares y 3.949 manzanas. La población de Lima Norte representa la cuarta parte de la población total de Lima, en un hogar habitan aproximadamente

4,1 personas y existen 26 hogares por cada manzana de vivienda. El ingreso familiar mensual bruto en promedio es de S/. 1.397 y los NSE C y D son predominantes, con lo cual se convierte en la tercera zona de Lima con mayor ingreso familiar, superados por Lima Moderna y Lima Sur. El nivel de empleo del jefe de hogar en Lima Norte asciende a 83% (Ipsos Marketing 2012a). El 90% de la compra de productos que se consumen en el hogar peruano es decidido por el «ama de casa», el objetivo principal de captación para el consumo (Trigoso 2013).

El ama de casa de Lima Norte tiene de 18 a 55 o más años de edad y tres hijos en promedio. Los principales gastos de la población de Lima Norte son alimentación, transporte y educación. Las principales promociones que el ama de casa quisiera encontrar cuando va de compras de alimentos son el 2x1, los descuentos y la «yapa». El 25% tiene deudas con el banco o las tarjetas de crédito y un 5% con los vendedores y bodegas. El principal motivo de endeudamiento es la compra de alimentos (Ipsos Marketing 2012a). Respecto al lugar de nacimiento de los jefes del hogar, en el NSE C el 70% proviene de la costa, 25% de la sierra y el 5% de la selva; en el NSE D el 53% proviene de la costa, el 41% de la sierra y el 5% de la selva y en el NSE E el 38% proviene de la costa, 54% de la sierra y el 8% de la selva (Ipsos Marketing 2012c).

De acuerdo al sitio web de inteligencia territorial Mientorno.com.pe (2014), la zona de prospecto seleccionada (San Juan, La Alborada y San Carlos) tiene las siguientes características demográficas y comerciales: 1.012 hogares, el 30,7% tiene de 15 a 29 años, el 22,4% tiene de 30 a 44 años, el 14,5% tiene 45 a 60 años y el 7,5% es mayor a 60 años. Por otro lado, el 52% son mujeres y el 48% son hombres; el 20,3% es conviviente, el 30,5% está casado y el 43,2% es soltero. En cuanto a su grado de instrucción, el 19,4% posee educación primaria, 38,6% secundaria, 9% superior incompleta y 11,1% superior completa. En lo referido a su ocupación, el 36,3% es empleado, el 38,8% trabajador independiente y el 18,2% obrero. Finalmente, el 41,9% pertenece al NSE C, el 39,1% al NSE D y el 10,3% al NSE E.

Respecto a los estilos de vida de Lima Norte, el 27,6% de habitantes son progresistas y el 25,4%, son conservadores. Lo que resalta en ambos estilos de vida es la prevalencia del esfuerzo por el bienestar de su familia. Las áreas de Lima Norte y Lima Sur se caracterizan por su cambio en las preferencias del consumidor y el incremento de su capacidad adquisitiva (Regalado *et al.* 2009). El segmento conservador se caracteriza porque son tradicionales en su consumo, no suelen adquirir productos de marca ni artículos de lujo. Distribuyen su presupuesto

de manera que puedan satisfacer sus necesidades al menor costo posible, donde lo más importante es el precio seguido por la calidad de los productos (Matute *et al.* 2012).

El grupo de alimentos y bebidas tiene una ponderación de 37,818% sobre la canasta básica de alimentos (INEI 2014b). El sector comercio en el período 2002-2012 tiene un promedio de crecimiento de 7%. Teniendo en cuenta las proyecciones del PBI por sectores, el sector comercio crecerá para el período 2014-2016 en un moderado 5,9% (MEF 2013).

Se ha estimado que el 82% del comercio de productos de consumo masivo en Lima corresponde a bodegas y puestos de mercado, mientras que el 17% se genera en los supermercados, aspecto que demuestra un bajo nivel de penetración del retail moderno. El 50% de la decisión de compra del consumidor peruano obedece a la cercanía del establecimiento y el 30% responde al factor precio. La cercanía de establecimiento al consumidor no puede ser cubierta por el retail moderno (Perú21.pe 2010). Una tienda de abarrotes puede vender diariamente entre S/. 500 y S/. 3.000 con un margen bruto de 25% (Mass.pe 2011).

Los precios altos de los productos y la ubicación de los supermercados son los principales motivos por los que las amas de casa prefieren hacer sus compras en el mercado o la bodega. Las amas de casa adquieren principalmente en los supermercados abarrotes y productos de aseo, limpieza del hogar y embutidos; en los mercados buscan alimentos más frescos como las frutas, verduras, pollo, carne y pescado, así como abarrotes; y en las bodegas compran principalmente gaseosas, abarrotes y productos de aseo personal. Gastan S/. 169 en alimentación semanalmente, y el 52% de ellas asisten de una a seis veces a la semana al mercado. El momento del día en el que usualmente realizan las compras es en las mañanas (Ipsos Marketing 2012b). El consumidor de los conos busca que se le brinde una mejor relación calidad-precio. Este busca opciones modernas de consumo, demostrando un mayor nivel de exigencia en sus compras (Arellano 2003).

2.2 Fuentes de información primaria

2.2.1 Investigación cualitativa. Entrevistas en profundidad

Los objetivos de las entrevistas en profundidad son determinar los factores de éxito del negocio, conocer el funcionamiento del negocio, determinar las preferencias de los clientes del negocio, conocer los resultados y proyecciones del negocio, y conocer los problemas del negocio. En

cuanto a la metodología, se utilizó un diseño exploratorio para conocer la realidad del negocio del minimarket. Se utilizó un diseño cualitativo exploratorio etnográfico para conocer cómo los minimarkets organizan la realidad empresarial.

La población está constituida por todos los minimarkets y/o distribuidoras de alimentos establecidos a nivel nacional. Los criterios de inclusión y exclusión considerados para la delimitación poblacional son la presencia en el mercado y la negatividad de sus representantes a cooperar en la investigación respectivamente. El tamaño de la población asciende a seis negocios, cuatro de Lima Metropolitana y dos de provincia (Huancayo). La unidad de la muestra es el minimarket/distribuidor. El procedimiento de muestreo fue no probabilístico por conveniencia/intencional. Se seleccionaron los siguientes negocios de Lima Metropolitana: Minimarket Trapiche (La Molina), Minimarket La Favorita (Comas), Distribuidora Marcos (Comas) y Distribuidora Vega (Comas). De la ciudad de Huancayo se eligió a Minimarket Feriatrix y Minimarket Super Mega del Centro. Para el cálculo del tamaño de muestra se utilizó la técnica del punto de saturación.

El instrumento de investigación utilizado para recopilar información fue la entrevista en profundidad apoyada en una guía de entrevista semiestructurada que contó con tres partes: información general del negocio, alcance y operatividad del negocio, y problemas o inconvenientes que surgen en el negocio. Este instrumento, que se muestra en el Anexo 4, fue validado con la confirmación de la pertinencia de cada ítem en relación a los objetivos de la investigación cualitativa.

2.2.2 Investigación cuantitativa. Encuestas

Los objetivos de las encuestas son: determinar la procedencia de las amas de casa, determinar la frecuencia y el nivel de compra de alimentos de consumo masivo, determinar los productos de mayor consumo en los lugares de compra, determinar los medios de transporte utilizados en la compra de alimentos, determinar los niveles de servicio y satisfacción del lugar de compra, y determinar el nivel de aceptación de negocio propuesto.

En cuanto a la metodología, se utilizó un diseño descriptivo simple que permitirá describir las características o perfil del mercado objetivo. El método de investigación a través de encuesta, permitirá conocer las preferencias del consumidor. La población está constituida por los pobladores del distrito de Comas. El criterio de inclusión considerado para la delimitación

poblacional es que la entrevistada sea ama de casa. Teniendo en cuenta que en el distrito de Comas existen 122.437 hogares (Apoyo 2012) e infiriendo que por cada hogar existe un ama de casa, el tamaño de la población asciende a 122.437 amas de casa. La unidad de la muestra es el ama de casa del distrito de Comas. El procedimiento de muestreo utilizado fue el no probabilístico por conveniencia/intencional. Para el cálculo del tamaño de muestra, se consideraron los siguientes parámetros:

Tamaño de la población objetivo (N)	:	122.437 amas de casa
Valor de distribución normal estandarizada (Z)	:	1,96
Probabilidad de que compren en el negocio (p)	:	0,50
Probabilidad de que no compren en el negocio (q)	:	0,50
Error de la estimación (E)	:	0,05

Dado que el tamaño de la población objetivo es mayor a 100.000, se utilizó la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra con población infinita (Collazos 2004). Aplicando la fórmula correspondiente: $n = (Z^2 \cdot p \cdot q) / E^2$

El tamaño de la muestra asciende a 384 personas. El instrumento de investigación utilizado para recopilar información fue el cuestionario semiestructurado. El cuestionario está conformado por diez preguntas (entre cerradas y abiertas). Incluye preguntas de opción múltiple, elección múltiple, dicotómicas, escala de Likert y escala de intención de compra. El método de contacto fue la entrevista personal. Se realizó un estudio piloto para probar la calidad del instrumento y se encuestó a diez personas, lo que permitió su mejora. El instrumento fue validado con la confirmación de la pertinencia de cada ítem en relación a los objetivos de la investigación cuantitativa.

3. Recojo de información

Las entrevistas en profundidad se registraron en una grabadora y/o en forma escrita del 30 de enero al 20 de junio del 2014. Para la recolección de datos a través de encuestas se utilizó la técnica de entrevistas de interceptación en centros comerciales (Zikmund 2009). Estas se realizaron a 387 amas de casa en la entrada de los mercados San Carlos (250) y La Alborada (137), en el horario de 8:00 a.m. a 12:00 m., en el período del 3 al 7 de febrero del 2014, a fin de evitar el sesgo de selección. Se seleccionaron estos lugares para la aplicación de las encuestas considerando que se encuentran en la zona de prospecto donde se implementará el minimarket.

4. Análisis de la información

Se elaboraron matrices de tabulación de ítems por cada pregunta mediante el software Microsoft Excel. Se realizó el análisis de contenido, utilizando técnicas de categorización.

5. Presentación de conclusiones

Luego de las entrevistas realizadas a los administradores de los negocios seleccionados, se obtuvieron las conclusiones que se enuncian a continuación. Los minimarkets tienen en promedio diez años de funcionamiento y ofrecen alimentos de consumo masivo, principalmente alimentos. Entre los factores de éxito del negocio se encuentran la experiencia previa en bodegas, la fidelización que se debe lograr en los clientes, la ubicación del negocio cercana al cliente, los precios sugeridos, el orden, la limpieza y la amabilidad. El público objetivo son las amas de casa o los vecinos de la zona. Los proveedores más importantes son Alicorp, Nestlé, Kimberly-Clark, Procter & Gamble, Unilever, Gloria y Backus. Dado que los productos se obtienen sin intermediarios, otorgan crédito y proporcionan máquinas expendedoras. Las promociones ofrecidas son puntos para canjear productos, descuentos en precios y obsequios.

Dentro de los beneficios para los clientes se encuentran la garantía de los productos, los productos frescos, los precios competitivos, las fechas de vencimiento largas y la diversidad de productos. Resalta el hecho que los clientes compren los productos por el buen trato y el precio adecuado. Los productos frescos que no se venden se desechan, se refrigeran o se venden en promoción con otros productos. Los productos más consumidos son verduras, arroz, azúcar, leche, fideos, aceite y huevos. La frecuencia de compra es diaria y el ticket promedio de compra diario por ama de casa es de S/. 30 y los fines de semana sobrepasa los S/. 100. Destinan 5% de las ventas para actividades de marketing y en otros casos estas son realizadas por los proveedores. Las previsiones de crecimiento son positivas en función al crecimiento del país y a la moderada tasa de inflación. Refieren que el negocio les deja una rentabilidad anual promedio de 8%. Entre los problemas que se presentan, se encuentran la inadecuada gestión de precios por su cambio permanente, la mala atención del personal, la recepción de billetes falsos y la entrega de productos defectuosos por proveedores. Finalmente desearían más atención por los proveedores y más compromiso del personal. Las entrevistas en profundidad se muestran en el Anexo 5.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, se llegaron a las siguientes conclusiones:

Respecto a la zona de procedencia de las amas de casa, el 44% de las encuestadas residen en la Urb. San Carlos, 23% en la Urb. San Felipe, 21% en la Urb. La Alborada y 12% en la Urb. San Juan. Respecto a la frecuencia con la que realizan sus compras de alimentos, el 81% lo realiza todos los días, 6% tres veces por semana, 5% cuatro veces por semana, 3% dos veces por semana, 2% una vez por semana, 2% cinco veces por semana, 1% dos o tres veces al mes y 0% una vez al mes. Respecto al importe de gasto semanal en sus compras de alimentos, el 82% gasta de S/. 140 a S/. 175, el 9% de S/. 176 a S/. 210, el 5% de S/. 211 a S/. 305, el 3% de S/. 105 a S/. 139 y 1% más de S/. 305. Respecto al tiempo promedio que le toma realizar sus compras de alimentos, el 1% le toma hasta 10 minutos, 3% de 11 a 20 minutos, 83% de 21 a 30 minutos, 11% de 31 a 40 minutos, 2% de 41 a 50 minutos, 1% de 51 a 60 minutos y más de 60 minutos 0%. El 86% no posee tarjeta de crédito y el 14% sí.

Respecto a los productos de mayor compra, 96% de entrevistados compra abarrotes, 91% pollo, 87% verduras, 79% productos de limpieza y cuidado personal, 71% frutas, 50% pescados y mariscos, 38% carne de res, pavita y cerdo, 34% lácteos y embutidos, 24% conservas, bebidas y refrescos, 4% snacks y confitería y 2% productos de panadería. Respecto al nivel de satisfacción que ofrece al ama de casa el lugar donde realiza sus compras de alimentos, el 32% está satisfecha, 32% ni satisfecha ni insatisfecha, 23% completamente satisfecha, 7% insatisfecha y 6% completamente insatisfecha. Respecto al medio de transporte que más utiliza para trasladar a su domicilio sus compras de alimentos, el 42% va a pie, 39% utiliza mototaxi, 14% se transporta en bus, coaster o combi, 4% utiliza taxi particular y 1% va en vehículo propio.

Respecto a los servicios que espera del lugar donde realiza sus compras de alimentos, el 100% espera precios justos, 83% productos frescos, 81% variedad de productos, 76% atención cordial, 41% horarios extendidos y 20% crédito. Respecto a la intención de compra en un nuevo minimarket cerca a su domicilio, el 59% indicó que compraría en dicho local, 24% quizás compraría en dicho local, 8% no sabe si compraría en dicho local, 5% probablemente no compraría en dicho local y 5% no compraría en dicho local.

6. Toma de decisiones

Con base en las proyecciones de crecimiento de mercado obtenidas de la información secundaria y los resultados cuantitativos y cualitativos proporcionados por la información primaria, el negocio de minimarket propuesto se considera viable para su implementación.

7. Estimación de la demanda

Del análisis de los competidores realizado en el Capítulo II, se concluye que existe una demanda insatisfecha, por cuanto el comprador debe trasladarse a otro lugar para adquirir el producto deseado o simplemente se abstiene de comprarlo (Sapag 2007). La elasticidad precio de la demanda de la mayor parte de los productos que conforman la canasta básica de alimentos es elástica; a mayor incremento de precio, se tendrá una mayor reducción de la demanda de productos, considerando que los productos tienen muchos substitutos. La estimación de la demanda se analizará a profundidad en el Plan Funcional de Marketing.

8. Resultados de la investigación de mercado

El segmento conservador de Lima Norte se caracteriza, en cuanto al consumo, por su preferencia por el precio, seguido por la calidad de los productos. El ama de casa es quien decide las compras en el hogar y el 82% de comercio de productos de consumo masivo se realiza en bodegas y mercados, confirmando la baja penetración del sector retail en este segmento. Los niveles socioeconómicos C y D son predominantes en Lima Norte.

Los resultados de las entrevistas en profundidad destacan que el negocio del minimarket es rentable y que los clientes compran los productos por el buen trato y el precio adecuado. La frecuencia de compra es diaria y el ticket promedio de compra diario por ama de casa es de S/. 30 y en fines de semana sobrepasa los S/. 100. Por otro lado, los resultados de las encuestas demuestran que el 81% de amas de casa realizan sus compras todos los días y el ticket promedio de compra diario es de S/. 22. Esperan recibir del lugar donde realizan sus compras fundamentalmente precios justos, productos frescos, variedad de productos y atención cordial, configurándose estos como factores de calidad.

Todo lo anterior permite concluir que los factores que más aprecian los clientes en cuanto a consumo de productos de consumo masivo, básicamente alimentos, son los precios justos, la calidad de productos y el servicio brindado.

Finalmente, la intención certera de compra de productos en el negocio propuesto alcanza un 59%, con lo que se tiene una demanda que justifica la puesta en marcha del plan de negocio.

Capítulo IV. Análisis interno

1. Evaluación de la cadena de valor

De acuerdo con Porter, el negocio de una empresa es descrita mejor como una cadena de valor, permitiendo identificar mejor las fortalezas y debilidades de una empresa (David 2008). Las actividades de la cadena de valor del minimarket se enuncian a continuación.

1.1 Actividades de apoyo

- **Infraestructura de la empresa:** sistema de información comercial, legal, contable y financiero simplificado, gerencia profesional identificada con los clientes del sector y plan de gestión empresarial. Como fortaleza, se cuenta con una gerencia profesional identificada con los clientes del sector y con un plan de gestión empresarial. Como debilidad, se tiene que el negocio tendrá altos costos fijos.
- **Gestión de recursos humanos:** adecuado clima laboral. Como fortaleza, se destaca generar un adecuado clima laboral a los colaboradores para otorgar un buen servicio al cliente.
- **Desarrollo tecnológico:** equipamiento tecnológico moderno. Como fortaleza, se utilizará tecnología para optimizar procesos del minimarket. Como debilidad, se tiene poca experiencia en venta al retail.

1.2 Actividades primarias

- **Abastecimiento:** selección y relación estable con proveedores, gestión de compras de una amplia variedad de productos de calidad al mejor costo con economía de escala. Como fortaleza, se ofertará una amplia variedad de productos.
- **Logística de entrada:** selección de local con buena ubicación, fácil acceso y espacio para estacionamiento, adopción de procesos estandarizados y políticas para recepción de artículos, almacenaje, ubicación y reposición de stocks. Como fortalezas, se contará con una ubicación privilegiada y estacionamiento, y se adoptarán procesos estandarizados y políticas para recepción, almacenaje y ubicación de los productos.
- **Operaciones:** conservación e inocuidad de productos bajo estándares de calidad. Como fortaleza, se adoptarán las políticas para su implementación que proporcionarán confiabilidad.

- **Logística de salida:** despacho en tienda, reparto a domicilio, horario de atención extendido. Como fortaleza, se tendrá el horario de atención extendido.
- **Marketing y ventas:** implementación de un plan de marketing centrado en la satisfacción del cliente, investigar nuevos productos y tendencias y brindar una mejor respuesta a las necesidades de los clientes. Como fortalezas, se contará con un plan de marketing centrado en la satisfacción del cliente, investigar nuevos productos y tendencias y brindar una mejor respuesta a las necesidades de los clientes. Como debilidad, se obtendrán bajos márgenes de utilidad por unidad, lo que será superado por las ventas por volumen.
- **Servicio de posventa:** información permanente al cliente, atención de reclamos y ejecución de garantías. Como fortaleza, se proporcionará información permanente al cliente.

La cadena de valor es la herramienta utilizada por el modelo de gestión caracterizado por un permanente ajuste entre la estructura organizacional y la estrategia. Diagnostica la ventaja competitiva empresarial buscando la eficacia operativa, basada en la ejecución de actividades similares mejor que la competencia, asegurando una temporal posición de ventaja relativa hasta que otra empresa competidora alcance una mejor eficacia operativa (Flores 2014). En este modelo, las ventajas que surjan de las actividades primarias se convertirán en un concepto de valor, donde el abastecimiento se transformará en amplitud de productos y precios competitivos, la logística de entrada en calidad de productos, las operaciones en confiabilidad, la logística de salida en accesibilidad, el marketing y ventas en imagen y la posventa en respuesta y solución. Las actividades de apoyo también generarán valor al transformar infraestructura de la empresa en identificación con el cliente, desarrollo tecnológico en innovación y la gestión de recursos humanos en servicio (Bilancio 2001).

El concepto de valor proveniente de las actividades primarias constituye la propuesta de valor del minimarket y se expresa en términos de accesibilidad a productos de consumo masivo (principalmente alimentos) mediante el mejor surtido y la información idónea sobre estos. De ese modo, se brinda al cliente la oportunidad de ahorrar costos y tiempo.

2. Matriz evaluación de factores internos (EFI)

El análisis de la matriz de evaluación de factores internos se muestra en el Anexo 6. De acuerdo a los resultados obtenidos, el puntaje total es de 3,25 lo que demuestra que el minimarket poseerá una posición interna fuerte para lograr la estrategia empresarial.

3. El modelo VRIO

De acuerdo a Thompson (2012), los recursos y capacidades de una empresa son los bloques fundamentales de la estrategia competitiva. El modelo de gestión empresarial basada en la teoría de recursos y capacidades postula alcanzar la posición competitiva basada en el análisis de estos criterios. Ello forma parte del nuevo paradigma capacidades-desempeño-distintivo-resultados que define que la gestión no se basa solo en un ajuste entre estrategia y estructura organizacional para lograr la eficacia operativa, sino que ambos aspectos son dinamizados por la innovación, que permite responder a las nuevas necesidades del mercado utilizando nuestros propios recursos y capacidades (Flores 2014).

El modelo VRIO (valioso, raro, inimitable y organizacional) de Barney (1997) puede ser empleado como una herramienta de análisis de la cadena de valor, apuntando a identificar actividades clave para la generación de valor de una institución. Es decir, los objetos de análisis no serían las capacidades sino las actividades de la cadena de valor. Las actividades que pasen favorablemente los criterios VRIO serán aquellas sobre las cuales se puede construir una ventaja competitiva (García 2012). El análisis de la matriz VRIO también se basa en las fortalezas identificadas en la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y se muestra en el Anexo 7.

4. Determinación de ventaja competitiva

De acuerdo a los resultados obtenidos con la matriz VRIO, la ventaja competitiva frente a los competidores principalmente se basará en la mejor respuesta a las necesidades de los clientes e investigación de nuevos productos y tendencias. Su implementación fomentará el reconocimiento, la lealtad y el prestigio de la marca. Para preservar estas capacidades, se generará un clima laboral adecuado a los colaboradores a fin de mantenerlos con un alto grado de motivación y compromiso. La estrategia que permitirá lograr esta ventaja competitiva se determina en el Capítulo V.

5. Resultados del análisis interno

A la luz del análisis interno, se concluye que el minimarket creará valor a través de un adecuado flujo entre las actividades de la cadena de valor. Las fortalezas, que son mayores que las debilidades, contribuirán a ello y la ventaja competitiva permitirá diferenciarse de los competidores. Todos los aspectos mencionados crean en el negocio expectativas favorables.

Capítulo V. Plan Estratégico

Habiendo realizado el análisis externo, la investigación de mercado y el análisis interno, el siguiente paso es determinar la visión de la empresa (Weinberger 2009). Un plan estratégico se desarrolla exitosamente en la medida que la estrategia empresarial haga posible alcanzar de manera eficiente los objetivos estratégicos. Cada objetivo estratégico alcanzado sirve para cumplir la misión y, a largo plazo, la visión de la empresa. Las políticas y valores que posee la empresa enmarcan el desarrollo del Plan Estratégico (Franco 2013).

De acuerdo a la teoría general de sistemas, la empresa como sistema está relacionada con su entorno, del cual recibe entradas en forma de recursos humanos, financieros y materiales. Mediante la adecuada transformación estos permiten obtener unos resultados en forma de productos y/o servicios como salidas. El sistema empresa está conformado por los subsistemas de dirección y gestión, comerciales, de operaciones, de recursos humanos y financieros. El subsistema de dirección y gestión es el «cerebro» de la empresa, allí se realizan actividades como la formulación de objetivos, el diagnóstico de la situación actual y el análisis y evaluación de distintas estrategias (Universidad de Huelva 2014).

1. Declaración de visión

La declaración de visión debe responder a la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser? (David 2008). Por ello, la visión para el negocio propuesto es «Al 2019, ser el minimarket líder y de referencia en el suministro de productos de consumo masivo de calidad, principalmente alimentos, contar con los mejores precios y brindar una atención superior al consumidor del distrito de Comas».

2. Declaración de misión

La declaración de misión debe responder a la pregunta básica ¿cuál es nuestro negocio? (David 2008). Por tanto, la misión para el negocio propuesto es «Suministrar productos de consumo masivo de calidad, principalmente alimentos, al consumidor más exigente. Ofrecerle comodidad, excelente servicio, el mejor surtido de productos y la mejor respuesta a sus necesidades, proporcionándole ahorro de tiempo y dinero, y demostrar un alto sentido de preservación del medio ambiente».

3. Valores

Los valores de la empresa precisan cómo son las relaciones entre los integrantes de la empresa y cómo se relaciona con sus clientes, proveedores, comunidad, entre otros (Gimbert 2010). Los valores impuestos por los accionistas estarán conformados por el respeto, la búsqueda de la verdad, la integridad, la búsqueda de la excelencia, la actitud innovadora, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, el cuidado del medio ambiente y el compromiso con el desarrollo del país.

4. Objetivos a largo plazo

El objetivo propuesto para el negocio al 2019 es contar con un alto grado de participación de mercado en el distrito de Comas.

4.1 Objetivos estratégicos

Considerando que el minimarket aspira a ser líder en su categoría, priorizará primero los objetivos de crecimiento, seguidos por los objetivos de rentabilidad y por último los objetivos de consolidación o supervivencia (Sainz 2012). Por cada objetivo se han definido metas SMART (específicas, medibles, acordadas, realistas y con tiempo definido para su logro).

4.1.1 Objetivos de crecimiento

- OE1: alcanzar una participación de mercado en la categoría minimarket mayor o igual al 10% el 2015, mayor o igual al 15% el 2016 y mayor o igual al 20% a partir del 2017.
- OE2: contar con una oferta de productos mayor o igual a 300 ítems el 2015, mayor o igual a 400 ítems el 2016 y mayor o igual a 500 ítems después del 2017.

4.1.2 Objetivos financieros o rentabilidad

- OE3: lograr un ROA mayor o igual a -5% el 2015, mayor o igual al 21% el 2016 y mayor o igual al 29% a partir del 2017.
- OE4: alcanzar un ROE mayor o igual al -6% el 2015, mayor o igual al 27% el 2016 y mayor o igual al 37% a partir del 2017.

- OE5: lograr un margen de utilidad neto mayor o igual a -1% el 2015, 3% el 2016 y mayor o igual al 5% a partir del 2017.

4.1.3 Objetivos de consolidación o supervivencia

- OE6: lograr un nivel de satisfacción del cliente externo e interno mayor o igual al 70% el 2015, mayor o igual al 80% el 2016 y mayor o igual al 90% después del 2017.
- OE7: mantener una tasa de rotación de personal menor o igual a 5% el 2015, menor o igual al 4% el 2016 y menor o igual al 3% después del 2017.
- OE8: obtener al 2017 el Premio Perú 2021 a la Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible de las Empresas.
- OE9: obtener al 2016 la Certificación ISO 22000 para garantizar la inocuidad de los alimentos.

5. Definición de estrategia genérica

La estrategia es la forma que tiene una empresa de alcanzar su visión y sus objetivos a partir de su misión y conforme a sus valores (Gimbert 2010). Asimismo, la estrategia es la manera en que la organización obtendrá sus ventajas competitivas (Schneider 2006).

Gimbert señala que los factores más valorados por los clientes definirán la estrategia que la empresa debe implementar. Bajo esta premisa, y considerando que la investigación de mercado determinó que los factores que más aprecian los clientes en cuanto a productos de consumo masivo, principalmente alimentos, son los precios justos, la calidad de productos y el servicio brindado, la estrategia genérica que se implementará será el **Tipo 5: Enfoque de mejor valor** (David 2008). Es decir, el negocio ofrecerá productos a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado. Esta estrategia es similar en denominación a la estrategia de enfoque en mejores costos de Thompson (2012), dado que se ofrecerá a los clientes más valor por su dinero mediante la satisfacción de los deseos del comprador por características/desempeño/ y calidad/servicio. Se cobrará un precio menor por estos atributos en comparación con los rivales con productos y servicios semejantes; es decir, al ser una estrategia híbrida, permite la mezcla de elementos de la estrategia de diferenciación y de costos bajos de un modo único.

En concordancia con la teoría de dimensiones estratégicas de Gimbert, el minimarket implementará la estrategia de enfoque de mejor valor, basada en las siguientes dimensiones: economías de escala, calidad y servicio.

Esta estrategia resulta atractiva, por cuanto el nicho de mercado meta es grande, rentable y está creciendo, y los líderes de la industria del retail de alimentos (supermercados) no consideran que el nicho sea crucial para su propio éxito. Para atenuar los riesgos de utilizar este enfoque, el minimarket mantendrá o reducirá el diferencial de costos en relación a empresas de objetivos amplios y siempre estará reduciendo las diferencias entre los productos o servicios deseados por los clientes y los que oferta el minimarket.

6. Políticas

Las políticas empresariales son normas específicas, protocolos o marcos de acción que una empresa establece para su funcionamiento y dentro de las cuales se desarrolla la estrategia dirigida a lograr los objetivos. La amplitud de las políticas se define desde la manera en que se deben elaborar los planes de acción hasta las directrices que rigen las tareas del personal operativo (Franco 2013).

6.1 Políticas de Marketing

- **Producto:** ofrecer productos que satisfagan las necesidades y deseos de los clientes.
- **Precios:** implementar precios competitivos para los productos, basados en la competencia.
- **Distribución:** utilizar, en lo posible, todos los canales disponibles para que el producto llegue satisfactoriamente al cliente.
- **Comunicación:** difundir un mensaje apropiado para el público objetivo al que va destinado.

6.2 Políticas de Operaciones

- **Inocuidad de alimentos:** implementar las normas de inocuidad de la Norma Técnica Peruana NTP-ISO 22000 Sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos, a fin de que los alimentos no causen daño al consumidor cuando se preparan y/o consumen de acuerdo con su uso previsto (Indecopi 2006). Integrar los principios del sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HACCP) y los pasos para la aplicación desarrollados por la Comisión del Codex Alimentarius (Codex 2014). Asimismo, adoptar los lineamientos

del Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas (Ministerio de Salud 1998).

- **Calidad de servicio al cliente:** los colaboradores deberán atender al cliente como si fuera su propia familia. Se realizará una medición continua de la satisfacción de los clientes en términos de tiempo de atención, nivel de defectos de los productos, desempeño del personal y servicio posventa.
- **Seguridad:** implementar actividades de salud ocupacional para los colaboradores, preservar la integridad de los activos de la empresa, instituir una cultura de seguridad de la información y definir planes de contingencia para atenuar los posibles riesgos que se puedan presentar. Implementar todas las condiciones de seguridad que exigen las inspecciones de Defensa Civil (Usaid 2012).
- **Mantenimiento:** mantener en buen estado los activos de la empresa, que alarguen su vida útil y provean al cliente una experiencia de compra satisfactoria.

6.3 Políticas de Recursos Humanos

- **Contratación:** incorporar colaboradores cuyas competencias tengan concordancia con las exigencias, objetivos y cultura institucional, a través de procedimientos técnicos y transparentes y con total respeto a la diversidad.
- **Evaluación de desempeño:** realizar un proceso de evaluación de desempeño, proveído por un sistema de calificación objetivo y transparente.
- **Formación y desarrollo:** capacitar a los colaboradores desarrollando las competencias y capacidades requeridas para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Remuneración:** establecer las condiciones para que las remuneraciones se encuentren dentro del nivel del mercado, la rama de la actividad y dentro de la escala remunerativa prevista.
- **Salud ocupacional y seguridad en el trabajo:** facilitar acciones que promuevan un clima organizacional armónico y condiciones seguras de trabajo.

6.4 Políticas de Finanzas y Contabilidad

- **Pago de dividendos:** no distribuir dividendos hasta finalizar el horizonte de evaluación del plan de negocio.
- **Administración de efectivo disponible:** mantener efectivo suficiente para cubrir el costo de mercaderías del siguiente ciclo de operaciones.

Capítulo VI. Generación y selección de estrategias alternativas

De acuerdo a David (2008), las estrategias alternativas que una empresa puede seguir se clasifican en integración (directa, hacia atrás y horizontal), intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos), diversificación (relacionada y no relacionada) y defensivas (reducción, desinversión y liquidación). David señala que la formulación de estrategias alternativas sigue tres etapas:

- **Etapas de entrada:** resume la información básica necesaria para formular la estrategia proporcionada por las matrices EFE, MPC y EFI.
- **Etapas de conciliación:** enfoca la generación de estrategias mediante la alineación de los principales factores internos y externos e incluye como herramientas de análisis la matriz FODA cruzada, la matriz PEYEA y la matriz IE.
- **Etapas de decisión:** implica una sola técnica, la matriz MPEC. Dado que ya se analizó la información de la etapa de entrada en los capítulos II y III, a continuación se analizarán las matrices de las etapas de conciliación y decisión que permitirán seleccionar las estrategias alternativas más atractivas para el minimarket.

1. Matriz FODA cruzada (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

La matriz FODA cruzada ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA) (David 2008). El Anexo 8 describe las conciliaciones realizadas. De acuerdo a los resultados obtenidos con la matriz FODA cruzada, las estrategias definidas se asocian a las referidas a desarrollo de mercado, penetración de mercado y desarrollo de producto.

2. Matriz PEYEA (posición estratégica y evaluación de la acción)

La matriz PEYEA, a través del esquema de cuatro cuadrantes, indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización (David 2008). En la Tabla 2 se analizan los factores que constituirán los ejes de la matriz PEYEA. De acuerdo a los resultados obtenidos, las estrategias agresivas son las más adecuadas. Está en una posición excelente para aprovechar las fortalezas internas, sugiriendo estrategias como penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos (David 2008).

Tabla 2. Matriz PEYEA

INTERNO	
Fortaleza financiera (FF)	Calificación
Capital de trabajo	6
Endeudamiento	4
Total	$10 / 2 = 5$

INTERNO	
Ventaja competitiva (VC)	Calificación
Mejor respuesta a las necesidades de los clientes	-1
Investigar nuevos productos y tendencias	-1
Total	$-2 / 2 = -1$

EXTERNO	
Estabilidad ambiental (EA)	Calificación
Amplio mercado potencial en la clase media	-1
Tasa de inflación controlada	-3
Tendencia creciente en acceso a Internet	-1
Preferencia de los peruanos por la calidad de vida	-2
Procedimientos sofisticados y sistemas de información modernos de logística	-4
Costos ocultos que podrían presentarse en las transacciones comerciales	-4
Delincuencia e inseguridad ciudadana	-5
Total	$-20 / 7 = -2,9$

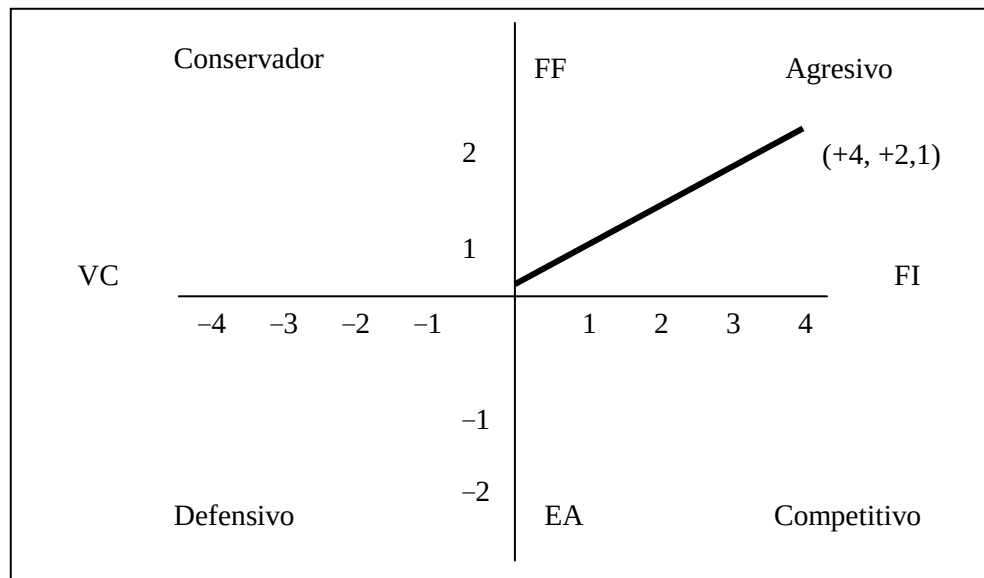
EXTERNO	
Fortaleza de la industria (FI)	Calificación
Pocos competidores	6
Crecimiento relativo de la industria	6
Rentabilidad atractiva	5
Facilidad para entrar al mercado	4
Lealtad de los consumidores	5
Número de proveedores importantes	5
Bajas barreras de salida	4
Total	$35 / 7 = 5$

Eje X: $-1 + 5 = 4$

Eje Y: $-2,9 + 5 = 2,1$

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Gráfico 1. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia, 2014.

3. Matriz IE (interna-externa)

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: las puntuaciones totales EFI en el eje *x* y las puntuaciones totales EFE en el eje *y*. Estas son ubicadas en una matriz de nueve celdas agrupadas por regiones que tienen diversas implicancias en la estrategia (David 2008). De acuerdo a los puntajes obtenidos (EFE=3,20 y EFI=3,25), el negocio propuesto se ubica en la celda I que corresponde a la región «Crecer y edificar», donde las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) resultan las más apropiadas para esta región.

4. Descripción de la estrategia seleccionada

Para determinar la atractividad de las estrategias a implementar, se utilizará la matriz MPEC (matriz de planeación estratégica cuantitativa) (David 2008), que utiliza los datos de entrada de las matrices EFE y EFI, así como los resultados del análisis de las matrices FODA, PEYEA e IE. De acuerdo a los resultados del análisis de las matrices señaladas, las estrategias más apropiadas para el negocio son las de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto. Tales estrategias se evalúan en la matriz MPEC que se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3. Matriz MPEC

Factores clave	Ponderación	Alternativas estratégicas					
		Desarrollo de mercado		Penetración de mercado		Desarrollo de producto	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades							
1. Incremento de la capacidad adquisitiva de la población	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
2. Amplio mercado potencial en la clase media	0,20	4	0,8	4	0,8	4	0,8
3. El Gobierno no interviene en la fijación de precios	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
4. Tendencia creciente en acceso a Internet	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
5. Orientación de los peruanos al logro de estatus social	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
6. Preferencia de los peruanos por la calidad de vida	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
7. Procedimientos sofisticados y sistemas modernos de logística	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Amenazas							
1. Costos ocultos que podrían presentarse en transacciones	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
2. Trámites legales engorrosos para la constitución de empresas	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
3. Delincuencia e inseguridad ciudadana	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
	1						
Fortalezas							
1. Contar con una gerencia profesional identificada con los clientes del sector y con un plan de gestión empresarial	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
2. Contar con un adecuado clima laboral para los colaboradores	0,10	3	0,3	4	0,4	4	0,4
3. Utilizar tecnología para optimizar los procesos del minimarket	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
4. Ofrecer una amplia variedad de productos	0,10	3	0,3	4	0,4	4	0,4
5. Adoptar procesos estandarizados	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
6. Adoptar un horario de atención extendido	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
7. Contar con un Plan de Marketing centrado en la satisfacción del cliente	0,10	3	0,3	4	0,4	4	0,4
8. Investigar nuevos productos y tendencias	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
9. Brindar una mejor respuesta a las necesidades de clientes	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
10. Proporcionar información al cliente	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Debilidades							
1. Contar con poca experiencia en venta al retail	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
2. Obtener bajos márgenes de utilidad por unidad	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
3. Tener altos costos fijos	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
Suma total de puntuaciones, grado de atractivo	1		5,80		6,20		6,20

PA= Puntuación del grado de atractivo; PTA= Puntuación total del grado de atractivo;

Escala del grado de atractivo: 1= No atractivo; 2= Poco atractivo; 3= Razonablemente atractivo; 4= Muy atractivo.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Considerando que el negocio se implementará en un mercado existente, y de acuerdo a los resultados obtenidos con la matriz MPEC, se implementará la estrategia de penetración de mercado. Se considera que esta resultará eficaz, teniendo en cuenta que el mercado proyectado no está saturado con los productos a ofertar y el índice de uso de los clientes puede aumentar significativamente.

Paralelamente, se implementará la estrategia de desarrollo de producto, buscando vender más y ampliando la cartera de productos que se ofertan en el mercado actual.

Estas estrategias se encuentran alineadas a la estrategia de enfoque, ya que el negocio permanecerá totalmente dedicado a atender al segmento mejor que otros competidores, sin empañar la imagen y esfuerzos de la empresa incursionando en otros segmentos (Franco 2013).

Capítulo VII. Implementación de estrategias

Concluido el plan estratégico, es decir el plan de largo plazo que afecta a todas las áreas de la organización, el siguiente paso es establecer los planes operativos de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas (Weinberger 2009).

1. Plan Funcional de Marketing

El subsistema comercial se desarrolla en dos vertientes principales: la investigación comercial (conformada por la investigación de mercado y las estrategias de marketing) y el marketing mix (conjunto de acciones que se ejercen para provocar el acto de compra por parte de los consumidores) (Universidad de Huelva 2014).

Este plan resumirá lo que se conoce sobre el mercado e indicará cómo pretende la empresa alcanzar sus objetivos de marketing, siguiendo la estructura planteada por Kotler (2006) y utilizando la información obtenida en la investigación de mercado.

1.1 Análisis de situación

En capítulos anteriores se analizó el mercado, los competidores, las diferentes fuerzas del macroentorno y se elaboró el análisis FODA, aspectos elementales para definir la estrategia de marketing. Para el cálculo de la demanda se utilizó el método de proporciones en cadena planteado por Kotler, el cual implica multiplicar un número base por una serie de porcentajes. A continuación, se describen los parámetros de la demanda de mercado.

- **Mercado potencial:** conformado por la población del distrito de Comas que asciende a 517.881 habitantes, de los cuales el 84,30% (NSE C y D) tiene renta suficiente, posee interés por la oferta de mercado y tiene acceso a ella. Los resultados de la investigación cuantitativa demuestran que el interés por la compra de productos en el minimarket es del 59%. De acuerdo a Clancy y Shulman (1994), no más del 75% de la gente convencida de comprar un producto realmente lo compra, por lo que se aplicará este castigo en el cálculo. Por ello, el mercado potencial se estima en: $517.881 \times 84,30\% \times 59\% \times 75\% = 193.184$ personas.

- **Mercado disponible:** conformado por el mercado potencial que esté cualificado para la compra de productos de consumo masivo. De acuerdo a la investigación de mercado, el ama de casa es quien decide las compras del hogar. Considerando que en el distrito de Comas existen 122.437 hogares e infiriendo que cada hogar cuenta con una ama de casa, se calcula que de 517.881 personas, el 23,6419% son amas de casa. Por ello, el mercado disponible se estima en: $193.184 \times 23,6419\% = 45.672$ amas de casa.
- **Mercado objetivo:** conformado por el mercado disponible que el minimarket atenderá. La empresa inicialmente concentrará sus esfuerzos en las amas de casa de las zonas de La Alborada, San Carlos y San Juan que residan cerca del área de influencia del negocio. De acuerdo a los datos proporcionados por el sitio web Mientorno.com.pe (2014), se ha estimado que en un radio de análisis de 515 metros, segmentado por las zonas de influencia seleccionadas, existen 1.012 hogares, representando un 2,215% del mercado disponible. Por ello, el mercado objetivo se estima en: $45.672 \times 2,215\% = 1.012$ amas de casa.
- **Mercado penetrado:** conformado por el mercado objetivo que se espera adquiera los productos del minimarket. El objetivo del primer año es captar un 40% del mercado objetivo, el cual para el primer año se estima en $1.012 \times 40\% = 405$ amas de casa.

Para determinar la previsión de la demanda, considerando que esta puede basarse tanto en análisis estadísticos como en simples conjeturas o ideas (Pipoli 1999), y teniendo en cuenta que no se tiene data histórica de ventas, se ha estimado que en función a las acciones de marketing (Dvoskin 2004) y a la intención de compra de los potenciales clientes, la demanda tendrá un crecimiento anual constante del 10% a partir del segundo año.

1.2 Estrategia de Marketing

1.2.1 Objetivos de Marketing

Tabla 4. Objetivos de Marketing

Objetivos de Marketing	2015	2016	2017
Lograr un crecimiento constante en la participación del <i>market share</i>	40%	50%	$\geq 60\%$
Obtener altos niveles de satisfacción del cliente	70%	80%	$\geq 90\%$

Fuente: Elaboración propia, 2014.

1.2.2 Estrategia de segmentación

Se utilizará como nivel de segmentación el marketing de segmento, considerando que se expendrán productos a un segmento objetivo de clientes. Se utilizarán las variables de segmentación demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales. Por tanto, y tomando la información de la investigación de mercado, el segmento de cliente primario está conformado por amas de casa del distrito de Comas, de 18 a 60 años de edad, de los NSE C y D y con estilos de vida progresistas y conservadores. El cliente secundario estará conformado por los negocios que requieran productos de consumo masivo como restaurantes, juguerías, comercios de hostelería, entre otros. El perfil del ama de casa se describió en el Capítulo III.

1.2.3 Estrategia de posicionamiento

El negocio se posicionará como el minimarket de referencia del sector retail de alimentos del distrito de Comas, por tener los mejores precios, mejor servicio y buena selección de productos, y conseguirá posicionarse como tal, explotando los elementos que conforman su ventaja competitiva. La estrategia de posicionamiento que empleará el minimarket es la diferenciación por medio del servicio, donde se destacará la facilidad de compra, asesoría al cliente, mayor información de los productos, mejor surtido de productos y horarios extendidos. También se diferenciará por medio del personal, ya que los empleados estarán mejor preparados que los de la competencia: mostrarán cortesía, credibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta y comunicación, aspectos que serán valorados por los clientes.

La marca y el eslogan del negocio serán «Minimarket D'Mayta» y «Tu casero de verdad», respectivamente. Respecto a los elementos del marco de referencia competitivo, la categoría de pertenencia será el sector retail con predominio en productos de consumo masivo, principalmente alimentos; el público objetivo son las amas de casa; los puntos de diferencia serán la facilidad de compra, asesoría al cliente, mayor información de los productos, mejores precios y surtido de productos y horarios extendidos; y los puntos de paridad estarán conformados por las presentaciones, marcas y productos frescos. Entre los beneficios que se ofrecerá a los consumidores se encuentran la facilidad de hacer compras en términos de accesibilidad, cantidad, dimensionamiento, concentricidad, tiempo, almacenamiento e información. La propuesta de valor radicará en la accesibilidad a productos de acuerdo a sus necesidades, permitiéndoles ahorro en costos y tiempo dedicado a las compras, ya que podrán hacerlo en un solo lugar, reduciendo el tiempo de desplazamiento.

1.2.4 Estrategia de fidelización

Para conseguir la fidelidad de los clientes se brindará un servicio personalizado al cliente, identificándolos en la medida de lo posible por su nombre, generando un sentido de reconocimiento por ser cliente exclusivo. Se aplicará el marketing estadístico, solicitando a los clientes sugerencias para mejorar productos y servicios e información sobre cualquier problema que haya podido tener (Kotler 2006). Y a través del marketing de base de datos, se identificará patrones de consumo de los clientes que permita identificar las preferencias de compra y establecer oportunidades de venta.

1.2.5 Estrategia competitiva de Marketing

Al iniciar el negocio, se implementará la estrategia de empresa retadora, cuyo objetivo será atacar al líder del mercado a fin de arrebatarle parte de su cuota de mercado (Kotler 2006). Para lograr su propósito, se implementarán las estrategias de ataque de flancos, proliferación de productos, mejora de los servicios y fuerte inversión promocional. Cuando el negocio se consolide, se implementará la estrategia de líder de mercado y mantendrá su posición expandiendo y protegiendo su porción de mercado.

1.2.6 Marketing mix

Kotler, señala que el sector minorista puede ofrecer servicios de valor añadido o de atención al cliente superiores para diferenciarse de los demás. Dado que la oferta del negocio implica la adquisición de productos a través de un servicio (Pascual *et al.* 2006), se ha considerado la aplicación de las 7 P en la mezcla de marketing, que a continuación se detalla.

- **Producto:** los productos que se expendrán en el minimarket son de consumo masivo, principalmente alimentos. Los productos envasados que se ofrecerán incluyen información en cuanto a marca, peso/cantidad, ingredientes y registro sanitario. Se ubicarán los productos de tal forma que los consumidores los puedan comprar con facilidad y en las cantidades que desean. Los productos tendrán garantía posventa y se aceptarán devoluciones en casos de desperfectos en los productos adquiridos.

Se intentará interpretar las necesidades de los clientes para realizar una buena selección de productos y para presentarlos de forma efectiva a fin de que los clientes los encuentren

fácilmente y atractivos de comprar, contribuyendo a lograr en ellos una grata experiencia de compra. En cuanto a tendencias a corto plazo, se predecirá qué productos se demandarán para cada temporada. A largo plazo, se hará frente a tendencias demográficas, culturales y de estilos de vida. Los productos ofertados son productos de conveniencia, ya que son de compra frecuente, de precios bajos y se pueden adquirir en muchos lugares de compra.

Cada producto que se expenderá en el minimarket tendrá sus respectivos atributos, como marca, empaque y etiqueta. Respecto a la mezcla de producto, en cuanto a amplitud, el negocio tendrá ocho líneas de producto: abarrotes comestibles; lácteos, embutidos y derivados; carnicería y pescadería; frutas y verduras; bebidas y licores; snacks y confitería; cuidado personal y limpieza del hogar. En cuanto a longitud, el total de marcas que expenderá inicialmente (144) entre el número de líneas (8) es igual a 18. En cuanto a profundidad, cada producto tiene diferentes presentaciones. Y en cuanto a consistencia, las líneas de producto son distintas y bien diferenciadas. En temporadas estacionales se ofrecerán productos gancho.

- **Precio:** los objetivos de fijación de precios están orientados a la maximización de la cuota de mercado a través de un mayor volumen de ventas que permita reducir los costos unitarios e incrementar los beneficios a largo plazo. La estimación de los costos fijos, variables y totales para determinada cantidad de productos se analizarán en el análisis financiero. Se adoptará la técnica de fijación de precios basada en la competencia y estos podrán ser similares, mayores o menores que el de los competidores. El precio normal rebajado se utilizará como precio de referencia externo. Asimismo, se empleará la estrategia de cifras, a fin de que el consumidor perciba un menor costo en productos con precios que finalicen en cifras impares especialmente el 9 y el 5.

Se otorgarán descuentos por compras en cantidad (precios por compra múltiple). Asimismo, se tendrán precios promocionales especiales en fechas señaladas. Las ventas se realizarán al contado y con tarjeta de crédito o débito. Se utilizarán precios variables, como un mecanismo adaptativo a la demanda del mercado, tales como incremento o rebajas en el precio para adaptarse a factores como fluctuaciones de costos por inflación, nivel de competencia, estacionalidad, preferencias de estilo, entre otros. Las reducciones de precio se utilizarán para adaptarse a la falta de rotación de stocks, reducción de stock sobrante o incrementar el tráfico comercial.

- **Plaza:** el minimarket utilizará el canal directo, por cuanto la distribución se realizará directamente al cliente. El canal directo asegurará una mejor atención y mayor control de precio, servicio y entrega. El horario de atención será de lunes a domingo, de 7:00 a.m. a 11:00 p.m. El negocio también tendrá el servicio de reparto a domicilio. La localización del minimarket será frente al Hospital Nacional Sergio E. Bernales. El lugar es adecuado, estará ubicado en la avenida principal Túpac Amaru, que es de fácil acceso. El local contará con zona de estacionamiento gratuito. Para facilitar las compras a los clientes, se establecerá un convenio con una empresa de mototaxi. El establecimiento contará con exteriores atractivos y una presentación agradable de la mercancía al interior de la misma. Asimismo, se utilizará los recursos de la web para el reparto a domicilio, el servicio posventa y la comunicación con los clientes.
- **Promoción:** para el lanzamiento del minimarket, se ofrecerán descuentos en todos los artículos durante las dos primeras semanas para los clientes que vayan por primera vez. Se realizará un convenio con una empresa de mototaxi de la zona para trasladar de forma gratuita a los clientes desde su domicilio al minimarket durante el primer mes. Asimismo, el día del lanzamiento se organizará un show musical amenizado por bandas musicales que tocarán música de distintas provincias del Perú, tomando en cuenta que un porcentaje considerable de pobladores proceden del interior del país.

Se realizarán acciones de publicidad BTL (*below the line*) a través de gigantografías, volantes y/o folletos. Se diseñará una página web donde los clientes podrán ver el catálogo de productos con sus respectivos precios e información de interés. Se hará uso de las redes sociales para facilitar la comunicación con los clientes. A partir del segundo año, se realizarán campañas de difusión del negocio a través del reparto de folletos y volantes del minimarket en los mercados de otras zonas del distrito de Comas, que permita incrementar su cuota de mercado.

Con fines de promoción de ventas, se elaborarán productos de merchandising a fin de ser entregados a todos sus clientes en fechas especiales. Se fomentará la compra del producto y visita al establecimiento a través de acciones como degustaciones y rebajas, de modo que el consumidor se vea recompensado. Las promociones incluyen la estrategia 2x1, descuentos, obsequios de parte de proveedores y se programarán ofertas cruzadas. Se programarán sorteos y premios en fechas especiales (aniversario, Navidad, Día de la Madre, Día del Padre y similares).

En cuanto a las relaciones públicas, se programarán charlas educativas dirigidas a la comunidad, especialmente los referidos a la alimentación saludable.

Se realizarán acciones de marketing directo telefónico y por correo explotando la base de datos de clientes.

- **Personas:** se contará con un efectivo sistema de selección de colaboradores que deberán poseer las competencias para brindar un trato cálido, amable y personalizado a los clientes, de acuerdo a la cultura institucional. Se brindará un adecuado clima laboral a los colaboradores, tal como se describe en el Plan Funcional de Recursos Humanos.
- **Procesos:** se revisarán periódicamente los procesos del negocio, a fin de optimizarlos para ofrecer un alto nivel de servicio al cliente, en especial los tiempos de atención y respuesta. Se ha previsto documentar los procesos y procedimientos de la empresa, y obtener la certificación ISO 22000 para la gestión de inocuidad de alimentos. Los procesos del negocio se detallan en el Plan Funcional de Operaciones.
- **Proactividad:** como evidencia esencial, el local contará con un diseño moderno y atractivo que contribuirá a que el cliente obtenga una grata experiencia de compra. Los colaboradores contarán con uniforme del negocio que permitirá potenciar la imagen de la marca. Para ser proactivos con los clientes, se contará con un buzón de sugerencias y con el Libro de Reclamaciones. El diseño físico interno y externo del local se describe en el Plan Funcional de Operaciones.

1.3 Proyecciones financieras

Para elaborar la previsión de ventas se tomó como base los resultados obtenidos en las encuestas de la etapa de investigación de mercado, así como la previsión de la demanda. De acuerdo al análisis de cálculo de compra mensual por ama de casa, el ticket promedio mensual de compras asciende a S/. 587,49. A partir del segundo año, se considerará un crecimiento anual del importe de compras en 2,92% basadas en el promedio de índice de precios al consumidor de los cuatro últimos años así como las expectativas de inflación hasta el 2015.

El presupuesto de marketing se incluye en los gastos diversos. La previsión de ventas y el análisis del punto de equilibrio se analizan en el Plan Funcional de Finanzas.

2. Plan Funcional de Operaciones

Este plan define la estrategia de operaciones, definición de producto, estrategia de localización, procesos de producción, diseño y distribución de las instalaciones, capacidad de las operaciones, planeación del mantenimiento y seguridad, sistemas de información y formalización de la empresa, elementos que permitirán alcanzar sus objetivos propuestos.

2.1 Objetivos

Tabla 5. Objetivos de Operaciones

Objetivos de Operaciones	2015	2016	2017
Obtener la certificación para la gestión de inocuidad de alimentos	--	Certificación ISO 22000	
Lograr tiempos promedio mínimos de atención en caja, por grandes compras	<=6 minutos	<=5 minutos	<=5 minutos
Lograr niveles mínimos de reclamo de clientes	< 4% de N° de compras	< 2% de N° de compras	< 1% de N° de compras
Contar con una alta tasa de rotación de productos	>=70%	>=75%	>=80%
Contar con alta diversidad de productos	>=300	>=400	>=500

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2.2 Estrategia de operaciones

La estrategia estará centrada en lograr la eficiencia operativa, y con ella la satisfacción y fidelidad del cliente, basada principalmente en los aspectos de calidad y flexibilidad.

2.3 Definición del producto

Los productos que se comercializarán son productos de consumo masivo, principalmente alimentos. La inocuidad de los alimentos estará garantizada por la adopción de la certificación ISO 22000.

2.4 Estrategia de localización

Para la localización del establecimiento se siguió la metodología planteada por De Juan (2005). El mercado geográfico donde se situará el área comercial será el distrito de Comas. Para seleccionar el área comercial, se analizaron los factores de oferta y demanda analizados en los capítulos II y IV. Entre los factores de atracción comercial de los puntos de venta se encuentran los precios justos, productos frescos, variedad de productos, atención cordial, horarios extendidos y crédito. Los mercados y bodegas tienen poca visibilidad al estar distantes de avenidas, caso contrario sucede con los supermercados que tienen mayor visibilidad. Existen locales para alquilar y/o comprar y existen normas legales e impuestos de ley para la apertura de nuevos establecimientos comerciales.

Considerando que es un negocio nuevo, se iniciará con un único punto de venta que podrá ampliarse de acuerdo a su evolución y consolidación. Se utilizó el método de verificación de la lista de factores. Este consiste en valorar cada una de las alternativas de localización consideradas según una serie de atributos que afectan a ventas y costos tales como accesibilidad, concurrencia con otras empresas de apoyo, nivel de seguridad, servicios básicos, entre otros. De acuerdo a los resultados obtenidos, la ubicación del punto de venta más adecuado es frente al Hospital Nacional Sergio E. Bernales, conocido como Hospital de Collique.

2.5 Proceso de producción

El proceso de producción es el conjunto de acciones encaminadas a generar un bien o servicio en un determinado período (Weinberger 2009). En el Anexo 9 se muestra el mapa de procesos del minimarket, que incluye los procesos operativos. A continuación, se describen los procesos involucrados en las operaciones.

- **Aprovisionamiento:** la interacción con los proveedores debe contribuir al fortalecimiento de una excelente relación, que permita obtener una amplia variedad de productos de calidad al mejor costo. Para la selección y evaluación de los proveedores se tendrán en cuenta los siguientes criterios: mercancías, distribución, precios, promoción y servicio (De Juan 2005). Asimismo, se evaluarán criterios de responsabilidad social como ética en los negocios, cuidado al medio ambiente y apoyo a la comunidad. Las compras se realizarán a los proveedores mayoristas y a los distribuidores de los productores.

- **Compras:** la compra de productos se realizará de forma diaria, semanal y/o mensual de acuerdo al tipo de producto y stock actual, de tal forma que permita generar economías de escala (lote económico de compra), teniendo en cuenta que el margen de la fecha de vencimiento de los productos envasados sea el más alto posible. El pescado, carne, pollo, verduras y frutas se comprarán en estado fresco. A fin de implementar una estrategia de reabastecimiento eficiente, las condiciones comerciales que se establezcan con los proveedores, contemplarán lista de precios, condiciones de crédito, plazos de pago, promociones pre pactadas, aportaciones (cabeceros y gastos publicitarios) y condiciones como descuentos, plazos, horarios de entrega y unidades mínimas.
- **Transporte:** a fin de asegurar las entregas a tiempo y libre de daños se considerarán las políticas de inocuidad referidas al transporte, así como los criterios de demanda, servicio al cliente, características del producto y política de precios (De Juan 2005). Se aplicará la logística de perecibles desde el proceso de transporte, hasta el almacenaje, definida por Siicex (2013) y PromPerú (2014).
- **Recepción:** la recepción de insumos seguirá las políticas de inocuidad, evitando los productos defectuosos. Las actividades en este proceso estarán conformadas por descarga, desembalaje, verificación, pesado e ingreso a la bodega, vitrinas refrigeradas o cámara frigorífica (según corresponda). Luego se registrará la mercadería entrante en el control de inventarios. A medida que crezca la relación con los proveedores se establecerán acuerdos y compromisos de entrega de productos, como la calidad concertada a través de muestreos aleatorios de control. El *layout* del negocio facilitará el ingreso de la mercadería.
- **Almacenaje y distribución:** los productos no perecibles y semiperecibles se almacenarán en los estantes ubicados en el área de bodega y los perecibles en las vitrinas refrigeradas y/o cámara frigorífica (según corresponda), teniendo en cuenta los principios de la cadena de frío. El área de logística realizará la distribución de los productos a las secciones correspondientes. Las secciones se encargarán de gestionar los productos en las góndolas o vitrinas refrigeradas en las cantidades y/o cortes respectivos. En el proceso de almacén se empleará el sistema FIFO (primero en entrar, primero en salir) y las consideraciones establecidas en la logística de perecibles. El almacenamiento se realizará de acuerdo a las políticas de inocuidad, identificando las mermas, productos obsoletos y dañados para determinar las acciones que se tomarán con productos a eliminar. Asimismo, se identificarán los ítems de baja rotación, los cuales se ofrecerán en promoción con otros productos.

Los productos perecibles y semiperecibles que al final del día no se vendan y requieran refrigeración, se mantendrán en las vitrinas refrigeradas y/o se trasladarán a la cámara de conservación, según correspondan, teniendo en cuenta los tiempos máximos de conservación. Para optimizar la cadena de suministro, se utilizarán los elementos del sistema de aprovisionamiento MRP (planificación de requerimiento de materiales). Se utilizarán las CRP (mejores prácticas del reaprovisionamiento continuo) y ECR (respuesta eficiente al consumidor).

- **Atención al cliente en tienda:** al ingresar al minimarket, los clientes tendrán a su disposición carritos de compra y canastillas para facilitar sus compras. Los productos estarán a disposición de los clientes en la modalidad autoservicio. La atención al cliente será brindada por los cajeros, así como por los responsables de las secciones según corresponda, los cuales son los encargados del porcionamiento, pesado y colocación de la etiqueta autoadhesiva con el monto a pagar, de acuerdo a la cantidad solicitada. Para la realización de los pagos, se contarán con check-out y puntos de venta equipados con detector de billetes falsos, impresora térmica, CPU *touch screen*, gaveta de dinero, lector de código de barras y software comercial. Asimismo, se contará con un terminal POS para el pago con tarjeta de crédito. Realizado el pago, se le entregará el comprobante de pago (boleta o factura) y los productos serán colocados en bolsas biodegradables del minimarket.
- **Atención de *delivery*:** el cliente realizará su pedido de productos a través de la página web o vía telefónica. La recepción de los pedidos será realizada por las asistentes administrativas. El responsable de la sección Diversos preparará el pedido que haya realizado el cliente. Luego el área de caja emitirá el comprobante de pago (boleta o factura) y colocará los productos en las bolsas del minimarket. El personal de reparto llevará su pedido al cliente en horario y punto de entrega convenido. En caso de pagos al crédito llevará también el terminal POS. Realizado el pago por el cliente, el personal de caja regresará a la empresa y confirmará el pago en la caja registradora. El cliente se hará cargo del costo de transporte de la mercancía del local al domicilio, de acuerdo al tarifario que se elaborará para tal efecto.
- **Servicio posventa:** después de realizarse la venta, se ofrecerá en forma opcional al cliente el traslado a su domicilio en empresas de mototaxi que tienen convenio con la empresa. Asimismo, se atenderán oportunamente los reclamos y la solicitud de garantías de los productos.

2.6 Diseño y distribución de las instalaciones

El minimarket realizará la distribución de sus instalaciones en función a los procesos, es decir teniendo como base la especialización del trabajo (Weinberger 2009). El negocio tendrá una ubicación privilegiada, fácil acceso y espacio para estacionamiento. La fachada se mantendrá limpia, bien conservada, claramente identificada e iluminada. La iluminación exterior evitará entrar en competencia con el escaparate de la fachada, ubicado a la izquierda del local. La entrada al local y la puerta facilitará un cómodo acceso desde la calle al ras del suelo. El rótulo tendrá una amplia cobertura y contribuirá al soporte publicitario. El escaparate ayudará a atraer la atención del visitante hacia el local y será visible a través del cristal. Este se variará cada quince días y estará asociado a eventos sociales. Se contará con una zona de parqueo ubicada al lado derecho del local con capacidad para cinco vehículos.

El local contará con ocho secciones. La localización de secciones se condiciona por factores como productos gancho, de compra impulsiva, complementariedad de productos, manipulación y conservación de productos. El diseño del surtido del establecimiento seguirá el tipo de surtido extenso y poco profundo. En cuanto al itinerario seguido por el cliente la ubicación de la entrada será a la derecha del local y las cajas a la izquierda. La zona caliente estará conformada por la zona de carnes, pescados y pollos, verduras, frutas, abarrotes y bebidas, licores, snacks y confitería y cajas, mientras que la zona fría por la zona de lácteos, embutidos y derivados, cuidado personal y limpieza del hogar. Respecto a la disposición del mobiliario y las distribuciones en el punto de venta, se implementará la disposición recta en parrilla al estar indicada en contextos como supermercados. En cuanto a la velocidad de circulación, el local contará con pasillos principales y pasillos de acceso, estos últimos estarán ubicados transversalmente sobre los pasillos principales. La música que se utilizará en el local será lenta y en cada sección se colocarán carteles informativos.

Respecto a la colocación de los productos, se utilizarán góndolas de cuatro niveles para las secciones de verduras, frutas, abarrotes, bebidas y licores, snacks y confitería y cuidado personal y limpieza del hogar. En el primer tercio de las góndolas se colocarán los productos de fuerte rotación. Las cabeceras de las góndolas se emplearán para promociones de productos. En cuanto a los niveles de exposición, se utilizarán el nivel superior o nivel de los ojos para los productos más capaces de provocar una compra; el nivel intermedio o nivel de las manos para productos complementarios y/o estacionales y el nivel inferior o nivel del suelo para productos

pesados o con envases grandes. Tanto los productos de la secciones de lácteos y derivados como los de carne, pescado y pollo estarán colocados en vitrinas refrigeradas.

La sección de perecederos (conformada por las secciones de carne, pollo y pescado) estará al fondo del local. La zona de frío con la cámara frigorífica estará ubicada a la derecha de esta sección. La bodega de almacenamiento, las oficinas administrativas y la zona de guardería, se encontrarán próximos a la entrada del local. Los servicios higiénicos para varones y damas se encontrarán al fondo al lado izquierdo del local. La iluminación dentro del local será la adecuada; se contará con equipos de aire acondicionado y un televisor que mostrará ofertas y promociones del local. El negocio contará con una red inalámbrica Wi-Fi que permitirá a sus clientes la conexión a Internet. El Anexo 10 muestra el *layout* interno del local.

2.7 Capacidad de las operaciones

La capacidad de operaciones estará limitada por el área del local, el cual será alquilado y tendrá 200 m² (10 m frente x 20 m profundidad). De acuerdo a los cálculos, el área comercial ascenderá a 99,7 m² por lo que el aforo del local será de 40 personas en forma concurrente, a razón de 2,5 m² por persona (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento 2006). Asimismo, la proyección de la capacidad instalada utilizada (Flores 2010), en cuanto a aforo de clientes en el local, asciende a 33% en el año 1 y 48% al año 5, lo cual deja un margen alto para la atención de mayor número de clientes. Se ha estimado que la capacidad instalada utilizada diaria de las góndolas, los muebles fruteros y verduleros, las vitrinas refrigeradas y la cámara frigorífica asciende en promedio al 33%, aspecto que permitirá ofertar mayor número de productos sin requerir inversión adicional en estos equipos.

2.8 Planeación del mantenimiento y seguridad

Se implementarán acciones de mantenimiento preventivo de las instalaciones que permitan mantenerlas en buen estado y prevenir averías. El mantenimiento preventivo de los equipos se realizará cada tres meses y la limpieza se hará en forma diaria. Asimismo, se implementarán acciones de mantenimiento correctivo basadas en emergencias o prioridades. La seguridad del local estará conformada por personal de seguridad dentro y fuera del local durante las 24 horas del día. Habrá cámaras de video, sistema de alarma, sensor de código de barras y detector de billetes falsos. Ante emergencias, se contará con extintores contra incendio y un botiquín para brindar primeros auxilios.

2.9 Sistemas de información

El sistema transaccional con el que contará el negocio será el sistema de minimarket, el cual permitirá gestionar los procesos logísticos, de ventas y contables. Para conocer con mayor detalle al cliente y apoyar la estrategia de la empresa y las relaciones con los clientes, se contará con una base de datos que permita tener una visión global de los clientes para atenderlos de una manera sencilla y eficiente. La herramienta que permitirá generar escenarios de Business Intelligence serán los *queries*, que se implementarán sobre la base de datos (Rodríguez 2014). El equipamiento de hardware, software e infraestructura de comunicaciones apoyará a todas las operaciones de la empresa. Asimismo, se desarrollará una cultura de seguridad de la información para establecer las medidas correspondientes y el plan de contingencia que responda a los riesgos que se puedan presentar. Los sistemas de información servirán de soporte para incrementar la capacidad de flexibilidad del minimarket; estos permitirán planificar y ofrecer a los clientes una amplia variedad de productos y servicios complementarios.

2.10 Formalización de la empresa

El minimarket será una persona jurídica bajo el tipo de una sociedad anónima cerrada (S.A.C.) y estará conformada por la Junta General de Accionistas como órgano supremo de la sociedad y el gerente general, quien la administrará. El número de accionistas serán dos personas naturales, no contará con Directorio y no cotizará en bolsa (Congreso de la República 1997). Para la constitución y formalización de la empresa se seguirán los lineamientos establecidos que incluyen la búsqueda mercantil y reserva de preferencial registral, registro de la marca y lema comercial del negocio ante Indecopi, la elaboración de la minuta de constitución, su escritura pública, inscripción del RUC, registro de las contribuciones por los trabajadores a EsSalud y ONP, solicitud de autorización de emisión de comprobantes electrónicos de pago, afiliación al sistema de libros electrónicos contables, trámite de la licencia de funcionamiento y registro de planilla electrónica (MiEmpresaPropia 2007). Asimismo, se inscribirá a la empresa en el Registro Nacional de Micro y Pequeña Empresa (Remype), en la categoría Pequeña empresa, a fin de acceder a los beneficios laborales, tributarios, financieros y tecnológicos que brinda la Ley Mype (Crecemype.pe 2014).

El presupuesto de operaciones se incluye en el plan de inversiones, gastos operativos y gastos diversos del Plan Funcional de Finanzas.

3. Plan Funcional de Recursos Humanos

El subsistema de recursos humanos tiene como misión procurar los recursos humanos que necesita la empresa, así como incidir en la conducta de las personas orientándolas hacia la consecución de los objetivos empresariales (Universidad de Huelva 2014). El Plan de Recursos Humanos contiene la estrategia de recursos humanos que guiará los principales aspectos organizativos asociados con la gestión de los colaboradores (Franco 2013). Previo al plan propiamente dicho, se definirá la estructura, configuración y cultura organizacional, así como la gestión de los flujos de trabajo. La gestión de recursos humanos tiene como base los elementos definidos por Gómez-Mejía (2008).

3.1 Estructura y cultura organizacional

Bajo el análisis de la estructuración de las organizaciones de Mintzberg (1984), la estructura organizacional tendrá los siguientes elementos: ápice estratégico, línea media, núcleo de operaciones, tecnoestructura y staff de apoyo. La cultura o ideología de la estructura organizacional es entendida como las creencias acerca de todo lo que acontece en la empresa y como el conjunto de normas invisibles que definen cómo las personas deben comportarse al interior de ella (Schneider 2006). Se buscará lograr un buen acoplamiento entre los valores de la empresa y los de los colaboradores. Para mantener la cultura organizacional, se pondrá énfasis en los procesos y conductas a los que los colaboradores prestan atención, se reaccionará inteligentemente ante incidentes y crisis, desde el directivo al cliente interno y externo implementarán las buenas prácticas de servicio al cliente. Por otro lado, se otorgarán premios, capacitaciones y se celebrarán los logros para que los colaboradores perciban que existe interés en su desarrollo personal y profesional, y se realizarán ritos de iniciación, mejoramiento e integración.

La cultura organizacional estará conformada por los siguientes aspectos:

- **Aspecto espiritual-ideológico:** basado en los valores definidos en el Capítulo V.
- **Aspecto humano-sociológico:** los vínculos y las relaciones humanas entre los promotores del negocio, miembros del negocio y partícipes sociales se darán en un clima laboral adecuado. El servicio idóneo al cliente contribuirá al éxito del negocio; para tal efecto, la forma de atención demostrará cortesía y amabilidad, comunicando al cliente la extensión de

los servicios prestados y brindándole una agradable experiencia de compra. Se procurará la identificación de los colaboradores con el cumplimiento de sus retribuciones, otorgamiento de beneficios sociales, capacitaciones, reuniones sociales y empoderamiento. Los vínculos con la sociedad se harán efectivos a través del establecimiento de convenios, cumplimiento con el pago oportuno a proveedores y una comunicación constante con la comunidad.

- **Aspecto material y tecnológico:** el negocio materializará el componente ideosociológico a través de indicadores culturales (imagen corporativa y rutinas sociales) y de productos culturales (productos a comercializar, los sistemas implementados, el equipamiento logístico y la tecnología aplicada).

Para que la innovación esté presente en la cultura de la empresa, se creará un clima que permita el error y el aprendizaje que este nos deja (Gimbert 2010).

3.2 Configuración de la estructura organizacional

El diseño organizacional del minimarket se configurará como una organización profesional, dado que las tareas realizadas son repetitivas y estables, aspecto que facilitará la estandarización y normalización para lograr un perfeccionamiento continuo. Se empoderará a los profesionales asignándoles un alto grado de libertad para la realización de su trabajo, permitiendo que la toma de decisiones sea descentralizada. Gran parte del éxito de la empresa estará subordinado al de los profesionales, lo que depende en gran medida del grado de responsabilidad y dedicación individual de estos (Mintzberg 1984).

3.3 Gestión de los flujos de trabajo

Las partes de la organización estarán unidas entre sí mediante los siguientes flujos:

- **Sistema de autoridad formal:** se describirán las relaciones de autoridad y la división del trabajo.
- **Sistema de comunicación informal:** las comunicaciones informales complementarán las comunicaciones formales. El gerente general se apoyará en la información que pueda aportar el personal en todos los niveles. Se posibilitará el contacto directo entre compañeros de trabajo y el contacto directo diagonal entre subordinados de distintos niveles.

- **Sistema de flujos regulados:** el flujo de trabajo de operaciones abarcará el movimiento de la mercancía desde su ingreso hasta el despacho al cliente, con todos los procesos implícitos. Se definirá un tablero de mando como sistema de control para el seguimiento de planes y proyectos, constituyéndose como sistema de información directiva (SID).
- **Sistema de constelaciones de trabajo:** se fomentará la formación de constelación de equipos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Sistema de proceso de decisión *ad hoc*:** para la toma de decisiones *ad hoc* se fomentará el empoderamiento al personal. Ante situaciones complejas, el flujo de información podrá fluir de forma ascendente para tomar la mejor decisión.

3.4 Estrategia de Recursos Humanos

La estrategia de Recursos Humanos se centrará en el mejor servicio al cliente que los colaboradores puedan brindar.

3.5 Objetivos

Tabla 6. Objetivos de Recursos Humanos

Objetivos de Recursos Humanos	2015	2016	2017
Contar con una tasa baja de rotación de personal	<=5%	<=4%	<=3%
Lograr tasas aceptables de satisfacción del personal	>=70%	>=80%	>=90%
Obtener tasas altas de personal capacitado	>=70%	>=80%	>=90%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.6 Gestión de Recursos Humanos

La participación del capital humano en el logro de la ventaja competitiva es determinante. El recurso humano calificado es uno de los más escasos y difíciles de conseguir y retener (Weinberger 2009). Por ello, se realizarán minuciosos procesos de selección y otros procesos inherentes al capital humano que permitan generar un clima laboral adecuado. Se iniciará con el diseño de los puestos cuya descripción incluye la identificación del puesto, las responsabilidades y el perfil del puesto. Cada puesto tomará en cuenta la competencia, solución de problemas, responsabilidad y condiciones de trabajo, aspectos que determinarán el sueldo

base. La planeación y pronóstico de personal será establecida por la Oficina de Administración en coordinación con la Gerencia, teniendo en cuenta los pronósticos de demanda, la carga de trabajo del personal actual y la oferta de personal. Se definirá la cantidad de nuevos puestos requeridos y se definirán los nuevos puestos que cubran las necesidades del minimarket.

El proceso de reclutamiento involucrará la convocatoria de personal mediante anuncios colocados en la página web institucional y los ambientes del negocio que provea la oferta de empleo a pobladores de la zona. El proceso de selección, bajo responsabilidad de la Gerencia General y de la Oficina de Administración, se realizará a través de un proceso de comparación y ajuste de los perfiles de los postulantes, y se decidirá según el perfil del puesto y la cultura organizacional de la empresa. Se utilizarán entrevistas estructuradas, pruebas de conocimiento y de personalidad, así como la verificación de antecedentes y referencias. Una vez seleccionado, el colaborador será contratado a plazo fijo por seis meses e iniciará su entrenamiento. El proceso de socialización incluirá sesiones de inducción donde se informará al personal nuevo sobre la cultura organizacional, los objetivos institucionales y la descripción del puesto.

La evaluación de desempeño se realizará en forma semestral y sus resultados determinarán la continuidad del colaborador, así como la programación de actividades de entrenamiento, capacitación y desarrollo. Las capacitaciones estarán centradas en temas afines al servicio al cliente y a maximizar la productividad de los colaboradores. La retribución total para cada colaborador lo conforma el sueldo base (retribución fija) y las prestaciones que incluyen aspectos como el seguro médico en EsSalud, CTS y gratificaciones. Cada año se tendrá un incremento en el sueldo base, por ajuste de inflación. Se ha considerado el pago por trabajo en día de descanso (Quispe, 2011) de acuerdo a ley, para cumplir con los horarios del minimarket.

Se otorgará empoderamiento a los colaboradores con el fin de que se involucren de una mayor forma con su puesto de trabajo. Se utilizarán diversos canales de comunicación con el personal, se recibirán sugerencias y se adoptará una política de puertas abiertas. Se celebrarán los cumpleaños de los colaboradores, aniversario del negocio y se realizarán actividades sociales de esparcimiento y confraternidad. Para garantizar la seguridad y salud en el trabajo, se implementarán simulacros de sismo, se identificarán las zonas seguras, se contará con extintores y se capacitará al personal en su uso. Se permitirá la libertad de acción de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos. Se dará un respeto estricto a los contratos de trabajo y se diseñarán procedimientos para prevenir y sancionar acciones que contravengan los derechos de los colaboradores. El presupuesto de personal se describe en el análisis financiero.

4. Plan Funcional de Finanzas y evaluación financiera

4.1 Objetivos

Tabla 7. Objetivos de Finanzas

Objetivos de Finanzas	2015	2016	2017
Lograr un ROE con crecimiento constante	$\geq -6\%$	$\geq 27\%$	$\geq 37\%$
Alcanzar un ROA con crecimiento constante	$\geq -5\%$	$\geq 21\%$	$\geq 29\%$
Lograr un margen de utilidad neto creciente	$\geq -1\%$	$\geq 3\%$	$\geq 5\%$

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Asimismo, el presente Plan Funcional de Finanzas determinará la viabilidad económica y financiera del proyecto y comprenderá el análisis de sensibilidad del proyecto de negocio teniendo en cuenta variaciones de la demanda.

4.2 Supuestos

- La estructura de capital estará conformado por el aporte de accionistas (S/. 263.827, que equivale al 77%) y el financiamiento por préstamo con terceros (S/. 80.000, que equivale al 23%).
- Se realizará un préstamo bancario con un banco local, a pagar en un período de cinco años, con una TEA de 14,03%.
- El horizonte de evaluación del proyecto es de cinco años y se realiza en nuevos soles, en razón a la vida económica de los activos.
- En año 5 se ha considerado la liquidación de los activos utilizando el criterio de valor de rescate, lo cual forma parte de la estructura del flujo de caja.
- Las proyecciones de crecimiento del sector comercio son positivas.
- La vida útil de los activos es de diez años para muebles y cinco años para equipos, vehículos e intangibles. El método de depreciación es de línea recta y no considera valor residual.
- Las ventas en efectivo se realizarán en un 95% y los pagos con tarjeta de crédito en 5% (estos se hacen efectivos en el mismo período). Asimismo, el descuento por ventas será equivalente al 1% de las ventas.
- El impuesto a la renta es 30% y el impuesto general a las ventas es de 18%.
- Para estimar el capital de trabajo se utilizó el método del período del desfase, donde dicho período equivale a treinta días.
- Todos los valores utilizados son nominales por el efecto de la inflación.

- Los gastos de personal, gastos operativos y gastos diversos a partir del segundo año tendrán un incremento de 2,92% por ajuste de inflación.
- Como criterios de evaluación de la rentabilidad se utilizarán el VAN y el TIR.
- Para el cálculo de gastos de personal se ha considerado 12,83% (AFP), 9% (EsSalud) y 8,33% (CTS). Los meses de pago de gratificación son julio y diciembre. Los meses de depósito de CTS son mayo y noviembre.
- El costo de oportunidad de capital de los accionistas es del 20%.

4.3 Análisis financiero

El presupuesto de inversiones (Anexo 12) incluye las inversiones en activo fijo, intangibles y gastos preoperativos para el año 0. La previsión de la demanda y ventas (Anexo 13) se ha elaborado en función al número de clientes previsto como mercado penetrado, al ticket promedio de compra, a la previsión del crecimiento de la demanda (10%) y al importe de compras por ajuste de inflación (2,92%). Con la previsión de ventas obtenida, el negocio se configura como una pequeña empresa, ya que sus ventas anuales serán mayores a 150 unidades impositivas tributarias (Mintra 2003).

El presupuesto de personal (Anexo 14) considera los beneficios y provisiones sociales definidos. El presupuesto de gastos operativos y gastos diversos, que incluye alquileres, seguridad, limpieza, transporte, servicios públicos, marketing, certificaciones u otros señalados en el Anexo 15, permitió proyectar los gastos administrativos y de ventas. Las partidas de inversión y gastos han sido valorizadas basadas en cotizaciones de proveedores.

El punto de equilibrio se determinó bajo el modelo de análisis de costo-volumen-utilidad (Horngren *et al.* 2007), dada una mezcla de venta de los productos que se expendrán en el minimarket. De acuerdo a ello, el número de unidades que se deben vender para obtener una utilidad de cero es 26.501 ítems. De acuerdo a este análisis, el costo de la materia prima representa el 70% del valor de las ventas, lo que ha permitido proyectar el presupuesto de compra de mercancía. Este presupuesto determinará el costo de venta.

En cuanto al aspecto tributario se calculó la depreciación de los activos fijos de acuerdo a los años de vida útil establecidos, se calculó el impuesto percibido por ventas restando el crédito fiscal de las compras y gastos y en los estados financieros se calculó el impuesto a la renta de acuerdo a ley.

Para el cálculo del capital de trabajo se ha utilizado el método del período del desfase, el cual calcula la inversión en capital de trabajo como la cantidad de recursos necesarios para financiar los costos de operación desde que se inician los desembolsos hasta que se recuperan. Este método toma el costo promedio diario y lo multiplica por el número de días estimados de desfase (Sapag 2007). Se ha estimado que el ciclo de efectivo, es decir el período que transcurre desde la compra de la mercancía hasta que se comercializa (en su totalidad) es de treinta días. Para el cálculo del costo promedio diario se ha considerado como costo de operación el costo anual neto de adquisición de la mercancía (UMSS 2014).

En cuanto a la estructura de capital, se decidió financiar el 23% del proyecto a través de un préstamo a un banco local, con una TEA del 14,03% a pagar en cinco años, información que permitió definir la amortización del préstamo.

Realizados los cálculos con el uso del modelo CAPM, para el año 0 el COK del accionista asciende a 14,55% y el WACC de la empresa asciende a 13,45%. Considerando que la estructura de capital será variable conforme la deuda se vaya reduciendo, los valores del WACC y del COK del accionista también serán variables. Tong (2011) señala que no debemos olvidar que el uso del modelo CAPM presupone inversionistas bien diversificados y considerando que se está evaluando un proyecto no diversificado, este modelo subestima la prima de riesgo del proyecto, por lo que la tasa de descuento como resultado de su aplicación debería tomarse solo como una referencia mínima que debe superarse, pero no como una forma de hallar convenientemente la tasa de descuento. Por ello, considerando que posiciones más conservadoras argumentan que tanto el flujo de caja económico como el flujo de caja financiero deben ser descontados con el COK (Mayorga y Araujo 2007), y apelando a las aspiraciones de los accionistas, se ha establecido en 20% el COK del accionista, el cual se utilizará también para descontar los flujos económicos.

4.4 Estado de pérdidas y ganancias y flujo de caja proyectado

Con toda la información calculada previamente se elaboró el estado de pérdidas y ganancias. El estado de resultados mensual para el primer año se muestra en el Anexo 16 y por el período de cinco años, en el Anexo 17. Asimismo, el flujo de caja mensual para el primer año se muestra en el Anexo 18 y por el período de cinco años, en el Anexo 19.

4.5 Rentabilidad económica y financiera del proyecto

4.5.1 Valor actual neto (VAN)

Para el cálculo del VAN económico y financiero, se descontaron los flujos futuros del proyecto a la tasa del COK del accionista. Realizando los cálculos, el proyecto ofrece un VAN económico de S/. 293.911 y un VAN financiero de S/. 310.774, lo cual representa el valor presente de los rendimientos futuros de la inversión en términos de los flujos de efectivo neto, una vez restados los costos de inversión. En ambos casos, considerando que el VAN es mayor que cero, el proyecto se acepta.

4.5.2. Tasa interna de retorno (TIR)

La TIR o promedio anual de los rendimientos generados por la inversión, asciende a 43% sin financiamiento y a 48% con financiamiento. En ambos casos la tasa interna de retorno del proyecto es mayor al COK del accionista y al WACC del proyecto, por lo que el proyecto también es aceptable desde este criterio de rentabilidad.

4.6 Análisis de sensibilidad

Se conoce al análisis de sensibilidad, al saber analizar cómo varía el resultado (VAN) ante cambios en una variable que forma el modelo (Tong 2011). En el proyecto, la sensibilidad se efectuó a la variable Demanda con tres niveles: -10%, inicial y +10%. El Anexo 20 muestra los resultados del análisis de sensibilidad, el cálculo de los criterios de rentabilidad y los ratios financieros para estos tres niveles. En todos los niveles evaluados, el valor actual neto es positivo y la TIR es mayor al costo de oportunidad, por lo que se acepta el proyecto.

4.7 Resultados de la evaluación financiera

Dado los resultados obtenidos con los criterios de rentabilidad y en todos los niveles de sensibilidad evaluados, el plan de negocio es viable bajo el punto de vista económico y financiero.

Capítulo VIII. Responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial es una forma ética de gestión que implica la inclusión de las expectativas de todos los grupos de interés alrededor de la empresa, para lograr el desarrollo sostenible (Perú2021 2014). La competitividad responsable incide en la capacidad que tiene una empresa de desarrollar prácticas de responsabilidad social en su interacción con los diversos grupos de interés, traducida en la preocupación por evaluar constantemente el tipo de impactos que genera en la sociedad (Del Castillo 2014). El minimarket buscará permanentemente el equilibrio del triple resultado (económico, social y ambiental) en sus procesos de toma de decisiones, haciendo énfasis en la innovación (Mussio 2014).

1. Objetivos

Tabla 8. Objetivos de Responsabilidad Social

Objetivos de Responsabilidad Social	2015	2016	2017
Obtener el Premio Perú 2021 a la Responsabilidad social y desarrollo sostenible	-	-	Premio Perú 2021
Publicar el Reporte de Sostenibilidad	-	Reporte de Sostenibilidad 2016	Reporte de Sostenibilidad 2017

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2. Los grupos de interés

Para el mapeo y análisis de los grupos de interés se utilizó el modelo de poder, legitimidad y urgencia propuesto por Mitchell, Agle y Wood (1997). Respecto a los intereses de los grupos de interés, para **los clientes** vienen a ser las garantías, la información veraz, la justa relación calidad-precio, el nivel de servicio posventa, la seguridad y salubridad. Para **los proveedores**, las relaciones estables y duraderas. Para **los colaboradores**, el clima laboral. Para los **accionistas**, los dividendos y la rentabilidad de sus inversiones. Para **la comunidad**, la generación de oferta de empleo y oportunidades económicas (Franco 2013). Para **la sociedad**, los aspectos ambientales y económicos y la colaboración con las instituciones. Y para **el medio ambiente**, su preservación.

De acuerdo al análisis realizado, los accionistas son el grupo de interés que tiene el mayor grado de influencia, seguido por los clientes y los colaboradores y finalmente los proveedores, comunidad, gobierno y la sociedad civil y el medio ambiente.

3. Prácticas de gestión socialmente responsables hacia los grupos de interés

Porter y Kramer (2006) plantean que se debe percibir a la responsabilidad social como la construcción de un valor compartido entre la empresa y la sociedad, y no como un control de daños o una campaña de relaciones públicas. Teniendo en cuenta que la empresa provoca impactos en la sociedad a través de sus operaciones, el valor compartido hacia la sociedad se generará implementando prácticas de gestión socialmente responsables en las actividades de la cadena de valor.

Se practicarán los principios de buen gobierno corporativo (SMV 2013) que comprenden los derechos de los **accionistas**, de la gerencia y la transparencia de la información del negocio. Se buscará lograr la rentabilidad de sus inversiones.

En cuanto a los **colaboradores**, se creará un adecuado clima laboral a través pagos oportunos de sus retribuciones, empoderamiento, oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, realización de actividades que fomenten el equilibrio trabajo-familia y se tomará en cuenta la salud ocupacional para su bienestar. El impacto social de la contratación de los colaboradores radica en la otorgación de beneficios sociales, desarrollo a través de capacitaciones y mejores oportunidades en el sistema financiero que generen progreso y mejora en la calidad de vida.

Se proporcionará a los **clientes** la mayor información respecto a los productos que se ofertan en el minimarket y estos se expendrán con la mejor relación calidad-precio, proporcionándoles seguridad en la compra de los productos por las certificaciones de inocuidad que se adoptarán. Asimismo, se atenderán oportunamente los reclamos y solicitudes de garantías de los productos.

Se establecerán relaciones estables y duraderas con los **proveedores** en la medida que cumplan con los compromisos que se pacten con ellos y cumplan los criterios de responsabilidad social.

El impacto del negocio en la **comunidad** se verá reflejado en el acceso a productos a los mejores precios y de acuerdo a sus necesidades, permitiéndoles ahorro en costos y tiempo dedicado a las compras y reduciendo también el tiempo de desplazamiento. Asimismo, mediante

las actividades de promoción se identificarán y atenderán las expectativas de la comunidad y se le brindarán charlas educativas afines a la alimentación saludable. Adicionalmente, se ha priorizado la oferta de empleo para pobladores de la zona.

El minimarket participará activamente en conjunto con **la sociedad** en la difusión de temas de interés público, como medidas de defensa civil, cuidado del medio ambiente y alimentación saludable. Se promoverán campañas de concientización de ciudadanía responsable como el reciclaje de envases y la limpieza de la ciudad.

Con respecto al cuidado del **medio ambiente**, se educará a los consumidores respecto al uso de los productos, proporcionándoles información que permita un uso sostenible, minimizando los desechos y promoviendo la reutilización y el reciclaje. La práctica de la responsabilidad social del marketing debe demostrar una oferta de productos y servicios que incorpore la gestión de los impactos sociales y medioambientales que podrían ocasionar en el consumidor y en la sociedad a largo plazo (Asociación nacional de anunciantes 2011). Por ello, se colocarán depósitos de reciclaje para la gestión de residuos generados por los productos que expenderá el minimarket. Se utilizarán lámparas ahorradoras de energía y se utilizarán bolsas biodegradables con el fin de que su proceso de degradación sea más rápido.

La implementación de todas estas prácticas de gestión socialmente responsables asegurará la sostenibilidad del negocio, puesto que se estaría logrando el triple resultado. Los progresos referidos a su implementación se publicarán anualmente en el Reporte de Sostenibilidad a partir del 2016.

4. Relación con los grupos de interés

Se buscará generar la mejor forma de interactuar con los grupos de interés y establecer un clima de confianza mutua, reconociendo y monitoreando activamente sus intereses, manteniendo una comunicación abierta, adoptando procesos y formas de conducta que sean sensibles a sus intereses y capacidades y trabajando coordinadamente con entidades públicas y privadas para minimizar impactos negativos que el minimarket pueda generar.

El presupuesto del programa de Responsabilidad Social, dada su transversalidad en todos los procesos del negocio, se incluye en los gastos diversos y en los diversos presupuestos presentados en el Plan Funcional de Finanzas.

Capítulo IX. Evaluación y control de la estrategia

Es importante recordar que «lo que no se puede medir, no se puede controlar y lo que no se puede controlar, no se puede administrar» (Weinberger 2009). David (2008) define un marco de referencia para la evaluación de la estrategia que establece la realización de tres actividades básicas: examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa, comparar los resultados esperados con los resultados reales y tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes.

Para operativizar este marco de referencia, Kaplan y Norton (2001) desarrollaron la herramienta denominada mapa estratégico, que es una estructura lógica y completa para describir una estrategia. Proporciona las bases para diseñar un cuadro de mando integral, que es la piedra angular de un sistema de gestión estratégica.

1. Mapa estratégico y cuadro de mando integral

El mapa estratégico describe la visión y estrategia de la empresa a través de objetivos distribuidos y relaciones causa-efecto en las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje. Como temas estratégicos que direccionan la estrategia se encuentran la penetración de mercado y el desarrollo de productos, buscar la excelencia operativa y lograr una excelente relación con el cliente. El mapa estratégico que incluye los objetivos estratégicos definidos en el Capítulo V, permitió establecer el cuadro de control de mando integral que define los indicadores y las metas a corto, mediano y largo plazo. El gerente general será el responsable de los indicadores de la perspectiva financiera y de clientes, mientras que el administrador se encargará de la perspectiva interna y de aprendizaje. El cuadro de mando integral tendrá una evaluación mensual, obteniendo el valor de la meta y definiendo su estatus a través de los colores del semáforo: rojo (si el valor se encuentra por debajo del 85% de la meta), verde (si el valor es cercano o superior al 95% de la meta) y amarillo (si el valor es superior al 86% de la meta).

2. Planeación de contingencias

Para reducir al mínimo el efecto de las amenazas potenciales, se desarrolla el plan de contingencia como parte del proceso de la evaluación de la estrategia, el cual se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9. Plan de Contingencia

Amenaza	Acción propuesta
Baja la demanda de productos	Aumentar el presupuesto de marketing a 2% de las ventas y reforzar su estrategia
Suben los precios de la mercancía	Negociar los precios con los proveedores y evaluar adquisición de sustitutos
Ingreso de un nuevo competidor	Incrementar las actividades de fidelización de clientes
La demanda por un nuevo producto genera rotura de stocks	Coordinar con proveedores la reposición de los productos en el menor tiempo posible
El sistema de ventas deja de funcionar o se corta la energía	Generar documentos de venta manuales, luego regularizar en el sistema
Falla de los equipos	Utilizar equipos similares mientras se realiza el mantenimiento correctivo
Ausencia de personal	Cada colaborador designará y capacitará a su reemplazo en caso de ausencia
Tentativa de toma de control hostil	Activar la alarma de la empresa, personal de vigilancia cierra el local
Desastre natural	Seguir las medidas de Defensa Civil, tener copia de seguridad de la información del negocio

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Considerando que la gestión estratégica es el proceso constante de adaptación de la empresa a su entorno, para ser siempre mejor que sus competidores en algún aspecto vital valorado por los clientes, la estrategia se revisará en forma anual o incluso con más frecuencia si se producen cambios en el entorno externo e interno; es decir la gestión estratégica del negocio será proactiva, buscará adelantarse al futuro, analizará si los clientes cambian y estará pendiente de los movimientos estratégicos de los competidores (Gimbert 2010). Es decir, se evitará la inercia, haciendo que la empresa pueda cambiar de estrategia o estructura cuando se adapte a condiciones competitivas cambiantes. Para ello se instituirá la mejora continua y el aprendizaje, el uso de las mejores prácticas de la industria y el *benchmarking*.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Existe un bajo nivel de penetración del retail moderno en el mercado peruano, lo cual genera una gran oportunidad de negocio en este sector que puede ser aprovechada con la implementación de un minimarket con características del retail moderno y de los mercados tradicionales.
- Considerando que la participación del capital humano en el logro de la ventaja competitiva es determinante, es importante mantener un clima laboral adecuado, que les genere la motivación para interiorizar la cultura organizacional del minimarket y contribuir con el logro de la visión empresarial.
- Para que el minimarket tenga éxito se hace imprescindible conocer las necesidades y expectativas del segmento objetivo de clientes, aspectos que permitirán definir la estrategia más adecuada para ofrecerles una agradable experiencia de compra.

2. Recomendaciones

- Teniendo en cuenta que los valores del VAN económico y financiero son positivos y la TIR económica y financiera son mayores al costo de oportunidad en todos los niveles evaluados, se recomienda la implementación del proyecto del minimarket.
- Se recomienda propiciar el uso de procesos estandarizados y tecnología moderna en los mercados tradicionales, lo cual le permitirá elevar su nivel de competitividad en el sector retail de alimentos.
- El contar con un alto grado de responsabilidad social con todos los grupos de interés permitirá a las empresas contar con mayor visibilidad y por ende, el incremento del volumen de ventas y de su cartera de clientes, por lo que se recomienda su implementación.

Bibliografía

- Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (Usaid). (2012). “Licencia de funcionamiento”. Fecha de consulta: 29/3/2014. En: <http://www.facilitandocomercio.com/publicaciones/Licencia_de_Funcionamiento.pdf>.
- Agtmael, Antoine (2007). *El siglo de los mercados emergentes: cómo una nueva clase de empresas de talla mundial se está tomando el mundo*. 1ª ed. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- América Economía (2013). “Perú en cifras”. *América Economía Edición Perú*. 500 Las mayores empresas del Perú y América Latina, núm. 63, p. 164.
- Araujo, Ricardo. (2007). “Estrategia y sistemas”. En: *Boletín del Centro Naval de la República Argentina*. Fecha de consulta: 12/7/2014. <<http://www.centronaval.org.ar/boletin/BCN818/818araujo.pdf>>.
- Arellano Investigación de Marketing. (2003). “Psicografía del nuevo consumidor limeño: Lima tradicional y los conos”. Fecha de consulta: 8/9/2012. <http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Estudios%20de%20mercado/consumidor_cononorte.pdf>.
- Asociación Nacional de Anunciantes. (2011). “El marketing que la sociedad reclama. La responsabilidad social del marketing”. Fecha de consulta: 24/5/2014. <<http://www.andaperu.net/andanews/articulos-y-entrevistas/26-academica/401-articulo-base-para-copiar302>>.
- AT Kearney’s Global Retail Development Index. (2013). “2013 Global Retail Development Index”. Fecha de consulta: 8/9/2013. <http://www.atkearney.com/consumer-products-retail/global-retail-development-index/full-report/-/asset_publisher/oPFrGkbIkz0Q/content/2013-global-retail-development-index/10192>.

- Banco Central de Reserva del Perú. (2013). “Síntesis Reporte de Inflación Junio 2013”. Fecha de consulta: 16/9/2013. < <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/junio/reporte-de-inflacion-junio-2013-sintesis.pdf>>.
- Benavente, Luis. (2013). “Inversiones vs conflictos sociales en Perú”. En: *América Economía*. 14 de julio del 2013. Fecha de consulta: 18/9/2013. <<http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/inversiones-vs-conflictos-sociales-en-peru>>.
- Bilancio, Guillermo (2001). *Marketing: el valor de provocar*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Burruezo, G.J.C., & Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (1999). *Gestión moderna del comercio minorista: El enfoque práctico de las tiendas de éxito*. Madrid: Editorial ESIC.
- Clancy Kevin & Shulman Robert (1994). *La revolución del marketing*. Argentina: Editorial Javier Vergara.
- Class & Asociados S.A. (2012). “Informe Sectorial. Sistema Financiero Peruano”. En: *Class & Asociados S.A.* Diciembre del 2012. Fecha de consulta: 16/9/2013. <<http://classrating.com/sisfin2012.pdf>>.
- CODEX. (2014). Codex Alimentarius. Fecha de consulta: 9/3/2014. < <http://www.codexalimentarius.org/normas-oficiales/lista-de-las-normas/es/>>.
- Collazos, Jesús (2004). *El estudio de mercado en los proyectos de inversión*. Lima: Editorial San Marcos.
- Congreso de la República. (1997). Ley General de Sociedades N° 26887. Fecha de consulta: 29/3/2014. < <http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/26887.pdf>>.
- Crece Mype. (2014). “Crea tu empresa”. Fecha de consulta: 6/7/2014. En: <<http://www.crecemype.pe/portal/index.php/registrese-en-el-remype/inscripcion-en-el-remype>>.

- Cyr, Donald (2004). *Marketing en la pequeña y mediana empresa*. Bogotá: Editorial Norma.
- De Juan, María Dolores (2005). *Comercialización y retailing: distribución comercial aplicada*. Madrid: Pearson Educación.
- Del Castillo, Elsa (Editora) (2014). *El MBA de la Universidad del Pacífico. Por una competitividad responsable*. 1ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.
- Doing Business. (2013). “Doing Business en Perú”. Fecha de consulta: 18/9/2013. <<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/peru/>>.
- Dvoskin, Roberto (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Granica.
- Expreso. (2012). “Solo el 35% de las bodegas es formal”. En: *Expreso*. 8 de julio de 2012. Fecha de consulta: 8/9/2013. <<http://www.expreso.com.pe/noticia/2012/07/08/solo-el-35-de-las-bodegas-es-formal>>.
- Flores, Alejandro (2014). “De la acción humana a la acción directiva innovadora”. En: Del Castillo, Elsa (Editora). *El MBA de la Universidad del Pacífico. Por una competitividad responsable*. 1ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.
- Flores, Juan (2010). *Proyectos de inversión para las PYME: creación de empresas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Franco, Pedro (2013). *Planes de negocio: una metodología alternativa*. 3ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.
- García, Emilio (2011). *Una aproximación al retail moderno*. 1ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.
- García, Emilio (2012). *¿Cómo generar valor en las empresas?* 1ª edición. Lima: Universidad del Pacífico.

- GFK Report (2013). “Informe GFK Roper Valuescope 2013”. II Semana Internacional Universidad del Pacífico. Agosto del 2013.
- Gimbert, Xavier (2010). *Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones*. 2ª edición. Barcelona: Deusto.
- Gómez-Mejía, Luis (2008). *Gestión de recursos humanos*. 5ª ed. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Gonzáles, Gabriel. (2010). “Las bodegas de Lima evolucionan y apuntan al minimarket”. En: *Perú21*. 24 de abril del 2010. Fecha de consulta: 8/9/2013. <<http://peru21.pe/noticia/466640/bodegas-evolucionan-apuntan-al-minimarket>>.
- Halloran, James (1996). *Curso McGraw-Hill de creación de empresas en 36 horas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Hasty, R., Reardon J. & Avila, B.C. (1998). *Gerencia de ventas: Al Detal*. Santafé de Bogotá, Col: McGraw-Hill.
- Horngren y Datar y Foster (2007). *Contabilidad de costos, un enfoque gerencial*. 12ª ed. México: Ed. Prentice Hall.
- Hosftede Centre. (2013). “National Culture – What about Peru”. Fecha de consulta: 18/9/2013. < <http://geert-hofstede.com/peru.html>>.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2006). “Norma técnica Peruana NTP-ISO 22000”. Fecha de consulta: 9/3/2014. <<http://www.unprg.edu.pe/bunprg/blogs/media/blogs/ccamposs/safety/NORMA%20TECNICA%20PERUANA-NTP-ISO-22000.pdf?mtime=1309530859>>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012). “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Total por Sexo de las principales ciudades, 2000-2015”. En: *Boletín Especial* N° 23. Marzo del 2012. Fecha de consulta: 22/6/2014. <<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1020/Libro.pdf> >.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012). *Perú: Compendio Estadístico 2012*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013a). “Sector Comercio creció 6.7% en el 2012”. En: *Nota de Prensa N° 031- Instituto Nacional de Estadística e Informática*. 27 de febrero del 2013. Fecha de consulta: 8/9/2013. <<http://www.inei.gob.pe/web/NotaPrensa/Attach/15951.pdf>>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013b). “Índice de Precios al Consumidor Anual – Lima Metropolitana”. En: *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Agosto del 2013. Fecha de consulta: 16/9/2013. <<http://www.inei.gob.pe/>>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014a). “Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana Octubre-Noviembre-Diciembre 2013”. Informe Técnico N° 1. En: *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Enero del 2014. Fecha de consulta: 23/6/2014. < <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2014/01/02-Empleo-Oct-Nov-Dic-2013.pdf>>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014b). “Índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana – Base 2009=100”. En *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Febrero del 2014. Fecha de consulta: 22/3/2014. <http://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/01-informe-de-precios-feb-2014.pdf>.
- Ipsos Marketing (2012a). “Información demográfica y socioeconómica Lima Norte, situación actual laboral del jefe del hogar, características demográficas del ama de casa y características como consumidora”. En: *Ipsos Apoyo Opinión y Mercado. Perfiles Zonales de la Gran Lima 2012*. Lima, p. 5, 7, 26, 60, 62, 82, 88, 89, 92.
- Ipsos Marketing (2012b). “Promedio general de gastos semanales, momento del día en que se realizan las compras, productos que suele adquirir en los establecimientos donde hace las compras para el hogar y principales motivos por los que no compra en el supermercado”. En: *Ipsos Apoyo Opinión y Mercado. Perfil del ama de casa 2012. Informe Gerencial de Marketing*. Lima, p. 39, 47, 63, 65, 66.

- Ipsos Marketing (2012c). “Lugar de nacimiento de jefes del hogar”. En: *Ipsos Apoyo Opinión y Mercado. Perfil del Jefe del Hogar 2012. Informe Gerencial de Marketing*. Lima, p. 11.
- Ipsos Opinión Data (2012). “Principales problemas del país”. En: *Ipsos Apoyo Opinión y Mercado Año 12, Número 153*. Mayo del 2012. Fecha de consulta: 10/9/2012.
<http://www.ipsos-apoyo.com.pe/sites/default/files/opinion_data/Opinion%20Data%20Mayo%202012.pdf>
- Ipsos Public Affairs (2012). “Estructura socioeconómica de hogares de Lima Metropolitana 2012, hogar de nivel socioeconómico A, B, C, D, E, cable, teléfono, celular e internet”. En: *Ipsos Apoyo Opinión y Mercado. Niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2012*. Lima, p. 8, 13, 15, 17, 19, 20, 77.
- Kaplan y Norton (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Kotler, Philip & Lane, Kevin (2006). *Dirección de Marketing*. 12^a ed. Madrid: Pearson Education S.A.
- Mass.pe. (2011). “Consejos para abrir una tienda de abarrotes”. En: *Mass.pe*. 5 de octubre de 2011. Fecha de consulta: 8/9/2013. <<http://mass.pe/noticias/2011/10/consejos-para-abrir-una-tienda-de-abarrotes-idea-de-negocio>>.
- Matute, G. et. al. (2012). “Del consumidor convencional al consumidor digital. El caso de las tiendas por departamento”. En: ESAN. Fecha de consulta: 9/9/2013.
<http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2012/06/14/consumidor_convencional_digital.pdf>.
- Mayorga, David & Araujo Patricia (2007). *El Plan de Marketing*. 1^a ed. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Mi Empresa Propia. (2007). “Guía de Formalización y Constitución de Empresas. Fecha de consulta” Fecha de consulta: 29/3/2014.
<http://www.mep.pe/intranetmep/constitucion/MEP_Guia-FormalizacionEmpresas.pdf>.

- Mientorno.com. “Información de geomarketing”. Fecha de consulta: 25/3/2014. En: <<http://www.mientorno.com.pe/informe?radio=1000&lat=-11.914619&lng=-77.038456&direccion=Hospital%20Sergio%20E.%20Bernales%20%28Collique%29,%20Comas,%20Lima,%20Peru>>.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2013). “Marco Macroeconómico Multianual 2014-2016 Revisado”. Agosto del 2013. Fecha de consulta: 16/9/2013. <http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2014_2016_Rev.pdf>.
- Ministerio del Ambiente (2005). “Ley General del Ambiente N° 28611”. Fecha de consulta: 01/7/2014. <<http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/ley-general-del-ambiente.pdf>>.
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (2003). “Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa N° 28015”. Fecha de consulta: 29/3/2014. En: <http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY_28015.pdf>.
- Ministerio de Salud. (1998). “Reglamento sobre vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas. Decreto Supremo N° 007-98-SA”. Fecha de consulta: 25/6/2014. En: <[http://www.aladi.org/nsfaladi/normasTecnicas.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/711f6df2fe4b8a85032579f70059c638/\\$FILE/DS%20N%C2%B0%20007-1998.pdf](http://www.aladi.org/nsfaladi/normasTecnicas.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/711f6df2fe4b8a85032579f70059c638/$FILE/DS%20N%C2%B0%20007-1998.pdf)>.
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2006). “Reglamento Nacional de Edificaciones”. Fecha de consulta: 27/4/2014. <<http://www.vivienda.gob.pe/pnc/documentos/sectorial/3.pdf>>.
- Mintzberg, Henry (1984). *La estructuración de las organizaciones*. España: Editorial Ariel.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997). “Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the Principle of Who of What Really Counts”. *Academy of Management Review*. Nueva York, vol. 22, núm 4, p. 853-886.
- Mussio, Verónica. (2014). “Responsabilidad social empresaria en el sector hotelero. Una nueva forma de crear valor”. Fecha de consulta: 25/7/2014.

En: < <http://www.letsjoininternship.com/blog/responsabilidad-social-empresaria-en-el-sector-hoteler-una-nueva-forma-de-crear-valor>>.

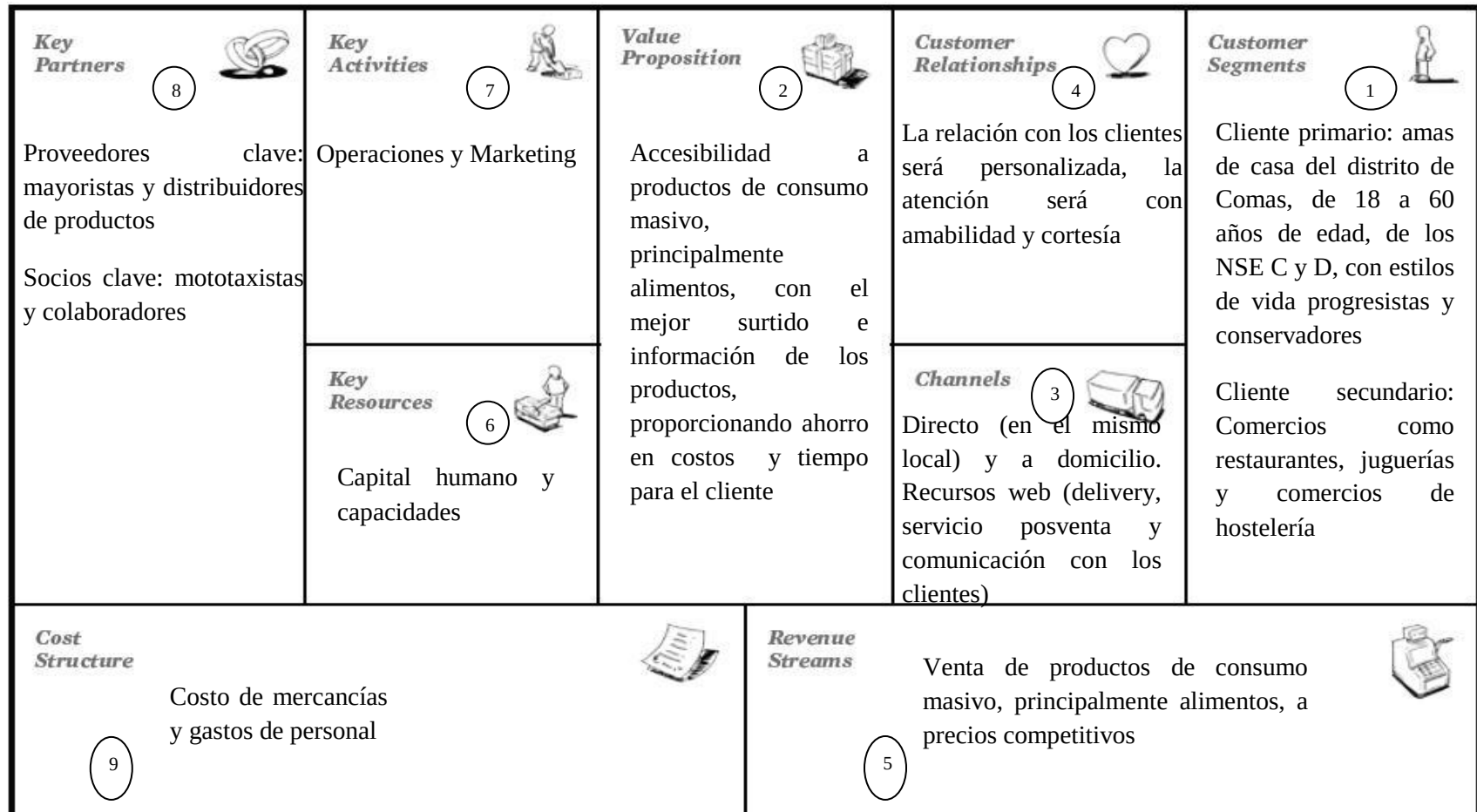
- Opinión Data. (2014). “La caída de Humala”. En: *Opinión Data – Ipsos Apoyo*. Resumen de encuestas a la opinión pública. 19 de mayo del 2014. Fecha de consulta: 2/7/2014. <http://www.ipsos-apoyo.com.pe/sites/default/files/opinion_data/OD%20mayo_vf_0.pdf>.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2011). *Generación de modelos de negocio*. 5ª ed. Barcelona: Centro Libros PAPF, S.L.U.
- Pascual Marcos, Pascual Juan, Frías María y Remírez Jesús. (2006). “Calidad de servicio en supermercados: una propuesta de medición”. Fecha de consulta: 31/5/2014. En: <<http://www.psicothema.com/pdf/3267.pdf>>.
- Perú 2021. (2014). “Conceptos de responsabilidad social”. Fecha de consulta: 24/3/2014. <<http://www.peru2021.org/principal/categoria/conceptos-de-responsabilidad-social/9/c-9>>.
- Perú21. (2012). “La clase media es el 56% de la población urbana”. Sección Economía. En: *Diario Perú21*. 24 de febrero del 2012. Fecha de consulta: 8/9/2013. <<http://peru21.pe/2012/02/24/economia/clase-media-56-poblacion-urbana-2013201>>.
- Perú.com. “Clase media aumentó en más de 60%”. Fecha de consulta: 29/3/2014. En: <<http://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/peru-clase-media-aumento-mas-60-segun-arellano-marketing-noticia-124848>>.
- Pipoli de Azambuja, Gina (1999). *El marketing y sus aplicaciones a la realidad peruana*. 2ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.
- Porter, Michael y Kramer, Mark (2006). “Estrategia y sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa”. *Harvard Business Review América Latina*.
- PromPerú. (2014). “Logística para el agro”. Fecha de consulta: 6/4/2014. En: <<http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=4B17E516-0AA7-459C-9209-3F0FD819E841.PDF>>.

- Quispe, Gustavo. (2011). “Tratamiento del descanso semanal obligatorio en el régimen laboral peruano”. Fecha de consulta: 12/7/2014. En: <http://www.solucioneslaborales.com.pe/boletines/arc_boletines/informe_05082011.pdf>.
- Regalado, O. *et. al.* (2009). “Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao”. En: ESAN. Fecha de consulta: 9/9/2013. <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue%20el%20documento%20completo_.pdf>.
- Rodríguez, Michelle (2014). “Las operaciones y los sistemas de información: introduciéndonos al corazón de las organizaciones” en Del Castillo, Elsa (Editora). *El MBA de la Universidad del Pacífico. Por una competitividad responsable*. 1ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.
- Sainz de Vicuña, José María (2012). *El Plan de Marketing en la práctica*. 17ª ed. Madrid: ESIC Editorial.
- Sapag, Nassir (2007). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación*. México: Pearson Education.
- Schneider, Ben (2006). *Resilience: cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad*. Lima: Editorial Norma.
- Siicex (2013). “Logística de perechibles”. Fecha de consulta: 6/4/2014. En: <<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1038414347rad5BBB8.pdf>>.
- Superintendencia de Banca y Seguros. (2013). “Tasa de Interés Promedio”. Fecha de consulta: 16/9/2013. < <http://www.sbs.gob.pe/>>.
- Superintendencia del Mercado de Valores. (2014). “Código de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas”. Fecha de consulta: 29/3/2014. <<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/GobCorporativo2013.pdf>>.

- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2014). "Principales tasas impositivas". Fecha de consulta: 6/4/2014. <<http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/index.html>>.
- Thompson & Peteraf & Gamble & Strickland (2012). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. 18ª ed. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Tong, Jesús (2011). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. 1ª ed. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Transparency. (2014). "Corruption Perceptions Index". Fecha de consulta: 18/9/2013. <<http://cpi.transparency.org/cpi2012/results>>.
- Trigoso, Mirtha. (2013). "Amas de casa aún deciden el 90% de compras de consumo en el hogar". En: *Gestión*. 30 de abril del 2013. Fecha de consulta: 8/10/2013. <<http://gestion.pe/empresas/amas-casa-aun-deciden-90-compras-consumo-hogar-2064960>>.
- Universidad de Huelva. (2014). "La empresa como sistema". Fecha de consulta: 15/7/2014. En: <<http://www.uhu.es/eyda.marin/apuntes/admon/tema4.pdf>>.
- Universidad Mayor San Simón. (2014). "Inversiones y financiamiento del proyecto". Fecha de consulta: 15/6/2014. En: <<http://www.umss.edu.bo/epubs/etexts/downloads/18/alumno/cap4.html>>.
- Vara-Horna, Arístides (2010). *¿Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales? Manual breve para los tesis de Administración, Negocios Internacionales, Recursos Humanos y Marketing*. 2ª ed. Lima: Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.
- Weinberger, Karen (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. 1ª ed. Lima: Usaid/Mype Competitiva.
- Zikmund, William G. (2009). *Investigación de mercados*. 1ª ed. México D.F.: Cengage Learning.

Anexos

Anexo 1. Modelo de negocio del minimarket



Fuente: Elaboración propia basada en el Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur, 2014.

Anexo 2. Matriz de evaluación de factores externos

Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Oportunidades			
1. Incremento de la capacidad adquisitiva de la población	0,15	4	0,6
2. Amplio mercado potencial en la clase media	0,20	4	0,8
3. El Gobierno no interviene en la fijación de precios.	0,05	3	0,15
4. Tendencia creciente en acceso a Internet	0,05	2	0,1
5. Orientación de los peruanos al logro de estatus social	0,05	2	0,1
6. Preferencia de los peruanos por la calidad de vida	0,05	2	0,1
7. Procedimientos sofisticados y sistemas de información modernos de logística	0,1	3	0,3
Amenazas			
1. Costos ocultos que podrían presentarse en las transacciones comerciales, autorizaciones y/o licencias por altos niveles de corrupción	0,1	3	0,3
2. Trámites legales engorrosos para la constitución de empresas	0,1	3	0,3
3. Delincuencia e inseguridad ciudadana	0,15	3	0,45
Total	1		3,20

Grado de eficacia con la que las estrategias del negocio responderán a cada factor

Mala (1)

Media (2)

Encima de la media (3)

Superior (4)

Fuente: Elaboración propia basada en la matriz EFE de David, 2014.

Anexo 3. Matriz de perfil competitivo

Factores críticos de éxito	Ponderación	Mercado San Carlos		Mercado Alborada		Bodegas	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
1. Participación en el mercado	0,15	2	0,3	1	0,15	0,5	0,08
2. Cobertura geográfica	0,10	2	0,2	1	0,10	0,5	0,05
3. Posición financiera	0,10	3	0,3	2	0,20	2	0,20
4. Calidad del producto y servicio	0,10	3	0,3	2	0,20	1	0,10
5. Nivel tecnológico	0,10	2	0,2	2	0,20	1	0,10
6. Reconocimiento y prestigio de marca	0,15	2	0,3	1	0,15	1	0,15
7. Precios	0,10	3	0,3	2	0,20	1	0,10
8. Proceso de abastecimiento e inventario	0,10	3	0,3	2	0,20	2	0,20
9. Dirección empresarial	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
10. Marketing del producto	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Total	1,0		2,35		1,5		1,08

Calificación: Fortaleza principal (4), Fortaleza menor (3), Debilidad menor (2), Debilidad principal (1),

Fuente: Elaboración propia basada en observación directa, 2014.

Anexo 4. Guía de entrevista

Estimado empresario:

Soy egresado de la Maestría en Administración de la Universidad del Pacífico. Estoy realizando un estudio sobre las preferencias de compra de productos en minimarkets y distribuidoras; asimismo, este trata acerca de la operatividad, resultados y problemas en los negocios de esta categoría. Agradeceré que pueda apoyarme en esta investigación. Muchas gracias.

Información general del negocio

1. ¿Cuántos años tiene su negocio en el mercado?
2. ¿Qué tipo de productos ofrece su negocio a los clientes?

Alcance y operatividad del negocio

3. ¿Cuáles son los factores de éxito del negocio?
4. ¿Cuál es el grupo objetivo al que se dirige?
5. ¿Cuáles son los proveedores más importantes? ¿Por qué?
6. ¿Qué tipo de promociones son preferidas por los clientes?
7. ¿Qué beneficios tienen los clientes al comprar productos de su negocio?
8. ¿Por qué compran los clientes en su negocio?
9. ¿Cómo maneja los productos frescos que no se venden?
10. ¿Cuáles son los productos más consumidos por los clientes?
11. ¿Con qué frecuencia compran los clientes?
12. ¿A cuánto asciende la compra promedio por cliente en cada momento de compra?
13. ¿Qué porcentaje anual de las ventas se destina a actividades de promoción y marketing?
14. ¿Cuál cree usted que será la proyección de crecimiento de mercado para los próximos tres años?
15. ¿Cuál fue su nivel de ventas anuales en los últimos tres años?
16. ¿Cuál fue su nivel de rentabilidad en los últimos tres años?

Problemas o inconvenientes que surgen en el negocio

17. ¿Qué inconvenientes o problemas surgen al momento de realizar las actividades propias del negocio?
18. ¿Con qué frecuencia ocurren estos problemas?
19. ¿Recibe algún tipo de ayuda o facilidades del Estado para solucionar los problemas que surgen?
20. ¿Qué desearía que mejore para reducir los problemas que aparecen en el negocio?

Anexo 5. Entrevistas en profundidad

Preguntas de la Guía de entrevista	Minimarket Trapiche	Distribuidora Vega	Minimarket La Favorita	Distribuidora Marcos	Minimarket Feriatriz	Minimarket Super Mega del Centro
1. ¿Cuántos años tiene su negocio en el mercado?	12 años	14 años	8 años	10 años	11 años	10 años
2. ¿Qué tipo de productos ofrece su negocio a los clientes?	Abarrotes, frutas, verduras, pan, dulces, bebidas (no incluye carnes)	Productos de primera necesidad (no incluye carnes)	Productos de primera necesidad (no incluye carnes)	Productos de primera necesidad (no incluye carnes)	Productos de primera necesidad (no incluye carnes)	Productos de primera necesidad (no incluye carnes)
3. ¿Cuáles son los factores de éxito del negocio?	Venta de productos a precio sugerido, orden, limpieza, amabilidad, llamar al cliente por su nombre	Precios bajos, ubicación del negocio cerca al cliente	Ubicación del negocio cerca al cliente	Ubicación del negocio cerca al cliente	Experiencia previa en bodegas y fidelización de clientes	Ubicación del negocio cerca al cliente
4. ¿Cuál es el grupo objetivo al que se dirige?	Vecinos de la cuadra	Amas de casa y bodegueros	Vecinos de la zona	Amas de casa de las urbanizaciones San Carlos y San Felipe	Amas de casa	Vecinos de la zona
5. ¿Cuáles son los proveedores más importantes? ¿Por qué?	Backus (distribuidor); Aspe y Gloria (crédito, máquinas expendedoras).	Fabricantes de productos	Fabricantes de productos	Fabricantes de productos	Alicorp, Nestlé, Kimberly-Clark, Procter & Gamble, Unilever, dado que los productos se obtienen sin intermediarios	Alicorp, venta directa
6. ¿Qué tipo de promociones son preferidas por los clientes?	No existen	Obsequios que dejan los proveedores	Descuentos, «yapa»	Obsequios que dejan los proveedores	Puntos para canjear otros productos en días festivos (Día de la Madre, Día del Padre, Navidad, etc.)	Descuento en precios
7. ¿Qué beneficios tienen los clientes al comprar productos de su negocio?	Calidad de productos, fecha de vencimiento apta para la venta, cambio de productos por fallas	Cercanía, diversidad de productos	Garantía de productos y productos frescos	Diversidad de productos y precios bajos	Garantía de productos, productos frescos y precios competitivos	Productos frescos, fechas de vencimiento largas

Preguntas de la Guía de entrevista	Minimarket Trapiche	Distribuidora Vega	Minimarket La Favorita	Distribuidora Marcos	Minimarket Feriatriz	Minimarket Super Mega del Centro
8. ¿Por qué compran los clientes en su negocio?	Buen trato	Precios adecuados	Precios adecuados	Precios bajos	Buen trato	Atención, precios adecuados
9. ¿Cómo manejan los productos frescos que no se venden?	Algunas verduras y frutas se refrigeran. Compran las verduras y frutas dos veces por semana	Se venden en promoción con otros productos	Los desechan, pero son pocos	Los rematan antes de su vencimiento	Se desechan, pero este margen de desecho es mínimo, ya que conocen la cantidad que consumen los clientes en forma diaria	Se venden en promoción con otros productos
10. ¿Cuáles son los productos más consumidos por los clientes?	Huevos	Arroz, azúcar, leche, fideos y aceite	Arroz, azúcar, leche, fideos, aceite, verduras	Arroz, azúcar, leche, fideos, papel higiénico	Verduras	Leche, aceite y fideos
11. ¿Con qué frecuencia compran los clientes?	Mañana, tarde y noche	Todos los días	Diaria	Todos los días	Diaria	Todos los días
12. ¿A cuánto asciende la compra promedio por cliente en cada momento de compra?	De S/. 20 a S/. 25	S/. 40 (amas de casa)	S/. 20	S/. 25 (amas de casa)	S/. 40 y en fines de semana sobrepasa los S/. 100	S/. 15
13. ¿Qué porcentaje anual de las ventas se destina a actividades de promoción y marketing?	No se aplica. Los proveedores lo realizan	5% de las ventas	Solo descuentos esporádicos	No realiza	Realizan pocas actividades de marketing porque consideran que no pueden competir con los supermercados	5% de las ventas
14. ¿Cuál cree usted que será la proyección de crecimiento de mercado para los próximos tres años?	Positiva. Colegio cercano fomentará demanda por loncheras	Positiva, siempre que la inflación no sea alta.	Positiva	Positiva	Positivas, en función al crecimiento del país.	Positiva
15. ¿Cuál fue su nivel de ventas anuales en los últimos tres años?	Desconoce	No puede dar información	No puede dar información	No puede dar información	Desconoce	S/. 300.000 al año
16. ¿Cuál fue su nivel de rentabilidad en los últimos tres años?	Desconoce	No puede dar información	No puede dar información	No puede dar información	8% anual en promedio	8 a 10%

Preguntas de la Guía de entrevista	Minimarket Trapiche	Distribuidora Vega	Minimarket La Favorita	Distribuidora Marcos	Minimarket Feriatrix	Minimarket Super Mega del Centro
17. ¿Qué inconvenientes o problemas surgen al momento de realizar las actividades propias del negocio?	No dar vuelto correcto, billetes falsos, cobrar dos veces un producto. Los proveedores no dejan los productos adecuadamente (están vencidos, en menor cantidad, con hueco, a la gaseosa le falta gas).	Atención inadecuada del personal y alta rotación	No precisa	No precisa	Inadecuada gestión de precios por su cambio permanente y la falta de compromiso del personal en ofrecer un buen servicio al cliente.	Atención inadecuada por parte del personal
18. ¿Con qué frecuencia ocurren estos problemas?	Una vez al mes	Mensual	No precisa	No precisa	Siempre	Diario
19. ¿Recibe algún tipo de ayuda o facilidades del Estado para solucionar los problemas que surgen?	Ninguna	Ninguna	No aplica	No aplica	Ninguna	Ninguna
20. ¿Qué desearía que mejore para reducir los problemas que aparecen en el negocio?	Más atención por los proveedores	Personal de ventas más comprometido	No aplica	No aplica	Compromiso del personal	Que no suban los precios de los proveedores

Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas, 2014.

Anexo 6. Matriz de evaluación de factores internos

Factores internos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. Contar con una gerencia profesional identificada con los clientes del sector y con un plan de gestión empresarial	0,05	4	0,2
2. Contar con un adecuado clima laboral para los colaboradores	0,10	3	0,3
3. Utilizar tecnología para optimizar procesos del minimarket	0,05	4	0,2
4. Ofrecer una amplia variedad de productos	0,10	3	0,3
5. Adoptar procesos estandarizados y políticas para recepción, almacenamiento, ubicación, conservación, inocuidad, reposición de stocks, despacho y reparto a domicilio bajo estándares de calidad	0,05	3	0,15
6. Adoptar un horario de atención extendido	0,05	4	0,2
7. Contar con un Plan de Marketing centrado en la satisfacción del cliente	0,10	4	0,4
8. Investigar nuevos productos y tendencias	0,10	4	0,4
9. Brindar una mejor respuesta a las necesidades de los clientes	0,10	4	0,4
10. Proporcionar información al cliente	0,05	4	0,2
Debilidades			
1. Contar con poca experiencia en venta al retail	0,05	2	0,1
2. Obtener bajos márgenes de utilidad	0,10	2	0,2
3. Tener altos costos fijos	0,10	2	0,2
Total	1		3,25

Fuente: Elaboración propia basada en la matriz EFI de David¹, 2014.

¹ David, Fred (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*.

Anexo 7. Matriz de análisis VRIO

Actividades que generan valor	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacional	Implicancia competitiva
Gerenciar identificándose con los clientes del sector	X	X		X	Ventaja temporal
Generar un adecuado clima laboral a los colaboradores	X			X	Paridad competitiva
Implementación de tecnología para optimizar procesos	X			X	Paridad competitiva
Ofertar una amplia variedad de productos	X			X	Paridad competitiva
Implementar procesos estandarizados	X			X	Paridad competitiva
Implementación de políticas de conservación e inocuidad de productos	X			X	Paridad competitiva
Contar con un horario de atención extendido	X			X	Paridad competitiva
Implementación de un Plan de Marketing centrado en la satisfacción del cliente	X			X	Paridad competitiva
Investigar nuevos productos y tendencias	X	X	X	X	Ventaja Sostenible
Brindar una mejor respuesta a las necesidades de los clientes	X	X	X	X	Ventaja Sostenible
Entregar información permanente al cliente	X			X	Paridad competitiva

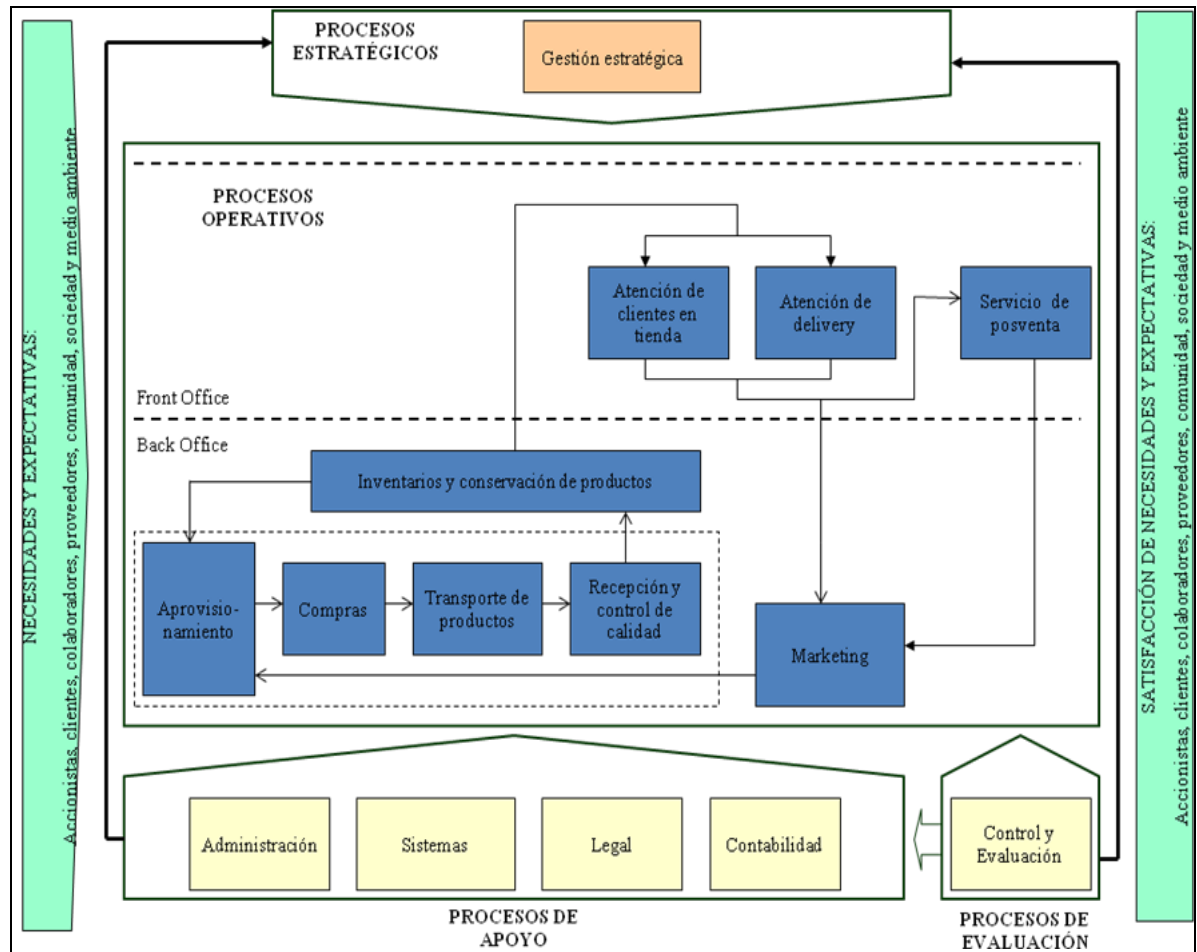
Fuente: Elaboración propia basada en la matriz VRIO, 2014.

Anexo 8. Matriz FODA cruzada

			FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)
	1		Contar con una gerencia profesional identificada con los clientes del sector y con un plan de gestión empresarial	1	Contar con poca experiencia en venta al retail
	2		Contar con un adecuado clima laboral para los colaboradores	2	Obtener bajos márgenes de utilidad por unidad
	3		Utilizar tecnología para optimizar procesos del minimarket	3	Tener altos costos fijos
	4		Ofrecer una amplia variedad de productos		
	5		Adoptar procesos estandarizados y políticas para recepción, almacenamiento, ubicación, conservación, inocuidad, reposición de stocks, despacho y delivery		
	6		Adoptar un horario de atención extendido		
	7		Contar con un Plan de Marketing centrado en la satisfacción del cliente		
	8		Investigar nuevos productos y tendencias		
	9		Brindar una mejor respuesta a las necesidades de los clientes		
	10		Proporcionar información al cliente		
	OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)
1	Incremento de la capacidad adquisitiva de la población		Promocionar a través de todos los medios posibles la variedad de productos, el horario de atención, los mejores precios para el cliente y toda la información del negocio (F1, F4, F6, F7, F8, F9, F10, O1, O2, O4, O5)		Utilizar sistemas ECR, técnicas de manipulación eficiente y CRP en la gestión logística (D1, O7)
2	Amplio mercado potencial en la clase media		Mantener la política de ofrecer los mejores precios para los clientes (F1, F7, O3)		Impulsar las acciones de promoción del Plan de Marketing a la mayor cantidad de actuales y potenciales clientes (D2, D3, O1, O2)
3	El Gobierno no interviene en la fijación de precios		Prestar un buen servicio a los clientes en el local y en el estacionamiento (F1, F2, F5, O5)		
4	Tendencia creciente en acceso a Internet		Ofertar productos saludables con la información correspondiente (F1, F4, F10, O6)		
5	Orientación de los peruanos al logro de estatus social		Utilizar técnicas de benchmarking e implementar sistemas de información modernos (F1, F3, F6, O7)		
6	Preferencia de los peruanos por la calidad de vida				
7	Procedimientos sofisticados y sistemas de información modernos de logística				
	AMENAZAS (A)		ESTRATEGIAS (FA)		ESTRATEGIAS (DA)
1	Costos ocultos en las transacciones comerciales, autorizaciones y/o licencias por altos niveles de corrupción		Incorporar gastos imprevistos en los estados financieros proyectados (F1, A1)		Implementar medidas de seguridad para atenuar ante eventuales siniestros (D3, A3)
2	Trámites legales engorrosos para la constitución de empresas		Realizar con celeridad el trámite para la constitución de la empresa (F1, A2)		
3	Delincuencia e inseguridad ciudadana		Implementar medidas de seguridad para atenuar eventuales siniestros (F1, A3)		

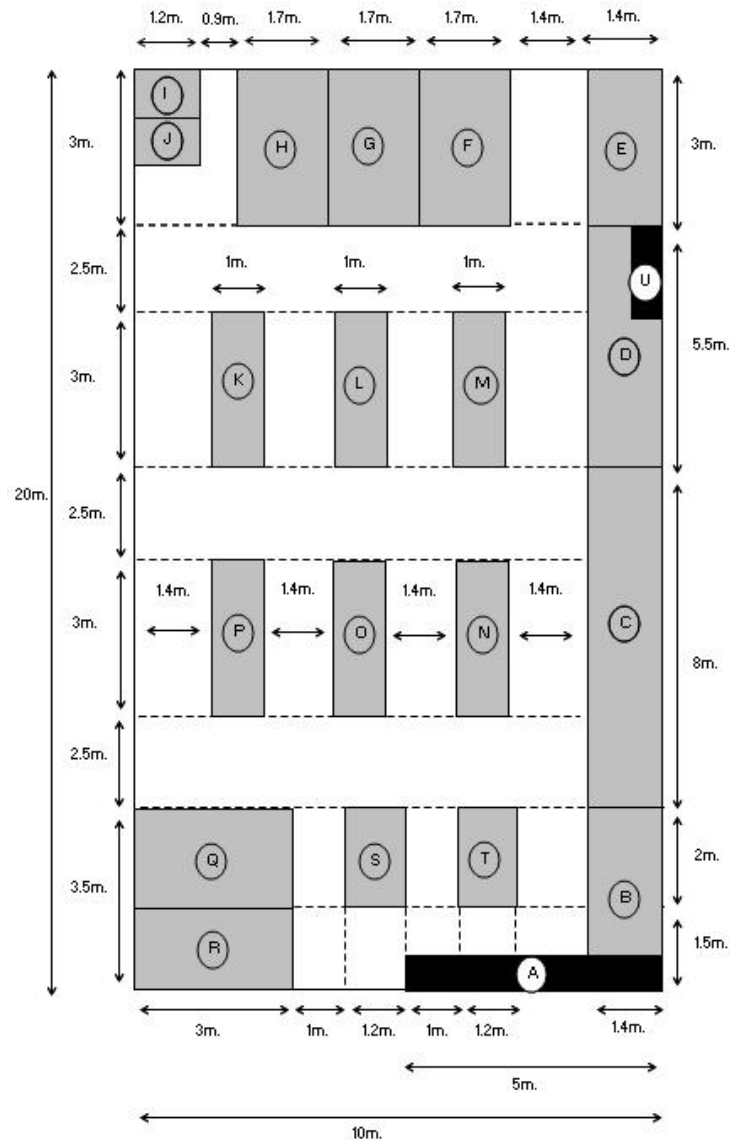
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 9. Mapa de procesos del minimarket



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 10. Layout interno del local



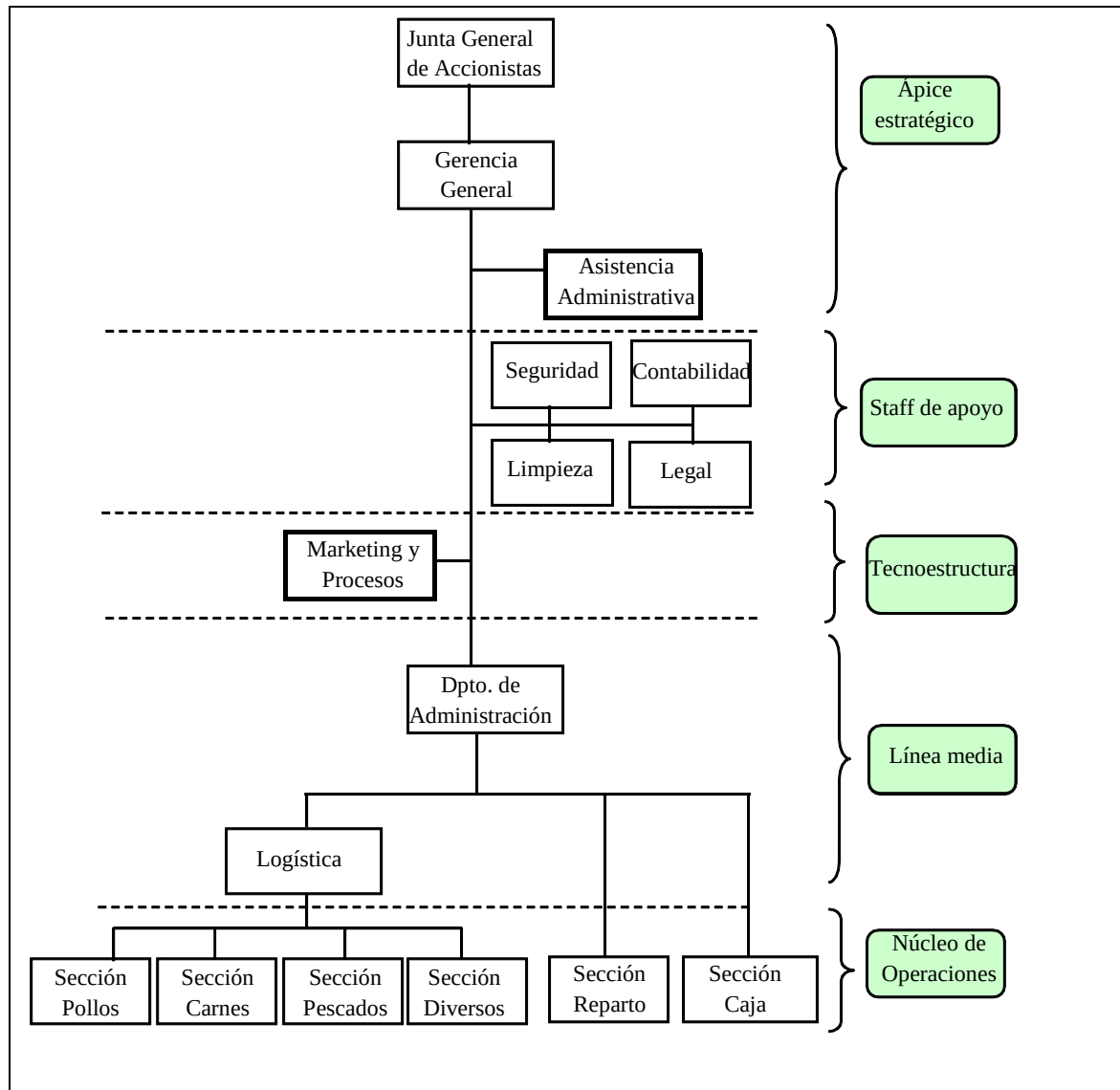
LEYENDA

A	Ingreso
B	Zona de guardería
C	Oficinas administrativas
D	Bodega de almacenamiento
E	Zona de frío
F	Sección de pescados
G	Sección de carnes
H	Sección de pollos
I	Servicios higiénicos (caballeros)
J	Servicios higiénicos (damas)
K	Sección de verduras

L	Sección de lácteos y embutidos
M	Sección de abarrotes
N	Sección de bebidas, licores, snacks y confitería
O	Sección de cuidado personal y limpieza del hogar
P	Sección de frutas
Q	Zona reservada
R	Zona de escaparate y mostrador
S	Caja 1
T	Caja 2
U	Ingreso a bodega

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 11. Organigrama estructural del negocio



Fuente: Elaboración propia basada en el diseño de estructura organizacional de Henry Mintzberg, 2014.

Anexo 12. Presupuesto de inversiones

Concepto	Cantidad	Costo Un. S/.	V.V.	IGV	P.V.
ACTIVOS TANGIBLES					
Muebles y enseres			32.000	5.760	37.760
Equipos			48.156	8.668	56.824
Vehículos			-	-	-
ACTIVOS INTANGIBLES					
Intangibles			2.542	458	3.000
OTROS					
Gastos preoperativos			71.316	12.845	84.161
Capital de trabajo			137.358	24.724	162.082
Total inversión			291.372	52.455	343.827
Muebles y enseres					
Mueble frutero y verdulero doble de cuatro niveles	2	2.100	3.559,32	640,68	4.200
Lavadero liso con fregadero	3	1.500	3.813,56	686,44	4.500
Góndolas doble central de cuatro niveles	3	2.100	5.338,98	961,02	6.300
Anaqueles de ángulos ranurados para bodega	2	800	1.355,93	244,07	1.600
Check-out	2	2.000	3.389,83	610,17	4.000
Carros de compra	10	250	2.118,64	381,36	2.500
Cesta de compra	20	120	2.033,90	366,10	2.400
Jabas de pescado	4	50	169,49	30,51	200
Pallets	2	150	254,24	45,76	300
Silla giratoria	10	80	677,97	122,03	800
Silla para cajero	3	70	177,97	32,03	210
Módulo de cómputo	1	300	254,24	45,76	300
Mueble en L en melamina	1	1.000	847,46	152,54	1.000
Modular para cuatro ambientes con cajoneras y altillos	1	1.000	847,46	152,54	1.000
Reloj de pared	2	280	474,58	85,42	560
Mueble archivador	2	300	508,47	91,53	600
Lavatorios (incluye bowl, grifería e instalación)	2	100	169,49	30,51	200
Tuberías y sistema de drenaje	1	500	423,73	76,7	500
Inodoros	2	230	389,83	70,17	460
Utensilios para porcionamiento de pescados, carnes y pollos	3	300	762,71	137,29	900
Portaprecios	1	300	254,24	45,76	300
Tachos de basura	4	15	50,85	9,15	60

Concepto	Cantidad	Costo Un. S/.	V.V.	IGV	P.V.
Cubetas para desechos orgánicos	6	20	101,69	18,31	120
Depósitos de reciclaje ecológicos	3	100	254,24	45,76	300
Botiquín	1	100	84,75	15,25	100
Cristales panorámicos para fachada	1	3.000	2.542,37	457,63	3.000
Letrero publicitario con nombre del local y licencia	1	350	296,61	53,39	350
Accesorios eléctricos y lámparas ahorradoras	1	1.000	847,46	152,54	1.000
Total			32.000	5.760	37.760
Equipos					
Cámara frigorífica	1	9.800	8.305,08	1.494,92	9.800
Cortadora rebanadora de embutidos	1	952	806,78	145,22	952
Vitrina refrigerada Serie Máxima 150 CV	3	3.000	7.627,12	1.372,88	9.000
Vitrina refrigerada Serie Ulisse 120	1	3.000	2.542,37	457,63	3.000
Máquina de hielo en escamas Maja SAH 85 L	1	3.000	2.542,37	457,63	3.000
Balanza electrónica con impresor para etiquetas	4	520	1.762,71	317,29	2.080
Mostrador	1	1.500	1.271,19	228,81	1.500
Extintores	4	160	542,37	97,63	640
Aire acondicionado	2	1.600	2.711,86	488,14	3.200
Sistema de audio	1	500	423,73	76,27	500
Kit de seguridad - Cuatro cámaras de seguridad	1	1.600	1.355,93	244,07	1.600
Alarma - sirena exterior inalámbrica Lynx	1	115	97,46	17,54	115
Televisor LED 32"	1	1.500	1.271,19	228,81	1.500
Router Wireless D-Link Wi-Fi	1	105	88,98	16,02	105
Sensor de código de barra	1	2.000	1.694,92	305,08	2.000
Lector código de barra (almacén)	1	364	308,47	55,53	364
Punto de venta	2	3.000	5.084,75	915,25	6.000
Computadoras Desktop i3. LCD 18" + S.O. Windows 8	5	1.690	7.161,02	1.288,98	8.450
Impresora multifuncional Epson L210	1	690	584,75	105,25	690
Servidor de Red HP Proliant Intel Xeon 8 Mb	1	1.840	1.559,32	280,68	1.840
Switch de ocho puertos	1	39	33,05	5,95	39
Cable UTP, conectores, canaletas	1	100	84,75	15,25	100
Detector de billetes falsos	1	90	76,27	13,73	90
Teléfono inalámbrico con anexo	1	259	219,49	39,51	259
Total			48.155,93	8.668,07	56.824
Intangibles					
Página web	1	3.000	2.542,37	457,63	3.000
Total			2.542,37	457,63	3.000

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 13. Previsión de demanda e ingresos proyectados

Previsión de demanda

Mercado penetrado	405
Ticket promedio por ama de casa	S/. 587.49

Crecimiento Anual de Demanda	10%
Crecimiento Anual de Importe de compras por ajuste de inflación	2,92%

Acciones de Marketing

Previsión IPC

													Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Año / Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12					
Previsión mercado																	
Demanda (Nº amas de casa)	405	405	405	405	405	405	405	405	405	405	405	405	405	445	490	539	592
Ticket promedio por ama de casa	587,49	587,49	58,49	587,49	587,49	587,49	587,49	587,49	587,49	587,49	587,49	587,49	587,49	604,63	622,26	640,41	659,08
Previsión ventas																	
Inicial	237.73 3	237.73 3	237.73 3	237.73 3	237.73 3	237.73 3	237.73 3	237.73 3	237.73 3	237.73 3	237.73 3	237.73 3	2.852.80 0	3.229.59 4	3.656.15 5	4.139.05 5	4.685.73 6
10% menos demanda	213.96 0	213.96 0	213.96 0	213.96 0	213.96 0	213.96 0	213.96 0	213.96 0	213.96 0	213.96 0	213.96 0	213.96 0	2.567.52 0	2.906.63 4	3.290.53 9	3.725.14 9	4.217.16 2
10% más demanda	261.50 7	261.50 7	261.50 7	261.50 7	261.50 7	261.50 7	261.50 7	261.50 7	261.50 7	261.50 7	261.50 7	261.50 7	3.138.08 0	3.552.55 3	4.021.77 0	4.552.96 0	5.154.31 0

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Ingresos																	
Ventas al contado	95%			Descuentos por ventas	1%			Comisión pago tarjeta Visa	5%			IGV	18%				
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor venta	237.73	237.73	237.73	237.73	237.73	237.73	237.73	237.73	237.73	237.73	237.73	237.73	2.852.80	3.229.59	3.656.15	4.139.05	4.685.73
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	4	5	5	6
Ventas al contado	225.84	225.84	225.84	225.84	225.84	225.84	225.84	225.84	225.84	225.84	225.84	225.84	2.710.16	3.068.11	3.473.34	3.932.10	4.451.44
	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	0	4	7	2	9
Ventas tarjeta de crédito	11.887	11.887	11.887	11.887	11.887	11.887	11.887	11.887	11.887	11.887	11.887	11.887	142.640	161.480	182.808	206.953	234.287
Comisión por pago con tarjeta de crédito	594	594	594	594	594	594	594	594	594	594	594	594	7.132	8.074	9.140	10.348	11.714
Descuento por ventas	2.377	2.377	2.377	2.377	2.377	2.377	2.377	2.377	2.377	2.377	2.377	2.377	28.528	32.296	36.562	41.391	46.857
Total F.C. Ingresos (*)	234.762	234.762	234.762	234.762	234.762	234.762	234.762	234.762	234.762	234.762	234.762	234.762	2.817.140	3.189.224	3.610.453	4.087.317	4.627.164
Valor venta final	198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	2.387.406	2.702.732	3.059.706	3.463.828	3.921.326
IGV	35.811	35.811	35.811	35.811	35.811	35.811	35.811	35.811	35.811	35.811	35.811	35.811	429.733	486.492	550.747	623.489	705.839
Total P.V.	234.762	234.762	234.762	234.762	234.762	234.762	234.762	234.762	234.762	234.762	234.762	234.762	2.817.140	3.189.224	3.610.453	4.087.317	4.627.164

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 14. Presupuesto de personal

Personal propio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos	15.624	15.624	15.624	15.624	15.624	15.624	16.662	15.624	15.624	15.624	15.624	16.662	189.564	195.592	201.296	207.166	212.663
Sueldos	11.540	11.540	11.540	11.540	11.540	11.540	11.540	11.540	11.540	11.540	11.540	11.540	138.480	142.865	147.031	151.319	155.354
Gratificaciones	1.923	1.923	1.923	1.923	1.923	1.923	1.923	1.923	1.923	1.923	1.923	1.923	23.080	23.811	24.505	25.220	25.892
EsSalud	1.039	1.039	1.039	1.039	1.039	1.039	2.077	1.039	1.039	1.039	1.039	2.077	14.540	15.027	15.465	15.916	16.312
CTS	1.122	1.122	1.122	1.122	1.122	1.122	1.122	1.122	1.122	1.122	1.122	1.122	13.463	13.890	14.295	14.712	15.104
Gastos de ventas	21.500	21.500	21.500	21.500	21.500	21.500	22.929	21.500	21.500	21.500	21.500	22.929	260.855	269.151	277.000	285.078	292.641
Sueldos	15.880	15.880	15.880	15.880	15.880	15.880	15.880	15.880	15.880	15.880	15.880	15.880	190.560	196.594	202.327	208.227	213.780
Gratificaciones	2.647	2.647	2.647	2.647	2.647	2.647	2.647	2.647	2.647	2.647	2.647	2.647	31.760	32.766	33.721	34.705	35.630
EsSalud	1.429	1.429	1.429	1.429	1.429	1.429	2.858	1.429	1.429	1.429	1.429	2.858	20.009	20.678	21.281	21.902	22.447
CTS	1.544	1.544	1.544	1.544	1.544	1.544	1.544	1.544	1.544	1.544	1.544	1.544	18.527	19.113	19.671	20.244	20.784
Total gastos de personal	37.124	37.124	37.124	37.124	37.124	37.124	39.591	37.124	37.124	37.124	37.124	39.591	450.419	464.743	478.296	492.244	505.304
Pagos de gastos de personal																	
Sueldos	27.420	27.420	27.420	27.420	27.420	27.420	27.420	27.420	27.420	27.420	27.420	27.420	329.040	339.459	349.358	359.546	369.134
Gratificaciones	0	0	0	0	0	0	27.420	0	0	0	0	27.420	54.840	56.576	58.226	59.924	61.522
EsSalud	2.468	2.468	2.468	2.468	2.468	2.468	4.936	2.468	2.468	2.468	2.468	4.936	34.549	35.705	36.746	37.818	38.759
CTS	0	0	0	0	10.663	0	0	0	0	0	15.995	0	26.658	32.767	33.803	34.789	35.803
Total	29.888	29.888	29.888	29.888	40.551	29.888	59.776	29.888	29.888	29.888	45.883	59.776	445.088	464.507	478.134	492.077	505.219
Pasivos por gastos de personal																	
CTS por pagar	2.666	5.332	7.998	10.663	2.666	5.332	7.998	10.663	13.329	15.995	2.666	5.332	5.332	5.567	5.730	5.897	5.981
Gratificaciones por pagar	4.570	9.140	13.710	18.280	22.850	27.420	4.570	9.140	13.710	18.280	22.850	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 15. Presupuesto de gastos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Útiles de oficina	200	400	412	424	436	449
Artículos de limpieza	300	3.600	3.705	3.813	3.924	4.039
Bolsas biodegradables	0	2.400	2.470	2.542	2.616	2.692
Papel térmico comprobantes	600	1,200	1,235	1,271	1,308	1,346
Impuesto predial	0	500	515	530	545	561
Arbitrios	0	800	823	847	872	897
Luz	1.000	12.000	12.350	12.710	13.081	13.462
Agua	500	6.000	6.175	6.355	6.540	6.731
Internet	100	1.200	1.235	1.271	1.308	1.346
Hosting página web	0	110	113	117	120	123
Seguros	0	12.000	12.350	12.710	13.081	13.462
Marketing	1.300	20.000	20.583	21.184	21.801	22.437
Teléfono	200	2.400	2.470	2.542	2.616	2.692
Alquiler mensual Terminal POS Visa	0	240	247	254	262	269
Licencia Office 365		200	206	212	218	224
Licencia antivirus		139	143	147	152	156
Instalación sistema Visanet	150	-	-	-	-	-
Uniformes para personal	6.500	-	-	-	-	-
Ropa de trabajo para sección perecederos	1500					
Capacitaciones	0	6.000	6.175	6.355	6.540	6.731
Reuniones sociales	0	3.000	3.087	3.178	3.270	3.366
Certificaciones (ISO 22000 y Perú 2021)	0	-	10.156	-	-	-
Imprevistos	200	2.400	2.470	2.542	2.616	2.692
TOTAL DE GASTOS DIVERSOS	12.550	74.589	86.920	79.003	81.307	83.678
Alquileres	65.000	60.000	61.750	63.551	65.404	67.311
Seguridad	0	36.000	37.050	38.130	39.242	40.387
Limpieza	0	27.000	27.787	28.598	29.432	30.290
Mantenimiento	0	-	1.235	1.271	1.308	1.346
Transporte	0	26.880	27.664	28.471	29.301	30.155
Habilitación del local	2000	-	-	-	-	-
Trámites legales	2603	-	-	-	-	-
Consultor para certificación			4.000			
Servicios de abogados	1508	1.000	1.029	1.059	1.090	1.122
Servicios de contabilidad	500	6.000	6.175	6.355	6.540	6.731
TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS	71.611	156.880	166.690	167.434	172.317	177.342

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 16. Estado de pérdidas y ganancias mensual para el escenario esperado del año 1 (2015) en nuevos soles

	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Ingresos netos		198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	2.387.406
Costo de ventas		-125.339	-136.480	-136.480	-136.480	-136.480	-136.480	-136.480	-136.480	-136.480	-136.480	-136.480	-136.480	-1.626.620
Utilidad bruta		73.612	62.470	62.470	62.470	62.470	62.470	62.470	62.470	62.470	62.470	62.470	62.470	760.787
Gastos administ.		-36.264	-38.426	-36.689	-36.307	-35.883	-37.282	-36.922	-38.426	-36.689	-35.883	-35.883	-38.320	-442.974
Cargas de personal		-15.624	-15.624	-15.624	-15.624	-15.624	-15.624	-16.662	-15.624	-15.624	-15.624	-15.624	-16.662	-189.564
Gastos operativos		-9.110	-9.110	-9.110	-9.110	-9.110	-9.534	-9.110	-9.110	-9.110	-9.110	-9.110	-9.534	-110.169
Gastos diversos		-3.177	-5.339	-3.602	-3.220	-2.797	-3.771	-2.797	-5.339	-3.602	-2.797	-2.797	-3.771	-43.008
Deprec. y Amortiz.		-333	-333	-333	-333	-333	-333	-333	-333	-333	-333	-333	-333	-4.002
Consumo Preoper.		-5.234	-5.234	-5.234	-5.234	-5.234	-5.234	-5.234	-5.234	-5.234	-5.234	-5.234	-5.234	-62.808
Reducciones		-2.785	-2.785	-2.785	-2.785	-2.785	-2.785	-2.785	-2.785	-2.785	-2.785	-2.785	-2.785	-33.424
Gastos de ventas		-33.377	-25.072	-25.919	-26.173	-25.072	-27.275	-27.603	-25.072	-26.767	-25.326	-25.919	-28.111	-321.685
Cargas de personal		-21.500	-21.500	-21.500	-21.500	-21.500	-21.500	-22.929	-21.500	-21.500	-21.500	-21.500	-22.929	-260.855
Gastos operativos		-1.898	-1.898	-1.898	-1.898	-1.898	-1.898	-1.898	-1.898	-1.898	-1.898	-1.898	-1.898	-22.780
Gastos diversos		-8.492	-186	-1.034	-1.288	-186	-2.390	-1.288	-186	-1.881	-441	-1.034	-1.797	-20.203
Deprec. y Amortiz.		-778	-778	-778	-778	-778	-778	-778	-778	-778	-778	-778	-778	-9.338
Consumo Preoper.		-709	-709	-709	-709	-709	-709	-709	-709	-709	-709	-709	-709	-8.508
Utilidad operativa		3.971	-1.027	-137	-10	1.515	-2.086	-2.054	-1.027	-985	1.261	668	-3.961	-3.872
Gastos financieros	0	-880	-870	-859	-848	-838	-827	-816	-805	-793	-782	-770	-759	-9.846
Utilidad antes de IR		3.091	-1.897	-996	-858	678	-2.913	-2.870	-1.832	-1.778	479	-102	-4.720	-13.717
Participación de trab.														-
Impuesto a la renta														-
Utilidad neta		3.091	-1.897	-996	-858	678	-2.913	-2.870	-1.832	-1.778	479	-102	-4.720	-13.717

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 17. Estado de pérdidas y ganancias anualizado del escenario esperado en nuevos soles

	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos netos	2.387.406	2.702.732	3.059.706	3.463.828	3.921.326
Costo de ventas	-1.626.620	-1.852.603	-2.097.292	-2.374.300	-2.687.894
Utilidad bruta	760.787	850.129	962.413	1.089.528	1.233.431
Gastos administrativos	-442.974	-408.119	-411.452	-427.743	-444.546
Cargas de personal	-189.564	-195.592	-201.296	-207.166	-212.663
Gastos operativos	-110.169	-117.819	-117.766	-121.200	-124.735
Gastos diversos	-43.008	-52.869	-45.553	-46.881	-48.248
Depreciación y amortización	-4.002	-4.002	-4.002	-4.002	-4.002
Consumo preoperativo	-62.808	-	-	-	-
Reducciones	-33.424	-37.838	-42.836	-48.494	-54.899
Gastos de ventas	-321.685	-322.725	-331.864	-341.270	-350.200
Cargas de personal	-260.855	-269.151	-277.000	-285.078	-292.641
Gastos operativos	-22.780	-23.444	-24.128	-24.831	-25.555
Gastos diversos	-20.203	-20.793	-21.399	-22.023	-22.665
Depreciación y amortización	-9.338	-9.338	-9.338	-9.338	-9.338
Consumo preoperativo	-8.508	-	-	-	-
Utilidad operativa	-3.872	119.285	219.097	320.515	438.685
Gastos financieros	-9.846	-9.526	-7.591	-5.385	-2.869
Utilidad antes de IR	-13.717	109.759	211.506	315.130	435.817
Participación de trabajadores	0	0	0	0	0
Impuesto a la renta	-	-32.928	-63.452	-94.539	-130.745
Utilidad neta	-13.717	76.831	148.054	220.591	305.072

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 18. Flujo de caja mensual del escenario esperado del año 1 (2015) en nuevos soles

	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Ingresos		234.762	234.762	234.762	234.762	234.762	234.762	234.762	234.762	234.762	234.762	234.762	234.762	2.817.140
Gastos														
Compras		-164.333	-164.333	-164.333	-164.333	-164.333	-164.333	-164.333	-164.333	-164.333	-164.333	-164.333	-164.333	-1.971.998
Planillas		-29.888	-29.888	-29.888	-29.888	-40.551	-29.888	-59.776	-29.888	-29.888	-29.888	-45.883	-59.776	-445.088
Gastos operativos		-12.990	-12.990	-12.990	-12.990	-12.990	-13.490	-12.990	-12.990	-12.990	-12.990	-12.990	-13.490	-156.880
Gastos diversos		-13.769	-6.520	-5.470	-5.320	-3.520	-7.270	-4.820	-6.520	-6.470	-3.820	-4.520	-6.570	-74.589
Pago de IGV		-	-	-	-2.575	-8.225	-7.577	-8.027	-7.767	-7.775	-8.179	-8.072	-7.683	-65.880
Impuesto Renta		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones														
Muebles y enseres	-37.760													
Equipos	-56.824													
Intangibles	-3.000													
Gastos Preoperat.	-84.161													
Cambios KT	-162.082	-1.784	-1.784	-1.784	-1.784	-1.784	-1.784	-1.784	-1.784	-1.784	-1.784	-1.784	-1.784	-21.408
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-343.827	11.998	19.247	20.297	17.871	3.359	10.420	-16.968	11.479	11.522	13.768	-2.821	-18.874	81.298
Deuda (principal)	80.000	79.052	78.093	77.123	76.143	75.152	74.151	73.138	72.114	71.079	70.032	68.974	67.904	67.904
Amortización		-948	-959	-969	-980	-991	-1.002	-1.013	-1.024	-1.035	-1.047	-1.058	-1.070	-12.096
Intereses		-880	-870	-859	-848	-838	-827	-816	-805	-793	-782	-770	-759	-9.846
Escudo fiscal		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-263.827	10.169	17.418	18.468	16.043	1.530	8.592	-18.796	9.651	9.693	11.939	-4.649	-20.703	59.356
Saldo inicial caja		162.082	172.251	189.670	208.138	224.181	225.711	234.303	215.507	225.158	234.851	246.790	242.141	162.082
Saldo final de caja	162.082	172.251	189.670	208.138	224.181	225.711	234.303	215.507	225.158	234.851	246.790	242.141	221.438	221.438

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 19. Flujo de caja anual del escenario esperado en nuevos soles

	Total Año 0	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Liquidación
Ingresos		2.817.140	3.189.224	3.610.453	4.087.317	4.627.164	
Gastos							
Compras de mercancía		-1.971.998	-2.232.457	-2.527.317	-2.861.122	-3.239.015	18.300
Planillas		-445.088	-464.507	-478.134	-492.077	-505.219	
Gastos operativos		-156.880	-166.690	-167.434	-172.317	-177.342	60.000
Gastos diversos		-74.589	-86.920	-79.003	-81.307	-83.678	
Pago de IGV		-65.880	-107.261	-127.632	-148.358	-171.935	
Impuesto a la Renta			-2.954	-35.785	-65.729	-96.154	
Inversiones		-					
Muebles y enseres	-37.760	-					16.000
Equipos	-56.824	-					
Vehículos	-	-					
Intangibles	-3.000	-					
Gastos preoperativos	-84.161	-					
Cambios en capital de trabajo	-162.082	-21.408	-24.235	-27.436	-31.060	266.220	
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-343.827	81.298	104.200	167.712	235.347	714.340	94.300
Deuda (principal)	80.000	67.904	54.111	38.384	20.450	-0	
Amortización de deuda		-12.096	-13.793	-15.728	-17.934	-20.450	
Intereses		-9.846	-9.526	-7.591	-5.385	-2.869	
Escudo fiscal			2.954	2.858	2.277	1.615	
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-263.827	59.356	83.835	147.251	214.305	692.637	94.300
Saldo inicial de caja		162.082	221.438	305.273	452.524	666.829	
Saldo final de caja	162.082	221.438	305.273	452.524	666.829	1.359.466	94.300

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 20. Análisis de sensibilidad y ratios financieros

Variable de sensibilidad	Nivel	Tipo de flujo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
Demanda	10% menos	FCE	-327.571	11.809	25.541	103.033	162.125	599.480	78.735	26%
		FCF	-247.571	-10.133	5.176	82.572	141.084	577.776	95.598	29%
	Inicial	FCE	-343.827	81.298	104.200	167.712	235.347	714.340	293.911	43%
		FCF	-263.827	59.356	83.835	147.251	214.305	692.637	310.774	48%
	10% más	FCE	-360.084	150.787	165.165	232.390	308.568	829.201	496.800	57%
		FCF	-280.084	128.845	144.800	211.929	287.527	807.498	513.663	66%

Nivel	Ratio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
10% menos	ROE	--	-61%	14%	42%	46%	25%
	ROA	--	-40%	10%	30%	36%	23%
	Margen neto utilidad	--	-4%	1%	3%	5%	6%
Inicial	ROE	--	-6%	27%	37%	37%	24%
	ROA	--	-5%	21%	29%	31%	22%
	Margen neto utilidad	--	-1%	3%	5%	6%	8%
10% más	ROE	--	14%	33%	36%	35%	24%
	ROA	--	11%	26%	29%	29%	22%
	Margen neto utilidad	--	2%	5%	6%	8%	9%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Nota biográfica

Juan José Mayta Carlos

Ingeniero de Sistemas por la Universidad Tecnológica del Perú. Cuenta con más de dieciséis años de experiencia en el sector educativo y de tecnologías de la información. Actualmente se desempeña como coordinador de la Unidad de Sistemas en la Facultad de Obstetricia y Enfermería de la Universidad de San Martín de Porres.