



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**ESCUELA DE POSGRADO
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PLAN DE NEGOCIO**

EMPRESA DE SERVICIOS DE ENCOMIENDAS Y MENSAJERÍA EN
EL DISTRITO DE VILLA EL SALVADOR DE LIMA - PERÚ

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

ING. JUAN CARLOS CCANCCAPA QUISPE
LIC. LUZ ELIANA NAVEDA POZO

ASESOR

MG. CARLOS VALENTÍN MARTÍNEZ DEL RÍO

LIMA, PERÚ, MARZO DE 2021

DEDICATORIA

A nuestros padres por haber hecho el esfuerzo de educarnos y formarnos como personas de bien, a toda nuestra familia por el apoyo constante que tuvimos para culminar nuestro plan de negocios.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a la Universidad Autonoma del Peru por darnos la oportunidad de lograr el sueño de continuar con un MBA, a los profesores que nos supieron transmitir sus experiencias y conocimientos, al asesor que siempre estuvo disponible para las consultas y la culminacion con mucho éxito del presente plan de negocio.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	11
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA/NEGOCIO.....	13
1.1 La industria y la situación de la industria en la que opera la empresa	13
1.2. Concepto de negocio. Visión y misión.....	19
1.3. Cuál es la posición competitiva de la empresa.....	21
1.4. Los productos y/o servicios que ofrece	23
1.5. La estrategia de penetración y crecimiento del mercado	25
CAPÍTULO II. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO	29
2.1. Quienes son y cuál es el perfil del cliente	29
2.2. Tamaño y tendencia del mercado	32
2.3. Estrategias de competencia en el mercado actual	47
2.4. Porción del mercado y ventas	47
2.5. Evaluación de la estrategia propuesta	49
CAPÍTULO III. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS OFRECIDOS	51
3.1. Descripción del producto y servicio ofrecido	51
3.2. Ingresos y márgenes operativos	53
3.3. Horizonte de vida del producto.....	54
3.4. Costos fijos y variables.....	57
3.5. Indicadores de punto de equilibrio.....	59
CAPÍTULO IV. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA EMPRESA.....	61
4.1. Ciclo de operación.....	61
4.2. Localización e infraestructura.....	65
4.3. Optimización de los procesos.....	69
4.4. Aspectos legales y regulatorios.....	71
CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING Y VENTAS	77
5.1. Estrategia global de marketing	77
5.2. Precio y táctica de venta	79
5.3. Promoción y publicidad	81
5.4. Distribución.....	83
5.5. Posicionamiento	84
5.6. Objetivos y planes de acción.....	85
CAPÍTULO VI. PROYECCIÓN FINANCIERA	86

6.1.	Determinación de la tasa de descuento adecuada.....	86
6.2.	Estados de resultados y balance actuales	103
6.3.	Estados de resultados y balance proyectados. Análisis de la reinversión de utilidades	104
6.4.	Flujo de caja diferencial proyectado	105
6.5.	Análisis de los indicadores de rentabilidad.....	108
6.6.	Rentabilidad para el accionista.....	112
CONCLUSIONES		113
REFERENCIAS		115
ANEXOS		117

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	PBI en millones de soles	14
Tabla 2	PBI del sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería	17
Tabla 3	Data histórica del 2009-2019.....	36
Tabla 4	Método regresión lineal de la población por distritos 2020-2023.....	37
Tabla 5	Método de tasa intercensal de la población por distritos 2020-2023...	37
Tabla 6	Proyección de la población por distritos 2020-2023	38
Tabla 7	Muestra desagregada por distritos	39
Tabla 8	Proyección del mercado potencial 2021-2023.....	40
Tabla 9	Proyección del mercado disponible 2021-2023.....	41
Tabla 10	Proyección disposición de compra 2021-2023	42
Tabla 11	Proyección del mercado efectivo 2021 - 2023.....	42
Tabla 12	Proyección de la estimación de uso por tamaño 2021-2023	43
Tabla 13	Proyección de la redistribución 2021-2023.....	43
Tabla 14	Estimación de factor precio por documentos menores de 2 kg.	43
Tabla 15	Estimación de factor precio encomiendas menores de 5 kg.....	44
Tabla 16	Mercado efectivo general por presentación.....	44
Tabla 17	Estimación de la marca menos conocida	45
Tabla 18	Estimación de crecimiento de población y crecimiento aritmético	45
Tabla 19	Proyección total de mercado objetivo todos los distritos 2021-2023 ...	46
Tabla 20	Estimación de crecimiento de población y crecimiento aritmético VES46	
Tabla 21	Proyección de mercado objetivo para V.E.S.	46
Tabla 22	Cuantificación anual de la demanda 2021-2023 para V.E.S.	47
Tabla 23	Programa de ventas en unidades 2021 para V.E.S.....	48
Tabla 24	Programa de ventas en unidades 2022 para V.E.S.....	48
Tabla 25	Programa de ventas en unidades 2023 para V.E.S.....	49
Tabla 26	Estimación de ingresos por años proyectados	53
Tabla 27	Estacionalidad del servicio	54
Tabla 28	Distribución de estacionalidad	54
Tabla 29	Ventas totales del año 2021	55
Tabla 30	Ventas del año 2021 de acuerdo a la estacionalidad	56
Tabla 31	Costos fijos y variables 2021-2023.....	57
Tabla 32	Gastos de administración	58

Tabla 33	Gastos de ventas.....	58
Tabla 34	Gastos financieros	58
Tabla 35	Costo total	58
Tabla 36	Punto de equilibrio del 2021	60
Tabla 37	Maquinaria y equipo	66
Tabla 38	Muebles y enseres	66
Tabla 39	Equipos de oficina	67
Tabla 40	Equipos de cómputo.....	67
Tabla 41	Optimización de procesos	69
Tabla 42	Objetivos y planes de acción	85
Tabla 43	Evaluación de tasas de interés de las entidades financieras.....	86
Tabla 44	COK real Perú	87
Tabla 45	Financiamiento bancario.....	87
Tabla 46	Plan de pagos de financiamiento.....	88
Tabla 47	Simulador de créditos del banco BBVA	88
Tabla 48	Adecuaciones de las oficinas	90
Tabla 49	Vehículos.....	90
Tabla 50	Maquinaria y equipo	91
Tabla 51	Muebles y enseres	91
Tabla 52	Equipos de oficina	92
Tabla 53	Equipos de computación	92
Tabla 54	Cuadro de reinversiones.....	93
Tabla 55	Cuadro de activos diferidos	93
Tabla 56	Amortización de activos diferidos	94
Tabla 57	Materia prima directa	94
Tabla 58	Mano de obra directa.....	95
Tabla 59	Mano de obra indirecta	95
Tabla 60	Combustible.....	95
Tabla 61	Gastos administrativos	96
Tabla 62	Servicios básicos.....	96
Tabla 63	Materiales de oficina.....	97
Tabla 64	Sueldo de ventas.....	97
Tabla 65	Publicidad y promoción.....	98
Tabla 66	Resumen de inversiones fijas.....	98

Tabla 67	Resumen activos circulantes mes inicial	99
Tabla 68	Resumen activos de cuadro inversión	99
Tabla 69	Cuadro de depreciaciones.....	100
Tabla 70	Cuadro de costos anuales	101
Tabla 71	Costo unitario de fabricación	102
Tabla 72	Precio de venta al público.....	102
Tabla 73	Ingresos proyectados por año	103
Tabla 74	Estado de ganancia y pérdidas	103
Tabla 75	Flujo de caja	104
Tabla 76	Flujo de caja optimista	105
Tabla 77	Flujo de caja pesimista 1	106
Tabla 78	Flujo de caja pesimista 2	107
Tabla 79	Análisis de indicadores de rentabilidad	108
Tabla 80	Rentabilidad para el accionista.....	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	PBI total variación hasta 2020.	13
Figura 2	PBI total en millones de soles.....	14
Figura 3	Estructura porcentual del PBI según actividad económica	15
Figura 4	Consumo mundial de energía en transporte por tipo de modo.	16
Figura 5	PBI por variación por departamento.	17
Figura 6	Valor agregado bruto del sector mensajería.....	18
Figura 7	Variación del PBI del sector.....	18
Figura 8	Mapa de ubicación de la empresa.....	19
Figura 9	Modelo Canvas del plan de negocios.....	20
Figura 10	Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	21
Figura 11	Mercancías prohibidas.....	24
Figura 12	Mercancías peligrosas.....	25
Figura 13	Mapa de empatía encomienda y mensajería.....	30
Figura 14	Distribución de NSE Lima Metropolitana	32
Figura 15	Utilización del servicio de encomienda y mensajería.	41
Figura 16	Motocicleta como medio de transporte.....	52
Figura 17	Camión como medio de transporte.....	52
Figura 18	Proyección de ingresos mensuales año 2021.	53
Figura 19	Tasa pico y valle.....	54
Figura 20	Proyección de estacionalidad.	55
Figura 21	Meses del año de menor y mayor consumo.....	56
Figura 22	Gráfico del punto de equilibrio.	59
Figura 23	PE en función de la capacidad instalada.....	60
Figura 24	PE en función de las ventas.	60
Figura 25	Flujograma del proceso del servicio.	62
Figura 26	Diagrama de flujo del servicio encomienda y mensajería.....	63
Figura 27	Flujograma del servicio del local del cliente hacia el destinatario.....	64
Figura 28	Plano de ubicación.	65
Figura 29	Localización del local comercial.	66
Figura 30	Distribución de la planta.	68
Figura 31	Pasos para constituir una empresa.	71
Figura 32	Tipos de empresa o sociedad.....	74

Figura 33	Régimen tributario.	75
Figura 34	Régimen tributario general	76
Figura 35	Matriz FODA.....	78
Figura 36	Encuesta de encomienda y mensajería.....	80
Figura 37	Competencia directa.....	80
Figura 38	Análisis de precios y competidores.	81
Figura 39	Promociones.....	82
Figura 40	Publicidad.....	83
Figura 41	Distribución.....	84
Figura 42	Posicionamiento.	85
Figura 43	Cálculos financieros de la planilla.....	86

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se realiza con el fin de conocer como funciona el sector postal en el Peru, en especial el servicio de encomienda y mensajería y cual es su rentabilidad. Como primer punto, vamos a dar a conocer la situacion actual en la que se encuentra el sector postal y como contribuye en el desarrollo del país a través del PBI. Se hace también un análisis más específico con respecto al microentorno del servicio de encomienda y mensajería, para poder reconocer las fortalezas y debilidades del servicio a través del estudio de Porter, podemos señalar que como amenazas es el poder que tienen los competidores y el poder de negociación de los compradores.

Posteriormente, se realiza un estudio de la participación en el mercado de las principales empresas de servicio de encomienda y mensajería para poder analizar los precios, el servicio que brinda, y saber cual es la relación costo-beneficio con la satisfacion de los clientes, para ello, utilizamos las encuestas como fuente de información.

Para el presente trabajo de investigación, se utilizó el siguiente método analítico-sintético se aplicó la técnica de investigación tipo encuesta.

Para analizar la relación de costo-beneficio y su relación con la satisfacción de los clientes se realiza la encuesta, donde los clientes dieron a notar su satisfacción con el servicio que otorga la empresa.

El estudio económico determinó una inversión de S/.69, 917.48, el cual estará financiado por los accionistas en un 65% y la diferencia del 35% se solicitará un préstamo a la financiera Confianza.

El estado de resultado de ganancias y perdidas refleja una cifra positiva de S/.39,330.83 en el primer año, con lo cual, el proyecto de ILLA SAC es viable, la relación beneficio-costos es de 0.37 que quiere decir que por cada sol invertido se tendrá una ganancia de 0.37 soles, finalmente se determina que el proyecto es sensible y resiste a una disminución de ingresos del 5%.

En resumen, se plasma el plan de negocios para un servicio postal de encomienda y mensajería donde planteamos la visión, misión, FODA, Canvas, mapa de empatía y las estrategias de marketing. Asimismo, la parte financiera utilizamos y proyectamos los indicadores de rentabilidad. Se concluye que el sector postal está en pleno desarrollo, la coyuntura actual ha contribuido a encontrar nuevos nichos de mercado y una oportunidad para ejecutar este plan de negocios.

CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA/NEGOCIO

1.1 La industria y la situación de la industria en la que opera la empresa

1.1.1. Sector Industrial

El crecimiento del sector empresarial ha permitido el desarrollo de la industria del transporte para los servicios de correo y mensajería en Lima Sur.

A lo largo de los años, se tiene un incremento moderado del PBI, resultado de la evolución favorable de las actividades económicas. En la siguiente figura mostraremos el PBI en variación porcentual y millones de soles anuales.

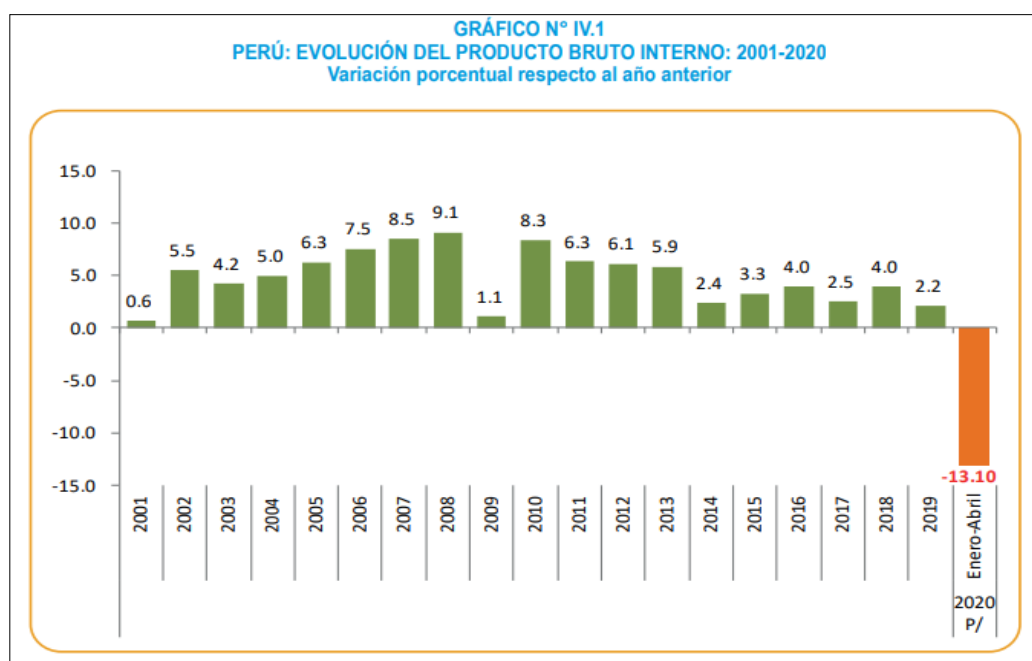


Figura 1. PBI total variación hasta 2020. (INEI, 2020).

Tabla 1

PBI en millones de soles

Descripción	2015	2016P/	2017P/	2018E/
Producto Bruto Interno	482,506,365	501,581,474	514,215,094	534,665,471

Nota: datos tomados de INEI, 2018

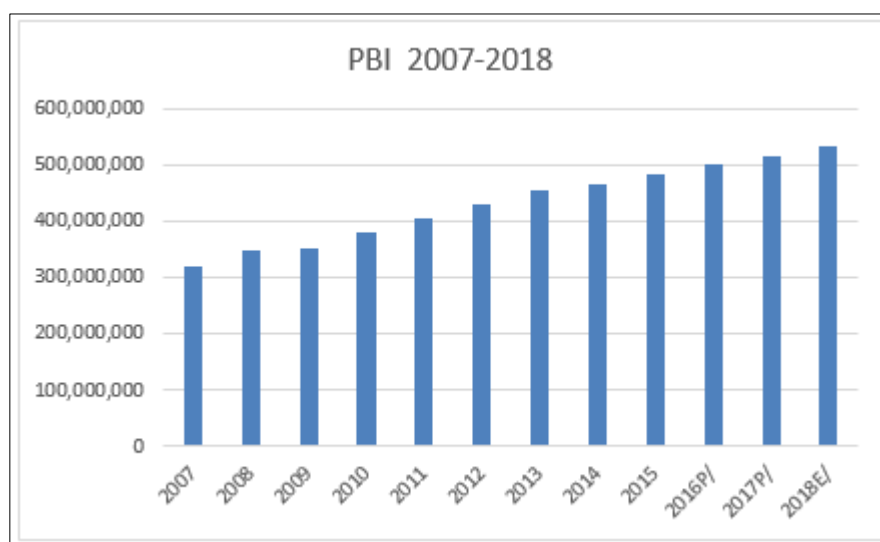


Figura 2. PBI total en millones de soles. (INEI, 2018).

Como se aprecia en la tabla 1 y figura 2 el PBI total de Perú ha sido creciente hasta el año 2018, donde representa un total de 534,665,471 millones de soles.

1.1.2. Situación del sector

El sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería, desempeña un rol fundamental en la economía del país, por lo que ha requerido de gran inversión en los últimos años la construcción y administración de vías y pistas para la movilización de uso público y privado, llegando hasta la zona más alejada de Lima Sur.

Con respecto a la situación de la empresa, la industria de transporte, mensajería y encomiendas en Lima Sur es un ente fundamental para el desarrollo de las actividades empresariales en esas ciudades, la necesidad de

transportar bienes e información es cada vez mayor debido a la velocidad que se mueven los negocios empresariales, en el que estar comunicado es un factor clave para el éxito de los negocios.

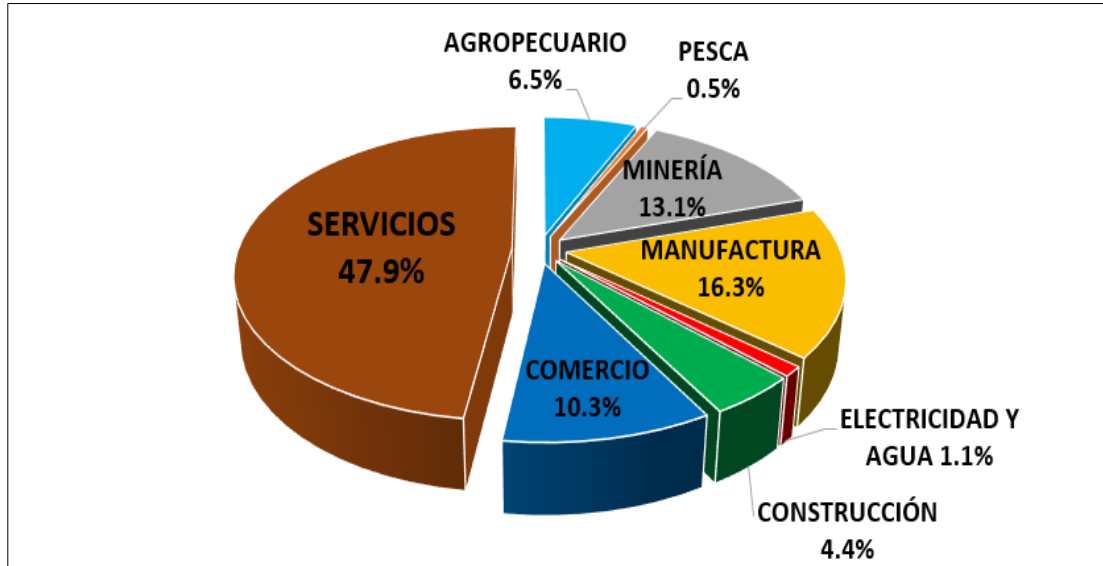


Figura 3. Estructura porcentual del PBI según actividad económica. (BCRP, 2020).

En el país y en las ciudades de Lima Sur, cada vez se viene mejorando las vías, esto se debe a una mejor inversión pública y privada. El incremento de inversión privada, es decir, las concesiones para que operen las empresas privadas, han permitido que varios tramos de las carreteras y de las vías de acceso hayan mejorado notablemente.

Transporte de encomiendas y mensajería

En la actualidad, el crecimiento de las encomiendas ha sido importante, lo que ha contribuido el traslado de bienes, lo que permite disminuir no solamente el tiempo si no también la forma. La velocidad con que tiene que manejarse las encomiendas y mensajerías, ha hecho que actualmente el sector de transporte en la ciudad de Lima Sur está en constante crecimiento de parte de los vehículos pesados, vehículos medios y menores y/o livianos.

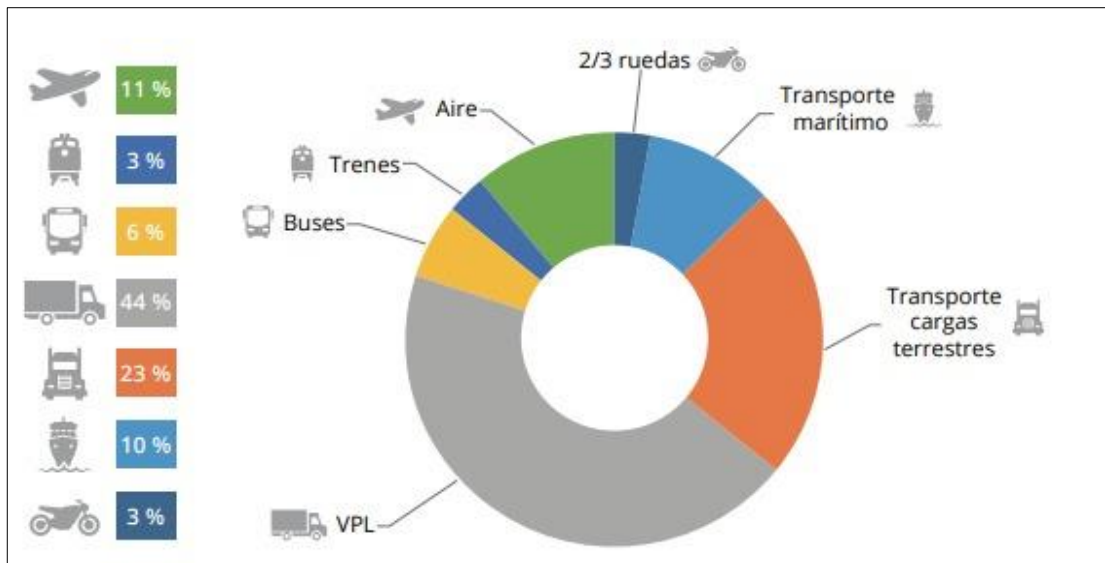


Figura 4. Consumo mundial de energía en transporte por tipo de modo. (Ministerio de energía y minas, 2019, p. 12).

Tal y como se muestra en la figura 4, los VPL son de mayor consumo de energía en el transporte con 44%, luego el de mayor consumo es el transporte de cargas terrestres con 23%, asimismo, el transporte marítimo, avión, trenes y buses son de menor consumo.

Es importante señalar que en la actualidad las empresas dedicadas al transporte de mensajería y encomiendas se denominan o tienen el nombre de “courier o correo rápido”, las mismas que han facilitado y optimizado el tiempo sin complicaciones.

1.1.2.1. Producto Bruto Interno del Perú

El producto Bruto Interno (PBI) es el valor de los bienes y servicios finales producidos durante un período de tiempo. En este caso, la figura 5 muestra los valores porcentuales anuales por cada departamento. Se observa a nivel general que hubo un aumento del PBI a partir del año 2016, donde hubo una disminución en el año 2017, esto debido a los conflictos internos entre el poder legislativo y ejecutivo, no obstante, se aprecia una recuperación del PBI para el año siguiente 2018.

Departamentos	2014	2015	2016P/	2017P/	2018E/
Amazonas	5.3	-1.5	0.1	5.6	6.0
Ancash	-13.3	9.7	4.4	5.2	7.2
Apurímac	4.0	7.9	141.1	21.7	-7.6
Arequipa	0.6	3.3	25.9	3.7	2.5
Ayacucho	-0.5	5.8	0.3	5.3	5.6
Cajamarca	-2.1	-0.5	-2.0	3.0	2.8
Cusco	0.1	1.7	3.9	-1.5	0.6
Huancavelica	3.4	-0.5	-1.6	4.4	5.9
Huánuco	3.4	6.6	4.5	9.1	3.0
Ica	2.9	3.3	0.2	5.8	4.8
Junín	11.7	16.3	-0.9	4.7	3.3
La Libertad	1.5	2.3	0.9	1.7	5.3
Lambayeque	2.1	4.4	2.5	2.6	4.1
Lima	3.8	3.1	2.7	2.0	4.3
Callao	3.3	1.9	2.4	3.4	3.8
Lima Provincias	3.9	3.4	1.0	0.9	5.5
Lima Metropolitana	3.9	3.2	2.9	2.0	4.2
Loreto	3.2	-2.2	-11.4	6.4	10.5
Madre de Dios	-14.1	22.0	13.5	-9.6	-6.7
Moquegua	-2.6	3.9	-0.7	0.7	0.9
Pasco	3.3	3.3	2.3	0.1	0.0
Piura	5.7	0.6	0.3	-2.4	7.1
Puno	2.3	0.4	6.5	4.0	3.4
San Martín	7.1	5.7	2.2	6.4	2.0
Tacna	5.4	8.3	-1.4	1.2	8.0
Tumbes	4.7	-2.5	-1.3	5.7	4.4
Ucayali	0.3	5.2	0.3	3.1	3.2
Producto Bruto Interno	2.4	3.3	4.0	2.5	4.0

Figura 5. PBI por variación por departamento. (INEI, 2018).

1.1.2.2. Producto Bruto Interno del sector

En el sector de transporte, almacenamiento, correo y mensajería se tuvo valores positivos en el crecimiento de los últimos años, consolidándose en el año 2018 con una variación porcentual anual de 5.0.

Tabla 2

PBI del sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018
Valor Agregado bruto	2.5	4.3	4.1	4.0	5.0

De acuerdo a la tabla 2, muestra la variación del PBI del sector de transporte y mensajería, nótese que en el último año el PBI del sector se ha recuperado con mayor proporción en comparación con los años anteriores, lo que se vuelve atractivo para los futuros negocios.

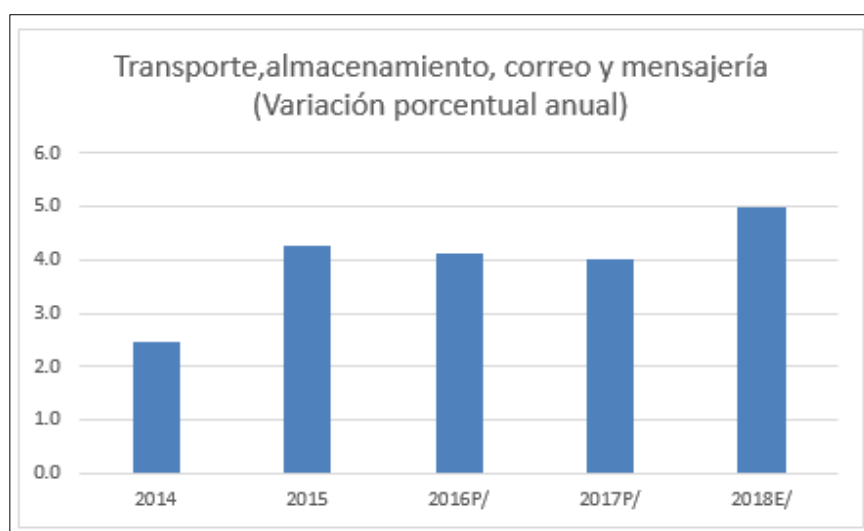


Figura 6. Valor agregado bruto del sector mensajería. (INEI, 2018).

A nivel departamental se tiene lo siguiente, respecto a su variación porcentual anual, en este caso de sombra amarillo es el área geográfica que vamos a realizar nuestro proyecto de plan de negocio Villa El Salvador – Lima Metropolitana.

Departamentos	2014	2015	2016P/	2017P/	2018E/
Amazonas	2.2	4.4	4.1	3.0	2.9
Ancash	3.7	3.6	2.9	3.1	3.3
Apurímac	2.1	3.1	5.1	3.4	4.1
Arequipa	2.2	5.5	5.7	4.0	6.3
Áyacucho	3.7	3.5	3.3	2.9	2.1
Cajamarca	2.2	2.8	3.6	4.7	3.2
Cusco	3.3	5.0	6.1	2.1	4.1
Huancavelica	3.5	4.0	2.6	4.4	2.1
Huánuco	1.6	4.3	5.4	4.2	1.0
Ica	3.5	4.0	4.2	3.5	4.3
Junín	3.5	3.4	4.3	5.2	6.0
La Libertad	2.0	3.8	2.3	3.9	3.7
Lambayeque	2.1	3.3	4.5	2.0	5.6
Lima	2.2	4.5	4.2	4.2	5.2
Callao	2.0	4.4	4.1	4.2	5.2
Lima Provincias	1.4	3.3	3.8	4.2	5.1
Lima Metropolitana	2.4	4.7	4.3	4.2	5.2
Loreto	3.6	3.6	5.0	7.1	3.7
Madre de Dios	2.1	3.3	4.3	6.0	5.4
Moquegua	2.1	3.1	3.8	4.7	3.8
Pasco	1.3	4.1	4.4	2.8	1.8
Piura	2.6	3.7	3.4	3.4	6.1
Puno	3.0	3.6	2.7	3.9	4.2
San Martín	2.8	4.1	4.6	4.7	5.5
Tacna	3.6	3.0	2.8	4.7	4.8
Tumbes	3.1	4.0	1.7	4.6	6.3
Ucayali	2.5	4.5	3.1	2.8	6.4
Valor Agregado Bruto	2.5	4.3	4.1	4.0	5.0

Figura 7. Variación del PBI del sector. (INEI, 2018).

1.2. Concepto de negocio. Visión y misión

1.2.1. Concepto del negocio



Figura 8. Mapa de ubicación de la empresa.

La empresa proporcionará servicios de encomienda y mensajería, llamados servicios courier o servicios de envíos. La ubicación del proyecto es en sector 2 del distrito de Villa El Salvador, y está dirigida hacia personas naturales y empresas, perteneciendo al sector comercial de servicios, pues nuestro mercado son las personas naturales y empresas del NSE B, C y D de la provincia de Lima Metropolitana.

1.2.2. Visión

Ser reconocidos para el año 2023 como una de las empresas líder en servicios de Courier del cono sur de Lima Metropolitana, brindando servicios de calidad y seguridad de los envíos.

1.2.3. Misión

Nuestro compromiso es la seguridad y confianza en el transporte de encomiendas y mensajería, todos los recursos logísticos están alineados a satisfacer las expectativas del cliente en el menor tiempo y calidad garantizada.

1.2.4. Modelo CANVAS de la idea de negocio

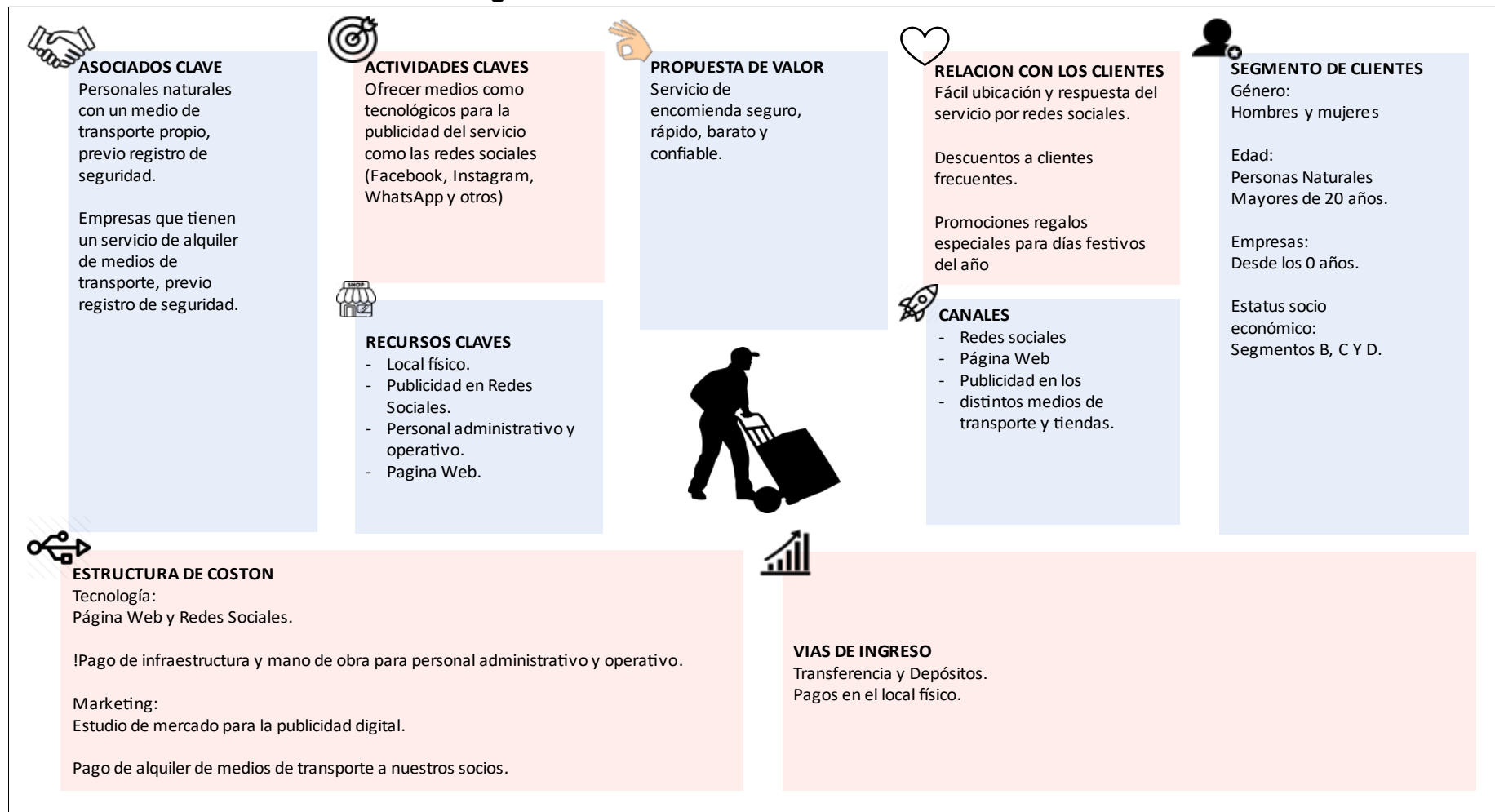


Figura 9. Modelo Canvas del plan de negocios.

1.3. Cuál es la posición competitiva de la empresa

En este punto se analizará el equilibrio de poder que tiene una empresa dentro de la industria, tratando de disminuir su impacto mediante acciones preventivas.



Figura 10. Modelo de las 5 fuerzas de Porter. (Porter, 1990, citado por Expertos business, 2013).

1.3.1. Rivalidad y competencia del mercado

En base a la competencia del mercado, se ha identificado diversas empresas dedicadas al servicio de courier, es importante describir la competencia existente para plantear las estrategias necesarias y alcanzar los objetivos propuestos, además de encontrar a los clientes que serán nuestra principal fuente de ingresos.

El crecimiento del sector de encomienda y mensajería, como se ha indicado en los últimos años ha sido a través del desarrollo de los e.commerce. Adicionalmente, se conoce que entre las 5 primeras empresas del rubro tienen un mayor porcentaje ocupado en más del 30%. Entre las empresas principales del rubro se destaca Serpost, DHL, Fedex, Olva Courier, entre otros.

1.3.2. Amenaza de nuevos competidores

Se observa las barreras de entrada desde el punto de vista de la inversión inicial para entrar en el mercado, la experiencia de haber participado en este tipo de negocios o sí el grado de aceptación de los consumidores podría ser alta o no.

Para que un negocio sea exitoso, debe existir un conocimiento a que nos estamos enfrentando. El grado de aceptación de este tipo de negocios es alto, debido que existe un continuo crecimiento en los últimos años. Hoy en día los peruanos por la coyuntura actual realizamos compras por internet, estamos inmersos en la tecnología que nos permite dar uso de solicitar productos desde una página web. Por tal razón, la barrera de nuevos competidores es media.

1.3.3. Amenaza de productos sustitutos

Con respecto a los productos sustitutos del negocio de Courier, son las propias empresas de transporte y los servicios de delivery que están apareciendo hoy en día como Glovo o Rappi. La actual pandemia ha generado oportunidades de negocio con estrategias de recojo desde la tranquilidad del hogar u oficina, sin perder tiempo en ir a una agencia pre determinada. Por ello, el mercado se ha vuelto atractivo para emprendimientos de nuevos negocios, identificado como una amenaza.

1.3.4. Poder de negociación de clientes

El poder de negociación de los clientes del servicio se puede resumir que ellos tienen el poder de escoger nuestro servicio o escoger otro servicio. La estrategia sería ofrecer un servicio diferente que satisfaga las necesidades de los clientes. Por tanto, los servicios son determinantes en la decisión de compra, lo más importante en todo caso es porqué se compraría en una agencia y no en otra agencia.

1.3.5. Poder de negociación de proveedores

Una empresa de servicio de encomienda y mensajería no necesita proveedores rebuscados para su servicio. Entre sus recursos se puede encontrar en el mercado como: cartón, bolsas plásticas, papel bond, herramientas, computadoras, software, etc.

1.4. Los productos y/o servicios que ofrece

1.4.1. Propuesta de valor

Se busca contar con un servicio diferenciado como:

- Estándares de seguridad, tiempo de entrega y costo del servicio, abarcando los NSE B, C y D.
- Recoger el bien del cliente desde su lugar de origen.
- Asistencia remota por GPS de entrega de la encomienda y/o el producto.
- Entrega en el mismo día del servicio.
- Tramites documentarios.

1.4.2. Clasificación

Dependiendo de los productos que se seleccione para brindar el servicio, se debe determinar el tipo de medio adecuado para cada tipo de embalaje:

- Distribución expresa: este tipo de distribución refiere la correspondencia con información de entregas disponible overnight, es decir, al día siguiente.
- Envíos masivos: en este caso es la distribución másiva de todos los envíos bajo medidas de peso, los envíos masivos son especialmente para organizaciones por el volumen a precios especiales.

- Envíos sensibles: son categorizados como delicados con cero errores, para los envíos sensibles se implementan procesos estrictos de control, entrega, auditoría y seguridad en el envío. Se considera como categoría urgente para el cliente.

1.4.3. Características

El servicio de encomiendas y mensajería se realiza el envío de su producto dentro de lo idóneo y clasificación, bajo políticas de restricción como:

Mercancías restringidas y prohibidas

No se realiza envíos de armas, dinero en efectivo, drogas ilegales, animales o pieles entre otros.



Figura 11. Mercancías prohibidas.

Mercancías peligrosas

Aquellos productos o sustancias que son susceptibles de poner en riesgo la salud, medio ambiente, entre otros.



Figura 12. Mercancías peligrosas.

La figura 12 muestra algunas de las categorías de mercancías peligrosas, por tanto, se debe tener cuidado al realizar este tipo de transporte por la seguridad específicamente.

1.5. La estrategia de penetración y crecimiento del mercado

1.5.1. Estrategia de penetración

Para el presente plan de negocios, se utilizará la estrategia de penetración de mercado, porque será dirigido a un mercado existente del distrito de Villa El Salvador (mercado actual) con el servicio actual existente, es decir, el transporte de encomiendas y mensajería denominado courier (servicio actual).

Según Kotler y Armstrng (2017) indica que la estrategia de penetración de mercado está dirigida a un mercado actual, con un producto o servicio existente (courier). Por tanto, nuestra estrategia esta alineada en la satisfacción de los clientes, para ello, se ha utilizado la metodología “Design Thinking” que significa ponernos en el lugar del cliente para la creación del servicio y satisfacción del cliente.

Estrategias de precios

La estrategia de precio utilizada en el presnet plan de negocios es la fijación de precios basada en la competencia, dado que se tome en cuenta los precios de la competencia, es decir, los costos y precios que ofrece el mercado competidor.

Al respecto, Kotler y Armstrong (2017) argumenta que la fijación de precios basada en la competencia es ofrecer el mismo precio del mercado, otorgando para el cliente un valor superior por ese precio, es decir, se fija un precio similar a la competencia, con un valor superior que es la mayor satisfacción del servicio.

Es preciso señalar que independientemente del precio fijado, se realiza descuentos y facilidades de pago según el tipo o modalidad contratada del servicio de encomienda y mensajería, así como también, garantizar la fidelidad de los clientes.

Estrategias de distribución

Para Kotler y Armstrng (2017) el canal de marketing directo es una estrategia de distribución, donde la propia empresa es responsable de la distribución directa de las mercaderías, es recomendable la utilización de esta estrategia para negocios nuevos en el mercado.

Con relación a la logística, se ha determinado utilizar el canal de marketing directo como inicio del negocio, lo que quiere decir, no existen intermediarios para su distribución. En tal sentido, el recojo de mercadería será realizado por nuestro personal calificado en las propias instalaciones del cliente para su comodidad.

En una segunda etapa, de ser necesario por el incremento de la demanda, se utilizará los servicios de transportes de terceros como vehículos livianos y ligeros, previa capacitación para garantizar la calidad del servicio y satisfacción de los requerimientos y necesidades de los clientes.

Estrategias de promoción

En cuanto a la promoción y en base a la estrategia de penetración de mercado donde está dirigido a los clientes existentes, se ha tomado en cuenta que nuestro personal calificado, realice promociones de descuento de servicio para organizaciones que migren a nuestra empresa y ser considerados como actuales proveedores de servicio.

Por otro lado, se desarrollará campañas publicitarias digitales, es decir, será útil la explotación de las redes sociales para la comunicación y publicidad (facebook, twiter, instagram, entre otros), asimismo, de forma física y a través del personal de entrega de encomiendas y mensajería, se reparte volantes a los potenciales clientes para el conocimiento del mismo.

En ese orden de ideas, como medio de promoción y publicidad es la creación de una página web, como medio de comunicación y relación con los clientes, proveedores, trabajadores, entre otros.

Finalmente, se realizará campañas de prueba, dirigidos específicamente para empresas que requieren los servicios de grandes volúmenes de mercadería, el servicio será supervisado y controlado para medir el tiempo de entrega y la seguridad de los envíos.

1.5.2. Crecimiento del mercado

Con relación al crecimiento del mercado se ha tomado en cuenta como estrategia de crecimiento la matriz de Ansoff, la misma que presenta 4 tipos de estrategias a seguir, penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación.

Como se ha comentado anteriormente, la estrategia de crecimiento que utilizaremos es la del primer cuadrante que es penetración de mercado, donde se busca ingresar a un mercado existente con un servicio de courier, con la diferencia de un mejor servicio de los que actualmente se brinda, es decir, adicionalmente de recibir un servicio esperado, otorgar un servicio aumentado o diferenciado.

Riesgos propios del mercado

No podemos ser ajenos a los riesgos e incertidumbre del propio mercado, por tanto, se tiene identificado algunos de los posibles riesgos para tomar las medidas correctivas ante la probabilidad de ellos.

- El riesgo ante la posibilidad de que el crecimiento del mercado no sea lo planificado.
- Los cambios rápidos de la tecnología e incertidumbre del sector, lo que afecta la discontinuación a corto plazo.
- Fluctuaciones descontroladas de los costos previstos.
- Amenaza inesperada de ingreso de competidores y productos sustitutos.
- Que el mercado no se encuentre en equilibrio entre la oferta y la demanda, por temas económicos y políticos.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1. Quienes son y cuál es el perfil del cliente

2.1.1. Quienes son

La empresa de servicios encomienda y mensajería, se dirigirá hacia las personas naturales y jurídicas que requieran los servicios de courier.

El servicio define que los envíos de encomienda y mensajería se realicen en las propias instalaciones del cliente, es decir el recojo será en el punto que describa el cliente de manera personalizada, luego se realiza la entrega oportunamente de forma segura.

2.1.2.Cuál es el perfil

El servicio, estará dirigido a las personas naturales y jurídicas del NSE B, C y D, quienes estarán en condición de solicitar el servicio de encomienda y mensajería.

Mapa de empatía

El mapa de empatía garantiza conocer de manera directa que piensan, que dicen, que escuchan, que ve, cuáles son sus frustraciones y qué los motiva, por ello, su uso es muy importante para las organizaciones que requieran información de los clientes.

Por tanto, se ha utilizado el mapa de empatía para conocer al detalle las necesidades y perfil del cliente, desde una perspectiva directa de opinión y percepción de potenciales clientes relacionados a que prestan servicios de courier.

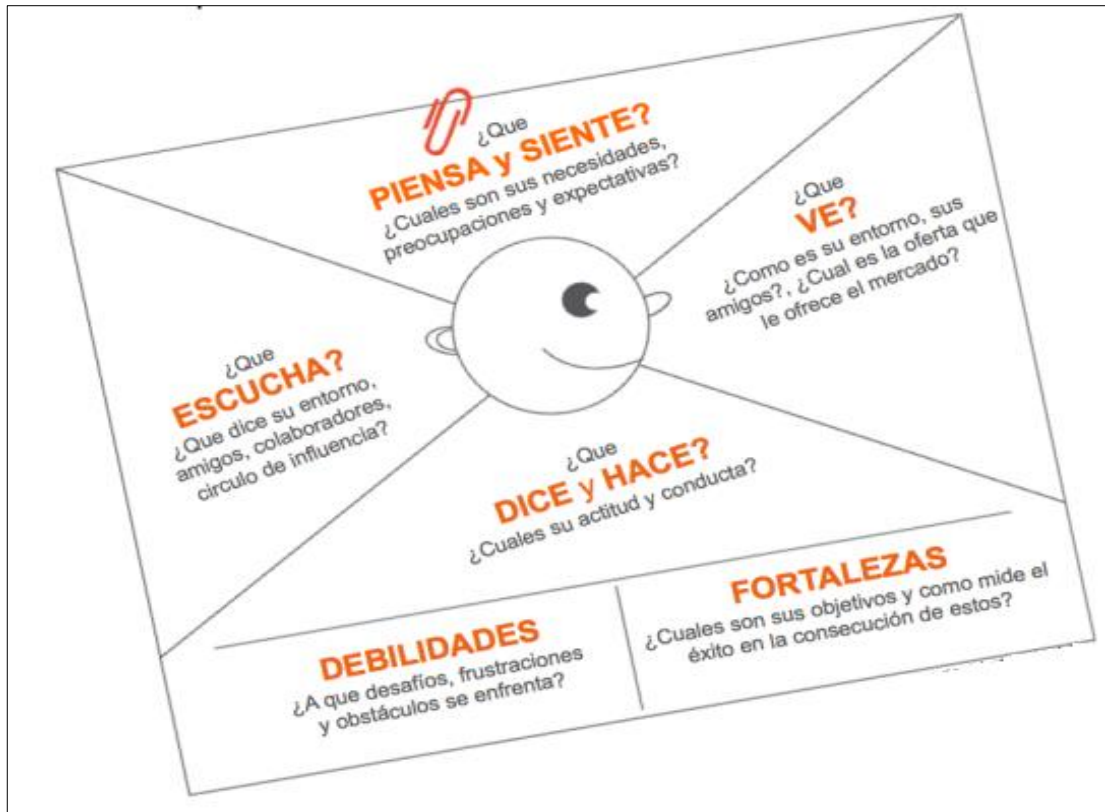


Figura 13. Mapa de empatía encomienda y mensajería.

¿Qué piensa y siente?

Le gusta tener tiempo y poder realizar cosas diversas sea persona natural o jurídica. Le preocupa la inseguridad y el tiempo de llevar su bien.

¿Qué vé?

Vive en la ciudad de Lima y está constantemente expuesto a tiendas. No le apasiona ir físicamente a la tienda, le gusta el servicio personalizado, pero lo hace periódicamente para realizar un pedido o venta de un producto. Esta al tanto de las redes sociales. Su entorno valora positivamente el tiempo, seguridad y costo.

¿Qué escucha?

Se encuentra que la fuente de influencia son sus amistades, quienes a su vez son persuadidos por los gustos y preferencias de deportistas, personajes de televisión, que en promedio son jóvenes y adultos.

¿Qué dice y hace?

En promedio señalan que realizan envíos de encomienda o mensajería una o dos veces por semana, para ello hacen consultas y comparten consejos con sus amigos sobre este tipo de transferencias. Son identificados como amantes de la vida urbana, sin embargo, algo que les molesta de la ciudad es la exposición al tráfico y el tiempo que se invierte para movilizarse de un destino a otro.

¿Qué le frustra?

Le preocupa ser víctima de la inseguridad. Aunque disfruta con su trabajo, le toma demasiado tiempo, por lo que no puede realizar grandes desplazamientos por la ciudad de Lima.

¿Qué le motiva?

Le motiva realizar otras cosas más satisfactorias en su vida personal y laboral. Por ejemplo, los usuarios quisieran pasar más tiempo libre con su familia, amigos y practicar actividades físicas como el deporte, además de disfrutar de sus hobbies. En general, buscan sostener equilibrio entre su vida laboral, familiar y el entretenimiento.

2.2. Tamaño y tendencia del mercado

2.2.1. Tamaño o criterios de segmentación: Marco muestral

El marco muestral de proyecto está compuesto por personas dentro del rango de edad entre 20 y 59 pertenecientes a los niveles socioeconómicos B, C y D de Lima Metropolitana.

Se trabajó en base al estudio realizado por APEIM “Niveles Socioeconómicos en Lima Metropolitana y Callao”, se seleccionó la zona 1, 3, 6, 7, 8 y 9. Los distritos seleccionados son Villa el Salvador, San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, San Isidro, Miraflores, San Borja, Comas y Surco.

DISTRIBUCIÓN DE NSE POR ZONA APEIM 2018 - LIMA METROPOLITANA

(%) HORIZONTALES

ZONA	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)*
Total	100	4.7	23.2	41.3	24.4	6.4	4058	1.54
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.0	15.0	37.8	38.2	9.0	291	5.74
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.2	26.9	49.3	19.3	2.3	353	5.22
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.1	17.4	43.2	28.9	9.5	276	5.9
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100	2.5	26.7	43.0	24.1	3.8	526	4.27
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	1.0	10.4	45.1	33.3	10.2	331	5.39
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	14.4	56.0	23.9	3.9	1.8	284	5.82
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	34.6	46.4	13.7	4.2	1.1	338	5.33
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	2.0	28.8	47.4	18.1	3.7	289	5.76
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)	100	0.4	7.2	49.2	34.0	9.3	318	5.5
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi Perú)	100	1.3	18.7	45.7	24.6	9.8	1019	3.07
Otros	100	0.0	8.8	42.6	32.8	15.7	33	17.06

APEIM 2018: Data ENAHO 2017
* Estimaciones APEIM según ENAHO 2017

Figura 14. Distribución de NSE Lima Metropolitana. (Apeim, 2018).

En cuanto a la segmentación psicográfica, será dirigido a las personas que cuentan con poco tiempo durante el día y desean solicitar un servicio rápido, pero que este, sea seguro, confiable y económico.

2.2.1.1. Concepto

El concepto de segmentación de mercado admite varias acepciones, actualmente el segmento de mercado fundamentalmente reúne un conjunto de personas que realizan procesos de intercambio, de compra y de venta.

Según Kotler y Armstrong (2017) indica que la segmentación de mercado esta asociado con una simple pregunta ¿quiénes son los clientes al cual serviremos? En todo caso, la segmentación es dividir el mercado en pequeños grupos con similares características, con la finalidad de identificar necesidades y requerimientos para satisfacerlas.

Lo importante es segmentar el mercado con el propósito de crear valor a este subgrupo de la población, previamente identificado para crear productos y servicios que satisfagan sus necesidades.

2.2.1.2. Tipos de segmentación

La segmentación muestra las características de los usuarios según determinadas dimensiones. Entre las cuales se eligió las siguientes segmentaciones para nuestro plan de negocios:

Segmentación geográfica: con respecto a la segmentación geográfica, el plan de negocios se centra básicamente en el distrito de Villa El Salvador, Provincia de Lima, Perú. Con relación a su población asciende a casi 500,000 habitantes y fomenta el crecimiento y desarrollo de micro y pequeñas empresas en la zona del parque industrial.

Segmentación demográfica: tomado en cuenta la demografía, el presente plan de negocio está dirigido a personas que tienen edad entre 20 y 59 años de los niveles socioeconómicos B, C y D del distrito de Villa El Salvador.

2.2.1.3. Tipos de investigación

Tomaremos 2 tipos de investigación como la exploratoria y cuantitativa descriptiva. Las cuales detallamos:

Investigación exploratoria

Se ha realizado una entrevista a profundidad de expertos en el tema de encomienda y mensajería.

De acuerdo a los resultados se realizó un análisis de la entrevista a experto en encomiendas y mensajería, se presenta los datos del entrevistado:

- Nombre: Jesús Bravo Contreras
- Edad: 34 años
- Ocupación: Supervisor general de Chexpress carga y encomiendas

La tendencia del servicio y la seguridad que actualmente el cliente busca ha generado alta demanda en el mercado de encomienda y mensajería.

El consumidor solicita un servicio seguro, confiable y económico. Darle la rapidez de entrega del bien es lo más importante para el cliente. La campaña de marketing debe centrarse en los costos y seguridad para poder destacar de la gran variedad de alternativas en el mercado.

Es fácil posicionarse en el mercado si se sigue la tendencia de servicios económicos y seguros, se ofrecen innovaciones como la ubicación remota del bien (GPS) a precios cómodos, con un servicio innovador en el mercado.

Investigación cuantitativa descriptiva

Muestra (tamaño y cuotas)

Para establecer nuestro tamaño de muestra de nuestra población objetivo, asumiremos un nivel de confianza de 90% ($z = 1.64$), un margen de error del 6% y niveles de aceptación y rechazo de 0.5 en ambos casos, esto debido a que no hay estudios previos, ya que, no hay productos similares en el mercado actualmente.

Aplicaremos la siguiente fórmula:

$$n = (Z^2 \times (P \times Q)) / E^2$$

$$n = ([1.64]^2 \times (0.5 \times 0.5)) / [0.06]^2 = 186.77 \cong 187$$

La muestra obtenida fue de 187 personas, las cuales será el número de encuestados del plan de negocios.

De acuerdo a los resultados de la tabla 3 indica que para realizar la proyección de los habitantes de las Zonas 1, 3, 6, 7, 8 y 9 de Lima Metropolitana de los años 2020 (año cero) al 2023, se llevó a cabo el método de regresión lineal para los distritos escogidos: Villa El Salvador, San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, San Isidro, Miraflores, San Borja, Comas, Surco, San Miguel y San Juan de Lurigancho.

Usamos como fuente de data histórica publicada por el CPI de los distritos citados referentes a la población por cada distrito y el crecimiento de la misma, es preciso señalar que para la población con disminución de su población, se ha considerado la tasa intercensal de crecimiento poblacional que asciende a 1% según el INEI.

2.2.2. Data histórica en número de habitantes del 2009 al 2019

Tabla 3

Data histórica del 2009-2019

Población (Miles)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Distritos	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Villa el Salvador	397.1	411.3	427.5	436.2	445.2	454.1	463.0	469.2	475.5	482.0	437.1
San Juan de Miraflores	389.3	389.6	389.8	393.5	397.1	400.6	404.0	409.8	416.0	422.2	393.3
Villa María del Triunfo	370.3	408.7	419.1	426.4	433.9	441.2	448.5	454.7	461.2	467.8	442.2
San Isidro	58.2	63.9	57.3	56.5	55.8	55.0	54.2	55.6	56.8	58.0	65.5
Miraflores	80.4	94.8	85.3	84.4	83.6	82.8	81.9	84.0	85.8	87.6	107.8
San Borja	128.9	113.0	111.4	111.5	111.7	111.8	111.9	114.4	116.7	119.0	122.9
Comas	501.5	521.4	515.2	517.8	520.4	522.7	524.9	532.9	541.2	550.7	575.8
Surco	272.6	311.3	321.2	326.5	332.7	338.5	344.2	351.2	357.6	364.0	360.4
San Miguel	136.4	138.9	134.9	135.1	135.2	135.4	135.5	138.3	140.9	143.5	170.3
San Juan de Lurigancho	884.5	969.7	1,004.4	1,025.9	1,047.7	1,069.6	1,091.3	1,105.8	1,121.3	1,137.0	1,157.6
Total	3,219	3,423	3,466	3,514	3,563	3,612	3,659	3,716	3,773	3,832	3,833

Nota: Datos tomados de la *compañía peruana de estudios de mercados (CPI, 2019)*.

A continuación, se proyectará la población por el método de regresión lineal, tomando en cuenta las poblaciones históricas crecientes para los 11 distritos en total.

2.2.3. Proyección de la población por distritos 2020-2023

Método de regresión lineal

Tabla 4

Método regresión lineal de la población por distritos 2020-2023

Población (Miles) Distritos	2020 6	2021 7	2022 8	2023 9
Villa el Salvador	484.051	490.511	496.971	503.431
San Juan de Miraflores	415.472	417.972	420.472	422.972
Villa Maria del Triunfo	463.767	468.728	473.689	478.650
San Isidro	56.963	56.808	56.654	56.499
Miraflores	85.302	84.998	84.694	84.390
San Borja	115.406	115.350	115.293	115.237
Comas	529.238	529.195	529.151	529.107
Surco	334.288	334.242	334.196	334.150
San Miguel	140.354	140.346	140.339	140.331
San Juan de Lurigancho	1055.705	1055.674	1055.643	1055.612
Total	3680.547	3693.825	3707.102	3720.380

Para los distritos seleccionados decreciente se tomará en cuenta el método de tasa intercensal debido a que ninguna población proyectada puede ser negativa. Se tomará una tasa de crecimiento poblacional del 1% según INEI.

Método de tasa intercensal

Tabla 5

Método de tasa intercensal de la población por distritos 2020-2023

Población (Miles)	2020	2021	2022	2023
San Isidro	66.155	66.817	67.485	68.160
Miraflores	108.878	109.967	111.066	112.177
San Borja	124.129	125.370	126.624	127.890
Comas	581.558	587.374	593.247	599.180
Surco	364.004	367.644	371.320	375.034
San Miguel	172.003	173.723	175.460	177.215
San Juan de Lurigancho	1169.176	1180.868	1192.676	1204.603
Total Población	2585.903	2611.762	2637.880	2664.258

Una vez obtenida la proyección de los distritos faltantes, se procede a consolidar toda la información en una sola proyección.

Proyeccion de la poblacion por distritos 2020-2023 método de regresion lineal y tasa intercensal

Tabla 6

Proyección de la población por distritos 2020-2023

Población (unid)	2020	2021	2022	2023
Villa el Salvador	484,051	490,511	496,971	503,431
San Juan de Miraflores	415,472	417,972	420,472	422,972
Villa Maria del Triunfo	463,767	468,728	473,689	478,650
San Isidro	66,155	66,817	67,485	68,160
Miraflores	108,878	109,967	111,066	112,177
San Borja	124,129	125,370	126,624	127,890
Comas	581,558	587,374	593,247	599,180
Surco	364,004	367,644	371,320	375,034
San Miguel	172,003	173,723	175,460	177,215
San Juan de Lurigancho	1,169,176	1,180,868	1,192,676	1,204,603
Total	3,949,193	3,988,974	4,029,010	4,069,312

Debido a que no nos centramos en toda una zona de Lima Metropolitana completa, sino en distritos de varias zonas, se realizarán los cálculos por cada distrito.

Cuotas

Realizamos primero la obtención de niveles socioeconómicos por distrito, centrándonos en los NSE B, C y D.

Asimismo, decidimos centrarnos en un rango de edades conservador de 20 a 24 años, de 25 a 29 años, de 30 a 34 años, de 35 a 39 años, de 40 a 44 años, de 45 a 49 años, de 50 a 54 años y 55 a 59 años.

Para determinar las cuotas consideraremos los porcentajes de los rangos de edad, y los niveles socioeconómicos ya mencionados, obteniendo así el número de encuestas a realizar por distritos.

Tabla 7

Muestra desagregada por distritos

Distrito	Poblacion 2020	NSE B	NSE C	NSE D	Factor NSE	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	Total Edad	Mercado Potencial 2020	% de cuota	Cuo	B	C	D
VES	484,051	7.2%	49.2%	34.0%	90.4%	10.1%	8.6%	8.7%	8.2%	6.0%	5.1%	4.5%	3.9%	55.4%	242,596	12.7%	24	2	13	9
SJM	415,472	28.8%	47.4%	18.1%	94.3%	10.0%	8.6%	8.0%	7.6%	6.6%	6.2%	5.4%	4.0%	56.6%	221,988	11.6%	22	7	11	4
VMT	463,767	7.2%	49.2%	34.0%	90.4%	9.4%	8.6%	8.8%	8.3%	6.4%	5.2%	4.6%	3.7%	55.3%	232,136	12.1%	23	2	12	9
San Isidro	66,155	46.4%	13.7%	4.2%	64.3%	6.5%	6.6%	6.8%	7.5%	7.2%	7.4%	7.6%	6.5%	56.4%	24,000	1.3%	2	2	0	0
Miraf.	108,878	46.4%	13.7%	4.2%	64.3%	6.9%	7.5%	8.1%	7.7%	6.5%	7.3%	7.5%	6.7%	58.5%	41,004	2.1%	4	3	1	0
San Borja	124,129	46.4%	13.7%	4.2%	64.3%	7.9%	7.4%	7.7%	7.8%	6.8%	6.8%	6.8%	5.9%	57.5%	45,894	2.4%	4	3	1	0
Comas	581,558	15.0%	37.8%	38.2%	91.0%	9.0%	8.3%	8.4%	8.1%	6.4%	5.5%	5.0%	4.4%	55.4%	293,557	15.3%	29	5	12	12
Surco	364,004	46.4%	13.7%	4.2%	64.3%	7.9%	7.3%	7.7%	8.1%	7.1%	7.2%	6.7%	5.5%	57.8%	135,354	7.1%	13	10	3	1
San Miguel	172,003	56.0%	23.9%	3.9%	83.8%	8.1%	7.7%	7.8%	7.7%	6.8%	7.0%	6.5%	5.5%	57.4%	82,793	4.3%	8	5	2	0
SJL	1,169,176	17.4%	43.2%	28.9%	89.5%	11.0%	9.3%	8.3%	7.4%	6.2%	5.7%	5.0%	3.7%	56.9%	596,141	31.1%	58	11	28	19
TOTAL	3,949,193														1,915,463	100%	187	49	84	54

Nota: NSE y factor edad tomados de CPI, 2019 y Apeim, 2018)

Para determinar las cuotas se consideraron los porcentajes de los rangos de edad y los niveles socioeconómicos B, C y D. Para esto, fue necesario hallar la proporción de la población por distrito hallado de los habitantes de la Zona 1, 3, 6, 7, 8 y 9 de Lima Metropolitana, entre los habitantes totales de la Zona 1, 3, 6, 7, 8 y 9 de Lima Metropolitana. Cada porcentaje de cada distrito hallado se multiplicó por las 187 encuestas, dando cuantas encuestas por distrito a realizar.

Análisis del resultado de las encuestas

- Los clientes suelen utilizar con mayor frecuencia el servicio en los meses de fiestas (mes de julio y diciembre).
- Los clientes tienen una frecuencia de consumo de 2 veces al mes (análisis de la frecuencia con los datos obtenidos).
- Los clientes suelen enviar documentos menores de 2 Kg. Y paquetes menores de 5Kg.
- Los clientes solicitan seguridad, confiabilidad y que sean económicos.
- Los clientes están muy interesados en consumir el servicio.

2.2.4. Tendencia del mercado

Estimación del mercado potencial

El mercado potencial es aquel público que no consume el producto, pero que reúne las características geográficas o demográficas para que en el futuro exista la posibilidad de consumirla, a continuación, se presenta la proyección del mercado potencial para los periodos 2021, 2022 y 2023.

Tabla 8

Proyección del mercado potencial 2021-2023

Distrito	2021	2022	2023
Villa el Salvador	245,833	249,071	252,308
San Juan de Miraflores	223,324	224,660	225,996
Villa Maria del Triunfo	234,619	237,103	239,586
San Isidro	24,240	24,482	24,727
Miraflores	41,414	41,828	42,246
San Borja	46,352	46,816	47,284
Comas	296,493	299,457	302,452
Surco	136,707	138,074	139,455
San Miguel	83,621	84,457	85,302
San Juan de Lurigancho	602,103	608,123	614,205
Mercado potencial en personas	1,934,706	1,954,071	1,973,561

Para la estimación del mercado potencial se procede a multiplicar la población proyectada 2021-2023 por cada factor sociodemográfico. Para el presente plan de negocio estará enfocado para el distrito de Villa El Salvador.

Estimación del mercado disponible

Nuestro mercado disponible está compuesto por los clientes que habitualmente utilizan los servicios similares o sustitutos, y que además, cuentan con posibilidades económicas de adquirirlos como personas interesadas. Para la determinación de dicho mercado solo consideramos a los encuestados que respondieron de manera positiva a nuestra primera pregunta filtro:

Pregunta N° 1		¿Utiliza el servicio de encomienda y mensajería frecuentemente?
		%
Si		66.70%
No		33.30%
Total		100.00%

Figura 15. Utilización del servicio de encomienda y mensajería.

Tabla 9

Proyección del mercado disponible 2021-2023

Distrito	2021	2022	2023
Villa el Salvador	163,971	166,130	168,289
San Juan de Miraflores	148,957	149,848	150,739
Villa María del Triunfo	156,491	158,148	159,804
San Isidro	16,168	16,329	16,493
Miraflores	27,623	27,899	28,178
San Borja	30,917	31,226	31,538
Comas	197,761	199,738	201,735
Surco	91,184	92,095	93,016
San Miguel	55,775	56,333	56,896
San Juan de Lurigancho	401,603	405,618	409,675
Mercado disponible en personas	1,290,449	1,303,365	1,316,365

Para determinar el mercado disponible se realizó multiplicando el mercado potencial por el porcentaje de los usuarios que respondieron que si utilizan el servicio 66.70%.

Estimación del mercado efectivo

El mercado efectivo es aquel público más específico que el mercado disponible, es decir, está conformado por personas que definitivamente podría utilizar el servicio o probablemente lo utilizaría, este mercado se puede hallar realizando una pregunta de la encuesta ¿Qué probabilidad hay que utilice el servicio?

Para calcular la estimación del mercado efectivo, se toma en cuenta el mercado disponible multiplicado por el factor de disposición de compra.

Tabla 10

Proyección disposición de compra 2021-2023

Descripción	%	Peso	Ponderado
Definitivamente lo utilizaría	37.00%	100%	37.00%
Probablemente lo utilizaría	29.60%	50%	14.8%
Podría utilizarlo	33.40%		0.0%
Probablemente no lo utilizaría	0.00%		0.0%
Definitivamente no lo utilizaría	0.00%		0.0%
Total	100.0%		51.80%

Tabla 11

Proyección del mercado efectivo 2021 - 2023

Distrito	2021	2022	2023
Villa el Salvador	84,937	86,056	87,174
Mercado efectivo general en personas	84,937	86,056	87,174

Al contar con 2 estimaciones por peso (Kg) de la encomienda o mensajería, se debe hallar el mercado efectivo general por presentación. El cual se halla multiplicando el mercado efectivo general por el factor precio.

Estimación de uso del servicio por tamaño (kg)

Para estimar el uso del servicio por tamaño se realizó la pregunta ¿Cuál sería el tamaño de encomienda y/o mensajería de su preferencia?

Tabla 12

Proyección de la estimación de uso por tamaño 2021-2023

Descripción	%
Documento menor de 2 Kg	18.90%
Paquetes menor de 1 Kg.	16.20%
Paquetes menor de 5 Kg.	40.50%
Paquetes menor de 30 Kg.	10.80%
Paquetes mayorer de 30 Kg.	13.60%
Total	100.00%

Tabla 13

Proyección de la redistribución 2021-2023

Descripción	%	Redistribución
Documento menor de 2 Kg	18.90%	31.82%
Paquetes menores de 5 Kg.	40.50%	68.18%
Total	59.40%	100.00%

Tabla 14

Estimación de factor precio por documentos menores de 2 kg.

Descripción	%	Factor
3- S/8	55.00%	55.0%
9 - S/15	35.00%	35.0%
16- S/25	7.00%	
26 - S/40	3.00%	
S/41 a más	0.00%	
Total	100.00%	90%

Tabla 15

Estimación de factor precio encomiendas menores de 5 kg.

Descripción	%	Factor
3- S/8	0.00%	
9 - S/15	2.00%	
16- S/25	93.00%	93.0%
26 - S/40	5.00%	
S/41 a más	0.00%	
Total	100.00%	93.0%

Tabla 16

Mercado efectivo general por presentación

Distrito Villa El Salvador	2021	2022	2023
Total, mercado efectivo en personas (Documentos menor de 2Kg)	24,323	24,643	24,963
Total, mercado efectivo en personas (Paquetes menor de 5Kg)	53,858	54,567	55,276
Total, mercado efectivo por presentación	78,181	79,210	80,239

Nota: Mercado de Villa El Salvador

Estimación del mercado objetivo

Un mercado objetivo es un grupo específico de personas que se ha decidido hacerlas parte de la base de datos de clientes. Siendo este mercado el mercado final de nuestro proyecto, y siendo nosotros emprendedores con un producto innovador, decidimos fijar nuestro mercado objetivo con el 50% de la participación de la marca competidora más baja, según los resultados de nuestra encuesta; la tasa hallada crecerá aritméticamente 30% del crecimiento promedio del mercado potencial.

Por tanto, es importante estimar el mercado objetivo al que estamos dirigidos y son los clientes de la empresa de encomiendas y mensajería al que estamos dirigidos, pertenecientes al distrito de Villa El salvador.

Se ha utilizado la marca menos conocida por los usuarios, para ello se realizó la pregunta ¿Cuál es la marca del servicio encomiendas que utiliza con mayor frecuencia? (única opción)

Tabla 17

Estimación de la marca menos conocida

Empresa	%
DHL	11.10%
CIVA	3.80%
Olva Courier	29.60%
Serpost	11.10%
Shalom	5.20%
Otros	39.20%
Total	100.00%

Según la tabla la marca menos conocida fue la empresa Civa con 3.8%, por tanto, se utiliza el 50% de esta marca para determinar la tasa del mercado objetivo, obteniendo un valor de 1.90%

Tabla 18

Estimación de crecimiento de población y crecimiento aritmético

Descripción	2021	2022	2023
Mercado potencial en personas total	1,934,706	1,954,071	1,973,561
Crecimiento		1.0009%	0.9974%
Crecimiento promedio	0.9957%	Anual	
Crecimiento mercado objetivo	0.299%		
Tasa de mercado objetivo	1.90%	2.20%	2.50%

Como se muestra en la tabla 18 se determinó la tasa de crecimiento del mercado objetivo, para hallar la estimación del mercado objetivo se muestra la siguiente tabla:

Tabla 19

Proyección total de mercado objetivo todos los distritos 2021-2023

Descripción	2021	2022	2023
Total, mercado efectivo en personas (Documentos menor de 2Kg)	3,637	4,251	4,877
Total, mercado efectivo en personas (Paquetes menor de 5Kg)	8,053	9,413	10,798
Total, mercado objetivo en personas	11,690	13,664	15,675

Estimacion de crecimiento poblacion y crecimiento aritmético V.E.S.

Tabla 20

Estimacion de crecimiento de población y crecimiento aritmético VES

Descripción	2021	2022	2023
Mercado potencial en personas total	245,833	249,071	252,308
Crecimiento		1.3172%	1.2996%
Crecimiento promedio	1.2918%	Anual	
Crecimiento mercado objetivo	0.388%		
Tasa de mercado objetivo	1.90%	2.20%	2.50%

Tabla 21

Proyección de mercado objetivo para V.E.S.

Descripción	2021	2022	2023
Total, mercado efectivo en personas (Documentos menor de 2Kg)	462	542	623
Total, mercado efectivo en personas (Paquetes menor de 5Kg)	1,023	1,200	1,380
Total, mercado objetivo en personas	1,485	1,742	2,004

2.3. Estrategias de competencia en el mercado actual

A continuación, se describen las principales estrategias y sus tácticas para el lanzamiento del servicio.

Estrategia 1

Realizar una campaña en la que se realice una publicidad intensiva del producto antes de su lanzamiento. Esta campaña hará alusión a una opción de servicio de la encomienda y mensajería, la cual tendrá como valor agregado seguridad, confianza y costo.

Estrategia 2

Promover el uso del servicio a través de la difusión en nuestras redes sociales y página web.

2.4. Porción del mercado y ventas

Para nuestro estudio de plan de negocio estará enfocado para el Distrito de Villa El Salvador

Tabla 22

Cuantificación anual de la demanda 2021-2023 para V.E.S.

Distrito	2021	2022	2023
Documentos menores de 2 Kg	6,039	7,081	8,147
Paquetes menores de 5 Kg	13,373	15,678	18,040
Total, unidades a distribuir	19,412	22,759	26,187

Tabla 23

Programa de ventas en unidades 2021 para V.E.S.

Meses	Estacionalidad	Documentos	Paquetes	Total
	2021	menores 2 Kg	menores 5 Kg.	
Enero	4.43%	268	592	860
Febrero	5.43%	328	726	1,054
Marzo	6.43%	388	860	1,248
Abril	5.74%	347	768	1,114
Mayo	6.74%	407	901	1,308
Junio	4.74%	286	634	920
Julio	10.75%	649	1,438	2,087
Agosto	9.75%	589	1,304	1,893
Septiembre	8.75%	528	1,170	1,699
Octubre	11.42%	690	1,527	2,217
Noviembre	12.42%	750	1,661	2,411
Diciembre	13.42%	810	1,795	2,605
Total	100.00%	6,040	13,375	19,416

Tabla 24

Programa de ventas en unidades 2022 para V.E.S.

Meses	Estacionalidad	Documentos	Paquetes	Total
	2022	menores 2 Kg	menores 5 Kg.	
Enero	6.75%	478	1,058	1,536
Febrero	8.75%	620	1,372	1,991
Marzo	7.75%	549	1,215	1,764
Abril	6.75%	478	1,058	1,536
Mayo	7.75%	549	1,215	1,764
Junio	5.75%	407	902	1,309
Julio	10.75%	761	1,685	2,447
Agosto	9.75%	690	1,529	2,219
Septiembre	8.75%	620	1,372	1,991
Octubre	8.08%	572	1,267	1,839
Noviembre	9.08%	643	1,424	2,067
Diciembre	10.08%	714	1,580	2,294
Total	100.00%	7,080	15,677	22,757

Tabla 25

Programa de ventas en unidades 2023 para V.E.S.

Meses	Estacionalidad	Documentos	Paquetes	Total
	2023	menores 2 Kg	menores 5 Kg.	
Enero	6.75%	550	1,218	1,768
Febrero	8.75%	713	1,578	2,291
Marzo	7.75%	631	1,398	2,029
Abril	6.75%	550	1,218	1,768
Mayo	7.75%	631	1,398	2,029
Junio	5.75%	468	1,037	1,506
Julio	10.75%	876	1,939	2,815
Agosto	9.75%	794	1,759	2,553
Septiembre	8.75%	713	1,578	2,291
Octubre	8.08%	658	1,458	2,116
Noviembre	9.08%	740	1,638	2,378
Diciembre	10.08%	821	1,818	2,640
Total	100.00%	8,146	18,038	26,184

2.5. Evaluación de la estrategia propuesta

A continuación, se describen las principales estrategias y sus tácticas para el lanzamiento del servicio.

Estrategia 1

Realizar una campaña en la que se realice una publicidad intensiva del producto antes de su lanzamiento. Esta campaña hará alusión a una opción de servicio de la encomienda y mensajería, la cual tendrá como valor agregado seguridad, tiempo y costo.

Táctica 1

Creación y desarrollo de la página web y redes sociales (facebook e Instagram), lo que permite conocer el servicio antes de su lanzamiento y detallando las futuras promociones.

Táctica 2

Visita a empresas industriales y municipalidades para dar a conocer los beneficios del servicio de encomiendas y mensajería, así como también, se le promocionara envíos de encomiendas y mensajería de entrega a diversos conos de la ciudad de Lima Metropolitana.

Estrategia 2

Promover el uso del servicio a través de la difusión en nuestras redes sociales y página web.

Táctica 1

Realizar sorteos, en el que los usuarios deberán compartir una foto con el logo de la empresa encomienda y mensajería, etiquetar nuestras redes sociales y usar el hashtag #encomiendaymensajería. Siguiendo estas reglas, ellos podrán participar del sorteo y ganar paquetes de entrega gratis. Esta táctica de promoción es utilizada por muchas empresas en la actualidad para ganar usuarios.

Táctica 2

Implementación de material POP en nuestros puntos de venta, para captar la atención del cliente y generar la compra del servicio. Además, este tipo de material ayuda a informar, persuadir y mejorar el posicionamiento de marca.

CAPÍTULO III. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS OFRECIDOS

3.1. Descripción del producto y servicio ofrecido

La empresa de servicios de transporte de encomiendas y mensajería brindará un servicio seguro y confiable mediante vehículos que faciliten el transporte como motocicleta, camiones, entre otros. El propósito es realizar el servicio de courier utilizando ambos transportes, con mayor proporción de camiones en zonas urbanas. En esa línea de ideas, se ofrece un servicio de manera diferencial en un tiempo reducido.

En este caso, se pretende usar como medios de transporte entre camión y motocicletas.

Propuesta de valor

Se busca contar con un servicio diferenciado como:

- Estándares de seguridad, tiempo de entrega y costo del servicio, abarcando los NSE B, C y D.
- Recoger el bien del cliente desde su lugar de origen.
- Asistencia remota por GPS de entrega de la encomienda y/o el producto.
- Entrega en el mismo día del servicio.
- Trámites documentarios a instituciones privadas y públicas.



Figura 16. Motocicleta como medio de transporte.

La figura 16 muestra el tipo de vehículo motocicleta como medio de transporte, esta unidad se caracteriza por la entrega rápida o la reducción de tiempo de entrega al cliente.



Figura 17. Camión como medio de transporte.

La figura 17 muestra como unidad de transporte el camión, que es de utilidad principalmente en el reparto de las zonas urbanas por su nivel de capacidad de carga.

3.2. Ingresos y márgenes operativos

Clientes	2021													
	100%	Valor	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Documentos														
menores de 2 Kg	8.0	2,140.29	2,623.43	3,106.57	2,773.20	3,256.34	2,290.07	5,193.72	4,710.58	4,227.44	5,517.42	6,000.56	6,483.69	
Paquete														
menor de 5 Kg	14.0	8,293.63	10,165.78	12,037.93	10,746.15	12,618.30	8,874.00	20,125.63	18,253.48	16,381.33	21,379.97	23,252.12	25,124.27	
Total, valor venta		10,433.93	12,789.21	15,144.50	13,519.35	15,874.64	11,164.07	25,319.35	22,964.06	20,608.77	26,897.39	29,252.68	31,607.96	

Figura 18. Proyección de ingresos mensuales año 2021.

Se debe identificar los ingresos operativos obtenidos por el servicio ofrecido de encomienda y mensajería. Para su cálculo, se debe identificar previamente la proyección de ventas por meses, la figura 18 muestra el reporte de ingresos mensuales correspondientes al año 2021.

Tabla 26

Estimación de ingresos por años proyectados

Total, Ingresos	2021	2022	2023
Documentos menores de 2 Kg	48,331.31	56,638.83	65,168.67
Paquete menor de 5 Kg	187,252.59	219,476.89	252,532.17
Total, Valor venta	235,583.90	276,115.72	317,700.83

3.3. Horizonte de vida del producto

Señala la proyección en función a la capacidad máxima del servicio de acuerdo a la variable (estaciones del año) y en base a datos de los expertos. Para ello, se realizó la pregunta ¿En qué época del año consumiría nuestro servicio?

Tabla 27

Estacionalidad del servicio

Estación	%	Distribución de todo el año	Total, estacionalidad
Verano	17.00%	6.25%	23.25%
Otoño	14.00%	6.25%	20.25%
Invierno	23.00%	6.25%	29.25%
Primavera	21.00%	6.25%	27.25%
Todo el año	25.00%		100.00%
Total	100.00%		

Tabla 28

Distribución de estacionalidad

Año	Verano(Enero-marzo)	Otoño(abril-junio)	Invierno(Julio-setiembre)	Primavera(octubre-diciembre)	Total
2,021	16.3%	17.21%	29.25%	37.263%	100%
2,022	23.25%	20.25%	29.25%	27.25%	100%
2,023	23.25%	20.25%	29.25%	27.25%	100%

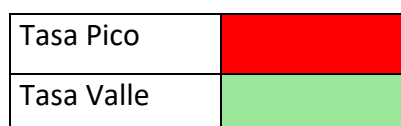


Figura 19. Tasa pico y valle.

La figura 19 muestra a través de color la tasa pico y valle por meses de las estaciones de menor demanda y mayor demanda.

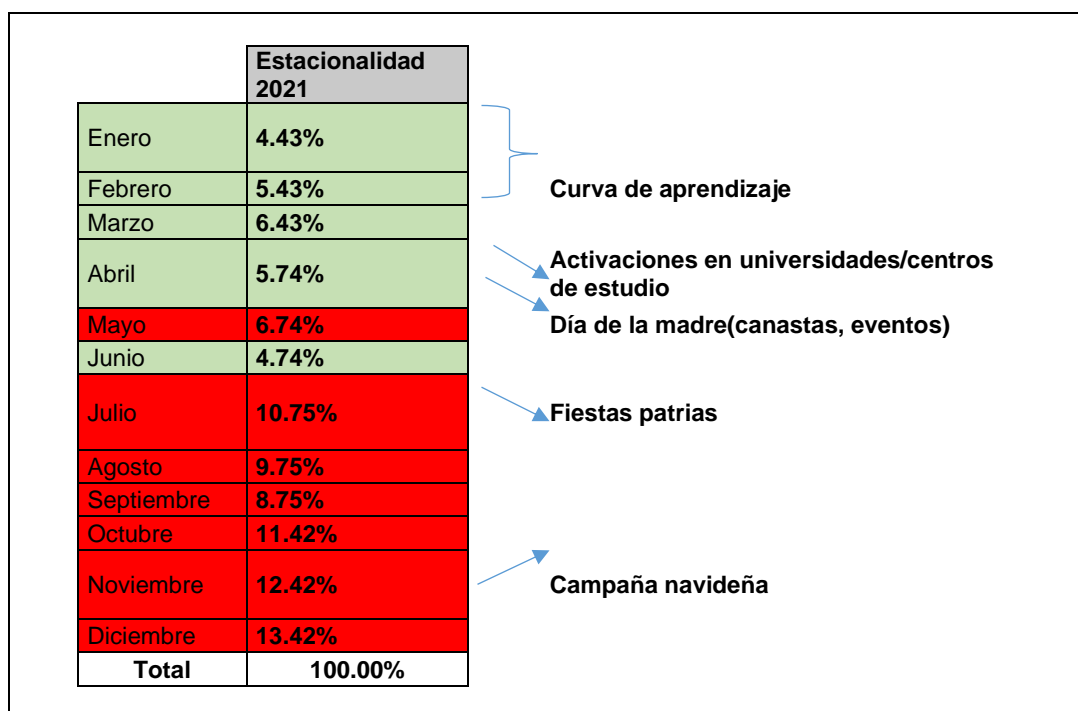


Figura 20. Proyección de estacionalidad.

Cuantificación de la demanda

Demanda de producto por año = Mercado objetivo * frecuencia de compra.

Tabla 29

Ventas totales del año 2021

Distrito	2021
Documentos menores de 2 Kg	6,039
Paquetes menores de 5 Kg	13,373
Total, unidades a distribuir	19,412

La tabla 29 muestra las ventas totales para el primer año proyectado 2021, los ingresos son por los servicios de documentos menores a 2 kg., y paquetes menores a 5 kg.

Tabla 30

Ventas del año 2021 de acuerdo a la estacionalidad

Meses	Estacionalidad 2021	Documentos menores 2 Kg	Paquetes menores 5 Kg.	Total
Enero	4.43%	268	592	860
Febrero	5.43%	328	726	1,054
Marzo	6.43%	388	860	1,248
Abril	5.74%	347	768	1,114
Mayo	6.74%	407	901	1,308
Junio	4.74%	286	634	920
Julio	10.75%	649	1,438	2,087
Agosto	9.75%	589	1,304	1,893
Septiembre	8.75%	528	1,170	1,699
Octubre	11.42%	690	1,527	2,217
Noviembre	12.42%	750	1,661	2,411
Diciembre	13.42%	810	1,795	2,605
Total	100.00%	6,040	13,375	19,416

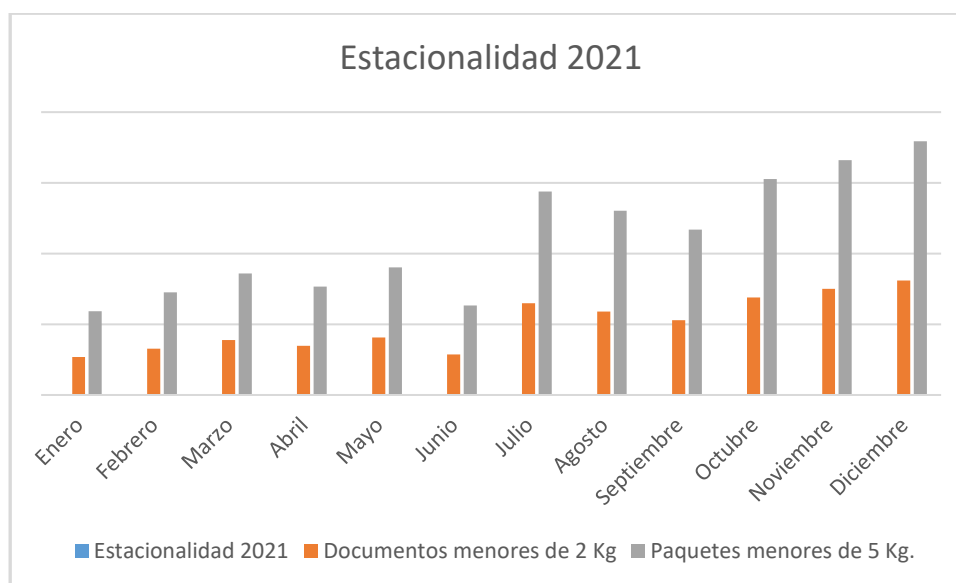


Figura 21. Meses del año de menor y mayor consumo.

3.4. Costos fijos y variables

3.4.1. Costos fijos

Los costos fijos son erogaciones de dinero por partidas constantes, es decir, permanecen de forma fija independientemente de las fluctuaciones de las ventas o cambio en la producción. Al respecto Flores (2017) indica que los costos fijos son los sueldos, alquileres y todo aquello que se pague sin tener en cuenta si venda o no venda la empresa.

3.4.2. Costos variables

Poe el contrario, los costos variables están en función de la producción o ventas, es decir, tienden a cambiar si cambia la variable producción. Al determinar la proyección de los costos de los tres años 2021, 2022 y 2023, se procedió en determinar los costos fijos y variables

Tabla 31

Costos fijos y variables 2021-2023

Rubros/periodos	2021		2022		2023	
	Fijos	Variable	Fijos	Variable	Fijos	Variable
Materia prima directa		1,891.2		1,995.2		2,105.0
Mano de obra directa		15,276.0		16,116.2		17,002.6
Mano de obra Indirecta	15,276.0		16,116.2		17,002.6	
Combustible		7,200.0		7,596.0		8,013.8
Servicios básicos	6,420.0		6,773.1		7,145.6	
Dep. adecuaciones	57.0		57.0		57.0	
Dep. maquinarias y equipo	0.0		0.0		0.0	
Dep. vehículos	4,480.0		4,480.0		4,480.0	
Dep. motocicleta	2,250.0		2,250.0		2,250.0	
Amortización del activo diferido	862.6		862.6		862.6	
Sub total	29,345.6	24,367.2	30,538.9	25,707.4	31,797.8	27,121.3

Tabla 32

Gastos de administración

Descripción	2021	2022	2023
	Fijo	Fijo	Fijo
Sueldo personal administración	61,104.00	61,776.14	62,455.68
Materiales de oficina	720.00	727.92	735.93
Mantenimiento de equipos de cómputo	1,800.00	1,819.80	1,839.82
Depr. equipos de oficina	105.30	105.30	105.30
Dep. equipos de computación	1,040.00	1,040.00	1,040.00
Dep. muebles y enseres	198.00	198.00	198.00
Total, de gastos de administración	64,967.30	65,667.16	66,374.73

Tabla 33

Gastos de ventas

Descripción	2021	2022	2023
	Fijo	Fijo	Fijo
Sueldo de ventas	53,868.00	54,460.55	55,059.61
Publicidad	3,600.00	3,639.60	3,679.64
Mantenimiento de vehículos	6,000.00	6,066.00	6,132.73
Total, de gastos de ventas	63,468.00	64,166.15	64,871.98

Tabla 34

Gastos financieros

Descripción	2021	2022	2023
	Fijo	Fijo	Fijo
Interes por préstamo	4,875.71	3,271.06	1,265.23
Total, de gastos financieros	4,875.71	3,271.06	1,265.23

Tabla 35

Costo total

Descripción	2021		2022		2023	
	Fijos	Variable	Fijos	Variable	Fijos	Variable
Costo total	162,656.6	24,367.2	163,643.2	25,707.4	164,309.7	27,121.3
Imprevistos (5%)	8,132.8	1,218.3	8,182.1	1,285.3	8,215.4	1,356.0
Total, costos	170,789.4	25,585.5	171,825.4	26,992.7	172,525.2	28,477.3

3.5. Indicadores de punto de equilibrio

Según flores (2017) el punto de equilibrio es el punto donde la compañía no gana ni pierde, es decir, es aquella cantidad de ingreso obtenido donde la empresa cubre totalmente sus costos sin obtener beneficio alguno.

De acuerdo a lo manifestado por el autor, se ha determinado el punto de equilibrio en cantidad y nivel de ingresos para el presente plan de negocios, para tal efecto, se utiliza los costos fijos, variables y el ingreso total estimado.

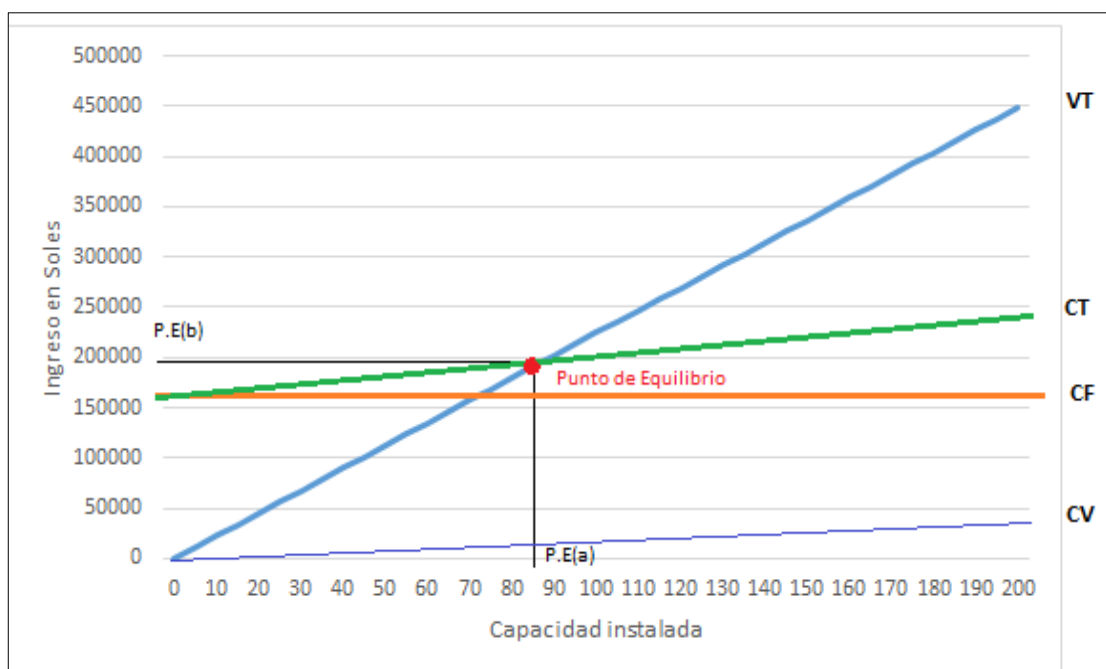


Figura 22. Gráfico del punto de equilibrio.

La figura 22 muestra el punto de equilibrio, la línea en color naranja significa el costo fijo que permanece constante en el tiempo, la línea verde quiere decir el costo total (costo fijo más costo variable), y la línea celeste indica los ingresos proyectados.

Tabla 36

Punto de equilibrio del 2021

Siglas	Nombre	Valor
VT	Venta total	S/.235,583.90
CF	Costo fijo	S/ 170 789.47
CV	Costo variable	S/ 25 585.56
CT	Costo total	S/ 196 375.03
P.E(a)	Punto de equilibrio en funcion a la capacidad instalada	81.33%
P.E(b)	Punto de equilibrio en funcion a las ventas	191,597.94

Punto de equilibrio en función de la capacidad instalada. PE (a)

$$PE = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Ventas totales} - \text{Costo Variable Total!}} \times 100$$

Figura 23. PE en función de la capacidad instalada.

Punto de equilibrio en función de las ventas. PE (b)

$$PE = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{1 - \frac{\text{Costo Variable Total}}{\text{Ventas Totales}}}$$

Figura 24. PE en función de las ventas.

CAPÍTULO IV. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA EMPRESA

4.1. Ciclo de operación

El proceso de prestación de servicio de encomienda y mensajería se realizará de la siguiente manera:

Recepción y bienvenida

Se realiza la recepción y bienvenida del cliente, quien va a realizar el servicio de envío de encomienda y mensajería al destino dado por el cliente.

Registro de actividad y verificación de encomienda

Se realiza el registro de la encomienda entregada por el cliente a la recepcionista encargada de la oficina de forma directa.

Exposición de información

Se realiza esta exposición de la información por ambas partes, una entregando la dirección en donde va a ser entregado el paquete, y la otra parte la demora en la entrega del mismo.

Verificación

Es el proceso de verificación, tanto de la entrega como de la recepción por parte del cliente, se debe tener cuidado con las mercaderías prohibidas que regula la ley.

Entrega de boleta o factura

Es el último paso, es la entrega de la boleta o factura por parte de la recepcionista de la empresa y el pago por parte del cliente.

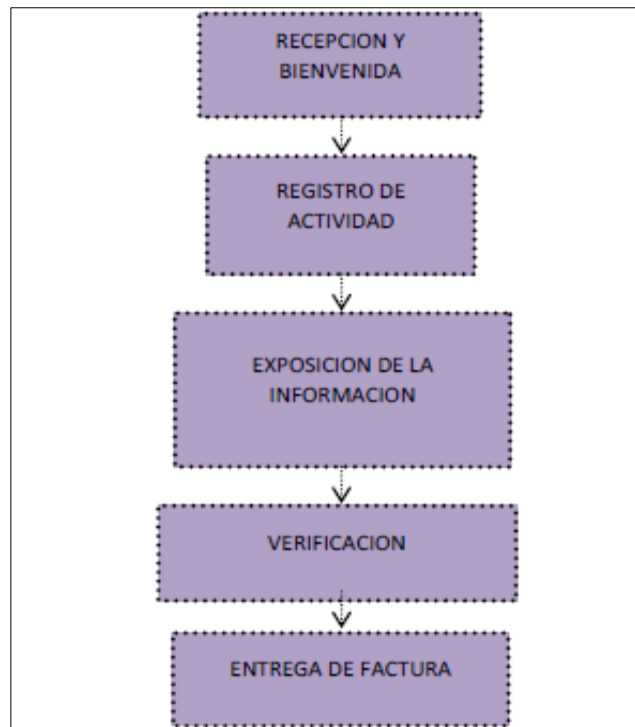


Figura 25. Flujograma del proceso del servicio.

La figura 25 presenta el diagrama de flujo del proceso de atención al cliente de entrega de encomienda y mensajería. Se puede verificar, que el primer paso representa la llegada del usuario, en que se le da la bienvenida y recepciona la encomienda. Para el registro en el sistema, se le colicita su documemto de identidad.

Una vez conforme se prepara la encomienda para enviarlo al domicilio del destinatario, se valida y confirma con el cliente destino.

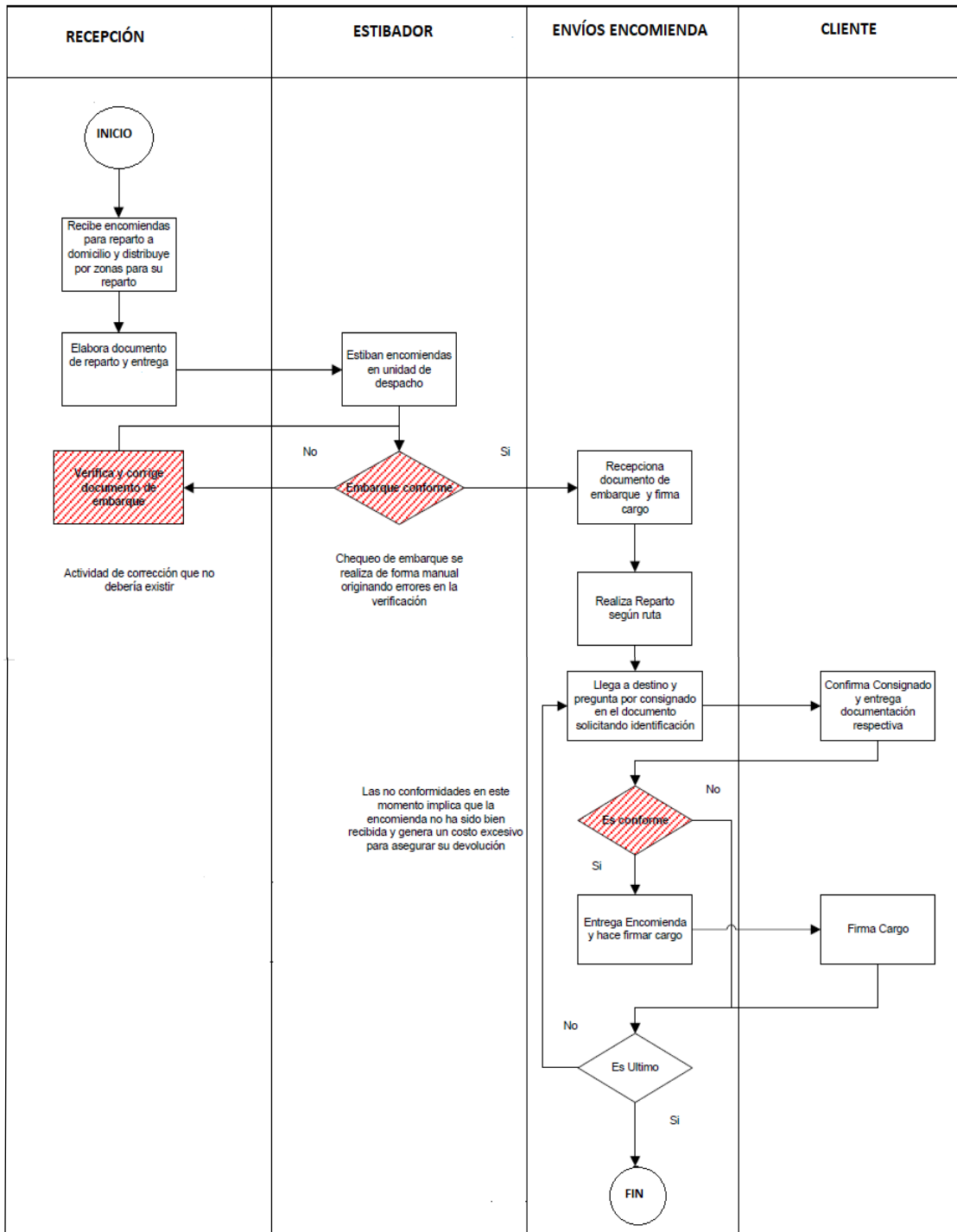


Figura 26. Diagrama de flujo del servicio encomienda y mensajería.

La figura 26 muestra el fujograma del servicio de encomienda y mensajería que inicia con la recepción, luego el estibador, envíos al cliente y recepción del cliente.

Flujograma de encomienda y mensajería desde el local de cliente hacia el destinatario

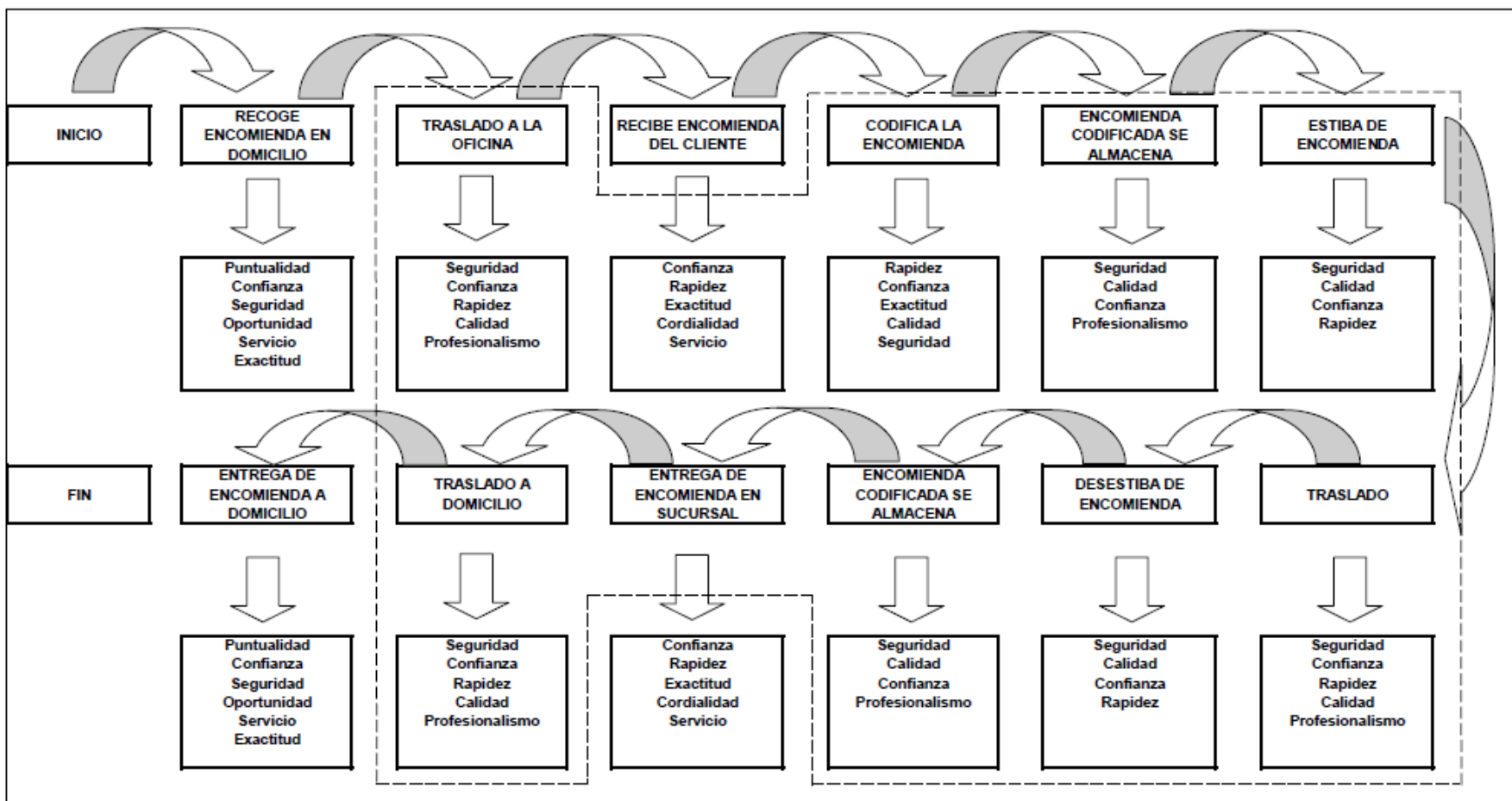


Figura 27. Flujograma del servicio del local del cliente hacia el destinatario.

4.2. Localización e infraestructura

Localización

El local de servicio de encomienda y mensajería estará ubicado entre la avenida Revolución y Cesar Vallejo en el distrito de Villa El Salvador. Además, contará con la gestión de solicitudes desde la página web. El link para el ingreso a la página es el siguiente:

<https://jccq19854.wixsite.com/website>

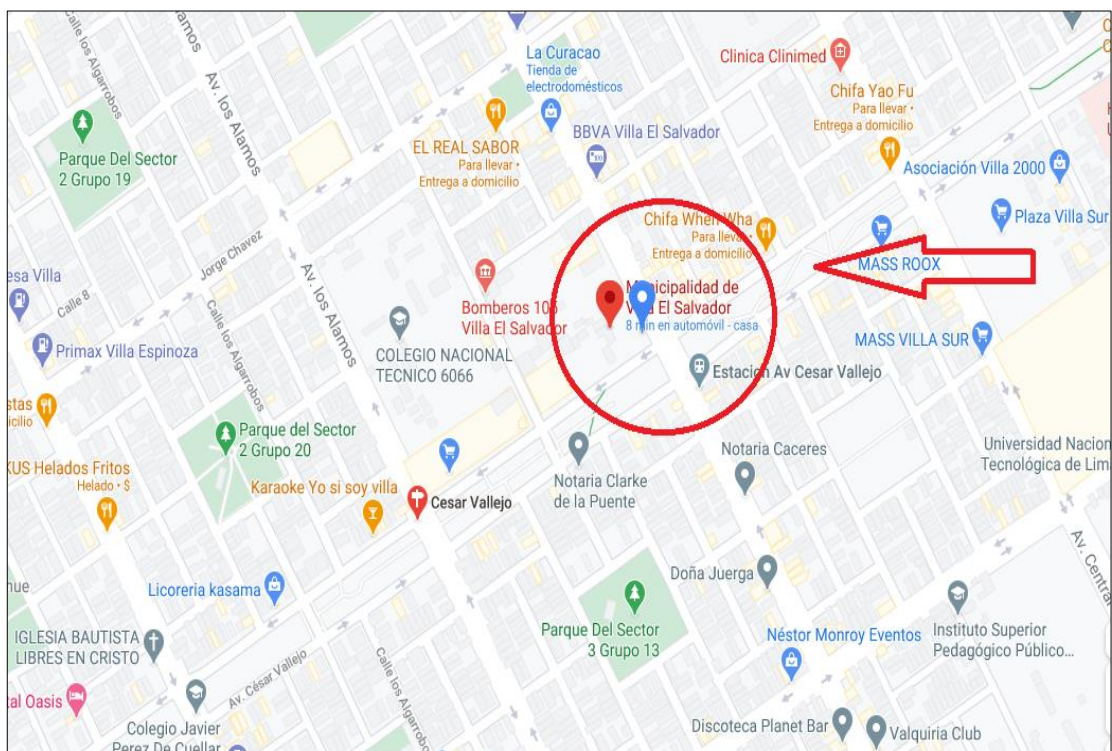


Figura 28. Plano de ubicación.

La figura 28 evidencia la macrolocalización según el plano, que será en el distrito de Villa El Salvador, provincia de Lima, Perú.



Figura 29. Localización del local comercial.

Distribucion de la planta

Tabla 37

Maquinaria y equipo

Detalle	Cantidad	Costo unit	Total
Balanza Profesional menor de 50 Kg.	1	110.00	110.00
Balanza digital de mano peso menor de 50 Kg.	3	45.00	135.00
Caja registradora	1	200.00	200.00
Total	5		445.00

Tabla 38

Muebles y enseres

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Total
Muebles para recepcion	1	500.00	500.00
Sillas giratorias	3	100.00	300.00
Estantería	3	200.00	600.00
Escritorios	2	300.00	600.00
Gavetas	1	200.00	200.00
Total			2,200.00

Tabla 39

Equipos de oficina

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Total
Sumadora	2	50.00	100.00
Teléfono	3	300.00	900.00
Sellos	2	5.00	10.00
Reloj de pared	2	20.00	40.00
Perforadora	2	30.00	60.00
Grapadora	2	30.00	60.00
Total			1,170.00

Tabla 40

Equipos de cómputo

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Total
Computadora	3	2,000.00	6,000
Impresora	1	500.00	500
Total			6500

Como se puede observar, se ha realizado la descripción de los componentes más relevantes del estudio técnico, se ha detallado las maquinarias y equipos utilizados, muebles y enseres, equipos de oficina y equipos de cómputo.

Ahora bien, la figura 40 evidencia la distribución de planta la que se divide en cuatro áreas, en la primera se consideró lo relacionado al flujo de procesos administrativos, la segunda y tercera se encuentra la ubicación de la bodega y la cuarta la sala de recepción. La distribución del espacio, que cuenta con un área de 48 m², se ha diseñado como lo indica el gráfico siguiente.

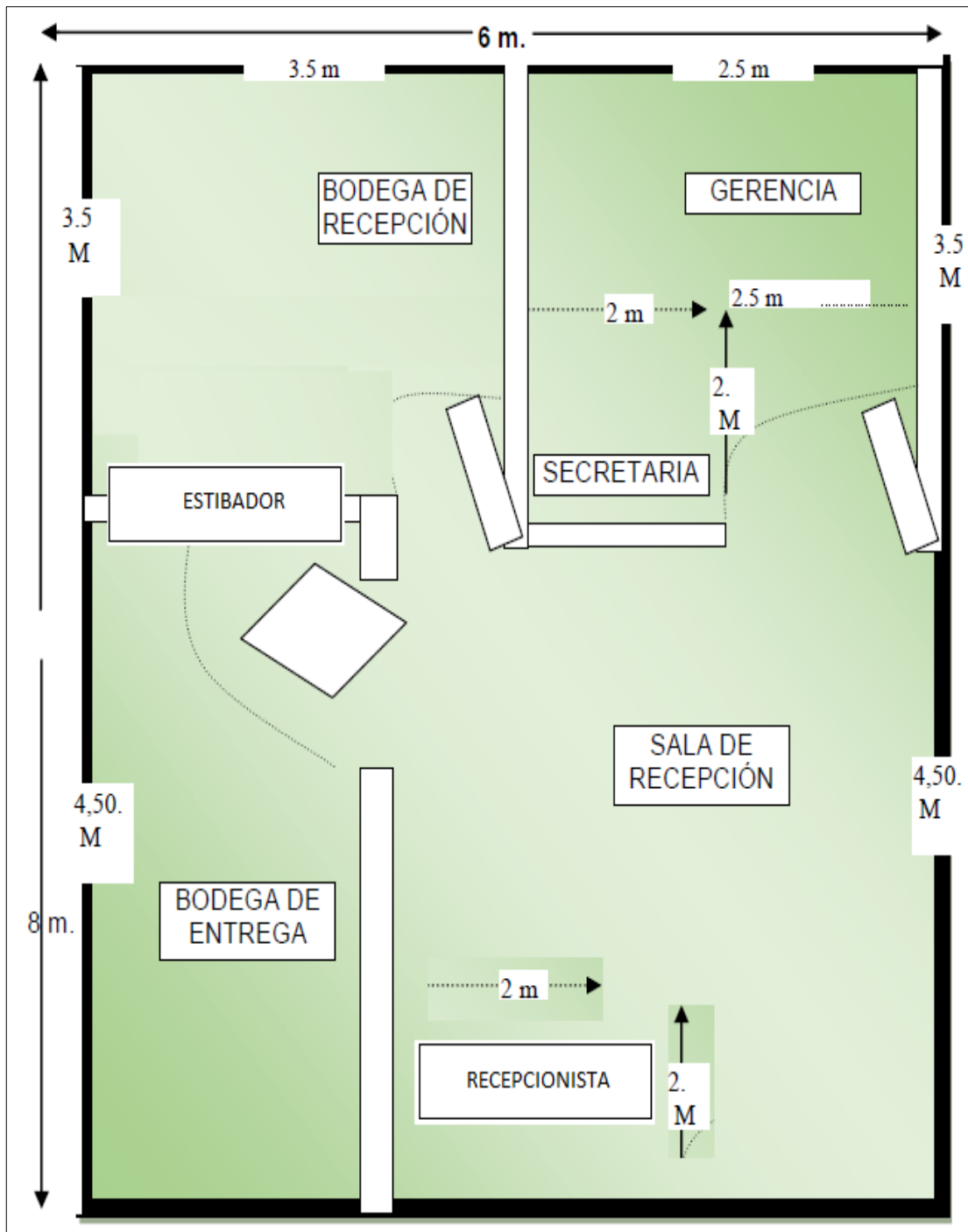


Figura 30. Distribución de la planta.

La figura 30 muestra la distribución de la planta, donde se divide en la atención del recepcionista, sala de recepción, bodega de entrega, secretaría, gerencia, bodega de recepción y estibador.

4.3. Optimización de los procesos

Tabla 41

Optimización de procesos

Nro	Accion	Mejora
	Revisión de rutas	
C.1	Modificación - creación de rutas de apoyo	Optimización de tiempo de llegada
	Realizar GEMBA WALK	Identificar fallos en el proceso
C.2	Mira, escucha y pregunta	
	Elaboración de la herramienta de mejora	
	Clasificación óptima	
	Revisión del proceso por parte del supervisor	Evitar distracciones
C.3	Revisión del área en temas de iluminación	Mejor visibilidad
	Mejora en sensación térmica del área	Evitar fatiga
	Reducir guías de manuales	
C.4	Reducir al máximo uso de guías manuales	Reducción de tiempo en el proceso
	Capacitación	
	Manipulación de herramientas tecnologías	Mayor productividad
C.5	Manipulación de carga	Evitar cargas golpeadas
	Atención al cliente	Mejora en atención
	Uso de maquinarias	Mayor productividad
	Mecánica automotriz básica	Resolución de problemas
	Herramientas	
C.6	Kit para re-empaquetar	Mayor productividad

Se explica brevemente los puntos mostrados en la tabla 41 optimizaciones de procesos.

C.1. La creación o modificación de rutas se ve valorada si la cantidad de tiempo que utilizaremos nos dara un mayor margen de optimización de tiempo de llegada y ahorro de combustible.

C.2. La herramienta Gemba Walk se desarrolla por personal calificado, desde que tiene asociación al proceso, un directivo o gerente, así poder identificar posibles fallos en el proceso.

C.3. La optimización de clasificación se desglosa en tres puntos, donde nos permite un uso eficiente de labores en la empresa de encomienda y mensajería.

C.4. La reducción de guías de manuales se realiza con tutoriales y material netamente didácticos, con el fin de ayudar al trabajador en determinados procesos de las diferentes áreas.

C.5. Con respecto a la capacitación en la manipulación de herramientas y carga, es importante realizarlo con los propios socios de la empresa por la experiencia obtenida, asimismo, ayuda en la reducción de los costos de capacitación externa.

C.6. La compra de herramientas es necesaria para la manipulación de los empaques, por tanto, significa una inversión para la reducción monetaria de los costos por manipulación.

4.4. Aspectos legales y regulatorios



Figura 31. Pasos para constituir una empresa.

La figura 31 muestra los pasos para constituir una empresa, la cual describimos en forma detallada a continuación:

Elegir persona natural o persona jurídica

De acuerdo a los regímenes tributarios se ha optado por constituir como persona jurídica como sociedad anónima cerrada (SAC), la misma que tiene como socios no menores a dos personas y no mayores a 20. La S.A.C., permite que la responsabilidad y obligaciones de la empresa asuman la propia organización sin responsabilidad de los socios.

Buscar y reservar el nombre de la empresa (solo Persona Jurídica)

La búsqueda de nombre se realiza en los registros públicos y es el primer trámite de la constitución, este trámite es importante para elegir el nombre o razón social de la empresa y que no se repita en los ya existentes. La búsqueda del nombre se solicita a través de un formulario de manera presencial y de forma virtual por la página web.

Elaborar la minuta de constitución (solo Persona Jurídica)

La minuta de constitución es un documento donde se detalla quienes son los socios y cuales son las participaciones que aporta cada uno, la minuta es un pacto donde describe los datos personales de los socios, el giro al que pertenece, tipo de empresa (SAC), lugar de funcionamiento, representante legal, entre otros.

Los aportes de los socios pueden ser en bienes dinerarios y no dinerarios, el primero es equivalente al efectivo que aporta a la empresa para el inicio de sus operaciones, el segundo está relacionado a los bienes muebles e inmuebles (sillas, mesas, escritorios, otros).

La minuta lo elabora un abogado independiente, o también pedir el servicio a la notaría de elaboración de la minuta. Posterior a la elaboración a la minuta se debe abrir una cuenta a nombre de la empresa, y realizar el aporte de capital acordado por los socios.

Elevar la minuta a escritura pública

Luego de realizar la minuta se debe elevar a escritura pública, este trámite lo realiza el notario previo pago de los derechos correspondientes, los documentos que se debe presentar son: comprobante de depósito de capital, certificado de búsqueda mercantil e inventario de los bienes no dinerarios. Este trámite en la actualidad está a cargo de la notaría donde la empresa paga los servicios correspondientes a la inscripción de la empresa.

Obtener número de RUC

La obtención del número de RUC esta a cargo de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat), donde emite el código de 11 dígitos que identifica a la empresa para el pago de los impuestos correspondientes.

Elegir régimen tributario

El régimen tributario del presente plan de negocios es el régimen general, dado que se puede desarrollar cualquier tipo de actividad sin límites de ingresos, asimismo, en caso se obtenga pérdidas económicas en un año, se puede descontar de las utilidades del próximo año, pudiendo llegar el caso de no pagar el impuesto a la renta por regularización.

Comprar y legalizar libros contables

Es necesario llevar los libros de contabilidad de la empresa, ahora bien, en la actualidad los libros contables son electrónicos y se declaran a través de programa de libros electrónicos (PLE) de la Sunat o de forma independiente.

Por tanto, para las nuevas empresas se exige que los libros de contabilidad sean electrónicos, no es necesario comprar ni legalizar libros por ser automatizados. Es preciso señalar que, de acuerdo al régimen general la contabilidad que se desarrollará es completa.

Inscribir a los trabajadores en el seguro social

La inscripción de los trabajadores al seguro social es obligatoria, la cual se debe declarar a través de la planilla mensual de pagos (Plame 601), en el portal de la Sunat de forma mensual, en el Plame se calcula de manera automática el 9% correspondiente a Essalud del trabajador.

Si el colaborador tiene hijos y esposa se registra el titular que es el trabajador de la empresa, el aporte es el mismo porcentaje que corresponde la obligación de la empresa y no varía por la cantidad de hijo que tenga.

Obtener licencia de funcionamiento

La licencia de funcionamiento emite el gobierno local, para nuestro caso la municipalidad de Villa El Salvador, por la ubicación en este distrito la licencia municipal se tramita después de obtener el certificado de defensa civil por los metros cuadrados del local comercial, por tanto, se paga una tasa por certificado en defensa civil y otra tasa por licencia de funcionamiento.



Figura 32. Tipos de empresa o sociedad.

El tipo de empresa o sociedad que elegiremos será la Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), debido a que luego del fallecimiento de uno de sus socios la empresa sigue teniendo vida legal, además los deberes de los deudores son limitados sin afectar su propiedad privada; finalmente, las acciones son de fácil venta.

Una vez obtenia el RUC, se determina el régimen tributario. Elegiremos el Regimen General.



Figura 33. Régimen tributario.

Para el negocio de encomienda y mensajería será de régimen tributario general por las siguientes razones.

- No existe ningún tope de ingresos ni límites en compras.
- No existe límite de colaboradores.
- Se emite todo tipo de comprobantes y también está obligado a llevar contabilidad completa.

Conceptos	NRUS	RER	RMT	RG
Persona Natural	Sí	Sí	Sí	Sí
Persona Jurídica	No	Sí	Sí	Sí
Límite de ingresos	Hasta S/ 96,000 anuales u S/ 8,000 mensuales.	Hasta S/ 525,000 anuales.	Ingresos netos que no superen 1700 UIT en el ejercicio gravable (proyectado o del ejercicio anterior).	Sin límite
Límite de compras	Hasta S/ 96,000 anuales u S/ 8,000 mensuales.	Hasta S/ 525,000 anuales.	Sin límite	Sin límite
Comprobantes que pueden emitir	Boleta de venta y tickets que no dan derecho a crédito fiscal, gasto o costo.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.
DJ anual - Renta	No	No	Sí	Sí
Pago de tributos mensuales	Pago mínimo S/ 20 y máximo S/50, de acuerdo a una tabla de ingresos y/o compras por categoría.	Renta: Cuota de 1.5% de ingresos netos mensuales (Cancelatorio).	Renta: Si no superan las 300 UIT de ingresos netos anuales: pagarán el 1% de los ingresos netos obtenidos en el mes. Si en cualquier mes superan las 300 UIT de ingresos netos anuales pagarán 1.5% o coeficiente.	Renta: Pago a cuenta mensual. El que resulte como coeficiente o el 1.5% según la Ley del Impuesto a la Renta.
	El IGV está incluido en la única cuota que se paga en este régimen.	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).
Restricción por tipo de actividad	Si tiene	Si tiene	No tiene	No tiene
Trabajadores	Sin límite	10 por turno	Sin límite	Sin límite
Valor de activos fijos	S/ 70,000	S/ 126,000	Sin límite	Sin límite
Posibilidad de deducir gastos	No tiene	No tiene	Si tiene	Si tiene
Pago del Impuesto Anual en función a la utilidad	No tiene	No tiene	Si tiene	Si tiene

Figura 34. Régimen tributario general. Fuente (Sunat, 2020).

La figura 34 muestra los regímenes tributarios establecidos por Sunat, se muestra los límites y obligaciones del régimen general al cual se pretende escoger para este plan de negocios, se puede señalar que este régimen está obligado a realizar la declaración jurada mensual y anual del impuesto a la renta.

CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING Y VENTAS

5.1. Estrategia global de marketing

De acuerdo a la estrategia global de marketing, el presente plan de negocio ha utilizado el análisis FODA para identificar las oportunidades y amenazas externas al negocio, así como también las fortalezas y debilidades que se tiene frente a los competidores, con la finalidad de establecer estrategias para el logro de los objetivos.

Por tal razón para desarrollar una buena estrategia de marketing global elegiremos el análisis FODA.

FODA estratégico del sector

El plan de negocios ha desarrollado el FODA para establecer estrategias, es decir, describir como pueden ser aprovechadas las fortalezas de las oportunidades del entorno, también, como hacer frente las amenazas con las fortalezas que se tiene.

Por otro lado, se establece como mejorar las debilidades para aprovechar las oportunidades, y cómo fortalecer dichas debilidades para contraer las amenazas o tomar decisiones ante ellas.

En definitiva, se realiza en la figura 35 el análisis FODA, planteando las estrategias del plan de negocios que son la guía del proyecto.

FODA DE LA EMPRESA DE ENCOMIENDAS Y MENSAJERIAS ILLA COURIER S. A	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • O1 El comercio electrónico está en pleno crecimiento. • O2 Uso de la Tecnología • O3 Alianzas estrategias con líderes del mercado nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • A1 Potenciales competidores en el servicio postal • A2 Nuevas regulaciones emitidas por el Estado, SUNAT al servicio de mensajería. • A3
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
<ul style="list-style-type: none"> • F1. Tarifa diferenciada para los servicios brindados. • F2. Servicio Express. • F3. Solicitudes en línea. 	Darnos a conocer nuestra marca mediante convenios con tiendas líderes del mercado en comercio electrónico (F1.F2.F3./O1.O2.O3).	Ser competitivos en el mercado, ofreciendo precios accesibles con promociones y descuentos (F1.F2.F3/A1.A3).
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
<ul style="list-style-type: none"> • D1 No contar con una cartera de clientes. • D2 No contar con locales de envíos. • D3 Alta inversión inicial en el negocio. 	Utilizar las redes sociales, página web para la publicidad de nuestro servicio. (D1/O2).	Brindar el servicio express personalizado in situ. (D1.D2/A1).

Figura 35. Matriz FODA.

5.2. Precio y táctica de venta

El precio es un factor determinante especialmente en los niveles socioeconómicos C y D, sin embargo, la imagen del servicio otorga valor para el cliente quien está dispuesto a pagar por un servicio que satisfaga las necesidades requeridas.

Por tanto, un precio alto es sinónimo de calidad subjetivamente, y un precio bajo es todo lo contrario, establecer un precio de mercado con valor diferente es la finalidad de este plan de negocios, es decir, ofrecer el precio de mercado cubriendo nuestros costos y beneficios para ofrecer un mejor servicio que impacte y recomiende a otras empresas por la calidad del servicio en el menor tiempo de entrega.

La táctica de venta entonces sería un mejor servicio a un precio promedio del mercado, en otras palabras, pagar lo mismo por un servicio más rápido y seguro para los clientes. Realizarlo no es nada fácil, pero tampoco imposible, se requiere el compromiso de todo el equipo para alcanzar el reto.

Entre los factores externos que determinan el precio de venta que tenemos que considerar en un mercado altamente competitivo son:

- El cambio de gobierno, políticas, tributos, entre otros
- Necesidades y requerimientos del cliente cada vez cambiante.
- El equilibrio de los ofertantes y demandantes en el mercado.

Según nuestro plan de negocio nos basamos en una encuesta realizada a la muestra de nuestro estudio, para identificar cuál es el precio promedio que se paga por los servicios de encomiendas y mensajería.

¿Cuál de los siguientes costos sería de su agrado, de acuerdo a cada característica de #Kg.? (Una opción por # Kg.)

	3- S/8	9 - S/15	16- S/25	26 - S/40	S/41 a más
Documentos hasta 2Kg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encomiendas hasta 1Kg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encomiendas 1Kg - 5 Kg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encomiendas 5Kg - 30 Kg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encomiendas mayor a 30Kg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 36. Encuesta de encomienda y mensajería.

Según la competencia, se observa un precio relativamente alto, de acuerdo al gusto del consumidor. Además, mostrar un tiempo de envío mayor a 1 día.



















 Tepsa ★★★★★	 LATAM Cargo Perú ★★★★★	 DHL Perú ★★★★★	 Olva Courier ★★★★★	 Cromotex ★★★★★	 Civa ★★★★★
 Cruz del Sur Cargo y Encomiendas ★★★★★	 Shalom ★★★★★	 Movil Cargo ★★★★★	 Serpost ★★★★★	 Encomienda Flores ★★★★★	 Turismo Cavassa ★★★★★
 Marvisur ★★★★★	 Transmolar ★★★★★	 Macro Post ★★★★★	 Logistik ★★★★★	 Uship ★★★★★	 Mi Courier ★★★★★

Figura 37. Competencia directa. (Enviotodo, 2020).




	SERVICIO Serpost - Común	TIEMPO 3 días	PRECIO S/. 7,80
	SERVICIO Servientrega - Paquetería	TIEMPO 2 días	PRECIO S/. 21,70
	SERVICIO Cruz del Sur Encomienda - Estándar	TIEMPO 2 días	PRECIO S/. 12,50
	SERVICIO Cruz del Sur Encomienda - Estándar	TIEMPO 2 días	PRECIO S/. 22,00
	SERVICIO Servientrega - Paquetería	TIEMPO 2 días	PRECIO S/. 13,00

Figura 38. Análisis de precios y competidores.

La táctica de venta fue brindar un producto diferenciado:

- Recoger el bien del cliente desde su lugar de origen.
- Asistencia remota por GPS de entrega de la encomienda y/o el producto.
- Entrega en el mismo día del servicio.
- Tramites documentarios

5.3. Promoción y publicidad

Promoción

La empresa ofrecerá promociones como llaveros, descuentos a clientes recurrentes y regalo de destapadores con la marca para clientes.



Figura 39. Promociones.

Publicidad

Una de las formas de comunicación para incrementar el consumo del servicio es la publicidad, por tanto, se describe lo siguiente:

- Creación de una comunidad (facebook, twitter, instagram y otros).
Administración, gestión diaria y contenido periódico.
- Mejorar el sitio web.
Implementar google analytic.
Link a redes sociales.
- Publicidad en radio, periodico y TV.
- Campaña en google Adwords por 6 meses.
Creación de anuncios.
Campaña en google search que estimulen la integración y conocimiento del servicio de encomienda y mensajería.



Figura 40. Publicidad.

5.4. Distribución

Como negocio incipiente, la distribución será a través del canal directo de marketing, es decir, al inicio de las operaciones la distribución será realizada por la propia empresa, sin la necesidad de contratar a intermediarios. No obstante, a medida que incrementa la demanda se prestarán los servicios de terceros, previa capacitación en atención al cliente, para cuidar y salvaguardar la imagen de la organización.

Se debe tener cuidado en la logística, dado que se pretende ofrecer el servicio al menor tiempo y calidad garantizada, el hecho de utilizar intermediarios involucra cuidar aún más la imagen, por tanto, la capacitación y compromiso de los colaboradores es esencial para el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.

Canales de distribución – canal directo

Nuestra unidad de trabajo pertenece a la misma empresa y son ellos quienes se encargan de hacer llegar la encomienda y mensajería.

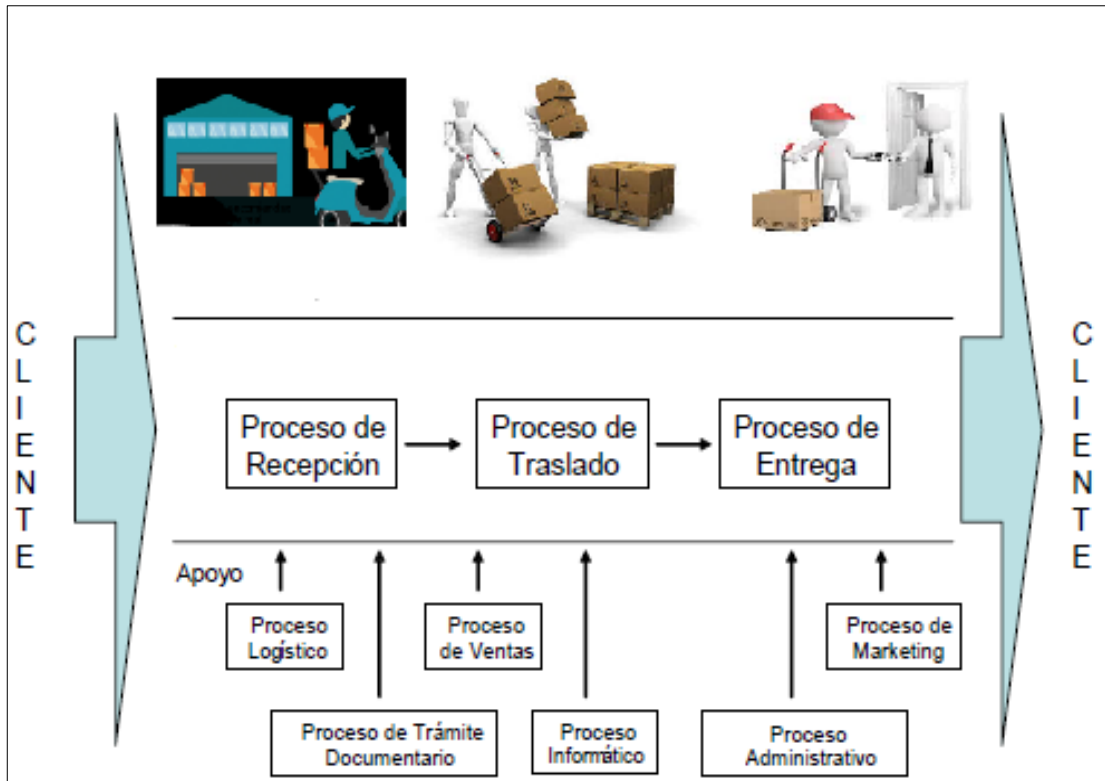


Figura 41. Distribución.

5.5. Posicionamiento

La empresa brindará un servicio que aporta rapidez y seguridad a los despachos, realizar envíos mediante los motorizados y camioneta el mismo día.

Generamos puestos de trabajo como courier al pertenecer a una comunidad de motorizados y ganar dinero realizando envíos, con horarios flexibles. La marca es importante porque no solo brindará los atributos del servicio sino también los beneficios, sus deseos, el factor emocional que entrará en la mente de las personas a través de nuestro slogan “Cuidamos tus envíos y te cuidamos a ti”.



Figura 42. Posicionamiento.

5.6. Objetivos y planes de acción

Tabla 42

Objetivos y planes de acción

Nro	Metas	Objetivos	Periodo
1	Canales de distribución indirectos	Conformar una atractiva comunidad de motorizados que sugiera aumentar la cantidad de envíos.	6 Meses
2	Posicionamiento	Será el servicio mas rápido, económico y barato.	12 Meses
	Diferenciación	Comunicar los atributos beneficios que ofrece el servicio y que no tienen otros servicios.	12 Meses
4	Fidelizar	Lograr que las clientes utilicen el servicio y demostrar la eficiencia de ésta (tanto para enviar y recibir pedidos).	12 meses

CAPÍTULO VI. PROYECCIÓN FINANCIERA

6.1. Determinación de la tasa de descuento adecuada

6.1.1. Costo del capital propio

Para determinar la tasa de descuento del proyecto se necesita el costo de capital de la “Empresa de servicios de encomiendas y mensajería”.

Tabla 43

Evaluación de tasas de interés de las entidades financieras

Descripción	Riesgo	Tasa banco	Cok-accionista
Servicio encomienda	4%	9.9%	14.9%

Según la tabla 43 muestra el cok del accionista para el rubro de servicios es 14.9%, compuesto por el riesgo 4% y la tasa mínima de la entidad financiera 9.9%. La plantilla excel para los calculos financieros es el siguiente:



Figura 43. Cálculos financieros de la planilla.

Asimismo, según el método del CAPM (capital asset pricing model) que significa modelo de fijación de precios de activos de capital, sirve para determinar la tasa de rentabilidad del accionista por las inversiones realizadas en la empresa. (Brigham y Ehrhardt, 2018).

Ahora bien, se realiza el cálculo de la rentabilidad del accionista (COK), es decir, la tasa de rentabilidad mínima requerida por los socios, a través del método CAPM.

Se realiza el análisis del COK real Perú de la siguiente manera:

Tabla 44

COK real Perú

Concepto	Base	Dato
Rendimiento del mercado	Rendimiento USA (S&P 500) - Damodaran 2009-2018	14.02%
Tasa libre de riesgo	Tasa USA (T-Bonds) - Damodaran 2009-2018	4.35%
% Capital propio	Estructura de financiamiento del proyecto	65.00%
% Financiamiento	Estructura de financiamiento del proyecto	35.00%
Tasa impuesta a la renta	Legislación vigente	29.50%
Beta desapalancada	Retail (general)	0.75
Riesgo país, junio 2019	BCR	1.13%
Beta apalancada	$BA = BD * \{1 + (D/E) * (1 - I)\}$	1.03
Cok nominal USA	$KP = TLR + [BA * (RM - TLR)]$	14.4%
Inflación USA 2018		0.54%
Cok real USA	$Cok\ real\ Usa = ((1 + cok\ nom\ Usa) / (1 + inflación\ Usa)) - 1$	13.7%
Cok real Perú	$Cok\ real\ Perú = cok\ real\ USA + Riesgo\ país\ Perú$	14.9%

6.1.2. Monto y costo de la deuda propuesta

La composición de la inversión a realizar será de 65% capital aportado por socios, la diferencia se solicitar un financiamiento bancario.

Tabla 45

Financiamiento bancario

Total costo	Deuda a banco	Capital propio
69,917.48	24,471.12	45,446.36
100%	35.00%	65.00%

6.1.3. Costo promedio ponderado del capital – WACC

Financiamiento bancario

Para cubrir la inversión a realizar en el proyecto, se procederá la tramitación de un préstamo, y se dará un tiempo de vida de 36 meses, es decir 3 años en total.

Préstamo total	S/. 24,471.12
N° de cuota	36 meses
Pago mensual	S/. 941.20

Tabla 46

Plan de pagos de financiamiento

Descripción	Valores	Tiempo
Préstamo activo fijo	24,471.12	
TCEA(Mi banco)	25.00%	
TCEM	1.88%	
Plazo	3	Años
Plazo	36	Meses
Cuota mensual	941.20	

Tabla 47

Simulador de créditos del banco BBVA

Mes	Saldo inicial	Interés	Capital	Cuota	Saldo final	Escudo fiscal
1	24,471.12	459.30	481.90	941.20	23,989.22	135.49
2	23,989.22	450.26	490.94	941.20	23,498.28	132.83
3	23,498.28	441.05	500.15	941.20	22,998.13	130.11
4	22,998.13	431.66	509.54	941.20	22,488.59	127.34
5	22,488.59	422.09	519.11	941.20	21,969.48	124.52
6	21,969.48	412.35	528.85	941.20	21,440.63	121.64
7	21,440.63	402.42	538.78	941.20	20,901.86	118.71
8	20,901.86	392.31	548.89	941.20	20,352.97	115.73

9	20,352.97	382.01	559.19	941.20	19,793.78	112.69
10	19,793.78	371.51	569.69	941.20	19,224.09	109.60
11	19,224.09	360.82	580.38	941.20	18,643.71	106.44
12	18,643.71	349.93	591.27	941.20	18,052.44	103.23
13	18,052.44	338.83	602.37	941.20	17,450.07	99.95
14	17,450.07	327.53	613.67	941.20	16,836.40	96.62
15	16,836.40	316.01	625.19	941.20	16,211.21	93.22
16	16,211.21	304.27	636.93	941.20	15,574.28	89.76
17	15,574.28	292.32	648.88	941.20	14,925.41	86.23
18	14,925.41	280.14	661.06	941.20	14,264.35	82.64
19	14,264.35	267.73	673.47	941.20	13,590.88	78.98
20	13,590.88	255.09	686.11	941.20	12,904.77	75.25
21	12,904.77	242.21	698.99	941.20	12,205.78	71.45
22	12,205.78	229.09	712.11	941.20	11,493.67	67.58
23	11,493.67	215.73	725.47	941.20	10,768.20	63.64
24	10,768.20	202.11	739.09	941.20	10,029.11	59.62
25	10,029.11	188.24	752.96	941.20	9,276.15	55.53
26	9,276.15	174.11	767.09	941.20	8,509.06	51.36
27	8,509.06	159.71	781.49	941.20	7,727.58	47.11
28	7,727.58	145.04	796.16	941.20	6,931.42	42.79
29	6,931.42	130.10	811.10	941.20	6,120.32	38.38
30	6,120.32	114.87	826.33	941.20	5,293.99	33.89
31	5,293.99	99.36	841.84	941.20	4,452.15	29.31
32	4,452.15	83.56	857.64	941.20	3,594.51	24.65
33	3,594.51	67.47	873.73	941.20	2,720.78	19.90
34	2,720.78	51.07	890.13	941.20	1,830.65	15.07
35	1,830.65	34.36	906.84	941.20	923.81	10.14
36	923.81	17.34	923.86	941.20	0	5.12
Total		9,412.00	24,471.16	33,883.16		

Inversiones y financiamiento

Adecuaciones de las oficinas

Se presupuesta la inversión necesaria para dotar a la empresa un ambiente adecuado para la atención de los clientes.

Tabla 48

Adecuaciones de las oficinas

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Total
Adecuación de la oficina	1	1,200.00	1,200.00

La tabla 48 establece que la adecuación del ambiente de la oficina tiene un costo de S/. 1,200 que es necesario para ofrecer un servicio calido y tranquilo que motive a los colaboradores.

Vehículos

Para el reparto de correspondencia, será necesario de contar con vehículos para la movilización de la correspondencia.

Tabla 49

Vehículos

Detalle	Cantidad	Costo un	Total
Camioneta new van changan 1.2l	1	28,000.00	28,000.00
Motocicleta	3	2,500.00	7,500.00
Total	4	30,500.00	35,500.00

La tabla 49 muestra la inversión en unidades de transporte como camioneta new van changan 1.2l y motocicleta, que estará a disposición de la logística para el reparto de encomienda y mensajería.

Maquinaria y equipo

Comprende la maquinaria necesaria para la atención de los clientes en la recepción de la correspondencia.

Tabla 50

Maquinaria y equipo

Detalle	Cantidad	Costo unit.	Total
Balanza profesional menor de 50 kg.	1	110.00	110.00
Balanza digital de mano peso menor de 50 kg.	3	45.00	135.00
Caja registradora	1	200.00	200.00
Total	5		445.00

Muebles y enseres

Para el adecuado funcionamiento de la empresa se requiere el equipamiento con muebles tanto para la parte de administrativa y atención al cliente.

Tabla 51

Muebles y enseres

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Total
Muebles para recepción	1	500.00	500.00
Sillas giratorias	3	100.00	300.00
Estantería	3	200.00	600.00
Escritorios	2	300.00	600.00
Gavetas	1	200.00	200.00
Total			2,200.00

La tabla 51 muestra la relación de muebles y enseres necesarios en este proyecto, se describe muebles, sillas, estantes, escritorios y otros con sus respectivos costos de adquisición.

Equipos de oficina

Para el área administrativa se requiera realizar las siguientes inversiones.

Tabla 52

Equipos de oficina

Detalle	Cantidad	Costo unit.	Total
Sumadora	2	50.00	100.00
Teléfono	3	300.00	900.00
Sellos	2	5.00	10.00
Reloj de pared	2	20.00	40.00
Perforadora	2	30.00	60.00
Grapadora	2	30.00	60.00
Total			1,170.00

Equipos de computacion

Comprende el equipamiento de computadoras e impresión para la adecuada administración y atención de los clientes.

Tabla 53

Equipos de computación

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Total
Computadora	3	2,000.00	6,000.00
Impresora	1	500.00	500.00
Total			6,500.00

Cuadro de reinversiones

Los equipos de computo a utilizar, tiene una vida útil de 4 años, se pronostica que se enontraran en buen estado, por el cual para el quinto año se realiza una revaluación.

Tabla 54

Cuadro de reinversiones

Artículo	Valor artículo	Años de vida útil	Inflación 4,16	Reinversión
Equipos de cómputo	6,500.00	4	16.64%	7581.6
Total				7581.6

Activos diferidos o inversión fija intangible

Activos y servicios necesarios para el funcionamiento del proyecto, el cual es susceptible a amortización, afectando de manera indirecta el flujo de caja.

Tabla 55

Cuadro de activos diferidos

Detalle	Costo total
Preparación del proyecto	1,106.70
Internet	80.00
Pasajes	60.00
Luz	83.00
Asesoramiento por hora (80hr)	800.00
Prototipo del proyecto	83.70
Licencia de funcionamiento	294.50
Licencia de funcionamiento - V.E.S.	294.50
Constitución de la empresa	1,186.68
Busqueda de índice en la Sunarp	4.00
Reserva de nombre	18.00
Solicitud de ruc	0.00
Elaboración de la minuta (notario)	300.00
Elevar la minuta a escritura pública	150.00
Elevar la escritura pública en la sunarp	90.00
Legalización de los libros	60.00
Indecopi (registro de nombre,marca, etc.)	564.68
Total S/.	2,587.88

Amortización activos diferidos

La amortización de los activos diferidos se realizará por los años de vida del proyecto.

Tabla 56

Amortización de activos diferidos

Años	Valor diferido	Amortización	Total
1	2,587.88	862.63	1,725.25
2	1,725.25	862.63	862.63
3	862.63	862.63	0.00

Activos circulantes

Para el inicio del proyecto de empresa de servicios de encomiendas y mensajería, será necesaria la adquisición de materia prima, materiales directos, mano de obra directa, gastos de administración y de ventas, gastos de fabricación, gastos financieros y amortizaciones. Para el inicio del proyecto se establecerá un capital inicial.

Materia prima directa

En este grupo se listan todos los materiales que intervienen directamente en la prestación del servicio por la empresa de servicios de encomiendas y mensajería.

Tabla 57

Materia prima directa

Producto	Cantidad unidades	Costo unit.	Costo mensual	Costo anual
Facturas	1000	0.02	20.00	240.00
Cinta adhesiva	100	0.80	80.00	960.00
Fundas plásticas	576	0.10	57.60	691.20
Total, S/.			157.60	1,891.20

Mano de obra directa

En esta partida se considera el personal necesario para la atención en el proceso de servicio de recepción y entrega de encomiendas y mensajería.

Tabla 58

Mano de obra directa

Nómina	Básico	Gratific.	CTS	Essalud 9%	Rem. mensual	Rem. anual
Recepcionista	950.00	158.33	79.17	85.50	1,273.00	15,276.00

Mano de obra indirecta

Para el proyecto se tomará en cuenta la contratación de un operario estibador para el funcionamiento del proyecto.

Tabla 59

Mano de obra indirecta

Nómina	Básico	Gratific.	Cts	Essalud 9%	Rem. mensual	Rem. anual
Operario estibador	950.00	158.33	79.17	85.50	1,273.00	15,276.00

Combustible

Entre el suminsitro necesario para el proceso de distribución se requerirá combustible para uso de los vehículos de la empresa.

Tabla 60

Combustible

Nómina	Cantidad	Costo unit.	Total, mensual	Total, anual
Combustible de vehículo	60	10.00	600.00	7,200.00
Total			600.00	7,200.00

Gastos administrativos

Sueldos

Se realiza el presupuesto de los gastos administrativos del personal referente a sus sueldos, para el inicio del proyecto se presupuesta el personal necesario.

Tabla 61

Gastos administrativos

Nómina	Básico	Gratific.	Cts	Essalud 9%	Rem. mensual	Rem. anual
Gerente	2,000.00	333.33	166.67	180.00	2,680.00	32,160.00
Secretaria	950.00	158.33	79.17	85.50	1,273.00	15,276.00
Conserje	850.00	141.67	70.83	76.50	1,139.00	13,668.00
Total					5,092.00	61,104.00

Servicios básicos

Para el adecuado funcionamiento de la empresa, es necesario contar con los servicios básicos.

Tabla 62

Servicios básicos

Descripcion	Cantidad	Costo unitario	Total, mensual	Total, anual
Teléfono internet	1	220.00	220.00	2,640.00
Agua y luz	1	200.00	200.00	2,400.00
Alquiler	1	2,000.00	2,000.00	24,000.00
Exigible (pagos adelantados garantía alquiler)			4,000.00	4,000.00
Total			6,420.00	29,040.00

Materiales de oficina

Se presupuesta los gastos necesarios de material de oficina, el cual corresponde a útiles.

Tabla 63

Materiales de oficina

Descripción	Total, mensual	Total, anual
Papell bond	50.00	600.00
Lápices	10.00	120.00
Total	60.00	720.00

Entre los materiales de oficina se describe el papel bond y lápices o lapiceros necesarios en la operación del negocio.

Gastos de ventas

Sueldo de ventas

En esta partida se registra los sueldos de la persona que trabajarán en el área de ventas y atención al cliente, serán los encargados de realizar el servicio de entrega de los productos.

Tabla 64

Sueldo de ventas

Nómina	Básico	Gratific.	Cts	Essalud 9%	Rem.mensual	Rem. anual
Chofer auto	950.00	158.33	79.17	85.50	1,273.00	15,276.00
Motociclista a	800.00	133.33	66.67	72.00	1,072.00	12,864.00
Motociclista b	800.00	133.33	66.67	72.00	1,072.00	12,864.00
Motociclista c	800.00	133.33	66.67	72.00	1,072.00	12,864.00
Total					4,489.00	53,868.00

Publicidad y promoción

La publicidad es una partida muy importante para hacer conocer a la empresa entre los pobladores y con ello incrementar nuestros servicios.

Tabla 65

Publicidad y promoción

Detalle	Cantidaad	C.U	Total, mensual	Total, anual
Publicidad	30.00	5.00	150.00	1,800.00
Promoción	30.00	5.00	150.00	1,800.00
Total			300.00	3,600.00

Resumen de las inversiones

Inversiones fijas

Se presenta en este cuadro, un resumen de las inversiones a realizar para el inicio del proyecto de la empresa de encomiendas y mensajería.

Tabla 66

Resumen de inversiones fijas

Componentes	Valor total
Adecuaciones	1,200.00
Vehículos (mini ban y motocicleta)	35,500.00
Maquinaria y equipo	445.00
Muebles y enseres	2,200.00
Equipos de oficina	1,170.00
Equipos de computación	6,500.00
Total, de activos fijos	47,015.00

Tal y como señala la tabla 66 se evidencia el resumen de todas las inversiones necesarias para la operación de la empresa de encomiendas y mensajería, entre los activos fijos se describe las maquinarias y equipos, muebles y enseres, equipos de oficina y cómputo, ascendiendo un total de activos fijos en S/. 47,015.00.

Activos circulantes mes inicial

Se presenta en este cuadro, un resumen de la inversión a realizar respecto a los activos circulantes para el inicio del proyecto de la empresa de servicios de encomiendas y mensajería.

Tabla 67

Resumen activos circulantes meses iniciales

Artículo	Parcial
Materia prima directa	157.60
Mano de obra directa	1,273.00
Mano de obra indirecta	1,273.00
Combustible	600.00
Sueldos administrativos	5,092.00
Servicios básicos (agua, luz, alquiler y adelanto)	6,420.00
Materiales de oficina	60.00
Sueldo de ventas (choferes)	4,489.00
Publicidad y promoción	300.00
Mantenimiento equipos de cómputo	150.00
Mantenimiento de vehículo	500.00
Total, activos circulantes	20,314.60

Total, inversión del plan de negocio

El plan de negocio encomienda y mensajería, requerirá una inversión de S/. 69,917.48, la inversión se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 68

Resumen activos de cuadro inversión

Detalle	Total, valores	%
Activo fijo o inversión fija tangible	47,015.00	67%
Activo diferido o inversión fija intangible	2,587.88	4%
Activo circulante o capital de trabajo	20,314.60	29%
Total	69,917.48	100%

La tabla 68 muestra el total de inversión requerido en el plan de negocios, la misma que tiene un valor de S/. 69,917.48 en total de inversiones.

Cuadro de depreciaciones

La depreciación de los activos, es una forma de distribuir el costo durante la vida útil de las inversiones. Para el caso del proyecto se depreciaron todos sus activos.

Tabla 69

Cuadro de depreciaciones

Detalle	% deprec	Vida útil	Valor de activos	Valor residual	Valor depreciar	Depreciación anual	Reinversión
Adecuaciones	5%	20	1,200.0	60.0	1,140.0	57.0	0.0
Muebles y enseres	10%	10	2,200.0	220.0	1,980.0	198.0	0.0
Vehículos minivan	20%	5	28,000.0	5,600.0	22,400.0	4,480.0	0.0
Motocicleta	10%	3	7,500.0	750.0	6,750.0	2,250.0	0.0
Equipos de oficina	10%	10	1,170.0	117.0	1,053.0	105.3	0.0
Equipos de computación	20%	5	6,500.0	1,300.0	5,200.0	1,040.0	7,576.4
Total			46,570.0	8,047.0	38,523.0	8,130.3	7,576.4

Presupuesto de costos

Los costos son los desembolsos realizados en el ejercicio económico, estos costos es importante dado que ayudan determinar la rentabilidad del proyecto.

Para el estudio del proyecto se analizará 03 ejercicios anuales, las cuales se estima los costos de materia prima directa, mano de obra directa y otros costos del servicio, además de los gastos de operación como los gastos de administración y ventas.

Tabla 70

Cuadro de costos anuales

Rubros/periodos	2021	2022	2023
Costos primos			
Materia prima directa	1,891.20	1,995.22	2,104.95
Mano de obra directa	15,276.00	16,116.18	17,002.57
Mano de obra Indirecta	15,276.00	16,116.18	17,002.57
Sub total	32,443.20	34,227.58	36,110.09
Costos indirectos (depreciaciones)			
Combustible	7,200.00	7,596.00	8,013.78
Servicios básicos	6,420.00	6,773.10	7,145.62
Dep. adecuaciones	57.00	57.00	57.00
Dep. maquinaria y equipo	0.00	0.00	0.00
Dep. vehículos	4,480.00	4,480.00	4,480.00
Dep. motocicleta	2,250.00	2,250.00	2,250.00
Amortización de activo diferido	862.63	862.63	862.63
Sub total	21,269.63	22,018.73	22,809.03
Total, costo de producción	53,712.83	56,246.30	58,919.12
Gastos de administración			
Sueldo personal activo	61,104.00	61,776.14	62,455.68
Materiales de oficina	720.00	727.92	735.93
Mantenimiento de cómputo	1,800.00	1,819.80	1,839.82
Depr. equipos de oficina	105.30	105.30	105.30
Dep. equipos de computación	1,040.00	1,040.00	1,040.00
Dep. muebles y enseres	198.00	198.00	198.00
Total, de gastos de administración	64,967.30	65,667.16	66,374.73
Gastos de ventas			
Sueldo de ventas	53,868.00	54,460.55	55,059.61
Publicidad	3,600.00	3,639.60	3,679.64
Mantenimiento de vehículos	6,000.00	6,066.00	6,132.73
Total, de gastos de ventas	63,468.00	64,166.15	64,871.98

Gastos financieros

Interes por préstamo	4,875.71	3,271.06	1,265.23
Total, de gastos financieros	4,875.71	3,271.06	1,265.23

Costo total	187,023.84	189,350.67	191,431.05
Imprevistos (5%)	9,351.19	9,467.53	9,571.55
Total, de costos	196,375.03	198,818.21	201,002.60

Costo unitario de fabricación

A fin de determinar la viabilidad del proyecto “Empresa de servicios de encomiendas y mensajería”, será necesario realizar el número de envíos diarios a realizar y los costos unitarios para la prestación del servicio.

Tabla 71

Costo unitario de fabricación

Años	Costos de operación	Nro de envíos diarios	Capacidad utilizada (nro de envíos)	Costo unitario
2021	196,375.03	86	24,768.00	7.93
2022	198,818.21	95	27,360.00	7.27
2023	201,002.60	105	30,240.00	6.65

Precio de venta al público

Luego de haber determinado los costos unitarios de fabricación, procederemos agregar la utilidad por el servicio a brindar, con el cual fijamos el precio mínimo por servicios a brindar a los clientes.

Tabla 72

Precio de venta al público

Años	Costo unitario de fabricación	Utilidad	Precio de venta por sobre
2021	8.00	4.00	12.00
2022	8.00	4.00	12.00
2023	8.00	4.00	12.00

Ingresos

Se realiza la proyección de los ingresos que tendrá la empresa, en relación a la capacidad instalada e ingresos por venta.

Tabla 73

Ingresos proyectados por año

Años	Capacidad utilizada	Precio de venta por sobre	Ingreso por venta
2021	24,768.00	12.00	297,216.00
2022	27,360.00	12.00	328,320.00
2023	30,240.00	12.00	362,880.00

6.2. Estados de resultados y balance actuales

En esta tabla obtendremos la utilidad o pérdida de la “Empresa de servicios de encomiendas y mensajería”, durante el ejercicio económico y como se ha ejecutado, con ello obtener las conclusiones que permitan conocer como se comportará la empresa en el futuro.

Tabla 74

Estado de ganancia y pérdidas

Años	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	235,583.90	276,115.72	317,700.83
Ventas (gastos)	196,375.03	198,818.21	201,002.60
(-) costo de ventas	39,208.88	77,297.51	116,698.23
Utilidad bruta en ventas			
Utilidad de trabajadores	5,881.33	11,594.63	17,504.73
Utilidad antes de impuesto			
a la renta	33,327.54	65,702.88	99,193.50
Impuesto a la renta	9,998.26	19,710.86	29,758.05
Utilidad neta	23,329.28	45,992.02	69,435.45

6.3. Estados de resultados y balance proyectados. Análisis de la reinversión de utilidades

6.3.1. Flujos de caja del escenario real

El flujo de caja, es una herramienta financiera en la que se registra los ingresos, gastos y sus diferencias, de esta manera se obtiene las cifras netas.

Tabla 75

Flujo de caja

Años	Año 0 (2020)	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS				
Ingresos por Ventas		235,583.90	276,115.72	317,700.83
(+) valor residual				750.00
Capital propio	45,446.36			
Capital banco	24,471.12			
Total, de Ingresos	69,917.48	235,583.90	276,115.72	318,450.83
EGRESOS				
Costo de producción		196,375.03	198,818.21	201,002.60
Activos fijos	47,015.00			
Activos diferidos	2,587.88			
Activos circulantes	20,314.60			
Reinversión de activos				
(-) Costo total		196,375.03	198,818.21	201,002.60
UTILIDAD BRUTA		39,208.88	77,297.51	117,448.23
Utilidad de trabaj.		5,881.33	11,594.63	17,617.23
Utilidad antes de IR		33,327.54	65,702.88	99,831.00
Impuesto a la renta		9,998.26	19,710.86	29,949.30
Utilidad neta		23,329.28	45,992.02	69,881.70
(+) depreciaciones		8,130.30	8,130.30	8,130.30
(+) amortizaciones)		862.63	862.63	862.63
FLUJO DE CAJA		32,322.21	54,984.94	78,874.62

6.4. Flujo de caja diferencial proyectado

6.4.1. Flujo de caja del escenario optimista

A fin de mostrar el flujo de caja se toma como escenario optimista, el incremento de las ventas en un 5%.

Tabla 76

Flujo de caja optimista

Años	Año 0 (2020)	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS				
Ingresos por Ventas		247,363.10	289,921.50	333,585.88
(+) Valor residual				750.00
Capital propio	45,446.36			
Capital banco	24,471.12			
Total de Ingresos	69,917.48	247,363.10	289,921.50	334,335.88
EGRESOS				
Costo de producción y operación		196,375.03	198,818.21	201,002.60
Activos fijos	47,015.00			
Activos diferidos	2,587.88			
Activos circulantes	20,314.60			
Reinversión de activos fijos				
(-) Costo total		196,375.03	198,818.21	201,002.60
UTILIDAD BRUTA		50,988.07	91,103.29	133,333.27
Utilidad de trabajadores		7,648.21	13,665.49	19,999.99
Utilidad antes de impuesto a la renta		43,339.86	77,437.80	113,333.28
Impuesto a la renta		13,001.96	23,231.34	33,999.98
Utilidad neta		30,337.90	54,206.46	79,333.30
(+) depreciaciones		8,130.30	8,130.30	8,130.30
(+) amortizaciones)		862.63	862.63	862.63
FLUJO DE CAJA		39,330.83	63,199.39	88,326.22

6.4.2. Flujo de caja del escenario pesimista 1

A fin de mostrar el flujo de caja se toma como escenario pesimista 1, la disminución de las ventas en un 5%.

Tabla 77

Flujo de caja pesimista 1

Años	Año 0 (2020)	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS				
Ingresos por ventas		223,804.71	262,309.93	301,815.79
(+) valor residual				750.00
Capital propio	45,446.36			
Capital banco	24,471.12			
Total, de Ingresos	69,917.48	223,804.71	262,309.93	302,565.79
EGRESOS				
Costo de producción y operación		196,375.03	198,818.21	201,002.60
Activos fijos	0.00			
Activos diferidos	47,015.00			
Activos circulantes	2,587.88			
Reinversión de activos fijos				
(-) Costo total		196,375.03	198,818.21	201,002.60
UTILIDAD BRUTA		27,429.68	63,491.72	101,563.19
Utilidad de trabajadores		4,114.45	9,523.76	15,234.48
Utilidad antes de impuesto a la renta		23,315.23	53,967.96	86,328.71
Impuesto a la renta		6,994.57	16,190.39	25,898.61
Utilidad neta		16,320.66	37,777.57	60,430.10
(+) depreciaciones		8,130.30	8,130.30	8,130.30
(+) amortizaciones)		862.63	862.63	862.63
FLUJO DE CAJA		25,313.59	46,770.50	69,423.02

6.4.3. Flujo de caja del escenario pesimista 2

A fin de mostrar el flujo de caja se toma como escenario pesimista 2, la disminución de las ventas en un 10%.

Tabla 78

Flujo de caja pesimista 2

Años	Año 0 (2020)	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS				
Ingresos por ventas		222,626.79	260,929.35	300,227.29
(+) valor residual				750.00
Capital propio	45,446.36			
Capital banco	24,471.12			
Total, de Ingresos	69,917.48	222,626.79	260,929.35	300,977.29
EGRESOS				
Costo de producción y operación		196,375.03	198,818.21	201,002.60
Activos fijos	0.00			
Activos diferidos	0.00			
Activos circulantes	47,015.00			
Reinversión de activos fijos				
(-) Costo total		196,375.03	198,818.21	201,002.60
UTILIDAD BRUTA		26,251.76	62,111.14	99,974.68
Utilidad de trabajadores		3,937.76	9,316.67	14,996.20
Utilidad antes de impuesto a la renta		22,314.00	52,794.47	84,978.48
Impuesto a la renta		6,694.20	15,838.34	25,493.54
Utilidad neta		15,619.80	36,956.13	59,484.94
(+) depreciaciones		8,130.30	8,130.30	8,130.30
(+) amortizaciones)		862.63	862.63	862.63
FLUJO DE CAJA		24,612.72	45,949.06	68,477.86

6.5. Análisis de los indicadores de rentabilidad

Para nuestro plan de negocios se tiene los siguientes datos mostrados que a continuación serán explicados brevemente.

Tabla 79

Análisis de indicadores de rentabilidad

Escenarios	Real	Optimista	Pesimista 1	Pesimista 2
Incremento de ingresos		5%	-5%	-10%
VAN	51,859.04	70,411.73	33,306.35	31,451.08
TIR	49%	61%	37%	36%
B/C	1.37	1.44	1.31	1.30
Sensibilidad		0.236	0.242	0.267
PRI	1 año, 9 meses y 19 días	1 año, 7 meses y 11 días	2 años, 0 meses y 17 días	2 años, 0 meses y 27 días

Para el proyecto se utilizará el 14.9% (COK) por ser la tasa de oportunidad al que se obtiene el crédito.

6.5.1. Valor actual neto

El valor actual neto (VAN) es un tipo de indicador que trae al presente todos los flujos proyectados, es decir, se aplica el principio del valor de dinero en el tiempo, por tanto, el VAN se compara con la inversión total, para determinar si un proyecto es beneficioso o no, también es utilizado para comparar rendimientos entre proyectos, esto quiere decir que ayuda en la toma de decisiones de los socios para evaluar que proyecto es más rentable.

Interpretación del VAN

- Si obtenemos un $VAN_0 > 0$, significará que la inversión planificada genera más beneficio que un depósito bancario al tipo de descuento escogido. Es una inversión rentable.
- Si obtenemos un $VAN_0 < 0$, significará que la inversión generará pérdidas, y, por tanto, no sería un negocio rentable.
- Si obtenemos un $VAN_0 = 0$, significará que tu inversión no generará ningún beneficio adicional, sino que tan sólo un tipo de descuento, con lo cual, no supondría una ventaja sobre un depósito bancario sin riesgo.

En nuestro plan de negocio se muestra que el VAN en los 4 escenarios es viable y sostenible.

6.5.2. Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de rendimiento actualizado de un proyecto de inversión, es decir, es un indicador de rentabilidad utilizada para evaluar un proyecto, cuando este indicador es mayor que el WACC significa que el negocio es muy rentable para invertir, por el contrario, si es menor que el WACC, significa que el negocio no alcanza el rendimiento esperado por los accionistas.

Interpretación de la TIR

La interpretación de la TIR depende de los resultados que se obtiene, de esta manera:

- El proyecto debe ser aceptado, si es que la TIR resulta mayor que el costo del capital.

- La inversión en el proyecto resulta indiferente, si es que la TIR es igual al costo del capital.
- El proyecto debe ser rechazado, si es que la TIR resulta menor que el costo del capital.

Para el proyecto se hallará el el TIR, para lo cual tomaremos en cuenta la inversión inicial y el flujo de caja neto proyectado.

En nuestro plan de negocio se muestra que el TIR tiene rentabilidad. Además, se tiene que el TIR es mayor que el COK.

6.5.3. Analisis costo beneficio

El análisis beneficio costo (B/C) es un indicador de evaluación de un proyecto de inversión, cuando el B/C tiene un valor de 1 significa que por cada sol de costo, se genera un sol de beneficio, en otras palabras, el proyecto genera dinero para cubrir sus costos. Sin embargo, el análisis B/C cuando es igual a 1 no quiere decir que esta en equilibrio, si no mas bién cumple con el rendimiento esperado por los socios (COK), o se ha obtenido la rentabilidad mínima esperada por los accionistas.

Interpretación del B/C

- Si el ratio (B/C) es mayor a uno, el proyecto debe ser aceptado.
- Si el ratio (B/C) es igual a uno, entonces la realización del proyecto resulta indiferente.
- Si el ratio (B/C) es menor a uno, el proyecto debe ser rechazado.

En nuestro plan de negocio se muestra que B/C es mayor a 1. Por lo tanto, el negocio es viable.

Análisis de sensibilidad

Determina los cambios que se puedan presentar en la economía del país, por efectos de la inflación, lo que afecta tanto en las compras que tendrá que efectuar la empresa de mensajería, así como los servicios que pueda dar la empresa, estrictamente relacionado con los ingresos, durante los años de vida útil del proyecto. La sensibilidad se determina de la siguiente manera.

- Si el coeficiente de sensibilidad resulta mayor que uno, entonces se dice que el proyecto es sensible.
- En caso el coeficiente de sensibilidad resulta igual a uno, el proyecto no tiene ningún efecto.
- Mientras que, si el coeficiente de sensibilidad resulta menor que uno, se dice que el proyecto no es sensible.

6.5.4. Periodo de recuperación de la inversión

El periodo de recuperación de la inversión (PRI) es el tiempo estimado de la recuperación de la inversión, es decir, los flujos de caja se actualizan a valor presente (flujo neto descontado), luego se suma dichos flujos y calcular el tiempo para recuperar la inversión realizada en el proyecto.

En nuestro plan de negocio, se muestra que el PRI en los años mostrados es óptimo porque se recupera después del primero año de inversión, es decir, en el segundo año, y no es necesario esperar los 3 años proyectados para recuperar dicha inversión.

6.6. Rentabilidad para el accionista

Para el análisis del proyecto, se realizó el análisis por escenario real, optimista, pesimista 1 y pesimista 2, variando los ingresos en +/- 5%.

Tabla 80

Rentabilidad para el accionista

Escenarios	Real	Optimista	Pesimista 1	Pesimista 2
Incremento de ingresos		5%	-5%	-10%
VAN	51,859.04	70,411.73	33,306.35	31,451.08
TIR	49%	61%	37%	36%
B/C	1.37	1.44	1.31	1.30
Sensibilidad		0.236	0.242	0.267
	1 año , 9 meses y 19 días	1 año , 7 meses y 11 días	2 años, 0 meses y 17 días	2 años, 0 meses y 27 días
PRI				

Para el proyecto de negocio empresa de servicios de encomiendas y mensajería, los valores de sensibilidad son menores a 1, de esta manera se concluye que los cambios del entorno no tienen efectos sobre el proyecto, dada una variación del 5%.

CONCLUSIONES

El sector postal esta en pleno crecimiento y es un factor esencial para el desarrollo socioeconómico no solo de nuestro país sino del mundo, en el Perú, según estadísticas proporcionadas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones los ingresos generados año tras año se van incrementando, como ejemplo tomemos datos del año 2018 y 2019, dónde se ve reflejado el incremento en millones de soles, el valor asciende a S/.767.91 millones y S/.774.65 millones respectivamente como ingresos del sector.

El servicio de encomienda y mensajería se ve favorecida con la situación actual que vivimos (Pandemia), puesto que el comportamiento de compra online se ha incrementado lo que genera un mayor flujo en el comercio electrónico, según Ipsos Peru el año 2020 ya anotaba un crecimiento del 44% frente al año pasado, ahora ante esta coyuntura se estima que se podría llegar entre un 60% a 80%, el cual traerá un incremento en el servicio de courier para la entrega de los productos ofertados por el canal electrónico.

El servicio de encomienda y mensajería es un componente importante de las compras online, y es directamente proporcional a su crecimiento para completar la cadena de suministros.

Para el posicionamiento de la empresa ILLA SAC., se pondrá en marcha alianzas estratégicas con las tiendas por departamentos y empresas de diferentes sectores que tengan implementado el servicio online. En cuanto al posicionamiento de nuestra marca, queremos brindar más que atributos de nuestros servicios beneficios emocionales con un mensaje que el cliente se identifique y lo recuerde como “Cuidamos tus envíos y te cuidamos a ti”.

El estudio económico, determinó una inversión de S/.69, 917.48, el cual estará financiado por los accionistas en un 65% y la diferencia del 35% se solicitará un préstamo a la financiera Confianza.

El estado de resultado de ganancias y pérdidas refleja una cifra positiva de S/.39,330.83 en el primer año, con lo cual el proyecto de ILLA SAC es viable, la relación Beneficio-Costo es de 1.44 que quiere decir que por cada sol invertido se tendrá un beneficio de 0.44 soles, finalmente se determina que el proyecto no es sensible y resiste a una disminución de ingresos del 5%.

REFERENCIAS

- Apeim (julio de 2018). *Niveles Socioeconómicos 2018*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Apeim (octubre del 2019). *Niveles socioeconómicos 2019*. Recuperado de: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>
- BCRP (2020). *Banco central de reserva del Perú*. Web Site: BCRP. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>
- Brigham, E. y Ehrhardt, M. (2018). *Finanzas Corporativas: Enfoque central*. México: Cengage Learning.
- CPI (abril de 2019). *Banco de datos: Estadísticas poblacionales*: Perú: CPI. Recuperado de <http://cpi.pe/banco/estadisticas-poblacionales.html>
- Enviotodo. (2020). *Cotiza y compara el mejor precio: Compara los servicios de envíos y ahorra la próxima vez que quieras enviar algo*. Web Site: EnvioTodo. Recuperado de <https://enviotodo.pe/paquetes-encomiendas/nacionales/#>
- Expertos Business. (25 de diciembre de 2013). 5 fuerzas de Porter: ¿Cuáles son los elementos que impactan en la rentabilidad? El periódico Marketing. Recuperado de <http://periodico-marketing.com/2013/12/25/cuales-son-los-elementos-que-impactan-en-la-rentabilidad/>
- Flores, J. (2017). *Finanzas aplicadas a la Gestión Empresarial: Teoría y práctica* (4ª ed.). Lima, Perú: Santo Domingo.
- INEI (2018). *PBI de las actividades económicas por años*. Web Site: INEI. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-las-actividades-economicas-por-anos-9096/>

INEI (2020). *Estado de la población peruana 2020*. Web Site: INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

Ipsos (2020). Los cambios y proyecciones del dinámico e-commerce. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/los-cambios-y-proyecciones-del-dinamico-e-commerce>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13ª ed.). México: Pearson.

Ministerio de Energía y Minas. (2019). *Guía de Orientación del Uso Eficiente de la Energía y de Diagnóstico Energético: Sector Transporte*. Web Site: Minem. Recuperado de https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/DGEE/eficiencia%20energetica/publicaciones/guias/8_%20guia%20sector%20transporte%20DGEE-1.pdf

Sunat (2020). *Régimen tributario: Pasos para elegir el régimen tributario*. Web Site: EmprenderSunat. Recuperado de <https://emprender.sunat.gob.pe/emprendiendo/decido-emprender/regimen-tributario>

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de preguntas

Buenos días/tardes, somos alumnos de la Universidad Autónoma del Perú, estamos realizando una investigación para nuestro proyecto final. En la cual se realizó 187 encuestas. Agradecemos su colaboración.



¿Utiliza el servicio de encomienda y mensajería frecuentemente?

- Sí
- No

¿Cuál es la marca del servicio encomiendas que utiliza con mayor frecuencia?

- DHL
- CIVA
- OLVA COURIER
- Serpost
- SHALOM
- Otros

Encuesta de encomienda y mensajería:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd-qMko0W49-FeWdrVDjR-KG1UUVFuN6EX7CSrdBxe9Qh7Rwg/viewform>

¿Con que frecuencia utiliza el servicio de encomiendas y mensajería?

- Diaria
- Semanal
- Quincenal
- Mensual

¿Cada vez que utiliza el servicio de encomienda y mensajería, ¿Cuántos Kilogramos(Kg) envía?

- Documento menor de 2 Kg.
- Paquetes menor de 1 Kg.
- Paquetes menor de 5 Kg.
- Paquetes menor de 30 Kg.
- Paquetes mayores de 30 Kg.

De salir al mercado ¿Qué probabilidad hay de que utilice el servicio?

- Definitivamente lo utilizaría
- Probablemente lo utilizaría
- Podría utilizarlo
- Probablemente no lo utilizaría
- Definitivamente no lo utilizaría

¿Cuál sería el tamaño de encomienda y/o mensajería de su preferencia?

- Documento menos de 2 Kg
- Paquetes menos de 1 Kg.
- Paquetes menos de 5 Kg.
- Paquetes menos de 30 Kg.
- Paquetes mayores de 30 Kg.

¿Cuál de los siguientes costos sería de su agrado, de acuerdo a cada característica de #Kg.? (Una opción por # Kg.)

	3- S/8	9 - S/15	16- S/25	26 - S/40	S/41 a más
Documentos hasta 2Kg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encomiendas hasta 1Kg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encomiendas 1Kg - 5 Kg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encomiendas 5Kg - 30 Kg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encomiendas mayor a 30Kg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cada que tiempo envía usted la encomienda y/o mensajería?

- Cada día
- Cada 3 días
- Cada semana
- Cada 2 semanas
- Cada mes
- Otros

¿Qué es lo que busca usted en nuestro servicio?

- Seguridad
- Confianza
- Costo

¿En qué época del año consumira nuestro servicio?

- Verano
- Otoño
- Invierno
- Primavera
- Todo el año

Enviar

Anexo 2: Tabulación de resultados

Pregunta N° 1: ¿Utiliza el servicio de encomienda y mensajería frecuentemente?

Respuesta	Número de encuestados	%
Si	125	66.70%
No	62	33.30%
Total	187	100.00%

Pregunta N° 2: ¿Cuál es la marca del servicio encomiendas que utiliza con mayor frecuencia? (única opción)

Respuesta	Número de encuestados	%
DHL	21	11.10%
CIVA	7	3.80%
OLVA COURIER	55	29.60%
Serpost	21	11.10%
SHALOM	10	5.20%
Otros	73	39.20%
Total	187	100.00%

Pregunta N° 3: ¿Con que frecuencia utiliza el servicio de encomiendas y mensajería? (única opción)

Respuesta	Número de encuestados	%
Diaria	5	2.90%
Semanal	5	2.90%
Quincenal	28	14.70%
Mensual	149	79.50%
Total	187	100.00%

Pregunta N°4: ¿Cada vez que utiliza el servicio de encomienda y mensajería, ¿Cuántos Kilogramos (Kg) envía?

Respuesta	Número de encuestados	%
Documentos menores de 2 Kg	41	22.00%
Paquetes menoresde 1 Kg.	32	17.10%
Paquetes menores de 5 Kg.	64	34.10%
Paquetes menores de 30 Kg.	18	9.80%
Paquetes mayores de 30 Kg.	32	17.00%
Total	187	100.00%

Pregunta N° 5: De salir al mercado ¿Qué probabilidad hay de que utilice el servicio? (marcar solo una)

Respuesta	Número de encuestados	%
Definitivamente lo utilizaria	69	37.00%
Probablemente lo utilizaria	55	29.60%
Podria utilizarlo	63	33.40%
Probablemente no lo utilizaria	0	0.00%
Definitivamente no lo utilizaria	0	0.00%
Total	187	100%

Pregunta N°6: ¿Cuál sería el tamaño de encomienda y/o mensajería de su preferencia? (marcar solo una)

Respuesta	Numero de encuestados	%
Documento menor de 2 Kg	35	18.90%
Paquetes menores de 1 Kg.	30	16.20%
Paquetes menores de 5 Kg.	76	40.50%
Paquetes menores de 30 Kg.	20	10.80%
Paquetes mayores de 30 Kg.	26	13.60%
Total	187	100.00%

Pregunta N°7: ¿Cuál de los siguientes costos sería de su agrado, de acuerdo a cada característica de # Kg.? (una opción por # Kg.) (1/2)

Respuestas	Número de encuestados	%
Documentos (Hasta 2Kg)		
3- S/8	103	55.00%
9 - S/15	65	35.00%
16- S/25	13	7.00%
26 - S/40	6	3.00%
S/41 a más	0	0.00%
Encomiendas (Hasta 1Kg)		
3- S/8	3	2.00%
9 - S/15	174	93.00%
16- S/25	6	3.00%
26 - S/40	4	2.00%
S/41 a más	0	0.00%
Encomiendas (Entre 1Kg - 5 Kg)		
3- S/8	0	0.00%
9 - S/15	4	2.00%
16- S/25	174	93.00%
26 - S/40	9	5.00%
S/41 a más	0	0.00%

Pregunta N°8: ¿Cuál de los siguientes costos sería de su agrado, de acuerdo a cada característica de # Kg.? (una opción por # Kg.) (2/2)

Respuestas	Número de encuestados	%
Encomiendas (Entre 5Kg - 30 Kg)		
3- S/8	0	0.00%
9 - S/15	3	2.00%
16- S/25	163	87.00%
26 - S/40	21	11.00%
S/41 a más	0	0.00%
Encomiendas (Mayor a 30Kg)		
3- S/8	0	0.00%
9 - S/15	0	0.00%
16- S/25	9	5.00%
26 - S/40	47	25.00%
S/41 a más	131	70.00%
Total	187	

Pregunta N°9: ¿Cada que tiempo envía usted la encomienda y/o mensajería? (única opción)

Respuesta	Número de encuestados	%
Cada día	0	0.00%
Cada 3 días	5	2.70%
Cada semana	10	5.40%
Cada 2 semanas	15	8.10%
Cada mes	66	35.20%
Otros	91	48.60%
Total	187	100.00%

Pregunta N°10: ¿Qué es lo que busca usted en nuestro servicio? (múltiples opciones)

Respuesta	Número de encuestados	%
Seguridad		86.10%
Confianza		83.30%
Costo		61.10%
Total	187	

Pregunta N°11: ¿En qué época del año consumirá nuestro servicio? (múltiples opciones)

Respuesta	Número de encuestados	%
Verano		17.00%
Otoño		14.00%
Invierno		23.00%
Primavera		21.00%
Todo el año		25.00%
Total	187	