



**ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA  
PRIVADA “ZEGEL IPAE”  
PROGRAMA DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS**

**DESARROLLO DE UNA APLICACIÓN MÓVIL DE DELIVERY DE  
PRODUCTOS TERMINADOS DEL RUBRO DE PANADERÍA Y  
PASTELERÍA**

**Proyecto de Innovación para optar el Grado Académico de Bachiller en Administración  
de Negocios**

**NEFI SPENCER CHIROQUE RODRIGUEZ**

**PI 72405573**

**MARKO BRATZO KOJAKOVIC CORNEJO**

**PI 70470519**

**VANESSA GRACE PALACIOS SERTZEN**

**PI 46293898**

**Piura – Perú**

**2021**

## ESUMEN EJECUTIVO

Actualmente la demanda de compra de productos mediante una aplicación móvil es muy alta, este aumento de consumo se debe a la emergencia sanitaria en la que vivimos; esta Pandemia ha permitido que el acercamiento al cliente se desarrolle por un medio digital o virtual, es por ello que, vamos a implementar una app especializada en la comercialización de productos terminados de panadería y pastelería, lo que logrará que nuestra propuesta sea novedosa y única. El proyecto se enmarca en la línea de investigación e innovación de Transformación Digital y atiende a las necesidades del “Sector Productivo Priorizado”.

El proyecto de innovación tiene como finalidad conectar a los proveedores de productos de panadería y pastelería con los consumidores finales, a través de un aplicativo móvil con una interfaz didáctica y fácil de utilizar y descargar, y un posterior servicio delivery, el cual cumplirá con todos los protocolos de bioseguridad establecidos; esta app es exclusiva y va dirigida a hombres y mujeres de 18 a 60 años de edad, pertenecientes al sector socioeconómico AB, residentes en la ciudad de Piura; personas modernas que están a la vanguardia de la tecnología, que cuentan con un Smartphone, en ocasiones de última generación; que tienen la necesidad de compra por urgencia de productos dulces, y no cuentan con tiempo suficiente para trasladarse a una pastelería, buscan la comodidad sin salir de casa y evitan el contagio frente al covid-19. Para poder identificar la oportunidad de negocio, se ha realizado un análisis del micro y macro entorno, relacionado al rubro de panadería y pastelería; identificando las 5 fuerzas de Porter, y se han definido de forma inicial las oportunidades y amenazas, además de construir una matriz FODA, para identificar los pros y contras del negocio y así crear un entorno favorable para desarrollarlo.

Se realizó una investigación de mercado, con un enfoque cualitativo, utilizando como instrumento una encuesta. El resultado de las encuestas demostró que el proyecto aquí planteado es atractivo y existe una alta intención de consumo. Con esta información se realizó una proyección de la demanda, aplicando los conceptos de mercado potencial, disponible y efectivo, así como un aproximado del mercado meta.

Las condiciones del entorno del mercado al cual nos dirigimos permitieron crear un plan de marketing, cuya estrategia está basada en la diferenciación, puesto que, se presentó una app innovadora y especializada en el nicho de mercado señalado líneas arriba, con un público objetivo cada vez más exigente y menos satisfecho.

La empresa prevé iniciar operaciones con fondos propios y de terceros, lo que le permitirá tener una buena estructura financiera inicial. Además, se elaboró un estudio económico, donde se determinó que el presente proyecto es viable y se podría afirmar que es un proyecto de alto retorno para los socios.

# ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	2
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	4
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	7
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	9
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	10
<b>CAPÍTULO I</b> .....	11
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD</b> .....	11
1.1. Descripción de la oportunidad.....	11
1.2. Elaboración del modelo de negocio.....	12
1.3. Análisis de la oportunidad .....	17
<b>CAPÍTULO II</b> .....	18
<b>SENSIBILIZACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO</b> .....	18
2.1. Análisis del Microentorno .....	18
2.2. Análisis del Macroentorno .....	24
<b>CAPÍTULO III</b> .....	49
<b>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	49
3.1. Misión .....	49
3.2. Visión.....	50
3.3. Valores .....	50
3.4. Objetivos Estratégicos.....	50
3.5. Matriz FODA.....	51
3.6. Estrategia genérica de Porter .....	52
3.7. Cronograma de Actividades.....	53
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	55

<b>ESTUDIO DE MERCADO</b> .....	55
4.1. Oferta .....	55
4.2. Demanda.....	57
<b>CAPÍTULO V</b> .....	68
<b>PLAN DE COMERCIALIZACIÓN</b> .....	68
5.1. Mercado .....	68
5.2. Marketing Mix.....	70
5.3. Formulación de estrategia ANSOFF .....	74
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	76
<b>PLAN TÉCNICO</b> .....	76
6.1. Localización de la empresa .....	76
6.2. Tamaño del negocio.....	78
6.3. Necesidades .....	79
6.4. Costos.....	83
6.5. Proceso de operación .....	84
6.6. Certificaciones necesarias.....	90
6.7. Impacto en el medio ambiente.....	91
<b>CAPÍTULO VII</b> .....	92
<b>PLAN ORGANIZACIONAL, DE PERSONAL Y LEGAL</b> .....	92
7.1. Constitución de empresa (procesos, trámites, permisos y costos) .....	92
7.2. Obligaciones tributarias y laborales.....	94
7.3. Estructura organizacional .....	96
7.4. Descripción de funciones.....	97
<b>CAPÍTULO VIII</b> .....	99

<b>PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO .....</b>	<b>99</b>
8.1. Inversiones .....	99
8.2. Ingresos y egresos.....	101
8.3. Deuda .....	102
8.4. Flujo de caja .....	104
8.5. Evaluación económica y financiera.....	105
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>111</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>112</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>113</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1. Lienzo Canvas .....	13
Tabla N°2. Análisis de Rivalidad entre competidores. ....	20
Tabla N°3. Análisis del Poder de Negociación con Proveedores. ....	21
Tabla N°4. Análisis de amenaza de productos sustitutos.....	22
Tabla N°5. Análisis del Poder de Negociación con los clientes. ....	23
Tabla N°6. Análisis de amenaza de Nuevos competidores.....	24
Tabla N°7. Objetivos y estrategias.....	51
Tabla N°8. FODA. ....	52
Tabla N°9. Diagrama de GANTT.....	54
Tabla N°10. Presupuesto campaña de marketing digital. ....	74
Tabla N°11. Macro localización .....	76
Tabla N°12. Micro localización.....	77
Tabla N°13. Servicios de motorizados.....	78
Tabla N°14. Servicios de motorizados al año. ....	78
Tabla N°15. Mercado objetivo cubierto.....	78
Tabla N°16. Costos de desarrollo de APP. ....	80
Tabla N°17. Costos servicio cloud.....	80
Tabla N°18. Costo correo corporativo .....	82
Tabla N°19. Computadoras e impresoras. ....	82
Tabla N°20. Mano de obra.....	82
Tabla N°21. Costos de desarrollo de aplicación y servicios tecnológicos.....	83
Tabla N°22. Sueldos de profesionales. ....	83
Tabla N°23. Otros costos directos .....	83
Tabla N°24. Servicios Generales. ....	84
Tabla N°25. Sueldos, personal administrativo.....	84
Tabla N°26. Costos constitución de empresa.....	93
Tabla N°27. Beneficios Microempresa.....	94
Tabla N°28. Planilla de colaboradores.....	95
Tabla N°29. Horario laboral .....	96
Tabla N°30. Funciones del Gerente. ....	97
Tabla N°31. Funciones del jefe de operaciones.....	97
Tabla N°32. Funciones de recepcionistas de llamadas. ....	98
Tabla N°33. Funciones del Community Manager.....	98
Tabla N°34. Funciones del Contador.....	98

Tabla N°35. Inversión Total. ....	99
Tabla N°36. Estructura de financiamiento.....	101
Tabla N°37. Ingresos proyectados.....	101
Tabla N°38. Costo de ventas.....	102
Tabla N°39. Gasto de ventas.....	102
Tabla N°40. Gastos administrativos. ....	102
Tabla N°41. Cronograma de pagos.....	103
Tabla N°42. Flujo de caja proyectado.....	105
Tabla N°43. Estado de resultados proyectado. ....	106
Tabla N°44. Balance general .....	107
Tabla N°45. Datos para hallar VAN Y TIR.....	108
Tabla N°46. VANE-TIRE.....	109
Tabla N°47. VANF-TIRF .....	109
Tabla N°48. Punto de equilibrio. ....	109
Tabla N°49. Beneficio/costo.....	110

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1. Indicador: PBI por tipo de gasto.....	39
Gráfico N°2. Países con mayor población .....	40
Gráfico N°3. Población de Piura.....	41
Gráfico N°4. Población por edad.....	41
Gráfico N°5. Distribución de hogares según NSE.....	42
Gráfico N°6. Suscripción a telefonía celular móvil (2000-2017). .....	44
Gráfico N°7. Hábitos y actitudes hacia el internet en el Perú urbano.....	44
Gráfico N°8. Compradores en línea en el Perú urbano.....	45
Gráfico N°9. Compras habituales por internet.....	45
Gráfico N°10. Compras realizadas durante la cuarentena. ....	46
Gráfico N°11. Edad.....	60
Gráfico N°12. Lugar de residencia. ....	61
Gráfico N°13. Nivel de ingreso. ....	61
Gráfico N°14. Utilización de Apps Delivery.....	62
Gráfico N°15. Apps de uso .....	62
Gráfico N°16. Motivo de uso de apps.....	63
Gráfico N°17. Frecuencia de uso.....	64
Gráfico N°18. Mercado potencial.....	64
Gráfico N°19. Consumo promedio .....	65
Gráfico N°20. Frecuencia de consumo pastelerías .....	65
Gráfico N°21. Atributos de app .....	66
Gráfico N°22. Proyección de la demanda.....	68
Gráfico N°23. Estrategia Ansoff.....	75
Gráfico N°24. Plano oficina administrativa.....	79
Gráfico N°25. Plan correo corporativo .....	81
Gráfico N°26. Flujograma de afiliación a la app. ....	85
Gráfico N°27. Flujograma de descarga, registro y afiliación de proveedores en la app.....	87
Gráfico N°28. Flujograma del proceso de venta en la app. ....	89
Gráfico N°29. Calificación del servicio.....	90
Gráfico N°30. Organigrama.....	96

# INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de innovación busca evaluar la implementación de una app especializada en la comercialización de productos terminados de panadería y pastelería. Este plan consta de ocho capítulos detallados a continuación: El Capítulo I describe la idea de negocio, explicando y fundamentando la propuesta de valor, por medio del modelo Canvas en cada uno de sus elementos, brindando un diagnóstico del mismo y justificando nuestra idea de negocio con datos referenciales, donde de forma inicial se visualiza la alta demanda del servicio. El Capítulo II describe las 5 fuerzas de Porter, acompañado de un análisis del micro y macro entorno. El Capítulo III describe la misión, visión, valores, los objetivos estratégicos generales de la empresa, acompañados de una matriz FODA, también se han considerado las estrategias genéricas de Porter, y un diagrama de Gantt, para detallar un cronograma de actividades.

En el Capítulo IV se describe la oferta y la demanda del sector; se determinó el tamaño de la muestra y se procedió con la encuesta respectiva de 15 preguntas. Identificamos el mercado potencial por fuentes externas; el mercado disponible y efectivo, así como la frecuencia de compra y ticket promedio por medio de la encuesta realizada. En el capítulo V se han identificado las características y segmentación del mercado al cual se dirige el proyecto, además de detallar el marketing mix, con las características y variables de precio, producto, plaza y promoción; se formuló la estrategia ANSOFF, y se muestra evidencia de la proyección de ventas a 5 años de operación. En el capítulo VI se describe todo el plan técnico, en el cual se desarrolla el tamaño del negocio, la capacidad instalada, la demanda del servicio, la distribución física, así como los costos directos e indirectos, además de un flujograma describiendo la solicitud del servicio a través la app.

En el capítulo VII se describe todo el proceso de constitución de la empresa en el marco legal, laboral y tributario, así como todas las obligaciones, la estructura organizacional y sus respectivas funciones. En el capítulo VIII se visualizan todas inversiones a realizar, así como los egresos e ingresos, el flujo de caja proyectado y la evaluación económica y financiera, VAN y TIR.

## CAPÍTULO I.

### IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

#### 1.1. Descripción de la oportunidad

La presente idea de negocio tiene como finalidad conectar a los proveedores de productos de panadería y pastelería con los consumidores finales, a través de un aplicativo móvil con una interfaz didáctica y fácil de utilizar y descargar, y un posterior servicio delivery el cual cumplirá con todos los protocolos de bioseguridad establecidos; esta app es exclusiva y va dirigida para hombres y mujeres de 18 a 60 años, pertenecientes a un sector socioeconómico AB, residentes en la ciudad de Piura; personas modernas que están a la vanguardia de la tecnología, que cuentan con un Smartphone, en ocasiones de última generación; que tienen la necesidad de compra por urgencia de productos dulces, y no cuentan con tiempo suficiente para trasladarse a una pastelería, buscan la comodidad sin salir de casa y evitan el contagio frente al covid-19.

Esta idea de negocio busca revolucionar y adaptar lo que hoy en día es un negocio creciente, donde nuestros clientes tendrán acceso ilimitado a nuestra app la cual contendrá información del proveedor (características, ubicación y una breve reseña e historia), carta de presentación, stock y precios actualizados, horario de atención, programación de pedidos y además planificar la entrega en la puerta del domicilio del cliente; cumpliendo con la necesidad latente de evitar el contagio frente al covid-19 y la rapidez y seguridad de entrega del producto.

Adicional a ello esta app generará diferentes experiencias e interacción con el cliente, porque los mismos pueden calificar el servicio y acceder de forma rápida al servicio post venta, lo que nos permitirá saber en tiempo real qué se debe mejorar y estar a la altura de lo que constantemente solicitan. Ello nos permitirá conocer aún más nuestro público objetivo y ofrecerle promociones exclusivas de acuerdo a sus gustos y preferencias, un servicio más personalizado. La novedad es que se puede saber la ruta que tomará el delivery, así como el trayecto en tiempo real. Lo que indica en qué punto exacto se encuentra el pedido y si existe algún inconveniente para que se solucione lo más pronto posible, y el cliente pueda recibir lo que solicitó.

Esta idea de negocio además permite generar beneficios en este mercado, porque el cliente no solo tendrá a la mano una o dos pastelerías, sino una variedad, lo que permite que muchos de estos negocios generen nueva clientela, generarán más ventas y por lo tanto esto también nos beneficia en el sentido de los porcentajes de ganancia que obtendremos. Además, contribuimos de forma positiva a generar más puestos de trabajo en la modalidad delivery.

## **1.2. Elaboración del modelo de negocio**

El presente proyecto de innovación se determinó tomando en cuenta la necesidad del cliente, la cual se pudo especificar en el lienzo Canvas mostrado a continuación:

Tabla N°1. Lienzo Canvas.

<b>8. SOCIOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pastelerías.</li> <li>• Proveedor de servicios tecnológicos.</li> </ul>	<b>7. ACTIVIDADES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de app.</li> <li>• Marketing.</li> <li>• Relación confiable con los motorizados.</li> </ul>	<b>2. PROPUESTA DE VALOR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PROVEEDORES: Incremento de ventas mediante un nuevo canal, para los proveedores de productos (pastelerías).</li> <li>• MOTORIZADOS: Fuente de ingresos adiciones y flexibilidad en horario de trabajo para los repartidores.</li> <li>• CONSUMIDORES: Tiempos de espera reducidos en servicio delivery.</li> <li>• Seguridad y confiabilidad en cuanto a la información del motorizado.</li> </ul>	<b>4. RELACIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidad en redes sociales; Facebook e Instagram.</li> <li>• Reseñas y calificaciones.</li> <li>• Soporte a clientes y repartidores.</li> </ul>	<b>1. SEGMENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombres y mujeres de 18 a 60 años, pertenecientes a sector socioeconómico AB, residentes en la ciudad de Piura.</li> <li>• Personas modernas que están a la vanguardia de la tecnología; que tienen la necesidad de compra por urgencia de productos dulces, no cuentan con tiempo suficiente para trasladarse a una pastelería, buscan la comodidad sin salir de casa y evitan el contagio frente al covid-19.</li> </ul>
<b>9. ESTRUCTURA DE COSTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos fijos: promoción, oficina administrativa.</li> <li>• Costos variables: gastos de innovación (mejoras de app).</li> </ul>	<b>6. RECURSOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma tecnológica (app).</li> <li>• Motorizados.</li> </ul>		<b>3. CANALES</b> Aplicativo móvil para Android y Apple.	

Fuente: elaboración propia (2021).

## 1. Segmento

Nuestro cliente será el que recibe el servicio de delivery, el cual está delimitado por hombres y mujeres de 18 a 60 años, pertenecientes a sector socioeconómico AB, residentes en la ciudad de Piura; son personas modernas que están a la vanguardia de la tecnología; que tienen la necesidad de compra por urgencia de productos dulces, no cuentan con tiempo suficiente para trasladarse a una pastelería, buscan la comodidad sin salir de casa y evitan el contagio frente al covid-19. La meta es que su pedido llegue en las mejores condiciones, en corto tiempo, en la forma de pago pre acordada y con la variedad de productos que se ofrecen en la aplicación móvil.

Es de vital importancia que el personal que realiza el servicio delivery siempre esté alineado con la forma de entrega para posteriormente generar más y mejores ventas. Por esta razón, no solo la aplicación móvil debe servir a los propósitos de conectar, sino también el personal del servicio delivery, estos dos elementos son clave para que la conexión entre cliente y comercio se concreten de la mejor manera.

## 2. Propuesta de valor

Va enfocada a tres actores claves:

- Proveedores: en este caso nos referimos a las pastelerías y pequeños emprendedores de este rubro de la ciudad de Piura, quienes podrán afiliarse a la plataforma para poder ser visibles ante el mercado al cual nos dirigimos, se trabajará con el pago de un porcentaje por cada compra realizada en la app; ellos podrán incrementar sus ventas por medio de un nuevo canal: aplicativo móvil.
- Motorizados: personas quienes realizan el servicio delivery, se trabajará con el pago único de un pack, el cual incluye: mochila (donde se transporta el producto solicitado por el cliente) y un uniforme; en cuanto al ingreso de cada delivery realizado en la aplicación, el total obtenido será netamente ganancia del motorizado.
- Consumidores finales: quienes se beneficiarán con los tiempos de espera reducidos en servicio delivery, además de contar con la seguridad y confiabilidad en cuanto a la información del motorizado.

### 3. Canales

Los tipos de canales serán directos los cuales serán utilizados de la siguiente manera:

- Informativo: Daremos a conocer la app por internet a través de redes sociales como Facebook e Instagram, play store de Android y Apple store.
- Evaluación: los clientes podrán evaluar la calidad de servicio y productos, puntualidad y trato del personal de delivery, mediante la app.
- Reserva y Compra: se realizará directamente en la aplicación móvil; de la misma forma las coordinaciones y seguimiento del servicio. El pago del servicio, lo podrá hacer mediante el pago electrónico y/o transferencias.
- Entrega: La entrega del servicio será a domicilio, u otro lugar de conveniencia del cliente.

### 4. Relaciones

Nuestra relación con los clientes se dará de la siguiente manera:

- Asistencia Personal (compras y/o reservas): El servicio se ofrecerá mediante compras en la aplicación móvil. Las coordinaciones de seguimiento post venta del servicio serán realizadas en la aplicación; pudiendo utilizar la casilla de calificación del servicio y/o reseñas.
- Atención Personalizada: el personal de reparto, se desplazará hacia la dirección provista por el cliente.

El crecimiento del negocio dependerá mucho de las reseñas y calificaciones de nuestros clientes en la misma app, en esta se evaluará los siguientes atributos medibles:

- Proceso de compra y Puntualidad.
- Satisfacción general del servicio.
- Protocolos de bioseguridad.

### 5. Fuente de ingresos

Las fuentes de ingreso establecidas en este modelo de negocio serán mediante un porcentaje de comisión por ventas tomada de los proveedores de productos terminado de panadería y pastelería.

#### 6. Recursos clave

- Plataforma tecnológica (app).
- Motorizados.

#### 7. Actividades clave

- Desarrollo de app: Desarrollo de un sistema ágil, seguro, de fácil acceso y manejo para el cliente; tendrá actualizaciones constantes con la finalidad de corregir errores en el funcionamiento y recoger necesidades del cliente final.

La aplicación tiene la capacidad de acercar a los proveedores de productos de panadería y pastelería con el consumidor final, quien tendrá acceso a diversos establecimientos y proveedores independientes, en un mismo lugar, a través de una navegación desde un smartphone, donde podrá realizar una selección rápida sin tener que desplazarse demasiado. Estará disponible en sistemas operativos Android e IOS (Apple), además integrará una diversa oferta comercial compuesta por diversos productos que son entregados en un tiempo razonable.

Asimismo, el usuario puede ver desde su smartphone en cuánto tiempo aproximadamente llegará su producto al destino final, quién es el repartidor, entre otros detalles relevantes de la operación gracias al sistema de geolocalización incorporado.

- Marketing.
- Relación confiable con los motorizados.

#### 8. Socios clave

Las panaderías, pastelerías y proveedores independientes del mismo rubro. Estas empresas necesitan el servicio de entrega a domicilio, por lo cual se realizará un contrato de afiliación con estas empresas para que pertenezcan a la base de datos de la aplicación móvil con el fin de ser un canal alternativo para que lo clientes puedan acceder a sus productos.

Proveedores de servicios tecnológicos: desarrollador de aplicaciones móviles y proveedores de mapas (Google Maps y Waze) quienes brindan el servicio de geolocalización y seguimiento del servicio de delivery. El desafío para la entrega es poder habilitar el envío desde cualquier lugar y en el plazo prometido a los clientes y esto puede ser aprovechado a través de plataformas móviles ya existentes, como por ejemplo Waze o Google Maps, el cual ayuda a millones de usuarios en encontrar la mejor ruta y tiempo en recorrido de distancia.

#### 9. Estructura de costes

Dentro de los costos fijos figuran la promoción del aplicativo móvil y los costos de mantener una oficina administrativa. En cuanto a los costos variables se han tomado en cuenta gastos de innovación (mejoras de app) constantes de la app.

### **1.3. Análisis de la oportunidad**

Hemos encontrado un nicho de mercado poco explotado dentro de la ciudad de Piura, y este es el escaso vínculo de los reposteros/as con el consumidor final a gran escala, dicho de otra manera, estos proveedores tienen vínculos de venta y clientes específicos, lo que busca este trabajo de investigación es dar el paso a gran escala de vincular a dichos proveedores con un gran potencial de clientes, mediante un aplicativo móvil con una interfaz fácil de utilizar y descargar, y un posterior servicio delivery. Este proyecto tiene por finalidad, dar la oportunidad a dichos reposteros de generar mayores ingresos, esto debido a la observación de la alta demanda observada dentro de la región. El valor agregado de este servicio es dar la comodidad al consumidor final de obtener un producto con características específicas dadas, de alta calidad y que pueda ser entregado en la comodidad de su hogar. Eso solucionaría la escasa capacidad de los proveedores de darse a conocer e incrementar sus ventas, a muchos mejores niveles; y también solucionaría la pérdida de tiempo por parte del cliente de ir a buscar lo que desea y posiblemente no encontrarlo dentro de algún centro comercial o panadería y pastelería.

Por otro lado, desde el punto de vista económico, también hay un gran margen de rentabilidad, esto debido a la observación de la gran demanda de productos de panadería y pastelería observada dentro de la región. Los márgenes de ingresos serán establecidos por un porcentaje de comisión dentro del producto final que será cobrada al proveedor, y el cliente final tendrá la posibilidad de escoger que el producto sea llevado a su domicilio pagando el servicio de delivery.

En conclusión, dadas las condiciones que se han planteado, la idea de la innovación a desarrollar cuenta con las capacidades necesarias para llegar a ser exitosa, y traería beneficios económicos, no solo para los accionistas, sino también para toda parte que esté vinculada al negocio.

## **CAPÍTULO II.**

### **SENSIBILIZACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO**

#### **2.1. Análisis del Microentorno**

Para el análisis del Micro entorno, es necesario desarrollar el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, las cuales permiten analizar el nivel de competencia de la empresa dentro del sector al cual pertenece.

El modelo de Porter, asume que existen cinco fuerzas importantes que determinan el poder competitivo de una empresa: poder de negociación con los clientes, poder de negociación con los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes.

##### **2.1.1. Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre empresas competidoras se considera el elemento más determinante del modelo de Porter, puesto que define la rentabilidad del sector en el que se está trabajando: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa. Al determinar la intensidad de la competencia deben considerarse la influencia de factores como:

- Concentración de la competencia.
- Diversidad de competidores.
- Costos.
- Diferenciación del producto y/o servicio.
- Barreras de salida.

- Tecnología.

En el análisis de mercado de la ciudad de Piura se han encontrado competidores directos, de los cuales podemos mencionar a las siguientes empresas:

- Easy Delivery, empresa dedicada al delivery de productos en general (compras en supermercado, transporte de encargos y pago de servicios); trabaja mediante el uso de un número de teléfono, al cual los clientes deben llamar o escribir un mensaje al WhatsApp para realizar su pedido. Realiza también el envío de paquetes y realizar gestiones de pagos de servicios según requerimiento del cliente.
- Chassky, ofrece servicio de delivery, servicio de mandados y cuentan con una bodega virtual. Todo ello se gestiona en una sola aplicación, que puede descargarse tanto para iOS, como para Android. Su servicio de delivery trabaja 24/07.
- Rappi, empresa que realiza las compras de diferentes productos y las entrega en el domicilio del cliente, trabajando con una aplicación de fácil accesibilidad; esta aplicación conecta a los clientes con una red de Rappitenderos y estos a su vez se conectan con los comercios más cercanos para conseguir los productos y servicios que les solicitan en la plataforma, y llevarlos al lugar que les hayan indicado. Ofrece desde realizar las compras en un mercado, hasta una compra express, un domicilio de tu restaurante favorito, etc. Cuenta también con el servicio rappicash mediante el cual, la empresa te lleva el efectivo que necesites a donde se le indique.
- Glovo, empresa dedicada a la compra, recojo y/o envío de pedidos mediante una app en la cual se puede comprar cualquier tipo de producto y recibirlo en cuestión de minutos en el lugar pactado.

De acuerdo a la competencia encontrada se ha realizado un análisis de criterios importantes para determinar el nivel de competencia del negocio dentro del sector, el cual se muestra a continuación:

Tabla N°2. Análisis de Rivalidad entre competidores.

<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>			
<b>Criterio de evaluación</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
Crecimiento del sector	0.2	2	0.4
Diversidad de competencia	0.1	3	0.3
Precio del servicio	0.3	3	0.9
Tecnología	0.4	4	1.6
	<b>1</b>		<b>3.2</b>

Fuente: elaboración propia (2021).

Interpretación: el análisis ha arrojado un valor mayor a 2.5, lo cual determina que el negocio representa un alto nivel de competencia en el mercado.

#### 2.1.2. Poder de negociación con proveedores

Para analizar y medir esta fuerza es necesario saber qué nivel de poder y control sobre los precios y la calidad de los productos tiene el proveedor de una compañía. Esta fuerza es determinante porque puede afectar directamente el potencial de rentabilidad del negocio.

La diversidad y disponibilidad de proveedores sustitutos son factores importantes para determinar el poder que este tiene pues entre menos proveedores existan mayor será su poder. Esto significa que, los negocios están en una mejor posición cuando cuentan con múltiples proveedores. El poder de estos también surge de la fluctuación de costos en las compañías de la industria, de la fuerza de los canales de distribución y el nivel de diferenciación del producto y/o servicio.

Dentro de los factores a tener en cuenta tenemos:

- Diversidad de proveedores en la ciudad.
- Disponibilidad de proveedores.

- Costo por cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación.
- Exclusividad.

En la ciudad de Piura existe gran cantidad de proveedores potenciales con alto grado de control sobre la calidad y precios de los productos que se ofrecen dentro de la app, los cuales se mencionan a continuación:

- La Baguetería & Delicatezze: empresa dedicada a la producción y venta de productos de panadería, pastelería y restaurante; con alto reconocimiento por parte de los clientes en la ciudad de Piura.
- D'Pauli: reconocida empresa Piurana dedicada a la venta de productos de pastelería y restaurante.
- La Dominga: produce y expende productos de panadería y pastelería

Se ha realizado un análisis tomando en cuenta criterios importantes en la negociación del negocio con sus potenciales proveedores.

Tabla N°3. Análisis del Poder de Negociación con Proveedores.

<b>PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES</b>			
<b>Criterio de evaluación</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
Comisión por ventas	0.3	2	0.6
Tecnología de app	0.3	3	0.9
Exclusividad	0.2	2	0.4
Sinergia entre proveedores	0.2	2	0.4
	<b>1</b>		<b>2.3</b>

Fuente: elaboración propia (2021).

Interpretación: el resultado del análisis de criterios ha dado como resultado un valor menor a 2.5; lo cual determina que la empresa tiene bajo poder de negociación con los proveedores.

### 2.1.3. Amenaza de productos sustitutos

En la ciudad de Piura existen apps que pueden resultar como sustitutos y a largo plazo podrían ser una amenaza latente para el sector, lo que disminuye la cantidad de clientes potenciales, y es más difícil que se pueda lograr una fidelización, teniendo en cuenta que el cliente de la ciudad de Piura es muy cambiante e indeciso. Podemos observar que los puntos más resultantes y que se evalúan en el sector para evitar los productos sustitutos y convencer a los clientes es: “calidad de servicio y el precio” son los dos factores que el sector debe fortalecer constantemente para fidelizar y captar clientes.

Podemos mencionar apps como easy delivery, chaskky, rappi, glovo, son aquellas opciones válidas para el cliente, pero la diferenciación debe radicar en los dos puntos más fuerte que es calidad de servicio y precio, pero estas empresas tienen ya un tiempo prudente y una cartera de clientes que son una amenaza para cualquier nueva empresa que ingrese al sector. A continuación, un análisis de criterios de evaluación frente a la amenaza de productos sustitutos:

Tabla N°4. Análisis de amenaza de productos sustitutos.

<b>AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>			
<b>Criterio de evaluación</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
Calidad de servicio	0.3	2	0.6
Accesibilidad de aplicación	0.3	4	1.2
Participación de mercado	0.2	1	0.2
Precio del servicio	0.2	2	0.4
	<b>1</b>		<b>2.4</b>

Fuente: elaboración propia (2021).

Interpretación: Se logra visualizar que se obtiene un puntaje de 2.4, donde podemos concluir que hay una amenaza constante, y una debilidad para aquellas empresas que no tienen un rumbo y un objetivo claro.

#### 2.1.4. Poder de negociación con los clientes

Esta fuerza hace referencia a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las empresas para conseguir que se oferten productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos.

Se ha realizado un análisis de criterios importantes para la negociación con los clientes:

Tabla N°5. Análisis del Poder de Negociación con los clientes.

<b>PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES</b>			
<b>Criterio de evaluación</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
Diferenciación del servicio	0.3	4	1.2
Precio del mercado	0.2	2	0.4
Propensión del cliente a uso de sustitutos	0.2	2	0.4
Mercado potencial	0.3	4	1.2
	<b>1</b>		<b>3.2</b>

Fuente: elaboración propia (2021).

Interpretación: el resultado del análisis muestra un ponderado mayor a 2.5, lo que significa que el poder de negociación con el cliente es alto por lo cual la industria es menos atractiva y disminuye el potencial de ganancias para la empresa.

#### 2.1.5. Amenaza de nuevos competidores

En realidad, la industria del delivery de diferentes productos y en especial de aquellos que constantemente son requeridos, es muy amplio y atractivo, porque lo que es muy probable que cada cierto tiempo se adicione un nuevo competidor, con su propia especialización, y que crea una nueva opción para el cliente.

El sector muestra que si una empresa tiene una visión y misión clara de sus objetivos puede mantenerse firme y posicionada, a pesar de la amenaza constante de nuevos competidores, pero el marcar la diferencia está en dos factores muy importantes que obtuvieron la mayoría de puntaje que es: “Implementación de una app” que facilite el servicio y sea más interactivo y los protocolos de bioseguridad, en medio de una pandemia que ha cambiado la forma de ver, pensar y comprar del cliente, y es algo que los consumidores valoran mucho en este sector.

Tabla N°6. Análisis de amenaza de Nuevos competidores.

<b>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>			
<b>Criterio de evaluación</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
Nivel de especialización de la app	0.3	3	0.9
Acceso a diversos canales de venta	0.1	1	0.1
Cumplimiento de protocolos sanitarios	0.3	3	0.9
Diferenciación de producto	0.3	3	0.9
	<b>1</b>		<b>2.8</b>

Fuente: elaboración propia (2021).

Interpretación: El puntaje de 2.8, nos muestra que puede ser un punto a favor lo de los nuevos competidores, porque permite que las empresas puedan innovar constantemente y encontrar valor agregado, adaptándose a las exigencias del cliente y del sector.

## 2.2. Análisis del Macroentorno

Al emprender un negocio, es de vital importancia analizar estos factores y variables que pueden impactar de manera positiva o negativa en el desarrollo del mismo, para lo cual, se ha realizado un análisis PESTEL; esta herramienta estratégica permite analizar factores que si bien es cierto no se pueden controlar, deben ser priorizadas, puesto que tienen un efecto decisivo para el desarrollo del negocio.

Según Kotler (2003) macroentorno consiste “en las fuerzas mayores de la sociedad que afectan al microentorno como; fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales”. (p. 118).

Bajo la premisa anterior, el conocer y entender estos factores y variables donde el negocio se va a desarrollar, permitirá tomar ventaja sobre las variables positivas, las cuales serán tomadas como potenciales oportunidades para el adecuado desenvolvimiento del negocio; de igual manera, se deben

conocer los factores negativos los que permitirán estar preparados ante posibles amenazas para las cuales se tomarán medidas preventivas. Establecidos ya los factores, se procede al análisis respectivo.

### 2.2.1. Aspecto político

#### Año 2018

Con la caída del gobierno de Pedro Pablo Kuczynski, se instaló en Palacio de Gobierno el segundo en la línea de mando, Martín Vizcarra, según lo definió la segunda vuelta de junio de 2016. Ante la turbulencia política, y al margen de algunos exabruptos, la sucesión constitucional resulta un hecho destacable para la historia política contemporánea. Para los mercados, la salida de Kuczynski parece haber sido un alivio. Para la política, en cambio, puede ser solo un breve receso, ya que la precariedad instalada no ha terminado de irse. La caída de Kuczynski ha generado una tregua política. Todos los grupos del espectro político resienten alguna responsabilidad por la crisis del verano pasado. Existe un sentimiento de culpa compartida que podría ser beneficioso para el inicio del gobierno de Vizcarra. Objetivamente, Vizcarra enfrenta los mismos desafíos de gobernabilidad que Kuczynski: carece de soporte partidario y cuenta con una bancada oficialista marginal en las correlaciones de fuerzas en el Legislativo. El cambio principal en la gestión Vizcarra es su entorno político. La diferencia es notable: pasamos de un círculo presidencial limeño, de clase alta y con estrechos vínculos con la clase empresarial, a otro provinciano, con políticos que cuentan con experiencia en gestión pública regional que han promovido a funcionarios públicos de rango medio.

La dupla Vizcarra-Villanueva y su entorno de confianza es quizás lo mejor que ha producido quince años de descentralización política. Lo que queda por verse es si este capital político es suficiente para gobernar el país en un contexto globalizado y de toma de decisiones fluidas a nivel mundial. Por un lado, Vizcarra asegura una mayor comunicación con los actores políticos al interior del país. Con experiencia en lidiar con la conflictividad social y con un conocimiento de las administraciones regionales, habrá mayor empatía con la dinámica política y social fuera de la capital.

Eso, en un país centralista, ya es un punto político a favor. Pero, por otro lado, será notable la falta de roce internacional –a pesar de la breve temporada diplomática en Canadá. Las decisiones políticas –el posicionamiento de los Estados americanos entorno a Venezuela- y económicas –tratados económicos internacionales como el TPP-, así como escándalos informacionales de impacto global –

Cambridge Analytics y Facebook-, requieren de una gestión muy sensible en la esfera internacional. Quizás en este campo esté una de las principales limitaciones de la nueva administración. Tiene mucho conocimiento de provincias, pero poco mundo.

### Año 2019

Al Gobierno de Martín Vizcarra no le queda más remedio que llevar la iniciativa política, dado el vacío dejado por la disolución del Congreso. La presentación del Plan de Trabajo de la Presidencia del Consejo de Ministros y los Decretos de Urgencia emitidos luego del cierre del Congreso manifiestan el alcance propositivo (y limitado) de Palacio de Gobierno. El sentido de la “urgencia” del Ejecutivo es social, buscando enganchar sectorialmente (y no solo políticamente) con la ciudadanía. La proximidad de un nuevo Congreso anuncia, sin embargo, el mantenimiento de ciertas tendencias en el equilibrio de poderes: la ausencia de una bancada propiamente vizcarrista y el liderazgo de la oposición a manos del Fujimorismo, según primeras encuestas. Esto mientras el efecto de las protestas sociales en Chile envalentonará aún más a los sectores políticos de izquierda, quienes han encontrado la justificación para propugnar su agenda maximalista de Asamblea Constituyente y “cambio de modelo”.

Los Decretos de Urgencia (DU), herramienta del Ejecutivo para legislar en el periodo de interregno del régimen político luego de la disolución del Congreso, mantienen alerta a los sectores productivos. El sentido de “urgencia”, que termina siendo arbitrario para el Ejecutivo, ha abarcado aspectos económicos y sociales –especialmente el sector salud. De hecho, el primer DU publicado por el Ejecutivo luego de la disolución del Congreso, aprobaba medidas para la realización de las elecciones para un nuevo Legislativo. Luego de este decreto procedimental, el Ejecutivo continuó con un segundo DU referido a la prórroga de la exoneración del Impuesto General a las Ventas a la importación y/o venta de libros por un año, lo que daba ciertas pistas acerca de la conducción que iba a tomar en este periodo de transición, mientras se restablece las funciones de un nuevo Congreso. Para tener una mejor proyección de cómo el Ejecutivo administra los DU, analicemos primero sus antecedentes manejando esta modalidad de establecer normatividad. Desde que Vizcarra asumió la presidencia en el 2018, el Ejecutivo ha publicado 16 decretos de urgencia. De estos, siete fueron aprobados mientras el Congreso se mantenía activo, con intereses centrados en Economía, Anti-Corrupción, Educación, Energía y Minas y Desastres Naturales.

Luego de la disolución del Congreso, desde el 30 de setiembre, el Ejecutivo ha publicado nueve decretos de urgencia. El sector economía ha sido su prioridad. Cinco DU se enfocan en la estimulación de inversiones, exoneraciones tributarias y reactivación de obras públicas. Educación se ha visto beneficiado con un DU, referido a la promoción de investigación científica y finalmente el sector salud cuenta con el DU de mayor impacto en la población: el que contempla la promoción de acceso a medicinas genéricas. Se registra una gran diferencia en las motivaciones de los DU posteriores a la disolución del congreso. Históricamente, estos decretos han tenido un carácter reactivo, ante la necesidad de un hecho consumado. Y aunque el interregno es una coyuntura excepcional, ahora el solitario Ejecutivo ha decidido imprimir un estilo más proactivo, por lo que podríamos esperar más sorpresas. Las pistas sobre qué sectores cubrirá ya han sido anunciadas en la presentación del plan de gobierno a cargo del primer ministro Vicente Zaballos y es lo que probablemente veremos en las próximas semanas. Es decir, decretos de urgencia en los siguientes temas:

- Control de fusiones.
- Regulación de la tenencia y portación de uso de armas.
- Creación del aseguramiento universal de salud (AUS).

Las últimas dos medidas, con una alta carga de impacto social, abonan en temas prioritarios para la población y sin duda, muy populares, aunque en el análisis de fondo no sean la solución a los problemas.

### Año 2020

Los resultados de los recientes comicios han recompuesto dramáticamente el Congreso. Queda poco de los grupos que dominaban el Parlamento hasta el 30 de septiembre del año pasado. De hecho, Fuerza Popular llega a tener una representación bastante modesta, si se le compara con los 73 escaños con que inició el Congreso elegido para el plazo 2016-2021 o con los 54 que tenía el día de la disolución. Son nueve los grupos parlamentarios con los que tendrá que lidiar Vizcarra. Estos grupos político, además, sentarán el ánimo electoral que primará en los comicios generales del próximo año.

Con el antecedente de la poca representatividad y legitimidad que se le tribuía al Congreso disuelto, es útil mirar el origen del Parlamento que está próximo a iniciarse. Si se observa la proporción del electorado que alcanzó cada opción y se contrasta con la composición final una vez que se aplican

la cifra repartidora y la valla electoral podrá verse que hay serias discrepancias entre votación y representación. Con 6.3% del total del electorado, la fuerza más grande -Acción Popular- llega a ser la bancada más numerosa.

Además, dada la gran cantidad de agrupaciones participantes (21), hay un porcentaje importante del electorado (19.2) que no hará escuchar su voz en el Parlamento. También debe verse la baja proporción de la población electoral que termina siendo plasmada en lo que debería ser la representación nacional. En 2016, la composición del Congreso fue definida solamente por uno de cada dos electores potenciales (48.8%), al descontar a los partidos que no alcanzaron curules debido a la valla (4.5%), la suma de los nulos y blancos (28.6%) y a los ciudadanos que no sufragaron. Un ejercicio similar para las Elecciones Congresales Extraordinarias (ECE) 2020 arroja que solo el 41.7% del electorado contará con representación en el Parlamento. Esta vez, la votación que alcanzaron los doce partidos que no obtuvieron curul se incrementa considerablemente, llegando al 19.2%. Contribuyó a ello la gran fragmentación de la oferta: en 2016 fueron 11 listas parlamentarias, frente a las 21 de 2020. Por ejemplo, las izquierdas (el Frente Amplio y Juntos por el Perú), que esta vez fueron cada una por su cuenta, tuvieron candidaturas unificadas en 2016. Por su parte, el Apra y el PPC, que en 2016 presentaron una lista conjunta, no repitieron el esfuerzo esta vez. Para el 2021, la cifra podría incrementarse aún más, si las 24 agrupaciones con registro deciden conformar y presentar listas.

Un indudable componente de la reacción ante la nueva composición del Congreso es la sorpresa. Entre tanta oferta electoral, y considerando el origen de estas elecciones (la confrontación entre el Ejecutivo y las fuerzas que dominaban a el Congreso) se esperaba que estas tendencias tuvieran un rol vital en el debate y que, en concordancia con la aspiración presidencial planteada el 30-S, el pueblo dirimiera. Y el pueblo lo hizo, solo que la confrontación pareció una mera referencia. O, más bien, premió –en mayor medida– a quienes se alejaron de la polarización. Los frontales Fuerza Popular y Apra, que porfiraron por plantear la dicotomía dictadura democracia, obtuvieron magros resultados; el Apra ni siquiera pudo arañar una curul. Otros actores relevantes para la disolución del Congreso, como Rosa Bartra o Yeni Vilcatoma, ambas en Solidaridad Nacional, alcanzaron raleadas votaciones, a pesar de los grandes espacios que lograban en la cobertura mediática.

Al otro lado del espectro, y con una posición respecto al Ejecutivo que no terminaba de definirse, entre el apoyo abierto y la simpatía crítica, el Partido Morado alcanzó una votación menor

que la que los entusiastas esperaban, lo que repercutió en que sea una de las dos bancadas más pequeñas, con nueve escaños (siete de ellos en la capital: seis en Lima, uno en Callao). Ello no impidió que candidatos de estos dos partidos figuren entre los cinco más votados. Si se suma a los partidos que, estando en el Congreso disuelto, no plantearon una posición tan rígida respecto al Ejecutivo, se llega a 47 escaños del nuevo Parlamento (25 de AP y 22 de APP). En cambio, entre los promotores y los opositores radicales a la disolución se llega solo a 33 (A favor: Morado, 9 y Frente Amplio, 9; en contra: FP, 15). Un número significativo, en su mayoría aquellos miembros de las bancadas sorprendidas, no planteó durante la campaña una posición rígida sobre el tema.

Si bien el hecho de participar en la contienda legitima la disolución, la poca referencia que se le dio grafica cómo el electorado había pasado rápidamente a otro tema. Se creyó que las curules corresponderían a los partidos más conocidos. Pero, a una semana de la contienda, fue claro que eso no sería así.

La llegada del Covid-19 -esperada, aunque no con el impacto que viene teniendo- abre un espacio de gran incertidumbre no solo para la economía, sino también para la política, gestora final de las decisiones que atañen al desarrollo productivo del país.

En medio de los predecibles choques entre los poderes del Estado, se cierne una sola certeza que, a estas alturas, parece ya ineludible: el paradigma de una economía dominada por el mercado tendrá que dar paso a una en que el Estado juegue un rol mucho más activo.

Ya se esperaba la llegada del Covid-19 a Perú, aunque entonces parecía un exotismo lejano, propio de otras latitudes, que solo los hipocondriacos podrían ver como una amenaza sanitaria con severo impacto en la actividad económica y política. A inicios de marzo, el gobierno dictó las primeras medidas para contener el virus. El 6 de marzo, se confirmó el primer caso. Cinco días después, el miércoles 11 de marzo, se dictaron las primeras medidas de distanciamiento social, siendo la suspensión de clases escolares la que mayor impacto en el ciudadano de a pie tenía hasta entonces. Pero ni aún entonces se esperaba que las medidas fueran a tener el alcance que finalmente tuvieron: la suspensión de gran parte de la actividad económica. La política, hasta entonces, parecía circular por cuerdas separadas. Estando centrada en procesar los sorprendidos resultados electorales de enero, se dejó de lado un tema que hoy resulta claramente fundamental para acomodarse a los siguientes meses que, como en economía, serán también duros e impredecibles. Eran días en que se discutía cuándo iba a tener lugar

la instalación del Parlamento. Como para que las cuerdas se unieran, la juramentación finalmente tuvo lugar dentro de las primeras veinticuatro horas del Estado de Emergencia decretado por el presidente Martín Vizcarra la noche del domingo 15 de marzo. El hecho puede ser casual, pero también puede contener un ánimo de contención similar al dado en la esfera sanitaria.

El Congreso se instaló la tarde del lunes 16 de marzo, en el Palacio Legislativo. La confusión que había originado la declaratoria del Estado de Emergencia aún no se había disipado. No se tenía del todo claro qué sucedería con el Parlamento ante las medidas de distanciamiento que había decretado el Ejecutivo, una situación que podría poner en duda el equilibrio de poderes: el Congreso tendría que acatar, a regañadientes, lo que el Jefe de Estado había decretado. Instalados en sus escaños, los parlamentarios tuvieron que abandonarlo rápidamente, tras extrañas juramentaciones grupales para abreviar el contacto social. Era claro que, ante las viejas y evidentes precariedades que exhibe el sistema de salud, correspondían medidas de contención sanitaria que pudieran atenuar la propagación del virus. Lo que resultó relativamente novedosa fue la práctica contención política. Al decretarse el estado de emergencia en la víspera de la anunciada instalación del Congreso, Vizcarra también decretaba, voluntaria o casualmente, una medida que dejaría al Parlamento en cierta desventaja: determinaría la imposibilidad de reunirse, algo de vital importancia para un órgano deliberativo. Privaba, además, de un elemento de gran atractivo para políticos bisoños, como la mayoría de los que ahora pueblan el Congreso: la exposición mediática. Fuentes cercanas al Ejecutivo indican que Vizcarra y su entorno se percataron de un temprano error de cálculo en su pretendida relación fluida y cercana con el Parlamento: darles poder a quienes todavía no lo ostentaban formalmente. En efecto, a inicios de febrero, el voluntarismo presidencial, que alcanzó a todo su gabinete, les dio vitrina y micro a parlamentarios que aún ni siquiera habían recibido sus credenciales que los confirmaban como aptos para ocupar una curul.

Como se sabe, tal oficialización -organizada por el JNE- recién tuvo lugar el viernes 28 de febrero. Dicha situación no impidió que muchos congresistas electos aprovecharan los espacios que se les brindaban en medios para procurar sentar agendas de diversas temáticas. Así las cosas, las medidas de contención requeridas le brindaron a Vizcarra un motivo irrefutable para impedir sesiones parlamentarias, nivelando en la práctica la cancha. La imposibilidad de sesionar, sin embargo, no les ha quitado el ánimo proactivo a los recientemente instalados legisladores. Hasta parece que hubiera sido un acicate. La producción de los primeros quince días -todos ellos a media máquina por las limitaciones prácticas- tiene un número marcadamente superior al de los tres Congresos previos, solo superado por el Parlamento que debía concluir la transición iniciada por Valentín Paniagua en noviembre de 2000.

Cabe preguntarse si la producción hubiera sido siquiera cercana en situaciones diferentes a las que obliga la emergencia sanitaria. Lo que sí parece inevitable es un ambiente en que la confrontación despejará al pretendido ánimo dialogante de semanas previas. Una clara señal de ello son los movimientos de última hora en torno al proyecto de ley sobre el retiro de fondos de las AFP, una iniciativa de Daniel Urresti, el estridente vocero de Podemos, que se ha convertido en un proyecto multipartidario, con el apoyo de ocho de las nueve bancadas, que deja en solitario al Partido Morado (PM), oficioso soporte del Ejecutivo en el Congreso.

### CORRELACIONES Y PESOS EN EL PARLAMENTO

Como se sabe, la apuesta del Ejecutivo plasmada dramáticamente el 30S, fue la necesidad de producir una nueva correlación parlamentaria, que reemplazara a la hostil mayoría que dominaba el Congreso disuelto. Los resultados de enero no fueron necesariamente lo que parecía un entorno favorable, pero la evidente fragmentación daba espacio para acuerdos que, aunque trabajosos, podrían resultar alcanzables. La agenda prioritaria eran algunas reformas que propiciarán nuevas normas electorales.

Hoy la situación es marcadamente distinta, principalmente a causa del arribo del coronavirus al país y su impacto. Pero el eje oposición-oficialismo, que planteó Vizcarra el 30S, sin querer brindarle un correlato electoral es el que menos interés despierta. Solo Fuerza Popular se ubica claramente en este grupo. De alguna manera, el Frepap podría hallarse en las postrimerías, aunque también con ciertos guiños a posiciones anti modelo El grueso de bancadas ostenta, más bien, intereses por plantear posiciones en las que sustenten futuras incursiones electorales. Entre ellas, la de Daniel Urresti y su aspiración presidencial con miras al 2021 es el ejemplo más claro. Quienes lo acompañan en la bancada, como Felipe Castillo o Cecilia García Rodríguez, tienen candidaturas subnacionales en su haber y seguramente querrán repetir los intentos.

Motivaciones similares pueden verse en varios integrantes de Alianza para el Progreso (APP) - como César Combina, candidato a gobernador regional de Junín en 2014, o Luis Valdez, gobernador de la Libertad hasta diciembre de 2018- o Somos Perú (SP), como el exalcalde de Puente Piedra Rennán Espinoza. Finalmente, hay bancadas que, con distintos énfasis, cuestionan el modelo asentado en el país

desde la década de 1990. Mientras el Frente Amplio (FA) enfatiza críticas al modelo económico y promueve cambios en la esfera política, Unión por el Perú (UPP) presenta con estridencia una oposición a ambos frentes, reivindicando para ello el discurso fundacional de Antauro Humala. Esta correlación también ha tenido un impacto en la distribución de las presidencias de comisiones entre las nueve bancadas (ver tabla 1), un espacio fundamental para determinar los proyectos de ley que se debaten para su posterior deliberación en el pleno. Las comisiones tienen un énfasis (político, económico o social) determinado por la temática que tratan. Es claro que la ganadora en el cubileteo ha sido la bancada de APP, la segunda en número de escaños, que sin embargo ostentará dos comisiones fundamentales (Constitución y Presupuesto) y hasta la que resultarán clave en la agenda durante la emergencia sanitaria (Salud) o cuando esta dé paso a la necesaria recuperación económica (Producción).

La crisis política no se resuelve, nos sigue acompañando y posiblemente se extienda –dadas las investigaciones de corrupción en contra de Vizcarra- hasta el verano electoral que, por su parte, tímidamente empieza a calentar con la fase de designaciones de precandidatos presidenciales.

Este solapamiento de dimensiones paralelas no parece aún afectar el desarrollo de cada una ya que el presidente Vizcarra no ha endosado públicamente alguna candidatura y porque los principales promotores de la vacancia no tienen chances electorales importantes, al menos por el momento.

Vacancia presidencial: ¿una historia repetida? El lunes 9 de noviembre, el presidente Martín Vizcarra tendrá que acudir -por segunda vez en lo que va de su mandato- al Pleno del Congreso de la República para ejercer su derecho de defensa ante una nueva solicitud de vacancia por “incapacidad moral permanente” aprobada por el Pleno el lunes 2 de noviembre.

La admisión se aprobó con 60 votos, 5 menos que la vez anterior. A pesar de las escuetas diferencias en los totales, hay cambios llamativos entre ambas votaciones. Alianza para el Progreso, que en setiembre votó disciplinadamente “a favor” de la admisión, esta semana lo hizo “en contra”. Lo opuesto sucedió con Fuerza Popular que mayoritariamente se opuso a la admisión en setiembre y que en esta oportunidad votó a favor. Asimismo, el Frente Amplio viró su anterior oposición a la admisión de vacancia hacia una apuesta mayoritaria por favorecerla. Consideraciones electorales –dada la cercanía con la campaña electoral estarían detrás de estos abruptos giros.

## Año 2021

En medio de una convulsión social producida por los cambios en la regulación del trabajo agrícola –con protestas a lo largo de la Costa, de sur a norte- y de un Legislativo que insiste en su afán de promover medidas de corte populista –como la aprobación de norma que fija tope a las tasas de interés de las entidades bancarias-, comienza la campaña electoral que elegirá a los sucesores del provisional gobierno de Francisco Sagasti y del actual Congreso de la República.

Ante un gobierno que se autodefine como “de transición y de emergencia” y que empieza a manifestar sus serias debilidades. El proselitismo electoral comienza con el nuevo año. Estamos ante un escenario de partida en el que no hay favoritos. A pesar de que George Forsyth encabeza las preferencias con amplio margen del resto de candidaturas y de que ha logrado frenar en algo la tendencia a la baja de su apoyo, no cuenta con una organización política sólida (bases, militantes) que aseguren un voto duro. Por ahora, eso sí, es quien inicia la carrera electoral con mejores condiciones. Si consideramos el porcentaje de intención de voto y las tendencias de los últimos meses, Julio Guzmán (Partido Morado) y Verónica Mendoza (Todos por el Perú) se perfilan de manera expectante. Según Ipsos, Guzmán tiene un 8% de favorabilidad, porcentaje que ha duplicado desde setiembre; y Mendoza tiene un 7%, porcentaje que ha crecido constantemente un punto en los últimos tres meses. Si bien Keiko Fujimori (Fuerza Popular) también ostenta 7% de apoyo, este porcentaje se ha mantenido estable desde junio del año pasado. Se trata de un voto duro pero que, por ahora, no suma adhesiones más allá de este porcentaje. Daniel Urresti (Podemos) venía cayendo en las preferencias constantemente desde setiembre, aunque en las últimas dos mediciones se ha estabilizado en 6%. Estos cuatro candidatos – Guzmán, Mendoza, Fujimori y Urresti- forman por ahora el escuadrón de los “segundones”. Yohny Lescano (Acción Popular) cuenta con el 4% de las preferencias según la última medición de Ipsos.

Es decir, se ha estable alrededor 3% que venía marcando en los tres meses previos. Hernando de Soto (Avanza País), con 3%, cae un punto porcentual, aunque dentro del margen de error, deteniendo así una ligera tendencia al alza que venía mostrando desde setiembre. Con el mismo nivel de apoyo se ubica Daniel Salaverry (Somos Perú) que se ha visto favorecido con la candidatura congresal del expresidente Martín Vizcarra bajo la misma marca partidaria. Pasa del 1 al 3% desde la última medición. En este grupo de “relegados” encontramos a César Acuña (Alianza para el Progreso) con 2% de apoyo y que viene cayendo desde octubre, presumiblemente como consecuencia del desempeño de su bancada en el Congreso.

Con este mismo mínimo apoyo (2%), se ubica el ex presidente Ollanta Humala (Partido Nacionalista Peruano) y Alberto Beingolea (Partido Popular Cristiano).

Una cuestión que todavía está por verse es si esta carrera será relativamente estable como la de 2016 o altamente volátil como la de 2011.

En el 2016, Fujimori contaba con 33% de apoyo en diciembre de 2015 y acabó con 39.9% del voto en primera vuelta. De la misma manera, Kuczynski tenía 16% en diciembre y obtuvo 21% de las preferencias. En esa elección, la mayor sorpresa fue el ascenso de Verónica Mendoza, de estar en “otros” en diciembre a lograr el 18.7% de votos. Por el contrario, las mediciones de encuestas en 2011 fueron altamente volátiles. Humala, en aquella ocasión, contaba con 11% en diciembre y acabó con 31.7%. Kuczynski partía con 5% a finales de 2015 y obtuvo 18.5%. La candidatura de Fujimori fue de las pocas estables en aquella carrera: partió con 20% en diciembre y acabó con 23.6% en la primera vuelta. En este 2020, los datos aún no permiten avizorar un panorama de volatilidad o mayor estabilidad de preferencias electorales.

Adicionalmente, un elemento importante para conocer el techo de las candidaturas es el “anti-voto”, ese porcentaje de personas que señalan que definitivamente nunca votarían por determinado candidato. Según encuesta de Datum de diciembre último – respuesta múltiple-, Keiko Fujimori tiene el porcentaje de detractores más grande (63%), seguido por el ex presidente Ollanta Humala (48%) y César Acuña (47%). Esto no elimina a estas candidaturas de cualquier pretensión de pasar a una segunda vuelta, pero identifica una barrera considerable, aunque no definitiva. En elecciones anteriores se ha visto cómo este “anti-voto” logra atenuarse o incrementarse. Es el caso de las candidaturas de Verónica Mendoza y de Daniel Urresti, que por ahora tienen una oposición menor (32 y 31%, respectivamente), pero que podrían subir al momento de comenzar con los intercambios propios de la campaña electoral.

A diferencia de otros comicios, entramos a una carrera electoral sin favoritos, donde ninguna de las candidaturas tiene lealtades aseguradas, en medio de un gobierno de transición que va a ser politizado en términos electorales y con una fragmentación de las preferencias que seguramente quienes pasen a la segunda vuelta no contarán, siquiera cada uno, con el 25% de apoyo el 11 de abril.

A cinco semanas de la primera vuelta de las elecciones generales del 11 de abril, empieza a notarse movimientos audaces en el tablero electoral: el incremento del apoyo a favor de Yonhy Lescano y de Rafael López Aliaga, y el declive de la intención de voto a favor de George Forsyth y Julio Guzmán han marcado el último mes. Con esas tendencias llegamos a la etapa final de una campaña de baja intensidad (debido a las restricciones a la movilidad por el Covid-19 y a la baja envergadura de las candidaturas presidenciales en sí). Para poder entender mejor los posicionamientos políticos que se avecinan, proponemos algunas divisiones políticas funcionales a las ambiciones de los candidatos.

Por primera vez desde el inicio de la campaña electoral, tenemos movimientos importantes en la evolución de la intención de voto presidencial. La candidatura de George Forsyth, respecto al último mes ha caído 6 puntos porcentuales según Ipsos y 5 puntos según IEP. Esta última encuesta ya coloca, a quien estuvo de favorito desde el inicio de las mediciones, en el tercer lugar de las preferencias. La tendencia hacia la pérdida de respaldo parece irreversible. Mientras Forsyth cae, Yonhy Lescano y Rafael López Aliaga suben considerablemente en comparación con el resto.

El candidato de Acción Popular obtiene 10% según Ipsos y 11% según IEP, aumentando en 4 puntos porcentuales respecto al mes anterior, en cada una de estas encuestas. Considerando esta tendencia, es uno de los favoritos para pasar a la segunda vuelta. Por su parte, López Aliaga aparece con 3% según Ipsos y 7% según IEP (aunque esta última encuesta se realizó dos semanas después que la primera). Incrementa en 2 y 5 puntos, respecto a las correspondientes mediciones anteriores. Sin dudas, es la sorpresa de la actual campaña y tiene espacio aún mayor para continuar creciendo. Las candidatas Verónica Mendoza y Keiko Fujimori se mantienen a la expectativa con 8% de las preferencias, cada una, tanto según Ipsos como IEP.

En ambos casos pareciese que estuviéramos ante un voto duro, aunque en tienda de Juntos por el Perú confían en que seguirá incrementándose en el caso de la candidata de izquierda y en Fuerza Popular confían en un voto oculto a favor de su candidata. A ellas dos, aunque con menores expectativas, les siguen Daniel Urresti y Hernando de Soto. El candidato de Podemos es favorecido por el 7% según Ipsos y 5% según IEP, mientras que el candidato de Avanza País cuenta con 4% según ambas casas encuestadoras. Sus niveles de apoyo parecen detenidos en estas proporciones. Finalmente, las candidaturas de César Acuña y de Julio Guzmán se encuentran por debajo del 5%, según ambas

encuestadoras. Quienes en algún momento de la campaña prometieron ser protagonistas, por ahora han perdido el favor del electorado a pesar de que cuentan con sendas marcas partidarias.

**Divisiones políticas en campaña** Durante cualquier campaña electoral, los candidatos tratan de posicionarse sobre los ejes del debate que consideren más convenientes para sus intereses. Tradicionalmente el alineamiento político se ha realizado en torno al eje izquierda-derecha, pero como sabemos no es el único posible. En la actual campaña electoral se han ensayado al menos tres “divisiones políticas” que tienen por objetivo conminar al electorado a ubicar sus respaldos en los términos políticos respectivos. El primer “eje” gira en torno a la división entre candidatos presidenciales “refundacionales” y los “defensores del modelo”. En esta separación, impuesta narrativamente por los candidatos del primer sector, son precisamente Verónica Mendoza y Yonhy Lescano quienes se han colocado explícitamente en el extremo refundacional (aunque Lescano con matices), mientras que Keiko Fujimori y Hernando de Soto (ambos explícitamente) y Rafael López Aliaga (menos explícito, en todo caso) terminan colocándose en el extremo “pro-modelo”.

Las candidaturas de Forsyth, Guzmán, Acuña y Urresti se colocan en posiciones intermedias (pues, aunque están de acuerdo con los cambios al modelo, consideran que no deben ser totales), perdiendo consecuentemente protagonismo en esta disyuntiva política. activos en esta prédica, terminan siendo los ejemplos más paradigmáticos del campo “pro-modelo”, mientras que Verónica Mendoza y Yonhy Lescano son posicionados en el sector “populista”. Esta narrativa, conveniente para los candidatos “pro-modelo” debido a la carga peyorativa del término “populista”, permite colocar a Daniel Urresti en el sector “populista”, así como también a César Acuña, aunque con menor énfasis. George Forsyth y Julio Guzmán, nuevamente, quedan desdibujados por impulsar discursos “centristas”.

El segundo “eje” de división política es el que organiza el debate en términos de valores sociales. En esta dimensión, Julio Guzmán y Verónica Mendoza ocupan las posiciones más “progresistas”, mientras que Keiko Fujimori y Rafael López Aliaga las posiciones más “conservadoras”, empeñados en promover discursos de “mano dura”. Bajo este enfoque, las candidaturas de Urresti y Lescano se colocan en el campo conservador, aunque no en posiciones tan extremas en comparación con los mencionados, mientras que la de Forsyth se liga al campo progresista, aunque sin tanto énfasis.

Finalmente, en un tercer “eje”, se pueden alinear las candidaturas presidenciales en torno a la división entre “golpistas” versus “demócratas” o “republicanos”, extendiendo así el conflicto social de la crisis política de noviembre del año pasado. Este discurso, promovido por los sectores “políticamente correctos”, beneficia a Mendoza y a Guzmán al ubicarlos en el campo de la “defensa de la democracia” y responsabiliza a la mayoría de sus rivales de pertenecer al campo del “golpismo” (especialmente a Keiko Fujimori, presidenta de Fuerza Popular). Aunque con este discurso también se busca incriminar a Lescano en el campo antidemocrático, éste ha sabido ser percibido como más moderado. Forsyth – titubeante ante la crisis política de noviembre último- se posiciona en el campo “demócrata”, aunque de manera moderada.

Aunque no se descarta la aparición de otro eje de competencia política en las próximas semanas de la campaña, estos tres ejes (y sus variantes) son los que por ahora organizan el posicionamiento de los candidatos presidenciales. Como se puede apreciar, en todos ellos, Mendoza y Fujimori son quienes más consistentemente se ubican en posiciones polares, ya que sus perfiles son los más ideologizados. Esto no asegura que sean quienes terminen compitiendo en la segunda vuelta, pero sí quienes han politizado más las dimensiones de la competencia electoral. Es posible que otros candidatos logren reemplazarlas en los términos del debate promovidos por ellas (Lescano en el extremo refundacional/populista y López Aliaga en el extremo pro-modelo/conservador). Un nuevo Congreso fragmentado Como señalamos anteriormente, el Legislativo 2021-2026 será igualmente fragmentado que el actual.

Si consideramos como criterio aquellas agrupaciones que, según las encuestas de Ipsos, pasan del 5% de las preferencias, siete (7) fuerzas políticas tendrán representación congresal (Acción Popular, Fuerza Popular, Partido Morado, Somos Perú, Alianza para el Progreso, Juntos por el Perú y FREPAP), a las que podría sumarse una octava agrupación como es Podemos Perú. Estas agrupaciones no cuentan necesariamente con cohesión interna que las impida quebrarse. De hecho, en varias de ellas ya se vislumbran algunos cismas internos como son los casos de Victoria Nacional, Avanza País y Somos Perú. Queremos llamar la atención sobre la lista parlamentaria de Juntos por el Perú que, si bien sus integrantes comparten un sentido común ideológico estatista, existen tensiones internas entre las agrupaciones que integran este frente que, por ahora, pasan a un segundo plano por la expectativa que despierta la candidatura presidencial de Mendoza. Pero, tal como sucedió con la bancada del Frente Amplio elegida en el 2016, es posible que también terminará fraccionándose. Como señalamos anteriormente, las probabilidades de una gran bancada mayoritaria son bajas. Solo la posibilidad de una

eventual victoria de Yonhy Lescano (y de Acción Popular) aseguraría un Ejecutivo con una primera minoría. Cualquier otro eventual presidente, tiene bajas probabilidades de contar con una bancada propia de respaldo, lo cual le obligará a forjar coaliciones amplias (de tres o cuatro agrupaciones) para alcanzar mínimos niveles de gobernabilidad.

Dado que ingresamos al último mes de campaña, los debates entre candidatos presidenciales serán decisivos para terminar de convencer a quienes tienen preferencias y animar a los indecisos. En cualquier caso, se impone la incertidumbre ni siquiera al nivel del ganador, sino al nivel de las dos cartas que pasarían a la segunda vuelta. Este grado de vacilación no habíamos tenido en elecciones anteriores.

#### 2.2.2. Aspecto Económico

Luego de un 2020 negativo afectado por la pandemia, la economía peruana podría crecer 9,5% en el 2021 liderando de esta manera la región, pero sin recuperar lo perdido el año pasado; esto proyectó el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima (IEDEP). Según el BCR la mediana de las proyecciones de crecimiento para el primer trimestre 2021 se ubica en 0,1%, mientras que para el segundo trimestre se espera hasta un 32,9%. La normalización de las actividades económicas influyó en la recuperación paulatina de la actividad económica y empleo en el país. Con ello, el mayor ingreso de los hogares y la confianza empresarial impulsarán la demanda interna con lo que se espera para el 2021 un crecimiento de 8,6% aunque menor a la caída del 2020 (-10,6%), por eso se habla de una recuperación lenta, pero con un pronóstico bueno.

Por el lado del sector privado, el consumo se podría incrementar hasta en 8,8%; y la inversión en 18,2%, que a pesar de ser tasas importantes no logran revertir la caída del año precedente. Sin embargo, al representar alrededor del 80% del PBI serán determinantes para la recuperación económica del 2021. En el sector Público, el consumo continuará con su trayectoria de crecimiento de 5,2% con base al mayor gasto en salud sobre todo para enfrentar la pandemia, en educación y los programas de compras del gobierno para apoyo a las MYPES.

Gráfico N°1. Indicador: PBI por tipo de gasto.

PBI POR TIPO DE GASTO				
(Var. % anual)				
	% del PBI 1/	2019	2020	2021
PBI	100,0	2,2	-11,7	9,5
Demanda interna	98,6	2,3	-10,6	8,6
Consumo privado	65,9	3,0	-10,1	8,8
Consumo público	11,5	2,1	3,2	5,2
Inversión privada	17,9	4,0	-21,1	18,2
Inversión pública	4,6	-4,0	-16,3	13,4
Exportaciones	24,0	0,8	-17,6	16,4
Importaciones	22,5	1,2	-15,8	13,1

Fuente: INEI, MEF, BCRP, IEDEP.

Cabe resaltar que el presupuesto público 2021 aprobado a fines del mes de noviembre destina el 17,9% a educación y el 11,4% a salud. En el caso de la inversión pública se proyecta un incremento de 13,4% luego de una profunda caída de -16,3% en el año 2020. Asimismo, el 26% del presupuesto 2021 se destinará a gasto de capital, concentrado en 65,2% en el gobierno nacional y el resto para los gobiernos subnacionales. Es importante resaltar que el programa Arranca Perú contempla recursos para inversiones en el sector transporte y comunicaciones, agricultura y educación.

Según el último reporte de Inflación del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), los términos de intercambio mejorarían en 5,3% durante el 2021, con una mejora de los precios de exportación de 9,3%. A esto se suma la recuperación de nuestros principales socios comerciales, Estados Unidos y China, con una expansión de su PBI en 3,7% y 7,9%, respectivamente. En este escenario, las exportaciones e importaciones peruanas experimentarán un crecimiento importante durante el año que comienza.

El año 2020 fue negativo para América Latina y el Caribe afectada por la pandemia y los extensos periodos de cuarentena que en promedio abarcaron los cuatro meses; y que fluctuaron entre los dos meses y medio, como en Sao Paulo, en Brasil; y los casi cinco meses, en Ecuador. Estos largos periodos de confinamiento y de freno en casi la totalidad de actividades productivas, excepto las esenciales, condujeron a la caída del Producto Bruto Interno (PBI) de la región en un 7,7%. Además, hay que precisar que desde el 2014 las tasas de crecimiento de la región son bastante bajas, sin poder superar el 1,1%. Explicado por un efecto de rebote estadístico, el año 2021 será de recuperación

económica, sobre todo a partir del segundo trimestre, periodo en que se inició el confinamiento y que redujo drásticamente el PBI en países como Perú (-30,2%), México (-18,7%), Colombia (-15,7%), Chile (-14,1%) y Brasil (-11,4%). Según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), el crecimiento para América Latina y el Caribe llegaría a 3,7% este año, recuperándose un 44% de la pérdida del PBI 2020.

### 2.2.3. Aspecto Social

#### Aspectos demográficos

Según proyecciones de INEI, para el año 2020 el Perú es el séptimo país más poblado, contando con 32 millones 626 mil habitantes, de los cuales 16 millones 190 mil 895 corresponde a población masculina y 16 millones 435 mil 53 a población femenina, correspondiendo una relación de masculinidad de 99 hombres por cada 100 mujeres.

Gráfico N°2. Países con mayor población.

Puesto	País	Población
1	EE.UU.	331 003
2	Brazil	212 559
3	México	128 933
4	Colombia	50 883
5	Argentina	45 196
6	Canadá	37 742
7	<b>Perú <sup>1/</sup></b>	<b>32 626</b>
8	Venezuela	28 436

1/ Instituto Nacional de Estadística e Informática-Boletín Especial N° 24.  
Fuente: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019). World Population Prospects 2019, Online Edition. Rev. 1.

Fuente: INEI “Estado de la Población Peruana 2020”.

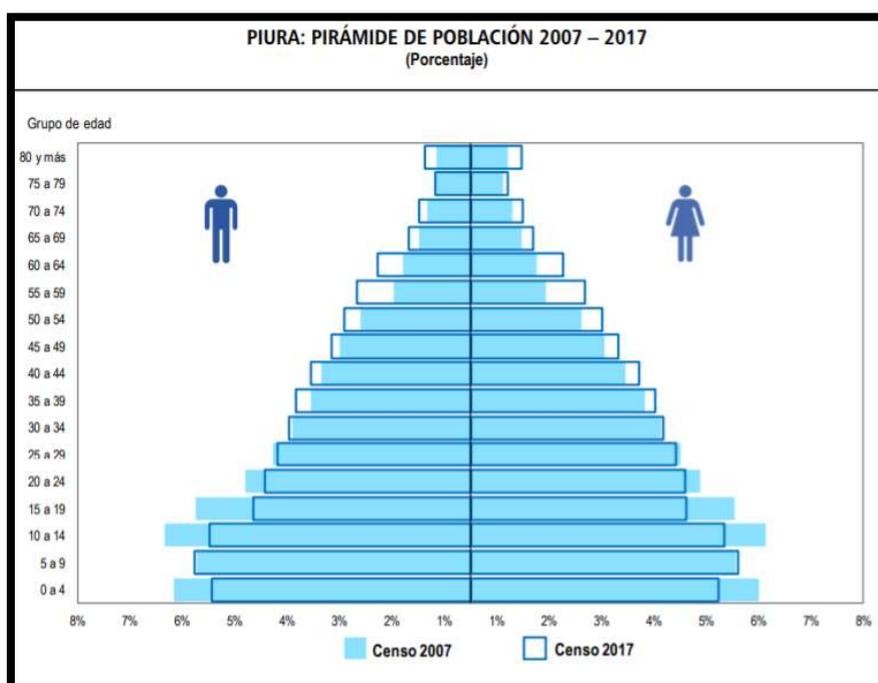
En cuanto al departamento de Piura, este cuenta con una población de 1 856 809 habitantes, quienes representan el 6,3 % de la población nacional (29 381 884 personas). Según sexo, la población de Piura está conformada por 937 959 mujeres y 918 850 hombres. El 29,9 % de la población es menor de 15 años de edad, el 62,5 % tiene de 15 a 64 años y el 7,6 % de 65 a más años. De las ocho provincias que conforman este departamento, Piura es la que presenta más población con 799 321 habitantes, equivalente al 43,0 % del total departamental.

Gráfico N°3. Población de Piura.

PIURA: POBLACIÓN CENSADA URBANA Y RURAL Y TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL, 2007 Y 2017							
Año	Total	Población		Variación intercensal 2007-2017		Tasa de crecimiento promedio anual	
		Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
2007	1 676 315	1 223 611	452 704				
2017	1 856 809	1 471 833	384 976	248 222	- 67 728	1,9	-1,6

Fuente: INEI: Resultados definitivos de los censos Nacionales 2017.

Gráfico N°4. Población por edad.



Fuente: INEI.

Según análisis del portal APEIM, el Perú socioeconómicamente está dividido en cuatro sectores AB, C, y D, lo cual determina la situación económica en la que se encuentran los hogares y personas a la actualidad.

El sector AB; está conformado en su mayoría por hogares en los que el jefe de la familia tiene estudios profesionales o de posgrado (82%). El 98% de los hogares cuenta con internet fijo en la vivienda. Es el nivel que más invierte en educación (10% del gasto) y el que menos dedica al gasto en alimentos (28%). El sector C, El 87% de los hogares en este nivel cuentan con al menos un vehículo de transporte y el 93% tiene acceso a internet fijo en la vivienda. En relación con el gasto, el 32% lo dedica a la compra de alimentos y un 28% a transporte y comunicación. El sector D, En poco más de 6 de cada 10 hogares de este nivel (62%), el jefe del hogar tiene estudios mayores a primaria. Solamente el 22% de los hogares cuenta con conexión fija a internet en la vivienda. El gasto en alimentación se incrementa a 42% y el gasto en educación es del 7%. El sector E, La gran mayoría de los hogares de este nivel (95%) están dirigidos por un jefe de familia con estudios de hasta primaria. La tenencia de internet fijo en la vivienda es prácticamente nula (0.2%). Poco más de la mitad del gasto del hogar (52%) se destina a alimentación y solamente el 11% se utiliza para transporte y comunicación, porcentaje similar al que se destina a vivienda.

En cuanto a Piura, el 9.2% de la población pertenece al sector socioeconómico AB, así mismo, un total de 379 722 hogares Piuranos tienen teléfono celular, 157 880 conexión a televisión por cable o satelital, 86 393 conexión a internet y 60 589 teléfono fijo.

Gráfico N°5. Distribución de hogares según NSE.

<b>DISTRIBUCIÓN DE HOGARES SEGÚN NSE 2016 - DEPARTAMENTO (URBANO)</b>								
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>HOGARES - NIVEL SOCIOECONÓMICO - URBANO (%)</b>						<b>MUESTRA</b>	<b>ERROR (%)*</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>AB</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>			
<b>Lambayeque</b>	100%	13.1	28.4	35.0	23.4	1,016	3.1	
<b>Loreto</b>	100%	8.4	23.2	23.9	44.5	854	3.4	
<b>Madre de Dios</b>	100%	6.6	22.0	38.1	33.3	378	5.0	
<b>Moquegua</b>	100%	25.8	35.9	26.9	11.5	633	3.9	
<b>Pasco</b>	100%	4.1	21.6	40.2	34.1	510	4.4	
<b>Piura</b>	100%	9.2	23.9	34.4	32.6	1,016	3.2	
<b>Puno</b>	100%	11.2	21.4	29.5	37.9	420	4.9	
<b>San Martín</b>	100%	7.7	25.6	33.6	33.1	755	3.6	
<b>Tacna</b>	100%	19.1	33.8	34.3	12.8	875	3.7	
<b>Tumbes</b>	100%	7.9	24.0	36.1	32.0	671	3.8	
<b>Ucayali</b>	100%	6.9	16.9	38.9	37.3	773	3.5	

Fuente: Apeim.

## Educación

De la población censada de 15 y más años de edad en el departamento de Piura, 513 449 personas alcanzaron el nivel educativo secundario, es decir, el 39,5 % de la población de dicho grupo etario, 355 449 estudiaron primaria, 348 878 superior y 2 434 inicial. En tanto, 81 129 personas no cuentan con nivel alguno.

Dada la emergencia sanitaria frente al Covid-19, los estudiantes se han visto obligados a una inmovilización social obligatoria y a la suspensión indefinida de inicio de clases presenciales, por lo cual el Minedu ha emitido normas para regular la prestación del servicio educativo por parte de instituciones educativas públicas utilizando el programa “Aprendo en casa”, y para las instituciones privadas, la modalidad de educación a distancia. Tanto las instituciones públicas como privadas, deben cumplir con ciertas regulaciones en cuanto a política pedagógica y educativa, siendo las de mayor énfasis: las mallas curriculares y el monitoreo y seguimiento constante de los estudiantes para lograr así una educación adecuada para todos.

### 2.2.4. Aspecto Tecnológico

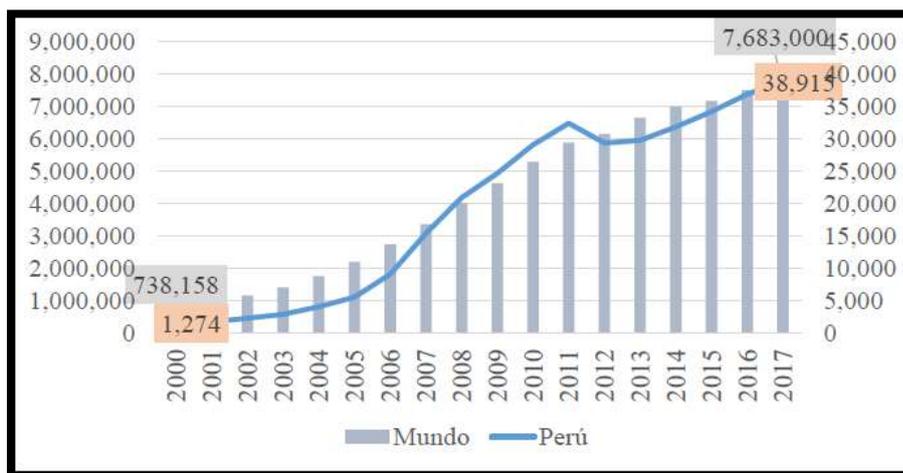
En el contexto tecnológico en nuestro país, más que avances en lo mismo, cada vez hay más personas que utilizan el internet para satisfacer distintas necesidades, lo cual ha aumentado aún más en medio del contexto que vivimos que es una pandemia por el COVID 19. En este aspecto podemos evidenciar el porcentaje utilizado de internet en nuestro territorio nacional, así como el dispositivo más común y por el cual se está orientando aún más las compras digitales. La transformación digital ha cambiado la forma de ver y hacer las cosas hoy en día. Los medios digitales y la innovación tecnológica, permiten grandes avances para este sector, tales como mejorar la competitividad y rentabilidad.

La crisis vivida por la pandemia del Coronavirus, se convirtió en el principal componente de aceleración digital, ya que las empresas del rubro se ven obligadas a cambiar su forma de comunicación, innovar, vender, así como atender y generar buenas relaciones con los clientes. Todos estamos evitando el contacto actualmente, siendo imprescindible implementar procesos de venta rápidos y prácticos.

### Teléfonos Móviles

Los teléfonos móviles aparecen alrededor del año 1980, y en Perú en el año 1990 con solamente 2 unidades en el mercado, según estadísticas del Banco mundial.

Gráfico N°6. Suscripción a telefonía celular móvil (2000-2017).



Fuente: Banco mundial (2000-2017).

Se estima que hay 13.5 Millones, de internautas (Personas que se conectan a internet al menos una vez a la semana, lo cual representa el 80% de la población entre 18 y 70 años del Perú Urbano, donde el dispositivo más utilizado para conectarse a internet es el Smartphone “Hábitos y actitudes hacia Internet en el Perú urbano 2020” (Ipsos 2020).

Gráfico N°7. Hábitos y actitudes hacia el internet en el Perú urbano.



Fuente: Ipsos: “Hábitos y actitudes hacia el internet en el Perú urbano” (2020).

Se estima 3.6 millones de compradores en línea en el Perú Urbano, lo cual representa el 19% del Perú Urbano; el equipo que más se utiliza para realizar compras es el Smartphone, luego la PC y la Tablet. Donde en las actividades más realizadas antes de comprar esta: “Busca el tiempo de llegada estimada de los productos”; también se identificó que las apps de delivery se utilizan más para: Pedir/Comprar. “Comprador en Línea” (Ipsos 2020).

Gráfico N°8. Compradores en línea en el Perú urbano.



Fuente: Ipsos: comprador en línea (2020).

En los productos más adquiridos desde un celular, por medio de una app es: “Alimentos” y el medio de pago más utilizado es: “Tarjeta de Débito”. “Compras por Internet” (Ipsos 2020).

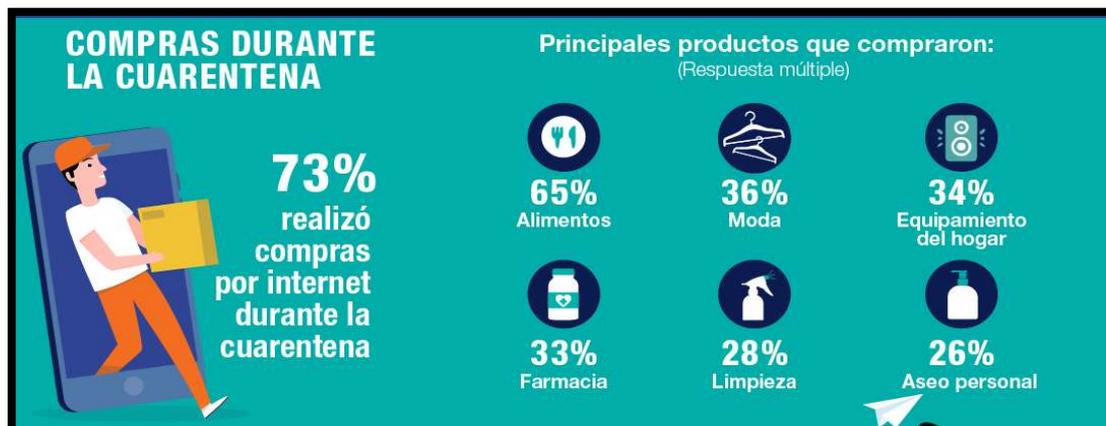
Gráfico N°9. Compras habituales por internet.



Fuente: Ipsos: compradores por internet (2020).

En el Perú Urbano, durante la cuarentena el 73% de las personas realizó compras por internet durante la cuarentena, y los principales productos que compraron son: “Alimentos 65%, Moda 36% y equipamiento del hogar 34%”. “Compras por internet” (Ipsos 2020).

Gráfico N°10. Compras realizadas durante la cuarentena.



Fuente: Ipsos: compradores por internet (2020).

#### 2.2.5. Aspecto Ecológico

Se percibe que, en la última década, en el Perú se han difundido ideas, sucesos, normas, iniciativas empresariales y políticas gubernamentales alrededor del objeto ambiente. Los diversos actores han internalizado en sus discursos, y algunos en sus prácticas, las consideraciones ambientales. Ahora, si bien existe un mayor conocimiento y una aparente buena disposición hacia lo que significa un mayor cuidado de nuestros paisajes, recursos naturales y ecosistemas, eso no compromete a acciones decididas y convencidas.

Por el mismo suceso que vivimos hoy en día por la pandemia del COVID 19, esto ha generado una mayor conciencia en el cuidado del medio ambiente, las personas hoy en día apoyan de forma masiva las propuestas de campañas para mantener un ambiente limpio, y esto ahora se practica desde el hogar, por eso las apps que se utilizan, muchas de ellas aplican tips no solo para cuidar lo que nos rodea, si no también cuidarnos a nosotros mismos. Es importante aplicar protocolos de bioseguridad aun cuando el negocio este basado en un aplicativo móvil que es la tendencia para las ventas actuales evitando el contacto físico.

El uso de apps si puede ocasionar un efecto sobre el medio ambiente, muchas de estas consumen energía, según un estudio realizado por “Atos” y la Startup Greenspector. El uso de apps tiene un impacto creciente en el consumo energético y en el medio ambiente; si bien los centros de datos son culpados a menudo de las emisiones de gases de efecto invernadero del sector digital, las aplicaciones móviles no se quedan atrás, como se muestra en el estudio realizado por Greenspector para Atos: el

consumo anual de las aplicaciones móviles, excluyendo el uso de redes y servidores de centros de datos, es equivalente a 20 teravatios/hora, que en ocasiones se compara con el consumo anual de electricidad de un país como Irlanda, con 5 millones de habitantes.

Pero esto se considera en el uso conjunto y masivo del mismo, pero lo que resalta que hay apps que están enfocadas en concientizar en cuanto al cuidado del medio ambiente, con campañas nacionales. Por tanto, como en casi todas las posibilidades de reciclaje, el impacto ambiental, la contaminación y la peligrosidad de los elementos dependen de la concienciación y del buen uso de nuestros recursos. Además, si conseguimos relacionar desarrollo tecnológico con progreso ambiental y ecología, la aceptación social sería mucho mayor, pudiendo introducir este desarrollo y apps en el sistema educativo, empresarial y en las propuestas políticas. Las tecnologías y las apps están preparadas para afrontar los retos ecologistas y de "reutilización" de materiales. En las ciudades donde el delivery motorizado estuvo relacionado a los pedidos vía aplicativos en el móvil, los niveles de contaminación, sin duda alguna, causaron impacto en el medio ambiente y en la salud.

Es necesario pensar en controlar al máximo las emisiones que los combustibles lanzan al aire, pues en muchos casos, se deduce que pueden a su vez, "preparar" el escenario perfecto de pulmones afectados, más susceptibles a contraer o desarrollar enfermedades pulmonares.

#### 2.2.6. Aspecto Legal

##### Protección de Datos Personales

Es muy importantes señalar que muchas apps recopilan datos personales de forma automatizada, las mismas deberían tener una política de protección de datos personales al momento de registrarse como usuario, es parte del tema legal de las mismas, de esta manera se evitara futuros inconvenientes como demandas por el mal trato de los datos personales del cliente.

### Acceso a permisos y ejecuciones en segundo plano

Los desarrolladores deben respetar el acceso a los permisos del dispositivo y únicamente requerir permisos que sean necesarios para el cumplimiento de las funciones de la aplicación, en la medida en que éstas son requeridas por el usuario.

No es proporcional solicitar permiso para acceder a la geo-localización del dispositivo si no se prevé un uso necesario para dicho acceso, que deberá ir vinculado a una funcionalidad específica y previamente aceptada por el usuario.

Por ningún motivo es justificable la ejecución en segundo plano, por ejemplo, de la cámara o del micrófono si la aplicación no está en uso o el usuario no está en conocimiento. Debemos limitar los accesos desproporcionales a permisos del dispositivo en aplicaciones ejecutadas en segundo plano.

### Diligencias relativas a la propiedad industrial

Antes de invertir cualquier cantidad de dinero en el diseño, maquetación o desarrollo de la app, debemos estar seguros que nuestra idea no infringe derechos de propiedad industrial o intelectual de terceros. Esto abarca nombres comerciales, logos, marcas u otros signos distintivos que pudieran estar vinculados con nuestra idea y que pudieran afectar registros de propiedad industrial. Son comunes los casos en que un desarrollador publica una app en una de las tiendas y luego es retirada por utilizar el mismo nombre que una marca registrada. Para adquirir mayor protección y limitar el uso de tus signos distintivos por parte de terceros, puedes optar por registrar el nombre, logo o icono de tu aplicación como una marca.

### Política de Privacidad

Este es uno de los elementos legales más importantes cuando desarrollamos una app. La política de privacidad es el documento que especifica detalladamente el tratamiento de los datos personales de los usuarios por parte de desarrollador.

Una política de privacidad debe abordar los siguientes puntos:

- Responsable o encargado del tratamiento.

- Datos personales recopilados (especial atención a datos menores de edad y datos sensibles).
- Finalidad del tratamiento.
- Legitimación.
- Período de conservación.
- Medidas de seguridad.
- Terceros que participan en el tratamiento.
- Posibles cesiones internacionales.
- Derechos de los usuarios.
- Contacto con el responsable

La política de privacidad es un requisito esencial que deben cumplir todas las apps que desean ser publicadas en las tiendas de aplicaciones. Antes era opcional pero ahora tienes que aportar obligatoriamente una política de privacidad alojada en un dominio web antes de subir la ficha a una de las tiendas. Para facilitar que el usuario comprenda el tratamiento de sus datos, se recomienda que la política de privacidad esté disponible tanto dentro de la aplicación como en un sitio web.

## **CAPÍTULO III.**

### **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **3.1. Misión**

Desarrollar una app que facilite la búsqueda, compra, venta y distribución de productos terminados de panadería y pastelería de la ciudad de Piura, con fácil accesibilidad y rapidez en la entrega de los mismos.

### 3.2. Visión

Ser la empresa líder de delivery de productos terminados de panadería y pastelería de la ciudad de Piura.

### 3.3. Valores

- Calidad: mejora continua en las actualizaciones de la app y los procesos de distribución de los productos.
- Integridad: trabajar de manera honesta.
- Servicio orientado al cliente: el objetivo es construir relaciones de largo plazo con los clientes y consumidores.
- Respeto: entre los miembros del equipo de trabajo y hacia el cliente y consumidores.
- Innovación: utilizar tecnología adecuada para el correcto funcionamiento de la app.
- Eficiencia: cumplir con las expectativas de los clientes y consumidores.

### 3.4. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son las metas desarrolladas a nivel estratégico que la empresa pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Estos objetivos se basan en la visión, la misión y los valores de la empresa y son ellos los que determinan las acciones y medios que se ejecutarán para lograrlos.

El presente proyecto ha considerado los siguientes objetivos:

1. Incrementar al 10% la rentabilidad anual del negocio.
2. Establecer alianzas estratégicas con nuevos clientes (proveedores de productos terminados de panadería y pastelería).
3. Lograr un aumento de descargas de la aplicación en un 6% mensual.
4. Posicionar la marca frente a la competencia en 1 año.
5. Lograr la correcta aplicación de los protocolos sanitarios frente al COVID -19, en cada uno de los procesos.
6. Lograr la aceptación y fidelización de los clientes y consumidores finales.

Tabla N°7. Objetivos y estrategias.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Incrementar al 10% la rentabilidad anual del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coberturar al 100% nuestro mercado objetivo, utilizando la herramienta Google Maps.</li> <li>- Llevar un control adecuado de nuestros gastos por medio de aplicaciones como Excel, etc.</li> </ul>
Establecer alianzas con nuevos clientes (proveedores de productos terminados de panadería y pastelería).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad gratis de sus marcas por medio de nuestros aplicativo las 24 horas.</li> <li>- Implementar talleres de preparación de pasteles, para capacitar a su personal.</li> </ul>
Lograr un aumento de descargas de la aplicación en un 6% mensual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar un descuento del 5% por afiliación, para los consumidores finales.</li> <li>- Ofrecer una promoción costo cero en delivery por primera compra para los consumidores finales.</li> <li>- Implementar nuestra app en Play store y Apple store para facilitar la descarga.</li> </ul>
Posicionar la marca frente a la competencia en 1 año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un proceso fácil y didáctico de navegar por la app.</li> <li>- Publicitar nuestra app Facebook, Instagram y en buscadores rápidos de Google.</li> </ul>
Lograr la correcta aplicación de los protocolos sanitarios frente al COVID -19 en cada uno de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un manual de bioseguridad para automatizar nuestros procesos para evitar contagios contra el COVID 19</li> <li>- Capacitar al personal sobre el correcto uso de la vestimenta de bioseguridad.</li> </ul>
Lograr la aceptación y fidelización de clientes y consumidores finales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con los tiempos de llegada establecidos por los consumidores finales.</li> <li>- Cumplir con todos los protocolos de bioseguridad.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia (2021).

### 3.5. Matriz FODA

La Matriz FODA es una herramienta que permite estudiar la situación de una empresa, esta, se ha desarrollado con la finalidad de analizar en conjunto, las variables del contexto externo (oportunidades y amenazas) con las variables del contexto interno (fortalezas y debilidades) de la empresa.

Tabla N°8. FODA.

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	
	1	Aplicación de diseño sencillo y fácil manejo.
	2	Métodos de Pagos Virtuales.
	3	Bioseguridad Garantizada.
	4	Horarios Flexibles según la necesidad del cliente.
	<b>DEBILIDADES</b>	
	1	Servicios y productos limitados.
	2	La cantidad de productos ofertados en la app depende de la producción de los proveedores.
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	
	1	Alta demanda en el uso de aplicaciones móviles para servicio delivery.
	2	Crecimiento de la demanda en el sector panadería- pastelería.
	3	Amplia oferta de proveedores en la ciudad de Piura.
	4	Adaptaciones a la emergencia sanitaria.
	<b>AMENAZAS</b>	
	1	Incertidumbre de la economía.
	2	Competencia agresiva.
3	Inestabilidad Política.	
4	Desconfianza de los clientes para el uso de tarjetas de crédito en la app.	

Fuente: elaboración propia (2021).

### 3.6. Estrategia genérica de Porter

Michael Porter, desarrolló estrategias con las cuales las empresas pueden desempeñarse en un escenario competitivo y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a la competencia. Dentro de estas estrategias consideró: diferenciación y liderazgo en costos; las cuales combinadas con el objetivo de mercado se convierten en 3 estrategias: liderazgo en costos, diferenciación y segmentación.

Para el desarrollo del proyecto se ha considerado implementar la estrategia de diferenciación, porque nos enfocamos únicamente en comercializar productos terminados de panadería y pastelería, a diferencia de la competencia que ofrece una amplia gama de productos en sus aplicativos. Además de contar con protocolos estrictos para garantizar la bioseguridad no sólo de los clientes sino también de los consumidores finales y del equipo de trabajo.

### 3.7. Cronograma de Actividades

Se ha trabajado un diagrama de Gantt, el cual permite ver de manera general las tareas programadas.

Objetivos y duración de su planificación:

1. Captar al 100% nuestro mercado objetivo, utilizando la herramienta Google Maps: Duración 12 meses y comienza desde el primer día de labores.
2. Implementar nuestra App en Play store y Apple store para facilitar la descarga: Duración 2 meses y comienza desde el primer día de labores.
3. Implementar un proceso fácil y didáctico de navegar por la app: Duración 4 meses y comienza desde el primer día de labores.
4. Capacitar al personal sobre el correcto uso de la vestimenta de bioseguridad: Duración 2 meses y comienza en el segundo mes de labores.
5. Implementar un manual de bioseguridad para automatizar nuestros procesos para evitar contagios contra el COVID-19: Duración 2 meses y comienza en el tercer mes de labores.
6. Llevar un control adecuado de nuestros gastos por medio de aplicaciones como Excel, etc.: Duración 8 meses y comienza en el primer mes de labores.
7. Publicidad gratis de sus marcas por medio de nuestro aplicativo las 24 horas: Duración 2 meses y comienza en el séptimo mes de labores.
8. Implementar talleres de preparación de pasteles, para capacitar a su personal: Duración 2 meses y comienza en el octavo mes de labores.
9. Aplicar un descuento del 5% por afiliación, para los consumidores finales: Duración 2 meses y comienza en el décimo mes de labores.
10. Ofrecer una promoción costo cero en delivery por primera compra para los consumidores finales: Duración 1 mes y comienza en el quinto mes de labores.
11. Publicitar nuestra App Facebook, Instagram y en buscadores rápidos de Google: Duración 3 meses y comienza en el cuarto mes de labores.
12. Cumplir con los tiempos de llegada establecidos por los consumidores finales: Duración 3 meses y comienza desde el primer mes de labores.

Tabla N°9. Diagrama de GANTT.

ACTIVIDAD	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Captar al 100% nuestro mercado objetivo, utilizando la herramienta Google Maps.																
Implementar nuestra app en Play store y Apple store para facilitar la descarga.																
Implementar un proceso fácil y didáctico de navegar por la app.																
Capacitar al personal sobre el correcto uso de la vestimenta de bioseguridad.																
Implementar un manual de bioseguridad para automatizar nuestros procesos para evitar contagios contra el COVID 19																
Llevar un control adecuado de nuestros gastos por medio de aplicaciones como Excel, etc.																
Publicidad gratis de sus marcas por medio de nuestros aplicativo las 24 horas.																
Implementar talleres de preparación de pasteles, para capacitar a su personal.																
Aplicar un descuento del 5% por afiliación, para los consumidores finales.																
Ofrecer una promoción costo cero en delivery por primera compra para los consumidores finales.																
Publicitar nuestra App Facebook, Instagram y en buscadores rápidos de Google.																
Cumplir con los tiempos de llegada establecidos por los consumidores finales																

Fuente: elaboración propia (2021).

## CAPÍTULO IV.

### ESTUDIO DE MERCADO

#### 4.1. Oferta

El mercado de servicios de delivery vía plataformas tecnológicas se encuentra en tasas de crecimiento de 48%, puesto que es un mercado emergente, que se mantiene activo por la aparición de nuevos competidores y condiciones de mercado que incentivan al cliente a utilizar estos servicios.

En la ciudad de Piura existen diversas empresas que ofrecen el servicio delivery, el cual abarca las siguientes opciones:

- Delivery de alimentos: ofrece el servicio de traslado de alimentos, desde el establecimiento afiliado, hasta el domicilio del consumidor. El cliente realiza el pedido del producto mediante la aplicación, el establecimiento recibe la solicitud, prepara la orden y entrega el producto al motorizado para llevarlo al destino final.
- Delivery de objetos: ofrece el transporte de cualquier objeto a solicitud del consumidor, siempre y cuando cumpla con los requisitos de tamaño y normativas internas de la empresa, para que pueda ser transportado hacia su destino final dentro la caja que brinda el establecimiento a los motorizados.
- Servicios varios: Actualmente las empresas están diversificando sus servicios con la finalidad de captar una mayor participación del mercado.

Las principales empresas que ofrecen este tipo de servicio en la ciudad de Piura y se presentan como competencia directa, son:

- a. Chassky: ofrece servicio de delivery, servicio de mandados y cuentan con una bodega virtual. Todo ello se gestiona en una sola aplicación, que puede descargarse tanto para iOS, como para Android. Su servicio de delivery trabaja 24/07.
- b. Rappi: empresa que realiza las compras de diferentes productos y las entrega en el domicilio del cliente, trabajando con una aplicación de fácil accesibilidad; esta aplicación conecta a los clientes con una red de Rappitenderos y estos a su vez se conectan con los comercios más cercanos para conseguir los productos y servicios que les solicitan en la plataforma, y llevarlos al lugar que les hayan indicado. Ofrece desde realizar las compras en un mercado, hasta una compra express, un domicilio de tu restaurante favorito, etc. Cuenta también con

el servicio rappicash mediante el cual, la empresa te lleva el efectivo que necesites a donde se le indique.

- c. Glovo: empresa dedicada a la compra, recojo y/o envío de pedidos mediante una app en la cual se puede comprar cualquier tipo de producto y recibirlo en cuestión de minutos en el lugar pactado.

En cuanto a la competencia Potencial, se encuentran las siguientes empresas:

- a. Tranki.pe: servicio de reparto a domicilio que se registró el 30 de octubre de 2020. El inicio de operaciones de la empresa se dio el 8 de enero del 2020 y, actualmente, ya cuenta con ocho colaboradores y 10 shoppers. Su propuesta de valor se relaciona con los jóvenes seleccionados como shoppers para que Tranki.pe sea un amigo en la vida del consumidor. Esta empresa no se encuentra como aplicación, sino como página web. Se enfocan en los pequeños negocios, no solo en las tiendas más grandes de Piura que tanto Glovo y Rappi ocupan.
- b. Warmi: delivery hecho solo por conductoras mujeres, trabajan mediante el uso de WhatsApp; su servicio comprende el transporte de todo tipo de paquetes, siendo los principales: comida, encomiendas y documentos. Cuentan también con un segundo servicio el cual es la de Compras + Delivery, como complemento al servicio de delivery, realizan diversas compras o despachos en cualquier establecimiento dentro de las zonas de atención y los pedidos están relacionados a encomiendas, farmacias y compras varias, y un tercer servicio es el Efectivo Xpress, ofrecen efectivo de manera rápida y ágil a los clientes que se les complique o imposibilite ir al cajero o al banco.
- c. Easy Delivery: empresa dedicada al delivery de productos en general (compras en supermercado, transporte de encargos y pago de servicios); trabaja mediante el uso de un número de teléfono, al cual los clientes deben llamar o escribir un mensaje al WhatsApp para realizar su pedido. Realiza también el envío de paquetes y realizar gestiones de pagos de servicios según requerimiento del cliente.

Como se puede observar, todas las empresas anteriormente mencionadas, ofrecen el servicio de delivery de diversos productos, sin embargo, ninguna se ha personalizado en el delivery de un solo tipo de estos.

## 4.2. Demanda

Para determinar la demanda se han realizado entrevistas a motorizados que trabajan con las empresas de delivery del sector y a dueños de establecimientos afiliados a las empresas de delivery como Rappi y Glovo.

Los motorizados son las personas que realizan el traslado de los bienes solicitados a través de alguna de las aplicaciones que funcionan en la ciudad de Piura, en su mayoría son trabajadores independientes con disponibilidad de tiempo por horas dado que realizan una actividad adicional; cuentan con moto propia, el requisito para ser entrevistados es que realicen esa labor al momento de la entrevista.

Los dueños de establecimientos son personas que poseen algún negocio del rubro de panadería y pastelería, que estén afiliados a alguna de las aplicaciones que funcionan en la ciudad. Para ser entrevistadas estas personas deben estar afiliadas al menos un mes a alguna de las aplicaciones y deben haber tenido al menos un pedido a través de la aplicación. Esto con la intención de que conozcan el funcionamiento de la misma para que puedan brindar detalles sobre el servicio.

En total se realizaron cuatro entrevistas, dos a motorizados y dos a dueños de establecimientos. El resultado de las entrevistas llevó a las siguientes conclusiones:

- Los establecimientos afiliados afirman haber aumentado al menos un 30% de sus ventas gracias al uso de las aplicaciones.
- Los dueños de establecimientos venden a pesar de la capacidad de atención en su local, su producción aumenta sin estar delimitada por el espacio físico.
- Los dueños de establecimientos han sumado un nuevo canal de venta con mayor llegada al público.
- Los motorizados reciben una capacitación por parte de la empresa delivery, para asegurar la mejor atención posible.

- Los motorizados están sujetos a la compra de una mochila (donde se transporta el producto solicitado por el cliente) y un uniforme.
- Los motorizados ganan un porcentaje del cobro del delivery dependiendo de la distancia recorrida.

Tipo de producto y/o servicio: Aplicación móvil enfocada en el servicio delivery de productos terminados del rubro de panadería y pastelería.

Datos cuantitativos:

- La información principal para el estudio de mercado, ha sido obtenida del total de población estimada del Departamento de Piura (Censo 2017 – Fuente INEI), conformada por hombres y mujeres entre 18 a 60 años, pertenecientes al nivel socioeconómico AB, de los distritos: de Piura, Castilla y 26 de octubre, de la Región Piura.
- Según la data encontrada, se calculó que aproximadamente dentro de los distritos de nuestro perfil optado, habitan alrededor de 484,475 hombres y mujeres dentro del rango de edad (entre 18 a 60 años) de acuerdo al censo 2017 realizado por INEI; se ha realizado una proyección al año 2021, tomando como base la tasa de crecimiento poblacional según el Banco Central de Reserva del Perú de 1% anual, lo que nos daría una base poblacional de 504,147 hombres y mujeres de entre 18 a 60 años de edad; según un estudio dado por APEIM, se obtiene que el nivel Socioeconómico porcentual del sector AB de la región Piura es igual a 3.84%. Lo que nos da por resultado que nuestra población disponible es igual a 19,374 personas dentro del rango de edad y sector NSE.
- Según el Banco central de Reserva del Perú, la Tasa de crecimiento poblacional anual de la ciudad de Piura es del 1%.

#### 4.1.1. Objetivos de la investigación

Objetivo Principal:

Determinar la viabilidad de un servicio de delivery de productos terminados de panadería y pastelería, utilizando una plataforma tecnológica para realizar el pedido.

Objetivos específicos:

- Conocer el tamaño del mercado Potencial y Disponible.
- Conocer el tamaño del mercado efectivo.
- Conocer el grado de aceptación de nuestro servicio.
- Conocer el volumen de la demanda.
- Conocer las preferencias.
- Conocer la frecuencia de toma del servicio.
- Conocer el rango de consumo por frecuencia.

#### 4.1.2. Metodología

A continuación, presentaremos el método científico utilizado para la investigación de mercado, dentro de este se abarca un amplio campo de variables tanto cuantitativas como cualitativas, lo que le da mayor objetividad a la investigación. Por ende, podemos afirmar que los datos obtenidos son fidedignos, y los resultados son acertados.

**Universo:** se ha tomado en cuenta la población de la Provincia de Piura, dentro de esta habitan alrededor de 484,475 hombres y mujeres según un estudio dado por el INEI, en el censo del año 2017.

Se ha realizado una estimación poblacional al año 2021, teniendo en cuenta la tasa de crecimiento poblacional de Piura del 1% anual según el Banco de Reserva del Perú, lo que arroja como resultado 504,174 habitantes; de los cuales, al segmentar según edad, ubicación geográfica y NSE, el 3.84% de la población antes mencionada cumple con la descripción del mercado al cual va dirigido el proyecto, es decir 19,374 hombres y mujeres son la población base del proyecto.

**Muestra:** Para poder determinar el tamaño de la muestra, se ha aplicado la siguiente fórmula:

$$N = \frac{Z^2 * P * Q}{e^2}$$

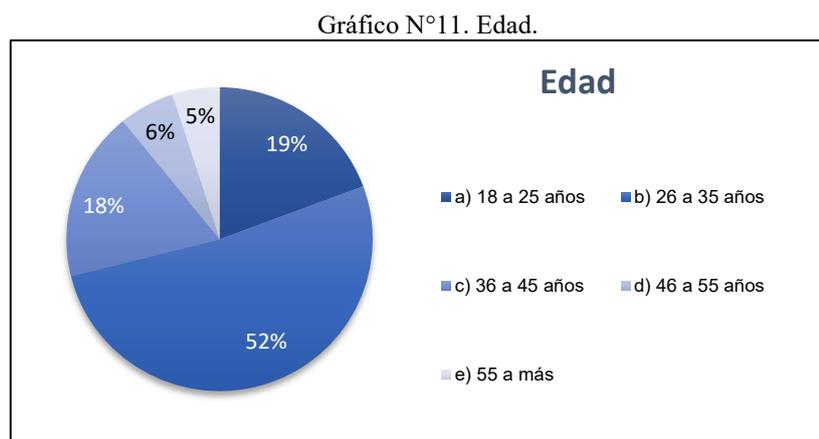
- N: es el tamaño de la muestra o cantidad de encuestas que debiéramos realizar.

- Z: es la constante que se definirá según el nivel de confianza que utilizemos.
- P: es la proporción de la población que posee la característica de estudio.
- Q: es la proporción de la población que no posee la característica de estudio.
- N: es el universo de encuestados, también conocido como población. Que en este caso son los hombres y las mujeres de 18 a 60 años, pertenecientes al sector socioeconómico AB, residentes en la ciudad de Piura (Distrito de Piura, Castilla y 26 de octubre).
- e: es el error muestral deseado, indica la diferencia entre el resultado que obtenemos de preguntarle a la muestra y el que se obtiene al preguntar al total de la población.

Utilizando esta fórmula con un nivel de confianza de 95% (para lo cual Z tiene un valor de 1.96) y considerando como el universo de encuestados a la cantidad de hombres y mujeres residentes de los distritos de Piura, Castilla y 26 de octubre, se obtuvo como resultado que deben realizarse 384 encuestas. El instrumento utilizado es un cuestionario aplicado a través de una encuesta. En ella se espera conocer a profundidad las preferencias y expectativas del plan de negocio expuesto.

#### 4.1.3. Resultados

Después de haber realizado la encuesta, se obtuvieron los siguientes resultados:



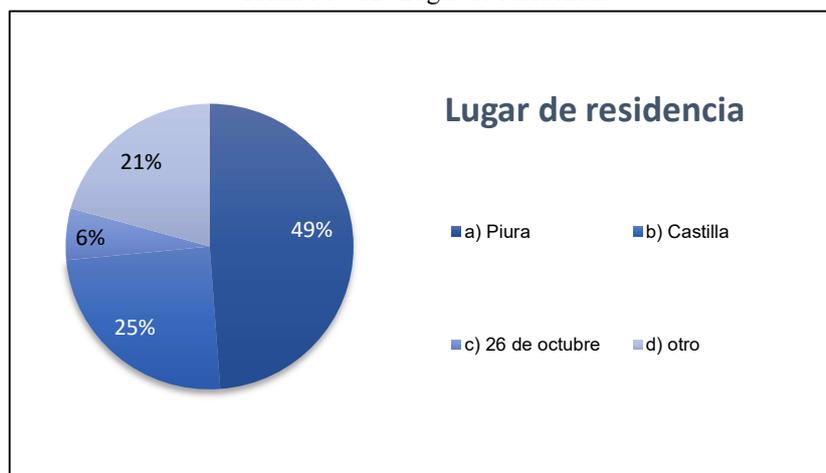
Fuente: elaboración propia (2021).

De la muestra tomada:

- El 19% de los encuestados, pertenece al rango de edad de entre 18 a 25 años.
- 195 personas, pertenecen al rango de edad de entre 26 a 35 años.

- 68 personas, pertenecen al rango de edad de entre 36 a 45 años.
- El 6%, pertenece al rango de edad de entre 46 a 55 años.
- 5%, pertenece al rango de edad de 55 a más años.

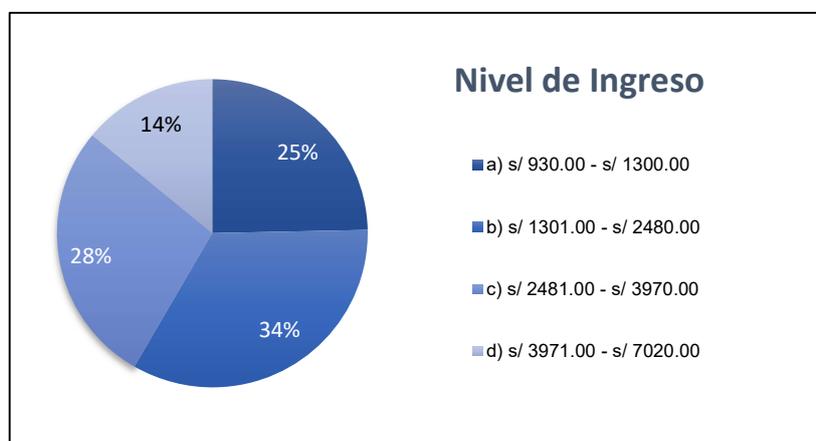
Gráfico N°12. Lugar de residencia.



Fuente: elaboración propia (2021).

- La población que reside en el distrito de Piura es el 49% de los encuestados.
- El 25%, residen en el distrito de Castilla.
- El 6%, residen en el distrito de 26 de octubre.
- El 21% de personas encuestadas, residen en otro distrito.

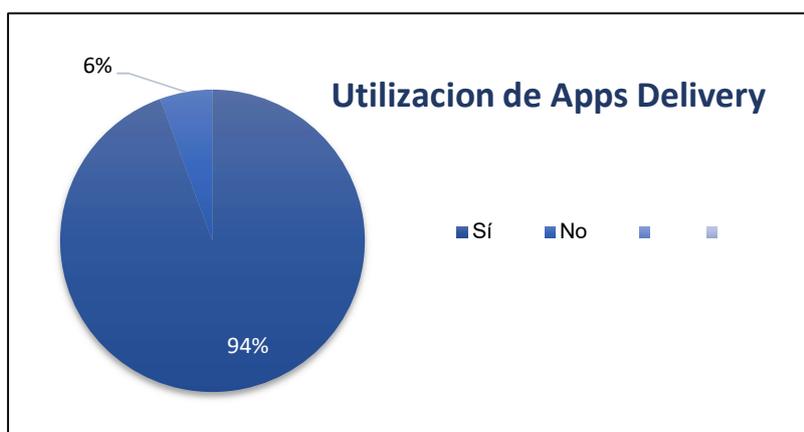
Gráfico N°13. Nivel de ingreso.



Fuente: elaboración propia (2021).

- El 25% de personas encuestadas tiene un nivel de ingreso mensual de entre s/ 930.00 y s/ 1,300.00 soles.
- El 34%, percibe un ingreso mensual de entre s/ 1,301.00 a s/ 2,489.00 soles.
- El 28% de encuestados, tiene un ingreso mensual de entre s/2,481.00 y s/ 3,970.00 soles.
- Las personas encuestadas que perciben entre s/ 3,971.00 y s/ 7,020.00, corresponden al 14% del total.

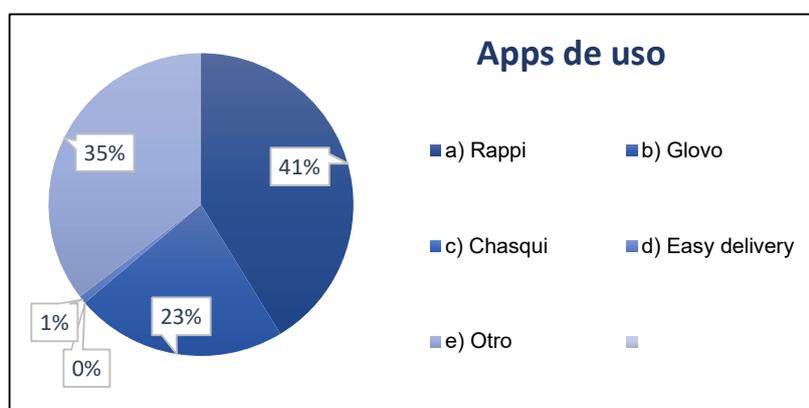
Gráfico N°14. Utilización de Apps Delivery.



Fuente: elaboración propia (2021).

- Del total de encuestados, el 94% pide el servicio delivery mediante aplicativos móviles.
- El 6% de total de encuestados, no utiliza aplicaciones móviles para servicio delivery.

Gráfico N°15. Apps de uso.



Fuente: elaboración propia (2021).

- El 41% del total de encuestados, utiliza la app de servicio delivery de la empresa Rappi.
- El 23%, utiliza la aplicación de Glovo.
- El 1%, utiliza el aplicativo de easy delivery.
- Las personas que utilizan otra aplicación de servicio delivery distinta a las mencionadas anteriormente, corresponden al 35% del total de encuestados.

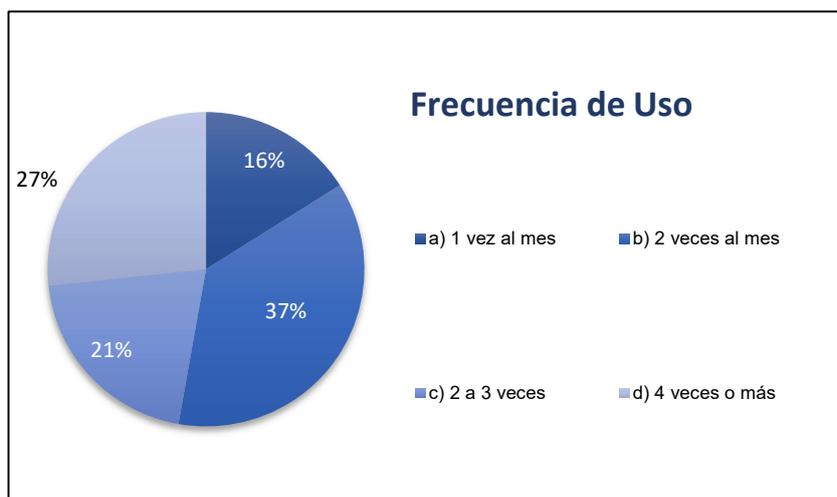
Gráfico N°16. Motivo de uso de apps.



Fuente: elaboración propia (2021).

- El 24% de personas, utiliza las aplicaciones por su precio.
- El 45% de encuestados eligen utilizar las aplicaciones de delivery por la accesibilidad (zona de reparto).
- El 19% de encuestados utiliza las aplicaciones de delivery por la confianza de la marca.
- El 11%, utiliza las aplicaciones anteriormente mencionadas por las promociones que ofrecen.

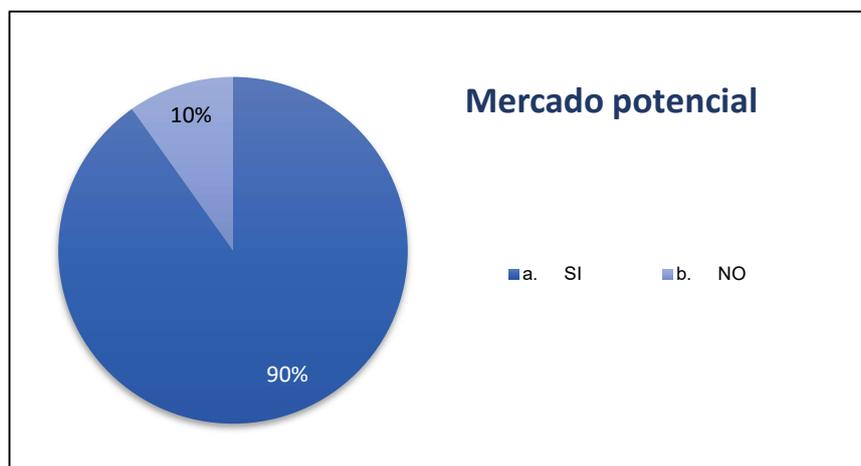
Gráfico N°17. Frecuencia de uso.



Fuente: elaboración propia (2021).

- El 16% de personas, utiliza el aplicativo móvil de servicio delivery 1 vez al mes.
- La frecuencia de uso de 2 veces al mes corresponde al 37% de encuestados.
- El 21% de personas, utiliza la app de delivery de 2 a 3 veces al mes.
- El 27% de encuestados pide servicio delivery mediante app 4 veces o más al mes.

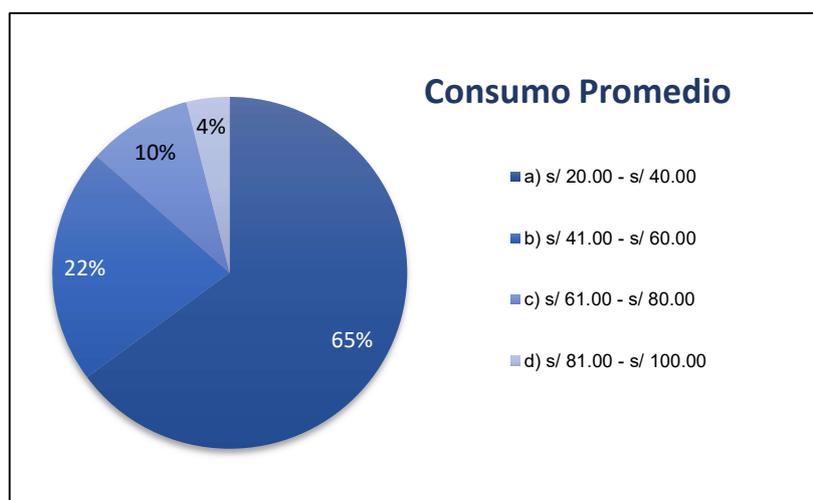
Gráfico N°18. Mercado potencial.



Fuente: elaboración propia (2021).

- El 90% de las personas encuestadas, estaría dispuesta a utilizar la app de delivery de productos terminados de panadería y pastelería, propuesta en este proyecto.
- El 10% de encuestados no está dispuesto a utilizar esta app.

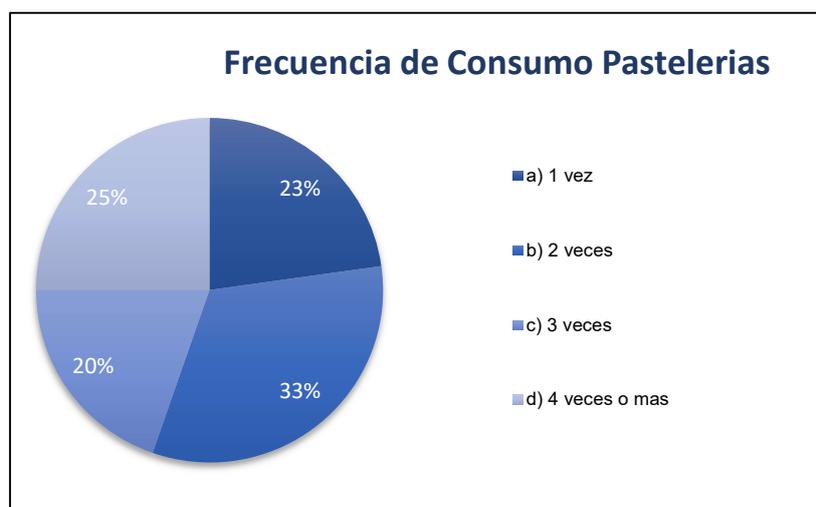
Gráfico N°19. Consumo promedio.



Fuente: elaboración propia (2021).

- El 65% de encuestados dice que su consumo promedio en productos de panadería y pastelería en cada compra realizada es de s/ 20.00 a s/ 40.00.
- El 22% de personas, consume un monto de entre s/ 41.00 y s/ 60.00 en cada compra realizada.
- Las personas que consumen en cada compra un monto de entre s/ 61.00 y s/ 80.00, corresponde al 10% de encuestados.
- El 4% de personas, consume en cada compra un monto de entre s/ 81.00 y s/ 100.00.

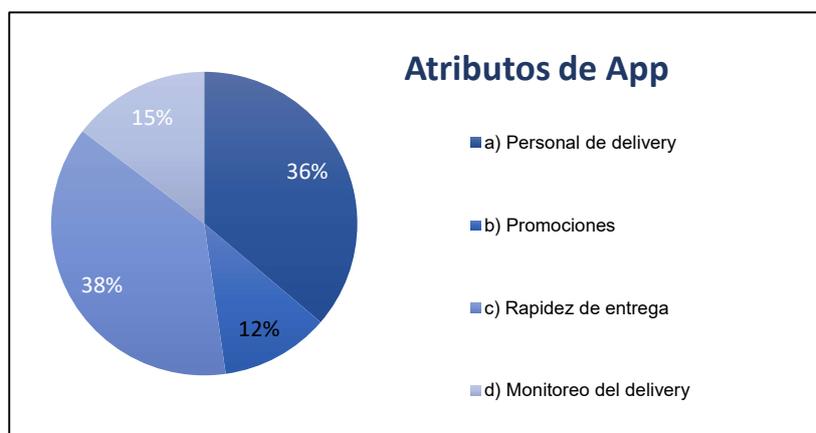
Gráfico N°20. Frecuencia de consumo pastelerías.



Fuente: elaboración propia (2021).

- El 23% de personas consume productos de panadería y pastelería 1 vez al mes.
- El 33% de encuestados, consume estos productos 2 veces al mes.
- El 20% de personas, consume productos de panadería y pastelería 3 veces al mes.
- El 25% de encuestados consume este tipo de productos 4 veces a más en el mes.

Gráfico N°21. Atributos de app.



Fuente: elaboración propia (2021).

- El 36% de personas consideran que lo más importante con lo que debería contar la app es personal de delivery de confianza.
- El 12%, consideran que lo más importante son las promociones.
- El 38% de personas, consideran que lo más importante con lo que debería contar la app es la rapidez de entrega de los productos.
- El 15% de personas consideran que lo más importante de la app es el monitoreo del delivery.

#### 4.1.4. Interpretación

Al tener la población total de Piura al año 2021, se pudo realizar la segmentación base del proyecto de acuerdo a los factores geográficos y demográficos, dando como resultado 19,374 personas. Para obtener el mercado potencial, es necesario saber la frecuencia de consumo, que nos dios como resultado 35.29 que, al multiplicarla por la población dentro de nuestra segmentación, nos da un

resultado de 638,708 servicios. Por otro lado, dentro del estudio de mercado, hemos hallado que la competencia acapara el 63% del mercado potencial, por ende, obtuvimos que el mercado disponible es igual a 259,549.

Para el mercado efectivo obtuvimos en el estudio de mercado, que la población encuestada estaría en un 94% de aceptación de utilizar nuestros servicios, esto al multiplicarlo por el mercado disponible hallado, nos da como resultado que el mercado efectivo es igual a 243,976 servicios.

En cuanto al mercado objetivo, se obtuvo como resultado que el 90% de las personas encuestadas estarían dispuestas a dejar otros proveedores para volverse clientes nuestros, lo que nos da como resultado 219,578 servicios que podrían ser cubiertos por el proyecto propuesto.

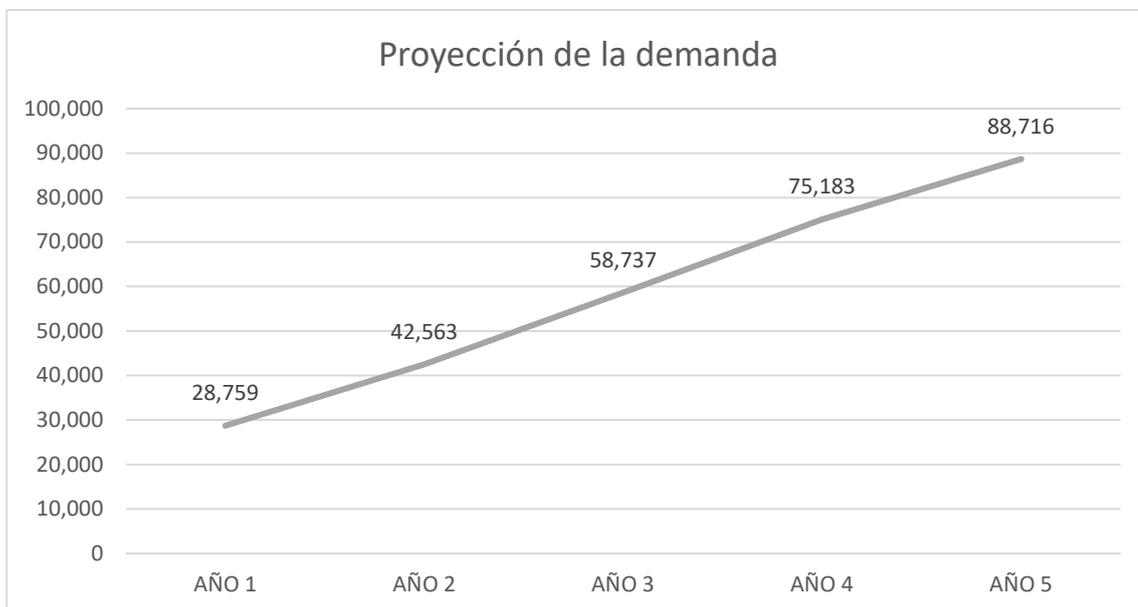
Otro resultado obtenido de la investigación es que el 38% de las personas prefieren un servicio rápido y efectivo, y basan su decisión de uso siempre y cuando se cumplan dichas condiciones; mientras que el 36% coincide que la confianza y seguridad es lo primordial que debe existir. También se ha hallado que el monto de consumo promedio por servicio, esta entre 30 a 40 soles, que se ve reflejado en el 65% de las personas encuestadas; y su frecuencia de consumo está entre 2 a 3 veces al mes.

#### 4.1.5. Proyección de la demanda

Dentro de la demanda proyectada, encontramos las ventas posibles del primer año en funcionamiento, es igual a 28,759 servicios; que lo obtenemos gracias a entrevista con expertos, que nos indicaron que es posible alcanzar en ventas, entre el 0.6% y 1% del mercado objetivo. Y esta información fue corroborada también gracias al estudio de mercado y el plan de Marketing que nos indica que es posible llegar a dicho margen. El crecimiento mensual es igual a 4%, que lo obtuvimos de datos del sector en información brindada por el INEI y de las recientes investigaciones de Ipsos en cuanto al sector en el que estamos ubicados (servicio de delivery mediante un App).

En el eje X podemos observar la cantidad de ventas anuales, y el crecimiento que se da a lo largo de los 5 años proyectados, debido al crecimiento del sector.

Gráfico N°22. Proyección de la demanda.



Fuente: elaboración propia (2021).

## CAPÍTULO V.

### PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

#### 5.1. Mercado

##### 5.1.1. Características

Desde hace dos años, el comercio de comida vía online (apps de delivery) ha crecido muy rápido, en especial en el departamento de Piura; y si bien la comida rápida es la favorita de esta tendencia de consumo, existen rubros como los negocios de menú o restaurantes especializados que ya están incluyendo el reparto a domicilio como opción para la compra.

La aparición de aplicaciones como Glovo, Rappi y UberEats, que ofrecen delivery tanto de comidas como de diferentes productos, está obligando a que los restaurantes usen este tipo de servicios que, inclusive, se están convirtiendo en las favoritas de los peruanos, específicamente de los millennials.

Estas apps hacen más fácil la compra de comidas desde cualquier lugar en el que se encuentre el usuario (hogar u oficina), así como diversas opciones de pago, como efectivo, tarjeta, o transferencias móviles.

La edad de la mayoría de clientes de este tipo de aplicaciones está entre los 18 y los 35 años. Y lo más solicitado es pollo a la brasa, hamburguesas y postres, en general no solo se pide para una persona, sino para dos, o inclusive para compartir con la familia.

Cabe resaltar que en el Perú el 70% de los pedidos por aplicación son de comida rápida, seguidos de las bebidas con un 18%, según revela una investigación de la Universidad del Pacífico y la Universidad de Minas Gerais (2019).

Por su parte, el presidente del Sector Gastronomía de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), Jorge Penny, recalca que es precisamente gracias al soporte del delivery que el sector restaurantes de nuestro país habría crecido entre 4% y 5% en el 2019. Esto debido a que era la tendencia que marcaba hasta el tercer trimestre del año pasado el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), específicamente el rubro de fast food, que es más afín a los pedidos por aplicaciones.

#### 5.1.2. Segmentación

El proyecto va dirigido a un segmento específico de la población de Piura, dividido en cuatro aspectos específicos mencionados a continuación:

1. Aspecto demográfico:

- Hombres y mujeres de 18 a 60 años de edad.
- Pertenecientes al nivel socioeconómico AB.

2. Aspecto geográfico:

- Pertenecientes a la Provincia de Piura, específicamente de los Distritos de Piura, Catilla y 26 de octubre.

3. Aspecto psicográfico:

- Personas modernas que están a la vanguardia de la tecnología; que tienen la necesidad de compra por urgencia de productos dulces.

4. Aspecto conductual:

- Personas que no cuentan con tiempo suficiente para trasladarse a una pastelería, buscan la comodidad sin salir de casa y evitan el contagio frente al covid-19.

## 5.2. Marketing Mix

Según Philip Kotler (2016), el marketing mix es una herramienta clásica para ayudar a planificar qué ofrecer a los consumidores y cómo ofrecérselo.

Por lo cual, se entiende que el marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos desarrollada comúnmente por las empresas. Se tienen en cuenta cuatro variables principales del negocio: producto, precio, plaza y promoción; las cuales se describen a continuación:

### 5.2.1. Producto

Según Arellano (2010), el concepto de producto o servicio que se desea lanzar al mercado debe tener características distintivas que van a hacer de la propuesta única y creíble en el mercado.

Por lo cual, el servicio de delivery de Quick Sweet se basa en cuatro atributos principales:

1. Flexibilidad de horarios: se trabajará con los horarios de atención de los establecimientos afiliados.
2. Variedad de opciones: se trabajará no solo con establecimientos que ofrezcan postres Tradicionales, sino también con los establecimientos que ofrezcan postres saludables.
3. Geolocalización: el usuario podrá tener un mayor control del tiempo real, en relación al estado de su pedido.
4. Comunicación: dado que las novedades y promociones de los establecimientos afiliados se darán a conocer a través de la aplicación móvil y a través de publicidad enviada a los correos electrónicos de los usuarios.

Quick Sweet es servicio de delivery y compra de productos terminados de panadería y pastelería a través del uso de una aplicación móvil, desde la cual el cliente podrá realizar su pedido desde la comodidad de su domicilio o el lugar donde se encuentre.

Quick Sweet ofrece el servicio de la app a los establecimientos afiliados que cuenten y no cuenten con este servicio, a través de internet, mediante el uso de la aplicación móvil, permitirá a los establecimientos ofrecer a los consumidores la carta de platos disponibles, brindándoles la posibilidad de aumentar la demanda de pedidos y llegar a los lugares donde usualmente no llega la cobertura de su delivery.

Atributos del servicio:

1. Categoría del servicio: plataforma de compra y delivery de productos terminados de panadería y pastelería.
2. Características del servicio: seguridad de datos, rapidez de entrega, flexibilidad de horarios.
3. Estilo y diseño: aplicación gratuita para clientes, diseño dinámico y amigable.
4. Marca: Quick Sweet.
5. Cobertura: distritos de Piura, Castilla y 26 de octubre.
6. Calidad: entrega del producto en el tiempo pactado, llegada del producto en óptimas condiciones y atención amable de los motorizados.

El servicio se realiza de la siguiente manera:

- El cliente busca el nombre de la aplicación en playstore o apple store, dependiendo del sistema con el que cuente su teléfono móvil.
- Descarga el aplicativo y se registra.
- En la pantalla aparecerá la opción para escoger el tipo de establecimiento: tradicional o postres saludables; una vez que escoja el establecimiento se presentará una lista con el nombre de las tiendas, desplegando su carta y precios respectivos.
- El cliente realiza la elección del producto, introduce la dirección donde desea se entregue el producto y el método de pago.
- Se calcula el monto de delivery según la zona de reparto, aparece en la app la información del motorizado que realizará la entrega y el tiempo estimado de llegada.
- Aparece también la geolocalización del motorizado, desde que llega al establecimiento a recoger el pedido hasta la llegada al destino.

La aplicación, cuenta con un chat interactivo para la comunicación en tiempo real del motorizado con el cliente, con la finalidad de mantener informado al cliente sobre el estatus de su pedido en caso sea necesario. El motorizado informará al momento de llegada al establecimiento para el recojo del pedido y al momento de iniciar el viaje hacia el domicilio del cliente.

### 5.2.2. Precio

Para establecer el precio del servicio se ha tomado como base la información obtenida en las entrevistas realizadas a dueños de establecimientos, donde las empresas de delivery manejan un porcentaje de comisión de entre 15% a 30% aplicada a las ventas realizadas mediante la aplicación y un monto fijo de afiliación para que los dueños de los establecimientos puedan acceder a esta y manejar, editar, cambiar y/o agregar información de su establecimiento (carta, precios, promociones).

La estrategia elegida para el precio para establecimientos afiliados fue:

- Cuota sobre ventas: Es un porcentaje establecido sobre cada venta realizada a través de la aplicación, este porcentaje establecido es el 8%, el cual está por debajo del porcentaje de la competencia para que los comercios estén más motivados a afiliarse. Esta cuota se cobrará a partir del cuarto mes de operaciones, para que los comercios que se afilien en los primeros dos meses obtengan un beneficio adicional. Este porcentaje se incrementará cada año siguiente, el segundo se estableció en 13%, el tercer año en 14%, el cuarto año en 15%, y, finalmente, el quinto año se fijó en 16%.
- Cuota fija por afiliación: es un cargo fijo que se cobrará a todos los comercios que se afilien a la aplicación, sin embargo, por inicio de operaciones este cargo no se cobrará a cambio de que los comercios ofrezcan promociones exclusivas a través de la aplicación. Este pago se estableció en S/ 250.00.

### 5.2.3. Plaza

Contaremos con una oficina donde estará nuestra central telefónica la cual permanecerá abierta, en un horario aproximado de 9 a.m. a 6 p.m., para procesos administrativos y capacitaciones para los dueños de los establecimientos y motorizados. Se trabajará mediante un canal digital, ya que el pedido será recibido a través de la aplicación móvil o por vía telefónica y luego será transmitido al comercio afiliado y al motorizado a través de la aplicación móvil.

#### 5.2.4. Promoción

Puesto que el mercado meta al cual nos dirigimos son hombres y mujeres que están permanentemente conectados a las redes sociales, se trabajará con una campaña de promoción digital, para lo cual contaremos con un Community mánager para lograr una respuesta activa en las interacciones con el cliente.

Las estrategias de marketing digital se definieron como las más importantes del plan de comunicación, ya que son las más eficientes en cuanto alcance del público objetivo actualmente. Se definió que se usará anuncios en Google, Facebook e Instagram.

- Facebook – Instagram: Se utilizará la estrategia de marketing de interrupción, que consiste en la publicidad continua en las redes sociales. El objetivo será la descarga de la aplicación, se mostrarán anuncios cortos sobre la aplicación y cómo funciona.
- Google AdWords: A través de esta herramienta se anunciará en el buscador de Google y en Play Store. Se utilizará la estrategia de marketing de información, que consiste en informar sobre la marca y el servicio cuando las personas busquen algo relacionado en internet o en Play Store.
- Influencer, se trabajará de la mano con un influencer quien debe contar con más de 200,000 seguidores, se encargará de promocionar activamente la aplicación en sus plataformas virtuales.

#### Marketing Digital:

El objetivo de la campaña de marketing digital es conseguir que los clientes potenciales descarguen la aplicación. Para lograr el objetivo se realizará una campaña agresiva en redes sociales. Luego de alcanzar este objetivo la inversión en marketing digital será destinada a conseguir más seguidores en redes sociales y dar a conocer promociones y ofertas.

Asimismo, se creará una página en Facebook e Instagram, donde se publicarán promociones, ofertas, los nuevos establecimientos afiliados y anuncios de la marca.

Tabla N°10. Presupuesto campaña de marketing digital.

<b>CAMPAÑA DE MARKETING DIGITAL</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>Captar clientes potenciales</b>	Campaña de lanzamiento de la marca, se realizan anuncios cortos en redes sociales (Facebook e Instagram) sobre la nueva marca, describiendo brevemente la propuesta de valor del negocio. Esta campaña tendrá una duración de 1 mes, la cual se lanzará en el mes de enero del 2021.	S/ 1,528.00
<b>Captar seguidores</b>	Campaña de reconocimiento de marca, esta campaña consiste en lanzar publicidad en redes sociales (Facebook e Instagram) dando a conocer el servicio en su totalidad, los establecimientos disponibles dentro de la app, la funcionalidad de la aplicación y finalmente dar a conocer las promociones vigentes. Esta campaña se realizará un mes después de la campaña de lanzamiento, en los meses de febrero, mayo, julio y diciembre.	S/ 6,112.00
<b>TOTAL, CAMPAÑA DE MKT DIGITAL</b>		<b>S/ 7,640.00</b>

Fuente: elaboración propia (2021).

### 5.3. Formulación de estrategia ANSOFF

La matriz Ansoff es una herramienta de estrategia empresarial, la cual ayuda a determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa; esta herramienta relaciona a los productos con el mercado al cual van dirigidos. Esta matriz cuenta con 4 cuadrantes o estrategias las que se aplican para crecer y analizar los riesgos de una empresa.

Gráfico N°23. Estrategia Ansoff.



Fuente: [www.robortoespinoza.es](http://www.robortoespinoza.es)

1. Penetración de mercados.

Esta estrategia se ubica en la parte superior izquierda y es la posición más segura, ahí se deben incluir los productos que funcionan y tienen ganado el mercado. En esta estrategia se ha decidido aumentar el volumen de ventas mediante publicidad y marketing. Con esto se pretende lograr potenciar las ventas.

2. Desarrollo de productos.

En el cuadrante superior derecho deben incluirse los productos o servicios que requieren de un mayor riesgo. Dentro del modelo, se ha decidido agregar a la plataforma establecimientos que comercialicen productos terminados de panadería y pastelería que sean aptos para diabéticos, celíacos y/o personas que cuiden su salud y consuman postres saludables.

3. Desarrollo de mercados.

En el cuadrante inferior izquierdo deben incluirse los productos completamente nuevos en el mercado, que tienen el propósito de ampliar la cartera de productos. Dentro de este cuadrante, se ha decidido expandir el perfil del servicio, incluyendo también a hombres y mujeres veganos. Así ganaremos un sector anexo a nuestro servicio brindado, pero que representa reto.

#### 4. Diversificación.

En el cuadrante inferior derecho se coloca la diversificación, la cual consiste en incluir un nuevo producto en un nuevo mercado para la empresa, con el objetivo de aumentar la cuota de mercado. Aquí se ha decidido agregar a la plataforma la venta de utensilios de panadería y pastelería.

## CAPÍTULO VI.

### PLAN TÉCNICO

#### 6.1. Localización de la empresa

Contaremos con un local pequeño, el cual será solo una oficina administrativa donde se encontrará el hotspot del aplicativo móvil, dado que es un servicio delivery.

##### 6.1.1. Macro localización.

Para determinar la ubicación de la oficina administrativa, evaluaremos primeramente el distrito en el cual se ubicará esta. Entre las opciones a elegir se encuentran: distrito de Castilla, distrito 26 de octubre y Distrito de Piura. Se han establecido factores con puntuaciones de acuerdo a su importancia, los cuales son:

- Tamaño de mercado.
- Precios de arrendamiento de locales.
- Disponibilidad de locales.

Tabla N°11. Macro localización

MACRO LOCALIZACIÓN							
FACTORES	PESO	CASTILLA		26 DE OCTUBRE		PIURA	
		CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.
Tamaño de mercado	40%	2	0.8	1	0.4	3	1.2
Precios de otros locales	35%	2	0.7	3	1.05	2	0.7
Disponibilidad de locales	25%	3	0.75	2	0.5	2	0.5
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>1.6</b>		<b>1.95</b>		<b>2.40</b>

Fuente: elaboración propia (2021).

Según la evaluación realizada, en la cual la valoración más alta es 3 puntos, media de 2 puntos y menos importante de 1 punto; se obtuvo como resultado que el Distrito de Piura, es el adecuado para establecer la oficina administrativa.

#### 6.1.2. Micro Localización.

Se ha realizado la misma evaluación que la Macro localización para establecer el lugar específico de ubicación de la oficina administrativa, en este caso la urbanización. Se han analizado los siguientes factores:

- Infraestructura del local.
- Costo de alquiler de local.
- Cercanía a proveedores.
- Servicios básicos.

Tabla N°12. Micro localización.

MICRO LOCALIZACIÓN							
FACTORES	PESO	URB. MIRAFLORES		URB. IGNACIO MERINO		URB. CLARK	
		CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.
Infraestructura del local	25%	2	0.5	2	0.5	3	0.75
Costo de alquiler del local	35%	3	1.05	2	0.7	2	0.7
Cercanía a proveedores	30%	1	0.3	1	0.3	3	0.9
Servicios Básicos	10%	3	0.3	3	0.3	3	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2.15</b>		<b>1.8</b>		<b>2.65</b>

Fuente: elaboración propia (2021).

La urbanización Clark obtuvo una puntuación de 2.65, siendo la más adecuada para la ubicación de la oficina; cuenta con buena infraestructura, los costos de alquiler son accesibles y cuenta con todos los servicios básicos requeridos.

## 6.2. Tamaño del negocio

El tamaño del negocio estará directamente relacionado a la capacidad instalada del servicio. La capacidad instalada de este servicio se ha determinado por la capacidad de soporte de la plataforma digital (app) en lo que se refiere al número de usuarios conectados al mismo tiempo. Según el proveedor Human Tech (Tech Consulting Agency), el hosting permite la interacción de hasta 15 mil usuarios sin afectar el correcto funcionamiento de la plataforma digital.

Otro factor importante para medir la capacidad instalada del servicio, es el número de motorizados afiliados, dado que en base a este número se determina el número total de pedidos a atender diariamente. Se ha determinado que de manera inicial se trabajará con 10 motorizados, los cuales realizarán 1 servicio por cada hora de trabajo; trabajan alrededor de 12 horas diarias, lo que resulta en una atención de 120 servicios al día.

Al calcular la capacidad máxima de atención mensual con el número de motorizados establecidos, el resultado arrojó la cantidad de 2,400 servicios atendidos al mes y un total de 28,800 servicios al año. Teniendo en cuenta que el mercado objetivo de este proyecto es de 219,578 personas, se lograría atender al 1.1% de dicho mercado al mes.

Tabla N°13. Servicios de motorizados

MOTORIZADOS	SERVICIOS POR HORA	SERVICIOS POR DÍA
1	1	8
10	8	80

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla N°14. Servicios de motorizados al año.

MOTORIZADOS	SERVICIOS AL MES	SERVICIOS AL AÑO
10	2400	28,800

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla N°15. Mercado objetivo cubierto.

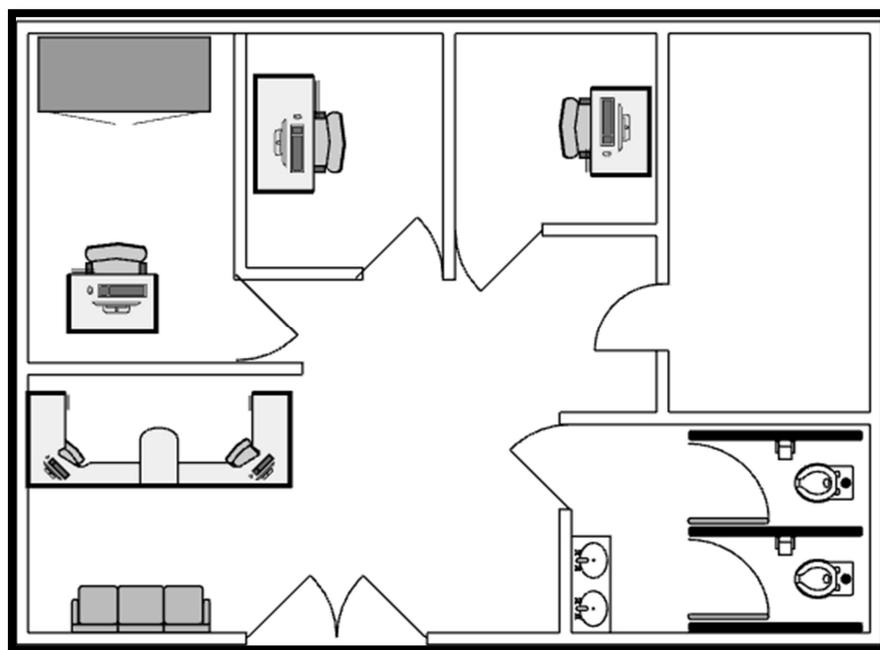
MERCADO OBJETIVO	PORCENTAJE DEL MERCADO OBJETIVO CUBIERTO
219,578	1.1%

Fuente: elaboración propia (2021).

### Disposición de oficina administrativa

La oficina administrativa se divide en 6 espacios funcionales, los cuales son: recepción, donde se ubicará a las 2 personas encargadas de la atención al cliente vía telefónica; seguida de una oficina donde se ubica el jefe de operaciones y el servidor de la aplicación; otra oficina donde trabaja el Community manager encargado del manejo de redes y marketing; la oficina del gerente general, una sala de conferencias y finalmente el área de servicios higiénicos.

Gráfico N°24. Plano oficina administrativa.



Fuente: elaboración propia (2021).

### 6.3. Necesidades

Para la correcta realización del servicio es necesario contar con ciertos recursos que se detallan a continuación:

#### a) Materia prima

- **Aplicativo móvil:** es la herramienta principal del proyecto, mediante esta se logra conectar a los dueños de establecimientos de productos terminados de panadería y pastelería, con el consumidor final. Dentro de ella también se puede recoger información para el

mejoramiento continuo de la misma, así como el servicio y productos ofrecidos por los establecimientos afiliados.

El desarrollo de la aplicación está a cargo de la empresa Human Tech (Tech Consulting Agency), empresa proveedora de soluciones tecnológicas, creación de aplicaciones, desarrollo de software, etc.; quien se encarga del desarrollo entero de la aplicación tanto para los establecimientos afiliados, el cliente y el motorizado, así como también la implementación de una pasarela de pagos en la app y el Application Programming Interface (API), la cual es la guía del uso del sistema. Los costos del desarrollo de la aplicación móvil se detallan en la siguiente tabla:

Tabla N°16. Costos de desarrollo de APP.

<b>COSTO DESARROLLO DE APP</b>	
DESCRIPCIÓN	COSTO
Desarrollo de aplicación	US\$. 14,000
Desarrollo aplicación establecimientos afiliados	US\$. 300
Desarrollo aplicación clientes	US\$. 500
Desarrollo aplicación motorizados	US\$. 300
Application Programming Interface	US\$. 400
Desarrollo pasarela de pagos	US\$. 100
<b>TOTAL</b>	<b>US\$.15,600</b>
	<b>S/ 59,592.00</b>

Fuente: elaboración propia (2021).

Para el correcto funcionamiento del soporte tecnológico de la aplicación, es necesario un hosting con una memoria RAM de al menos 10 GB de almacenamiento y un ancho de banda de 50 Mbps. La empresa Human Tech (Tech Consulting Agency), cotizó un plan de servicio cloud, el cual cuenta con las características antes descritas a un costo anual de US\$ 119.90.

Tabla N°17. Costos servicio cloud.

<b>COSTO SERVICIO CLOUD</b>	
DESCRIPCIÓN	COSTO
<b>Servicio cloud</b>	<b>US\$. 119.90</b>
<b>TOTAL, ANUAL</b>	<b>US\$. 119.90</b>
	<b>S/ 458.02</b>

Fuente: elaboración propia (2021).

- Correo electrónico: esta herramienta será utilizada para la comunicación con el cliente (envío de publicidad, promociones) y con el personal administrativo.

La empresa Senetic Perú, tiene un plan Microsoft 365 Business Standard, con un costo de US\$ 11 mensuales y US\$ 126 anuales; el cual reúne las características descritas en el siguiente gráfico:

Gráfico N°25. Plan correo corporativo.



**Microsoft 365 Business Standard**

**\$ 11.00**  
por usuario/mes

[ver precios anuales](#)



- ✓ **Aplicaciones web de Office**  
(Word, Excel, PowerPoint, OneNote, Outlook)
- ✓ **Cloud Storage de un 1 TB**  
con OneDrive
- ✓ **Business Emails**  
Bandeja de entrada de 50 GB por usuario
- ✓ **Office Suite instalada**  
en 5 computadoras, 5 tabletas y 5 teléfonos

Fuente: Senetic.pe

Tabla N°18. Costo correo corporativo

<b>COSTO CORREO CORPORATIVO</b>	
DESCRIPCIÓN	COSTO
Microsfot 360 Business Standard	US\$. 126
<b>TOTAL, ANUAL</b>	US\$. 126
	S/ 481.32

Fuente: elaboración propia (2021).

- b) Maquinaria y equipo; en este proyecto se toma como herramienta necesaria de trabajo a las computadoras e impresoras.

Tabla N°19. Computadoras e impresoras.

<b>COMPUTADORAS E IMPRESORAS</b>			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Laptop HP 14-DK1003DX AMD ATHLON SILVER 128GB SSD 4GB 14"	6	S/ 1,599.00	S/ 9,594.00
Impresora BROTHER dcp1617nw multifunción láser	1	S/ 599.00	S/ 599.00
Teléfono inalámbrico PANASONIC Kx-tg954 (pack 2 teléfonos)	2	S/ 1,138.00	S/ 2,276.00
<b>TOTAL, MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			<b>S/ 12,469.00</b>

Fuente: elaboración propia (2021).

- c) Mano de Obra

La empresa trabajará con 5 colaboradores, detallando sus puestos y salarios a continuación:

Tabla N°20. Mano de obra.

<b>MANO DE OBRA</b>		
CARGO	CANTIDAD	TOTAL
<b>Gerente Administrativo</b>	1	S/ 3,395.00
<b>Jefe de Operaciones</b>	1	S/ 2,716.00
<b>Comunity Manager</b>	1	S/ 2,263.33
<b>Recepcionista de llamadas</b>	2	S/ 2,104.90
<b>TOTAL, MENSUAL</b>		<b>S/ 10,479.23</b>

Fuente: elaboración propia (2021).

Se considera también como mano de obra a los motorizados, quienes no entran en planilla puesto que no trabajan bajo la firma de un contrato formal, es decir, son quienes trabajan de manera independiente; ellos se afilian a la app, pagan por el equipo de trabajo (caja térmica para repartos y casaca con el logo de la empresa); los motorizados retribuirán a la empresa con un porcentaje del 5% por cada delivery realizado.

## 6.4. Costos

### 6.4.1. Directos

Los costos directos son aquellos que tienen una relación directa con la realización y la producción de los productos o servicios que ofrece una empresa. Los costos directos de este proyecto se detallan a continuación:

Tabla N°21. Costos de desarrollo de aplicación y servicios tecnológicos.

<b>DESARROLLO DE APLICACIÓN Y SERVICIOS TECNOLÓGICOS</b>			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Desarrollo de Aplicación	1	S/ 59,592.00	S/ 59,592.00
Servicio cloud	1	S/ 458.02	S/ 458.02
Plan correo corporativo	1	S/ 481.32	S/ 481.32
TOTAL			S/ 60,531.34

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla N°22. Sueldos de profesionales.

<b>SUELDOS DE PROFESIONALES</b>		
CARGO	CANTIDAD	TOTAL
Jefe de Operaciones	1	S/ 2,716.00
Community Manager	1	S/ 2,263.33
TOTAL		S/ 4,979.33

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla N°23. Otros costos directos

<b>OTROS COSTOS DIRECTOS</b>		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TOTAL
Mantenimiento de app	1	S/ 1,000.00
Atención al cliente	1	S/ 800.00
Mantenimiento de redes sociales	1	S/ 200.00
TOTAL		S/ 2,000.00

Fuente: elaboración propia (2021).

### 6.4.2. Indirectos

Los costos indirectos son aquellos que no son directamente imputables a la producción de un bien o servicio en particular. Para este proyecto los costos indirectos son los siguientes:

Tabla N°24. Servicios Generales.

SERVICIOS GENERALES			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Agua	1	S/ 90.00	S/ 90.00
Luz	1	S/ 250.00	S/ 250.00
Plan Movistar total	1	S/ 248.00	S/ 248.00
Alquiler del local	1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
TOTAL, SERVICIOS GENERALES			S/ 2,088.00

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla N°25. Sueldos, personal administrativo.

SUELDOS ADMINISTRATIVOS		
CARGO	CANTIDAD	TOTAL
Gerente Administrativo	1	S/ 3,395.00
Recepcionista de llamadas	2	S/ 2,104.90
TOTAL		S/ 5,499.90

Fuente: elaboración propia (2021).

## 6.5. Proceso de operación

Dado que el proyecto presentado es un servicio, el proceso de operación está basado en el modelo de servucción, el cual cuenta con los siguientes elementos esenciales:

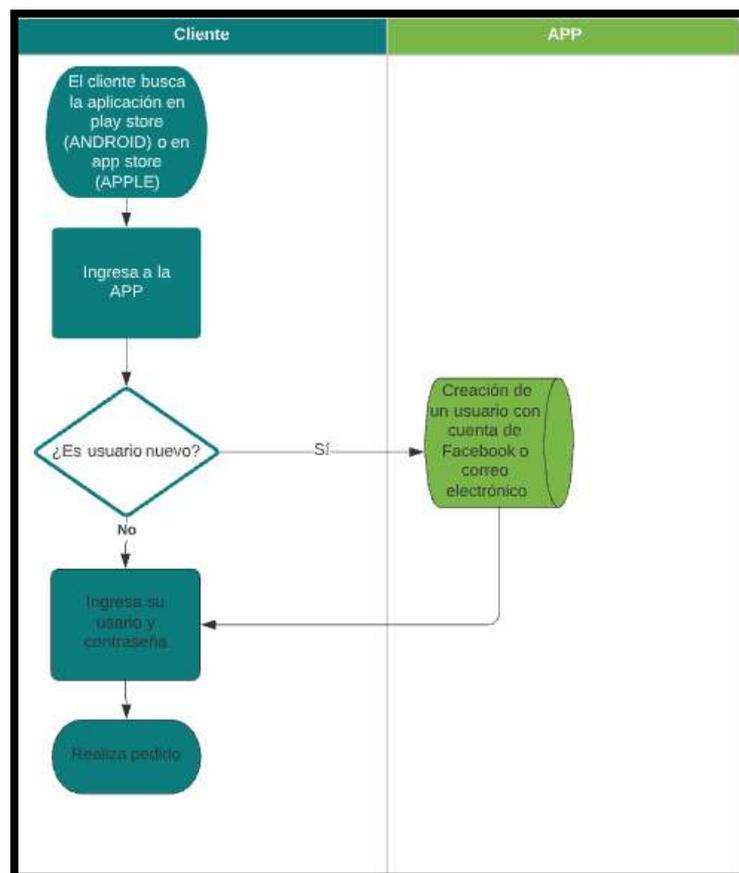
- El cliente, conformado por los usuarios que requieren la aplicación.
- Soporte físico, conformado por todo el recurso necesario para realizar el servicio, en este caso se refiere a los proveedores de productos ofrecidos en la app, el soporte del aplicativo móvil y el lugar donde se encuentra el punto hotspot.
- Personal de contacto, corresponde directamente a los motorizados, quienes tendrán contacto directo con el cliente al momento de entregar el pedido.

Se han establecido 3 procesos fundamentales: proceso estratégico, operativo y de apoyo

- Proceso estratégico, dentro de este se encuentra la operación en el que el cliente descarga la app y se registra en ella, el cual se detalla a continuación:

- El cliente realiza la búsqueda de la aplicación en la plataforma de compra del sistema Android (Google play store) y con un sistema operativo Apple, ingresa a su plataforma de compra (app store), dependiendo del teléfono móvil con el que cuente; una vez encontrada la app, procede a descargarla. Cabe resaltar que la aplicación es gratuita.
- Una vez descargada la app, el usuario ingresa a esta y se registra; para este paso es necesario que el cliente cuente con una dirección de correo electrónico y/o puede registrarse también con su cuenta de Facebook. En el caso de ser usuario activo de la app, puede ingresar digitando su usuario y contraseña.
- Luego de registrarse, puede ingresar al menú principal de la app y realizar la elección de su pedido.

Gráfico N°26. Flujograma de afiliación a la app.

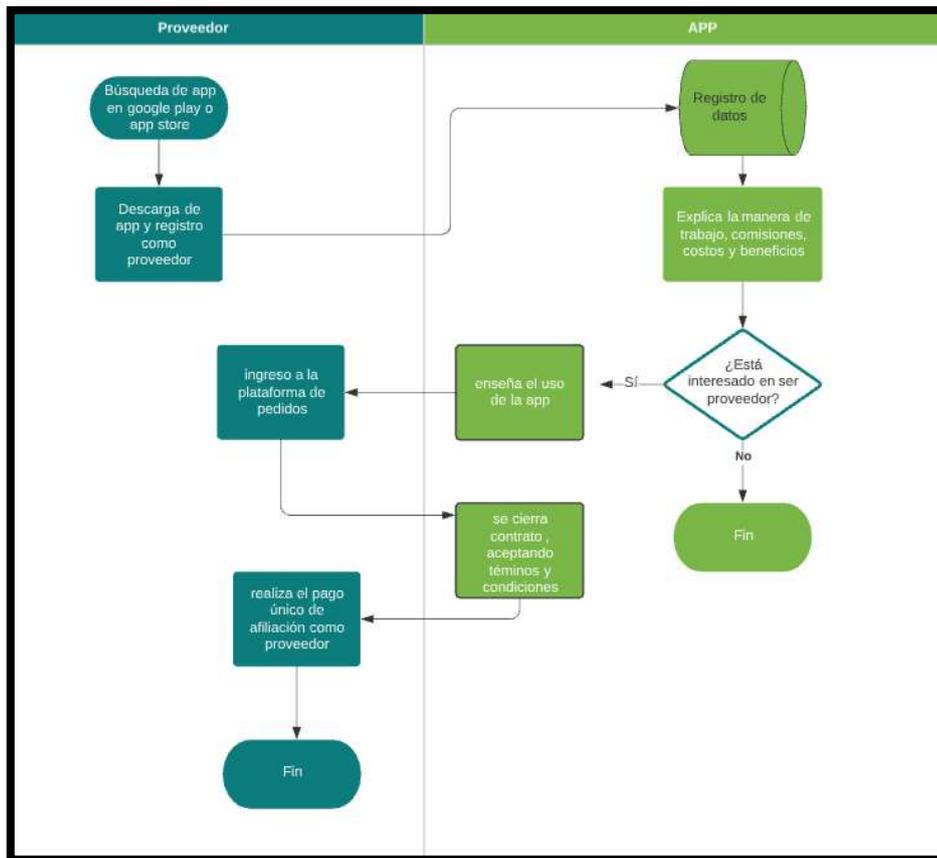


Fuente: elaboración propia (2021).

Otro punto desarrollado dentro del proceso estratégico, es el registro y afiliación de los proveedores en la plataforma digital, el cual se detalla a continuación:

- El proveedor ingresa a la plataforma de compra de su teléfono ya sea Android (Google play) o Apple (app store), donde busca el nombre de la aplicación.
- Descarga la app y se registra eligiendo la opción de registro como proveedor.
- La aplicación inmediatamente registra sus datos en la plataforma, explica a detalle el sistema de trabajo dentro de la app, mostrando el porcentaje de comisión por venta concretada en la app, costos de afiliación como pago único del proveedor y los beneficios de pertenecer y utilizar la app como canal masivo de venta para sus productos.
- El proveedor decide si continúa con la afiliación o da fin al proceso.
- Cuando decide continuar como proveedor, la app envía al proveedor un manual de instrucciones sobre el completo funcionamiento de la app como plataforma de venta para el proveedor, desde cómo ingresar sus productos a detalle, hasta cómo revisar el registro de ventas diarios, mensuales, etc.
- El usuario ingresa a la plataforma de pedidos llena unos formularios y cierra el contrato con la app, aceptando los términos y condiciones presentados por la misma.
- El proveedor realiza el pago único por afiliación, después de esto ya puede ingresar los datos, descripción, precios, fotografías, etc. de los productos que pretende ofrecer a la venta en la app.

Gráfico N°27. Flujograma de descarga, registro y afiliación de proveedores en la app.

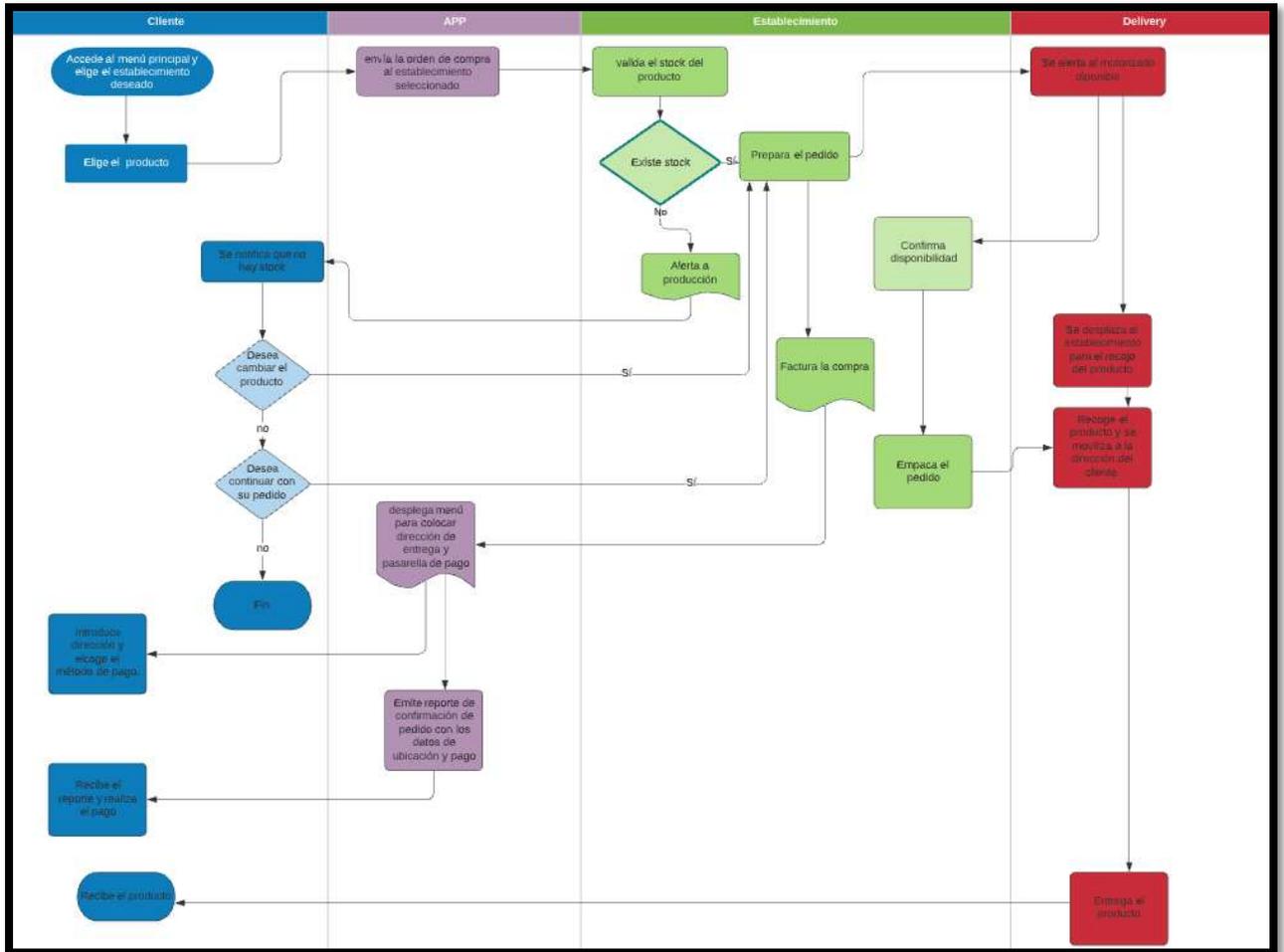


Fuente: elaboración propia (2021).

- b. Proceso operativo, en el cual se realiza una venta dentro de la app, el cual se detalla a continuación:
- El cliente ingresa a la app y accede al menú principal de esta, donde digita el nombre del establecimiento preferido, una vez encontrado, accede a la carta de este y elige el o los productos que va a comprar.
  - En la app se genera una orden de compra, la cual se redirecciona al establecimiento, el cual debe validar el stock del producto elegido por el cliente, en el caso de no contar con stock, el establecimiento inmediatamente notifica a la app para que esta alerte al cliente si desea cambiar de producto, continuar con el resto de pedidos o en todo caso abandonar la compra.
  - Cuando si hay stock y el cliente desea continuar, la app comunica al establecimiento y este procede a la preparación y empaquetado del pedido, alertando a los motorizados disponibles, para que uno de ellos acepte el pedido y se apersona al establecimiento.

- El establecimiento procede a hacer la facturación, la cual aparece en la app; en esta se despliega un menú en el cual se visualizan las opciones de pago y un campo donde el cliente ingresa la dirección donde desea sea enviado su pedido.
- El cliente ingresa la dirección y método de pago, la app envía un reporte al cliente validando su compra, aparece también la información del tiempo estimado de llegada y los datos del motorizado que hará entrega del pedido.
- El cliente concreta la compra.
- El motorizado se acerca al establecimiento a recoger el pedido para transportarlo al punto establecido por el cliente.
- El motorizado llega a la dirección acordada y hace entrega del producto.

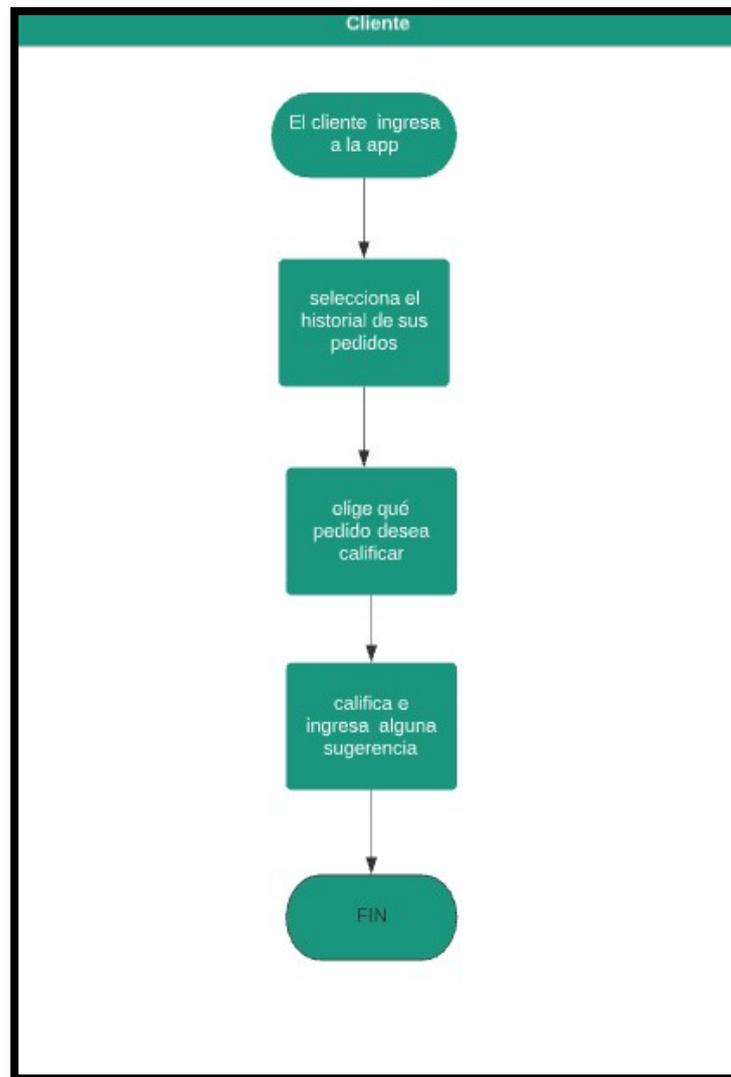
Gráfico N°28. Flujograma del proceso de venta en la app.



Fuente: elaboración propia (2021).

- c. Proceso de apoyo o retroalimentación del cliente, donde los usuarios podrán calificar el servicio.

Gráfico N°29. Calificación del servicio.



Fuente: elaboración propia (2021).

## 6.6. Certificaciones necesarias

### Certificación de proveedores

De acuerdo a nuestro sistema de calidad, exigiremos a los proveedores (panaderías y pastelerías) contar con un sistema implementado y garantizado de la ISO 9001, que explica lo siguiente: la norma ISO 9001:2015 “la organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, supervisión del rendimiento y la reevaluación de proveedores, en función de su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo a las necesidades de excelencia. Es decir, se contará con un sistema de calidad, para garantizar la plena satisfacción del cliente, y así evitar posibles problemas futuros en cuanto a temas vinculados al índice de calidad que podamos ofrecer.

### Certificación de Procesos y calidad

Según el planeamiento que hemos realizado para el correcto desenvolvimiento de los procesos dentro del marco industrial, hemos creído conveniente también regirnos por la certificación ISO 9001. Que rige la calidad y conformidad de todo lo realizable dentro del marco industrial, es decir, se caracteriza por la autoevaluación y perfeccionamiento de todos los procesos dentro del marco empresarial, a fin de buscar la máxima calidad posible con el fin de estandarizar y evitar problemas debido a falencias en esta.

### Capacitación de Motorizados

También hemos creído conveniente tener a futuro, certificaciones para los encargados del contacto final con los clientes, para generar un vínculo positivo en cuanto al servicio brindado, la calidad rige dentro de todos los procesos que tenemos dentro del marco industrial y ellos también pueden afectarla. Es por eso que, según el planeamiento realizado, la ISO 9001 que gestionaremos, también podrá estandarizar y evaluar a los motorizados a fin de garantizar su correcto desenvolvimiento.

## **6.7. Impacto en el medio ambiente**

Nuestro compromiso con el impacto que generaremos en el medio ambiente es considerable, por lo que dentro de nuestro planeamiento hemos considerado gestionar e implementar la ISO 14001, que permite a las empresas “reforzar su imagen comercial de empresa sostenible y respetuosa con el medio ambiente, aumentando así la posibilidad de realizar ventas o prestar servicios en un futuro”. Pues, como podemos apreciar, la tendencia actual de las empresas se basa en la preocupación por el medio ambiente y no solo en obtener beneficios.

La norma ISO 14001 ayuda a gestionar e identificar los riesgos ambientales que pueden producirse internamente en la empresa mientras realiza su actividad. Con la identificación y gestión de los riesgos que se consigue con esta norma, se tiene en cuenta tanto la prevención de riesgos como la protección del medio ambiente, siguiendo la normativa legal y las necesidades socioeconómicas requeridas para su cumplimiento.

## CAPÍTULO VII.

### PLAN ORGANIZACIONAL, DE PERSONAL Y LEGAL

#### 7.1. Constitución de empresa (procesos, trámites, permisos y costos)

Según SUNAT, existe un proceso para la constitución de una empresa, el cual se detalla a continuación:

- Búsqueda de nombre en Registros Públicos.
- Reserva de preferencia registral. (Elección del tipo de sociedad y régimen tributario).
- Elaboración de la minuta de constitución.
- Ingreso de la minuta a Notaría.
- Pago del capital social en cualquier banco.
- Firma de escritura pública en Notaría.
- Inscripción de la sociedad ante registros públicos.

El tipo de sociedad seleccionado para este proyecto es una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L), la cual está constituida por un mínimo de dos miembros y tiene un límite de 20 miembros), esta sociedad protege los activos de los miembros de la empresa; la responsabilidad de los propietarios es limitada y la empresa es una persona jurídica separada. El capital no está representado por acciones, sino por participaciones y todas las participaciones otorgan los mismos derechos a cada socio.

Órganos de la empresa:

1. Junta General de Socios, es el órgano supremo de la sociedad. Está integrada por el total de socios que conforman la empresa.
2. Gerente, es la persona en quien recae la representación legal y de gestión de la sociedad.

### Requisitos S.R.L:

- Copia de D.N.I. de socios y conyugues obligatoriamente. Si fueran casados por régimen de Separación de Patrimonios, adjuntar copia literal del respectivo registro (actualizado a 30 días).
- Opciones de Nombre, para la Razón Social de la Empresa.
- Indicar el objeto Social de la Empresa o CIU.
- Si el capital es en efectivo se deberá presentar un Boucher, si es que se supera los S/4,000.00 MIL SOLES (Ley 30730).
- Capital en bienes, se deberá hacer una lista simple de los bienes aportados indicando un valor referencial, y una descripción específica de ellos.

Los costos para constitución de empresa se detallan en la siguiente tabla:

Tabla N°26. Costos constitución de empresa.

CONSTITUCIÓN DE EMPRESA					
Descripción	Unidad	Cantidad	P.U SOLES		Valor
Defensa. Civil	Unidad	1	S/	90.00	S/ 90.00
SUNARP	Unidad	1	S/	22.00	S/ 22.00
Constitución de empresa	Unidad	1	S/	320.00	S/ 320.00
Licencia de funcionamiento	Unidad	1	S/	150.00	S/ 150.00
Legalización de libros	Unidad	1	S/	200.00	S/ 200.00
Registro de compras y ventas	Unidad	1	S/	200.00	S/ 200.00
Búsqueda y registro de nombre	Unidad	1	S/	20.00	S/ 20.00
Elaboración de minuta	Unidad	1	S/	500.00	S/ 500.00
TOTAL					S/ 1,502.00

Fuente: elaboración propia (2021).

Se trabajará bajo la premisa de Micro empresa; Ley N°28015: Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña empresa (promulgada el 3 de junio del 2003). Según la legislación peruana, la Micro y Pequeña empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

En cuanto a sus características, son en base al número de trabajadores y las ventas anuales. Así, la microempresa abarca de 1 a 10 trabajadores inclusive y tiene ventas anuales de un monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias-UIT; mientras que la pequeña empresa sería aquella que cuenta con hasta 50 trabajadores y cuyo nivel de ventas anuales parta del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 UIT.

Tabla N°27. Beneficios Microempresa

<b>BENEFICIOS LABORALES MICROEMPRESA</b>	
Remuneración	No menor a la remuneración mínima vital.
Jornada Máxima	8 horas diarias o 48 horas semanales.
Descanso	Semanal y en días feriados.
Vacaciones	15 días calendarios.
Indemnización por despido:	10 días de remuneración por año de servicios (tope de 90 días de remuneración).
Salud	Cobertura a través del seguro integral de salud.

Fuente: SUNAT.

## 7.2. Obligaciones tributarias y laborales

El régimen tributario con el que se trabaja es el Régimen especial (RER), en este régimen tributario se encuentran las personas con negocio y personas jurídicas que obtengan rentas provenientes de actividades de comercio, industria, y actividades de servicios.

Para pertenecer a este régimen, se deben cumplir los siguientes parámetros:

- Los ingresos o compras anuales no deben superar los S/ 525,000 soles.
- La empresa debe tener como máximo 10 trabajadores por turno de trabajo.
- El valor de los activos fijos no debe superar los S/ 126,000 soles (excepto vehículos y predios).

En cuanto a los requisitos tributarios:

- Dos registros contables (Compras y Ventas).
- Se emite todo tipo de comprobantes de pago.
- Solo se presenta declaraciones mensuales y no se está obligado a presentar declaraciones anuales. El impuesto a la renta es definitivo, y es el 1.5% sobre los ingresos netos.

- El Impuesto General a las ventas (IGV) del 18%.

#### Obligaciones laborales:

Los colaboradores de la empresa estarán en planilla, cuentan con todos los beneficios, establecido por la ley de Mypes. Tienen una jornada vacacional de 15 días anuales y una gratificación; y finalmente cuentan con el seguro de EsSalud.

Tabla N°28. Planilla de colaboradores.

<b>MANO DE OBRA</b>						
CANT.	CARGO	SUELDO NETO	APORTES DE LA EMPRESA		TOTAL, MENSUAL	TOTAL, ANUAL
			ESSALUD : 9%	VACACIONES		
1	Gerente Administrativo	S/ 3,000.00	S/ 270.00	S/ 125.00	S/ 3,395.00	S/ 40,740.00
1	Jefe de operaciones	S/ 2,400.00	S/ 216.00	S/ 100.00	S/ 2,716.00	S/ 32,592.00
1	Comunity manager	S/ 2,000.00	S/ 180.00	S/ 83.33	S/ 2,263.33	S/ 27,160.00
2	Recepcionistas de llamadas	S/ 1,860.00	S/ 167.40	S/ 77.50	S/ 2,104.90	S/ 25,258.80
					<b>S/ 10,479.23</b>	

Fuente: elaboración propia (2021).

#### Contrato laboral

El contrato laboral es el acuerdo al cual llegan empleado y empleador, a través del que se establecen y formalizan los servicios y actividades a realizar, así como la remuneración que va a recibir el empleado como pago a sus servicios. En éste establecen los derechos y obligaciones de cada una de las partes, así como el consentimiento mutuo de la relación comercial y el objetivo de dicha relación. El tipo de contrato que firmarán los colaboradores será a plazo fijo o determinado en el cual trabajarán a tiempo completo; este contrato será renovado cada seis meses, cumpliendo con la siguiente política salarial:

- Los sueldos se pagarán a fin de mes, mediante depósito en la cuenta corriente o de ahorros del colaborador.

#### Horario de trabajo

Se ha establecido una jornada laboral de 48 horas semanales, detalladas en la siguiente tabla:

Tabla N°29. Horario laboral

HORARIO LABORAL	
CARGO	HORARIO
Gerente Administrativo	Lunes-sábado de 9:00 am – 6:00 pm.
Jefe de operaciones	Lunes-sábado de 9:00 am – 6:00 pm.
Community manager	Lunes-sábado de 9:00 am – 6:00 pm.
Recepcionista de llamadas	Lunes-domingo de 9:00 am – 6:00 pm. (descansos rotativos)

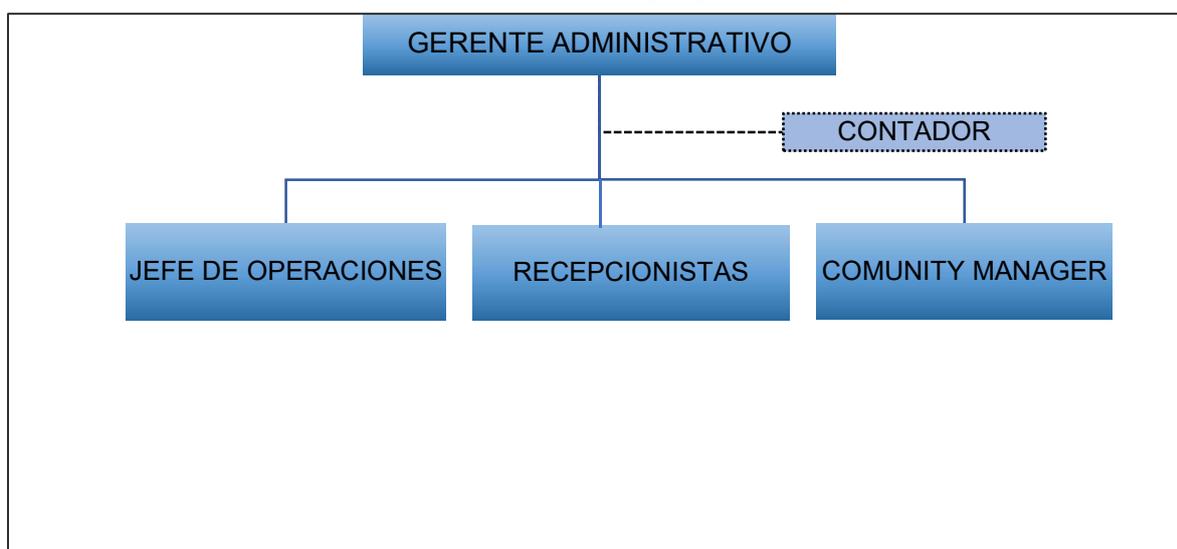
Fuente: elaboración propia (2021).

### 7.3. Estructura organizacional

Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. (Mintzberg,1984).

Según lo mencionado anteriormente, se necesita de 5 colaboradores para poner en marcha el funcionamiento de la empresa, tomando en cuenta que los servicios contables serán tercerizados. Se ha considerado establecer la siguiente estructura organizacional:

Gráfico N°30. Organigrama.



Fuente: elaboración propia (2021).

#### 7.4. Descripción de funciones

Debido a que una organización está conformada por personas, depende de ellas para lograr sus objetivos y cumplir sus metas (Chiavenato, 2000). Las funciones de los puestos mencionados se detallan a continuación:

Tabla N°30. Funciones del Gerente.

<b>CARGO</b>	<b>Gerente Administrativo</b>
SUPERVISIÓN	Jefe de operaciones, recepcionistas y Community manager.
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejercer el mando dentro de la organización.</li> <li>- Gestionar, organizar y monitorear de manera eficiente los recursos de la empresa y su operatividad.</li> <li>- Supervisar y planificar las actividades del personal.</li> <li>- Representar a la empresa ante inspecciones y/o fiscalizaciones.</li> <li>- Asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados.</li> <li>- Diseñar estrategias de mejora.</li> <li>- Realizar el reclutamiento del personal.</li> </ul>	
<b>PERFIL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesional titulado en la carrera de administración de empresas o ingeniería industrial.</li> <li>- Experiencia mínima de 3 años en gestión de empresas</li> <li>- Manejo de nivel office avanzado.</li> <li>- Manejo del idioma inglés.</li> <li>- Competencias personales: Capacidad de liderazgo, organización y dirección; habilidad de negociación, resolución de conflictos, vocación de servicio y manejo de personal.</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla N°31. Funciones del jefe de operaciones.

<b>CARGO</b>	<b>Jefe de operaciones</b>
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soporte Técnico y mantenimiento de hardware y software de los equipos informáticos de la empresa.</li> <li>- Elaborar informes técnicos del estado de los equipos informáticos (software/ hardware).</li> <li>- Supervisión del diseño web y APP móvil.</li> <li>- Monitoreo del proceso de pedidos en la plataforma web/ APP móvil.</li> <li>- Supervisión en la operación del servicio delivery en la app.</li> <li>- Testeo y seguimiento del funcionamiento de la aplicación.</li> <li>- Asegurar la seguridad de los sistemas y mantener la privacidad de los datos de usuario.</li> </ul>	
<b>PERFIL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesional titulado en la carrera de ingeniería de sistemas o ingeniería industrial.</li> <li>- Experiencia mínima de 3 años en gestión y desarrollo de aplicaciones</li> <li>- Manejo del idioma inglés.</li> <li>- Conocimientos en Gestión de procesos, elaboración e implementación de mejora -continua.</li> <li>- Competencias personales: proactividad, comunicación efectiva, trabajo en equipo.</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla N°32. Funciones de recepcionistas de llamadas.

<b>CARGO</b>	<b>Recepcionista de llamadas.</b>
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de realizar labores múltiples administrativas (elaboración de informes de operaciones diarias).</li> <li>- Resolución de problemas.</li> <li>- Atención al cliente.</li> <li>- Recepción de llamadas tanto de clientes, proveedores y motorizados.</li> <li>- Coordinar y organizar la base de datos de los clientes.</li> <li>- Generar el cronograma de servicios diarios.</li> <li>- Realizar las facturaciones,</li> <li>- Atender quejas y reclamos.</li> </ul>	
<b>PERFIL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios técnicos y/o universitarios en la carrera de Administración.</li> <li>- Experiencia en atención al cliente.</li> <li>- Manejo de Microsoft Office.</li> <li>- Manejo del idioma inglés.</li> <li>- Conocer normativas y políticas de atención al cliente.</li> <li>- Competencias personales: Proactividad, comunicación eficaz, trabajo en equipo y capacidad de organización</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla N°33. Funciones del Community Manager.

<b>CARGO</b>	<b>Community manager.</b>
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construir, gestionar y administrar las plataformas digitales.</li> <li>- Realizar la comunicación bidireccional de las redes sociales de la empresa.</li> <li>- Reporta al administrador.</li> <li>- Mantener la comunicación activa con los clientes que escriben a través de las plataformas digitales, crear contenido y realizar diseños publicitarios.</li> </ul>	
<b>PERFIL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesional titulado en la carrera de Marketing y/o Comunicaciones</li> <li>- Experiencia mínima de 1 año en la función de Community manager.</li> <li>- Manejo de Microsoft office a nivel avanzado.</li> <li>- Manejo del idioma inglés.</li> <li>- Competencias personales: Proactividad, comunicación eficaz, trabajo en equipo y capacidad de organización</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia (2021).

En cuanto al personal tercerizado, se describe a continuación el perfil del puesto de contador:

Tabla N°34. Funciones del Contador.

<b>CARGO</b>	<b>Contador</b>
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener en regla los estados financieros de la empresa.</li> <li>- Calcular los pagos de tributos.</li> <li>- Archivar y organizar la documentación contable de la empresa.</li> </ul>	
<b>PERFIL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesional titulado en la carrera de contabilidad</li> <li>- Experiencia mínima de 2 años en el campo.</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia (2021).

## Política de recursos humanos

- Política de clima organizacional: La empresa se regirá bajo un clima laboral de respeto, cordialidad y trabajo en equipo, donde estará terminantemente prohibidas cualquier tipo de discriminación y/o abuso. Quick Sweet es una empresa inclusiva, la cual, busca que tanto el cliente interno como externo sean tratados con excelencia y calidad.
- Política de selección de personal: la persona encargada del reclutamiento y selección del personal será el gerente de la empresa, quien publicará una convocatoria en las páginas de CompuTrabajo, Indeed y LinkedIn.

Una vez obtenidos los candidatos potenciales, se le cita a una primera entrevista, en donde se realiza el llenado de la ficha personal y la evaluación Psico – técnica. Las personas que quedan seleccionadas pasarán a una evaluación de habilidades según sea su función y pasan una última entrevista con el gerente.

## CAPÍTULO VIII.

### PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

#### 8.1. Inversiones

La inversión inicial de este proyecto es de S/. 141,387.51, la cual se encuentra detallada en la siguiente tabla:

Tabla N°35. Inversión Total.

INVERSIONES	Cantidad	Precio Unitario	Total (Soles)
Inversiones Tangibles			S/ 32,195.70
Maquinaria y Equipos			S/ 12,469.00
Laptop HP 14-DK1003DX AMD ATHLON SILVER 128GB SSD 4GB 14"	6	S/ 1,599.00	S/ 9,594.00
Impresora BROTHER dcp1617nw multifunción láser	1	S/ 599.00	S/ 599.00
Teléfono inalámbrico PANASONIC Kx-tg954 (pack 2 teléfonos)	2	S/ 1,138.00	S/ 2,276.00
Muebles y Enseres			S/ 8,404.00
Escritorios	3	S/ 329.00	S/ 987.00
Counter para recepción	1	S/ 2,200.00	S/ 2,200.00
Sillas para recepción - espera Tandem Ergoclass	1	S/ 699.00	S/ 699.00
Sillas para escritorio-oficina	5	S/ 220.00	S/ 1,100.00

Juego de mesa y 8 sillas para sala de reuniones	1	S/ 2,860.00	S/ 2,860.00
Anaqueles para archivo	2	S/ 279.00	S/ 558.00
Material de seguridad e higiene			S/ 522.70
Mascarillas 3 pliegues por caja (100 piezas)	10	S/ 25.00	S/ 250.00
Alcohol 70% por galón (3.85 L.)	3	S/ 49.00	S/ 147.00
Botiquín	1	S/ 59.90	S/ 59.90
Extintor	2	S/ 32.90	S/ 65.80
Bioseguridad	15	S/ 190.00	S/ 2,850.00
Material personal delivery			S/ 8,800.00
Caja térmica de entrega	20	S/ 280.00	S/ 5,600.00
Casacas	20	S/ 160.00	S/ 3,200.00
Infraestructura			S/ 2,000.00
Acondicionamiento del local	1	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00
Inversiones Intangibles			S/ 85,653.34
Defensa. Civil	1	S/ 90.00	S/ 90.00
SUNARP	1	S/ 22.00	S/ 22.00
Constitución de empresa	1	S/ 320.00	S/ 320.00
Licencia de funcionamiento	1	S/ 150.00	S/ 150.00
Legalización de libros	1	S/ 200.00	S/ 200.00
Registro de compras y ventas	1	S/ 200.00	S/ 200.00
Búsqueda y registro de nombre	1	S/ 20.00	S/ 20.00
Elaboración de minuta	1	S/ 500.00	S/ 500.00
Desarrollo de Aplicación	1	S/ 59,592.00	S/ 59,592.00
Servicio cloud	1	S/ 458.02	S/ 458.02
Plan correo corporativo	1	S/ 481.32	S/ 481.32
Capacitación de motorizados	10	S/ 50.00	S/ 500.00
Capacitación de personal	5	S/ 100.00	S/ 500.00
Publicidad en Google AdWords	12	S/ 365.00	S/ 4,380.00
Publicidad en Facebook	12	S/ 950.00	S/ 11,400.00
Publicidad de Instagram	12	S/ 570.00	S/ 6,840.00
Capital de Trabajo			S/ 16,805.73
Caja	1	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00
Servicios generales	1	S/ 2,088.00	S/ 2,088.00
Materiales de oficina	1	S/ 238.50	S/ 238.50
Mano de Obra / Planilla	1	S/ 10,479.23	S/ 10,479.23
TOTAL			S/134,654.77
Imprevistos 5%			S/ 6,732.74
TOTAL, INVERSIÓN			S/141,387.51

Fuente: elaboración propia (2021).

La inversión inicial se cubrirá con aporte de capital propio al 60% y el 40% restante se obtendrá mediante financiamiento con el banco Scotiabank, la estructura de financiamiento del proyecto se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N°36. Estructura de financiamiento.

Fuente	Porcentaje	Total (Soles)
Capital Propio	60%	S/84,832.51
Terceros	40%	S/56,555.00
	100%	S/141,387.51

Fuente: elaboración propia (2021).

## 8.2. Ingresos y egresos

### 8.2.1. Ingresos

Los ingresos por ventas realizadas de este proyecto ascienden a S/. 232,946.69 en el primer año; estos ingresos se obtuvieron al cruzar datos del total anual de servicios que se esperan cubrir por el precio de venta (se obtuvo al multiplicar el ticket promedio s/. 101.25 por la comisión de venta correspondiente al 8%).

Para la proyección de ingresos por ventas de los siguientes años, se ha tomado en cuenta la tasa de crecimiento del sector, la cual es de 48% para el año 2, sin embargo, debido a la nueva normalidad frente al COVID-19, este porcentaje disminuye paulatinamente, por lo que se ha considerado para el año 3 un crecimiento del 38%, para el año 4 un 28% y finalmente en el año 5 un crecimiento del 18%; lo cual se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N°37. Ingresos proyectados.

INGRESOS PROYECTADOS				
AÑO 1	AÑO 2 (48%)	AÑO 3 (38%)	AÑO 4 (28%)	AÑO 5 (18%)
S/ 232,946.69	S/ 344,761.10	S/ 475,770.32	S/ 608,986.00	S/ 718,603.48

Fuente: elaboración propia (2021).

### 8.2.2. Egresos

Se ha considerado como egresos el costo y gasto de venta del servicio y los gastos administrativos, detallados en las siguientes tablas:

Tabla N°38. Costo de ventas.

<b>COSTO DE VENTAS</b>				
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MENSUAL		TOTAL, ANUAL
Mantenimiento de app	12	S/	1,000.00	S/ 12,000.00
Atención al cliente	12	S/	800.00	S/ 9,600.00
Mantenimiento redes sociales	12	S/	200.00	S/ 2,400.00
TOTAL		S/	2,000.00	S/ 21,600.00

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla N°39. Gasto de ventas.

<b>GASTO DE VENTAS</b>				
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MENSUAL		TOTAL
Publicidad en Google AdWords	12	S/	600.00	S/ 7,200.00
Publicidad en Facebook	12	S/	950.00	S/ 11,400.00
Publicidad en Instagram	12	S/	570.00	S/ 6,840.00
Promoción de marca por influencer	12	S/	2,500.00	S/ 30,000.00
Campaña de marketing	12	S/	636.67	S/ 7,640.04
TOTAL		S/	5,256.67	S/ 63,080.04

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla N°40. Gastos administrativos.

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MENSUAL		TOTAL
Planilla	12	S/	10,479.23	S/ 125,750.80
Materiales de oficina	12	S/	238.50	S/ 2,862.00
Servicios	12	S/	1,500.00	S/ 18,000.00
Amortización	12		-	S/ 8,070.39
TOTAL				S/ 154,683.19

Fuente: elaboración propia (2021).

### 8.3.Deuda

El financiamiento se obtiene de la entidad financiera Scotiabank a un plazo de 48 meses, con una tasa efectiva anual del 39%, tasa de costo efectiva mensual del 2.86% y un porcentaje de seguro de desgravamen del 0.08%.

Tabla N°41. Cronograma de pagos.

Número de Cuota	Saldo Inicial	Amortización	Intereses	Cuota	Saldo Final
1	S/56,555.00	S/575.73	S/1,573.47	S/2,149.20	S/55,979.28
2	S/55,979.28	S/591.75	S/1,557.45	S/2,149.20	S/55,387.53
3	S/55,387.53	S/608.21	S/1,540.99	S/2,149.20	S/54,779.32
4	S/54,779.32	S/625.13	S/1,524.07	S/2,149.20	S/54,154.19
5	S/54,154.19	S/642.52	S/1,506.68	S/2,149.20	S/53,511.66
6	S/53,511.66	S/660.40	S/1,488.80	S/2,149.20	S/52,851.26
7	S/52,851.26	S/678.77	S/1,470.43	S/2,149.20	S/52,172.49
8	S/52,172.49	S/697.66	S/1,451.54	S/2,149.20	S/51,474.83
9	S/51,474.83	S/717.07	S/1,432.13	S/2,149.20	S/50,757.76
10	S/50,757.76	S/737.02	S/1,412.18	S/2,149.20	S/50,020.74
11	S/50,020.74	S/757.52	S/1,391.68	S/2,149.20	S/49,263.22
12	S/49,263.22	S/778.60	S/1,370.60	S/2,149.20	S/48,484.62
13	S/48,484.62	S/800.26	S/1,348.94	S/2,149.20	S/47,684.36
14	S/47,684.36	S/822.53	S/1,326.67	S/2,149.20	S/46,861.83
15	S/46,861.83	S/845.41	S/1,303.79	S/2,149.20	S/46,016.42
16	S/46,016.42	S/868.93	S/1,280.27	S/2,149.20	S/45,147.48
17	S/45,147.48	S/893.11	S/1,256.09	S/2,149.20	S/44,254.37
18	S/44,254.37	S/917.96	S/1,231.24	S/2,149.20	S/43,336.42
19	S/43,336.42	S/943.50	S/1,205.70	S/2,149.20	S/42,392.92
20	S/42,392.92	S/969.75	S/1,179.45	S/2,149.20	S/41,423.18
21	S/41,423.18	S/996.73	S/1,152.47	S/2,149.20	S/40,426.45
22	S/40,426.45	S/1,024.46	S/1,124.74	S/2,149.20	S/39,401.99
23	S/39,401.99	S/1,052.96	S/1,096.24	S/2,149.20	S/38,349.03
24	S/38,349.03	S/1,082.25	S/1,066.95	S/2,149.20	S/37,266.78
25	S/37,266.78	S/1,112.37	S/1,036.84	S/2,149.20	S/36,154.41
26	S/36,154.41	S/1,143.31	S/1,005.89	S/2,149.20	S/35,011.10
27	S/35,011.10	S/1,175.12	S/974.08	S/2,149.20	S/33,835.98
28	S/33,835.98	S/1,207.82	S/941.38	S/2,149.20	S/32,628.16
29	S/32,628.16	S/1,241.42	S/907.78	S/2,149.20	S/31,386.74
30	S/31,386.74	S/1,275.96	S/873.24	S/2,149.20	S/30,110.78
31	S/30,110.78	S/1,311.46	S/837.74	S/2,149.20	S/28,799.32
32	S/28,799.32	S/1,347.95	S/801.25	S/2,149.20	S/27,451.38
33	S/27,451.38	S/1,385.45	S/763.75	S/2,149.20	S/26,065.93
34	S/26,065.93	S/1,423.99	S/725.21	S/2,149.20	S/24,641.93
35	S/24,641.93	S/1,463.61	S/685.59	S/2,149.20	S/23,178.32
36	S/23,178.32	S/1,504.33	S/644.87	S/2,149.20	S/21,673.98
37	S/21,673.98	S/1,546.19	S/603.01	S/2,149.20	S/20,127.80
38	S/20,127.80	S/1,589.21	S/560.00	S/2,149.20	S/18,538.59
39	S/18,538.59	S/1,633.42	S/515.78	S/2,149.20	S/16,905.17
40	S/16,905.17	S/1,678.87	S/470.34	S/2,149.20	S/15,226.31
41	S/15,226.31	S/1,725.57	S/423.63	S/2,149.20	S/13,500.73
42	S/13,500.73	S/1,773.58	S/375.62	S/2,149.20	S/11,727.15

43	S/11,727.15	S/1,822.93	S/326.27	S/2,149.20	S/9,904.22
44	S/9,904.22	S/1,873.65	S/275.55	S/2,149.20	S/8,030.57
45	S/8,030.57	S/1,925.77	S/223.43	S/2,149.20	S/6,104.80
46	S/6,104.80	S/1,979.35	S/169.85	S/2,149.20	S/4,125.45
47	S/4,125.45	S/2,034.42	S/114.78	S/2,149.20	S/2,091.02
48	S/2,091.02	S/2,091.02	S/58.18	S/2,149.20	S/0.00

Fuente: elaboración propia (2021).

#### 8.4. Flujo de caja

Inicialmente el proyecto presenta un flujo de caja financiero negativo de -S/ 30,181.29 y flujo de caja económico de -S/ 6,162.88 al finalizar el primer año, sin embargo, a partir del año 2 el flujo de caja financiero se muestra positivo con S/ 57,494.32, flujo de caja económico de S/ 81,827.47; alcanzando el monto de flujo de caja económico y financiero de S/ 376,165.81 en el año 5.

El detalle del flujo de caja proyectado a 5 años se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N°42. Flujo de caja proyectado.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>						
+ Ventas		S/ 232,946.69	S/ 344,761.10	S/ 475,770.32	S/ 608,986.00	S/ 718,603.48
<b>Egresos</b>						
- Costos de Ventas		S/ 24,000.00	S/ 35,520.00	S/ 49,017.60	S/ 62,742.53	S/ 74,036.18
- Gastos Administrativos		S/ 154,683.19	S/ 156,230.02	S/ 157,792.32	S/ 159,370.24	S/ 160,963.94
- Gastos de Ventas		S/ 63,080.04	S/ 63,710.84	S/ 64,347.95	S/ 64,991.43	S/ 65,641.34
- Impuesto a la Renta		-S/ 2,653.66	S/ 7,472.77	S/ 19,441.48	S/ 31,776.54	S/ 41,796.20
- Inversión Inicial	-S/ 141,387.51					
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-S/ 141,387.51</b>	<b>-S/ 6,162.88</b>	<b>S/ 81,827.47</b>	<b>S/ 185,170.96</b>	<b>S/ 290,105.27</b>	<b>S/ 376,165.81</b>
Préstamo Bancario	S/ 56,555.00					
Amortización del Préstamo		-S/ 8,070.39	-S/ 11,217.84	-S/ 15,592.79	-S/ 21,673.98	
Intereses		-S/ 17,720.02	-S/ 14,572.57	-S/ 10,197.61	-S/ 4,116.42	
Escudo Fiscal		S/ 1,772.00	S/ 1,457.26	S/ 1,019.76	S/ - 411.64	
<b>Flujo de Caja Financiero</b>	<b>-S/ 84,832.51</b>	<b>-S/ 30,181.29</b>	<b>S/ 57,494.32</b>	<b>S/ 160,400.32</b>	<b>S/ 264,726.50</b>	<b>S/ 376,165.81</b>
Tasa de Impuesto a la Renta	10.00%					

Fuente: elaboración propia (2021).

## 8.5. Evaluación económica y financiera

A continuación, se muestra el estado de resultados del proyecto de los primeros 5 años de funcionamiento; se ha tomado en consideración el crecimiento del sector para el segundo año con un porcentaje del 48%, este porcentaje irá variando cada año, debido a la situación de inmunización por el COVID-19; para el tercer año se consideró un crecimiento del 38%, para el cuarto año el 28% y finalmente un crecimiento del 18% para el quinto año.

Tabla N°43. Estado de resultados proyectado.

Estado de Resultados													tasa de crec:	48%	38%	28%	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
Ventas	S/ 13,856.83	S/ 14,679.93	S/ 15,551.92	S/ 16,475.70	S/ 17,454.36	S/ 18,491.14	S/ 19,589.52	S/ 20,753.14	S/ 21,985.87	S/ 23,291.83	S/ 24,675.37	S/ 26,141.08	S/ 232,946.69	S/ 344,761.10	S/ 475,770.32	S/ 608,986.00	S/ 718,603.48
Costo de Ventas	S/ 2,000.00	S/ 24,000.00	S/ 35,520.00	S/ 49,017.60	S/ 62,742.53	S/ 74,036.18											
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/ 11,856.83</b>	<b>S/ 12,679.93</b>	<b>S/ 13,551.92</b>	<b>S/ 14,475.70</b>	<b>S/ 15,454.36</b>	<b>S/ 16,491.14</b>	<b>S/ 17,589.52</b>	<b>S/ 18,753.14</b>	<b>S/ 19,985.87</b>	<b>S/ 21,291.83</b>	<b>S/ 22,675.37</b>	<b>S/ 24,141.08</b>	<b>S/ 208,946.69</b>	<b>S/ 309,241.10</b>	<b>S/ 426,752.72</b>	<b>S/ 546,243.48</b>	<b>S/ 644,567.30</b>
Gastos Administrativos	S/ 12,793.46	S/ 12,809.48	S/ 12,825.94	S/ 12,842.86	S/ 12,860.26	S/ 12,878.13	S/ 12,896.51	S/ 12,915.39	S/ 12,934.80	S/ 12,954.75	S/ 12,975.26	S/ 12,996.33	S/ 154,683.19	S/ 156,230.02	S/ 157,792.32	S/ 159,370.24	S/ 160,963.94
Planilla	S/ 10,479.23	S/ 125,750.80															
Materiales de oficina	S/ 238.50	S/ 2,862.00															
Servicios	S/ 1,500.00	S/ 18,000.00															
Amortización	S/ 575.73	S/ 591.75	S/ 608.21	S/ 625.13	S/ 642.52	S/ 660.40	S/ 678.77	S/ 697.66	S/ 717.07	S/ 737.02	S/ 757.52	S/ 778.60	S/ 8,070.39				
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>S/ 5,256.67</b>	<b>S/ 63,080.04</b>	<b>S/ 63,710.84</b>	<b>S/ 64,347.95</b>	<b>S/ 64,991.43</b>	<b>S/ 65,641.34</b>											
Publicidad en Google	S/ 600.00	S/ 7,200.00															
Publicidad en facebook	S/ 950.00	S/ 11,400.00															
Publicidad en Instagram	S/ 570.00	S/ 6,840.00															
Promoción de marca p	S/ 2,500.00	S/ 30,000.00															
Campaña de marketing	S/ 636.67	S/ 7,640.04															
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-S/ 6,193.30</b>	<b>-S/ 5,386.22</b>	<b>-S/ 4,530.70</b>	<b>-S/ 3,623.84</b>	<b>-S/ 2,662.57</b>	<b>-S/ 1,643.66</b>	<b>-S/ 563.66</b>	<b>S/ 581.07</b>	<b>S/ 1,794.40</b>	<b>S/ 3,080.41</b>	<b>S/ 4,443.44</b>	<b>S/ 5,888.08</b>	<b>-S/ 8,816.54</b>	<b>S/ 89,300.24</b>	<b>S/ 204,612.45</b>	<b>S/ 321,881.80</b>	<b>S/ 417,962.01</b>
Gastos Financieros	S/ 1,573.47	S/ 1,557.45	S/ 1,540.99	S/ 1,524.07	S/ 1,506.68	S/ 1,488.80	S/ 1,470.43	S/ 1,451.54	S/ 1,432.13	S/ 1,412.18	S/ 1,391.68	S/ 1,370.60	S/ 17,720.02	S/ 14,572.57	S/ 10,197.61	S/ 4,116.42	
<b>Utilidad antes de Imp</b>	<b>S/ 7,766.77</b>	<b>-S/ 6,943.68</b>	<b>-S/ 6,071.69</b>	<b>-S/ 5,147.90</b>	<b>-S/ 4,169.25</b>	<b>-S/ 3,132.46</b>	<b>-S/ 2,034.09</b>	<b>-S/ 870.47</b>	<b>S/ 362.27</b>	<b>S/ 1,668.23</b>	<b>S/ 3,051.76</b>	<b>S/ 4,517.48</b>	<b>-S/ 26,536.56</b>	<b>S/ 74,727.67</b>	<b>S/ 194,414.83</b>	<b>S/ 317,765.38</b>	<b>S/ 417,962.01</b>
Impuesto a la Renta	-S/ 776.68	-S/ 694.37	-S/ 607.17	-S/ 514.79	-S/ 416.92	-S/ 313.25	-S/ 203.41	-S/ 87.05	S/ 36.23	S/ 166.82	S/ 305.18	S/ 451.75	-S/ 2,653.66	S/ 7,472.77	S/ 19,441.48	S/ 31,776.54	S/ 41,796.20
<b>Utilidad Neta del Ejec</b>	<b>-S/ 6,990.09</b>	<b>-S/ 6,249.31</b>	<b>-S/ 5,464.52</b>	<b>-S/ 4,633.11</b>	<b>-S/ 3,752.32</b>	<b>-S/ 2,819.21</b>	<b>-S/ 1,830.68</b>	<b>-S/ 783.42</b>	<b>S/ 326.04</b>	<b>S/ 1,501.41</b>	<b>S/ 2,746.59</b>	<b>S/ 4,065.73</b>	<b>-S/ 23,882.90</b>	<b>S/ 67,254.90</b>	<b>S/ 174,973.35</b>	<b>S/ 285,988.84</b>	<b>S/ 376,165.81</b>

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla N°44. Balance general

<b>BALANCE GENERAL</b>			
Activo		Pasivo	
<u>Activo Corriente</u>		<u>Pasivo Corriente</u>	
Caja	S/ 4,000.00	Obligaciones de Corto Plazo	S/ 8,070.39
Provisionamiento servicios	S/ 12,805.73		
<u>Activo No Corriente</u>		<u>Pasivo No Corriente</u>	
Tangible	S/ 32,195.70	Obligaciones de Largo Plazo	S/48,484.62
Intangible	S/ 85,653.34		
Imprevistos	S/ 6,732.74		
		<u>Patrimonio</u>	
		Capital	S/ 84,832.51
<b>TOTAL, ACTIVO</b>	<b>S/ 141,387.51</b>	<b>TOTAL, PASIVO</b>	<b>S/ 141,387.51</b>

Fuente: elaboración propia (2021)

En el balance general, en activo corriente, se ha determinado comenzar con un monto de S/ 4000.00 en caja, el cual es el efectivo disponible para cubrir cualquier gasto adicional en el inicio de operaciones. En provisionamiento de servicios se ha considerado los costos del primer mes de servicios generales, materiales de oficina y el sueldo de los 5 colaboradores de la empresa. En cuanto al activo no corriente, se muestra el total de gasto en bienes tangibles de S/ 32,195.70, bienes intangibles con un total de S/85,653.34 y se ha considerado un porcentaje de 5% para cubrir cualquier imprevisto que pueda suceder por un monto de S/ 6,732.74; dando un total de Activo de S/141,387.74.

En el pasivo se puede apreciar el total de obligaciones a corto plazo, las cuales corresponden a la amortización del préstamo bancario de los primeros 12 meses, por un monto de S/ 8,070.39, obligaciones de largo plazo, por un monto de S/ 48,484.62 y finalmente el capital resultado del aporte de los socios, por un monto de S/ 84,832.51; dando un total de Pasivo de S/ 141,387.74.

Puesto que parte de la inversión es obtenida mediante financiamiento, para hallar el VANE, TIRE, VANF Y TIRF; se hará uso de la tasa del costo promedio ponderado de capital, el cual asciende al 22.08%, además de otros datos detallados en la siguiente tabla:

Tabla N°45. Datos para hallar VAN Y TIR.

<b>WACC (CPPC)</b>	<b>22.08%</b>
% Deuda	40%
Kd	39%
Tasa de IR	10.00%
% Capital	60%
COK	13.40%

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla N°46. VANE-TIRE.

<b>VANE</b>	<b>S/279,579.57</b>
<b>TIRE</b>	<b>64%</b>

Fuente: elaboración propia (2021).

Según lo evaluado en flujo de caja financiero, se ha obtenido un TIRF igual a 74%, lo cual significa que la viabilidad del proyecto es positiva. Se podría afirmar que es un proyecto de alto retorno para los socios.

Tabla N°47. VANF-TIRF

<b>VANF</b>	<b>S/275,092.63</b>
<b>TIRF</b>	<b>74%</b>

Fuente: elaboración propia (2021).

### Punto de Equilibrio

En la siguiente tabla se encuentra reflejado el punto de equilibrio, el cual indica que la cantidad mínima de servicios que se deben realizar es de 30,003.

Tabla N°48. Punto de equilibrio.

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 1</b>			
	Precio de venta unitario	8.10	
	Costo variable unitario	2.94	
		5.16	
	CF	154,683.19	
Punto de equilibrio	CF	<b>30,003</b>	Unidades
	% Mg contrib unit		

Fuente: elaboración propia (2021).

## Beneficio – costo

Tabla N°49. Beneficio/costo.

	<b>Salidas</b>	<b>Entradas</b>	<b>(B/C)</b>
Flujo de Caja Económico	-141,388	420,967	2.98

Fuente: elaboración propia (2021).

## CONCLUSIONES

- 1. Primera conclusión.** De los resultados obtenidos en la investigación de mercado, se concluye que el 90% de encuestados estaría dispuesto a utilizar un servicio delivery exclusivo de productos terminados de panadería y pastelería mediante el uso de un aplicativo móvil, principalmente por Accesibilidad (zona de reparto).
- 2. Segunda conclusión.** Se determinó que, a pesar de la competencia directa e indirecta, no hay una app especializada en la comercialización de productos terminados de pastelería y panadería, lo que nos brinda una ventaja para Coberturar un buen porcentaje del mercado al cual nos dirigimos.
- 3. Tercera conclusión.** Se elaboró un plan de marketing digital, con una inversión exacta para llegar al máximo de servicio que proyectamos en un mes, donde estableceremos diversas acciones para poder captar clientes potenciales.
- 4. Quinta conclusión.** El VANE, VANF y el TIRE, TIRF calculado dentro del estudio económico muestra que existe una alta rentabilidad y viabilidad del proyecto ya que estos muestran resultados positivos y presenta un horizonte de bajo riesgo para el inversionista.
- 5. Sexta conclusión.** El proyecto de una app especializada en comercializar productos terminados de panadería y pastelería, representa una excelente oportunidad de negocio ya que este sector se encuentra en constante crecimiento, y más aún en pleno estado de emergencia por la pandemia que enfrentamos, la mayoría de personas tiene miedo salir de casa, por lo cual prefiere consumir productos y servicios que lleguen a la puerta de su domicilio.
- 6. Séptima conclusión.** De manera general, se puede concluir que el proyecto presenta condiciones favorables tanto en aspectos técnicos, operativos, financieros y de mercado lo que lo convierte en una buena oportunidad de inversión.

## RECOMENDACIONES

1. **Primera recomendación.** La empresa debe mantener y perfeccionar el estándar de calidad de su servicio, así como también mantenerse actualizada con los avances tecnológicos vigentes.
2. **Segunda recomendación.** Realizar periódicamente encuestas de satisfacción del cliente, para determinar cambios y/o mejoras tanto del aplicativo móvil como del servicio delivery y protocolos de bioseguridad.
3. **Tercera recomendación.** Realizar pruebas COVID a sus colaboradores, para descartar y prevenir contagios.
4. **Cuarta recomendación.** Hacer énfasis en el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad dentro de la oficina administrativa y en el proceso de entrega de los productos al consumidor final.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Estado de la población peruana 2020. Pbtedino de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf)
- Chain, R. E. S. (2020, 4 junio). ISO 9001: resumen y principales beneficios. EAE. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/iso-9001-resumen-y-principales-beneficios/>
- Registrar o constituir una empresa. (2020, 25 agosto). Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. Características de la micro y pequeñas empresas. Obtenido de Orientación Mypes. SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicasmicroPequenaEmpresa.h>
- Densidad poblacional. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/>
- Tasa de crecimiento poblacional de Piura. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/piura-caracterizacion.pdf>
- Censo poblacional 2017. Obtenido de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Hábitos hacia internet en el Perú urbano. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/habitos-y-actitudes-hacia-internet-en-el-peru-urbano-2020#:~:text=El%2080%25%20de%20personas%20entre,son%20smartphones%2C%20computadoras%20y%20tablets.>
- Comprador en línea peruano. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/comprador-en-linea>
- Compras por internet. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/compradores-por-internet>
- <https://www.ipsos.com/es-pe/compradores-por-internet>
- Matriz Ansoff. Obtenida de [www.robertoespinoza.es](http://www.robertoespinoza.es)
- Comparación de planes y precios: Office 365 Empresa y Enterprise Senetic. Obtenido de <https://senetic.pe/microsoft/office365/>

