



**INSTITUTO PERUANO DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS IPAE**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS**

**PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTAR UN MINIMARKET EN  
LA LOCALIDAD DE CORACORA - AYACUCHO**

**Trabajo de aplicación profesional para obtener el título en Administración de Negocios**

**CARLOS HUAMÁN, MILUSKA JACQUELINNE**

**(ORCID 0000-0002-2867-714X)**

**SIHUI CÁCERES, CHRISTIAN**

**(ORCID 0000-0001-7353-372X)**

**Ica - Perú**

**(2022)**

## ***AGRADECIMIENTO***

*A Dios, porque el conocimiento y la sabiduría viene de él.*

*A nuestros padres, por el ánimo que siempre infundieron en nosotros para lograr lo que hoy es una realidad.*

*A nuestras familias, porque siempre estuvieron pendientes de nuestros logros.*

# Índice General

	<b>Pág.</b>
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	10
<b>Introducción</b> .....	11
<b>Capítulo I. Plan de Negocio</b> .....	12
Análisis de la Oportunidad.....	12
Presentación del Modelo de Negocio .....	13
<b>Capítulo II. Plan Estratégico y Plan Organizacional</b> .....	18
Formulación de la Idea de Negocio .....	18
Descripción de la empresa .....	19
Datos de la Empresa.....	19
Direccionamiento Estratégico .....	20
Visión .....	20
Misión .....	20
Valores .....	20
Objetivo general .....	21
Objetivos Específicos.....	21
Matriz FODA – FODA cruzado .....	21
<b>Capítulo III. Plan Estratégico y Plan Organizacional</b> .....	25
Análisis del Entorno y Plan de Mercadeo .....	24
Análisis del entorno objetivo .....	24
Factores Económicos .....	24
Factores Socioeconómicos.....	27
Factores Políticos y Legales.....	29
Factores Tecnológicos .....	29
Factores Ambientales.....	30
Análisis de los Principales Actores.....	32
Perfil de los Clientes o Consumidores .....	32
Perfil de Competidores .....	32
Perfil de Proveedores .....	33
Determinación del tamaño del mercado .....	33
<b>Capítulo IV. Plan de Marketing</b> .....	51
Producto/Servicio.....	51
Plaza.....	53
Promoción .....	54

	<b>Pág.</b>
Persona.....	55
Marketing Mix .....	56
Programa de Acciones Tácticas .....	56
Programa y Pronóstico de Ventas .....	58
<b>Capítulo V. Plan de Operaciones.....</b>	<b>60</b>
Comercialización de Bienes y Servicios (en función al Plan de Marketing).....	60
Los Procesos Operativos.....	60
Logística de Entrada .....	65
Compras .....	65
Almacenamiento .....	65
Control de inventarios.....	66
Logística de salida.....	66
Despacho y distribución.....	66
Diseño y distribución de las instalaciones .....	67
<b>Capítulo VI. Organización de la Empresa.....</b>	<b>70</b>
Estructura de la Organización .....	70
Plan de Gestión del Talento .....	70
Organigrama .....	71
Principales funciones que se requieren en el Negocio.....	72
Políticas y Estrategias para la Administración del Talento .....	75
La Planilla de la Empresa o Presupuesto de las Remuneraciones .....	77
Aspectos Legales y Tributarios.....	78
<b>Capítulo VII. Plan Financiero .....</b>	<b>82</b>
Plan de Inversiones .....	82
Capital de Trabajo.....	84
Análisis de Costos: determinar los Costos del Negocio .....	84
Análisis Financiero .....	85
Balance General .....	86
Estado de Ganancias y Pérdidas .....	87
Ratios Financieros.....	87
Plan Financiero .....	89
Presupuesto Operativo .....	89
Presupuesto Financiero.....	89

	<b>Pág.</b>
Evaluación Financiera.....	90
Flujo de Caja Proyectado.....	90
Análisis de Sensibilidad.....	91
<b>Conclusiones</b> .....	<b>92</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>94</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	<b>95</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>96</b>

## Índice de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Matriz FODA.....	22
Tabla 2 Matriz FODA - Cruzado .....	23
Tabla 3 Población de la Provincia de Parinacochas Distrito de Coracora.....	33
Tabla 4 Vivienda particulares censadas según distrito Parinacochas – Coracora .....	34
Tabla 5 Datos de respuesta a la pregunta 1 .....	36
Tabla 6 Datos de respuesta a la pregunta 2.....	37
Tabla 7 Datos de respuesta a la pregunta 3.....	38
Tabla 8 Datos de respuesta a la pregunta 4.....	39
Tabla 9 Datos de respuesta a la pregunta 5.....	40
Tabla 10 Datos de respuesta a la pregunta 6.....	41
Tabla 11 Datos de respuesta a la pregunta 7.....	42
Tabla 12 Datos de respuesta a la pregunta 8.....	43
Tabla 13 Datos de respuesta a lapregunta 9.....	44
Tabla 14 Datos de respuesta a la pregunta 10.....	45
Tabla 15 Datos de respuesta a la pregunta 11.....	46
Tabla 16 Datos de respuesta a la pregunta 12.....	47
Tabla 17 Datos de respuesta a la pregunta 13.....	48
Tabla 18 Datos de respuesta a la pregunta 14.....	49
Tabla 19 Demanda proyectada.....	50
Tabla 20 Matriz de localización.....	54
Tabla 21 Matriz de Gasto / Frecuencia .....	58
Tabla 22 Gasto per cápita promedio anual por cliente (S/) .....	59
Tabla 23 Pronóstico y proyección de ventas.....	59
Tabla 24 Planilla de la empresa .....	77
Tabla 25 Estructura de la inversión .....	82
Tabla 26 Activos intangibles .....	82
Tabla 27 Activos tangibles.....	83
Tabla 28 capital de trabajo (1 mes).....	84
Tabla 29 Gastos de administración.....	84
Tabla 30 Costos de operación.....	85

	<b>Pág.</b>
Tabla 31 Gastos de ventas.....	85
Tabla 32 Estado de situación financiera de apertura .....	86
Tabla 33 Estado de situación financiera Año 1 .....	86
Tabla 34 Estado de ganancias y pérdidas proyectado.....	87
Tabla 35 Ratios de Rentabilidad.....	87
Tabla 36 Ratios de Solvencia.....	88
Tabla 37 Ratios de Liquidez .....	88
Tabla 38 Presupuesto Operativo .....	89
Tabla 39 Presupuesto Financiero .....	89
Tabla 40 Cálculo del WACC .....	90
Tabla 41 Flujo de caja proyectado .....	90

## Índice de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1 Presentación del Plan de Negocio (Modelo CANVAS).....	14
Figura 2 Logotipo y Slogan de la empresa .....	19
Figura 3 Crecimiento económico del Perú (2019 - Proyección al 2026).....	25
Figura 4 Tipo de cambio (Soles por US\$ promedio diario del mes) .....	26
Figura 5 Inflación (variación % Interanual del IPC Lima) .....	26
Figura 6 Evolución de la tasa de desempleo por trimestre al 2021 .....	27
Figura 7 Posición de Perú en Gree Future Index según pilares (2021 - 2022) .....	31
Figura 8 Mapa y ubicación del distrito Coracora, provincia de Parinacochas departamento de Ayacucho.....	34
Figura 9 Gráfico de respuesta a la pregunta 1.....	36
Figura 10 Gráfico de respuesta a la pregunta 2 .....	37
Figura 11 Gráfico de respuesta a la pregunta 3.....	38
Figura 12 Gráfico de respuesta a la pregunta 4.....	39
Figura 13 Gráfico de respuesta a la pregunta 5.....	40
Figura 14 Gráfico de respuesta a la pregunta 6.....	41
Figura 15 Gráfico de respuesta a la pregunta 7.....	42
Figura 16 Gráfico de respuesta a la pregunta 8.....	43
Figura 17 Gráfico de respuesta a la pregunta 9.....	44
Figura 18 Gráfico de respuesta a la pregunta 10.....	45
Figura 19 Gráfico de respuesta a la pregunta 11.....	46
Figura 20 Gráfico de respuesta a la pregunta 12.....	47
Figura 21 Gráfico de respuesta a la pregunta 13.....	48
Figura 22 Gráfico de respuesta a la pregunta 13.....	49
Figura 23 Líneas de productos.....	52
Figura 24 Localización del minimarket Qora .....	54
Figura 25 Modelo de volantes (campana previa a la apertura).....	55
Figura 26 Acciones tácticas de Precio .....	56
Figura 27 Acciones tácticas de Promoción.....	57
Figura 28 Matriz Ansoff.....	57
Figura 29 Diagrama de flujo de proceso de atención al Cliente .....	62

	<b>Pág.</b>
Figura 30 Diagrama de flujo de proceso de aprovisionamiento a tienda.....	63
Figura 31 Diagrama de proceso de Servicio Delivery .....	64
Figura 32 Distribución de planta del Minimarket.....	67
Figura 33 Vistas de corte del Minimarket.....	68
Figura 34 Vista Panorámica del local del Minimarket .....	69
Figura 35 Organigrama de la empresa .....	71
Figura 36 El RMT dirigido a Contribuyentes .....	80
Figura 37 Segmentos de aplicación para el impuesto a la renta anual.....	81

## Resumen Ejecutivo

El proyecto consta de la propuesta para implementar un minimarket, localizado en el departamento de Ayacucho, provincia de distrito de Coracora, donde se ha comprobado que no existe un negocio similar, pretendiendo modernizar la comercialización de artículos de primera necesidad en la modalidad de autoservicio. El estudio de mercado efectuado nos muestra una buena expectativa por parte de la población, lo que de alguna manera garantiza la demanda y aceptación del público. El análisis del entorno, por las circunstancias actuales, nos plantea la necesidad de ajustarnos a las condiciones de pérdida de la capacidad adquisitiva y monetaria de sus habitantes; pero al mismo tiempo estos han experimentado los beneficios de una mayor conectividad y el comercio online y deseoso de ponerlo en práctica. En el aspecto operativo, se ha hecho un análisis muy riguroso sobre el aprovisionamiento por parte de los proveedores de la mercancía, no significando esto mayores inconvenientes para el negocio, los procesos de la logística y del mantenimiento de las existencias es un tema del cual conocemos para poder aplicarlo sin ningún inconveniente. Para la localización del minimarket se ha identificado un local que se ajusta perfectamente a nuestros requerimientos. En lo referente a la organización, aspectos legales y tributarios para constituir la empresa están superados, ya que se cuenta con todas las facilidades para llevarlo a cabo. El personal será adecuadamente seleccionado y capacitado para desempeñar sus actividades con una predisposición de atención al cliente para darle mayor confianza en su estancia. Luego de haber efectuado un análisis detallado de costos gastos e ingresos, se determinó que se requiere una inversión de S/ 198,372.00, razón por la cual se ha convocado a la participación de cuatro socios, además del crédito bancario para la financiación del proyecto. La evaluación hecha, evidenció indicadores como un VANE de S/ 482.672.70, una TIRE de 126.75%, mayor a la tasa de descuento utilizada (18.09%) y una relación B/C de 3.43, lo que demuestra la viabilidad del proyecto.

## Introducción

El proyecto consiste en crear un Minimarket en la localidad de Coracora, provincia de Parinacochas, departamento de Ayacucho, motivados porque en esta localidad no existe un comercio de similares características, la tienda tendrá las facilidades para un autoservicio surtido con artículos de primera necesidad y otros de uso común y cotidiano, de alta calidad y con la garantía del caso, ya que se trata de la alimentación de las personas. El formato tendrá las cualidades de cualquier negocio de este tipo y contará además con las facilidades de servicio delivery, tomando en cuenta que la plataforma virtual ha sido ampliamente usada a raíz de la pandemia del COVID – 19, contando con las facilidades tecnológicas para su implementación.

La presentación del documento será elaborado de acuerdo a la estructura propuesta por la institución y conforme a los lineamientos de edición emitidos; constará de 7 capítulos, iniciando con el Capítulo I en el que se describe el plan de negocio, haciendo el análisis de la oportunidad identificada y haciendo una presentación con el modelo CANVAS. El capítulo II desarrolla el Plan Estratégico y el Plan Organizacional de la empresa, describiendo su direccionamiento estratégico y resumiendo en un FODA las condiciones del entorno interno y externo. En el Capítulo III se hace un análisis del entorno empresarial utilizando el modelo PESTEL para identificar los factores que pueden afectar o facilitar la implementación del proyecto, definiendo también el tamaño de mercado al cual nos dirigimos. El Capítulo IV tiene el contenido del Plan de Marketing, donde se describe las 4 p y termina con el pronóstico de ventas del negocio. El Capítulo V detalla todos los procesos de la modalidad operativa, considerando en especial la logística de entrada que es una de las principales actividades de la empresa, en donde también se ha incluido el diseño de las instalaciones. El Capítulo VI se refiere a la organización de la empresa, con la definición de cargos y principales funciones, destacando además los aspectos legales y tributarios que la empresa debe cumplir.

Finalmente en el Capítulo VII, se hará una proyección económica financiera para determinar el nivel de inversión que requiere el proyecto, el detalle de costos y gastos, así como la proyección de ingresos para determinar a través de la evaluación respectiva la viabilidad del proyecto.

# Capítulo I

## Plan de Negocio

### Formulación de la Idea de Negocio

La idea de negocio corresponde a la venta de abarrotes en general, frutas y verduras, mediante el formato de Minimarket especializado en estos productos, considerando que este modelo de venta es atractivo para el público objetivo, quienes acostumbran a comprar sus productos en tiendas en lugares cercanos a su domicilio. Adicionalmente, tras la coyuntura actual, digamos a la fecha pos pandemia, las familias han priorizado sus gastos hacia la salud, alimentación y educación por lo que este tipo de negocios, está tomando mayor realce, tomando ciertas ventajas respecto a las pequeñas tiendas, bodegas o paraditas como comúnmente se les llama a los lugares de venta ambulatoria de productos alimenticios existentes. El formato de mini mercado ofrecerá a las amas de casa grandes ventajas, por la variedad de la oferta y por precios muy competitivos, además podrán encontrar casi todo lo que necesitan para el consumo diario de la alimentación y otros rubros como aseo personal, limpieza, etc.

### Análisis de la Oportunidad

Son varias las razones por las que hemos decidido incursionar en este rubro de negocio, pero debemos destacar que la principal de ellas es que no existe en la localidad un establecimiento que pueda ofrecer las ventajas de un mini mercado, además del formato en que se está presentando de mucha conveniencia para los habitantes de la ciudad.

De otro lado hemos mencionado que la coyuntura pos pandemia, ha cambiado muchos hábitos de consumo y la adquisición de productos alimenticios, por ello también implementaremos el servicio a domicilio (modalidad delivery), para personas que por algún motivo no puedan hacerlo de manera presencial en nuestra tienda. El ritmo de vida que actualmente están llevando los peruanos, es altamente demandante. Por lo cual ya muchos han decidido preferir hacer sus compras en el día a día, según a lo que necesiten en el momento y además de acuerdo al estado de su economía. Esto ha generado una preferencia hacia los mini markets con respecto a otros establecimientos tradicionales.

Esperamos tener éxito en el negocio por la sencilla razón que en la localidad no existe negocio similar, además que conocemos de todas las herramientas administrativas y logísticas para el control de negocio, si bien la inversión es moderada, la rentabilidad del negocio es alta si se tiene conexiones con buenos proveedores y ejecutar un excelente plan de negocios, de esta manera la inversión será la adecuada y no estará desproporcionada.

### **Presentación del Modelo de Negocio**

La estructura del plan de negocios es una descripción escrita de un proyecto, los montos y los términos de su ejecución. Tal plan caracteriza la utilidad de su existencia. La estructura del plan de negocios en muchos aspectos depende del área en la que se encuentra el proyecto, y también de su tamaño.

Por lo tanto, si se pretende la fabricación de un nuevo tipo de producto/servicio, es necesario desarrollar un plan de negocios más detallado que describirá todas las ventajas y características, y también el target del mercado para este producto/servicio. Si se trata de la apertura de una instalación comercial, el plan de negocios puede ser simple e incluir sólo secciones con la descripción breve y con el cálculo de las condiciones de recuperación del desembolso. La estructura y el contenido del plan de negocios desempeñan un papel importante en el inicio de la actividad de la organización.

Para la presentación utilizaremos el modelo CANVAS, que es una herramienta de gestión estratégica que te permite conocer los aspectos clave de tu negocio: cómo se relacionan y compensan entre sí. Hace visible la infraestructura, la oferta, los clientes y la situación financiera de tu organización para que logres reconocer las deficiencias y analices el rendimiento.

Fue desarrollado por el consultor de negocios Alexander Osterwalder y el profesor de sistemas de información y gestión Yves Pigneur. Definieron nueve categorías para el modelo que representan los componentes básicos de una organización.

Figura 1

Presentación del Plan de Negocio (Modelo CANVAS)

<p><b>PROVEEDORES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proveedores de equipos y maquilnaria.</li> <li>▪ Proveedores de abarrotes, bebidas, y otros para mantener el stock.</li> <li>▪ Proveedor de conectividad a la red de telecomunicaciones.</li> <li>▪ Mercado financiero.</li> <li>▪ Medios publicitarios locales (radio).</li> <li>▪</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantenimiento de stock.</li> <li>▪ Control de índices de rotación de mercadería.</li> <li>▪ Proceso de atención al cliente.</li> <li>▪ Actualización de medios digitales.</li> <li>▪ Capacitación de personal</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención oportuna y personalizada, con trabajadores Idóneos para atender las necesidades del público consumidor, con una relación más cercana, para saber sus dudas, inquietudes e incluso Invitarlos a realizar recomendaciones sobre el negocio.</li> <li>▪ El servicio de <u>delivery</u> será oportuno para nuestros clientes que elijan este medio para sus compras.</li> </ul>	<p><b>RELACIÓN CON CLIENTES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nuestra relación con los clientes será amable y cordial, atendiendo sus peticiones en nuestra tienda.</li> <li>▪ Seguiremos todas las sugerencias en las redes sociales, para enmendar errores y mejorar nuestra atención</li> </ul>	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nuestro servicio estará dirigido a toda la población de <u>Coracora</u>.</li> <li>▪ A las amas de casa que suelen abastecerse de productos alimenticios para el momento o consumo periódico.</li> <li>▪ Personas de todas las edades sin distinción.</li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adquisición de activos para la Implementación Inicial del minimarket.</li> <li>▪ Adquisición del stock Inicial y reposición periódica.</li> <li>▪ Alquiler de local y servicios públicos</li> <li>▪ Alquiler de medios digitales.</li> <li>▪ Gastos de personal</li> </ul>		<p><b>FUENTE DE INGRESOS</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingresos por venta de productos que forman parte de la oferta directamente en tienda.</li> <li>▪ Ingresos por venta a pedido por servicio delivery.</li> </ul>		

## **Descripción del Modelo CANVAS**

### **1. Propuesta de valor:**

El negocio propone una atención oportuna y personalizada, con trabajadores idóneos para atender las necesidades del público consumidor, con una relación más cercana, para saber sus dudas, inquietudes e incluso invitarlos a realizar recomendaciones sobre el negocio. El servicio de delivery será oportuno para nuestros clientes que elijan este medio para sus compras.

Sin duda que un punto fuerte para los mini mercados, son el acercamiento que pueden tener los propietarios con los clientes, saber sus inquietudes, sus dudas, sus preguntas. Incluso invitarlos a realizar sus recomendaciones en pos de mejorar la atención y la calidad de los productos que se ofrecen.

### **2. Segmento de clientes**

La demanda de los productos de primera necesidad no tienen un segmento específico, por ese motivo nuestro servicio estará dirigido a toda la población de Coracora, la misma que tiene una población de más de 15,000 habitantes, a quienes ofreceremos productos de calidad y los mejores precios del mercado.

En este sentido consideramos que uno de los aspectos fundamentales es la localización, lo más recomendable es escoger una zona estratégica de la ciudad con gran afluencia de público, que no tenga mucha competencia y que sea de fácil acceso al público. Esta parte es vital para el negocio de minimarket porque de la ubicación que esté dependerá mucho la cantidad de personas que irán, captando la mayor cantidad de clientes que llegará al negocio.

### **3. Actividades clave**

La implementación y reposición de mercadería deberá hacerse de manera técnica por el control de los inventarios, verificando la rotación de productos y determinando el nivel de stock de cada producto. La selección de proveedores, también es un aspecto crucial para el

negocio, pues esto permitirá un mejor control de costos, lo que finalmente conducirá a mejores resultados económicos para la empresa.

#### **4. Recursos clave**

Una vez instalada e implementado el negocio deberá fijarse los horarios de atención desde muy temprano, la principal razón para aplicar esto, es porque el cliente suele tener alguna necesidad que cubrir de forma inmediata, por lo cual es necesario convertirse en su primera y mejor opción para realizar sus compras. Por lo que se requiere de personal con habilidades para atender a los clientes.

Mantener un stock suficiente, para evitar el desabastecimiento pero al mismo tiempo controlar los costos que su mantenimiento demanda, para lo que se contará con un software para este fin.

#### **5. Proveedores**

Para este tipo de negocios los proveedores son aliados indispensables, dado que son los que podrán sostener la cadena de abastecimientos satisfaciendo la demanda de los consumidores y entre ellos se cuenta: Proveedores de abarrotes, bebidas y demás, equipos y maquinaria, de conectividad a las redes de telecomunicaciones, de fondos financieros para la inversión en el momento que se requiera y por último a los medios de difusión, para efectuar la publicidad en el momento necesario.

#### **6. Canales de distribución**

El canal es directo sin intermediarios manteniendo contacto directo con los clientes y consumidores en el local que se ambientará adecuadamente, además se contará con los medios digitales a través de los cuales se podrá desarrollar el servicio a domicilio

## **7. Actividades clave**

Una vez instalada e implementado el negocio deberá fijarse los horarios de atención desde muy temprano, la principal razón para aplicar esto, es porque el cliente suele tener alguna necesidad que cubrir de forma inmediata, por lo cual es necesario convertirse en su primera y mejor opción para realizar sus compras.

Dentro de las actividades más destacadas es el control de la rotación de mercaderías y el mantenimiento del inventario, sin descuidar la atención al cliente por lo que se tiene en cuenta capacitar al personal para un excelente atención, la misma que también se dará a través de la actualización permanente de los medios digitales.

## **8. Estructura de costos**

Para una buena planificación en el proyecto, se hace indispensable establecer los costos fijos (Adquisición de activos para la implementación, remuneraciones, alquiler de servicios, alquiler de local entre otros.) además de los costos variables (adquisición de productos para la comercialización y la reposición periódica de los mismos, costos de reparto a domicilio, etc.)

## **9. Fuente de ingresos**

Son dos las fuentes de ingresos, los provenientes de la venta de productos que forman parte de la oferta y los ingresos por el servicio de reparto a domicilio.

## **Capítulo II**

### **Plan Estratégico y Plan Organizacional**

#### **Formulación de la Idea de Negocio**

Para empezar vamos a dar una idea global para llevar a cabo el negocio de minimarket con éxito. Sin duda, es la idea y el compromiso de llevarlo a cabo.

En un principio el local deberá ser pequeño, desde el comienzo; esto con el fin de que la inversión vaya de forma ascendente, teniendo una mejora progresiva en conjunto con el crecimiento de las ganancias, además que de esta forma se reduce los riesgos e incertidumbres. Si se ejecuta y planifica un buen plan de negocios, en un lapso perentorio existiría el retorno de la inversión realizada. Lo importante es centrarse y lograr trabajar de forma eficaz y eficiente para generar así un éxito en el negocio, alineado con el plan de negocios escogido.

Es preciso tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Constitución de la empresa
- Localización
- Permisos y licencias
- Adquirir el equipamiento y mobiliario
- Contactar proveedores.
- Diseño y distribución en el local

Otro aspecto crucial que se necesita en un minimarket, es que el personal que se vaya a contratar sea óptimo y eficiente. Sobre todo aquellos que estén en atención al cliente, pero para que el negocio funcione correctamente se tendrá que contratar a por lo menos; un encargado en la caja, a un personal de limpieza y a un encargado de ventas. Igualmente el personal se puede ir contratando, a medida que el negocio vaya cobrando relevancia y cada vez, más personas asistan y necesiten ser atendidas.

## Descripción de la empresa

Para todo este propósito constituiremos una empresa a la que hemos denominado Comercializadora Qora S.R.L. como Sociedad de Responsabilidad Limitada, que es la forma societaria más aparente para el negocio. El nombre Qora es la palabra en quechua que significa hierbas en general y usada de manera repetida da origen al nombre de la localidad Coracora.

Son muchos los aspectos generales a tener en cuenta, para lograr un desarrollo ordenado y bien estructurado del negocio que deja grandes réditos, pero que debe ser administrado con sumo cuidado, por su gran volatilidad.

## Figura 2

*Logotipo y Slogan de la empresa*



***Ahorra más con nosotros . . . .***

## Datos de la Empresa

Nombre de la empresa: Comercializadora Qora S.R.L.

Nombre comercial: Minimarket “Qora”

Rubro: Comercialización de productos de consumo masivo e inmediato para las personas.

Código CIU: 4711 (Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco)

## **Direccionamiento Estratégico**

### **Visión**

“Al 2025 seremos el Minimarket de referencia en el suministro de productos de consumo masivo e inmediato para las personas, brindando una atención preferencial, constituyéndonos en la primera opción en la localidad de Coracora”

### **Misión**

“Somos una empresa dedicada a la comercialización de productos de primera necesidad de muy buena calidad, ofreciendo a nuestros clientes el mejor servicio, con los mejores precios y en un ambiente acogedor”

### **Valores**

Cada empresa tiene sus propios valores corporativos. Algunos de ellos son resultado del deseo y la voluntad de quienes están al frente de la misma. Otros, por el contrario, nacen de las necesidades y compromisos que los negocios adquieren con su entorno, siendo determinante la relación con los clientes. Minimarket Qora ha determinado como línea de acción los siguientes:

#### **1. Confianza**

Nos referimos a la calidad de las relaciones que se establecen en el interior de una empresa. Esa misma confianza se transmitirá en el momento de tratar con los clientes.

#### **2. Transparencia y cultura abierta**

La veracidad y transparencia en las acciones de cada uno de los integrantes dará mucha confianza y permite proyectar una imagen positiva en los demás.

#### **3. Responsabilidad**

Adquirir conciencia de las decisiones que se toman durante la gestión empresarial. Implica la manera de afrontar esas decisiones para tratar de dignificar las acciones que vayamos a emprender

#### **4. Integridad**

Tenemos muy claro que cada una de sus actuaciones debe estar regulada por la moral. Debemos ser coherentes con los valores que defendemos en la empresa y actuar en consecuencia, algo que todos apreciarán muy positivamente.

#### **5. Disponibilidad al cambio**

Buscamos permanentemente la innovación a fin de brindar las mejores opciones a nuestros clientes para su satisfacción.

#### **Objetivo general**

Posicionarnos al 2025 como la mejor opción en la preferencia del público en el mercado de Coracora, abasteciendo a pequeños negocios de la provincia, con una oferta de productos mayor a los 500 ítems.

#### **Objetivos Específicos**

1. Lograr en el primer año de actividades una cuota de mercado de un 20% en la localidad.
2. Lograr una rentabilidad sobre los activos (ROA) mayor al 5% al primer año de actividad.
3. Alcanzar un margen neto de por lo menos 12% al primer año.
4. Tener 25 clientes corporativos fidelizados (pequeñas tiendas o bodegas de los diferentes distritos de la provincia) al cabo de dos años
5. Mantener un índice de rotación de inventarios igual o mayor a 4.5 en el año.
6. Obtener un promedio menor a 45 minutos en el reparto a domicilio (Servicio delivery)

#### **Matriz FODA – FODA cruzado**

Una herramienta que ayuda en el proceso de análisis de la operación de una empresa es el análisis situacional también conocido como diagnóstico FODA por sus siglas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), ya que es la herramienta apropiada para conocer las condiciones reales de actuación de una empresa, que facilita un buen diagnóstico y evaluación en el proceso de planeación estratégica, y dada su importancia, en el presente

ensayo se presenta un procedimiento para realizar un análisis FODA en una forma objetiva y de fácil aplicación para cualquier tipo de organización. Afirmo que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente (Steiner 1995)

**Tabla 1**

*Matriz FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Buena organización y conocedores del negocio y de la administración.	1. Poca disponibilidad de recursos financieros.
2. Ofrecemos productos frescos y de calidad.	2. Muchos productos son perecibles.
3. Buena conservación de los alimentos manteniendo la inocuidad de los mismos.	3. Somos una nueva empresa en el mercado, asumiendo una difícil etapa de introducción.
4. Ofrecemos el autoservicio como práctica favorable de relación con los clientes.	4. Mínima experiencia en la relación con los proveedores.
5. Ofrecemos servicio a domicilio (delivery)	5. No se cuenta con local propio.
6. Excelentes precios y ofertas diferenciadas.	6. Altos costos variables.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. No existe competencia similar en Coracora.	1. Crisis económica y lenta reactivación de la economía.
2. El comercio informal se ubica en los alrededores	2. Inestabilidad de los precios por efectos de la inflación.
3. La Introducción de este nuevo formato será muy bien recibido por la población.	3. Proliferación de la competencia informal.
4. Tendencia de la población por una alimentación más balanceada y saludable.	4. El formato es fácil y rápidamente imitable.
5. Los efectos de la pandemia ha desarrollado el servicio a domicilio.	5. Frecuencia de visita de proveedores en periodos muy largos.
6. Incremento del uso de la tecnología de la comunicación e información.	6. Mucha actividad de los reguladores de negocios y comercios.

**Tabla 2**

*Matriz FODA - Cruzado*

<b>MATRIZ FODA CRUZADO</b>		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		1. Buena organización y conocedores del negocio y de la administración. 2. Ofrecemos productos frescos y de calidad. 3. Buena conservación de los alimentos manteniendo la inocuidad de los mismos. 4. Ofrecemos el autoservicio como práctica favorable de relación con los clientes. 5. Ofrecemos servicio a domicilio (delivery) 6. Excelentes precios y ofertas diferenciadas	1. Poca disponibilidad de recursos financieros. 2. Muchos productos son perecibles. 3. Somos una nueva empresa en el mercado, asumiendo una difícil etapa de introducción. 4. Mínima experiencia en la relación con los proveedores. 5. No se cuenta con local propio. 6. Altos costos variables empresariales.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>	
1. No existe competencia similar en Coracora. 2. El comercio informal se ubica en los alrededores. 3. La Introducción de este nuevo formato será muy bien recibido por la población. 4. Tendencia de la población por una alimentación más balanceada y saludable. 5. Los efectos de la pandemia ha desarrollado el servicio a domicilio. 6. Incremento del uso de la tecnología de la comunicación e información.	<b>F1.O1</b> Explotar la falta de competidores con este formato con una mayor difusión.  <b>F4.O6</b> Realizar una agresiva publicidad por la página web y redes sociales.  <b>F5.O5</b> Aprovechar la demanda por este canal, utilizando medios digitales de pago.	<b>D4.O3</b> Poner mucho énfasis en el control de costos y mermas, en especial al inicio de las actividades.  <b>D3.O1</b> Desarrollar una excelente relación con los proveedores, mejorando las condiciones de aprovisionamiento.	
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>	
1. Crisis económica y lenta reactivación de la economía. 2. Inestabilidad de los precios por efectos de la inflación. 3. Proliferación de la competencia informal. 4. El formato es fácil y rápidamente imitable. 5. Frecuencia de visita de proveedores en periodos muy largos. 6. Mucha actividad de los reguladores de negocios y comercios.	<b>F1.A2</b> Incorporar imprevistos en el capital de trabajo.  <b>F3.A5</b> Implementar un acápite en el software de control de inventarios la fecha de vencimiento de productos.  <b>F6.A5</b> Acordar con los proveedores frecuencia de visita acorde con la planificación del mantenimiento de inventarios.	<b>D3.A6</b> Implementar todas las medidas de seguridad y requerimientos para el normal funcionamiento del negocio.	

## **Capítulo III**

### **Análisis del Entorno y Plan de Mercadeo**

#### **Análisis del entorno objetivo**

El análisis de entorno de una empresa nos permite identificar las fortalezas y los puntos débiles de una organización, algo fundamental para la planificación estratégica y el desarrollo de esta; es una herramienta especialmente útil a la hora de elaborar cualquier estrategia de empresarial, ya que ayuda a establecer cuál es la posibilidad de crecimiento real de esta mediante el estudio de toda una serie de factores que influyen en ella. Ese estudio, tanto del contexto interno como del externo, determinará también cuáles son sus debilidades, es decir, aquellos aspectos negativos que pueden impedir la consecución de los objetivos marcados.

El entorno engloba todas aquellas cuestiones que están fuera de la empresa y que influyen directa o indirectamente en su actividad. Por lo tanto, la empresa no puede controlarlas; tampoco es estático sino todo lo contrario, puede cambiar con el tiempo y esos cambios están rodeados de incertidumbre.

#### **Factores Económicos**

A pesar de la mejora sensible de los indicadores sanitarios en el país, **el PIB viene perdiendo impulso**, en un contexto de debilidad de la confianza empresarial, mayor conflictividad social y de mayores presiones inflacionarias vinculadas a factores externos (conflicto entre Rusia y Ucrania). Según el BBVA Research para Perú, "Las proyecciones son consistentes, según nuestras estimaciones, con un producto potencial que crece a un ritmo de alrededor de 2,0% en el mediano plazo y con una brecha del producto negativa que se cerrará en 2023",

La inversión privada, por otra parte, se contraería 5% este año, en línea con la mayor cautela para el desarrollo de proyectos por el lado empresarial y con un retroceso de la inversión minera.

### Figura 3

*Crecimiento económico del Perú (2019 - Proyección al 2026)*



Nota: BBVA Research Perú, a partir de data del BCRP

### Tipo de cambio

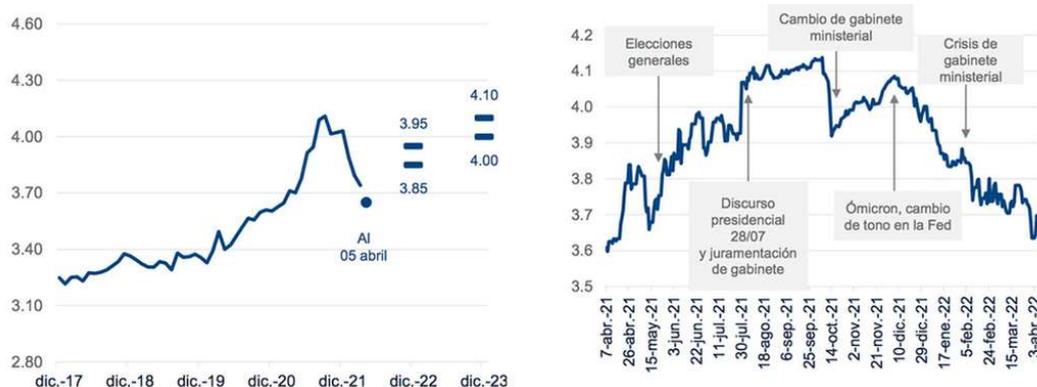
Si bien la moneda local ha tendido a apreciarse en lo que va del año, BBVA Research estima que en los siguientes meses las presiones de depreciación sobre el sol aumentarán en un contexto en que la Reserva Federal irá normalizando su posición monetaria y, localmente, el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos se ubicará en torno a un nivel equivalente a 3,0% del PIB.

"En este contexto, estimamos que la cotización local del dólar cerrará 2022 entre 3,85 y 3,95 soles por USD, mientras que en 2023 lo hará entre 4,00 y 4,10 soles por USD" (BBVA Research).

“Revisamos nuestra proyección de tipo de cambio para el 2022 de 3.95 soles por dólar a 3.80 soles. Pronosticar en qué nivel culminará el año es complejo, nos apoyamos en factores técnicos, pero será un año con volatilidad, lo que representa una apreciación de 5% respecto del 2021

**Figura 4**

*Tipo de cambio (Soles por US\$ promedio diario del mes)*



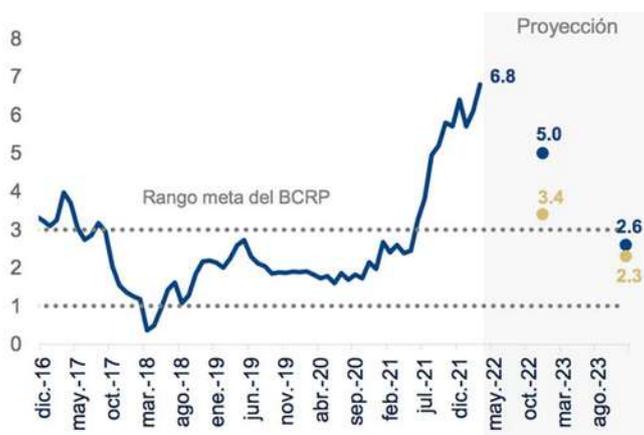
Nota: BBVA Research Perú, a partir de data del BCRP

## Inflación

La inflación registró una sostenida tendencia alcista desde junio debido a los mayores precios de alimentos y energía, a pesar de la apreciación de la moneda local. En el nuevo escenario base, BBVA Research calcula cotizaciones internacionales de alimentos y combustibles elevadas por más tiempo debido al conflicto entre Rusia y Ucrania. "En ese contexto, las expectativas inflacionarias seguramente seguirán altas, retroalimentando las presiones sobre los precios. Con todo, en el nuevo escenario base se tiene una inflación más alta en 2022 (5,0%) y 2023 (2,6%)" (BBVA Research para Perú).

**Figura 5**

*Inflación (variación % Internaual del IPC Lima)*



Nota: BBVA Research Perú, a partir de data del BCRP

**Análisis del factor económico:** El entorno económico, de acuerdo a los antecedentes no es nada auspicioso para el negocio, la reactivación económica es muy lenta, no hay inversión privada ni pública, la inflación está en alza, el tipo de cambio, según los expertos podría terminar a fin de año sobre los cuatro soles por dólar; todo hace suponer que tomará mucho tiempo recuperar indicadores de antes de la pandemia. A todo esto hay que agregar que el conflicto internacional está agravando más aun la crisis con el alza de los combustibles y luego, la cadena de aprovisionamiento hará más crítica la situación.

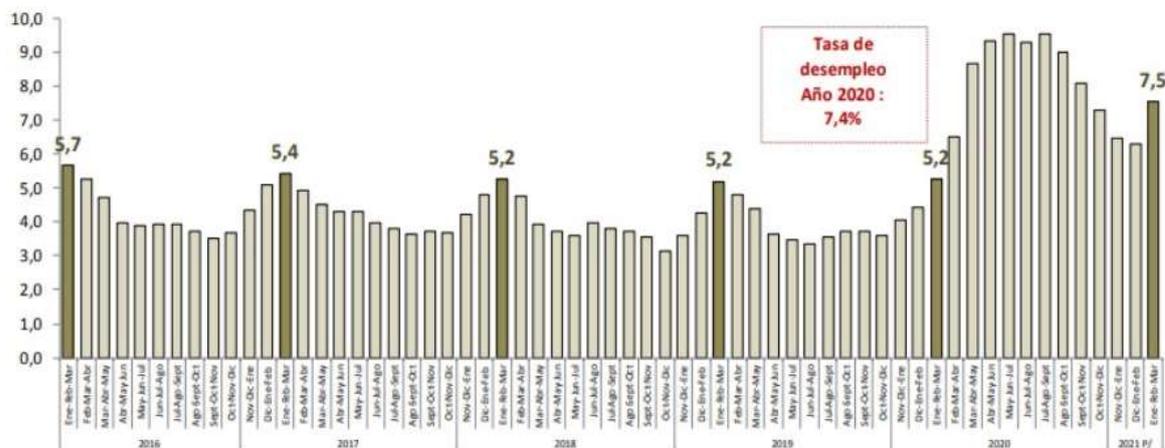
**Factores Socioeconómicos**

**Empleo**

Entre enero y marzo del 2022, en Lima Metropolitana se registró que 511 mil 300 personas estaban desempleadas y en búsqueda de trabajo, según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). A nivel nacional, la cifra aumenta. Los datos más recientes de la entidad señalan que, en el último trimestre del 2021, existían 805 mil 600 peruanos y peruanas desempleados, un incremento de más de 108 mil personas sin trabajo en comparación al 2019, antes de la pandemia. Si bien, la tasa de desempleo ha ido disminuyendo, aún no recupera los niveles pre pandemia.

**Figura 6**

*Evolución de la tasa de desempleo por trimestre al 2021*



Nota: La información al 2021 es preliminar y está sujeta a cambios una vez que la Comisión Consultiva de Pobreza concluya la revisión de la base de datos.

Fuente: INEI- Encuesta Nacional e Hogares ENAHO (2021)

## **Pobreza**

En el país, recientemente se publicó (INEI) que la tasa de pobreza para el 2021 se situó en 25.9%, por debajo del 30.1% del 2020 pero aún por encima previa a la tasa de pobreza previa a la pandemia (20.2% en el 2019), es decir 5.7% más. El Instituto nacional de Estadística de Informática, resaltó también que los mayores niveles de pobreza están en la sierra rural (44.3%) y selva rural (35%), mientras que la pobreza incidió en el 39.7% de la población del área rural y 22.3% del área urbana al finalizar el 2021, mostrando así una tasa mayor de personas pobres en las ciudades más grandes del país.

En un contexto donde la economía se encuentra prácticamente estancada y a punto de entrar en recesión, y en tanto esta no crezca o lo hace en tasas muy bajas en los próximos años, así como también el nivel de inflación en el 2022 que probablemente se prolonga hasta el 2023, muchos economistas advierten que esto tendrá consecuencias muy serias sobre la capacidad de país en reducir la pobreza en el mediano y largo plazo

## **Violencia Social**

El fantasma de la violencia está en todos lados, en los hogares, los centros de estudio, los vecindarios y en el país en general; se presenta en nuestra realidad como la delincuencia organizada, el terrorismo, el sicariato, la corrupción, el pandillaje, entre otros. La violencia política incluye la guerra, actos afines y agresiones por parte del estado. La violencia económica incluye las agresiones con fines de lucro. En realidad nos encontramos frente a un fenómeno que se incrementa día a día, las razones pueden ser el facilismo con que se practica sin sanciones ejemplares y otra por la necesidad, lo que de ninguna manera justifica la acción, pero lo cierto es que nadie se encuentra libre de esta incidencia.

**Análisis el factor Socioeconómico:** La sociedad en su conjunto está deteriorada desde el punto de vista de sus condiciones actuales, mucha gente desempleada, bajo poder adquisitivo y viviendo en un medio hostil si se refiere a la violencia social, la misma que va en aumento donde reina la inseguridad y la autoridades poco pueden hacer frente a este flagelo.

## **Factores Políticos y Legales**

El país sigue inmerso en un espiral de caos e ingobernabilidad. El ejecutivo ha modificado su gabinete cuatro veces en menos de seis meses, renunciadas y censuras a los ministros por un Congreso indefinido en su accionar y de muy baja aprobación, apenas un 18% cree que las cosas las hacen bien y del otro lado un presidente con más alta desaprobación que alcanza al 71% en los primeros meses de su gobierno. Pero este no ha sido el único factor que tiene al país sumido en la inestabilidad.

La inesperada llegada al poder de Pedro Castillo guardaba la leve esperanza de devolverle un poco de estabilidad al país, pero las críticas y los escándalos no se han hecho esperar; recientemente, la Fiscalía de Perú allanó con fines de incautación el Palacio de Gobierno y otros 14 inmuebles vinculados en la investigación por presunto direccionamiento en la adquisición de biodiésel B100, a cargo de Petroperú, en favor de una empresa privada. Este sería otro más de los tantos escándalos, hasta el punto de sindicado el presidente como el cabecilla de una red criminal, quien cuenta con inmunidad, como lo indica la Constitución.

Desde la Presidencia, argumentan estar cumpliendo con su trabajo y el mandatario está intentando gobernar en un ambiente adverso; pero el país se muestra ingobernable y el fantasma de una nueva crisis política comienza a consolidarse.

**Análisis del factor Político Legal:** El ruido político que no cesa, no hace sino ahuyentar la inversión privada que a estas alturas es nula o casi nula, por lo que no se genera trabajo y las acciones de los principales poderes del Estado no hacen sino agravar la situación, a tal punto que ha generado la mayor incertidumbre por el futuro del Perú.

## **Factores Tecnológicos**

Este quizás sea un factor que se podría decir ha desarrollado favorablemente a cualquier iniciativa emprendedora, los efectos de la pandemia de COVID-19 ha impactado al mundo en todo sentido y las empresas han empezado a revisar sus estrategias, sin embargo, los desafíos que está presentando esta crisis brinda una oportunidad para que las organizaciones evolucionen a una nueva realidad donde

predomina lo digital. La tecnología se ha convertido en un instrumento de medición para saber cuan preparados estábamos a nivel privado y público en la ruta de la transformación digital. Las diferentes organizaciones han tenido que responder de manera inmediata desarrollando e implementando soluciones digitales, automatizando procesos y soluciones en la nube; así como dándole facilidades a sus colaboradores para realizar trabajo remoto y de ese modo resguardar su integridad y aquellas que no lo han hecho se han visto forzadas a parar su operación.

Si bien aún no sabemos cuándo será el final de la crisis sanitaria, es importante que nos encontremos preparados para manejar de manera efectiva un futuro más digital, teniendo en cuenta la innovación a través de alianzas y despliegue de diferentes tecnologías como propuesta de valor para el negocio.

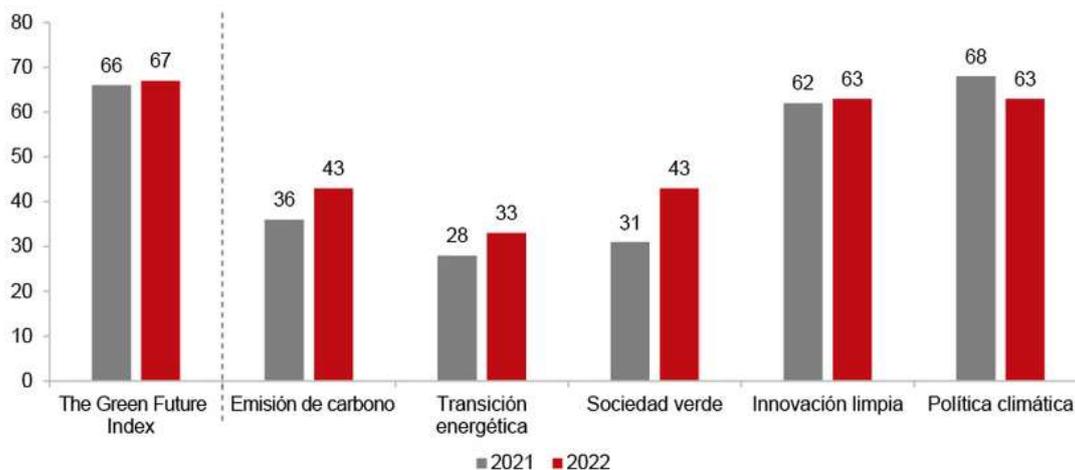
**Análisis del Factor Tecnológico:** Cualquier idea o negocio que podamos desarrollar no estará exento de utilizar las facilidades que nos ofrece el mundo digital y el desarrollo tecnológico, por ejemplo utilizar el marketing digital, principalmente el factor promocional a través de la web y las redes sociales, que sin duda alguna se han convertido en el mejor aliado de cualquier emprendedor, para llegar a sus clientes

### **Factores Ambientales**

Cabe resaltar que el pilar de Innovación limpia mide el entorno de innovación para la reducción en las emisiones de carbono, tales como la participación de patentes vinculadas con la sostenibilidad ambiental, inversiones en energías limpias e inversiones en tecnología para el consumo de alimentos. Por su parte, el pilar de Política climática incluye las iniciativas financieras estatales para la reducción de emisiones de carbono, la política de sostenibilidad agrícola y el uso de recuperación económica pos pandemia para la recuperación ambiental. Al comparar los resultados de The Green Future Index de Perú, frente a sus pares en América Latina (especialmente frente a los países miembros de la Alianza del Pacífico), notamos que los pilares de Política climática e Innovación limpia se mantienen como los principales puntos de desventaja. Por ejemplo, Chile y Colombia ocupan las posiciones 27 y 31, respectivamente, en el pilar de Política Climática; y 39 y 42, respectivamente, en el pilar de Innovación limpia. (COMEX Perú-Abril 2022)

**Figura 7**

*Posición de Perú en Gree Future Index según pilares (2021 - 2022)*



*Nota:* Elaborado por COMEX Perú a partir del ranking de The Green Future Index

A fin de generar cambios fundamentales en los incentivos para invertir en sostenibilidad ambiental, es importante no solo continuar en la búsqueda de instrumentos financieros que promuevan la inversión de proyectos sostenibles, sino establecer mecanismos desde el Gobierno con el objetivo de generar un entorno favorable para la sostenibilidad ambiental en la sociedad y el sector privado. Así, con el apoyo de la red de Centros de Innovación Tecnológica y Empresarial del Ministerio de la Producción, se espera que más micro y pequeñas empresas implementen procesos productivos sostenibles.

**Análisis del factor Ambiental:** Lo mostrado líneas arriba no hace sino confirmar los avances del país en materia de cuidado ambiental, especialmente la agricultura y más específicamente la de exportación, la misma que por exigencia de los países de destino de las exportaciones han cultivado la cultura ambientalista en sus actividades rutinarias, logrando productos orgánicos y con menos residuos químicos, lo que ha dado estos resultados. De otro lado el gobierno ha perfeccionado la normatividad necesaria para una serie de actividades de la economía peruana.

## **Análisis de los Principales Actores**

### **Perfil de los Clientes o Consumidores**

Los clientes potenciales de nuestro negocio están muy localizados, pues se trata de los pobladores del distrito de Cora Cora de la provincia ayacuchana de Parinacochas, dicho sea de paso se considera como el principal distrito de la provincia, la particularidad de esta provincia, conjuntamente con las provincias de Lucanas y Páucar del Sara Sara tienen más acercamiento con el departamento de Ica, debido a las vías de comunicación y el intercambio comercial de esta zona. Cuenta con una población de aproximadamente 15,000 habitantes de un total de la provincia de 35,000 aproximadamente.

La característica de sus habitantes, tales como su distribución por edades, de la cual se puede decir que es una población predominantemente joven con un porcentaje creciente de personas en estado de convivientes, y una decreciente población rural con índices de analfabetismo aún altos y un bajo nivel de educación alcanzada. Por el lado económico, existe un desbalance desfavorable entre la Población Económicamente Activa y la No Activa, así mismo se mantiene un decrecimiento sostenido de población que trabajaba en la agricultura y ganadería.

### **Perfil de Competidores**

En este aspecto se podría afirmar que no existe una competencia formal, excepto por las bodegas y pequeñas tiendas a las que se adiciona el comercio ambulatorio que se congrega mayormente en ferias dominicales en las que se comercializa mayormente productos propio de la zona, a la que han agregado productos más elaborados traídos de otros lugares.

Es conveniente destacar que la idea de implementar un mini mercado en la localidad de Cora Cora, resolvería en gran parte del aprovisionamiento de artículos de primera necesidad, que no solo atenderá a la población del distrito sino también a pobladores de localidades cercanas al distrito y que bien podría convertirse en proveedor de pequeños negocios dedicados a la venta de abarrotes y otros en pequeñas localidades.

## Perfil de Proveedores

Los proveedores, los hay muchos, la mayoría de ellos ubicados en la provincia de Nazca que es la ciudad más próxima a Cora Cora y que proveen de mercadería a esta localidad, ahora también hay distribuidores mayoristas en la ciudad de Ica que muy fácilmente podrían abastecer el negocio de manera periódica, entre los que se puede nombrar:

- Distribuidora Castillo
- Makro
- Maxibodega
- Distribuidora del Sur C & D
- Distribuidora Don Tel & Victoria
- Yataco E.I.R.L.

## Determinación del tamaño del mercado

Es inevitable que para determinar el tamaño de mercado se debe hacer una segmentación del mismo para identificar el público objetivo de nuestro negocio; en este caso utilizaremos las siguientes variables:

A. **Variable geográfica:** Distrito de Cora Cora, provincia de Parinacochas departamento de Ayacucho.

B. **Variable demográfica:**

**Tabla 3**

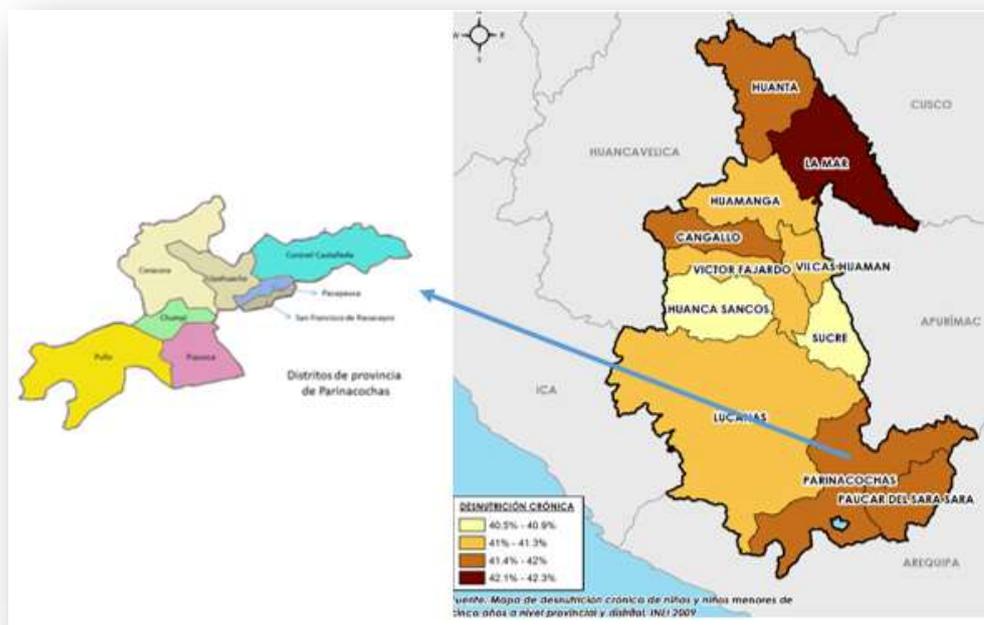
*Población de la Provincia de Parinacochas Distrito de Coracora*

Provincia, distrito y edades simples	Total	Población	
		Hombres	Mujeres
PROVINCIA PARINACOCHAS	27 659	14 380	13 279
DISTRITO CORACORA	13 124	6 356	6 768

*Nota:* Adaptado de la información de INEI- Censo 2017

Figura 8

Mapa y ubicación del distrito Coracora, provincia de Parinacochas departamento de Ayacucho.



### C. Variable viviendas y hogares constituidos

Utilizando la información antes anotada, nuestro mercado potencial estaría conformado por 3,456 hogares, a partir de este dato calcularemos la muestra a la cual se aplicará la encuesta respectiva.

Tabla 4

Vivienda particulares censadas según distrito Parinacochas – Coracora

Departamento	Provincia	Distrito	Total de viviendas particulares	Tipo de material predominante en las paredes exteriores					
				Material noble 1/		Material de adobe o tapia		Material precario 2/	
				Cifras absolutas	%	Cifras absolutas	%	Cifras absolutas	%
Ayacucho	Lucanas	Santa Ana de Huaycahuacho	385	2	0,5	377	97,9	6	1,6
Ayacucho	Lucanas	Santa Lucía	409	36	8,8	193	47,2	118	28,9
Ayacucho	Parinacochas	Coracora	3.456	217	6,3	3.005	87,0	233	6,7
Ayacucho	Parinacochas	Chumpi	724	20	2,8	698	96,4	6	0,8
Ayacucho	Parinacochas	Coronel Castañeda	239	5	2,1	126	52,7	107	44,8
Ayacucho	Parinacochas	Pacapausa	249	1	0,4	226	90,8	22	8,8
Ayacucho	Parinacochas	Pullo	1.737	237	13,6	1.304	75,1	150	8,6
Ayacucho	Parinacochas	Puyusca	732	64	8,7	637	87,0	31	4,2
Ayacucho	Parinacochas	San Francisco de Ravacayco	190	2	1,1	153	80,5	35	18,4
Ayacucho	Parinacochas	Upahuacho	445	0	0,0	408	91,7	37	8,3

Nota: Adaptado de la información del INEI- Encuesta Nacional de Hogares ENAHO

## Determinación de la muestra

**Mercado potencial = 3,456 hogares**

### Tamaño de la muestra

N = Total de la población (3,456)

Z= Nivel de confianza 1.96 (si la seguridad es del 95%)

p = Proporción esperada (0.50)

q = 1 – p (en este caso 1- 0.50) = 0.50

e = Máximo error permisible (en nuestra investigación es 5%)

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{[(e^2) * (N - 1)] + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 3,456}{0.05^2 * (3,456 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 345.8$$

Por lo tanto, el número de encuestas que será aplicada al mercado potencial calculado anteriormente, será de **346** hogares.

## Tabulación de datos y presentación de resultados

A continuación se presentan las tablas y gráficos que corresponden a la información recolectada en las encuestas realizadas por el proyecto y aplicadas a los hogares elegidos aleatoriamente, cada una de los datos y gráficos presentados serán comentados de acuerdo con la relación con el proyecto y al impacto que puedan tener.

Pregunta 1.- ¿Habitualmente quien realiza las compras de productos de primera necesidad para su hogar?

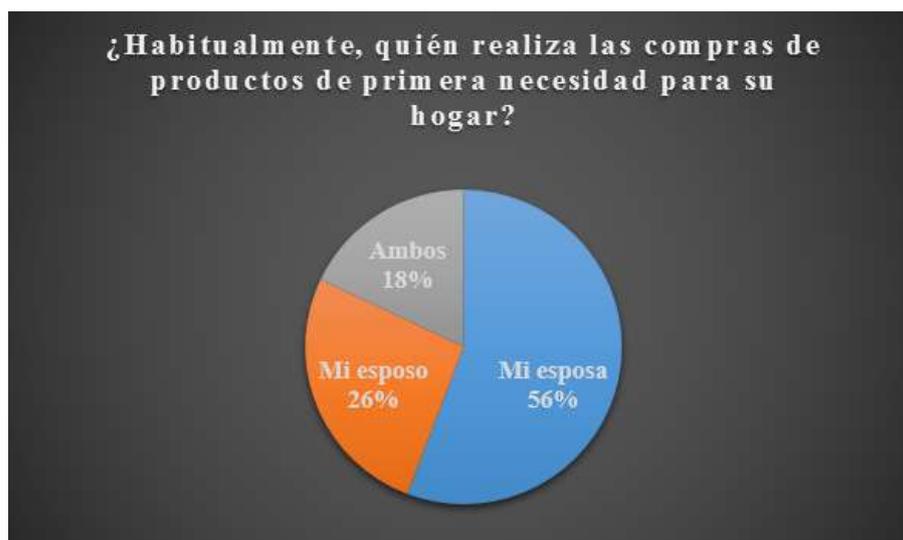
**Tabla 5**

*Datos de respuesta a la pregunta 1*

Alternativas	N° de Hogares	%
Mi esposa	193	56%
Mi esposo	91	26%
Ambos	62	18%
<b>Total</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>

**Figura 9**

*Gráfico de respuesta a la pregunta 1*



**Interpretación:** A la pregunta, son las amas de casa la que usualmente realiza las compras de artículo de primera necesidad en los hogares, así lo manifestaron el 56% de las personas encuestadas, en un 26% de los casos lo hace el esposo y el 18% de los encuestados respondió que ambos se encargan de esta tarea.

Pregunta 2.- ¿Dónde realiza estas compras?

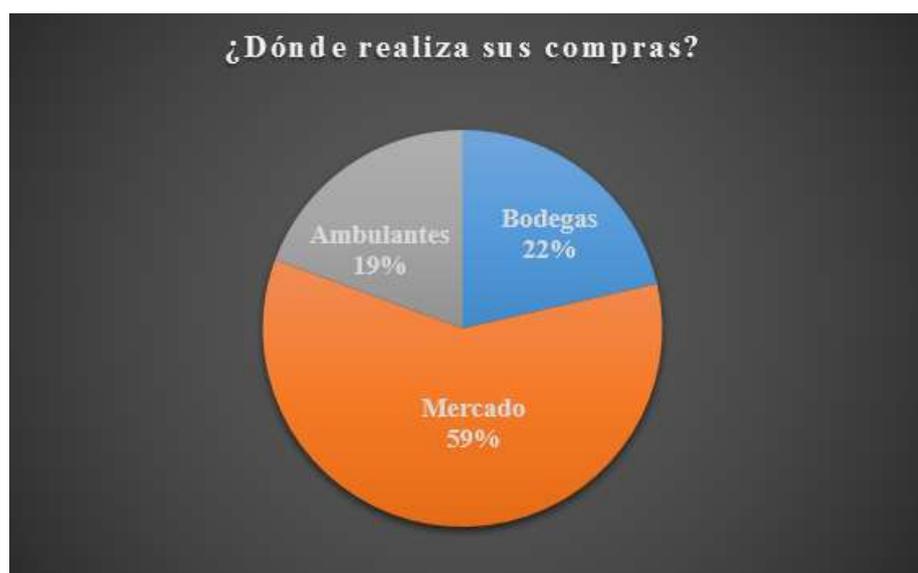
**Tabla 6**

*Datos de respuesta a la pregunta 2*

Alternativas	N° de Hogares	%
Bodegas	74	21%
Mercado	205	59%
Ambulantes	67	19%
<b>Total</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>

**Figura 10**

*Gráfico de respuesta a la pregunta 2*



**Interpretación:** Es obvio que la mayoría (59%) suele hacer sus compras en el mercado o como se le conoce como paradita, un 22% lo hace en bodegas que hay una buena cantidad de ellas en la zona, el resto que significa el 19% lo hace en comercio ambulatorio fijos o que andan deambulando por la ciudad.

Pregunta 3.- ¿Con qué frecuencia suele realizar estas compras de productos de primera necesidad para su hogar?

**Tabla 7**

*Datos de respuesta a la pregunta 3*

Alternativas	N° de Hogares	%
Diario	245	71%
Semanal	67	19%
Quincenal.	34	10%
<b>Total</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>

**Figura 11**

*Gráfico de respuesta a la pregunta 3*



**Interpretación:** Es habitual por lo pequeño de la ciudad y por las ocupaciones de su población que las compras las hagan en su mayoría (74%) de manera diaria, aunque se nota nuevas tendencias de consumos entre las amas de casa. Un 15% manifestó que lo hace inter diario, el 8% lo hace quincenalmente y una minoría representada por solo un 3% lo hace de manera quincenal.

Pregunta 4.- ¿Qué productos adquiere con mayor frecuencia? (puede marcar más de una opción)

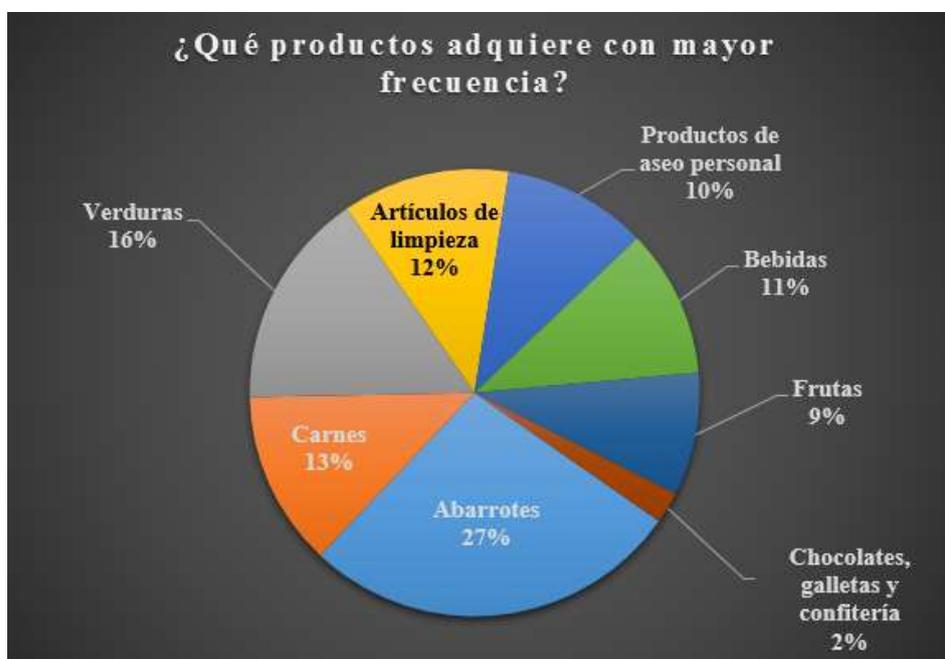
**Tabla 8**

*Datos de respuesta a la pregunta 4*

Alternativas	N° de Hogares	%
Abarrotes	181	27%
Carnes	84	13%
Verduras	104	16%
Artículos de limpieza	80	12%
Productos de aseo personal	69	10%
Bebidas	71	11%
Frutas	59	9%
Chocolates, galletas y confitería	15	2%
<b>Total</b>	<b>663</b>	<b>100%</b>

**Figura 12**

*Gráfico de respuesta a la pregunta 4*



**Interpretación:** Los productos de primera necesidad que adquieren mayormente son: Abarrotes (27%), verduras (16%), carnes (13%), seguido de artículos de limpieza (12%), productos de aseo personal (10%), bebidas (11%), frutas (9%) y finalmente golosinas con un 2%.

Pregunta 5.- Aproximadamente ¿Cuánto gasta por cada compra que realiza?

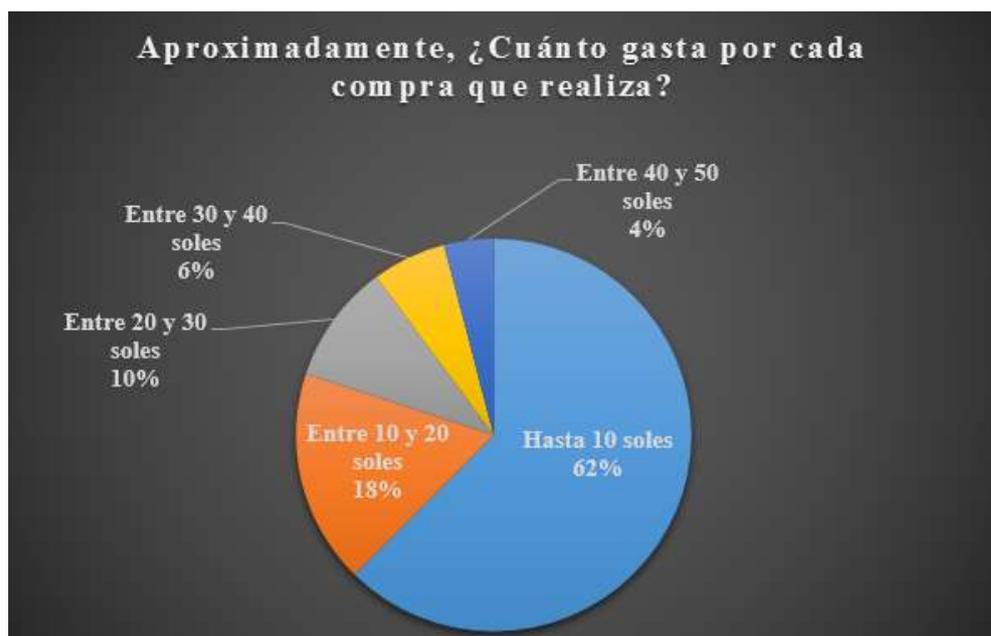
**Tabla 9**

*Datos de respuesta a la pregunta 5*

Alternativas	N° de Hogares	%
Hasta 10 soles	216	62%
Entre 10 y 20 soles	61	18%
Entre 20 y 30 soles	34	10%
Entre 30 y 40 soles	21	6%
Entre 40 y 50 soles	14	4%
<b>Total</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>

**Figura 13**

*Gráfico de respuesta a la pregunta 5*



**Interpretación:** El promedio de gasto en cada compra está entre hasta 10 soles, así lo indica el 62% de los encuestados, un 18% gasta entre 10 y 20 soles, el 10% gasta entre 20 y 30 soles, un 6% gasta en cada compra un promedio de entre 30 y 40 soles, el 4% indica que gasta en cada compra un promedio entre 40 y 50 soles.

Pregunta 6.- ¿En qué horarios realiza, habitualmente sus compras?

**Tabla 10**

*Datos de respuesta a la pregunta 6*

Alternativas	N° de Hogares	%
Entre 7.00 y 10.00 horas	216	63%
Entre 10.00 y 12.00 horas	84	24%
Entre 12.00 y 14.00 horas	38	11%
Entre 14.00 y 18.00 horas	8	2%
<b>Total</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>

**Figura 14**

*Gráfico de respuesta a la pregunta 6*



**Interpretación:** Por lo general en esta parte del territorio donde las ocupaciones de gran parte de la población está dedicada a tareas agrícolas y ganaderas, el mayor porcentaje (63%) de encuestados manifiesta hacer sus compras entre las 7.00 y las 10.00 horas, el 24% lo hace entre 10.00 y 12.00 horas, un 11% elige horarios entre las 12.00 y 14.00 horas y apenas el 2% lo hace entre las 14.00 y 18.00 horas. Además hay que recalcar que debido a que los mercados tienen un horario de atención matutino, no pueden tomar otra alternativa.

Pregunta 7.- ¿Cómo calificaría la atención que recibe en el lugar donde realiza sus compras?

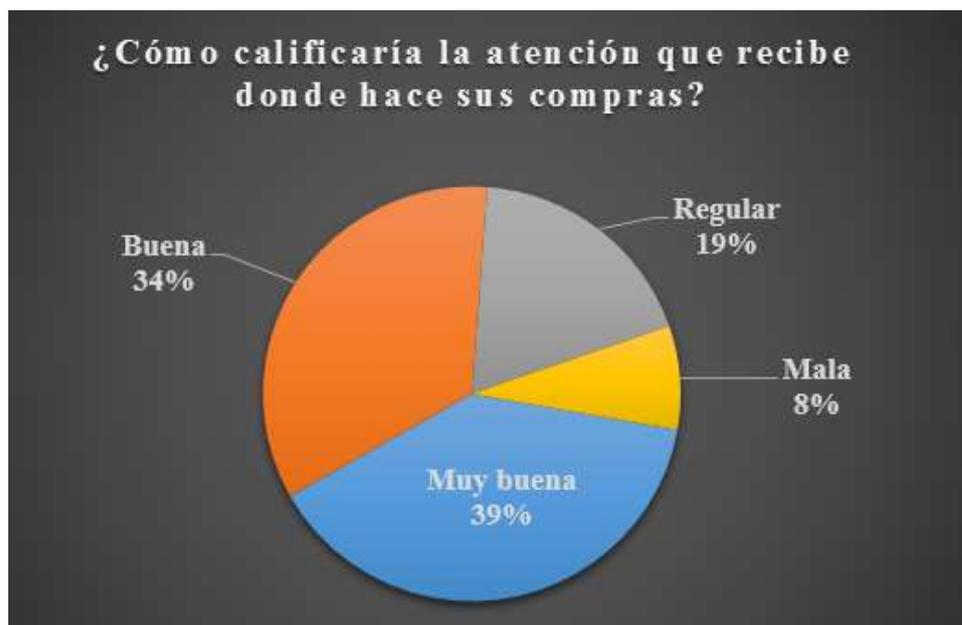
**Tabla 11**

*Datos de respuesta a la pregunta 7*

Alternativas	N° de Hogares	%
Muy buena	135	39%
Buena	119	34%
Regular	64	18%
Mala	28	8%
<b>Total</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>

**Figura 15**

*Gráfico de respuesta a la pregunta 7*



**Interpretación:** Una gran parte de los encuestados (39%) manifiesta que la atención que reciben donde hacen sus compras es muy buena, el 34% indica que le pareció buena la atención que recibe, un 19% la califica de regular y el 8% restante solo indica que la atención es mala.

Pregunta 8.- Estamos pensando implementar un Mini Marquet en la localidad. ¿Estaría dispuesto a hacer sus compras en este lugar?

**Tabla 12**

*Datos de respuesta a la pregunta 8*

Alternativas	Nº de Hogares	%
Sí	248	72%
Probablemente Sí	55	16%
Quizás No	24	7%
Definitivamente No	19	5%
<b>Total</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>

**Figura 16**

*Gráfico de respuesta a la pregunta 8*



**Interpretación:** Por la respuesta obtenida de los encuestados a esta pregunta resulta auspiciosa la idea del proyecto, ya que el 72% manifiesta que la idea de instalar un minimarket en la localidad le parece muy buena y que si realizaría sus compras; para el 16% le parece bien pero aún tiene sus dudas, el 7% indica que tal vez no lo haga y para un 5% de los encuestados no le parece buena idea.

Pregunta 9.- ¿Qué condiciones le parece más importante en este nuevo servicio? (La encuesta continúa solo para los que respondieron Sí a la pregunta anterior). Puede marcar dos opciones.

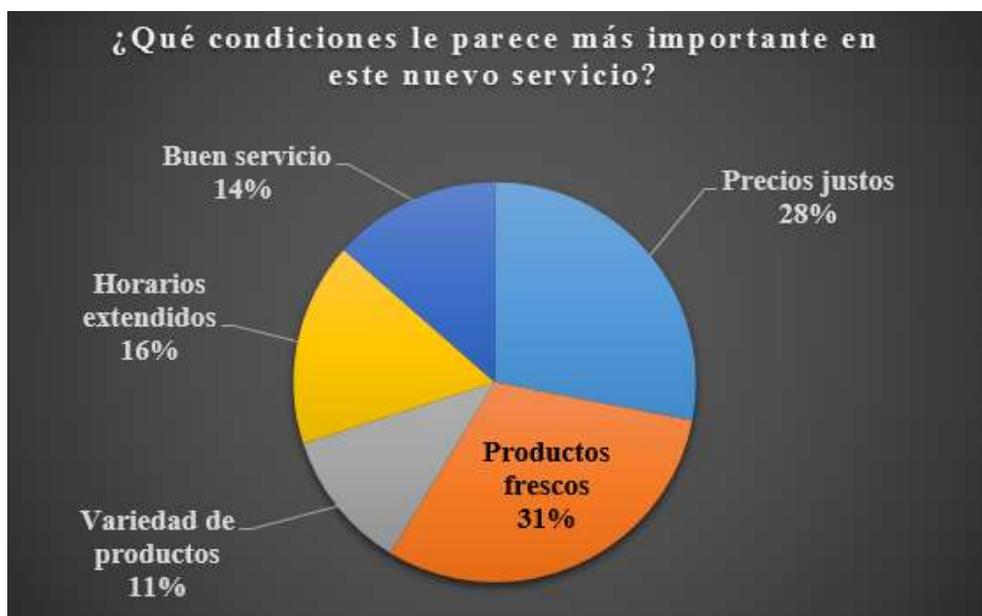
**Tabla 13**

*Datos de respuesta a la pregunta 9*

Alternativas	Nº de Hogares	%
Precios justos	139	28%
Productos frescos	152	31%
Variedad de productos	56	11%
Horarios extendidos	82	16%
Buen servicio	67	14%
<b>Total</b>	<b>496</b>	<b>100%</b>

**Figura 17**

*Gráfico de respuesta a la pregunta 9*



**Interpretación:** Los encuestados destacan que son los productos frescos lo que más les interesa, así responde el 31%, para un 28% le parece más importante los precios justos, el 16% menciona que los horarios extendidos debe destacarse, para un 11% es la variedad de productos y para el 14% le preocupa la calidad de servicio, que dicho sea de paso es un tema que de hecho será de mayor preocupación en el proyecto.

Pregunta 10.- Además de lo habitual que se puede encontrar en un local como estos.

¿Qué otros productos desearía encontrar? (Marque solo una alternativa.)

**Tabla 14**

*Datos de respuesta a la pregunta 10*

Alternativas	N° de Hogares	%
Artículos escolares	117	47%
Accesorios para costura	59	24%
Productos orgánicos	16	6%
Regalos personales	25	10%
Otros	31	13%
<b>Total</b>	<b>248</b>	<b>100%</b>

**Figura 18**

*Gráfico de respuesta a la pregunta 10*



**Interpretación:** La preferencia por artículos adicionales que debería contar el minimarket es muy variado, pero el 47% indica que debería tener artículos escolares, el 24% artículos para costura, un 10% regalos personales, un 6% manifiesta que debe expendirse productos orgánicos y el 10% diversifica en muchas otras opciones, lo que nos ayudará a proveer de lo más indispensable, en el stock a mantener.

Pregunta 11.- ¿Qué medios o dispositivos para cancelar sus compras prefiere?

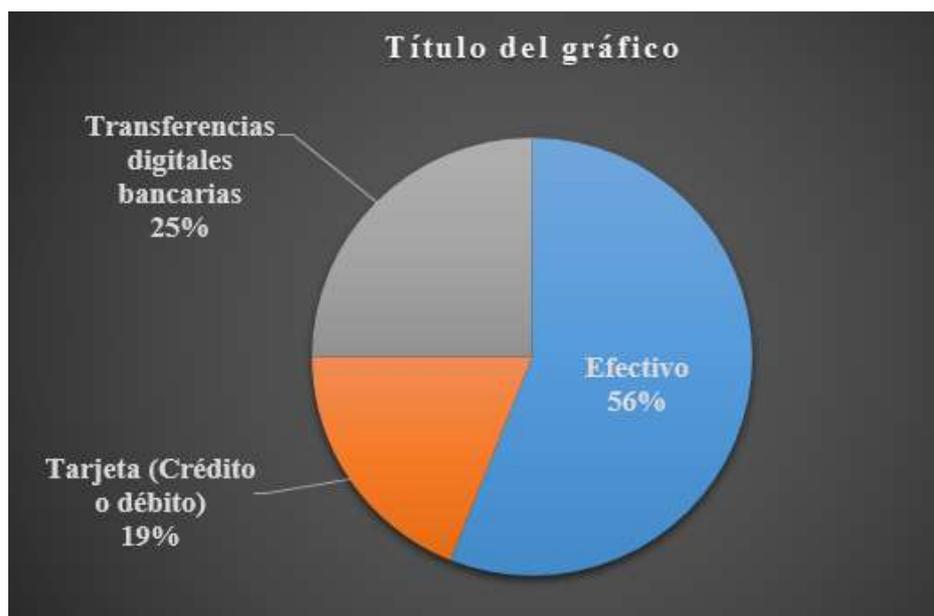
**Tabla 15**

*Datos de respuesta a la pregunta 11*

Alternativas	N° de Hogares	%
Efectivo	139	56%
Tarjeta (Crédito o débito)	47	19%
Transferencias digitales bancarias	62	25%
<b>Total</b>	<b>248</b>	<b>100%</b>

**Figura 19**

*Gráfico de respuesta a la pregunta 11*



**Interpretación:** El 56% de los encuestados prefiere pagar con efectivo, el 25% a través de diferentes medios digitales de transferencia como Yape o Plin, lo que se nota una mayor utilización entre la población; mientras que el 19% indica que prefiere hacerlo con tarjeta (crédito o débito).

Pregunta 12.- ¿Utilizaría usted un servicio a domicilio (delivery) en alguna oportunidad?

**Tabla 16**

*Datos de respuesta a la pregunta 12*

Alternativas	N° de Hogares	%
Sí	93	38%
Tal vez	103	42%
No	52	21%
<b>Total</b>	<b>248</b>	<b>100%</b>

**Figura 20**

*Gráfico de respuesta a la pregunta 12*



**Interpretación:** Consultados sobre el servicio a domicilio (delivery), un 37% indicó que sí lo utilizaría, el 42% mencionó que tal vez lo u utilizaría, mientras que un 21% manifestó contundentemente que no utilizaría este servicio.

Pregunta 13.- ¿Por qué medios le gustaría realizar sus pedidos a domicilio?

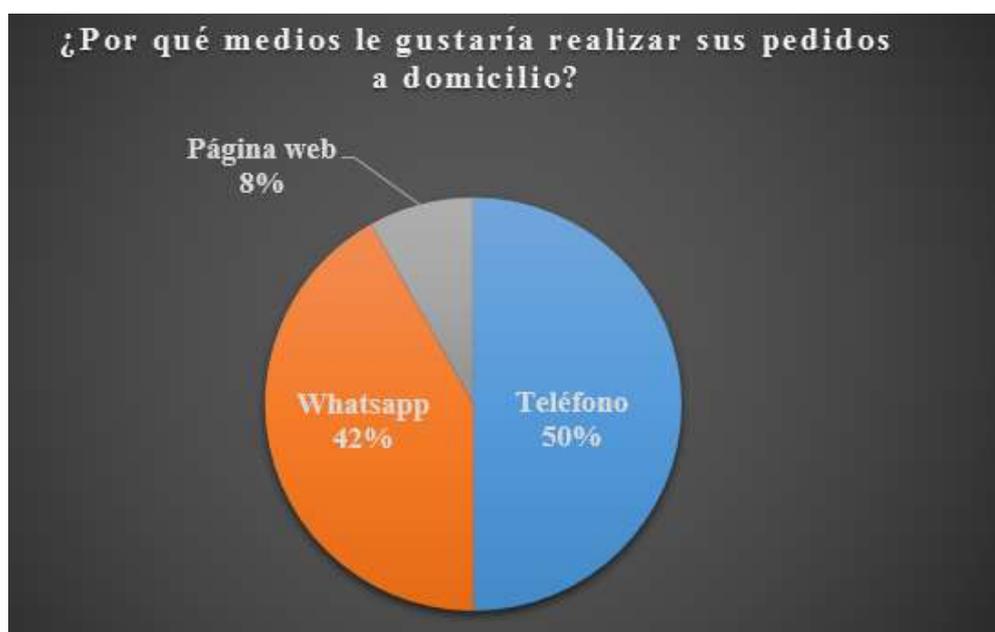
**Tabla 17**

*Datos de respuesta a la pregunta 13*

Alternativas	N° de Hogares	%
Teléfono	98	50%
Whatsapp	82	42%
Página web	16	8%
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>

**Figura 21**

*Gráfico de respuesta a la pregunta 13*



**Interpretación:** Para el 50% de los que utilizaría el servicio a domicilio cree que el teléfono es el medio más fácil de utilizar, para un 42% le parece que es el Whatsapp y para un 8% le parece que la página web es el medio más utilizado.

Pregunta 14.- ¿Por qué medios le gustaría informarse de nuestras novedades y ofertas?

**Tabla 18**

*Datos de respuesta a la pregunta 14*

Alternativas	Nº de Hogares	%
Página Web	24	10%
Redes sociales	33	13%
Volantes	113	46%
Anuncios por radio	53	21%
Por correo electrónico	25	10%
<b>Total</b>	<b>248</b>	<b>100%</b>

**Figura 22**

*Gráfico de respuesta a la pregunta 13*



**Interpretación:** El 46% de los encuestados prefiere enterarse por volantes de las novedades y ofertar que tendría el negocio, el 21% desea que se haga por radio, un 13% indica que se haga por redes sociales, para un 10% considera que sería el correo electrónico, y finalmente el 10% que pudiera ser por la página web.

## Determinación de la Demanda

En primer lugar vamos a describir los tipos de mercado y su tamaño para que nos sea más fácil entender la determinación de la demanda:

- **Mercado potencial:** Como ya se determinó anteriormente, este mercado estaba compuesto por **3,456 Hogares**.
- **Mercado disponible:** De acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta (Pregunta 8), este mercado estaría conformado por:  $(248/346) \times 3,456 = \mathbf{2,477}$  hogares
- **Mercado efectivo:** Igual al mercado disponible, o sea **2,477 hogares**
- **El mercado objetivo:** Sería definido por la intención del proyecto de cubrir una parte del mercado disponible, de acuerdo a la capacidad inicial del proyecto. En este sentido, al no haber una competencia similar en la localidad, consideramos captar un 10% del mercado efectivo, que en este caso es igual al mercado disponible; así tenemos:  $10\% \times 2,477 = \mathbf{248}$  clientes.

La demanda será proyectada con la tasa de crecimiento poblacional para la zona que el INEI ha considerado de 1.08%, con lo que se tiene:

**Tabla 19**

*Demanda proyectada*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Demanda</b>	248	251	253	256	259

## **Capítulo IV**

### **Plan de Marketing**

Toda organización debe tener un plan de marketing, no importa su tamaño o si tiene un ánimo de lucro, así como tampoco el sector donde compite. Una empresa que posee un plan de marketing tiene mayores probabilidades de tener éxito que aquella que no cuenta con esta herramienta; definitivamente, el plan de marketing le brinda la oportunidad a la empresa de tener claridad de propósito y a definir el foco de sus áreas que debe atender para garantizar los objetivos de esta. El plan de marketing, además, aporta claridad a la organización sobre lo que debe hacer y cómo hacerlo, de tal manera que invita a que la empresa y los ejecutivos encargados de la función comercial desplieguen la disciplina necesaria para llevarlo a feliz término (Hoyos, R. 2000).

#### **Producto/Servicio**

El Minimarket “Qora” ofrecerá una variedad de productos bastante diversificada de algo más de 500 ítem que presentaremos a continuación, agrupándola en línea de productos como: Abarrotes en general (envasados y a granel), verduras frutas y tubérculos, bebidas y licores, golosinas, embutidos y quesos, artículos de limpieza, artículos de higiene personal y por último, medicamento esenciales expedidos sin receta médica.

Estos productos serán agrupados por presentados en secciones y agrupa por características similares en cada una de ellas. Luego, separa y ordena los productos por familias. Por último, se colocará carteles que señalen el nombre de cada sección. Con esto se conseguirá que los clientes encuentren lo que necesitan de manera rápida y sencilla. Adicionalmente de acuerdo a las características de los productos y según su necesidad se utilizará estanterías, exhibidores refrigerados, vitrinas, contenedores, etc. Según corresponda, con la finalidad de mantenerlos frescos hasta el momento de su venta.

Figura 23

*Líneas de productos*

LÍNEAS DE PRODUCTOS	DETALLES	ILUSTRACIÓN
Abarrotes en general	Harina preparada, café enlatado, chocolate para taza, conservas, comida preparada, fideos, arroz, azúcar, aceite vegetal, mantequilla, leche evaporada, leche condensada, manjar blanco, avena, vinagre, sazónadores,, pastas de tomate, menestras, gelatina y otros.	
Verduras, frutas y tubérculos	Vainitas, habas, caiguas, zanahoria, tomate, cebolla china, culantro, perejil, zapallo, rocoto, limón, kion, apio, poro, cebolla, Naranja, mangos, manzana, granadilla, papaya, piña, plátanos, mandarinas, papas, camote, olluco, etc.	
Implementos de limpieza e higiene personal	Toallas higiénicas, papel higiénico, betún, esponjas y paños de cocina, lavavajilla en pasta y líquido, lejía, desinfectantes, cera, pasta dental, enjuague bucal, champú y otros.	
Bebidas y licores	Bebidas hidratantes jugos, gaseosas, agua de mesa, licores de marca (ron, pisco y vinos), cerveza.	
Golosinas	Galletas, chocolates, caramelos, chicles, snack	
Útiles escolares	Cuadernos, reglas, lápices, lapiceros, colores, plumones, acuarelas, temperas, folders, hojas bond A4, hojas de colores, tijeras, goma, tajador, resaltador, corrector, borrador, sobres de manila, etc.	
Embutidos y quesos	Jamón, salchichas, mortadela, chorizo, quesos envasados, queso fresco, otros embutidos de mrca: Otto Kunz, San Fernando, Laive.	
Medicamentos esenciales (sin receta médica)	Analgésicos, antipiréticos, antigripales, ungüentos, desinflamantes, antiácidos, alcohol, gasas, esparadrapo, agua oxigenada y otros.	

El **delivery** es otro servicio adicional que se ofrecerá, esto permitirá que los clientes puedan resolver algún inconveniente que encuentren por incapacidad o por falta de tiempo para acudir al minimarket, para ello podrán utilizar el WhatsApp que pondremos a disposición de los clientes en el caso de que requieran de este servicio; si duda que esto constituirá una ventaja diferencial para el negocio, en que los clientes puedan adquirir sus productos.

## **Precio**

En realidad, los precios son muy similares en bodegas, tiendas y mercados en la localidad, por lo que estos se establecerán por los precios de proveedores al que se le agregará el margen de ganancia que la empresa establecerá, teniendo en cuenta los precios de la competencia. El margen de ganancia oscilará entre un 20% y 35% dependiendo de la línea de productos; asimismo, en algunos casos se respetará los precios sugeridos por el fabricante, siempre y cuando no afecte los intereses del negocio, porque es lógico que hay que tomar en cuenta costos y gastos de la mercadería hasta ponerla a disposición del público consumidor.

## **Plaza**

Son dos modalidades de atención al público, de manera directa en la tienda, la misma que estará estratégicamente ubicada y una segunda modalidad que es la de atención a domicilio (delivery), pero en cualquiera de estas modalidades no se empleará a intermediarios para llegar a nuestros clientes.

La localización del negocio se ha determinado en el local de la intersección de las calles La mar con la Av. 9 de Diciembre, ubicación aparente de fácil acceso y una zona muy concurrida: esta ubicación se eligió entre otras tres opciones que se había identificado, utilizando una matriz de localización, o que nos ayudó a tomar la decisión más conveniente a los intereses del negocio.

Tabla 20

## Matriz de localización

VARIABLES	Peso	Los Libertadores 615		Jr San Martín 418		Av. 9 de Diciembre	
		Valuación	Ponderado	Valuación	Ponderado	Valuación	Ponderado
Accesibilidad	0.15	6	0.90	6	0.90	7	1.05
Disponibilidad de servicios	0.13	7	0.91	5	0.65	7	0.91
Presencia de competidores	0.12	6	0.72	7	0.84	5	0.60
Zona comercial	0.15	4	0.60	5	0.75	8	1.20
Costo de alquiler	0.16	8	1.28	7	1.12	6	0.96
Medios de transporte	0.12	6	0.72	6	0.72	6	0.72
Infraestructura	0.17	5	0.85	4	0.68	7	1.19
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>5.98</b>		<b>5.66</b>		<b>6.63</b>

Figura 24

## Localización del Minimarket Qora



Nota: Localización diagramada con ayuda de Google Map

## Promoción

Para la comunicación de empresa se utilizará la página web; sin embargo hemos querido hacer un despliegue inicial de publicidad por radio y material impreso (volantes) el mismo que se iniciará un mes antes de la apertura y tres meses después de este acto; con ello

pretendemos informar a toda la población de nuestra apertura y de las características del negocio. Sin embargo hay que aclarar que para tener mayor impacto, esta publicidad será diferente en cada mes, con la intención de no hacer monótona este despliegue publicitario, captando el interés de los potenciales clientes creando una expectativa en cuanto a variedad y conveniencia. Luego de esta etapa se mantendrá una publicidad menos nutrida el resto del año, pero igualmente sostenida.

## Figura 25

*Modelo de volantes (campaña previa a la apertura)*

**MINIMARKET**

**Xora**

Ahorra más con nosotros . . .

**LOS MEJORES PRECIOS**

Abre sus puertas en Horario  
**07.00 AM - 10.00 PM**

Por inauguración  
**25% de descuento en frutas y verduras**

Te ofrecemos: Abarrotes en general, frutas y verduras, artículos de limpieza, librería y medicamentos esenciales

Intersección de la Av. 9 de Diciembre con La Mar.

 **947-454687**

Nuestro personal será capacitado y entrenado, desarrollando en ellos aptitudes y actitudes para la atención esmerada de nuestro negocio, porque entendemos que es un aspecto primordial para la fidelización de clientes; estarán debidamente uniformado con los colores distintivos del minimarket y con el logo respectivo de “Qora”.

## Marketing Mix

### 4.6.1 Programa de Acciones Tácticas

#### Precio

En el cronograma de plan de acción de precio describimos todas las acciones para alcanzar la rentabilidad en la empresa que se van a realizar en el primer semestre para alcanzar el objetivo una cuota de mercado en el primer año de actividades 20%.

**Figura 26**

*Acciones tácticas de Precio*

Objetivo	Estrategia	Táctica	Acciones	Meses						
				1	2	3	4	5	6	
Lograr una rentabilidad de un 20% en el primer año de actividades	Aprovechar la poca competencia que hay en el mercado marcando nuevas tendencias y hábitos de consumo de nuestros clientes.	Estrategia de recompensa	La oferta inicial del 25% de descuento en frutas y verduras por inauguración							
		Estrategias de comercialización	Ofertas especiales por ciclo de vida de los productos.							
		Estrategias de comercialización	Ofertas especiales por ciclo de vida de los productos.							

#### Promoción

Considerando que la etapa de introducción siempre suele estar llena de imprecisiones y dubitaciones por parte del público consumidor se ha previsto una serie de acciones de promoción que se iniciarán un mes antes de la fecha de lanzamiento y cinco meses después de esta fecha con una publicidad específicamente diseñada para este fin.

Figura 27

## Acciones tácticas de Promoción

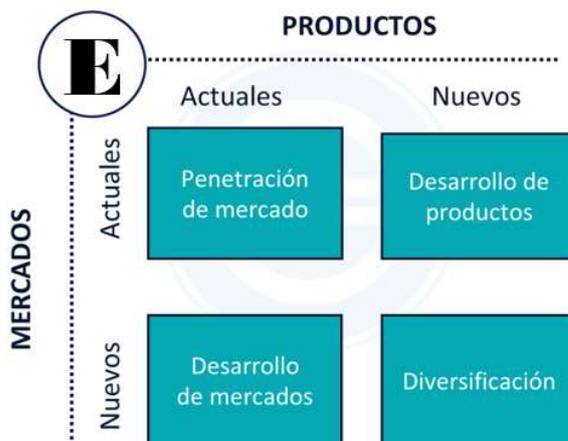
Objetivo	Estrategia	Táctica	Acciones	Meses							
				0	1	2	3	4	5		
Dar a conocer el servicio a un 75% del mercado disponible, por la página web, radio y volantes que serán distribuidos, inclusive casa por casa.	Implementar el plan de publicidad elaborado para este fin.	Desarrollo de medios publicitarios.	Implementar la página web y el whatsApp Business	█	█						
			Diseñar el aviso radial y difusión	█	█	█	█	█	█	█	
			Diseñar la publicidad impresa (volantes) pre y pos lanzamiento	█							
		lanzamiento	Difusión en lugares concurridos	█	█						
			Distribución	█	█	█	█	█	█	█	
		Actividades para fidelización de clientes.	Realizar actividades internas en días festivos			█					
									█		

## Formulación estratégica ANSOFF

Entre las estrategias planteadas por Igor Ansoff y que la empresa debería adoptar es la que resulta de la combinación de nuevos servicios en mercados actuales; aun cuando la empresa recién ingresa al mercado debe competir con negocios ya posicionadas; desarrollaremos esta estrategia con la finalidad de lograr nuestra misión.

Figura 28

## Matriz Ansoff



Nota: <https://robertoepinosa.es/> (Adaptado 2021)

Nuestro plan de acción en cuanto a la estrategia Producto/Mercado es poner énfasis en la relación Empresa-Cliente a través de un servicio amable y de trato igualitario, mostrando siempre las alternativas que el negocio tiene para todos los clientes: Nuestro personal será capacitado en el marketing de experiencia, el mismo que lo pondrá en práctica en todo momento, al mismo tiempo que incentivará la compra por medio de promociones, ofertas y descuentos hasta superar la etapa de introducción que, como es sabido la empresa deberá sacrificar alguna metas previstas.

### **Programa y Pronóstico de Ventas**

Para hacer programa de ventas y el pronóstico respectivo, utilizaremos la información obtenida de las encuestas, al mismo tiempo emplear la metodología del consumo per cápita, ya que de otra manera sería muy difícil efectuar estos cálculos tratándose de muchos productos.

En primer lugar rescatamos las respuestas de la encuesta, correspondientes a las preguntas relacionadas al monto de compra y a la frecuencia con que la haces, es decir, las preguntas 3 y 5 , luego cruzando esta información obtenemos la tabla gasto/frecuencia, como se muestra a continuación:

**Tabla 21**

*Matriz de Gasto / Frecuencia*

<b>Diario</b>	<b>Semanal</b>	<b>Quincenal</b>
153	42	21
43	12	6
24	7	3
15	4	2
10	3	1
<b>346</b>		

Los datos de esta tabla serán usados para el cálculo del gasto per cápita anal promedio por cada uno de nuestros potenciales clientes.

**Tabla 22***Gasto per cápita promedio anual por cliente (S/)*

<b>Gasto (S/)</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Veces/Año</b>	<b>Clientes</b>	<b>Consumo anual (S/)</b>
10	Diario	360	153	550,613
20	Diario	360	43	310,994
30	Diario	360	24	260,012
40	Diario	360	15	214,127
50	Diario	360	10	178,439
10	Semanal	52	42	21,750
20	Semanal	52	12	12,285
30	Semanal	52	7	10,271
40	Semanal	52	4	8,458
50	Semanal	52	3	7,049
10	Quincenal	26	21	5,519
20	Quincenal	26	6	3,117
30	Quincenal	26	3	2,606
40	Quincenal	26	2	2,146
50	Quincenal	26	1	1,788
			346	1,589,173
<b>Consumo promedio anual por persona</b>				<b>4,593</b>

Con los datos de clientes demandantes de la tabla 18 del capítulo III y con el consumo anual promedio calculado procedemos a la proyección de las ventas para el horizonte temporal del proyecto.

**Tabla 23***Pronóstico y proyección de ventas*

<b>Años</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Demanda	248	251	253	256	259
Gasto per cápita	4,593	4,593	4,593	4,593	4,593
<b>Total ventas</b>	<b>1,137,683</b>	<b>1,149,970</b>	<b>1,162,389</b>	<b>1,174,943</b>	<b>1,187,632</b>

## **Capítulo V**

### **Plan de Operaciones**

#### **Comercialización de Bienes y Servicios (en función al Plan de Marketing)**

De acuerdo al servicio descrito anteriormente, el proceso se refiere íntegramente a la comercialización de bienes y artículos de primera necesidad; en esta tarea debemos distinguir dos procesos bien marcados: el primero que es el de comercialización y servicio al cliente y el segundo proceso referido al aprovisionamiento de las mercancías.

#### **Los Procesos Operativos**

**a. Proceso de comercialización:** Todos los productos disponibles para la venta son colocados en Estanterías, góndolas, exhibidores, vitrinas, todas al alcance directo del público, ya que la atención es autoservicio, siguiendo las técnicas de mercadeo:

- Los productos que el consumidor normalmente busca en el minimarket, como carnes, lácteos, pan, agua o frutas y verduras, siempre van a estar lejos de la entrada, ya sea en un extremo del supermercado o en el fondo de este. Esto garantiza que antes de comprarlos recorra una buena parte del supermercado y posiblemente lleve un producto que no estaba buscando.
- Nadie va a un supermercado buscando chicles o chocolates, pero siempre es un buen momento para un chicle o para un chocolate ¿no? A la salida el consumidor siempre debe encontrar eso que no sabía que quería. De hecho, en los minimercados el 30% de las decisiones de compra llegan a ser por impulso.
- Los productos más vendidos deben posicionarse en la mitad del pasillo, pero aquellos que son más costosos o que ‘no son tan necesarios’ se deben situar al principio y al final de estos. De ese modo el consumidor se ve obligado a pasar dos veces delante de ellos para ir y volver en el pasillo.
- Una de las estrategias más relevantes para influenciar el aumento en ventas es ubicar juntos los productos que probablemente se consumirían al mismo tiempo, aunque su categoría sea distinta. Un ejemplo puede ser los snack junto a los licores o las papas de

paquete junto a las bebidas gaseosas. Esto influenciará a que los consumidores lleven eso que no sabían que estaban buscando.

- La ubicación de un producto en una góndola depende de un equilibrio entre la utilidad que genere el producto para el consumidor, su nivel de ventas y la estrategia de categoría a desarrollar. Por eso hay productos que se deben ubicar a estar al nivel de los ojos del consumidor, otros más abajo y otro más arriba.

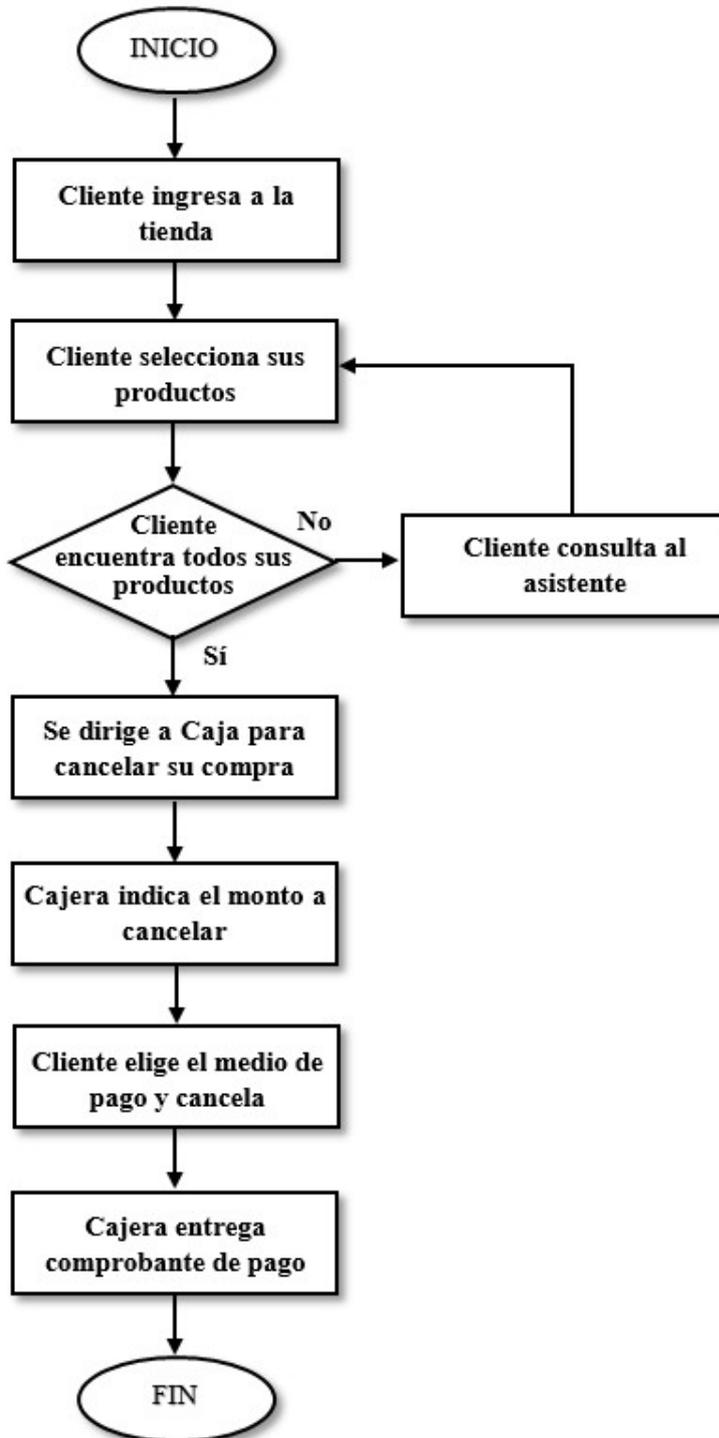
Además se ofrecerá el servicio a domicilio (Delivery) a través de la implementación del WhatsApp como herramienta de comunicación del minimarket con sus clientes. Sin embargo, el traslado será tercerizado a través de jóvenes que cuenten con motocicleta para hacer llegar las mercancías al domicilio del cliente, mientras el pago ya se ha efectuado, pero el costo del traslado debe hacer el cliente al transportista.

Proceso de abastecimiento: Este proceso que comprende el retiro de la mercancía del almacén para ser colocado en el lugar destinado para cada producto o familia de productos en las góndolas, estanterías o vitrinas respectivas, al alcance del público consumidor.

A continuación presentamos los diagramas de flujo de los tres procesos mencionados, el proceso de servicio al cliente, el proceso de servicio a domicilio (Delivery) y el proceso de aprovisionamiento de mercancías a las góndolas, vitrinas, estanterías, etc.

Figura 29

Diagrama de flujo de proceso de atención al Cliente



**Figura 30**

*Diagrama de flujo de proceso de aprovisionamiento a tienda*

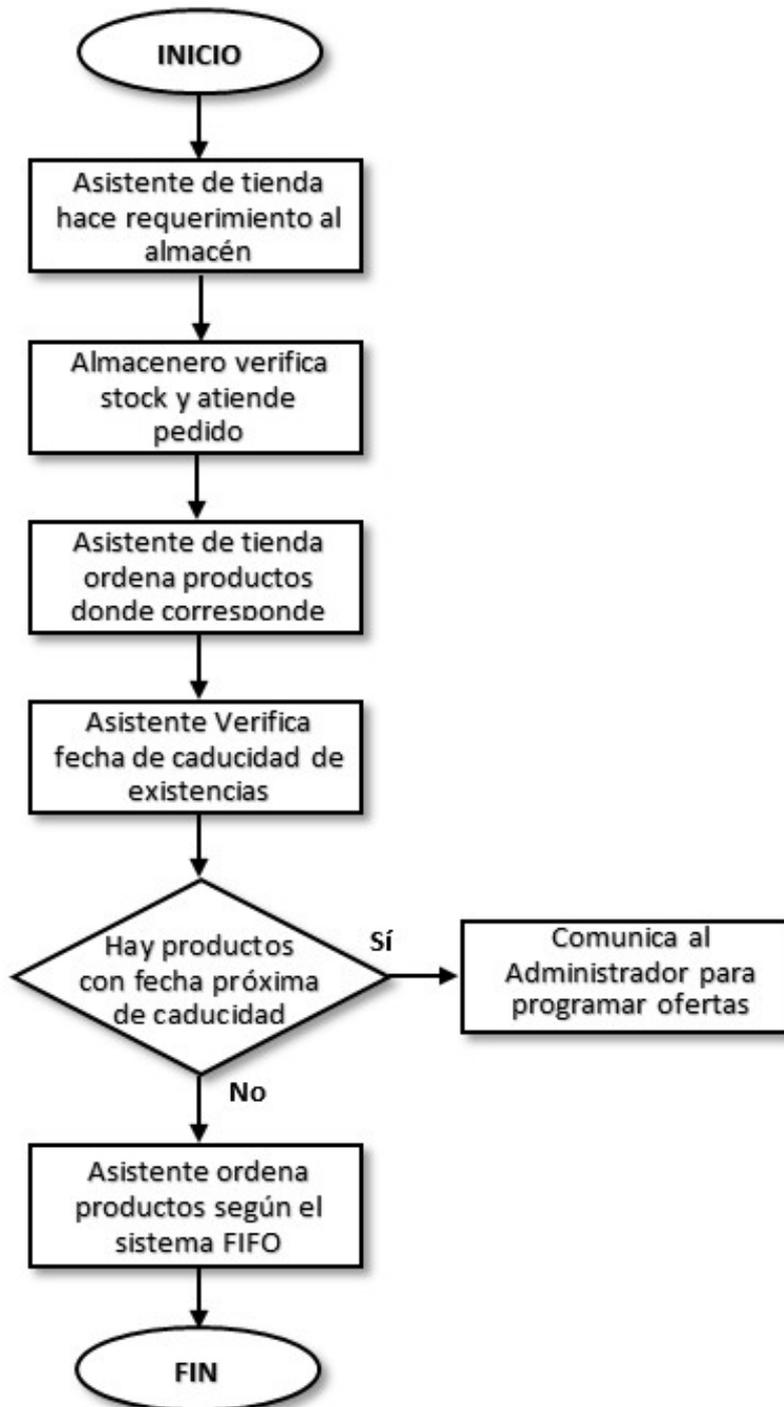
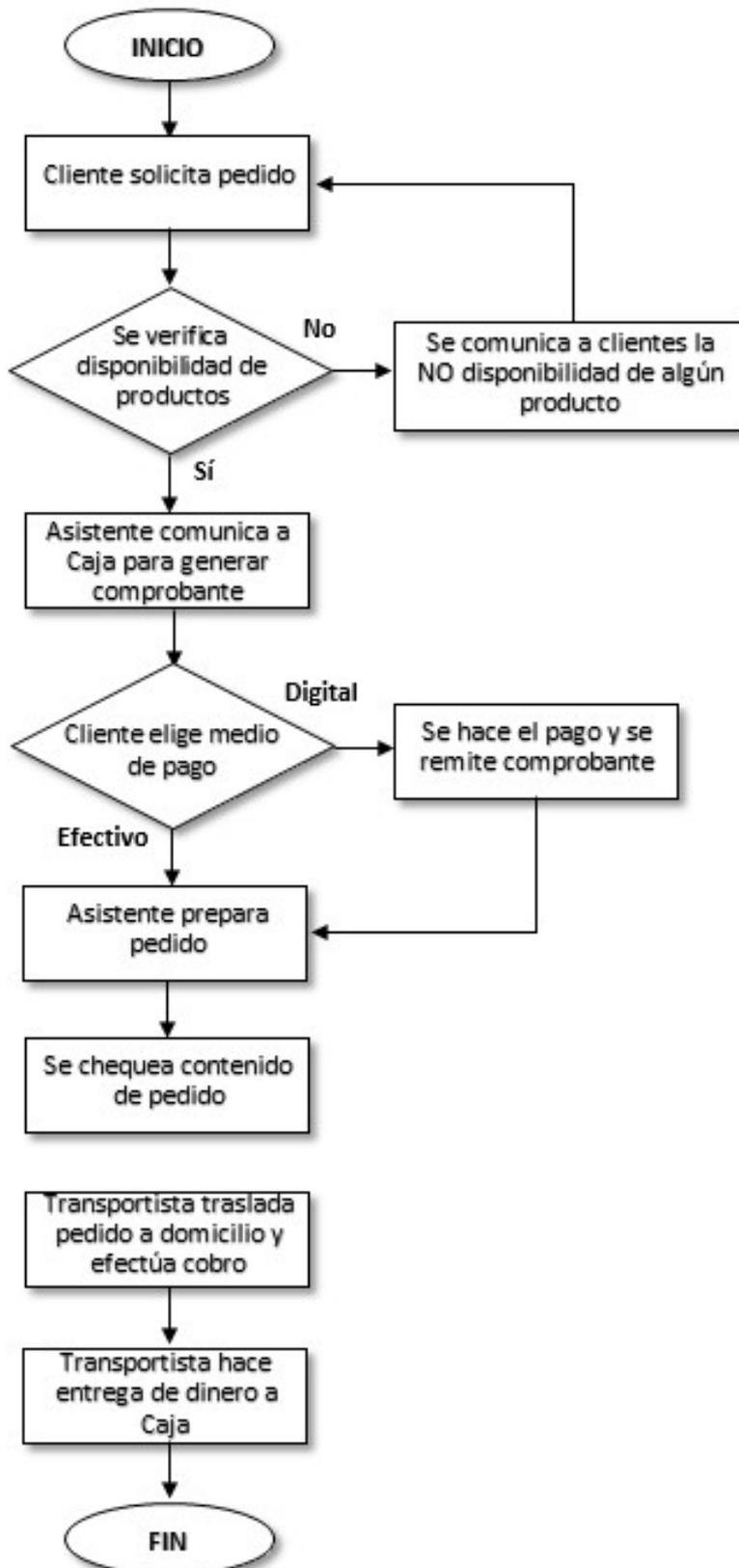


Figura 31

*Diagrama de proceso de Servicio Delivery*

## **Logística de Entrada**

La logística de entrada es un proceso indispensable para el abastecimiento de una empresa. Se encarga de mantener en control de las existencias y la nueva adquisición de materiales y/o productos. Esta parte de la cadena de suministro implica desarrollar el proceso de compra, adquisición y organización de la materia prima de una empresa. Esto refiere: stock, materiales, insumos y cualquier otro producto necesario para mantener el negocio. Sin una correcta adquisición, recepción y almacenaje de los materiales precisos para la actividad del minimarket, es imposible empezar el proceso de comercialización de los productos.

### **Compras**

La frecuencia de compra de los productos está en relación a las características de mismo, se realizará en forma semanal, quincenal o mensual, dependiendo de las existencias en almacén y de la visita de los proveedores a la zona (generalmente lo hacen cada 15 días). Para los productos frescos como frutas, verduras, carnes y pescado se implementará una estrategia de reabastecimiento eficiente de preferencia con proveedores locales, excepto en el caso de pescado que tendrá un tratamiento especial.

Se aplicará las técnicas del lote económico de compra (LEC) en los productos de más larga vida útil con la atención de hacer economías de escala, logrando mejores precios; como una estrategia de reabastecimiento favorable para la empresa y sus clientes, se negociará con los proveedores las condiciones de crédito, plazos de pago lo más holgado posible.

### **Almacenamiento**

El almacén deberá estar acondicionado para mantener los productos en perfecto estado de consumo. El almacenamiento en tienda conservará un orden establecido en las góndolas o estanterías, agrupándolos por familia de productos de manera que sean más fácilmente ubicables, Los productos perecibles se colocará en vitrinas refrigeradas según corresponda y el pescado en hielo picado para mantenerlo fresco el mayor tiempo

posible. El orden de los productos (muchos de ellos manipulados por los clientes), serán reordenado por el asistente en tienda; así también identificando productos en mal estado para su eliminación.

En el almacén se aplicará la regla universal del sistema FIFO (primero en ingresar primero en salir) evitando de esta manera caer en obsolescencia de productos.

## **Control de inventarios**

El sistema más conocido para el control de las existencias es el código de barras integrado a un software para controlar ingresos y salidas de almacén en tiempo real, obteniendo información de saldos, niveles de reposición de los productos más importantes. Para almacenes pequeños como es el caso de Minimarket Q'ora se ha desarrollado programas en Excel, que son herramientas muy eficaces para mantener un control, o en su defecto un MRP para micro empresas. Paralelamente, el sistema permitirá una facturación en caja de una manera fácil, práctica y muy rápida para atender a los clientes.

## **Logística de salida**

### **5.4.2 Despacho y distribución**

Aquí consideraremos el servicio de servicio a domicilio (delivery) por el que el cliente realiza su pedido a través del WhatsApp, por teléfono o la página web, de acuerdo a su preferencia. El pedido será atendido por el asistente administrativo y trasladado al asistente de tienda para su atención, luego de confirmar el pedido y los productos solicitados, se prepara el pedido y se coordina con caja para la emisión del comprobante de pago (boleta factura según corresponda), todos los productos son colocados en las bolsas respectivas para que el transportista los traslade a su destino. El personal de reparto, como se ha mencionado, es tercerizado a jóvenes con motocicleta para hacer este servicio, Al finalizar, estos reportarán la entrega y la liquidación correspondiente.

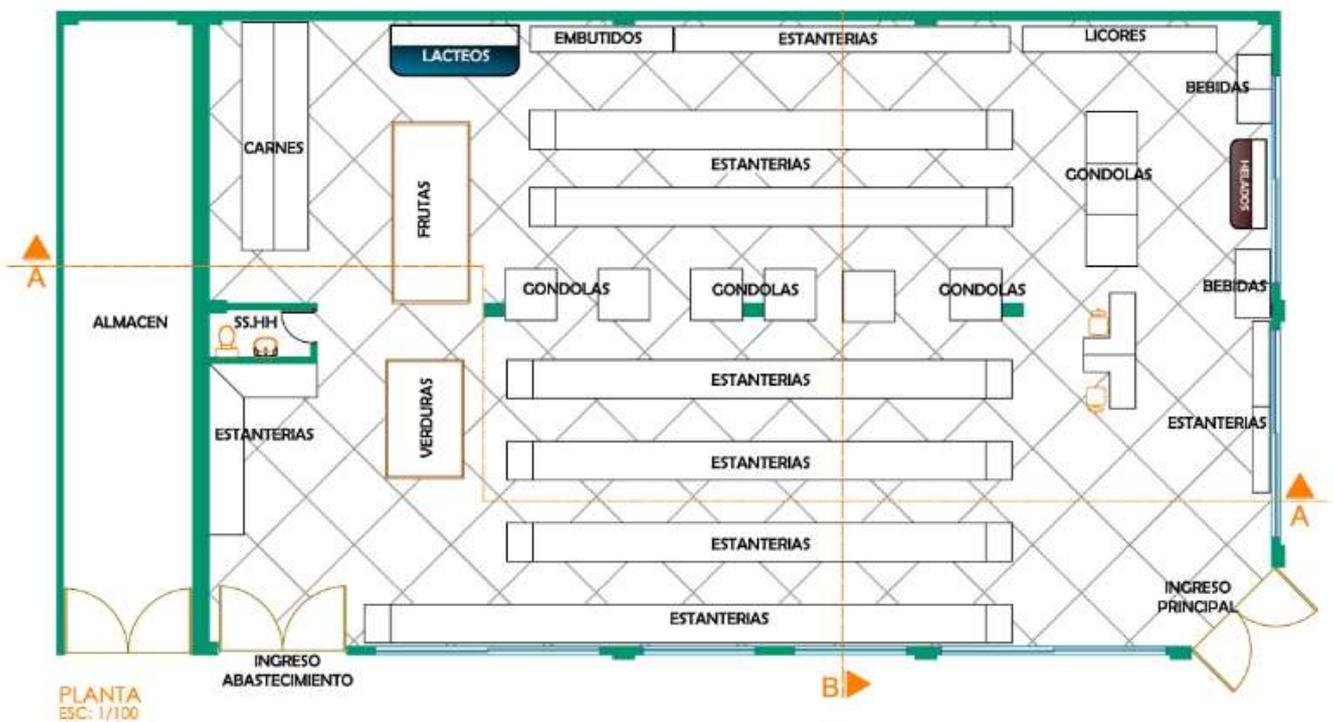
## Diseño y distribución de las instalaciones

La ubicación del minimarket se ha elegido en razón a una serie de factores como accesibilidad, estacionamiento, con una fachada muy iluminada que destaca entre las demás edificaciones del entorno. Su distribución y ubicación de cada sector, facilita el recorrido y ubicación de los productos sin ningún inconveniente. El local cuenta con pasillos amplios para la circulación fluida de los clientes y el mobiliario distribuido adecuadamente.

En cuanto a la colocación de los productos, estos estarán colocados en cuatro niveles, utilizando las técnicas comúnmente usadas para su ubicación.

### Figura 32

*Distribución de planta del Minimarket*



Nota: Elaborado por el Arq<sup>o</sup> Daniel Jiménez, a nuestra solicitud (2022) de acuerdo a los datos proporcionados de la ubicación y espacio disponible.

Figura 33

Vistas de corte del Minimarket



*Nota:* Elaborado por el Arqº Daniel Jiménez, a nuestra solicitud (2022). En estas vista de cortes y elevaciones se puede apreciar la nueva distribución una vista panorámica de casi de todos los ángulos dentro del local.

**Figura 34**

*Vista Panorámica del local del Minimarket*



*Nota:* Elaborado por el Arq° Daniel Jiménez, a nuestra solicitud (2022).

## **Capítulo VI**

### **Organización de la Empresa**

#### **Estructura de la Organización**

La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional. A diferencia de otras capacidades, la estructuración y reestructuración de una organización no sucede formalmente de manera constante, pero siempre hay adaptaciones de la estructura. Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo (Lusthaus, 2002).

Al introducir en la localidad de Coracora (Ayacucho) este nuevo formato de comercialización con el Minimarket Qora, estamos empeñados en ofrecer el mejor servicio y para ello debemos organizarnos bien, porque sabemos perfectamente que para cualquier empresa que inicia sus actividades, es muy importante dar claridad a la gestión de los recursos humanos así como a la autoridad administrativa. Pensamos en una estructura formal de una pequeña empresa que sea muy eficiente y efectiva, cumpliendo las acciones que nos conlleve a lograr los objetivos empresariales.

#### **Plan de Gestión del Talento**

La gestión del talento supone hoy en día un reto para las empresas, toda vez que la aportación de valor se produce cada vez más desde el área del capital intangible. El paradigma actual de expansión de la tecnología y dinamismo competitivo, hace de la gestión del talento que las compañías realizan, un factor crítico del éxito en los actuales mercados. Sin embargo, no existe un marco teórico de general aceptación ni estudios empíricos que demuestren suficientemente el papel de la gestión del talento en la creación de ventajas competitivas. Por ello, el primer objetivo de este trabajo es el análisis de la

evolución de la gestión del talento, para comprender con mayor detalle sus dimensiones fundamentales: personas y puestos clave de la organización. A partir de estas dimensiones, como segundo objetivo de la investigación, se proponer clasificar y caracterizar la literatura alrededor de cuatro vías alternativas de estudio, según el tratamiento que reciban tales dimensiones y, por tanto, mejorar la comprensión del papel de la gestión del talento en la estrategia empresarial (Alonso, 2014).

### Organigrama

El organigrama de la empresa obedece a una estructura lineal, muy simple pero efectiva, donde la autoridad está centralizada en el administrador, quien imparte todas las directrices para los empleados.

**Figura 35**

*Organigrama de la empresa*



**funciones que se requieren en el Negocio**

**Cargo:** ADMINISTRADOR

**Requerimientos para el cargo:** Profesional en Administración de empresas o ramas afines. Experiencia mínima de 2 años.

**Habilidades:** Comunicación, liderazgo, capacidad de negociación, trabajo en equipos y mucha empatía.

**Funciones:**

- Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la empresa.
- Administrar y mantener la tienda de acuerdo a los objetivos de la empresa.
- Asumir la responsabilidad por la planificación, organización, dirección y control de las actividades desarrolladas en la tienda.
- Garantizar la calidad de los productos que se venden a los consumidores.
- Ejecutar temas operativos varios, supervisión del personal, atención al público y administrar el sistema.
- Solicitar informes sobre ventas, inventarios, reportes contables, etc.

**Cargo:** AUXILIAR ADMINISTRATIVO

**Requerimientos para el cargo:** Estudios técnicos de administración de empresas. Experiencia mínima de 1 año.

**Habilidades:** Comunicación, ordenado, trabajo en equipo, colaborativo y mucha predisposición al trabajo.

**Funciones:**

- Registro y control de las facturas y guías de remisión de proveedores.
- Control de las facturas y boletas y emitidas
- Elaborar y proporcionar para la contabilidad los registros de compras y ventas
- Reporte control de la asistencia, vigencias de carnet de sanidad de los empleados.
- Control de vigencia de licencias y certificaciones.
- Entrega y control de las boletas de pago a trabajadores

- Control y gestión de coordinación para el mantenimiento de los equipos de refrigeración, extintor, computadoras y demás equipos del local.
- Recibir y gestionar los pedidos de servicios a domicilio.

**Cargo:** CONTADOR (Externo)

**Requerimientos para el cargo:** Contador Público Colegiado con vigencia para ejercer el cargo.

**Habilidades:** Comunicación, ordenado, trabajo en equipo, colaborativo y mucha predisposición al trabajo.

**Funciones:**

- Elaborar los asientos contables y elaborar las liquidaciones de pago de tributos.
- Confeccionar y presentar los Estados Financieros anuales de la empresa.
- Realizar informe anual sobre desempeño administrativo y financiero de la empresa
- Ofrecer asesoramiento contable al Administrador y ayudar en la toma de decisiones.
- Proponer la metodología de depreciación de activos.

**Cargo:** ALMACENERO

**Requerimientos para el cargo:** Estudios de administración de empresas, conocimiento y manejo de software de control de inventarios y programas comerciales de computación.

**Habilidades:** Orden en el trabajo en equipo, observador, colaborativo y predisposición al trabajo.

**Funciones:**

- Recepción y control de calidad de las mercaderías recibidas.
- Revisión y control de las fechas de caducidad de los productos
- Verificar los niveles de inventarios que coincidan con el stock del sistema.
- La ejecución de un control de calidad inmediato
- El control y registro de mermas de productos almacenados
- El almacenamiento correcto de las mercancías.

- Realizar el inventario físico anual de las mercancías.
- La preparación y expedición de los pedidos con destino a los domicilios de los clientes (servicio delivery).

**Cargo:** ASISTENTE DE TIENDA

**Requerimientos para el cargo:** Estudios secundarios completos, amabilidad y respeto por las personas.

**Habilidades:** Excelente comunicación, expeditiva en resolución de problemas y solicitudes de los clientes y predisposición al trabajo en equipo.

**Funciones:**

- Abrir las cajas de mercancías y clasificar los productos.
- Sacar los productos a tiempo y colocarlos en los estantes, góndolas o vitrinas, según corresponda.
- Mantener limpia la zona de tienda, anaqueles, góndolas, vitrinas y estanterías.
- Poner las etiquetas de precios.
- Colocar carteles de notificaciones de ofertas y promociones
- Orientar a los clientes y prestar apoyo en las distintas áreas del establecimiento.
- Anotar las necesidades de productos en cada una de las secciones correspondientes.

**Cargo:** CAJERA

**Requerimientos para el cargo:** Estudios secundarios completos, amabilidad y respeto por las personas.

**Habilidades:** Excelente comunicación, expeditiva en resolución de problemas y solicitudes de los clientes y predisposición al trabajo en equipo.

**Funciones:**

- Solicitar al Administrador el sencillo de dinero para apertura de caja, registrando en una hoja de control para el balance del día.
- Verificar diariamente que la máquina registradora cuente con tinta y papel antes de iniciar el turno.
- Atender a los clientes realizando la venta de los productos ofrecidos por la empresa.

- Antes de emitir el ticket, preguntar al cliente si desea boleta o factura, antes de su emisión.
- Consultar al cliente el medio de pago al momento del cobro.
- Realizar el cuadro de caja al finalizar el turno respectivo.
- Presentar al Administrador la liquidación de caja con el dinero recaudado, al mismo tiempo el balance de cierre.

**Cargo:** REPARTIDOR

**Requerimientos para el cargo:** Estudios secundarios completos, tener motocicleta en buen estado de funcionamiento.

**Habilidades:** Amable, cauteloso en el manejo de su unidad móvil y respetuoso.

**Funciones:**

- Conducir con precaución su vehículo desde el minimarket hasta el domicilio del cliente.
- Realiza el registro de la entrega y el cobro respectivo, procurando que la atención sea la correcta.
- Hacer un seguimiento del conjunto de pedidos que se le asignan.
- Reportar cualquier incidencia en el servicio.

### **6.2.2 Políticas y Estrategias para la Administración del Talento**

La empresa de hoy no es la misma de ayer. Los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa. Por tanto, cada uno de los componentes que forman la empresa debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios; el tratamiento del talento humano como capital humano, que debe considerarse de real importancia por sus capacidades, sus aptitudes, der valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza, labor que debe ser reconocida por parte de la organización para que se esté se encuentra a gusto al trabajar (Chávez, 2015)

Existen muchos factores que deben ser analizados como el ausentismo, la rotación, el clima laboral, sistema de recompensas, entre otros; estos factores forman parte de la planificación de la gestión del talento humano. El Minimarket Qora en razón de sus características como empresa y negocio, se centrará en determinadas líneas de actuación que son las siguientes:

- a. Empoderamiento y toma de decisiones: Conforme se vaya conociendo a las personas y evaluando el potencial que posee se le va brindando la confianza necesaria y delegar poder en ella para la toma de decisiones, en cada una de las tareas que realiza, de manera que puedan aplicar de manera exitosa sus conocimientos mejorando permanentemente la calidad de servicio que ofrece al cliente. Adicionalmente, desarrollarán habilidades y conocimientos que pueden multiplicar sus competencias y aplicar mejor el empowerment.
- b. Clima laboral: Se trata de generar un ambiente de comunicación plena, compartir la información de la empresa y el diálogo constante con los colaboradores, así se sentirán obligados a actuar de una manera responsable no solo con sus compañeros sino también con la empresa.
- c. Sistema de recompensas: Las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos de la organización si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación (Chiavenato, 2002). Por ello es importante, que en la empresa se diseñe un sistema simple pero efectivo que de alguna los sistemas de recompensas sean diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos.
- d. Capacitación: Debe tomarse la capacitación como un mecanismo no para solucionar problemas o brechas de una inadecuada selección de personal sino para lograr un lenguaje común, concordante con las actividades que desarrolla la empresa; para ello no solo será importante la voluntad y la determinación por parte del colaborador para que este aprendizaje se convierta en un hábito.

## La Planilla de la Empresa o Presupuesto de las Remuneraciones

**Tabla 24**

*Planilla de la empresa (S/)*

Cargos	Administrador	Asistente Administrativo	Almacenero	Cajera 1	Cajera 2	Asistente de tienda 1	Asistente de tienda 2	Asesor Contable	TOTAL
Sueldo Básico	2,000	1,200	1,200	1,200	1,200	1,025	1,025	400	
Rem. Bruta mensual	180	108	108	108	108	92	92		
ESSALUD	Integra	Integra	Prima	ONP	ONP	Integra	Integra		
AFP / ONP	258	155	155	156	156	132	132		
Aporte ONP / AFP	1,742	1,045	1,045	1,044	1,044	893	893		
Rem. Neta mensual	1,000	600	600	600	600	513	513		
CTS	2,000	1,200	1,200	1,200	1,200	1,025	1,025		
Gratificación	1,000	600	600	600	600	513	513		
Vacaciones	2,075	1,245	1,245	1,244	1,244	1,064	1,064	400	
Rem. Promedio mensual	2,075	1,245	1,245	1,244	1,244	1,064	1,064	400	<b>7,273</b>
Rem. Neta anual	24,904	14,942	14,935	14,928	14,928	12,763	12,763	4,800	<b>87,273</b>

*Nota:* Los % de comisiones tanto de las Administradoras de Fondo de Pensiones como de la Oficina Nacional Previsional son los siguientes:

	Aporte fondo	Prima seguro	Comisión	Total
INTEGRA	10%	1.35%	1.55%	12.90%
PRIMA	10%	1.35%	1.60%	12.95%
ONP				13.00%

## Aspectos Legales y Tributarios

### Aspectos Legales

La empresa se constituirá como una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.), la misma que se encuentra regulada en la Ley de E.I.R.L (Decreto Ley 21621). En esta ley, la definición recogida de la EIRL es que se trata de una persona jurídica de derecho privado, constituida por voluntad unipersonal, con patrimonio propio distinto al de su titular y que se constituye para el desarrollo exclusivo de actividades económicas de Pequeña Empresa, cuyas características son las siguientes:

1. La denominación deberá cerrarse con la frase “Empresa Individual de Responsabilidad Limitada”, o bien utilizar la abreviatura “EIRL”.
2. Se constituyen por escritura pública e inscrita en la SUNARP.
3. La duración de la empresa es indeterminada.
4. La generación de una EIRL permite dar vida a una persona jurídica, siempre de tipo comercial.
5. El propietario de la empresa individual responde con su patrimonio y sólo con los aportes efectuados o que se haya comprometido a incorporar. Por su parte, la empresa responde por sus obligaciones generadas en el ejercicio de su actividad con todos sus bienes.
6. La administración corresponde a su propietario; sin embargo, éste puede dar poderes generales o especiales a un gerente o administrador.
7. Para poner término a la empresa, destacan la voluntad del empresario, el término de su duración o muerte del titular.
8. En caso de fallecimiento del empresario, sus herederos pueden continuar con la empresa.
9. La empresa individual se puede transformar en sociedad y una sociedad limitada puede constituirse en una empresa individual. En este último caso, los derechos de la sociedad que desaparece deben reunirse en las manos de una sola persona natural.
10. Todo el régimen jurídico aplicable a la empresa, incluso en materia tributaria, es el Estatuto Jurídico de las Sociedades de Responsabilidad Limitada.

## **Pasos para constituir la EIRL**

- 1. Búsqueda y reserva de nombre.** La reserva de nombre es el paso previo a la constitución de una empresa. No es un trámite obligatorio pero sí recomendable para facilitar la inscripción de la empresa en el Registro de Personas Jurídicas de la SUNARP. Durante la calificación de la Reserva de Nombre, el registrador público tiene que verificar si existe alguna igualdad o coincidencia con otro nombre, denominación, completa o abreviada, o razón social de una empresa preexistente o que esté gozando de la preferencia registral.
- 2. Elaboración de la Minuta de Constitución de la Empresa.** A través de este documento el titular de la empresa manifiesta su voluntad de constituir la persona jurídica. El acto constitutivo consta del pacto social y los estatutos. Asimismo, se nombra al administrador, de acuerdo a las características de la persona jurídica.
- 3. Aporte de capital.** Podrá aportarse dinero, el cual se acreditará con el documento expedido por una entidad del sistema financiero nacional; o bienes (inmuebles o muebles, en estos últimos se entienden los derechos de crédito) los que se acreditarán con la inscripción de la transferencia a favor de la empresa, con la indicación de la transferencia en la escritura pública o con el informe de valorización detallado y el criterio empleado para su valuación, según sea el caso.
- 4. Elaboración de Escritura Pública ante el notario.** Una vez redactado el acto constitutivo, es necesario llevarlo a una notaría para que un notario público lo revise y lo eleve a Escritura Pública. De esta manera se generará la Escritura Pública de constitución. Este documento debe estar firmado y sellado por el notario y tener la firma del titular, incluidos los cónyuges de ser el caso.
- 5. Inscripción de la empresa en el Registro de Personas Jurídicas de la SUNARP.** El Registro de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada. En la SUNARP obtendrá un asiento registral de inscripción de la empresa como persona jurídica. Este procedimiento normalmente es realizado por el notario. El plazo de calificación es de 24 horas desde la presentación del título. La Persona Jurídica existe a partir de su inscripción en los Registros Públicos.

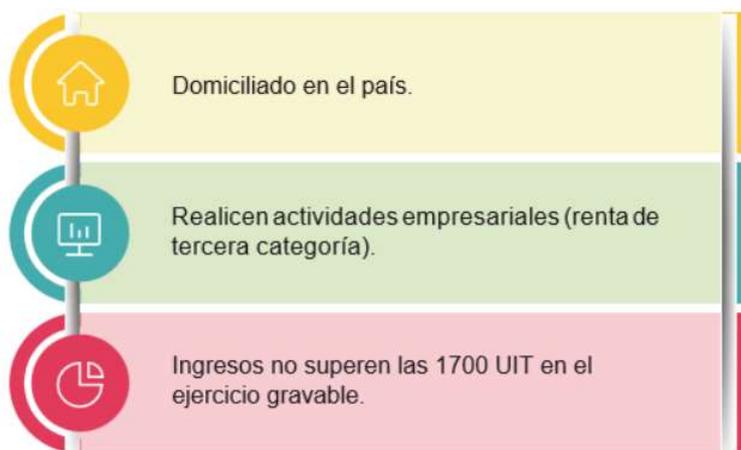
**6. Inscripción al RUC para Persona Jurídica.** El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es el número que identifica como contribuyente a una Persona Jurídica o Persona Natural. El RUC contiene los datos de identificación de las actividades económicas y es emitido por la SUNAT.

### Aspectos Tributarios

La empresa constituida se acogerá al Régimen MYPE Tributario (RMT), es un régimen especialmente creado para las micro y pequeñas empresas con el objetivo de promover su crecimiento al brindarles condiciones más simples para cumplir con sus obligaciones tributarias.

#### *Figura 36*

*El RMT dirigido a Contribuyentes*



Nota: Superintendencia de Administración Tributaria SUNAT

Sobre el llevado de Libros en el RMT la obligación para el llevado de cada uno se da de acuerdo a los ingresos obtenidos, así, tenemos lo siguiente:

En cuanto a los libros contables en el RMT si los ingresos netos anuales fueran hasta 300 UIT llevará:

- Registro de Ventas
- Registro de Compras

- Libro Diario de Formato Simplificado.

Ingresos brutos anuales mayores de 300 UIT y que no superen las 500 UIT

- Registro de Ventas
- Registro de Compras
- Libro Diario
- Libro Mayor

Ingresos brutos anuales mayores a 500 UIT y que no superen las 1700 UIT

- Registro de Compras
- Registro de Ventas Libro Diario
- Libro Mayor
- Libro de Inventarios y Balances

Determinación del Impuesto General a las Ventas:

La tasa es similar a la que corresponde a los contribuyentes acogidos al RER y al Régimen General: 18%.

### Figura 37

*Segmentos de aplicación para el impuesto a la renta anual*



Nota: Superintendencia de Administración Tributaria SUNAT

## Capítulo VII

### Plan Financiero

#### Plan de Inversiones

El proyecto demanda una inversión de S/ 198,372.00, capital que será financiado con aporte de los socios (4) y otra parte con endeudamiento procedente del mercado financiero.

La estructura de la inversión se resume en la siguiente tabla:

**Tabla 25**

*Estructura de la inversión*

Descripción	%
Activos tangibles	107,495
Activos intangibles	10,960
Capital de trabajo	79,917
<b>Total</b>	<b>198,372</b>

**Tabla 26**

*Activos intangibles*

Concepto	Costo
Búsqueda y reserva de nombre	25
Mínuta de constitución	160
Escritura pública	350
Inscripción en SUNARP	90
Licencia de funcionamiento	185
Legalización de libros contables	120
Licencia de Windows	160
Software para control de inventarios	820
Adecuación de local	8,500
Gastos iniciales de puesta en marcha	550
<b>Total</b>	<b>10,960</b>

**Tabla 27***Activos tangibles*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P. Unit.</b>	<b>Costo</b>
Equipos y mobiliario para exhibición y venta			
Góndolas de pared	8	425	3,400
Góndolas centrales sin cabecera (1.80 x 2.00 m)	16	400	6,400
Cabeceras de góndola centrales (0.90 x 1.80 m)	14	145	2,030
Verduleros metálicos	2	350	700
Fruteros metálicos	4	350	1,400
Exhibidora para embutidos y lácteos	1	2,580	2,580
Congeladora exhibidora de carnes	1	2,750	2,750
Exhibidora de licores	2	650	1,300
Vitrina refrigerante para gaseosas	2	1,200	2,400
Caja registradora computarizada	1	2,400	2,400
Cortadora para embutidos	1	1,080	1,080
Lectora manual de código de barra	2	280	560
Silla para cajas registradora	1	240	240
Canastas autoservicio con ruedas	10	100	1,000
Papeleras	6	25	150
Extintores	4	140	560
Estantería metálica para almacén	6	240	1,440
Jabas para reposición	2	45	90
Balanza electrónica	2	190	380
Impresora de códigos de barra	1	2,450	2,450
Carretilla para traslado de mercadería	1	680	680
<b>Sub total</b>			<b>33,990</b>
Mobiliario y equipo de oficina			
Escritorio	1	400	400
Sillón de escritorio	1	280	280
Sillas de visita	2	75	150
Armario archivador metálico	1	350	350
Papeleras	1	15	15
Computadora integrada (Lenovo)	1	3,800	3,800
Impresora multifuncional	1	450	450
Materiales de oficina	Varios	200	160
<b>Sub total</b>			<b>5,605</b>
<b>Inventario inicial</b>			<b>67,900</b>
<b>TOTAL</b>			<b>107,495</b>

## Capital de Trabajo

El capital de trabajo se ha considerado para un mes, tomando en cuenta que la mayor parte de este importe estará en función a la reposición de existencias para ser vendidas y cuanto más rápido se venda mayor será la necesidad de su reposición.

**Tabla 28**

*Capital de trabajo (1 mes)*

Concepto	Importe
Gastos de administración	11,803
Gastos de ventas	400
Costos de operación	59,299
Garantía de alquiler local	6,400
Gastos financieros	2,015
<b>Total</b>	<b>79,917</b>

### 7.3 Análisis de Costos: determinar los Costos del Negocio

Los costos del negocio se describirán con los componentes del capital de trabajo, los mismos que detallamos: Gastos de administración, gastos de ventas, costos de operación, garantía de alquiler del local y los gastos financieros que demanda el endeudamiento concertado (ver Anexo)

**Tabla 29**

*Gastos de administración*

Concepto	Importe	
	Mes	Año
Remuneraciones	7,273	87,273
Alquiler de local	3200	38,400
Servicios públicos (agua, Luz)	450	5,400
Teléfono + internet	160	1,920
Comunicaciones (celular)	220	2,640
Limpieza	500	6,000
<b>Total</b>	<b>11,803</b>	<b>141,633</b>

**Tabla 30***Costos de operación*

Concepto	Importe	
	Mensual	Año
Reposición de inventarios	54,320	651,840
Costo de almacenaje	1,584	19,012
Mermas y obsolescencia	3,395	40,740
<b>Total</b>	<b>59,299</b>	<b>711,592</b>

Para los costos de operación se ha determinado el costo de reposición en un 20% semanal del total del inventario valorizado, el costo de almacenaje anual, estimado en un 28% anual y las mermas en un 5% anual generado por obsolescencia y deterioro de mercancías.

**Tabla 31***Gastos de ventas*

Concepto	Importe	
	Mes	Año
Publicidad radial	180	2,160
Volantes	100	1,200
Mantenimiento de medios online	120	1,440
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>4,800</b>

Los gastos financieros considerados en el capital de trabajo, ascienden a S/ 2,015.00 y se detallan en servicio de la deuda y el cuadro de amortización del endeudamiento contraído (ver anexo), mientras que el monto de la garantía por alquiler de local corresponde a dos meses de alquiler que es de S/ 2,300.00 por mes.

**7.4 Análisis Financiero**

En el análisis financiero, se hará en primer lugar la presentación del estado de situación financiera de apertura y luego se elaborará el balance para el primer año, con el que calculará los ratios financieros más relevantes para el análisis. Para la proyección de costos y gastos se ha estimado un ajuste por inflación de un 3.5% (Según MEF)

## 7.5 Balance General

**Tabla 32***Estado de situación financiera de apertura*

Cuentas		Cuentas	
<b>Activo</b>		<b>Pasivo y patrimonio</b>	
Activo Corriente		Pasivo	
Efectivo y equivalente de efectivo	79,916.90	Pasivo Corriente	10,014.52
Total Activo Corriente	79,916.90	Cuentas por pagar	
		Total Pasivo Corriente	10,014.52
Activo no Corriente		Pasivo no Corriente	
Inversión Fija Tangible	107,495.00	Cuentas por pagar	61,985.48
Inversión Fija Intangible	10,960.00	Total Pasivo no Corriente	61,985.48
Total Activo No Corriente	118,455.00	Total Pasivo	72,000.00
		Patrimonio	
		Capital	126,371.90
		Total Patrimonio	126,371.90
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>198,371.90</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>198,371.90</b>

**Tabla 33***Estado de situación financiera Año 1*

Cuentas		Cuentas	
<b>Activos</b>		<b>Pasivos</b>	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Efectivo y Equivalente de Efectivo	338,392	Cuentas por Pagar Comerciales (Prov.)	20,220
Cuentas por cobrar		Obligaciones Financieras corto plazo	21,417
Inventarios	48,735	Otros pasivos corrientes	2,564
Total Activo Corriente	387,126	Total Pasivo Corriente	44,201
Activo No Corriente		Pasivo No Corriente	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (Neto)	107,495	Obligaciones Financieras largo plazo	87,936
Intangibles	10,960	Total Pasivo No Corriente	87,936
Depreciación acumulada	5,643	Total Pasivo	132,137
Total Activo No Corriente	112,812	Patrimonio	
		Capital Social	126,372
		Utilidades retenidas	241,430
		Total Patrimonio	367,801
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>499,939</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>499,939</b>

## Estado de Ganancias y Pérdidas

**Tabla 34**

*Estado de ganancias y pérdidas proyectado*

Partidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	1,137,683	1,149,970	1,162,389	1,174,943	1,187,632
(Costo de Ventas)	711,592	736,498	762,275	788,955	816,568
Utilidad Bruta	426,091	413,472	400,114	385,988	371,064
(Gastos Administrativos)	141,633	146,590	151,721	157,031	162,527
(Gastos de Ventas)	4,800	4,968	5,142	5,322	5,508
Utilidad de la Operación	279,658	261,914	243,252	223,636	203,029
(Gastos Financieros)	11,403	11,842	7,414	4,858	1,836
Utilidad antes de Impuestos	268,255	250,072	235,838	218,777	201,193
Impuestos a la Renta (RMT)	65,680	60,316	56,117	51,084	45,897
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>202,575</b>	<b>189,756</b>	<b>179,721</b>	<b>167,693</b>	<b>155,296</b>

## Ratios Financieros

**Tabla 35**

*Ratios de Rentabilidad*

Ratios de Rentabilidad	Fórmula	Operación	Resultado
Rentabilidad Patrimonial	$\frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Patrimonio Total}}$	$\frac{241,430 \times 100}{162,357}$	<b>65.6%</b>
Rentabilidad sobre los Activos (ROA)	$\frac{\text{Utilidad Operativa} \times 100}{\text{Activo Total}}$	$\frac{279,658 \times 100}{294,494}$	<b>55.94%</b>
Rentabilidad de la inversión (ROI)	$\frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Activo Total}}$	$\frac{241,430 \times 100}{294,494}$	<b>48.3%</b>
Margen Bruto	$\frac{\text{Utilidad Bruta} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{426,091 \times 100}{909,411}$	<b>37.53%</b>
Margen Operativo	$\frac{\text{Utilidad Operativa} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{279,658 \times 100}{909,411}$	<b>24.67%</b>
Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{241,430 \times 100}{909,411}$	<b>21.2%</b>

Todos los ratios de rentabilidad indican resultados apropiados, la rentabilidad patrimonial que alcanza un 65.6%, un ROA de 55.94%, el ROI registra un 48.3%. El margen

bruto resulta 37.53%, el margen operativos con 24.67% y el margen neto con 21.2%, estos indicadores son característicos de una empresa de comercialización, asimismo, estos se pueden estabilizar e incluso mejorar, luego que se establezca el índice de rotación de las existencias y se pueda efectuar un mejor control sobre los costos de operación de la empresa.

**Tabla 36**

*Ratios de Solvencia*

<b>Ratios de Solvencia</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Operación</b>	<b>Resultado</b>
Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total} \times 100}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{132,137 \times 100}{162,357}$	<b>81.4%</b>
Endeudamiento del activo	$\frac{\text{Pasivo Total} \times 100}{\text{Activo Total}}$	$\frac{132,137 \times 100}{294,494}$	<b>44.9%</b>

Los ratios de endeudamiento muestran resultados relativamente altos, debido a que la empresa ha contraído una deuda a largo plazo, estos indicadores irán disminuyendo conforme se amortice la deuda, permitiendo hacer un buen uso de este recurso cuando sea necesario ampliar o aumentar el nivel de existencias del minimarket.

**Tabla 37**

*Ratios de Liquidez*

<b>Ratios de Liquidez</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Operación</b>	<b>Resultado</b>
Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{181,682}{44,201}$	4.1
Liquidez ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{181,682 - 48,734}{44,201}$	3.0
Capital de trabajo	Activo Cte. - Pasivo Cte.	181,682 - 44,201	S/137,481

Los ratios de liquidez son bastante aceptables, en la liquidez corriente, los activos corrientes cubren 4.1 veces los pasivos corrientes, así como también la liquidez súper ácida en que llega a cubrir 3 veces el pasivo corriente. El capital de trabajo es suficiente para cubrir las necesidades de operación con bastante holgura, teniendo una disponibilidad de S/ 137,841

## Plan Financiero

### 7.8.1 Presupuesto Operativo

**Tabla 38**

*Presupuesto Operativo*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1,137,683	1,149,970	1,162,389	1,174,943	1,187,632
Aportes	198,372				
Costos de operación	711,592	736,498	762,275	788,955	816,568
Gastos administración	146,433	151,558	156,863	162,353	168,035
Margen de contribución	478,030	261,914	243,252	223,636	203,029
Activos fijos	107,495				
Interés	11,403	11,842	7,414	4,858	1,836
Depreciación	5,643	5,643	5,643	5,643	3,828
<b>Ganancia</b>	<b>364,775</b>	<b>255,715</b>	<b>241,481</b>	<b>224,420</b>	<b>205,021</b>

### 7.8.2 Presupuesto Financiero

**Tabla 39**

*Presupuesto Financiero*

Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de impuestos	268,255	250,072	235,838	218,777	201,193
Gastos financieros	11,403	11,842	7,414	4,858	1,836
Utilidad sin financiamiento	279,658	261,914	243,252	223,636	203,029
Impuesto sin financiamiento	62,144	63,810	58,304	52,517	46,439
Impuesto pagado	26,826	60,316	56,117	51,084	45,897
<b>Escudo fiscal</b>	<b>35,319</b>	<b>3,493</b>	<b>2,187</b>	<b>1,433</b>	<b>542</b>

## Evaluación Financiera

Para poder hacer la evaluación financiera a través de los indicadores, es necesario calcular la tasa de descuento para hallar luego los indicadores que permitirá determinar la viabilidad del proyecto; para nuestro caso utilizaremos como tasa de descuento el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), Habiendo previsto un  $K_e = 18\%$ .

**Tabla 40**

*Cálculo del WACC*

	Unidad	Aporte Propio	Préstamo	TOTAL
<b>INVERSIONES</b>	S/	126,371.90	72,000.00	198,371.90
<b>Peso</b>	%	63.70%	36.30%	
<b>Costo</b>	%	18.00%	18.25%	<b>18.09%</b>
		<b>Ke</b>		<b>WACC</b>

### 7.9.1 Flujo de Caja Proyectado

**Tabla 41**

*Flujo de caja proyectado*

PARTIDAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>						
Ventas		1,137,683	1,149,970	1,162,389	1,174,943	1,187,632
Aportes	198,372					
<b>Total Ingresos</b>		1,336,055	1,149,970	1,162,389	1,174,943	1,187,632
<b>Egresos</b>						
Gastos de operación		711,592	736,498	762,275	788,955	816,568
Gastos Administrativos		141,633	146,590	151,721	157,031	162,527
Gastos de Ventas		4,800	4,968	5,142	5,322	5,508
Activos fijos		107,495				
Intangibles		10,960				
Impuesto a la renta		65,680	60,316	56,117	51,084	45,897
<b>Total Egresos</b>		1,042,160	948,372	975,255	1,002,392	1,030,500
<b>Saldo Flujo de Caja.</b>		293,894	201,598	187,134	172,551	157,132
<b>(+) Depreciación</b>		5,643	5,643	5,643	5,643	3,828
<b>Flujo Caja Económico</b>	<b>-198,372</b>	<b>299,537</b>	<b>207,241</b>	<b>192,777</b>	<b>178,194</b>	<b>160,960</b>
<b>(+) Préstamo</b>	72,000					
<b>(-) Interés</b>		11,403	11,842	7,414	4,858	1,836
<b>(-) Amortización</b>		10,015	11,842	14,003	16,559	19,581
<b>Flujo Caja Financiero</b>	<b>-126,372</b>	<b>278,120</b>	<b>183,556</b>	<b>171,360</b>	<b>156,777</b>	<b>139,543</b>

## Análisis de Sensibilidad

Luego de haber efectuado los cálculos correspondientes y utilizando el WACC como tasa de descuento se obtuvieron los siguientes resultados:

$$\text{VANE} = 482,672.70$$

Para el cálculo del VANE se utilizó el flujo de caja económico realizando los cálculos se obtuvo un valor de S/ 482,672.70, valor que representa el valor actual de los rendimientos futuros de la inversión en términos de flujo de efectivo neto; el resultados es mayor que cero, por tanto el proyecto es viable.

$$\text{TIRE} = 126.75\%$$

La TIRE o promedio anual de los rendimientos generados por la inversión, asciende a 126.75%, por tanto, la tasa interna de retorno del proyecto es mucho mayor a la tasa de descuento del accionista (18.09%), por lo que el proyecto es aceptable desde el enfoque de rentabilidad.

$$\text{B/C} = 3.43$$

La relación Beneficio/Costo resultó mayor que la unidad, por lo tanto, confirma los resultados anteriores de que el proyecto es rentable, lo que significa que por cada sol invertido la empresa estaría ganando S/ 2.43

## **Conclusiones**

### **Conclusión 1**

El estudio de mercado ha verificado, la inquietud favorable de la población del distrito de Coracora, por desarrollar el comercio a otro nivel y tener una mejor atención para el abastecimiento de víveres para el consumo diario y que no solo sea una paradita, comercio ambulatorio, sino calidad en los productos que adquiere y a precios no especulativos. Dar una excelente atención y ganar la confianza de los clientes será nuestra carta de presentación.

### **Conclusión 2**

La evaluación del entorno, nos ha permitido afinar algunos aspectos del proyecto, por lo que no basta innovar el mercado sino formular y aplicar estrategias, para lograr los objetivos del negocio

### **Conclusión 3**

Desde el punto de vista operativo y organizacional para la implementación del minimarket Qora, no se ha identificado impedimento alguno para cristalizar la idea, pues se cuenta con todas las facilidades del caso, incluso de tecnología, que facilite las operaciones y la comunicación de empresa, algo muy importante en el negocio.

### **Conclusión 4**

Si bien la zona urbana no es muy extensa, se ha procurado tener una ubicación con todas las facilidades para el negocio y también para los clientes, quienes pueden acceder desde cualquier parte de la ciudad. El local alquilado ofrece todas las condiciones para proporcionar una ambiente adecuado para el cliente.

### **Conclusión 5**

También hemos creído conveniente hacer una buena selección de personal a quienes se le proporcionará un ciclo de capacitación en todos los aspectos de atención al cliente y todo aquello que requiera cada uno de los puestos considerados en la organización del mini market.

## **Conclusión 6**

Luego de hacerlas proyecciones de ingresos, costos y gastos que demanda el proyecto, se concluyó que se requiere una inversión de S/ 198,372.00 por esta razón hemos considerado la opción de aporte propio, optando además por la alternativa de concertar un endeudamiento bancario para completar el capital necesario. La evaluación del proyecto no mostró por ejemplo un VANE resultante de S/ 515,575.30, una TIRE de 139.95%, mayor a la tasa de descuento (18.09%) y una Relación B/C de 3.60, con lo que se confirma la viabilidad de nuestro proyecto.

## **Recomendaciones**

### **Recomendación 1**

Evaluar permanentemente el nivel de satisfacción de los clientes, al mismo tiempo de tomar las observaciones sobre el negocio, sugerencias, artículos adicionales y cambios que nos permita ofrecer el mejor de los servicios.

### **Recomendación 2**

Teniendo en cuenta que el transporte para el servicio delivery no es propio de la empresa, debe supervisarse los aspectos que atañen directamente a la oportunidad y exacta entrega de los pedidos, para conformidad de los clientes y del mini market Q'ora.

### **Recomendación 3**

Se recomienda durante el primer año un estricto control de los inventarios, para determinar indicadores que permitan un mejor manejo de los mismos que conduzca a reducir los costos operativos, como por ejemplo: índices de rotación, porcentaje de obsolescencias, nivel de deterioros de mercadería y sobre todo el costo de almacenaje.

### **Recomendación 4**

Asesorarse en un inicio de profesionales expertos en marketing digital, para lograr una mejor utilización de la plataforma digital que se implementará para las transacciones comerciales en el negocio.

### **Recomendación 5**

Poner mucho énfasis en la etapa de lanzamiento, de manera que un gran porcentaje de la población conozca de su existencia y del inicio de las actividades, implementando las tácticas de mercadeo logrando así una aceptación mayor del público.

### **Recomendación 6**

La empresa debe actualizar el estudio de mercado para cuantificar la demanda y su posible incremento, expansión y mejoras en aspectos de atención al cliente.

## Referencias Bibliográficas

- Alonso, Á., & García - Muina, F. E. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y Procesos clave. *Intangible capital*, 10(5), 1003-1025.
- Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. *Ecuador: La Caracola Editores*.
- Chiavenato I. (2002). Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos Humanos en las organizaciones. McGraw-Hill, 2da. Ed., Colombia.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. (2002). Evaluación Organizacional. *Washington DC: BID*.
- Vallejos, C., Yovera, A. & Núñez, O. M. (2020). Gestión del talento humano por Competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una municipalidad de la región Lambayeque, Perú 2019. *TZHOECOEN*, 12(4), 436-448.
- Banco BBVA resarch. <https://www.bbva.com/es/economia/macroeconomia/indicadores-Económicos/>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- INEI. Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) (2021). <https://m.inei.gob.pe> › prensa › noticias › el-553-de-los.
- Comex Perú - Sociedad de Comercio Exterior del Perú <https://www.comexperu.org.pe>
- Censos Nacionales 2017 – XII de Población, VII de – INEI <http://censo2017.inei.gob.pe>.
- Map - Google Maps. <https://www.google.com.pe> › maps

## Anexos

### Anexo 1: Encuesta

P1. ¿Habitualmente quien realiza las compras de productos de primera necesidad para su hogar?

- a. Mi esposa
- b. Mi esposo
- c. Ambos

P2. ¿Dónde realiza estas compras?

- a. Bodegas
- b. Mercado
- c. Ambulantes

P3. ¿Con qué frecuencia suele realizar estas compras de productos de primera necesidad para su hogar?

- a. Diario
- b. Inter diario
- c. Semanal
- d. Quincenal.

P4. ¿Qué productos adquiere con mayor frecuencia? (puede marcar más de una opción)

- a. Abarrotes
- b. Carnes
- c. Verduras
- d. Artículos de limpieza
- e. Productos de aseo personal
- f. Bebidas
- g. Frutas
- h. Chocolates, galletas y confitería

P5. Aproximadamente ¿Cuánto gasta por cada compra que realiza?

- a. Entre 10 y 20 soles
- b. Entre 21 y 40 soles
- c. Entre 41 y 50 soles
- d. Entre 50 y 75 soles
- e. Entre 76 y 100 soles
- f. Más de 100 soles

- P6. ¿En qué horarios realiza, habitualmente sus compras?
- Entre 8.00 y 10.00 horas
  - Entre 10.00 y 12.00 horas
  - Entre 12.00 y 14.00 horas
  - Entre 14.00 y 18.00 horas
- P7. ¿Cómo calificaría la atención que recibe en el lugar donde realiza sus compras?
- Muy buena
  - Buna
  - Regular
  - Mala
- P8. Estamos pensando implementar un Mini Marquet en la localidad. ¿Estaría dispuesto a hacer sus compras en este lugar?
- Probablemente Sí
  - Quizás No
  - Definitivamente No
- P9. ¿Qué condiciones espera encontrar en este nuevo local? (Solo continúa la encuesta para los que respondieron Sí a la pregunta anterior)
- Precios justos
  - Productos frescos
  - Variedad de productos
  - Horarios extendidos
  - Buen servicio
- P 10. Además de lo habitual que se puede encontrar en un local como estos. ¿Qué otros productos desearía encontrar? (Marque solo una alternativa.)
- Artículos escolares
  - Accesorios para costura
  - Productos orgánicos
  - Regalos personales.
  - Otros
- P 11. ¿Qué medios o dispositivos para cancelar sus compras prefiere?
- Efectivo
  - Tarjeta (Crédito o débito)
  - Transferencias digitales bancarias

P 12. ¿Requeriría usted un servicio a domicilio (delivery) en alguna oportunidad?

- a. Si
- b. Tal vez
- c. No

P 13. ¿Por qué medios le gustaría realizar sus pedidos a domicilio?

- a. Teléfono
- b. Whatsapp
- c. Página web

P 14. ¿Por qué medios le gustaría informarse de nuestras novedades y ofertas?

- a. Página Web
- b. Redes sociales
- c. Volantes
- d. Anuncios por radio local
- e. Correo electrónico

#### Anexo 2: Modelo de góndolas



Góndolas de Pared



Góndolas Centrales



Góndolas personalizadas

#### Anexo 3: Cuadro de amortizaciones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Capital	10,014.52	11,842.16	14,003.36	16,558.97	19,580.99	72,000.00
Intereses	11,402.73	11,842.16	7,413.89	4,858.28	1,836.26	37,353.32
Total	21,417.25	23,684.33	21,417.25	21,417.25	21,417.25	109,353.32

#### Anexo 4: Servicio de la deuda

<b>Monto:</b>	<b>72,000</b>	<b>Soles</b>	<b>Interés anual:</b>	<b>18.25%</b>	<b>TCEA</b>
<b>Cuotas:</b>	<b>60</b>	<b>meses</b>	<b>Interés Men:</b>	<b>1.41%</b>	<b>TCEM</b>
<b>Sistema:</b>	<b>Francés</b>		<b>Periodo gracia:</b>	<b>0</b>	<b>meses</b>
<b>Cuotas</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Cuota</b>	<b>Saldo</b>	<b>A pagar</b>
				72,000	
1	771.93	1,012.84	1,784.77	71,228.07	1,784.77
2	782.79	1,001.98	1,784.77	70,445.29	1,784.77
3	793.80	990.97	1,784.77	69,651.49	1,784.77
4	804.96	979.81	1,784.77	68,846.52	1,784.77
5	816.29	968.48	1,784.77	68,030.23	1,784.77
6	827.77	957.00	1,784.77	67,202.46	1,784.77
7	839.42	945.35	1,784.77	66,363.05	1,784.77
8	851.22	933.55	1,784.77	65,511.82	1,784.77
9	863.20	921.57	1,784.77	64,648.62	1,784.77
10	875.34	909.43	1,784.77	63,773.28	1,784.77
11	887.66	897.12	1,784.77	62,885.63	1,784.77
12	900.14	884.63	1,784.77	61,985.48	1,784.77
13	912.80	871.97	1,784.77	61,072.68	1,784.77
14	925.65	859.13	1,784.77	60,147.03	1,784.77
15	938.67	846.10	1,784.77	59,208.37	1,784.77
16	951.87	832.90	1,784.77	58,256.50	1,784.77
17	965.26	819.51	1,784.77	57,291.24	1,784.77
18	978.84	805.93	1,784.77	56,312.40	1,784.77
19	992.61	792.16	1,784.77	55,319.79	1,784.77
20	1,006.57	778.20	1,784.77	54,313.21	1,784.77
21	1,020.73	764.04	1,784.77	53,292.48	1,784.77
22	1,035.09	749.68	1,784.77	52,257.39	1,784.77
23	1,049.65	735.12	1,784.77	51,207.74	1,784.77
24	1,064.42	720.35	1,784.77	50,143.32	1,784.77
25	1,079.39	705.38	1,784.77	49,063.93	1,784.77
26	1,094.58	690.20	1,784.77	47,969.35	1,784.77
27	1,109.97	674.80	1,784.77	46,859.38	1,784.77
28	1,125.59	659.18	1,784.77	45,733.79	1,784.77
29	1,141.42	643.35	1,784.77	44,592.37	1,784.77
30	1,157.48	627.29	1,784.77	43,434.89	1,784.77
31	1,173.76	611.01	1,784.77	42,261.13	1,784.77
32	1,190.27	594.50	1,784.77	41,070.86	1,784.77
33	1,207.02	577.75	1,784.77	39,863.84	1,784.77
34	1,224.00	560.78	1,784.77	38,639.85	1,784.77
35	1,241.21	543.56	1,784.77	37,398.63	1,784.77
36	1,258.67	526.10	1,784.77	36,139.96	1,784.77

## Servicio de la deuda (Continuación)

37	1,276.38	508.39	1,784.77	34,863.58	1,784.77
38	1,294.34	490.44	1,784.77	33,569.24	1,784.77
39	1,312.54	472.23	1,784.77	32,256.70	1,784.77
40	1,331.01	453.76	1,784.77	30,925.69	1,784.77
41	1,349.73	435.04	1,784.77	29,575.96	1,784.77
42	1,368.72	416.05	1,784.77	28,207.24	1,784.77
43	1,387.97	396.80	1,784.77	26,819.27	1,784.77
44	1,407.50	377.27	1,784.77	25,411.77	1,784.77
45	1,427.30	357.47	1,784.77	23,984.48	1,784.77
46	1,447.37	337.40	1,784.77	22,537.10	1,784.77
47	1,467.74	317.04	1,784.77	21,069.37	1,784.77
48	1,488.38	296.39	1,784.77	19,580.99	1,784.77
49	1,509.32	275.45	1,784.77	18,071.67	1,784.77
50	1,530.55	254.22	1,784.77	16,541.11	1,784.77
51	1,552.08	232.69	1,784.77	14,989.03	1,784.77
52	1,573.92	210.85	1,784.77	13,415.12	1,784.77
53	1,596.06	188.71	1,784.77	11,819.06	1,784.77
54	1,618.51	166.26	1,784.77	10,200.55	1,784.77
55	1,641.28	143.49	1,784.77	8,559.27	1,784.77
56	1,664.37	120.41	1,784.77	6,894.91	1,784.77
57	1,687.78	96.99	1,784.77	5,207.13	1,784.77
58	1,711.52	73.25	1,784.77	3,495.61	1,784.77
59	1,735.60	49.17	1,784.77	1,760.01	1,784.77
60	1,760.01	24.76	1,784.77	0.00	1,784.77

## Anexo 5: Estantería para licores y frutero verdulero



Estantería para licores con luces



Frutero Verdulero

## Anexo 2: Cuadro de depreciaciones

Descripción		Estimación de la depreciación de activos.					
<b>Equipos y mobiliario para exhibición y venta</b>							
Descripción	Costo	Vida útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Góndolas de pared	3400	10	340	340	340	340	340
Góndolas centrales sin cabecera (1.80 x 2.00 m)	6400	10	640	640	640	640	640
Cabeceras de góndola centrales (0.90 x 1.80 m)	2030	10	203	203	203	203	203
Verduleros metálicos	700	10	70	70	70	70	70
Fruteros metálicos	1400	10	140	140	140	140	140
Exhibidora para embutidos y lácteos	2580	10	258	258	258	258	258
Congeladora exhibidora de carnes	2750	10	275	275	275	275	275
Exhibidora de licores	1300	10	130	130	130	130	130
Vitrina refrigerante para gaseosas	2400	10	240	240	240	240	240
Caja registradora computarizada	2400	4	600	600	600	600	600
Cortadora para embutidos	1080	5	216	216	216	216	216
Lectora manual de código de barra	560	4	140	140	140	140	
Silla para cajas registradora	240	10	24	24	24	24	24
Canastas autoservicio con ruedas	1000	5	200	200	200	200	200
Estantería metálica para almacén	1440	10	144	144	144	144	144
Jabas para reposición	90	5	18	18	18	18	18
Balanza electrónica	380	5	76	76	76	76	76
Impresora de códigos de barra	2450	4	612.5	612.5	612.5	612.5	
Carretilla para traslado de mercadería	680	5	136	136	136	136	136
Escritorio	400	10	40	40	40	40	40
Sillón de escritorio	280	10	28	28	28	28	28
Sillas de visita	150	10	15	15	15	15	15
Armario archivador metálico	350	10	35	35	35	35	35
Computadora integrada (Lenovo)	3800	4	950	950	950	950	
Impresora multifuncional	450	4	112.5	112.5	112.5	112.5	
Materiales de oficina	160						
<b>TOTAL</b>			<b>5,643</b>	<b>5,643</b>	<b>5,643</b>	<b>5,643</b>	<b>3,828</b>