



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DEL CANAL DE EMPRESAS

César Arrascue-León y Alexander
Fernández-Mata

Lima, septiembre de 2017

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Arrascue, C. y Fernández, M. (2017). *Plan de negocio de una empresa comercializadora del canal empresas* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DEL CANAL EMPRESAS**

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

César Arturo Arrascue León
Alexander Luis Fernández Mata

Asesor: Alfredo Siu Delgado

Lima, septiembre de 2017

AGRADECIMIENTOS

Alexander Luis Fernández Mata

A mi esposa Alexandra e hijas Ivanna, Emma y Mara, quienes, con amor y paciencia, me permitieron dar este gran paso, como persona y como profesional. A mis padres por el apoyo incondicional, presentes en mi ausencia. Valió la pena el esfuerzo querida familia, los amo.

César Arturo Arrascue León

A mis padres, agradecerles por el constante apoyo a lo largo de mi vida, a mis hermanos porque siempre trato de darles el ejemplo con cada logro que alcanzo, a Claudia la persona que me motivó al final de la maestría a no rendirme y que la constancia es la manera de hacer las cosas. Valió la pena todo el esfuerzo.

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente existen muchos canales de venta, como el mayorista, minorista o tiendas de conveniencia en los cuales clientes de diferentes estratos sociales adquieren sus productos. Una de las principales características de compra de estos consumidores es que pueden ser planificados como también impulsivos.

El presente trabajo de investigación ofrece la propuesta de un plan de negocios con gran potencial, basado en la oportunidad de ampliar la llegada de productos de consumo masivo de impulso a nuevos canales de venta. Se busca llegar al consumidor planificado y shoppers en los mismos centros laborales, ya sea con un showroom o con una demanda fija, con una propuesta de conveniencia y condiciones favorables para el mismo, ya sea por la cercanía que se traduce en ahorro de tiempo, como por condiciones, que se traduce en ahorro de dinero.

Se plantea una propuesta de valor atractiva, la cual es soportada mediante un eficiente plan de operaciones y de marketing, un plan financiero a detalle y equipo experto en la gestión y desarrollo de proyectos, haciendo realidad la difícil tarea de estar más cerca al consumidor.

Palabras clave: *business plan; canal de venta*

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos.....	iii
Resumen ejecutivo.....	v
Índice de figuras	ix
Índice de tablas	xi
Índice de anexos	xiii
CAPÍTULO 1. Análisis del sector, clientes y competencia	1
1.1. Análisis del sector.....	1
1.1.1. Análisis del macro entorno	2
1.1.2. Análisis del micro entorno.....	7
1.2. Clientes	8
1.2.1. Característica de los consumidores	8
1.2.2. Tipo de consumidores.....	9
CAPÍTULO 2. Descripción de la compañía y productos	11
2.1. Descripción de oportunidad de negocio	11
2.1.1. Oportunidad.....	11
2.1.2. Descripción de la compañía.....	12
2.2. Estrategia	14
2.3. Potencial de negocio.....	15
2.4. Oferta existente.....	15
2.4.1. Funcionamiento del actual negocio	16
2.4.2. Innovación y tendencia.....	17
CAPÍTULO 3. Plan de marketing	19
3.1. Resumen	19
3.2. Servicio.....	19
3.3. Análisis de clientes	19
3.4. Comunicaciones.....	20
3.5. Distribución	21
3.6. Precios	21

CAPÍTULO 4. Plan de operaciones	23
4.1. Resumen	23
4.2. Locación	24
4.3. Instalaciones y equipos.....	25
4.4. Personal	27
4.5. Proveedores	27
CAPÍTULO 5. Plan de desarrollo	29
5.1. Plan de crecimiento	29
CAPÍTULO 6. Equipo.....	31
6.1. Equipo de gestión	31
CAPÍTULO 7. Riesgos críticos	33
CAPÍTULO 8. Plan financiero	35
8.1. Bases de la presentación	35
8.1.1. Escenario optimista	35
8.1.2. Escenario conservador.....	36
8.1.3. Escenario pesimista	37
8.2. Supuestos.....	39
8.3. Estados financieros anuales	40
8.3.1. Estado financiero – Escenario optimista	40
8.3.2. Estado financiero – Escenario conservador.....	41
8.3.3. Estado financiero – Escenario pesimista	42
8.4. VAN, TIR y <i>Payback</i>	43
8.5. <i>Payback</i> y punto de equilibrio	43
8.5.1. <i>Payback</i> escenarios del proyecto.....	43
8.5.1.1. Escenario optimista	43
8.5.1.2. Escenario conservador.....	44
8.5.1.3. Escenario pesimista	44
8.5.2. Punto de Equilibrio económico	45
8.5.2.1. Punto de Equilibrio – Escenario optimista	45
8.5.2.2. Punto de Equilibrio – Escenario conservador	45

8.5.2.3. Punto de Equilibrio – Escenario pesimista.....	45
Conclusiones.....	47
Bibliografía.....	49
Anexos.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo PESTEL	2
Figura 2. PBI Resultado primer semestre	4
Figura 3. PBI – Proyecciones 2017 al 2021	4
Figura 4. PBI – Explosión demográfica Perú - Lima	5
Figura 5. Cinco Fuerzas de Porter	7
Figura 6. Negocio APPS.....	12
Figura 7. Proceso de entrega del servicio	23
Figura 8. Foto referencial de una planta con las características descritas	24
Figura 9. Foto referencial de la ubicación de la planta.....	25
Figura 10. Foto referencial de la oficina.....	25
Figura 11. Foto referencial de la unidad.....	26
Figura 12. Foto referencial del módulo	26
Figura 13. Foto referencial del exhibidor	27
Figura 14. Matriz Ansoff (Matriz producto-mercado)	29
Figura 15. Organigrama propuesto	31

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Situación actual micro, pequeña y mediana empresa.....	1
Tabla 2. Canal AASS	14
Tabla 3. Canal <i>Showrooms</i>	14
Tabla 4. Cantidad de distribuidores en Lima.....	16
Tabla 5. Ranking de factores	24
Tabla 6. Riesgos críticos.....	34
Tabla 7. Lima Metropolitana: empresas según área interdistrital	35
Tabla 8. Escenario optimista: proyección mensual y anual.....	36
Tabla 9. Escenario conservador: proyección mensual y anual.....	37
Tabla 10. Escenario pesimista: proyección mensual y anual	38
Tabla 11. Lima Metropolitana: cantidad empresas y colaboradores	40
Tabla 12. Estado de Ganancias y Pérdidas – Escenario optimista	40
Tabla 13. Estado de Ganancias y Pérdidas – Escenario conservador.....	41
Tabla 14. Estado de Ganancias y Pérdidas – Escenario pesimista	42
Tabla 15. VAN, TIR y <i>Payback</i>	43
Tabla 16. Flujo de Caja – Escenario optimista.....	43
Tabla 17. Flujo de Caja – Escenario conservador	44
Tabla 18. Flujo de Caja – Escenario pesimista.....	44
Tabla 19. Punto Equilibrio – Escenario optimista.....	45
Tabla 20. Punto Equilibrio – Escenario conservador	45
Tabla 21. Punto Equilibrio – Escenario pesimista.....	45

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Análisis piramidal ventas – Diversos escenarios	51
Anexo 2. Número de empresas clientes.....	52
Anexo 3. Vendedores por territorio	53
Anexo 4. Habitantes por m2 en regiones de Lima	54
Anexo 5. Cálculo de costos sociales.....	56
Anexo 6. Resultado de encuesta	57
Anexo 7. Composición de la PEA	63
Anexo 8. Cantidad de trabajadores por tipo empresa.....	64

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DEL SECTOR, CLIENTES Y COMPETENCIA

1.1. Análisis del sector

Según el Instituto nacional de estadística e informática [INEI] (citado en el artículo “El 99.6 % de empresas”, 11 de marzo de 2015), existen en total 1’713,272 empresas en todo el territorio nacional de las cuales 10,280 empresas concentran el 86% de las ventas a nivel nacional. Tener concentrada las ventas netas en el 0.6% del total de empresas a nivel nacional, hace viable desarrollar un plan de ruta de cómo abordarlas, para así desarrollar un nuevo canal de ventas, “el canal empresas”, el cual brindaría facturación adicional para todo proveedor interesado en estar más cerca al consumidor, cumpliendo así dos claros objetivos:

- Activar venta de productos de consumo masivo a colaboradores de empresas contactadas.
- Activar venta de productos de consumo masivo a empresas durante periodo de campaña.

Actualmente existen paradigmas centrados en la alta inversión de mantener el nivel de servicio en el canal empresas; ya sea por visitas frecuentes y/o distribución de compras por bajo ticket. Durante el desarrollo del plan de negocio desarrollaremos la ruta que soporte y haga viable este proyecto.

Vemos oportunidad en el desarrollo del canal empresas, por ello consideramos necesario conocer la actual segmentación de empresas por tipo y participación de cada tipo de empresas en nuestro mercado laboral.

Tabla 1. Situación actual micro, pequeña y mediana empresa

Tipos empresas	Cantidad	Part. cant.	Part. ventas
Microempresas	1,648,168	96.2%	5.6%
Pequeñas	54,825	3.20%	8.4%
Medianas	3,427	0.20%	6.7%
Grandes	6,853	0.40%	79.3%
Total	1,713,272	100%	100%

Fuente: “El 99.6 % de empresas en el país son micro, pequeñas y medianas” (11 de marzo de 2015)

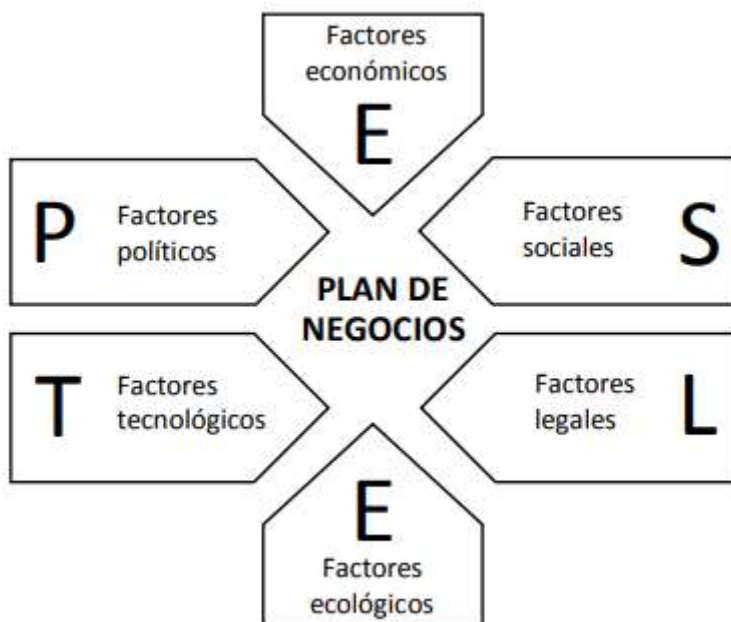
Con la intención de prevenir amenazas, posibles competidores que pueden entrar, cambios legislativos, normativos, de tendencia vamos a afrontar el estudio con 2 métodos, los mismos que brindará calidad al análisis para la construcción de una exitosa estrategia.

- Análisis del macro entorno.
- Análisis del micro entorno.

1.1.1. Análisis del macro entorno

En este análisis se recopilará información sobre el entorno del proyecto que no podría ser controlado, para este cometido utilizaremos el modelo PESTEL, el cual consiste en analizar los aspectos políticos, económicos, social, tecnológicos, ecológicos y legales del entorno, Este análisis nos ayudará a identificar amenazas y oportunidades que podríamos encontrar en el mercado en el que pretendemos desarrollarnos.

Figura 1. Modelo PESTEL



Fuente: elaboración propia

Análisis político

Hoy en día las empresas deben estar atentas a lo que pasa en el exterior, “la economía peruana representa solo el 0.34% del producto mundial y está abierta al mundo. Por lo tanto, se impacta por lo positivo y lo negativo que pase en este” (Parodi, 21 de abril de 2017). A continuación, citaremos algunos hechos que impactan nuestra situación política:

- El impacto proteccionista, nacionalista y desglobalizador, tras la elección de Trump, lo cual se manifiesta en el lento crecimiento económico mundial con efecto de desempleo y pobreza en varias regiones del mundo.
- La secuela de burbujas especulativas, como consecuencia de la sobre inyección de liquidez para el rescate de economías en crisis como Estados Unidos (2008) y Europa (2010). “El mundo está inundado de liquidez, sin que ello se refleje en un mayor crecimiento económico” (Parodi, 21 de abril de 2017).

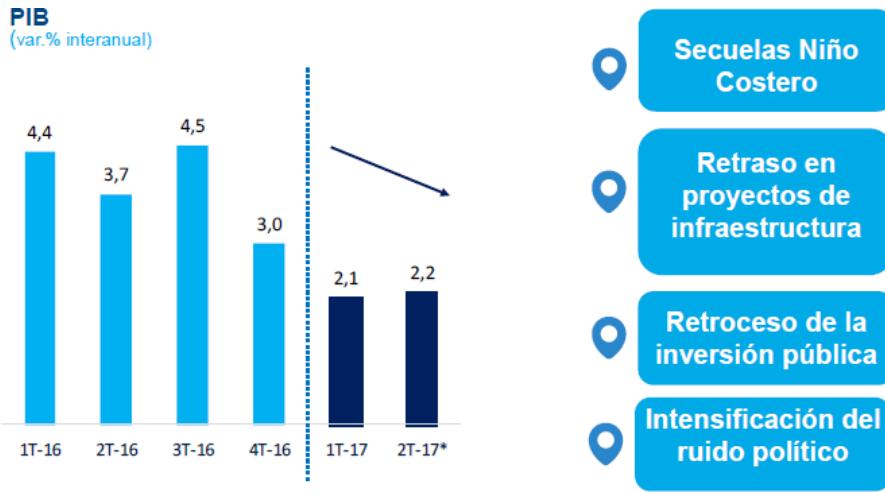
- La variación en el crecimiento anual proyectado de China quien hasta el 2010 venía creciendo 10% anual, y desde tal fecha a la actualidad 6.5%. esta realidad impacta a América Latina, por ende, al Perú.
- La salida de Estados Unidos del Acuerdo transpacífico de cooperación económica (TPP) lo cual afectaría los beneficios económicos por acceso al mercado norteamericano. A la fecha no hay ratificación ni manifestación de China para liderar tal acuerdo (11 miembros).
- La posibilidad de conflicto bélico o una “nueva guerra fría” por la relación hostil de Estados Unidos, Siria, Rusia, China y Corea del Norte. No sabemos los impactos que la nueva geopolítica mundial generará.
- Respecto a la corrupción en el Perú, esta viene aumentando. “Según el índice de percepción de corrupción 2016, Perú obtuvo un puntaje de 35 en una escala del 0 al 100. Considerando que 100 significa que no hay corrupción en el país” (Parodi, 21 de abril de 2017).
- Riesgos sobre las previsiones de crecimiento, “a nivel externo: desaceleración más marcada de la economía China. A nivel local: más retrasos en la construcción de proyectos de infraestructura, deterioro de las confianzas, fricciones para implementar una rápida ejecución del gasto de reconstrucción” (BBVA Research, 2017).
- Tensiones políticas por el caso Odebrecht, lo cual impacto en el resultado de indicadores de confianza para la inversión privada, paralizando la pública, desconfianza del consumidor por lo que se impacta el consumo privado.

Análisis económico

PBI, la economía durante el tercer trimestre del 2017 aún se mantiene débil, los motivos: secuela Fenómeno del Niño Costero, retraso en proyectos de infraestructura, retroceso de la inversión pública, intensificación del ruido político. “Proyectamos un bajo crecimiento este año y un rebote en 2018, condicionado al gasto de reconstrucción e infraestructura” (BBVA Research, 2017).

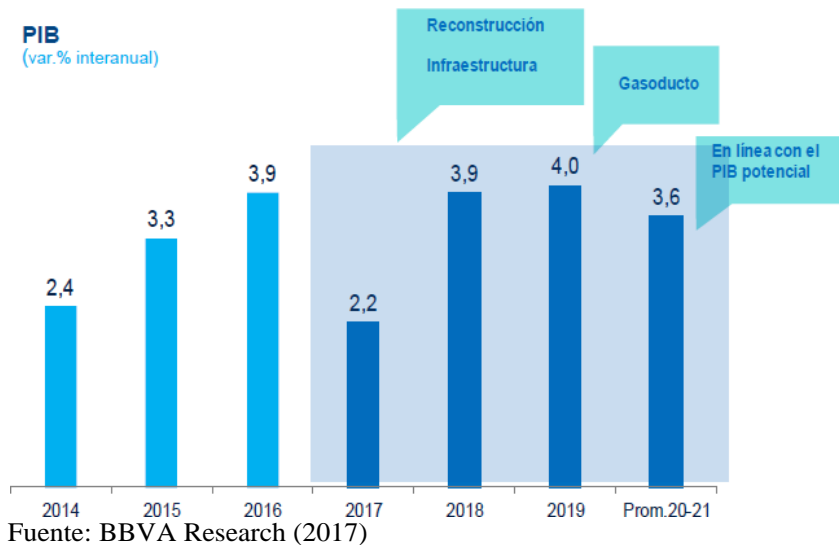
- Política fiscal, marco institucional para la reconstrucción eleva la probabilidad de que el impulso fiscal se concrete en el 2018.
- Política monetaria, escenario propicio para que el Banco Central implemente un estímulo más agresivo, expectativas inflacionarias ancladas y debilidad de la demanda llevarán al Banco Central a recortar tasa de política 2 veces más lo que queda del año y una vez más en el primer trimestre del 2018.

Figura 2. PBI Resultado primer semestre



Fuente: BBVA Research (2017)

Figura 3. PBI – Proyecciones 2017 al 2021



Fuente: BBVA Research (2017)

- Tipo de cambio, se prevé depreciación gradual de la moneda, depreciación de la moneda sol por reducción del diferencial de tasas. El aumento del tipo de cambio será atenuado por el resultado de la balanza comercial: las exportaciones seguirán incrementándose en lo que resta del año.
- Política de empleo y desempleo, en este entorno, el mercado laboral no ha dado señales de mejoras, inclusive reduciéndose, no se viene dando creación de puestos de trabajo, se da incremento de tasa de subempleo.
- Inflación regresó al rango meta por la normalización de los precios de diversos alimentos afectados por el Niño Costero, hacia adelante, en

un entorno sin presiones de demanda ni cambiarias, la inflación se estabilizará alrededor de 2,0%. (BBVA Research, 2017).

Análisis sociológicos

- Desde el punto de vista de la geografía y la demografía, el Perú es un país de contrastes. El 11% del territorio está en la costa, 31% en la región andina y 58% en la selva amazónica. Sin embargo, los 31 millones de residentes peruanos se han distribuido a la inversa: el 53% vive en la costa, el 38% en la sierra y el 9% en la selva.
- La explosión demográfica lleva a oleadas de migración de la sierra a la costa y así se expanden las grandes ciudades, sobre todo Lima Metropolitana, donde residen 10 millones de personas. El efecto positivo de esta intensa inmigración es que ha acelerado la integración y valoración de la fusión cultural.
- Como muchas otras sociedades emergentes, la estructura socioeconómica del Perú sigue siendo piramidal. De acuerdo a los cálculos de Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), las clases medias tradicionales (niveles AB) suman 14% y la clase media emergente (nivel C) 25%, mientras que los sectores populares (niveles DE) suman 61%.
- Solo en los estratos ABC predomina el empleo formal y se respetan los derechos laborales. En los estratos DE la mayoría se autoemplea en actividades poco productivas al margen de las normas laborales y tributarias.
- En Lima las clases medias ya suman 68% mientras que los sectores populares, donde prevalece la informalidad, representan solo 32%. (Ipsos Perú, 2016).

Figura 4. PBI – Explosión demográfica Perú - Lima



Fuente: Ipsos Perú (2016)

Análisis tecnológicos

- Perú está en el puesto 90 en desarrollo de tecnologías de la información y comunicación (TIC), según el Foro Económico Mundial (WEF)
- El peruano tiene acceso a la tecnología, lo que no tiene son suficientes servicios que el estado podría proveer, a través de la tecnología a la que el ciudadano ya accede. Por ello se evalúan iniciativas como el internet y el tendido de la red de fibra dorsal.
- El estado debe buscar implementar diversas iniciativas para mejorar la educación digital, desde clases en el aula, capacitación para la empleabilidad y para innovación a través de programación codificación y alfabetización digital, porque la idea es que los peruanos puedan construir su propia tecnología, comercializarla, venderla y abrir mercados nacionales e internacionales.
- Así lograremos ser un estado más eficiente más moderno más rápido, más efectivo y más competitivo, que habilitaría la competitividad del sector privado. (“¿Cómo el Perú podrá convertirse en líder tecnológico”, 2 de septiembre de 2016).

Análisis ecológicos

- Como antecedentes tenemos los derrames petroleros sucedidos el 2016 en la Amazonía. Posterior a ello se propone mejorar el trabajo en conjunto con los diferentes ministerios del Gobierno, un mejor diálogo con las organizaciones indígenas y el respeto a la autoridad de los organismos que velan por la protección del medio ambiente.
- Para el 2017 se plantea “la promulgación de leyes y normativas destinadas a la conservación ambiental, también considera la inversión de países europeos para la protección de bosques, el reforzamiento en la gestión e infraestructura de áreas naturales protegidas y la oficialización de tres reservas indígenas con el fin de preservar el estilo de vida de los pueblos en aislamiento” (López, 2 de enero de 2017).
- El impacto del fenómeno Niño Costero, lo cual trajo desastres como: huaicos, desbordes y lluvias; destruyendo viviendas, cultivos, puentes y carreteras. Afectando a la población con desabastecimiento de algunas zonas, enfermedades post inundaciones. A pesar de que el gobierno ha atendido esta situación, no ha sido suficiente, es necesario realizar un trabajo conjunto con el sector privado.

Análisis legal

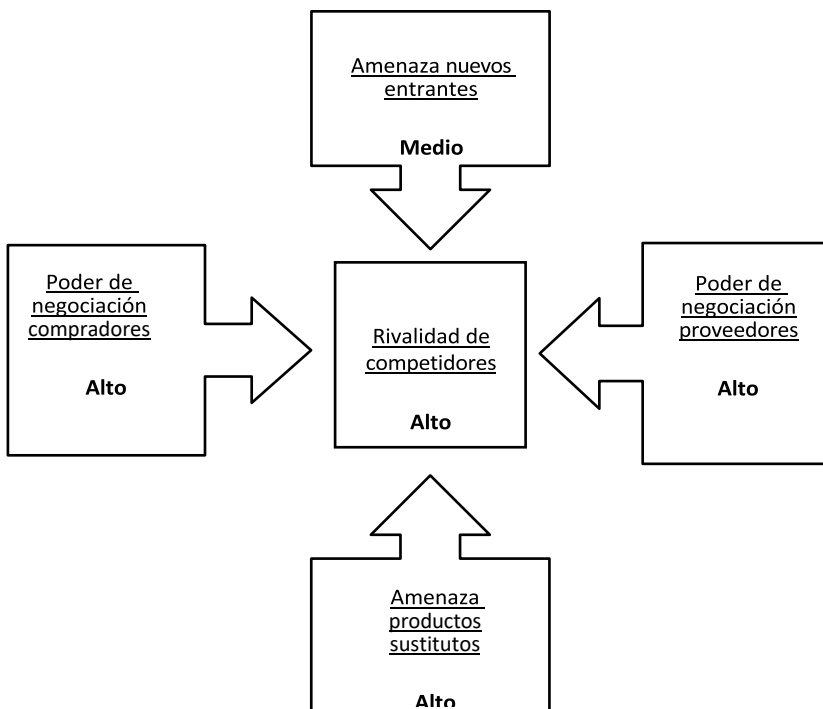
- El Perú tiene un entorno legal, regulatorio y político muy favorable para la inclusión financiera, pero ahora el desafío es lograr que el uso o acceso se amplíe o expanda más rápido, según agencia Andina. Según el Banco Mundial la inclusión financiera es una de las áreas de prioridad, siendo una de los objetivos lograr a nivel mundial, el acceso universal al servicio financiero para el 2020.
- Dijo que algunos países están generando reformas legales y desarrollando políticas institucionales, con la finalidad de incentivar el sector privado e introducir mecanismos y productos para que la población pueda acceder a los servicios financieros. (Ipsos Perú, 2016).

1.1.2. Análisis del micro entorno

Este análisis nos permitirá identificar aquellos elementos que sí podemos controlar, por ello la herramienta que consideramos adecuada para este tipo de análisis es el modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Como primer paso es necesario saber quién es nuestro cliente, para poder acertar en las proyecciones de venta que armemos para el proyecto.

“Tenemos que ver quién es exactamente el cliente, quién decide, cuáles son las preferencias de esas personas y para qué quieren nuestro producto a ofrecer”.

Figura 5. Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia

1. **Rivalidad de competidores:** la consideramos como *alta*, ya que hay otros canales de conveniencia donde los consumidores pueden acceder a los productos.
2. **Poder de negociación de compradores:** *alta*, pueden optar por promociones que hace la competencia.
3. **Poder de negociación de proveedores:** la consideramos *alta*, ya que a pesar que somos el puente entre las empresas y los clientes, estos pueden en algún momento instalarse en las compañías y desplazarnos.
4. **Amenaza de nuevos entrantes:** *media*, debido a que las barreras de entrada no son altas.
5. **Amenaza de productos sustitutos:** *alta*, ya que existen otros canales en donde el consumidor puede comprar.

1.2. Clientes

Nuestros clientes potenciales son los colaboradores de empresas y las empresas en temporada de campaña navideña, periodo en el que este último destina canastas y/o aguinaldos a sus colaboradores. Como se puede suponer, ambos tipos de cliente están relacionados, ya que antes de llegar al colaborador es necesario convencer con una propuesta concreta de valor al contacto de la empresa, en el que se propone trasladar un beneficio económico a los colaboradores, este contacto ya sea del área de recursos humanos o compras, cumplen un rol importante para con las coordinaciones de venta a colaboradores de empresas, que en el mejor de los casos tendrían una frecuencia mensual durante el año.

Las características del consumidor objetivo al cual estará direccionado la propuesta del plan de negocio, para el caso práctico asumiremos coincide con las del consumidor del autoservicio (supermercados), al que éste pertenece según los segmentos socioeconómicos: A en un 32%, B en un 38% y C en un 26%. Respecto a la generación pertenecen a la X en un 36% y Millennials en un 27%. La visita al autoservicio según género, obedece a la proporción de mujeres en un 53% y hombres en un 47%.

1.2.1. Característica de los consumidores

Exigente y Racional

A este tipo de consumidor le importa la calidad en un 87%. Compra impulsivamente cosas que realmente no necesita en un 16% y utiliza lista de compras en un 84%. Cuando se trata de bienes duraderos uno de los factores de compra más importantes es la marca (famosas o aspiracionales).

Atractivo a promociones

Si bien exige calidad no descuida su bolsillo; por ello según estudios realizados por Nielsen, 7 de cada 10 consumidores se encuentran atento a promociones, lo cual indica que estamos frente a un consumidor informado.

Busca proximidad y conveniencia

Esto explica la relación que existe entre el crecimiento de las ventas de las cadenas de autoservicio con el incremento de aperturas de las mismas en Lima y provincias. Ya que el consumidor priorizara la visita a las mismas por la proximidad y practicidad, que a un mercado tradicional.

Preferencia hacia programas de fidelización

El 90% de los *shoppers* en Perú asegura que escogerá un *retailer* o cadena, si éste ofrece un programa de lealtad, según Nielsen.

1.2.2. Tipo de consumidores

Colaboradores

Personas con poco tiempo para realizar compras durante la semana, entendiendo que laboran de lunes a viernes, de 8 am a 6 pm. Con disponibilidad de 2 horas para compras en un autoservicio¹. Vale resaltar este último por la variedad y comodidad que ofrece a este tipo de consumidor o *shopper*.

El colaborador objetivo ya sea hombre o mujer, está en el rango de 23 a 55 años, pertenecientes al segmento socioeconómico A, B y C. Asimismo podríamos clasificarlos bajo el siguiente perfil:

- Consumidor planificado, el que destina un tiempo determinado durante la semana para realizar compras en el autoservicio para cubrir una necesidad de un periodo de consumo del hogar.
- Consumidor impulsivo, el que destina tiempo para compras en función a la necesidad o carencia de un producto en el hogar, realizando compras de frecuencia indeterminada al autoservicio.

El crecimiento sostenido en los últimos años se ha traducido en el aumento de la generación de empleo y el engrosamiento de la clase media. Con ello, los patrones de consumo de los hogares han cambiado hacia una mayor demanda de bienes durables y de servicios.

Empresas

Todas aquellas que tengan como política beneficiar a sus colaboradores; activas en la búsqueda de acuerdos que trasladen ahorro económico, como promociones por periodos de vigencia ya sea mediante catálogo de descuentos en diversos centros, como restaurantes, lugares de entretenimiento, vales de consumo, ventas *showrooms*, aguinaldos por fiestas patrias, canastas navideñas, vales de pavo. Todo lo anterior con el objetivo de generar satisfacción, motivación y sensación de mayor liquidez a sus colaboradores.

El perfil de empresas debe cumplir las siguientes características:

- Cantidad de trabajadores, debe tener como mínimo 50 trabajadores, en el proyecto se ha logrado identificar empresas hasta de 2,000 trabajadores.
- Tipo de empresa, el cual, dependiendo del rubro, nos permite proyectar el ticket de consumo del colaborador en el autoservicio y las condiciones de desembolso, contado o crédito. Ejemplo, planta de producción, almacén central, oficina administrativa, operador logístico, etc.
- Políticas de beneficio al colaborador, entrega de aguinaldos y/o canastas navideñas, vales del pavo, vales de consumo; lo cual nos indica el enfoque que tiene la empresa en sus colaboradores. Esto nos permite considerar a la empresa como un cliente potencial.
- Participar en *Great Place to Work*, permite identificar a las mejores empresas para trabajar en el Perú, en el que las condiciones de confianza, orgullo y pasión por parte del colaborador a la empresa, trasciende en toda la organización. Esto nos permite identificar a la empresa como un cliente potencial.

CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA Y PRODUCTOS

2.1. Descripción de oportunidad de negocio

2.1.1. Oportunidad

Actualmente las empresas buscan opciones atractivas que les permitan asegurar la colocación de mayores volúmenes de cuota en el mercado peruano, ya sea productos de consumo masivo, impulso e industrial. Por ello, apertura la opción de incursionar en el desarrollo de nuevos canales de venta, volviéndose viable la implementación y ejecución de éstos, siempre y cuando mantengan un lineamiento y armonía con el resto de canales tradicionales y modernos, con que cuentan actualmente.

Para el desarrollo del plan de negocio se ha tomado como zona potencial la ciudad de Lima metropolitana; por la concentración de habitantes (35% a nivel nacional) y la participación de empresas grandes y medianas. Actualmente las empresas fabricantes y proveedores no han determinado una ruta de venta exclusiva para el canal empresas, dejando, así como oportunidad de facturación, la venta a las empresas para requerimiento puntuales y de campaña navideña (aguinaldos y canastas); y venta directa a colaboradores durante todo el año a través de *showrooms* en las mismas empresas.

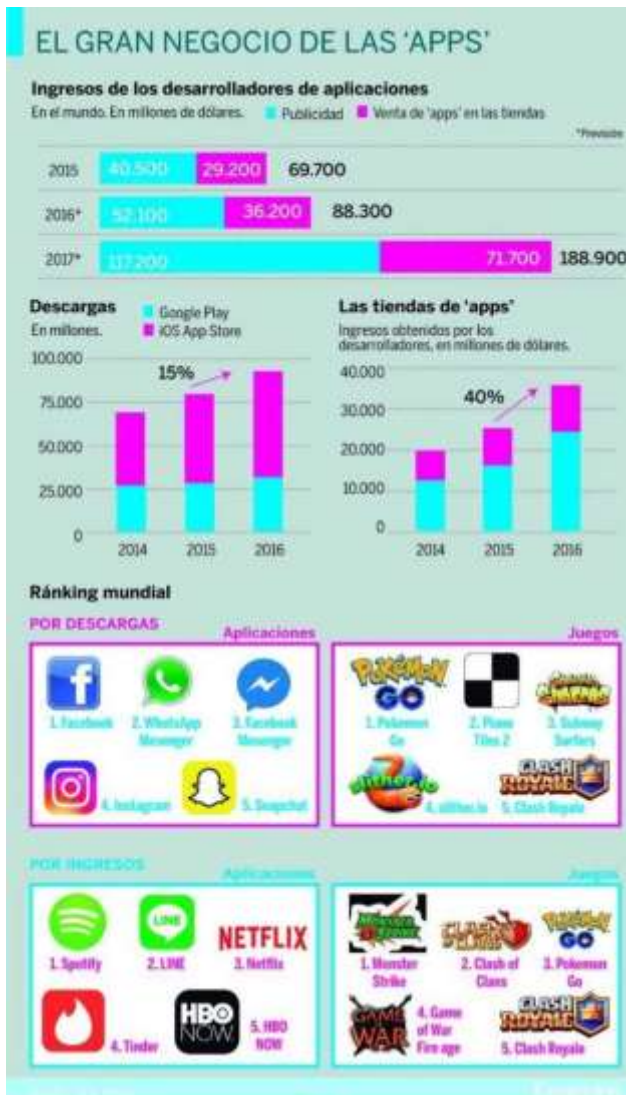
Debemos considerar que a medida que nos acerquemos al consumidor, como lo es la venta directa al colaborador, debemos prever las nuevas tendencias de este consumidor, adaptarnos a las nuevas condiciones que exigirá para sentir la diferencia en el nivel de servicio.

En paralelo a la venta directa al colaborador a través de *showrooms* se debe considerar el desarrollo de una plataforma de venta B2B, vía web y de aplicativos mediante móviles, en las que el colaborador se suscriba como usuario, pueda realizar pedidos y programar a su conveniencia la fecha de entrega de estos pedidos a oficina o domicilio.

"Las compañías se han dado cuenta de que las *Apps* son la nueva puerta de entrada a sus negocios, una forma de llegar tanto a clientes actuales como a potenciales usuarios", explica Michael Mandel, analista del *think tank* Progressive Policy Institute (PPI) en el artículo de Prieto (3 de marzo de 2017).

"Las *Apps* permiten una experiencia de usuario y navegabilidad "mucho mejor que a través de las versiones responsive de las páginas web", explica David Martín, director de Estrategia Digital & Mobile de la consultora de estrategia móvil iPhone, en el artículo de Prieto (3 de marzo de 2017).

Figura 6. Negocio APPS



Fuente: elaboración propia

2.1.2. Descripción de la compañía

Desarrollo del canal *showrooms* empresas

Objetivo

Canal de venta en el cual TreeCo llega al puesto de trabajo, con una propuesta de valor de mayor atraktividad que la de autoservicios, ya que incrementa la probabilidad de compra, por ser únicos en la propuesta de visibilidad/disponibilidad (sin presencia de la competencia).

Beneficios

Los colaboradores perciben mediante este canal un ahorro en los productos tipo, a los que accede, ya sean cliente o no. Los consumidores se fidelizan con toda la cartera de

productos de la empresa representada, incrementa la efectividad en la activación de nuevos productos.

La empresa que es representada no incurre en los costos adicionales del canal Autoservicios, tal como promociones, costo de afiches y despachos no centralizados. (aproximadamente: funcional 16%, costo adicional 8%). Las empresas que aperturen este tipo de venta dentro de sus instalaciones crearía un ambiente de interés por los empleados al generar este tipo de beneficio para ellos.

Tipo de venta en el canal *showroom*

Esto depende de la necesidad y/o política de la empresa

1. La empresa activa una comunicación al personal con fecha límite para consolidación de cantidades, con esta consolidación procede a generar la OC con fecha de recepción. La empresa descuenta a los colaboradores en función a sus requerimientos e internamente apertura la fecha de entrega de producto a los mismos.
2. La empresa activa una comunicación al personal con fecha límite para consolidación de cantidades, con esta consolidación procede a generar la OC con fecha de recepción para que la empresa TreeCo cobre y entregue productos a los colaboradores. Se implementa uso de POS VisaNet.
3. La empresa habilita espacio durante días calendario del mes, en la que TreeCo se instala con módulos y productos sugeridos por el proveedor en función a su demanda. Pre-venta efectiva de la comunicación al personal por parte de la empresa. Se implementa uso de POS VisaNet.
4. Se identifica empresas que tengan en su predio servicio de comedor y/o *minimarket*, en los que se pueda negociar espacios para colocar exhibidores o góndolas, los cuales serán surtidos por TreeCo durante el mes. La negociación de cobranza será acordada con el concesionario encargado del comedor y/o *minimarket*.

Implementación

Para la correcta implementación se requiere considerar lo siguiente:

Como estrategia del canal, productos adecuados para cada uno de los tipos de empresa y precios que mantengan paridad con la propuesta de autoservicios (condiciones y promociones).

Como soporte para la ejecución en el canal, diseño (gráfica) de productos, para armado de catálogo digital a las empresas y módulos portátiles brandeados con referencias de la empresa o sus marcas.

Como ejecución del canal, precisión en la segmentación de empresas según tipo/rubro y cantidad de trabajadores. Incorporar mecanismo de compra mediante VisaNet y elaborar acuerdos de días calendario mensual, trimestral, semestral; y formalizarlos.

Estructura de márgenes, dentro de los acuerdos con la cadena existen costos adicionales como gasto por promociones, espacios afiches y publicación en revistas, etc. Finalmente, el costo del canal se eleva al 24%.

Tabla 2. Canal AASS

CANAL AASS	CONDICION
DSCTO. FUNCIONAL	16%
COSTOS ADICIONALES	8%
	24%

Fuente: elaboración propia

Es conveniente considerar parte del costo adicional que se entrega a la cadena, como descuento en precio a establecer en la propuesta en Showrooms, trasladando este descuento se genera atraktividad y conveniencia.

Tabla 3. Canal Showrooms

CANAL SHOWROOMS	CONDICION
DSCTO. FUNCIONAL	16%
DSCTO. AL CLIENTE	5%
	21%

Fuente: elaboración propia

En conclusión, la operación asegura un inventario de venta, apoyándose en la evaluación a través de la venta en otros canales los cuales gestiona la empresa.

2.2. Estrategia

Para la puesta en marcha de este plan de negocio, se prioriza el proyecto a desarrollar el canal campaña empresas, ya que el modelo de operación no requería inversión inicial para aprovisionamiento de inventario, apalancándose en el pago diferido al cierre de mes de los servicios varios que se requirieron, sumándose a éste el pago adelantado por parte de los clientes (empresas).

Este proyecto, adicional a la liquidez que brindaría al plan de negocio, también juega el rol de hacer conocida a TreeCo. Dentro del rubro de empresas, conectándola a diversas modalidades de servicio con las empresas del mercado de Lima; habilitando de manera segura futuras negociaciones en este canal empresas, lo cual se ajusta al proyecto canal

showrooms, que obedece a la iniciativa de acercar productos a los colaboradores de empresa, esto permite asegurar mediante la opción de visibilidad, sin presencia de la competencia, de las marcas que representa TreeCo, venta anticipada y asegurada. ¿Por qué anticipada? Por el alcance y comodidad brindada de opción de compra que se presenta a los trabajadores ¿Por qué asegurada? Porque se muestran los productos a colaboradores sin opción de mostrar productos de la competencia, lo cual sucede en góndolas del canal autoservicios, donde la decisión de compra está en el punto en función a la estrategia de *trade* que define cada marca, para el caso de *showrooms*, la venta tiene mayores probabilidades.

El resto de proyectos de implementación de canales están en función al desarrollo de los anteriormente comentados, se podría resumir que la estrategia de arranque, se soporta en las siguientes variables:

- Inversión mínima, inyección de socios para asegurar pago de planilla.
- Construcción de caja a partir del cobro anticipado a empresas (clientes).
- Costos de servicios apalancados por cobros al termino de periodo mensual.
- Costos de operación apalancados por cobros diferidos de los proveedores.

2.3. Potencial de negocio

Como primer paso, se pone foco en el desarrollo de los proyectos de canal campaña empresas y canal *showrooms*, éstos al mantener relación con el tipo de cliente objetivo (empresas), logra afianzar la propuesta de productos a introducirse como venta a los colaboradores de las empresas contactadas. Se cuenta como referencia para dimensionar el potencial del negocio la experiencia de uno de los socios, en la gestión de venta a empresas de productos de campaña como panetones, en la que logró con un equipo especializado desarrollar cartera de 1,368 empresas de tipo grande, medianas y pequeñas.

El valor proyectado en soles del proyecto *showrooms* se construye a partir de la cantidad de trabajadores de cada empresa, la posible compra efectiva y el desembolso promedio en cada una de estas empresas.

2.4. Oferta existente

En la actualidad la mayoría de empresas productoras del negocio de consumo masivo e industrias, destinan gran parte de su presupuesto en proyectos de optimización comercial, los cuales comprenden desde el rediseño de su estrategia comercial, hasta el detalle de la ejecución de la misma; el cometido para todos los casos es el mismo: ¿cómo generar mayores ventas optimizando el presupuesto asignado? Para este cometido, se soportan en empresas de servicios de distribución de variados perfiles de especialización, los cuales en el tiempo han logrado desarrollarse en determinadas zonas, ya sea a nivel local o nacional; en la mayoría de casos la gestión de estas distribuidoras no van alineadas a la

necesidad cambiante en el tiempo de las empresas de consumo masivo e industrial, generándose la necesidad de búsqueda continua de distribuidoras que evolucionen en el manejo de KPI tanto comerciales como operacionales.

Existen alrededor de 200 distribuidoras en Lima, presentes en todos sus distritos, algunos con extensión a provincias; se ha visto conveniente citar aquellas que obedecen a un ranking por encima del valor 6, ya que vendrían a ser las propicias para negociaciones de alianza por parte de las empresas de consumo masivo e industrias.

Tabla 4. Cantidad de distribuidores en Lima

Distribuidores	Zona de influencia	Tipo de Negocio
G.W. Yichang	Nacional	Licores, golosinas, abarrotos, limpieza, herramientas, bebidas
Química Suiza	Nacional	Licores, golosinas, abarrotos, limpieza, herramientas, bebidas
Perú Pharma	Nacional	Licores, golosinas, abarrotos, limpieza, herramientas, bebidas
Comercia	Local	Abarrotos, limpieza, bebidas
Grupo Jiménez	Local	Consumo masivo, confitería, limpieza del hogar
Vega Distribución	Local	Consumo masivo, confitería, limpieza del hogar
Corporación Vega	Local	Consumo masivo, confitería, limpieza del hogar
Suizo Alimentos	Local	Consumo masivo, confitería, limpieza del hogar

Fuente: elaboración propia

2.4.1. Funcionamiento del actual negocio

Existen tres modalidades de venta:

Vender lo mismo a la misma cartera de clientes

Lo cual no está alineado al objetivo de incrementar los volúmenes de venta de los productos que comercializan las empresas productoras. Actualmente es inusual esta práctica, a menos que se traten de productos *IN - OFF*, en el que se decide minimizar el riesgo de recojo por productos que se colocaron en clientes nuevos no especializados que no concretaron desplazamiento o no tuvieron las condiciones adecuadas, quedándose con sobrantes por manipulación inadecuada.

Vender más a la misma cartera

Actualmente se orienta la gestión e inversión de parte del presupuesto, es hábil siempre y cuando, esta venta se justifique por ampliación de portafolio de productos; de no ser así vender más a los mismos clientes no es sostenible ya que incrementa el riesgo de truncar el desarrollo de la venta de productos de manera saludable, la consecuencia inmediata es notoria en el incremento de stock de productos, o la desmesurada apertura de condiciones de crédito en los clientes de mejor comportamiento, llevándolo al constante sobregiro.

Vender más por incremento de cartera

Forma de asegurar un crecimiento de volúmenes de venta saludable para cualquier tipo de productos en la categoría que le corresponda; bajo esta metodología de incrementar la cobertura de venta, se minimiza el riesgo de incurrir en la apertura de créditos innecesarios como palanca de negociación, asimismo se mantienen los días stock de inventario en los clientes. De esta forma inclusive se logra complementar el objetivo de distribución numérica.

2.4.2. Innovación y tendencia

A medida que pasa el tiempo se presentan variaciones en los hábitos de consumo, ya sea por cambios en la frecuencia y accesibilidad; para el desarrollo del caso nos enfocaremos en este último, la accesibilidad, que termina siendo determinante para la variación de frecuencia.

Podemos enfocar accesibilidad de la siguiente manera:

Accesibilidad desde el enfoque de capacidad adquisitiva, en la que de no incrementar en el tiempo e incrementar necesidades, el hábito de consumo de un producto se vería restringido y condicionado a la priorización dentro de un presupuesto determinado para un individuo, familia o grupo.

Frecuencia desde el enfoque de estar en el lugar y momento indicado, en la que, de no ser así, el hábito de consumo de un producto se vería restringido e impactado por la ausencia del producto en el lugar de compra, lo cual asimismo impacta la posible frecuencia de compra futura de todos los posibles interesados.

Por ello las empresas constantemente se ven en la necesidad de rediseñar sus estrategias comerciales, de cómo llegar a nuevos canales de ventas, de cómo asegurar mayor participación en cada uno de estos canales ya sea tradicional o moderno, en el corto y mediano plazo. Esta necesidad se vuelve oportunidad para empresas que deciden especializarse en el desarrollo de nuevos canales, siendo éste el punto de partida para el emprendimiento “Desarrollo de canales alternativos”

Los actuales canales nicho que surgen bajo la necesidad anteriormente expuesta por las empresas, y que durante el desarrollo del plan de negocio se mostrará su viabilidad; son los que en el mediano plazo terminarán asegurando los objetivos de crecimiento de las empresas de consumo masivo e industrial, siendo los siguientes:

- Canal *showrooms* empresas.
- Canal campaña empresas.

CAPÍTULO 3. PLAN DE MARKETING

3.1. Resumen

El objetivo es identificar los clientes potenciales que nuestra propuesta de valor pueda satisfacer. En esta línea hemos definido que nuestro principal canal de venta serán las instituciones privadas y públicas. Siendo los mayores beneficiados los colaboradores de estas empresas, ya que ellos desde la comodidad de su trabajo pueden realizarla las compras necesarias para evitar el inconveniente de esperar a salir recién de su trabajo e ir a hacer las compras necesarias en la semana para su hogar.

3.2. Servicio

- Descripción: Empresa de servicio que busca cubrir la necesidad de abastecimiento de productos de primera necesidad para colaboradores de empresas grandes y medianas, mediante la oportuna atención de sus necesidades.
- Marca: TreeCo.

3.3. Análisis de clientes

Empresas del sector privado

Actualmente en el Perú hay 10,280 empresas medianas y grandes que lo integran, que tienen entre 51 a 200 personas, y más de 251 trabajadores respectivamente. Estas empresas están entre los diferentes sectores económicos siendo los principales: agropecuario, industrial, minero, comercio, servicios y construcción.

Este grupo de empresas en su mayoría mantiene una política de contrato indefinido o temporal con sus colaboradores por lo que reciben todos los beneficios por ley como AFP, EsSalud, gratificaciones y vacaciones remuneradas. Otros beneficios que las empresas transmiten fuera de ley para que sus colaboradores puedan sentirse con mayores incentivos y pueda haber un mejor ambiente laboral, es el dar días libres por ocasiones especiales como cumpleaños, premios económicos por sobrecumplimiento, vales de consumo y canastas por navidad entre otros.

El colaborador acostumbrado a esto, solicita a la empresa cada vez más beneficios que le pueda impactar en lo económico o en la calidad de vida por lo que las empresas tienen que estar al tanto de estos requerimientos, para ver como esto ayuda en el ámbito laboral, actualmente la medición que llevan para medir esto son encuestas internas y/o participando en el *Great Place to Work*.

Mencionar que estas empresas a fin de cada año brindan a sus colaboradores un aguinaldo que puede ser económico, en vales de consumo o canastas de víveres. En el último caso

para adquirir las canastas de víveres, piden una cotización a empresas del sector consumo o empresas especializadas que les brinda los productos de las canastas y hasta el mismo servicio de entrega a los trabajadores.

Empresas del sector público

Actualmente en el Perú hay 35 empresas estatales, con un promedio de 1'400,000 trabajadores los cuales están en los distintos sectores económicos.

Este grupo de empresas mantiene contratos con sus colaboradores bajo el régimen CAS (Contrato Administrativo de Servicios – contratos temporales), los cuales, en comparación al sector privado, brinda beneficios limitados como vacaciones de 30 días luego del primer año, aguinaldo en fiestas patrias y Navidad dentro de este último, para fin de año se consideran las canastas navideñas o vales de consumo, y no se les consideran pago de horas extras.

Las empresas estatales para los vales de consumo o canastas de víveres, convocan una licitación donde participan empresas del sector consumo o empresas especializadas que les brinda los productos de las canastas y hasta el mismo servicio de entrega a los trabajadores.

3.4. Comunicaciones

La empresa va a realizar una campaña a través del *showrooms* que consiste en llegar al puesto de trabajo con una propuesta de valor más atractivo que la de autoservicios, ya que incrementa la probabilidad de compra, por ser únicos en la propuesta de visibilidad/disponibilidad (sin presencia de la competencia), esta comunicación será a través de convenios con empresas del sector privado medianas y grandes y también al sector público, a través de comunicaciones interna corporativa manejada con sus trabajadores.

Otras páginas web, que vamos a emplear al inicio, son Instagram, Twitter, entre otras. Aparte, también se tiene como opción emplear publicidad en las distintas aplicaciones del momento como Waze, Spotify, Tinder, etc. Finalmente, luego del primer año se empleará publicidad a través de la radio, ya que estadísticamente tiene más difusión que la televisión y es más económica la inversión.

Objetivo de comunicación:

El principal objetivo es comunicar la propuesta de valor con un mensaje claro y conciso, haciendo énfasis en los beneficios del autoabastecimiento para beneficio del colaborador, ya que tendrá el producto de una manera sencilla, oportuna y eficaz.

Para realizar una comunicación y publicidad efectiva se contratará los servicios especializados de una empresa con enfoque publicitario, con los lineamientos antes mencionados en sección consumidores.

3.5. Distribución

Tipo de ventas según necesidad y/o políticas de la empresa

1. La empresa activa la comunicación al personal con fecha límite para consolidar de cantidades, con esta consolidación procede a generar la OC con fecha de recepción.
2. La empresa descuenta a los colaboradores en función a sus requerimientos e internamente apertura la fecha de entrega de producto a los mismos.
3. La empresa activa comunicación al personal con fecha límite para consolidación de cantidades, con esta consolidación procede a generar la OC con fecha de recepción para que la empresa TreeCo cobre y entregue productos a los colaboradores. Se implementa uso de POS VisaNet.
4. La empresa habilita espacio durante días calendario del mes, en la que TreeCo se instala con módulos y productos sugeridos por el proveedor en función a su demanda. Pre-venta efectiva de la comunicación al personal por parte de la empresa. Se implementa uso de POS VisaNet.
5. Se identifica empresas que tengan en su predio servicio de comedor y/o *minimarket*, en los que se pueda negociar espacios para colocar exhibidores o góndolas, los cuales serán surtidos por TreeCo durante el mes. La negociación de cobranza será acordada con el concesionario encargado del comedor y/o *minimarket*.
6. Mediante la instalación de una aplicación, donde el colaborador pueda hacer sus pedidos, a través de su móvil, hacer el pago mediante su tarjeta de crédito o débito y esperar la llegada de sus productos a su domicilio.

3.6. Precios

Se ha establecido que los precios ofrecidos a los trabajadores serán entre el 10% al 20% por debajo del precio promocional del canal autoservicio y para las empresas públicas o privadas se les va a ofrecer entre 30% a 40% por debajo del mismo precio promocional del canal autoservicio dependiendo también de las campañas de fin de año.

CAPÍTULO 4. PLAN DE OPERACIONES

4.1. Resumen

El tema principal de las operaciones se centrará como llegar al consumidor final a través de los *showrooms* y se explicará de la siguiente manera:

Descripción del proceso

El proceso comienza con la entrega de la mercadería por parte de los proveedores, quienes vendrían a ser los fabricantes y nos venderían productos de consumo masivo e impulso como golosinas, galletas o chocolates. Después de negociar precios y aceptar los términos del contrato, los productos serán entregados en nuestro almacén, aquí se concentrará la mercadería que se dejará en concesión a la empresa. Una vez que exista el requerimiento formal de empresas clientes, se procederá a llevar los productos a los respectivos centros laborales, ya sea teniendo un *forecast* exacto o simplemente llevando un mix de mercadería para ofrecer. Por otra parte, se contará con módulos de ventas los cuales serán llevados junto a la mercadería en unidades medianas. La mercadería y módulos se instalarán en los espacios designados por la empresa para que sea mostrado a los trabajadores y puedan realizar la compra con facilidad, utilizando POS de VisaNet.

El proceso sería el siguiente:

1. Pedido de mercadería al proveedor
2. Recepción de mercadería y envío a empresas públicas/privadas incluidos módulos
3. Instalación y acondicionamiento de los módulos para el *showroom* de la mercadería en las empresas
4. Atención y despacho en los módulos de mercadería al consumidor final.

Figura 7. Proceso de entrega del servicio



Fuente: elaboración propia

4.2. Locación

La empresa proyecto estará ubicada en el distrito de Surquillo por los rankings de factores que hemos designado.

Se conseguirá un local ya establecido con los espacios necesarios para tener las oficinas y un almacén con un total de 400m².

Este local según los precios consultados en Surquillo asciende a S/.10, 000 al mes.

Tabla 5. Ranking de factores

Distrito	Cercanía a empresas med y grandes	Costo de alquiler m ²	Trafico de la Zona	Seguridad	Total
Surquillo	1	1	0	1	3
Ate	1	0	0	1	2
San Juan de Lurigancho	0	1	0	1	2
San Martín de Porres	0	1	0	1	2
Villa El Salvador	0	1	0	1	2
Chorrillos	0	0	0	1	1

0 = Malo 1 = Bueno

Fuente: elaboración propia

Figura 8. Foto referencial de una planta con las características descritas



Fuente: elaboración propia

Figura 9. Foto referencial de la ubicación de la planta



Fuente: Google Maps (s. f.)

4.3. Instalaciones y equipos

Los equipos que utilizaríamos serán los siguientes:

Oficina de 400m²

Figura 10. Foto referencial de la oficina



Fuente: Google (s. f.)

- 1 camión mediano de 2 toneladas

Figura 11. Foto referencial de la unidad



Fuente: elaboración propia

- Módulos de atención al cliente

Figura 12. Foto referencial del módulo



Fuente: Google (s. f.)

- Exhíbidores de mercadería

Figura 13. Foto referencial del exhibidor



Fuente: elaboración propia

4.4. Personal

Costo por personal mensual los estamos dividiendo en:

- Administrativos: S/. 10,500
- Auxiliares: S/. 4,000
- Vendedores: S/. 10,500
- Total S/. 25,000

4.5. Proveedores

Consideramos como nuestros principales socios a:

- Empresa GW Yichang & Cia SA.
- Empresa Alicorp SAA.
- Empresa Nestlé Perú SA.
- Empresa Kimberly Clark SA.
- Empresa de transporte Yarina SAC.
- Wayki – empresa peruana especializada en estrategia de marketing.
- Start Meeting Perú – empresa peruana especializada en servicios contables.

CAPÍTULO 5. PLAN DE DESARROLLO

5.1. Plan de crecimiento

Definitivamente la propuesta de implementación del canal empresas, calza en empresas que constantemente se encuentran en la búsqueda de opciones para hacer sostenible su crecimiento en el mercado. Ya que la propuesta de plan de negocio estará ligada a empresas que se hayan fijado objetivos de crecimiento, es necesario poder relacionar los productos con los mercados, clasificándolos bajo el criterio de novedad y actualidad; para este cometido utilizaremos la matriz de Ansoff (matriz producto-mercado).

La Matriz de Ansoff permite escoger la opción estratégica que signifique menor riesgo para el crecimiento de la empresa, vale precisar que mucho depende del statu quo de cada empresa en el momento del análisis y así en qué cuadrante decida ubicarse.

Figura 14. Matriz Ansoff (Matriz producto-mercado)



www.RobertoEspinosa.es

Fuente: Roberto Espinosa (2017)

La propuesta del plan de negocio de venta directa a empresas y venta a colaboradores mediante *showrooms*, va orientado a desarrollar un nuevo canal de venta, desarrollar un nuevo nicho de mercado, inclusive va de la mano con lo que toda empresa desde siempre busca, estar cada vez más cerca al consumidor.

Por ello consideramos que el proyecto de plan de negocio se encuentra en el cuadrante “Desarrollo de nuevos mercados”, en la que se plantea que la empresa desarrolle nuevos mercados (canales) con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados, nuevos segmentos y/o nuevos canales de distribución, ajustándose para el plan de negocio: la expansión por venta en el canal *showrooms* y venta *online* (web y Apps).

Para definir los pasos a seguir en la construcción del plan de negocios, adaptaremos los siguientes pasos a la estrategia de desarrollo de nuevos mercados, en la que consideraremos 3 etapas:

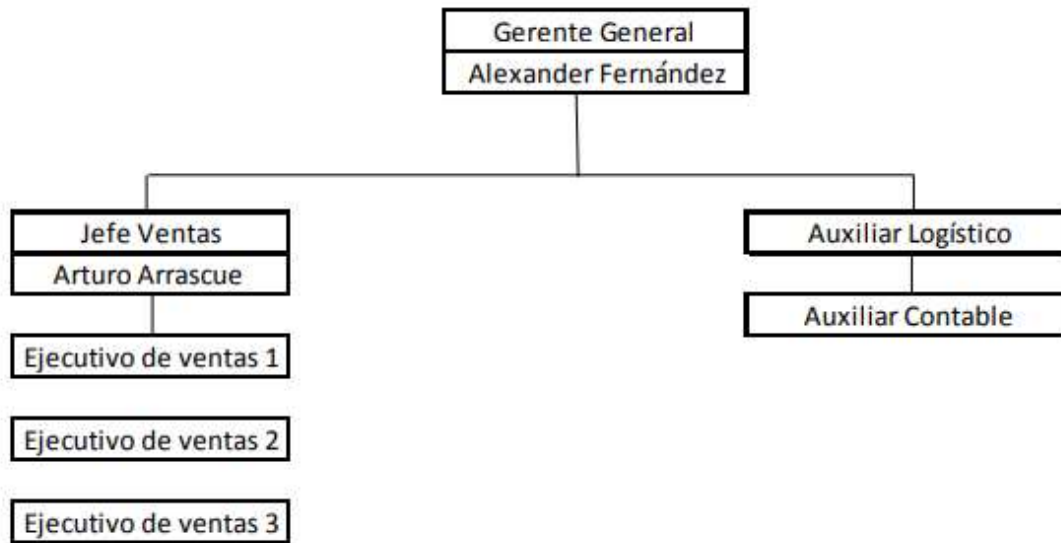
1. **Generación de las ideas:** la idea nace ante la oportunidad de estar más cerca al consumidor. Se detecta cada vez mayor carencia en el tiempo que el consumidor (colaborador) destina para realizar compras planificadas de productos de primera necesidad y de impulso en el autoservicio. Asimismo, se identifica oportunidad de atención a empresas que destinan compras de productos para aguinaldos y/o campaña navideña a sus colaboradores, lo cual se vuelve una oportunidad para estar presentes e inducir a la elección de nuestras marcas en sus compras. Adicionalmente se debe considerar las tecnologías de información y el alcance de los consumidores usuarios a estas herramientas; desarrollar una plataforma que permita al colaborador interactuar y generar compras online, ya sea por web o mediante aplicativos, considerar que el factor movilidad está revolucionando las preferencias hacia las apps.
2. **Desarrollo de la estrategia de marketing:** nuestro público objetivo comprende hombre y mujeres entre los 23 y 58 años que laboran en empresas de Lima Metropolitana, lo cual representa un universo de 10,280 empresas entre grandes y medianas, como primera fase del proyecto se ha puesto como objetivo llegar a las empresas que priorizan políticas de beneficios a sus colaboradores, participan en el *Great Place to Work*, mantienen como tradición reconocimientos y premios, activan eventos anuales, presupuestan aguinaldos, canastas o vales para fechas festivas; siendo 1,368 la cantidad de empresas con estas características (13.3%).
3. **Comercialización del Canal Empresas:** la decisión de aperturar venta por el canal empresas, asegura un crecimiento de volúmenes de venta; bajo la metodología de incrementar la cobertura mediante este nuevo canal, se minimiza el riesgo de incurrir en la apertura de créditos innecesarios como palanca de negociación ya que la venta es al contado, e inclusive con pago adelantado (genera *cash flow*), complementando el resultado de distribución numérica. Respecto a la frecuencia de las visitas a empresas para venta a colaboradores, se realizaría de manera quincenal o mensual, en los que se coordinaría una permanencia de 1 a 3 días. Respecto a la venta directa a empresas, la propuesta debe ir alineada a condiciones especiales de precio, competitivos respecto al resto de marcas que buscan también estar presentes en las canastas y/o aguinaldos.

CAPÍTULO 6. EQUIPO

6.1. Equipo de gestión

A continuación, se muestra el organigrama de la empresa:

Figura 15. Organigrama propuesto



Fuente: elaboración propia

- Gerente General: este puesto estará siendo asumido por Alexander Fernández (accionista), Máster en Dirección de Empresas del PAD e Ingeniero Industrial con experiencia en el área *retail* por más de 10 años, en el área de planeamiento y ventas. Ha trabajado en empresas como Nestlé y Alicorp donde ha desempeñado cargos de supervisión, siendo su último puesto la empresa G-Yichang, en donde mantiene las buenas relaciones con estos proveedores los cuales nos beneficiarán en la puesta en marcha del proyecto.
- Jefe de ventas: este puesto estará siendo asumido por Arturo Arrascue (accionista), Máster en Dirección de Empresas del PAD y Administrador de Empresas con experiencia en gestión financiera, comercial y logística. Ha trabajado en empresas del sector bancario-banca empresa y actualmente en consumo, también ha tenido experiencia en áreas de logística y distribución, por lo que llevara a cargo la supervisión de la logística y contacto en los convenios con las empresas para poder atenderlos con nuestra oferta de valor. Control de pago por parte de los colaboradores de la empresa.
- Auxiliar logístico: se contratará a una persona que se contratará para poder supervisar la mercadería, desde su recepción hasta la entrega en empresa y el

recojo mismo. También velará por la instalación de los módulos de *showrooms* según los requerimientos en las empresas.

- Auxiliar contable: se contratará personal externo, para llevar la contabilidad de la empresa y la gestión de reclamos de la misma.

CAPÍTULO 7. RIESGOS CRÍTICOS

El proyecto de construcción del canal alternativo de empresas, es un nicho de mercado que no está siendo atendido actualmente, y es una gran oportunidad ser los primeros en este canal para los colaboradores de grandes y medianas empresas. Es un proyecto que apuesta a consolidarse tanto en Lima en el corto plazo y en provincias en un mediano plazo.

Se detalla a continuación los riesgos encontrados:

1. **Problemas de abastecimiento en productos por parte del proveedor:** todo el proceso de abastecimiento las grandes empresas *retail* se manejan bajo presupuestos proyectados de pedidos, por lo que podemos tener quiebres de *stock* por aumento de pedidos de mercadería por parte de las empresas afiliadas.
2. **Falla en los acuerdos comerciales con las grandes y medianas empresas:** otro tema clave es la negociación con las grandes y medianas empresas para abastecerlas, tanto en campañas, como a sus colaboradores, por lo que pueden poder condiciones en los precios ofrecidos o en la entrega, reduciendo los márgenes y que no cubra nuestros costos fijos.
3. **Problemas en la cobertura de las empresas públicos o privadas:** el punto crítico es, cómo se tendrá la cobertura necesaria, ya que las grandes empresas se encuentran en algunos casos en zonas como San Isidro, donde las entregas podrían ser relativamente manejables, pero hay otras zonas donde sus trabajadores se concentran en las periferias y se podría hacer difícil la entrega y el traslado.
4. **Problemas con el alquiler:** en menor medida, otro problema podría surgir con el propietario del inmueble. El local en el cual estarán las oficinas y la fábrica estará alquilado y habría la posibilidad de tener alguna discrepancia con el propietario y nos fuerce a abandonar el local. Esto complicaría las operaciones, ya que ubicar nuevo local y la puesta en marcha de las maquinas podría afectar cubrir la demanda establecida. Para mitigar este riesgo se tratará siempre de mantener una comunicación clara y fluida con los propietarios del inmueble para evitar sorpresas.
5. **Daño de la mercadería:** un problema recurrente es el daño que la mercadería puede sufrir al momento de ser manipulada por los transportistas y estibadores. La mercadería dañada ya no se puede recuperar y sería perdida para la empresa. Para mitigar este riesgo, se optaría por implementar políticas para el correcto almacenamiento y en el mismo transporte, se optaría por hacerlo de manera paletizada con el fin de proteger la mercadería.

Tabla 6. Riesgos críticos

Calificación y estrategia de riesgos (5 el más alto, 1 el más bajo)

N°	Riesgo	Probab.	Impacto	Total	Respuesta al riesgo	Plan de Acción
1	Falla en acuerdos comerciales	4	5	9	<i>Mitigar</i>	Se planificará una estrategia comercial convincente para empresas grandes y pequeñas que cubran sus necesidades y las nuestras.
2	Falta de abastecimiento	3	4	7	<i>Mitigar</i>	Se tendrá proveedores principales y secundarios para mantener el abastecimiento.
3	Falla en la cobertura	3	4	7	<i>Mitigar</i>	Se tendrá proveedores principales y secundarios para mantener la buena distribución de los productos con una política “ <i>just in time</i> ”.
4	Problemas con el alquiler	2	3	5	<i>Aceptar</i>	Se tendrá un contacto cercano con el arrendatario y nos anticiparemos (por lo menos tres meses) de tener la renovación del contrato firmado.
5	Daño a la mercadería	4	4	8	<i>Mitigar</i>	Se implementará políticas para el correcto almacenamiento y transporte paletizado para el cuidado de la mercadería.

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 8. PLAN FINANCIERO

8.1. Bases de la presentación

Hemos establecido como mercado objetivo la mediana y gran empresa de Lima Metropolitana, siendo clasificadas como tal por tener más de 50 trabajadores en su estructura según INEI (2015). En Lima contamos con 8,285 medianas y grandes empresas, representando el 80.6% a nivel nacional. A continuación, mostraremos la distribución de empresas por segmento empresarial según área interdistrital: Norte, Centro, Este, Sur y Callao.

Tabla 7. Lima Metropolitana: empresas según área interdistrital

Área interdistrital	Segmento empresarial									
	Total		Microempresa		Pequeña empresa		Mediana y gran empresa		Administración pública	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total	887 235	100,00	830 393	100,00	47 599	100,00	8 285	100,00	958	100,00
Lima Norte	179 574	20,24	173 073	20,84	5 930	12,46	527	6,36	44	4,59
Lima Centro	352 796	39,76	320 008	38,54	26 884	56,48	5 249	63,36	655	68,37
Lima Este	179 242	20,20	169 152	20,37	8 594	18,06	1 372	16,56	124	12,94
Lima Sur	112 889	12,72	108 411	13,06	3 759	7,90	653	7,88	66	6,89
Provincia Constitucional del Callao	62 734	7,07	59 749	7,20	2 432	5,11	484	5,84	69	7,20

Fuente: INEI (2015)

Siguiendo con nuestro mercado objetivo segmentamos también de este grupo de colaboradores a los que pertenecen al nivel socioeconómico A y B, que representan en Lima el 27%, el cual nos hará desarrollar un ticket de venta promedio para el proyecto en función a los 3 escenarios planteados a continuación:

8.1.1. Escenario optimista

Respecto a la proyección de venta al colaborador, se asume como ticket promedio de consumo S/. 67.8 + IGV, lo cual permitirá construir el objetivo mensual durante los 5 primeros años del proyecto a través de la cobertura efectiva promedio de 68 empresas mensuales y 5,106 colaboradores. Esto nos da una venta promedio mensual de S/. 346,197. Esta venta mensual por 12 meses nos dará la venta anual promedio de S/. 4'154,363.

Respecto a la proyección de venta a empresas, se asume como ticket promedio de consumo destinado como aguinaldo para cada colaborador por parte de la empresa S/. 33.9 + IGV, lo cual permitirá construir el objetivo mensual durante los 5 primeros años del proyecto a través de la cobertura efectiva promedio de 79 empresas que destinarán los productos a 6,583 colaboradores. Esto nos da una venta promedio mensual de S/. 223,146. Esta venta mensual por 12 meses nos dará la venta anual promedio de S/. 2'677,750.

La sumatoria de la proyección de venta al colaborador y venta a empresas nos dará el monto de S/. 6'832,113 como venta promedio anual del proyecto.

Tabla 8. Escenario optimista: proyección mensual y anual

PROMEDIO MENSUAL VENTA COLABORADORES					
	Cantidad empresas	Cantidad colaboradores	Ticket	Facturación mensual	Facturación anual
AÑO 1	57	4,215	67.8	285,758	3,429,094
AÑO 2	68	5,085	67.8	344,764	4,137,166
AÑO 3	70	5,197	67.8	352,350	4,228,204
AÑO 4	73	5,409	67.8	366,680	4,400,165
AÑO 5	75	5,626	67.8	381,432	4,577,183
PROMEDIO	68	5,106	67.8	346,197	4,154,363

PROMEDIO MENSUAL VENTA EMPRESAS					
	Cantidad empresas	Cantidad colaboradores	Ticket	Facturación mensual	Facturación anual
AÑO 1	79	4,389	33.9	148,764	1,785,167
AÑO 2	79	5,486	33.9	185,955	2,231,459
AÑO 3	79	6,583	33.9	223,146	2,677,750
AÑO 4	79	7,680	33.9	260,337	3,124,042
AÑO 5	79	8,777	33.9	297,528	3,570,334
PROMEDIO	79	6,583	33.9	223,146	2,677,750

TOTAL	148	11,689	101.7	569,343	6,832,113
--------------	------------	---------------	--------------	----------------	------------------

Fuente: elaboración propia (datos sin IGV)

8.1.2. Escenario conservador

Respecto a la proyección de venta al colaborador, se asume como ticket promedio de consumo S/. 50.8 + IGV, lo cual permitirá construir el objetivo mensual durante los 5 primeros años del proyecto a través de la cobertura efectiva promedio de 68 empresas mensuales y 5,106 colaboradores. Esto nos da una venta promedio mensual de S/. 259,648. Esta venta mensual por 12 meses nos dará la venta anual promedio de S/. 3'115,772.

Respecto a la proyección de venta a empresas, se asume como ticket promedio de consumo destinado como aguinaldo para cada colaborador por parte de la empresa S/. 33.9 + IGV, lo cual permitirá construir el objetivo mensual durante los 5 primeros años del proyecto a través de la cobertura efectiva promedio de 79 empresas que destinarán los productos a 5,486 colaboradores. Esto nos da una venta promedio mensual de S/. 185,955. Esta venta mensual por 12 meses nos dará la venta anual promedio de S/. 2'231,459.

La sumatoria de la proyección de venta al colaborador y venta a empresas nos dará el monto de S/. 5'347,231 como venta promedio anual del proyecto.

Tabla 9. Escenario conservador: proyección mensual y anual

PROMEDIO MENSUAL VENTA COLABORADORES					
	Cantidad empresas	Cantidad colaboradores	Ticket	Facturación mensual	Facturación anual
AÑO 1	57	4,215	50.8	214,318	2,571,820
AÑO 2	68	5,085	50.8	258,573	3,102,875
AÑO 3	70	5,197	50.8	264,263	3,171,153
AÑO 4	73	5,409	50.8	275,010	3,300,124
AÑO 5	75	5,626	50.8	286,074	3,432,887
PROMEDIO	68	5,106	50.8	259,648	3,115,772

PROMEDIO MENSUAL VENTA EMPRESAS					
	Cantidad empresas	Cantidad colaboradores	Ticket	Facturación mensual	Facturación anual
AÑO 1	79	3,291	33.9	111,573	1,338,875
AÑO 2	79	4,389	33.9	148,764	1,785,167
AÑO 3	79	5,486	33.9	185,955	2,231,459
AÑO 4	79	6,583	33.9	223,146	2,677,750
AÑO 5	79	7,680	33.9	260,337	3,124,042
PROMEDIO	79	5,486	33.9	185,955	2,231,459

TOTAL	148	10,592	84.7	445,603	5,347,231
--------------	------------	---------------	-------------	----------------	------------------

Fuente: elaboración propia

8.1.3. Escenario pesimista

Respecto a la proyección de venta al colaborador, se asume como ticket promedio de consumo S/. 33.9 + IGV, lo cual permitirá construir el objetivo mensual durante los 5 primeros años del proyecto a través de la cobertura efectiva promedio de 68 empresas

mensuales y 5,106 colaboradores. Esto nos da una venta promedio mensual de S/. 173,098. Esta venta mensual por 12 meses nos dará la venta anual promedio de S/. 2'077,181.

Respecto a la proyección de venta a empresas, se asume como ticket promedio de consumo destinado como aguinaldo para cada colaborador por parte de la empresa S/. 33.9 + IGV, lo cual permitirá construir el objetivo mensual durante los 5 primeros años del proyecto a través de la cobertura efectiva promedio de 79 empresas que destinarán los productos a 4,389 colaboradores. Esto nos da una venta promedio mensual de S/. 148,764. Esta venta mensual por 12 meses nos dará la venta anual promedio de S/. 1'785,167.

La sumatoria de la proyección de venta al colaborador y venta a empresas nos dará el monto de S/. 3'862,348 como venta promedio anual del proyecto.

Tabla 10. Escenario pesimista: proyección mensual y anual

	PROMEDIO MENSUAL VENTA COLABORADORES				Facturación anual
	Cantidad empresas	Cantidad colaboradores	Ticket	Facturación mensual	
AÑO 1	57	4,215	33.9	142,879	1,714,547
AÑO 2	68	5,085	33.9	172,382	2,068,583
AÑO 3	70	5,197	33.9	176,175	2,114,102
AÑO 4	73	5,409	33.9	183,340	2,200,082
AÑO 5	75	5,626	33.9	190,716	2,288,591
PROMEDIO	68	5,106	33.9	173,098	2,077,181

	PROMEDIO MENSUAL VENTA EMPRESAS				Facturación anual
	Cantidad empresas	Cantidad colaboradores	Ticket	Facturación mensual	
AÑO 1	79	2,194	33.9	74,382	892,583
AÑO 2	79	3,291	33.9	111,573	1,338,875
AÑO 3	79	4,389	33.9	148,764	1,785,167
AÑO 4	79	5,486	33.9	185,955	2,231,459
AÑO 5	79	6,583	33.9	223,146	2,677,750
PROMEDIO	79	4,389	33.9	148,764	1,785,167

TOTAL	148	9,495	67.8	321,862	3,862,348
--------------	------------	--------------	-------------	----------------	------------------

Fuente: elaboración propia

8.2. Supuestos

1. Del universo de empresas de Lima Metropolitana de catalogación grandes y medianas empresas se considerará para el proyecto 953 empresas como oportunidad para desarrollar venta a colaboradores y venta a las mismas por campaña.
2. Se considera 953 empresas como objetivo para el proyecto por estar dentro de la escala de 276 colaboradores promedio por empresa, llegando al total de 263,312 colaboradores como universo; que representa el 19.3% del total de colaboradores de grandes y medianas empresas de Lima Metropolitana.
3. Dentro del universo de colaboradores objetivo de grandes y medianas empresas se segmentará en función al nivel socioeconómico A y B, que representan el 27%, siendo el nuevo objetivo de colaboradores potenciales la cantidad de 71,094 colaboradores.
4. Se decide abordar de las 953 empresas que se tiene contacto solo a 106 para venta a colaboradores, lo cual permitirá mantener el nivel de servicio con el recurso que se tiene para el arranque del proyecto, hasta el 5to año.
5. Se definirá los tipos de escenario en función al tipo de consumo por parte del colaborador, siendo S/. 80.00 *ticket* optimista, S/. 60.00 *ticket* conservador y S/. 40 *ticket* pesimista (incluido IGV)
6. La negociación con el proveedor / fabricante interesado en incursionar en el canal empresas, deberá considerar como costo del canal 25%.
7. Respecto al volumen de facturación de venta a empresas, se considera desde el mes de agosto, setiembre, octubre, noviembre y diciembre; cumpliendo por estacionalidad venta de 10%, 25%, 40%, 20% y 5% respectivamente.
8. El *ticket* de venta para venta a empresas será de S/. 33.90 +IGV, para todos los escenarios.
9. Para la venta a empresas se abordará el total de 953 empresas, con efectividad variada en función a los escenarios, teniendo variación de 5% de incremento anual en las ventas.
10. El monto de inversión estará en función a la cobertura de los costos fijos del primer año y costos de venta asociados al volumen de compra, asimismo para el trámite de carta fianza, lo cual servirá de garantía para compras futuras.
11. La tasa de interés asumida para el préstamo del banco es de 15% anual, lo cual será gestionado por los accionistas.
12. Se decide alquilar todos los equipos requeridos para el personal de ventas y/o personal administrativo.
13. Se decide tercerizar el servicio de almacenamiento y distribución con un operador logístico.

14. Respecto a la venta
15. No se comprarán activos fijos en los primeros 5 años.
16. No se pediría deuda adicional en los primeros 5 años.
17. No habrá variación de la NOF en los primeros 5 años.

Tabla 11. Lima Metropolitana: cantidad empresas y colaboradores

	UNIVERSO LIMA			PROYECTO (5 AÑOS) LIMA		
	Grandes y medianas empresas	Habitantes Lima	Cant. empleados grandes y medianas empresas	Grandes y medianas empresas	Prom. Cant. Trabaj.	Colaboradores (Potenciales)
Lima Norte	527	2,475,432	346,880	61	276	16,749
Lima Centro	5,249	1,796,113	251,688	604	276	166,823
Lima Este	1,372	2,619,814	367,112	158	276	43,605
Lima Sur	653	1,860,382	260,694	75	276	20,754
Callao	484	999,976	140,126	56	276	15,382
	8,285	9,751,717	1,366,500	953		263,312

Fuente: elaboración propia

8.3. Estados financieros anuales

8.3.1. Estado financiero – Escenario optimista

Tabla 12. Estado de Ganancias y Pérdidas – Escenario optimista

Estado de Ganancias y Pérdidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ventas	5,214,261	6,368,625	6,905,955	7,524,207	8,147,517	
Costos de Venta	3,910,696	4,776,469	5,179,466	5,643,155	6,110,638	
Utilidad Bruta	1,303,565	1,592,156	1,726,489	1,881,052	2,036,879	
Gastos Personal	436,600	436,600	436,600	436,600	436,600	
Gastos personal ventas	265,800	265,800	265,800	265,800	265,800	
Gastos personal administrativos	170,800	170,800	170,800	170,800	170,800	
Gastos Administrativos	373,597	424,532	443,097	469,094	491,206	
Gasto Comunicaciones, servicios y otros	44,746	44,746	44,746	44,746	44,746	
Gasto Almacén y Distribución	328,851	379,786	398,351	424,348	446,460	
Utilidad Operativa	493,368	731,024	846,791	975,357	1,109,073	
EBITDA	493,368	731,024	846,791	975,357	1,109,073	
Gastos Financieros	19,670	19,670	19,670	19,670	19,670	
Interés préstamo (15%)	19,670	19,670	19,670	19,670	19,670	
Utilidad antes de Impuestos	473,698	711,354	827,121	955,687	1,089,403	
Impuestos (30%)	142,109	213,406	248,136	286,706	326,821	
Utilidad neta	331,588	497,948	578,985	668,981	762,582	
	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Var. (-) Activo Fijo	-	-	-	-	-	-
Var. (-) NOF	-	-	-	-	-	-
Var. (+) Deuda	-	-	-	-	-	-
Var. (+) Depreciación	-	-	-	-	-	-
	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Bruto	-250,000	493,368	731,024	846,791	975,357	1,109,073
Costo Financiero	-	13,769	13,769	13,769	13,769	13,769
Impuesto a la renta (30%)	-	142,109	213,406	248,136	286,706	326,821
Flujo de Caja Neto	-250,000	337,489	503,849	584,886	674,882	768,483
Flujo de Caja Acumulado	-250,000	87,489	591,338	1,176,224	1,851,106	2,619,589

Fuente: elaboración propia

8.3.2. Estado financiero – Escenario conservador

Tabla 13. Estado de Ganancias y Pérdidas – Escenario conservador

Estado de Ganancias y Pérdidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	3,910,696	4,888,042	5,402,612	5,977,874	6,556,929
Costos de Venta	2,933,022	3,666,031	4,051,959	4,483,405	4,917,697
Utilidad Bruta	977,674	1,222,010	1,350,653	1,494,468	1,639,232
Gastos Personal	436,600	436,600	436,600	436,600	436,600
Gastos personal ventas	265,800	265,800	265,800	265,800	265,800
Gastos personal administrativos	170,800	170,800	170,800	170,800	170,800
Gastos Administrativos	344,085	391,012	409,062	434,085	455,195
Gasto Comunicaciones, servicios y otros	44,746	44,746	44,746	44,746	44,746
Gasto Almacén y Distribución	299,338	346,265	364,315	389,339	410,449
Utilidad Operativa	196,989	394,399	504,991	623,783	747,437
EBITDA	196,989	394,399	504,991	623,783	747,437
Gastos Financieros	19,670	19,670	19,670	19,670	19,670
Interés préstamo (15%)	19,670	19,670	19,670	19,670	19,670
Utilidad antes de Impuestos	177,319	374,728	485,321	604,113	727,767
Impuestos (30%)	53,196	112,419	145,596	181,234	218,330
Utilidad neta	124,123	262,310	339,725	422,879	509,437

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Var. (-) Activo Fijo	-	-	-	-	-	-
Var. (-) NOF	-	-	-	-	-	-
Var. (+) Deuda	-	-	-	-	-	-
Var. (+) Depreciación	-	-	-	-	-	-

Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-----------	-------	-------	-------	-------	-------

Flujo de Caja Bruto	-250,000	196,989	394,399	504,991	623,783	747,437
Costo Financiero	-	13,769	13,769	13,769	13,769	13,769
Impuesto a la renta (30%)	-	53,196	112,419	145,596	181,234	218,330
Flujo de Caja Neto	-250,000	130,024	268,211	345,626	428,780	515,338
Flujo de Caja Acumulado	-250,000	-119,976	148,235	493,861	922,641	1,437,979

Fuente: elaboración propia

8.3.3. Estado financiero – Escenario pesimista

Tabla 14. Estado de Ganancias y Pérdidas – Escenario pesimista

Estado de Ganancias y Pérdidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ventas	2,607,130	3,407,458	3,899,269	4,431,541	4,966,342	
Costos de Venta	1,955,348	2,555,594	2,924,452	3,323,656	3,724,756	
Utilidad Bruta	651,783	851,865	974,817	1,107,885	1,241,585	
Gastos Personal	436,600	436,600	436,600	436,600	436,600	
Gastos personal ventas	265,800	265,800	265,800	265,800	265,800	
Gastos personal administrativos	170,800	170,800	170,800	170,800	170,800	
Gastos Administrativos	314,572	357,491	375,026	399,076	419,184	
Gasto Comunicaciones, servicios y otros	44,746	44,746	44,746	44,746	44,746	
Gasto Almacén y Distribución	269,825	312,745	330,279	354,330	374,438	
Utilidad Operativa	-99,389	57,773	163,191	272,209	385,801	
EBITDA	-99,389	57,773	163,191	272,209	385,801	
Gastos Financieros	19,670	19,670	19,670	19,670	19,670	
Interés préstamo (15%)	19,670	19,670	19,670	19,670	19,670	
Utilidad antes de Impuestos	-119,060	38,103	143,521	252,538	366,131	
Impuestos (30%)	-	11,431	43,056	75,762	109,839	
Utilidad neta	-119,060	26,672	100,465	176,777	256,291	
	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Var. (-) Activo Fijo	-	-	-	-	-	-
Var. (-) NOF	-	-	-	-	-	-
Var. (+) Deuda	-	-	-	-	-	-
Var. (+) Depreciación	-	-	-	-	-	-
	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Bruto	-250,000	-99,389	57,773	163,191	272,209	385,801
Costo Financiero	-	13,769	13,769	13,769	13,769	13,769
Impuesto a la renta (30%)	-	-	11,431	43,056	75,762	109,839
Flujo de Caja Neto	-250,000	-113,158	32,573	106,366	182,678	262,193
Flujo de Caja Acumulado	-250,000	-363,158	-330,585	-224,219	-41,541	220,651

Fuente: elaboración propia

8.4. VAN, TIR y Payback

A continuación, el comparativo del resultado de los tres escenarios asumiendo la tasa de financiamiento de 15%.

Tabla 15. VAN, TIR y Payback

	ESCENARIOS		
	Optimista	Conservador	Pesimista
Venta (Proy. 5 años)	34.2 MM	26.7 MM	19.3 MM
Ticket (sin IGV)	S/. 67.8	S/. 50.8	S/. 33.9
VAN	1,576,961	794,496	-19,029
TIR	165%	89%	13%
Payback	9 meses	1.5 años	4.2 años

Fuente: elaboración propia

8.5. Payback y punto de equilibrio

8.5.1. Payback escenarios del proyecto

Entendiendo que el *payback* es el plazo en el que el valor de la inversión es superado por el resultado. Para el cálculo del *payback* respecto a cada escenario, procederemos a tomar el momento cero como valor entero, a este sumaremos la conversión en meses del resultado de la división del último valor en negativo del flujo acumulado ajustado y el primer valor en positivo del FCF Ajustado, siendo la operación la siguiente:

$Payback = \text{año de la última caja negativa} + (\text{último valor negativo} / \text{primera caja positiva}) \times \text{Número total de meses}$

8.5.1.1. Escenario optimista

$Payback \text{ Optimista} = 0 + (250,000/337,489) \times 12$

$Payback \text{ Optimista} = 9 \text{ meses}$

Tabla 16. Flujo de Caja – Escenario optimista

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Bruto	-250,000	493,368	731,024	846,791	975,357	1,109,073
Costo Financiero	-	13,769	13,769	13,769	13,769	13,769
Impuesto a la renta (30%)	-	142,109	213,406	248,136	286,706	326,821
Flujo de Caja Neto	-250,000	337,489	503,849	584,886	674,882	768,483
Flujo de Caja Acumulado	-250,000	87,489	591,338	1,176,224	1,851,106	2,619,589

Fuente: elaboración propia

8.5.1.2. Escenario conservador

$$\text{Payback Conservador} = 1 + (119,976/268,211) \times 12$$

$$\text{Payback Conservador} = 1.5 \text{ años}$$

Tabla 17. Flujo de Caja – Escenario conservador

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Bruto	-250,000	196,989	394,399	504,991	623,783	747,437
Costo Financiero	-	13,769	13,769	13,769	13,769	13,769
Impuesto a la renta (30%)	-	53,196	112,419	145,596	181,234	218,330
Flujo de Caja Neto	-250,000	130,024	268,211	345,626	428,780	515,338
Flujo de Caja Acumulado	-250,000	-119,976	148,235	493,861	922,641	1,437,979

Fuente: elaboración propia

8.5.1.3. Escenario pesimista

$$\text{Payback Pesimista} = 4 + (41,541/262,193) \times 12$$

$$\text{Payback Pesimista} = 4.2 \text{ años}$$

Tabla 18. Flujo de Caja – Escenario pesimista

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Bruto	-250,000	-99,389	57,773	163,191	272,209	385,801
Costo Financiero	-	13,769	13,769	13,769	13,769	13,769
Impuesto a la renta (30%)	-	-	11,431	43,056	75,762	109,839
Flujo de Caja Neto	-250,000	-113,158	32,573	106,366	182,678	262,193
Flujo de Caja Acumulado	-250,000	-363,158	-330,585	-224,219	-41,541	220,651

Fuente: elaboración propia

8.5.2. Punto de Equilibrio económico

Para el desarrollo del proyecto consideraremos el punto de equilibrio en función al valor del volumen de venta que deberemos considerar como mínimo para cubrir los costos fijos y variables.

8.5.2.1. Punto de Equilibrio – Escenario optimista

Tabla 19. Punto Equilibrio – Escenario optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	829,868	880,802	899,368	925,365	947,477
Cont. Marginal	25%	25%	25%	25%	25%
Pto. Equilibrio	3,319,471	3,523,210	3,597,470	3,701,459	3,789,906

Fuente: elaboración propia

8.5.2.2. Punto de Equilibrio – Escenario conservador

Tabla 20. Punto Equilibrio – Escenario conservador

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	800,355	847,282	865,332	890,356	911,466
Cont. Marginal	25%	25%	25%	25%	25%
Pto. Equilibrio	3,201,420	3,389,128	3,461,328	3,561,423	3,645,863

Fuente: elaboración propia

8.5.2.3. Punto de Equilibrio – Escenario pesimista

Tabla 21. Punto Equilibrio – Escenario pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	770,842	813,762	831,296	855,347	875,455
Cont. Marginal	25%	25%	25%	25%	25%
Pto. Equilibrio	3,083,369	3,255,047	3,325,185	3,421,387	3,501,819

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

Si bien tenemos los resultados de los tres escenarios, el escenario optimista no se podría considerar porque el ticket que se plantea es muy alto y para que los clientes consuman esa cantidad se espera que lleven la mayoría de productos del portafolio, si bien nos da un elevado VAN con un *Payback* de 9 meses no podría ser tan realista por ser la primera vez que se va a incursionar con este proyecto así que no se asumirá este escenario.

Con respecto al escenario pesimista tampoco se elegiría ya que este proyecto por las características presentadas tanto el público objetivo y el canal empresas donde se tendría exclusividad por la oferta que presenta a un consumidor que esta aun paso de su oficina y los precios bajos en los productos no se podría asumir un escenario pesimista con un VAN negativo ni un *Payback* de 4.2 años por el potencial que presenta este proyecto.

Nosotros escogemos un escenario conservador donde el ticket promedio es asequible y la adquisición del portafolio de productos también, esto nos dará un VAN de S/. 794,496.00 con un *Payback* 1.5 años y los supuestos planteados son los más reales posibles para tomar esta opción.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Emprendedores de Perú [ASEP]. (17 de noviembre de 2015). *MYPES aportan el 40% del PBI*. Recuperado de <https://asep.pe/index.php/mypes-aportan-el-40-del-pbi/>
- Banco Mundial. (2017). *Perú Panorama General*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- BBVA Research. (2017). *Situación Perú. 3º trimestre de 2017. Unidad Perú*. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-peru-tercer-trimestre-2017/>
- ¿Cómo el Perú podrá convertirse en líder tecnológico de Latinoamérica? (2 de septiembre de 2016). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/peru-podra-convertirse-lider-tecnologico-latinoamerica-114241-noticia/>
- Cómo hacer el mejor análisis del sector donde compites. (8 de octubre de 2020). *Emprendedores*. Recuperado de <http://www.emprendedores.es/gestion/como-analizar-el-sector-en-el-que-compites-estudio-mercado>
- El 99.6 % de empresas en el país son micro, pequeñas y medianas. (11 de marzo de 2015). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-el-996-empresas-el-pais-son-micro-pequenas-y-medianas-546824.aspx#:~:text=El%2099.6%20por%20ciento%20de,las%20mipyme%20y%20grandes%20compa%C3%B1as>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Perú: estructura empresarial, 2014* [versión en pdf]. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana* (Informe Técnico N° 9. Setiembre 2017). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-n09_mercado-laboral-jun-jul-ago-2017.pdf
- Ipsos Perú. (2016). *Perú 2017, de la informalidad a la modernidad*. (Colección Ipsos Flair). Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Ipsos_Flair_Peru_0.pdf
- López, M. (2 de enero de 2017). Perú: los problemas ambientales que deben resolverse en el 2017. *Mongabay*. Recuperado de <https://es.mongabay.com/2017/01/medio-ambiente-especiales-peru-petroleo-indigenas/>
- Ministerio de la Producción [Produce]. (2015). *Anuario Estadístico Industrial, MYPE y Comercio Interno 2015*. Recuperado de

<https://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>

- Observatorio Urbano [OU]. (2010). *Población en Lima Metropolitana* [infografía]. Recuperado de <http://observatoriourbano.org.pe/project/poblacion-en-lima-metropolitana/>
- Parodi, C. (21 de abril de 2017). Decisiones y entorno económico y político externo [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2017/04/decisiones-y-entorno-economico-y-politico-externo.html>
- Prieto, M. (3 de marzo de 2017). La explosión de la economía de las aplicaciones. *Expansión*. Recuperado de <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/03/03/58ac1f92468aeb76208b458b.html>
- Roberto Espinosa. (2017). Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. Recuperado de <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (s. f.). *Características de la micro y pequeñas empresas*. Recuperado de <https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>

ANEXOS

Anexo 1. Análisis piramidal ventas – Diversos escenarios

Análisis Piramidal de Ventas - Escenario Optimista									
			20%	(sin IGV)					
Rango Colaboradores	Total Empresas	Total Colaboradores	Colaboradores Efectivos	Ticket Promedio	Potencial Optimo	% Part.	FASES PROYECTO	Estructura	Extensión Potencial Optimo
De 06 a 50	415	14,589	2,917.80	68	197,817	5%			3,647.25
De 51 a 150	557	47,589	9,517.80	68	645,275	17%	FASE 3	2 Televentas	11,897.25
De 151 a 500	290	75,292	15,058.44	68	1,020,911	27%	FASE 2	2 vendedores	18,823.05
De 501 a más	106	140,431	28,086.18	68	1,904,148	51%	FASE 1	3 vendedores	35,107.73
Total	1,368	277,901	55,580		3,768,151	100%			69,475
Análisis Piramidal de Ventas - Escenario Conservador									
			20%	(sin IGV)					
Rango Colaboradores	Total Empresas	Total Colaboradores	Colaboradores Efectivos	Ticket Promedio	Potencial Conservador	% Part.	FASES PROYECTO	Estructura	Extensión Potencial Conservador
De 06 a 50	415	14,589	2,918	42	123,636	5%			3,647.25
De 51 a 150	557	47,589	9,518	42	403,297	17%	FASE 3	2 Televentas	11,897.25
De 151 a 500	290	75,292	15,058	42	638,069	27%	FASE 2	2 vendedores	18,823.05
De 501 a más	106	140,431	28,086	42	1,190,093	51%	FASE 1	3 vendedores	35,107.73
Total	1,368	277,901	55,580		2,355,094	100%			69,475
Análisis Piramidal de Ventas - Escenario Pesimista									
			20%	(sin IGV)					
Rango Colaboradores	Total Empresas	Total Colaboradores	Colaboradores Efectivos	Ticket Promedio	Potencial Optimo	% Part.	FASES PROYECTO	Estructura	Extensión Potencial Pesimista
De 06 a 50	415	14,589	2,918	25	74,181	5%			3,647.25
De 51 a 150	557	47,589	9,518	25	241,978	17%	FASE 3	2 Televentas	11,897.25
De 151 a 500	290	75,292	15,058	25	382,842	27%	FASE 2	2 vendedores	18,823.05
De 501 a más	106	140,431	28,086	25	714,056	51%	FASE 1	3 vendedores	35,107.73
Total	1,368	277,901	55,580		1,413,057	100%			69,475

Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Número de empresas clientes

Etiquetas de fila	Cuenta de nombre	Suma de total
De 06 a 50	415	14,589
De 51 a 150	557	47,589
De 151 a 500	290	75,292
De 501 a más	106	140,431
Total general	1,368	277,901

Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Vendedores por territorio

Vendedores	Distritos	Zona	Cantidad Empresas	Cantidad Colaboradores
Vendedor 1	San Martín de Porres, Comas, Los Olivos, Puente Piedra, Carabaylo, Independencia, Ancón, Santa Rosa, Callao, Ventanilla, Bellavista, La Perla, Mi Perú, Carmen de la Legua, La Punta	Norte / Callao	116	32,131
Vendedor 2	Santiago de Surco, Lima, La Victoria, Rímac, San Miguel, San Borja, Surquillo, Miraflores, Breña, Pueblo Libre, Jesús María, San Isidro, Magdalena del Mar, Lince, Barranco	Centro	604	166,823
Vendedor 3	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Chorrillos, Pachacamac, Lurín, Pucusana, Punta Negra, San Bartolo, Punta Hermosa, Santa María del Mar, San Juan de Lurigancho, Ate, Santa Anita, Lurigancho, El Agustino, La Molina, San Luis, Cieneguilla, Chaclacayo	Sur / Este	233	64,358

Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Habitantes por m2 en regiones de Lima

LIMA NORTE

Habitantes x mt2	3,096
km 2	1,020
San Juan de Lurigancho	898,443
San Martín de Porres	579,561
Comas	486,977
Los Olivos	318,140
Puente Piedra	233,602
Carabaylo	213,386
Independencia	207,647
Rímac	176,169
Ancón	33,367
Santa Rosa	10,903
Total habitantes	3,158,195

CALLAO

Habitantes x mt2	5,542
km 2	158
Callao	415,888
Ventanilla	277,895
Bellavista	75,163
La Perla	61,698
Carmen de la Legua	41,863
La Punta	4,370
Total habitantes	876,877

LIMA CENTRO

Habitantes x mt2	14,011
km 2	96
Cercado	299,493
La Victoria	191,724
San Miguel	129,107
San Borja	106,076
Surquillo	89,283
Miraflores	85,065
Breña	81,909
Pueblo Libre	74,164
Jesús María	66,171
San Isidro	58,056
Lince	55,242
San Luis	54,634
Magdalena	50,764
Total habitantes	1,341,688

Fuente: elaboración propia

LIMA SUR

Habitantes x mt2	2,079
km 2	910
Villa El Salvador	381,790
Villa María del Triunfo	378,470
San Juan de Miraflores	362,643
Surco	289,597
Chorrillos	286,977
Pachacamac	68,441
Lurín	62,940
Barranco	33,903
Pucusana	10,633
San Bartolo	6,412
Punta Hermosa	5,762
Punta negra	5,284
Santa María del Mar	161
Total habitantes	1,893,013

LIMA ESTE

Habitantes x mt2	1,803
km 2	673
Ate	478,278
Santa Anita	184,614
El Agustino	180,262
Lurigancho	169,359
La Molina	132,498
Chaclacayo	41,110
Cieneguilla	26,725
Total habitantes	1,212,846

Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Cálculo de costos sociales

Descuentos del Empleado		Aportaciones de la Empresa	
AFP Fondo de Pensiones	10.00%	EsSalud	9.00%
AFP Comisión Variable	1.75%	Gratificaciones	16.7%
AFP Seguro de Invalidez	0.40%	CTS*	8.3%
5ta Categoría	15.00%	Vacaciones	8.3%
TOTAL	27.15%	TOTAL	42.33%
*CTS se calcula sobre 14 salarios		1er año	34.00%

Variables 5ta Categoría	
UIT	4,050
Variable	7
Meses	12

Cálculo de Impuesto a la Renta 5ta Categoría**

MENOS CRÉDITO 7 UIT	0%	49
Hasta 27 UIT	15%	189
Exceso de 27 hasta 54 UIT	21%	>109,350
Exceso de 54 UIT	30%	>218,700

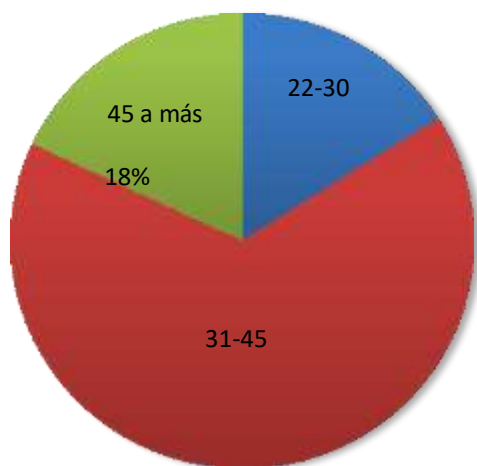
**Base imponible 14 salarios al año (incluyen gratificaciones)
Fuente: elaboración propia

Anexo 6. Resultado de encuesta

La siguiente encuesta fue realizada a 100 personas que se encuentran en el nivel socioeconómico A y B que trabajan en grandes y medianas empresas.

1. Edad:

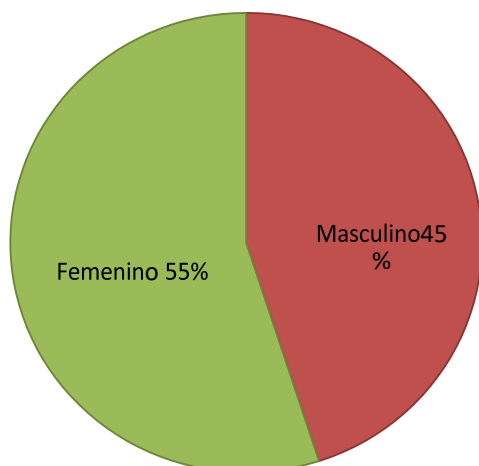
- a) 22-30
- b) 31-45
- c) 45 a más



Fuente: elaboración propia

2. Sexo

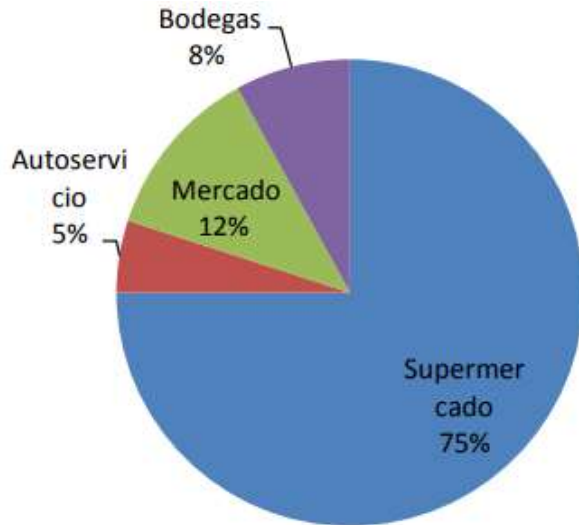
- a) Masculino
- b) Femenino



Fuente: elaboración propia

3. Donde realiza sus comprar de comida

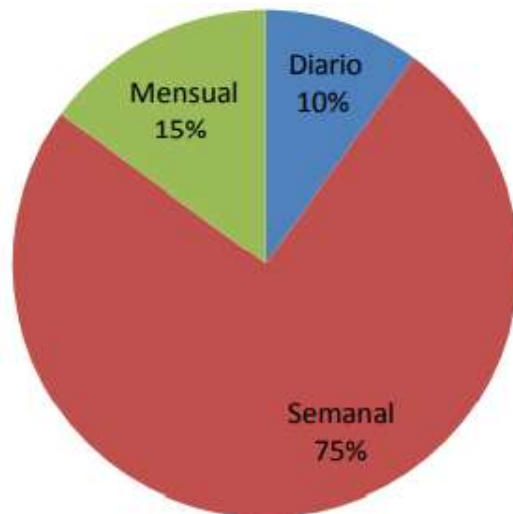
- a) Supermercado
- b) Autoservicio
- c) Mercado
- d) Bodegas



Fuente: elaboración propia

4. Con que frecuencia las realiza

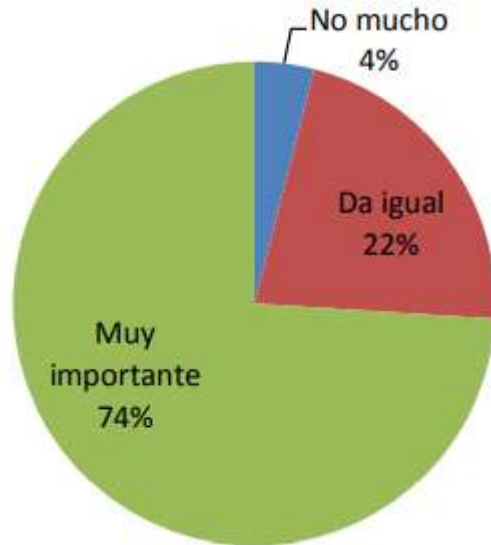
- a) Diario
- b) Semanal
- c) Mensual



Fuente: elaboración propia

5. El precio es un factor muy importante para la tu compra

- a) No mucho
- b) Da igual
- c) Muy importante



Fuente: elaboración propia

6. ¿Te facilitaría las compras de comida si tuvieras una opción desde tu trabajo que te proporcione tu empresa?

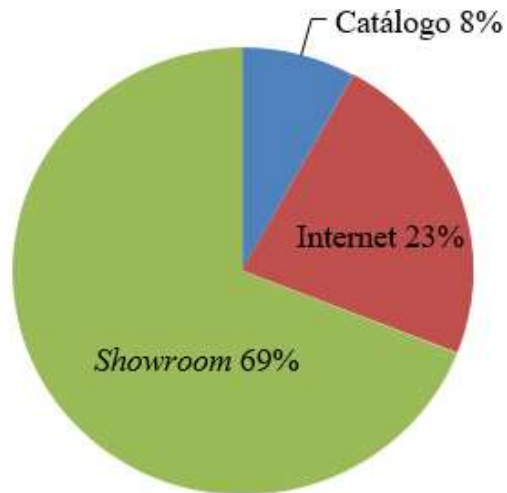
- a) Si
- b) No



Fuente: elaboración propia

7. ¿Cómo te gustaría que te ofrezcan los productos en tu trabajo?

- a) Catálogo
- b) Internet
- c) *Showroom*



Fuente: elaboración propia

8. ¿Cuál sería el medio de pago que se te acomoda más?

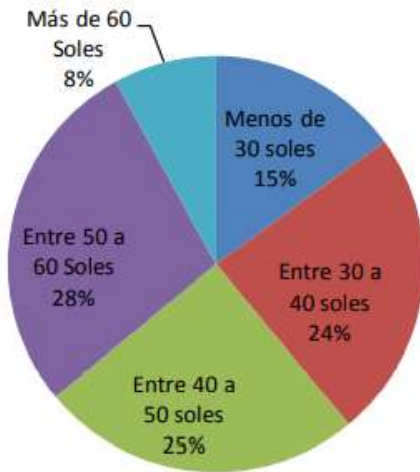
- a) Efectivo
- b) Tarjeta de crédito



Fuente: elaboración propia

9. Cuanto estarías dispuesto a gastar en este tipo de compras en la oficina

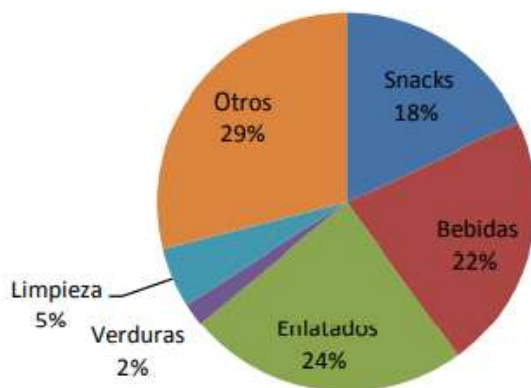
- a) Menos de 30 soles
- b) Entre 30 a 40 soles
- c) Entre 40 a 50 soles
- d) Entre 50 a 60 Soles
- e) Más de 60 Soles



Fuente: elaboración propia

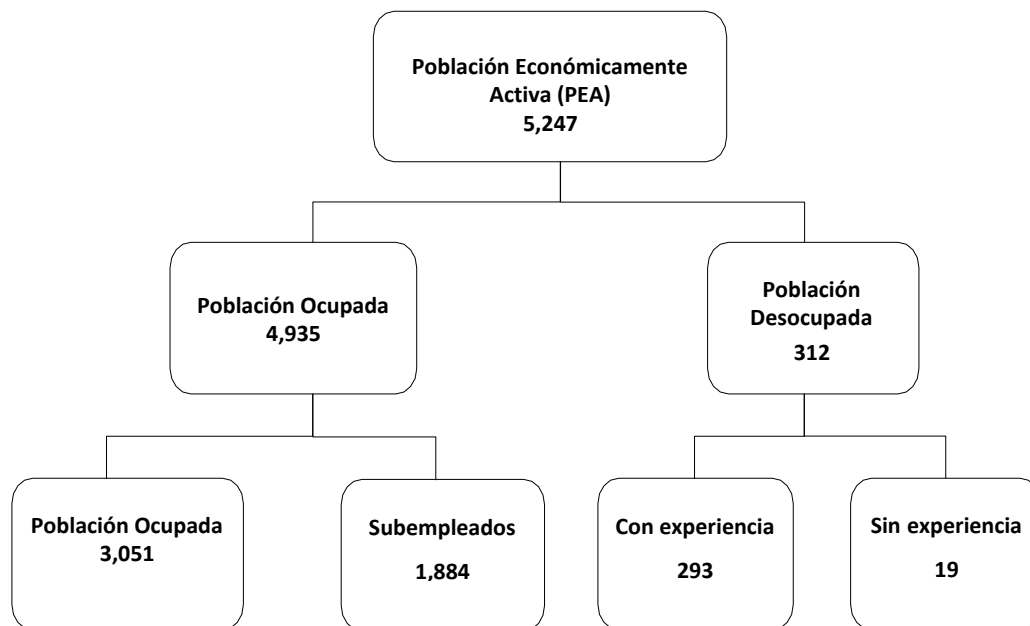
10. Que productos te gustaría que se te ofrezcan en la oficina

- a) Snacks
- b) Bebidas
- c) Enlatados
- d) Verduras
- e) Limpieza



Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Composición de la PEA



Fuente: INEI (2015)

Anexo 8. Cantidad de trabajadores por tipo empresa

Tipos empresas	# Trabajadores		Part. cant.	Part. ventas	Cant. Colab.
	Min	Max			
Microempresas	1	10	96.2%	5.6%	2,765,200
Pequeñas	11	49	3.2%	8.4%	449,100
Medianas	50	250	0.2%	6.7%	1,366,500
Grandes	251	a más	0.4%	79.3%	

Fuente: INEI (2015)