

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



PLAN DE NEGOCIOS PROYECTO INTEGRAL PIURA

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de licenciado en
Administración

Stephan Reusche Ciriani

Código 20141129

Asesor

Nolberto Torres Caceres

Lima – Perú

Noviembre del 2024



**BUSINESS PLAN INTEGRAL PROJECT
PIURA**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	XI
ABSTRACT	XII
IDEA DE NEGOCIO	1
3.3 ESTUDIO DE LOS PRINCIPALES PATRONES DE NEGOCIO DE LOS MERCADOS DE ABASTO.....	1
3.3.1 Estructura y Organización:.....	1
3.3.2 Productos y Servicios:	1
3.3.3 Actores Clave:	2
3.3.4 Dinámicas Comerciales:.....	2
3.3.5 Desafíos y Oportunidades:.....	2
3.4 ESTUDIO DE LOS PRINCIPALES PATRONES DE NEGOCIO DE LOS CENTROS LOGÍSTICOS.....	3
3.4.1 Estructura y Operaciones:.....	3
3.4.2 Servicios Ofrecidos:.....	3
3.4.3 Actores Clave:	3
3.4.4 Tecnología y Automatización:.....	3
3.4.5 Desafíos y Oportunidades:.....	4
3.5 ESTUDIO DE LOS PRINCIPALES PATRONES DE NEGOCIO DE LOS ALQUILERES A BANCOS.....	4
3.5.1 Estructura y Organización.....	4
3.5.2 Productos y Servicios.....	4
3.5.3 Actores Clave	5
3.5.4 Dinámicas Comerciales.....	5
3.5.5 Desafíos y Oportunidades	5
3.6 TENDENCIAS, TECNOLOGÍA, CASOS DE EMPRESAS EXITOSAS.	6
3.6.1 Operadores Logísticos, casos de éxito; Ransa, DHL, Neptunia y Dinet.	6
3.6.2 Mercados de abastos, casos de éxito:	7
3.7 DEFINICIÓN DE SEGMENTOS Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR.	8
3.7.1 Lienzo de la Propuesta de Valor.....	10
3.8 DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO.	11
3.8.1 Lean Canvas Model.....	11
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	12

4.1	HISTORIA Y ANTECEDENTES	12
	ANÁLISIS DE MERCADO	13
5.1.1	<i>Análisis del entorno externo.</i>	13
5.1.1.1	Análisis PEST	13
5.1.1.2	Análisis de las Industrias de Mercados y Logística	14
5.1.1.3	Análisis de la Competencia	14
5.1.1.4	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	14
5.1.2	<i>Análisis del entorno interno.</i>	15
5.1.2.1	Análisis de Recursos	15
5.1.2.2	Análisis de Capacidades	15
5.1.2.3	Análisis de Competencias Distintivas	16
5.1.2.4	Análisis de la matriz EFI y Análisis FODA	16
5.2	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	17
5.2.1	<i>Parámetros y etapas de la investigación e interpretación de resultados.</i>	17
5.2.1.1	Definición del Problema y Objetivos	17
5.2.1.2	Diseño del Plan de Investigación	17
5.2.1.3	Recopilación de Datos	18
5.2.1.4	Análisis e Interpretación de Resultados	18
5.2.1.5	Presentación de Resultados	18
5.2.2	<i>Población objetivo</i>	18
5.2.2.1	Segmentación	18
5.2.2.2	Cálculo del Tamaño de la Población	19
5.2.2.3	Cálculo de la Muestra	19
5.2.3	<i>Análisis de la demanda</i>	19
5.2.3.1	Mercado Objetivo	19
5.2.3.2	Demanda Total	19
5.2.3.3	Proyección de la Demanda	20
5.2.3.4	Participación de Mercado	20
5.2.4	<i>Análisis de la oferta</i>	20
5.2.4.1	Identificación de Competidores	20
5.2.4.2	Análisis de Fortalezas y Debilidades	20
5.2.4.3	Análisis de Estrategias	20
5.2.4.4	Benchmarking del Proyecto Intregal Piura	21
	ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS	22
6.1	PLAN DE MARKETING	22
6.1.1	<i>Estrategias competitivas genéricas</i>	22
6.1.2	<i>Estrategias de Segmentación</i>	23
6.1.3	<i>Estrategias de Posicionamiento</i>	24

6.1.4	<i>Estrategias Funcionales de Marketing</i>	24
6.1.4.1	Estrategias de Productos:.....	24
6.1.4.2	Estrategias de Precios: Sistema de fijación de precios, descuentos, promociones.	24
6.1.4.3	Canales de Distribución:.....	25
6.1.4.4	Estrategias de comunicación	25
6.1.5	<i>Estrategias de Promoción</i>	25
6.1.6	<i>Estrategia de Marca</i>	26
OPERACIONES Y GESTIÓN.....		26
7.1	ESTUDIO TÉCNICO	26
7.1.1	<i>Descripción de la Producción y Entrega de Productos/Servicios</i>	26
7.1.2	<i>Proveedores y la cadena de suministro.</i>	27
7.1.3	<i>Instalaciones (Localización del proyecto y área requerida).</i>	27
7.1.4	<i>Presupuestos (de equipos, edificaciones y construcciones, personal e insumos).</i> 28	
7.1.5	<i>Impactos, económicos, ambientales y sociales.</i>	29
7.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:	30
7.2.1	<i>Alineamiento entre Estrategia y Estructura</i>	30
7.2.2	<i>Tipos de estructura organizacional (Departamentalización).</i>	31
7.2.3	<i>Análisis de Diferenciación e Integración.</i>	31
7.2.4	<i>Análisis del Modelo Genérico de Organización</i>	31
7.2.5	<i>Necesidades de Personal y roles clave</i>	31
7.2.6	<i>Forma legal de la empresa</i>	31
7.3	TECNOLOGÍA Y SISTEMAS	32
7.3.1	<i>Descripción de la infraestructura tecnológica.</i>	32
7.3.2	<i>Sistemas y Plataformas</i>	32
7.3.3	<i>Desarrollo Tecnológico.</i>	32
PLAN FINANCIERO DETALLADO		33
8.1	INGRESOS	33
8.1.1	<i>Precio de venta unitario y unidades vendidas/servicios brindados.</i>	33
8.1.2	<i>Unidades vendidas/servicios brindados</i>	33
8.1.3	<i>Ventas totales</i>	34
8.2	EGRESOS.....	34
8.2.1	<i>Costo de Ventas</i>	34
8.2.2	<i>Gastos de Administración</i>	34
8.2.3	<i>Gastos de Ventas</i>	35
8.2.4	<i>Punto de Equilibrio</i>	36
8.3	INVERSIÓN:	36

8.3.1	<i>Activos fijos</i>	37
8.3.2	<i>Gastos preoperativos</i>	37
8.3.3	<i>Cambio en el capital de trabajo</i>	38
	38	
8.4	FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN	38
8.4.1	<i>Flujo de Financiamiento neto</i>	38
8.5	ESTADO DE RESULTADOS:	39
8.6	FLUJO DE CAJA	39
8.6.1	<i>Flujo de caja económico</i>	39
8.6.2	<i>Flujo de caja financiero</i>	40
8.7	COSTO DE OPORTUNIDAD	40
8.7.1	<i>Costo de oportunidad del inversionista</i>	40
8.7.2	<i>Costo de oportunidad del proyecto</i>	40
8.8	ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD	41
8.9	ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	41
8.10	ANÁLISIS INTEGRADO DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO.....	41
8.10.1	<i>Análisis cuantitativo</i>	42
8.10.1.1	Identificación de Riesgos	42
8.10.1.2	Evaluación de Riesgos	42
8.10.1.3	Matriz de Riesgos	43
8.10.1.4	Priorización de Riesgos.....	43
8.10.1.5	Plan de Mitigación.....	43
	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y CRONOGRAMA.....	44
9.1	FASES DE IMPLEMENTACIÓN	44
9.1.1	<i>Plan de acción detallado</i>	46
9.1.2	<i>Asignación de recursos</i>	46
9.1.3	<i>Responsabilidades y cronograma</i>	46
	EVALUACIÓN Y CONTROL CONTINUO.....	47
10.1	EVALUACIÓN	47
10.1.1	<i>Establecimiento de criterios de evaluación</i>	47
10.1.2	<i>Monitoreo del progreso</i>	48
10.1.3	<i>Evaluación de la estrategia</i>	48
10.2	CONTROL.....	48
10.2.1	<i>Acciones correctivas</i>	48
10.2.2	<i>Revisión de presupuesto</i>	49
10.2.3	<i>Revisión de riesgos</i>	49

10.2.4 Adaptación del plan.....	49
CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXO 1: TABLAS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 2: ILUSTRACIONES.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Presupuestos.....	28
Tabla 2: Matriz de Riesgos.....	43
Tabla 3: Plan de Acción.....	46



ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Lienzo de la Propuesta de Valor	10
Ilustración 2: Lean Canvas	11
Ilustración 3: Análisis PEST	13
Ilustración 4: Análisis FODA.....	16
Ilustración 5: Análisis FODA.....	17
Ilustración 6: Mapa del Terreno.....	28
Ilustración 7: Organigrama	30
Ilustración 8: Precio de Venta Unitario	33
Ilustración 9: Unidades y Servicios Vendidos	33
Ilustración 10: Ventas Totales.....	34
Ilustración 11: Costo de Ventas	34
Ilustración 12: Gastos de Administración.....	35
Ilustración 13: Gastos de Venta	35
Ilustración 14: Punto de Equilibrio.....	36
Ilustración 15: Gastos Preoperativos	37
Ilustración 16: Cambio en el capital de trabajo.....	38
Ilustración 17: Inversión	38
Ilustración 18: Flujo del Financiamiento	38
Ilustración 19: Estado de Resultados	39
Ilustración 20: Flujo de Caja Económico.....	39
Ilustración 21: Flujo de Caja Financiero	40
Ilustración 22: Costo de Oportunidad Inversionista	40
Ilustración 23: Costo Oportunidad Proyecto.....	40
Ilustración 24: Análisis de Rentabilidad	41
Ilustración 25: Estado de Situación	41

RESUMEN

Inmobiliaria Clos Apalta (ICA) planea desarrollar un ambicioso proyecto en Piura, Perú, que incluirá un centro logístico, un mercado de abastos, un patio de comidas, estacionamiento y una zona de bancos. Este proyecto se ejecutará a través de un Vehículo de Propósito Especial (SPV) y se espera que comience en el último trimestre del año. Se prevé generar ingresos significativos por ventas y rentas durante los próximos diez años, con el apoyo de la Municipalidad de Piura y asociaciones con administradores logísticos y empresas constructoras.

La construcción del Centro de Negocios permitirá ingresos mediante el arrendamiento de espacios para bancos, áreas logísticas, estacionamiento y depósitos en el sótano del mercado. Se utilizarán los sublotos A-1, A-2 y A-3, mientras que los sublotos A-4 y A-5 están disponibles para futuros desarrollos. Este proyecto no solo impulsará el comercio en la región, sino que también mejorará la calidad de vida de los habitantes al facilitar un nuevo centro operativo que apoyará a las empresas locales.

Desde el punto de vista financiero, ICA tiene como objetivo adquirir el terreno por aproximadamente US\$ 35.7 millones, con deudas actuales de US\$ 16.5 millones. Se busca financiamiento adicional de US\$ 8.5 millones para saldar embargos y asegurar la propiedad del inmueble. Los objetivos financieros incluyen un margen bruto promedio del 80% y un margen EBITDA superior al 40%.

Para avanzar, ICA debe resolver varios hitos operativos y financieros, como la adquisición del terreno con cargas legales y la obtención de permisos municipales. La empresa cuenta con el respaldo municipal para llevar a cabo este proyecto integral que incluye un mercado de abastos y un centro logístico, entre otros componentes

Línea de investigación: 5200 - 32.a4

Palabras clave: Mercado, Desarrollo, Piura, Integral, Almacenes

ABSTRACT

Inmobiliaria Clos Apalta (ICA) plans to develop an ambitious project in Piura, Peru, which will include a logistics center, a wholesale market, a food court, parking, and a banking area. This project will be executed through a Special Purpose Vehicle (SPV) and is expected to commence in the last quarter of the year. Significant revenue from sales and rents is anticipated over the next ten years, supported by the Municipality of Piura and partnerships with logistics managers and construction companies.

The construction of the Business Center will generate income through leasing spaces for banks, logistics areas, parking, and storage in the basement of the market. Sublots A-1, A-2, and A-3 will be utilized, while sublots A-4 and A-5 are available for future developments. This project will not only boost trade in the region but also enhance the quality of life for residents by facilitating a new operational center that will support local businesses.

From a financial perspective, ICA aims to acquire the land for approximately US\$ 35.7 million, with current debts of US\$ 16.5 million. Additional financing of US\$ 8.5 million is sought to settle liens and secure ownership of the property. Financial objectives include an average gross margin of 80% and an EBITDA margin exceeding 40%.

To move forward, ICA must resolve several operational and financial milestones, such as acquiring land with legal encumbrances and obtaining municipal permits. The company has municipal backing to carry out this comprehensive project that includes a wholesale market and a logistics center, among other components.

Line of research: 5200 - 32.a4

Keywords: Market, Development, Piura, Integral, Warehouses

Idea de Negocio

5.3 Estudio de los principales patrones de negocio de los Mercados de Abasto

Los mercados de abastos desempeñan un papel crucial en la economía peruana al servir como centros de comercio y distribución de alimentos frescos y productos diversos. Este informe se centra en analizar los principales patrones de negocio que caracterizan a estos mercados en Perú, explorando su estructura, dinámicas comerciales, actores clave y desafíos enfrentados.

5.3.1 Estructura y Organización:

Los mercados de abastos en Perú presentan una diversidad significativa en su tamaño y organización, que va desde pequeños mercados locales hasta grandes complejos comerciales. Esta diversidad se traduce en diferentes modelos de negocio, incluyendo:

- Puestos de venta individuales: Comerciantes que operan de manera independiente.
- Cooperativas de comerciantes: Agrupaciones que permiten a los vendedores colaborar y compartir recursos.
- Asociaciones empresariales: Estructuras más formales que buscan mejorar la competitividad y la gestión del mercado.

5.3.2 Productos y Servicios:

La oferta en los mercados de abastos incluye una amplia gama de productos, tales como:

- Alimentos frescos: Frutas, verduras, carnes y pescados.
- Productos procesados: Artículos de uso diario y alimentos preparados.
- Servicios complementarios: Muchos mercados también ofrecen restaurantes, servicios financieros y actividades culturales, lo que enriquece la experiencia del consumidor.

5.3.3 Actores Clave:

Los principales actores en los mercados de abastos son los comerciantes, quienes adquieren productos de agricultores y mayoristas para vender al público. Además, las autoridades locales desempeñan un papel importante en la regulación y gestión de estos espacios.

5.3.4 Dinámicas Comerciales:

Las transacciones en los mercados de abastos se caracterizan por:

- Negociación directa: Compradores y vendedores suelen negociar precios, lo que permite mayor flexibilidad.
- Relaciones cercanas: La interacción directa fomenta un vínculo más fuerte entre productores y consumidores.

Sin embargo, estos mercados enfrentan una creciente competencia de supermercados y cadenas de distribución modernas, que ofrecen comodidad y precios competitivos.

5.3.5 Desafíos y Oportunidades:

Los mercados de abastos enfrentan diversos desafíos, incluyendo la competencia con grandes retailers, la informalidad, la falta de infraestructura adecuada y los problemas de higiene y seguridad. No obstante, representan una oportunidad para promover el comercio local, apoyar a los pequeños productores y preservar la cultura gastronómica peruana.

El estudio de los principales patrones de negocio de los mercados de abastos en Perú revela la importancia de estos espacios en la economía y sociedad peruana. A pesar de los desafíos que enfrentan, los mercados de abastos continúan siendo fundamentales para el abastecimiento de alimentos frescos y la promoción del comercio local. Se requieren políticas y acciones para fortalecer su infraestructura, mejorar sus prácticas comerciales y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

5.4 Estudio de los principales patrones de negocio de los Centros Logísticos

Ahora, al analizar a los centros logísticos se observa que tienen un rol esencial en la gestión y distribución de productos en Perú, facilitando el almacenamiento, manipulación y transporte de mercancías. Este informe se enfoca en explorar los principales esquemas de negocio que caracterizan a estos centros en Perú, examinando su estructura, operaciones, actores clave y desafíos.

5.4.1 Estructura y Operaciones:

Los centros logísticos en Perú varían en tamaño y complejidad, desde pequeñas bodegas hasta complejos de gran escala. Están estratégicamente ubicados cerca de importantes rutas de transporte, facilitando así la distribución eficiente de productos.

5.4.2 Servicios Ofrecidos:

Los centros logísticos brindan una amplia gama de servicios, incluyendo almacenamiento, manejo de inventario, transporte y distribución. También ofrecen servicios de valor agregado como etiquetado y embalaje.

5.4.3 Actores Clave:

Los principales participantes en los centros logísticos son los operadores logísticos, empresas usuarias, proveedores de transporte y autoridades reguladoras. Todos son parte esencial de la cadena de suministro.

5.4.4 Tecnología y Automatización:

Se observa una tendencia hacia la implementación de tecnologías avanzadas y sistemas automatizados para mejorar la eficiencia operativa.

5.4.5 Desafíos y Oportunidades:

Los centros logísticos enfrentan desafíos como la congestión del tráfico y la falta de infraestructura adecuada, pero representan oportunidades para mejorar la competitividad empresarial y la eficiencia en la cadena de suministro.

5.5 Estudio de los principales patrones de negocio de los Alquileres a Bancos

Los espacios destinados al alquiler para bancos juegan un papel fundamental en la infraestructura del sector financiero y de cualquier centro sea empresarial o comercial. Este informe se centra en analizar los principales patrones de negocio que caracterizan este modelo, explorando su estructura, productos y servicios, actores clave, dinámicas comerciales y los desafíos y oportunidades que enfrenta.

5.5.1 Estructura y Organización

El negocio de alquilar espacios a bancos se caracteriza por una estructura organizativa que puede incluir:

- Propietario del inmueble: Responsable de la gestión del espacio y de las relaciones con los inquilinos.
- Gestor de propiedades: Encargado de la administración diaria del espacio, incluyendo mantenimiento y atención al cliente.
- Contratos de alquiler: Los acuerdos deben ser claros y adaptados a las necesidades de los bancos, incluyendo cláusulas de seguridad, mantenimiento y renovación.

5.5.2 Productos y Servicios

Los productos y servicios que pueden ofrecerse a los bancos incluyen:

- Espacios de oficina: Áreas adecuadas para la operación bancaria, como oficinas privadas, salas de reuniones y áreas de atención al cliente.
- Servicios complementarios: Mantenimiento, limpieza, seguridad 24/7

5.5.3 Actores Clave

Los actores clave en este modelo de negocio son:

- Bancos e instituciones financieras: Principales inquilinos que buscan espacios seguros y accesibles.
- Propietarios de inmuebles: Inversionistas o empresas que poseen el espacio y buscan maximizar su uso.
- Proveedores de servicios: Empresas que ofrecen servicios de mantenimiento, seguridad y tecnología.

5.5.4 Dinámicas Comerciales

Las dinámicas comerciales en este sector incluyen:

- Negociación de contratos: Los términos del alquiler se negocian en función de la ubicación, tamaño y servicios ofrecidos.
- Relaciones a largo plazo: Los bancos suelen buscar estabilidad, lo que puede llevar a contratos de alquiler a largo plazo.
- Competencia: La competencia entre propietarios para atraer a bancos puede influir en los precios y condiciones de alquiler.

5.5.5 Desafíos y Oportunidades

Los desafíos y oportunidades que enfrenta el modelo de negocio de Inmobiliaria Clos Apalta (ICA) son significativos. Entre los desafíos, se encuentra la regulación, que implica cumplir con las normativas de seguridad y construcción específicas para instituciones financieras. Además, el mantenimiento es crucial, ya que es necesario mantener altos estándares de calidad y seguridad en los espacios alquilados. La competencia de otros espacios es otro factor que considerar, ya que la existencia de edificios que ofrecen servicios exclusivos para bancos puede afectar la ocupación de los espacios de ICA. Por otro lado, las oportunidades son alentadoras, especialmente con el crecimiento del sector financiero; a medida que los bancos buscan expandirse, surgen oportunidades para ofrecer más espacios que satisfagan sus necesidades.

5.6 Tendencias, tecnología, casos de empresas exitosas.

5.6.1 Operadores Logísticos, casos de éxito; Ransa, DHL, Neptunia y Dinet.

RANSA es uno de los principales operadores logísticos en Latinoamérica, con más de 80 años de experiencia en la gestión de cadenas de abastecimiento y en el diseño de soluciones logísticas integrales. Fundada en 1939 en Perú bajo el nombre de Reprensa Algodonera y Almacén Nacional S.A., la empresa comenzó su actividad enfocándose en el almacenaje y reprensaje de fardos de algodón para la exportación, estableciéndose en puertos estratégicos como el Callao y Paita.

A lo largo de su historia, RANSA ha evolucionado y ampliado sus servicios. En 1974, cambió su nombre a Ransa Comercial S.A. y diversificó su oferta, incluyendo servicios de almacenaje simple y cámaras frigoríficas, convirtiéndose en pionera en el sector. La empresa ha continuado su expansión, inaugurando centros de distribución y operaciones en varios países de América Latina, incluyendo Bolivia, Ecuador, Guatemala, El Salvador, Honduras y Colombia.

RANSA ofrece una variedad de servicios logísticos, que incluyen almacenaje, transporte, gestión de aduanas y soluciones personalizadas para la cadena de suministro. Su enfoque en la innovación y la mejora continua ha permitido a RANSA consolidarse como un socio estratégico para empresas de diferentes sectores, optimizando sus operaciones logísticas y contribuyendo al crecimiento del comercio en la región.

DHL es el operador logístico más grande del mundo, con presencia en más de 220 países. Está compuesto por cuatro divisiones que operan de forma autónoma y son responsables de todos los servicios logísticos, desde el almacenamiento de importaciones y exportaciones, transporte, hasta otros eslabones de la cadena de suministro.

Cuenta con oficinas en Perú, principalmente en Lima, y cuatro sedes de almacenamiento, entre otros servicios. Sus sedes principales están ubicadas en Magdalena y Callao, con una superficie total de aproximadamente 25,000 m². Desde estas

sedes centralizadas, abastece pedidos de diferentes empresas en todo el país: alberga negocios de todos los tamaños y ubicaciones, extendiendo así el acceso a empresas internacionales y resolviendo el área y los servicios logísticos para ellos. (Gómez, 2022)

Neptunia S.A. es un operador logístico en Perú. Fue establecido en 1981 y tiene su sede en Callao. La empresa cuenta con una amplia experiencia en manipulación de carga, apoyando el comercio exterior y la industria nacional. Neptunia S.A. está presente en los principales puertos marítimos y fluviales de Perú: Callao, Paita, Arequipa y Trujillo. Los principales clientes de la empresa son importadores y exportadores, agentes de aduanas y operadores logísticos. La empresa ofrece servicios como almacén aduanero y terminal de carga a granel. Se enfoca tanto en la manipulación de carga marítima como en servicios generales de almacenamiento.

Dinet S.A. es uno de los principales distribuidores nacionales en el sector de consumo masivo, caracterizado por proporcionar soluciones de distribución adaptadas a sus clientes. Cuenta con 11 sedes operativas en todo el país, cinco centros de distribución con un total de 195,000 m² en Lima y Callao, así como almacenes generales y In-House. Dinet realiza entregas en 1,800 distritos en todo el país, incluido el servicio de concentración en el interior del país para entregas en las principales ciudades como Trujillo, Piura, Arequipa y Chiclayo. Un factor diferencial son sus "dark stores", almacenes urbanos ubicados en puntos estratégicos del país con capacidades más pequeñas, para atender pedidos exprés en un plazo de 24 horas.

Tienen más de 126 unidades propias para sus servicios logísticos en los sectores de comercio minorista, consumo masivo, bienes duraderos, minería y construcción en todo el país. Además, cuentan con una flota de terceros en todo el país.

5.6.2 Mercados de abastos, casos de éxito:

Mercado Mayorista de Lima (MML): El MML es uno de los mercados de abastos más grandes y reconocidos en Perú. Con una gestión eficiente y una amplia oferta de productos frescos y variados, el MML ha logrado consolidarse como un punto de referencia para comerciantes minoristas y mayoristas en Lima y sus alrededores.

Mercado de Surquillo: Este mercado se destaca por su enfoque en productos frescos de alta calidad y su ambiente tradicional. Con una gestión enfocada en la

satisfacción del cliente y una amplia variedad de productos, el Mercado de Surquillo ha ganado una sólida reputación entre los consumidores locales y turistas.

Mercado Central de Piura: Situado en una región clave para la producción agrícola en el norte de Perú, el Mercado Central de Piura ha sido fundamental para la comercialización de productos frescos y la dinamización de la economía local. Su enfoque en productos regionales y su papel como punto de encuentro entre productores y consumidores lo convierten en un caso de éxito notable en el mercado de abastos peruano.

Mercado de Abastos de Arequipa: Conocido por su ambiente vibrante y su amplia oferta de productos locales, el Mercado de Abastos de Arequipa ha logrado posicionarse como un destino popular tanto para residentes como para visitantes. Su enfoque en la promoción de productos regionales y la participación de los comerciantes locales lo convierten en un ejemplo de éxito en la promoción del comercio local y la identidad cultural.

5.7 Definición de segmentos y desarrollo de la propuesta de valor.

5.7.1 Lienzo de la Propuesta de Valor.

Ilustración 1: Lienzo de la Propuesta de Valor



5.8 Desarrollo del modelo de Negocio.

5.8.1 Lean Canvas Model.

Ilustración 2: Lean Canvas



Descripción del Negocio

6.1 Historia y Antecedentes

Inmobiliaria Clos Apalta S.A.C. (ICA) es una empresa inmobiliaria fundada en 2008 y con sede en Lima, Perú. Busca el bienestar, confort y seguridad de sus clientes. Sus principales actividades económicas son la compra, venta y alquiler de bienes raíces y servicios de corretaje, entre otras actividades relacionadas con el sector inmobiliario. Buscan llevar a cabo proyectos que sigan las necesidades de la población peruana, aportando un gran valor al mercado inmobiliario y brindando servicios de calidad a Perú.

Recientemente, Inmobiliaria Clos Apalta se ha convertido en una sociedad de propósito específico (SPV) tras la adquisición de la mayoría accionaria de la ex Textil Piura por parte de Axxion Capital Partners, una boutique financiera con sede en Lima. Esta nueva estructura permite a Inmobiliaria Clos Apalta buscar financiamiento para desarrollar proyectos inmobiliarios que respondan a las necesidades de la población Piurana. La empresa se enfoca en aportar un gran valor al mercado inmobiliario y en ofrecer servicios de calidad, alineándose con las expectativas y demandas del sector.

Axxion Capital Partners, quienes en el año 2017 adquirieron dicha mayoría de la que fue en su momento la textil más grande de Latinoamérica, cuyos fundadores son de origen Piurano, buscan desarrollar un proyecto integral que no solo obtenga el rédito económico que toda empresa busca sino también la mejoría y bienestar de su ciudad natal.

Análisis de Mercado

7.1.1 Análisis del entorno externo.



7.1.1.1 Análisis PEST

Ilustración 3: Análisis PEST

P Político	E Económico	S Social	T Tecnológico
<p>La estabilidad política en Perú ha mejorado, lo que favorece la inversión en infraestructura. La colaboración con la Municipalidad de Piura es un aspecto positivo que puede facilitar el proceso de obtención de permisos para el centro logístico, el mercado de abastos, el estacionamiento, la zona de bancos y el patio de comidas.</p>	<p>La economía peruana ha mostrado un crecimiento moderado, pero la región de Piura enfrenta desafíos como la reducción del presupuesto per cápita y el acceso limitado al crédito. La diversificación del proyecto, que incluye un mercado de abastos y zonas comerciales, puede ayudar a mitigar estos riesgos.</p>	<p>La población de Piura está en crecimiento, lo que aumenta la demanda de servicios logísticos y de abasto. La construcción de un mercado de abastos y un patio de comidas puede atraer a consumidores locales y fomentar la actividad comercial.</p>	<p>La adopción de nuevas tecnologías en logística, comercio y servicios financieros está en aumento. La implementación de soluciones tecnológicas en el centro logístico y en las áreas comerciales puede mejorar la eficiencia y atraer a más clientes.</p>

7.1.1.2 Análisis de las Industrias de Mercados y Logística

La industria logística en Perú está en expansión, impulsada por el crecimiento del comercio electrónico y la necesidad de optimizar la cadena de suministro, Como claro ejemplo de esta expansión se puede ver el puerto de chancay como un megaproyecto en la nación. La inclusión de un mercado de abastos y zonas comerciales dentro del proyecto diversifica la oferta y puede atraer a una base de clientes más amplia y diversificar la manera en la que la empresa va a obtener ingresos.

7.1.1.3 Análisis de la Competencia

- Competidores Actuales: Empresas como TGA, Ransa y DHL son competidores importantes en la región logística. En el sector de mercados de abastos, competidores locales y ferias pueden presentar desafíos.
- Competidores Potenciales: Nuevas empresas de logística y comercio pueden ingresar al mercado, especialmente con la creciente demanda de servicios logísticos y de abasto.

7.1.1.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

- Amenaza de Nuevos Entrantes: Moderada. Aunque la inversión inicial puede ser alta, la creciente demanda de servicios logísticos y de abasto puede atraer a nuevos competidores.
- Poder de Negociación de los Proveedores: Bajo. Existen múltiples proveedores de servicios logísticos y de productos para el mercado de abastos, lo que permite a ICA negociar mejores condiciones.
- Poder de Negociación de los Clientes: Alto. Los clientes pueden elegir entre varios proveedores de servicios logísticos y puestos en el mercado, lo que les otorga poder en la negociación de precios y servicios.
- Amenaza de Productos Sustitutos: Moderada. La digitalización y el uso de tecnologías alternativas pueden ofrecer soluciones diferentes a las necesidades logísticas y de abasto.

- Rivalidad entre Competidores Existentes: Alta. La competencia en el sector logístico y de abastos es intensa, lo que obliga a las empresas a diferenciarse y ofrecer servicios de mayor valor.

(Porter, 1980)

7.1.2 Análisis del entorno interno.

7.1.2.1 Análisis de Recursos

- Recursos Tangibles: Propiedad en Piura, equipos de almacenamiento y transporte, infraestructura tecnológica, espacios para el mercado de abastos, estacionamiento y zonas comerciales.
- Recursos Intangibles: Marca reconocida, relaciones con la municipalidad y operadores logísticos, experiencia en el sector.

7.1.2.2 Análisis de Capacidades

Inmobiliaria Clos Apalta S.A.C. (ICA) se destaca por contar con un equipo de profesionales altamente capacitados, que poseen amplia experiencia tanto en el sector financiero como en el ámbito inmobiliario y de desarrollo de proyectos. Esta combinación de conocimientos permite a ICA abordar de manera integral los desafíos del mercado, optimizando sus operaciones y garantizando el éxito en sus iniciativas.

La empresa tiene la capacidad de gestionar operaciones logísticas eficientes, lo cual es fundamental para establecer alianzas estratégicas que potencien su crecimiento. Además, ICA se adapta rápidamente a las necesidades del mercado, lo que le permite no solo gestionar un mercado de abastos y zonas comerciales, sino también innovar en sus proyectos inmobiliarios. Esta adaptabilidad es clave para satisfacer las demandas cambiantes de los clientes y contribuir al desarrollo sostenible del sector inmobiliario y de la región de Piura.

7.1.2.3 Análisis de Competencias Distintivas

Fortalezas únicas incluyen la ubicación estratégica del centro logístico, la diversidad de servicios ofrecidos (logística, mercado de abastos, estacionamiento, bancos, patio de comidas) y la capacidad de ofrecer servicios personalizados a los clientes.

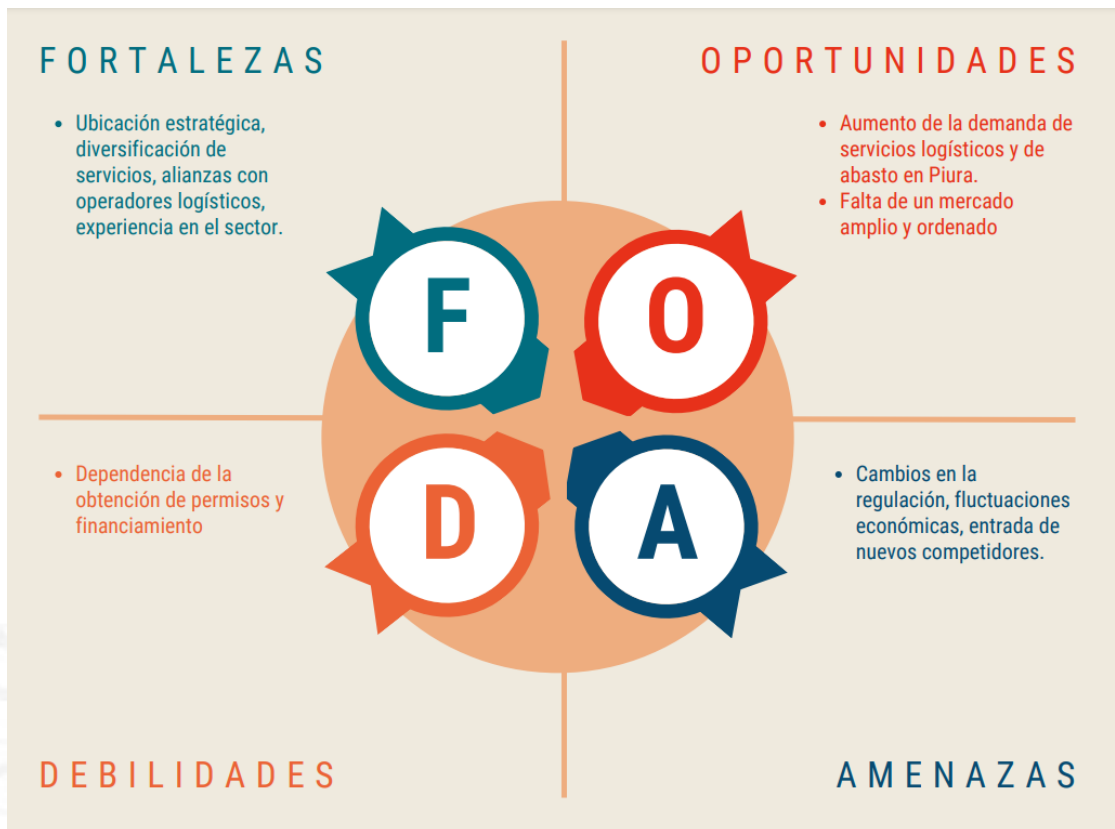
7.1.2.4 Análisis de la matriz EFI y Análisis FODA

Ilustración 4: Matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			3.05
Ubicación Estratégica	0.3	4	1.2
Alianzas con Operadores Logísticos	0.05	2	0.1
Diversificación de Servicios	0.05	3	0.15
Infraestructura ya construida	0.4	4	1.6
Debilidades			0.8
Dependencia del Financiamiento	0.1	4	0.4
Dependencia de la obtención de permisos	0.1	4	0.4
Factores Internos	1		3.85
Oportunidades			2.15
Falta de un mercado amplio y ordenado en Piura	0.2	4	0.8
Escasez de Terrenos para Almacenes y Servicios Logísticos	0.3	3	0.9
Aumento de la demanda de servicios logísticos en Piura	0.15	3	0.45
Amenazas			0.85
Cambios en la Regulación	0.1	2	0.2
Fluctuaciones Económicas	0.1	2	0.2
Entrada de nuevos competidores	0.15	3	0.45
Factores Externos	1		3.00

(Wakefield, 2021)

Ilustración 5: Análisis FODA



7.2 Investigación de Mercado

7.2.1 Parámetros y etapas de la investigación e interpretación de resultados.

7.2.1.1 Definición del Problema y Objetivos

- **Problema:** Determinar la viabilidad del centro logístico y el mercado de abastos en Piura, y entender las necesidades del mercado.
- **Objetivos:** Identificar la demanda de servicios logísticos y de abasto, analizar la competencia y establecer estrategias de marketing.

7.2.1.2 Diseño del Plan de Investigación

- **Enfoque:** Se utilizará un enfoque mixto, combinando datos primarios (encuestas y entrevistas) y secundarios (análisis de mercado existente).

- **Público Objetivo:** Empresas locales que requieren servicios logísticos, comerciantes que buscan puestos en el mercado de abastos, y consumidores interesados en el patio de comidas. En este caso reunión/entrevista con el gremio de comerciantes de Piura.

7.2.1.3 Recopilación de Datos

Se realizaron entrevistas/reuniones a empresas locales y comerciantes, así como entrevistas con expertos del sector también con autoridades municipales. Los datos se almacenarán en una base de datos estructurada para facilitar el análisis.

7.2.1.4 Análisis e Interpretación de Resultados

Los datos recopilados se analizarán utilizando métodos estadísticos y cualitativos para extraer conclusiones que informen las decisiones estratégicas.

7.2.1.5 Presentación de Resultados

Los hallazgos se comunicarán a las partes interesadas mediante informes claros, gráficos y tablas que faciliten la comprensión.

7.2.2 Población objetivo

7.2.2.1 Segmentación

- **Demográfica:** Comerciantes y empresas de diferentes tamaños en Piura que requieren servicios logísticos y comerciantes interesados en el mercado de abastos.
- **Psicográfica:** Comerciantes y empresas que valoran la eficiencia y la innovación en la logística, así como consumidores que buscan productos frescos y locales.

- Geográfica: Empresas y consumidores ubicados en Piura y alrededores. También bancos y restaurantes que tengan interés en ingresar a un patio de comidas con su local.
- Comportamental: Empresas que buscan mejorar su cadena de suministro y reducir costos, así como consumidores que buscan conveniencia y variedad en el mercado de abastos.

7.2.2.2 Cálculo del Tamaño de la Población

La población objetivo se estima en aproximadamente 300 empresas / comerciantes de la ciudad de Piura.

7.2.2.3 Cálculo de la Muestra

Utilizaremos el total de la población para el caso del mercado ya que son los participantes del gremio de comerciantes quienes comprarían los puestos.

7.2.3 Análisis de la demanda

7.2.3.1 Mercado Objetivo

Empresas locales que necesitan servicios de almacenamiento y distribución, comerciantes que desean establecerse en el mercado de abastos, y consumidores que buscan opciones de comida en el patio de comidas. Al igual que empresas del sector bancario que busquen posicionarse dentro de un área del proyecto

7.2.3.2 Demanda Total

Se estima que la demanda total de puestos de mercado en Piura se encuentre en 3,000 y 5,000 puestos de mercado en los próximos 5 años. Según conversaciones con expertos, Piura tiene un déficit de entre 3,000 y 5,000 puestos de mercado.

7.2.3.3 Proyección de la Demanda

Utilizando entrevistas y conversaciones con expertos, se proyecta que la demanda alcanzará los \$50 millones en venta de puestos de mercados y \$2 millones en renta a empresas de logística y almacenamiento, los bancos superaran el millón al igual que los estacionamientos y el patio de comidas se proyectará a \$4 millones

7.2.3.4 Participación de Mercado

Se espera que ICA capture entre un 36% a 45% del mercado de puestos de mercado de abastos en los primeros tres años de operación.

7.2.4 Análisis de la oferta

7.2.4.1 Identificación de Competidores

Principales competidores en logística: TGA, Ransa, DHL y empresas locales de transporte y logística. En el sector de mercados de abastos, competidores locales y ferias pueden presentar desafíos.

7.2.4.2 Análisis de Fortalezas y Debilidades

- Fortalezas de Competidores: Experiencia, red de distribución establecida, recursos financieros y posicionamiento actual de mercado.
- Debilidades de Competidores: Falta de personalización en servicios, lentitud en la adaptación a nuevas tecnologías. Falta de un espacio optimo con varias salidas a carretera y pistas.

7.2.4.3 Análisis de Estrategias

Los competidores utilizan estrategias de precios competitivos y promociones para atraer clientes. ICA deberá diferenciarse ofreciendo servicios personalizados y tecnología avanzada.

7.2.4.4 Benchmarking del Proyecto Intregal Piura

7.2.4.4.1 Análisis del Mercado de Abastos

Infraestructura: Según un estudio de la Defensoría del Pueblo, el 45.8% de los mercados de abastos en Perú presentan infraestructura deficiente, lo que afecta su organización y cumplimiento normativo. En Piura, se observa que muchos mercados carecen de condiciones óptimas para satisfacer la demanda creciente. (Defensoría del Pueblo, 2019)

Capacidad y Oferta: Según el informe realizado por Dongo y Espinoza, señala que los mercados en Sullana, un distrito de Piura, albergan a más de 100,000 habitantes, pero no cumplen con estándares adecuados en diseño arquitectónico y distribución espacial. Esto representa una oportunidad para ICA al desarrollar proyectos que mejoren estas condiciones. (Espinoza Bancayan & Dongo Neira, 2022)

Competidores Locales: Los principales competidores en el mercado de abastos en Piura deben ser identificados. Esto incluye tanto mercados establecidos como nuevos entrantes que buscan aprovechar la demanda creciente.

Diferenciación: La rivalidad es alta en este sector, lo que obliga a las empresas a ofrecer propuestas de valor únicas. ICA puede enfocarse en la calidad del servicio al cliente y la innovación en sus ofertas.

7.2.4.4.2 Análisis del Sector Logístico

En Piura, el sector logístico está compuesto por una variedad de empresas que operan en diferentes segmentos. Según datos del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) y otros informes sobre la actividad logística en Perú, se estima que hay aproximadamente 50 a 70 empresas dedicadas a la logística y el transporte en la región. (Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú, 2023)

- **Eficiencia Operativa:** Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú, los operadores logísticos deben ser evaluados según su capacidad para gestionar operaciones logísticas eficientes, lo que incluye la rapidez en la

entrega, la gestión del inventario y el uso de tecnología para optimizar procesos. (Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú, 2023)

- Alianzas Estratégicas: La capacidad de establecer alianzas estratégicas es crucial. Según un estudio realizado por PwC (PwC, 2022), los operadores que colaboran con otros actores del mercado pueden ofrecer mejores servicios y precios competitivos.
- Adaptación al Mercado: La adaptabilidad a las necesidades cambiantes del mercado es vital. Los operadores que pueden ajustar sus servicios según las tendencias del consumidor o cambios en la demanda tendrán una ventaja competitiva significativa (KPMG, 2023)
- Competencia
- Rivalidad entre Operadores: La competencia entre operadores logísticos es intensa, lo que requiere que ICA se enfoque en diferenciación mediante tecnología avanzada o servicios personalizados.
- Poder del Cliente: Los clientes tienen un alto poder de negociación debido a la variedad de opciones disponibles. Esto significa que ICA debe asegurarse de ofrecer propuestas atractivas para retener a sus clientes.

ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS

8.1 Plan de Marketing

8.1.1 Estrategias competitivas genéricas

ICA utilizará una combinación de estrategias de marketing para promocionar sus servicios logísticos, el mercado de abastos y las zonas comerciales:

- Marketing Digital: Presencia en redes sociales, campañas de email marketing, SEO y SEM para atraer clientes potenciales.

- Marketing de Contenidos: Creación de contenido valioso y relevante, como guías, artículos y videos educativos, para generar tráfico y confianza en la marca.
- Marketing de Eventos: Organización de eventos y ferias para reunir a clientes, prospectos y socios estratégicos.
- Marketing de Puntos de Venta: Mejora de la experiencia del cliente en el mercado de abastos y las zonas comerciales, con señalización clara, ambientación atractiva y personal capacitado. Emisión de boletines promocionando la venta de los puestos de mercado y de los alquileres de los diversos productos que el proyecto ofrece.
- Marketing de Relaciones Públicas: Para maximizar la visibilidad y atraer compradores para nuestro proyecto, implementaremos una estrategia integral de marketing de relaciones públicas. La cual incluye comunicados de prensa para informar sobre los avances del proyecto, destacando sus características y beneficios. Esto nos permitirá captar la atención de medios de comunicación y potenciales compradores. También contaremos con entrevistas con líderes de opinión y expertos del sector, lo que contribuirá a posicionar nuestro proyecto como una opción atractiva y confiable en el mercado. Además, Participaremos activamente en eventos y cumbres relevantes, donde podremos interactuar directamente con posibles compradores y otros actores clave en el ámbito de los mercados de abasto, alquiler de metros o espacios para estacionamiento, bancos, patios de comidas y almacenamiento.

8.1.2 Estrategias de Segmentación.

ICA segmentará su mercado objetivo utilizando criterios demográficos, psicográficos y comportamentales:

- Demográficos: Empresas de diferentes tamaños y sectores en Piura y alrededores, comerciantes interesados en el mercado de abastos, y consumidores de diferentes edades, ingresos y niveles educativos.
- Psicográficos: Empresas que valoran la eficiencia y la innovación en logística, comerciantes que buscan oportunidades de negocio en el mercado de abastos, y consumidores que aprecian la calidad y variedad de productos locales.

- Comportamentales: Empresas con necesidades específicas de almacenamiento y distribución, comerciantes con experiencia en el sector de abastos, y consumidores con hábitos de compra frecuentes en mercados.

8.1.3 Estrategias de Posicionamiento

ICA se posicionará en el mercado utilizando una estrategia de valor, destacando la calidad de sus servicios logísticos, la conveniencia y variedad del mercado de abastos, y la experiencia única que ofrecerán las zonas comerciales. Además de utilizar la promoción de su zona exclusiva con entrada y salida a la principal avenida de la ciudad.

8.1.4 Estrategias Funcionales de Marketing

8.1.4.1 Estrategias de Productos:

- Obtención de Productos: ICA trabajará con proveedores confiables para asegurar la calidad y disponibilidad de los productos ofrecidos en el mercado de abastos.
- Tipos de Productos: Los productos se clasificarán en categorías como frutas, verduras, carnes, pescados, lácteos, abarrotes, entre otros.
- Ciclo de Vida del Producto: Se implementarán estrategias específicas para cada etapa del ciclo de vida de los productos, como promociones para el lanzamiento, optimización de surtido en la madurez, y liquidación de productos en declive.

8.1.4.2 Estrategias de Precios: Sistema de fijación de precios, descuentos, promociones.

- Sistema de Fijación de Precios: Los precios de los puestos en el mercado de abastos se fijarán en base a factores como ubicación, tamaño y servicios adicionales. Los precios de arrendamiento en las zonas comerciales se determinarán según la demanda y la competencia.

- Descuentos y Promociones: Se ofrecerán promociones interrelacionadas entre los servicios que se tiene tanto para los puestos de mercado como para el patio de comidas, bancos y estacionamientos.
- Precios de Referencia: Se realizará un análisis constante de los precios de la competencia para mantener precios competitivos.

8.1.4.3 Canales de Distribución:

- Venta Directa: ICA venderá directamente a los comerciantes interesados en los puestos del mercado de abastos.
- Arrendamiento: ICA arrendará los espacios en las zonas comerciales a empresas y emprendedores.
- Plataforma Digital: Se desarrollará una plataforma web y aplicación móvil para facilitar la interacción entre comerciantes, consumidores y el mercado de abastos.

8.1.4.4 Estrategias de comunicación

- Publicidad: Anuncios en medios locales, vallas publicitarias y patrocinios para aumentar la visibilidad de la marca.
- Promociones: Sorteos, concursos y ofertas especiales para incentivar la participación de comerciantes y consumidores.
- Relaciones Públicas: Comunicados de prensa, entrevistas y participación en eventos del sector para posicionar a ICA como una empresa innovadora y comprometida con el desarrollo de Piura.
- Marketing de Contenidos: Creación de contenido informativo y entretenido, como recetas, consejos de cocina y entrevistas a comerciantes, para generar tráfico y “engagement” en las plataformas digitales.

8.1.5 Estrategias de Promoción

- Publicidad: Se van a utilizar anuncios o paneles en el mismo lugar, al igual que un puesto modelo en el frontis.

- **Eventos y Experiencias:** Se organizarán eventos entre empresarios del sector logístico para poder conversar y promover la venta del proyecto y/o el alquiler de espacios.
- **Marketing Directo:** Mediante la base de datos de posibles futuros clientes para los puestos de mercado, obtenida por las relaciones que se mantiene con la municipalidad regional, se van a enviar correos y mensajes.

8.1.6 Estrategia de Marca

Consistencia en la Comunicación: La única estrategia que la empresa va a tener es la de mantener un mensaje claro y uniforme en las plataformas que se van a usar, siendo estas pocas, ya que la empresa solo busca el financiamiento para el desarrollo de los puestos de mercado, más adelante lo que se quiere es vender el proyecto a una empresa cuyo rol sea el de gerenciar puestos de mercado, a otra que administre el centro logístico y a otras dos que se encarguen de lo que son los estacionamientos y el patio de comidas. La empresa no va a tener una marca definida ya que solo es un vehículo para el desarrollo y venta veloz.

Operaciones y Gestión

9.1 Estudio Técnico

9.1.1 Descripción de la Producción y Entrega de Productos/Servicios

- El centro logístico de Inmobiliaria Clos Apalta (ICA) en Piura se enfocará en el arrendamiento de espacios para almacenamiento y distribución de mercancías, además de ofrecer un mercado de abastos, estacionamiento, zona de bancos y un patio de comidas. Los principales procesos incluirán:
- **Recepción y Almacenamiento de Productos de Clientes:** Se establecerán áreas específicas para la recepción de mercancías, donde se realizará un control de calidad y se registrará la entrada de productos en el sistema de gestión de inventarios.

- **Gestión de Inventarios y Control de Stocks:** Se implementará un sistema de gestión de inventarios que permita monitorear en tiempo real la disponibilidad de productos, facilitando la reposición y minimizando el riesgo de sobrestock o desabastecimiento.
- **Preparación y Despacho de Pedidos:** Los pedidos se prepararán de acuerdo con las solicitudes de los clientes, asegurando una correcta selección y empaquetado de los productos antes de su despacho.
- **Servicios de Valor Agregado:** Se ofrecerán servicios como etiquetado, empaque y reempaque, adaptándose a las necesidades específicas de los clientes y mejorando la experiencia del consumidor.

9.1.2 Proveedores y la cadena de suministro.

ICA se asociará con operadores logísticos experimentados en Perú para la gestión de las operaciones del centro. Los principales proveedores incluirán:

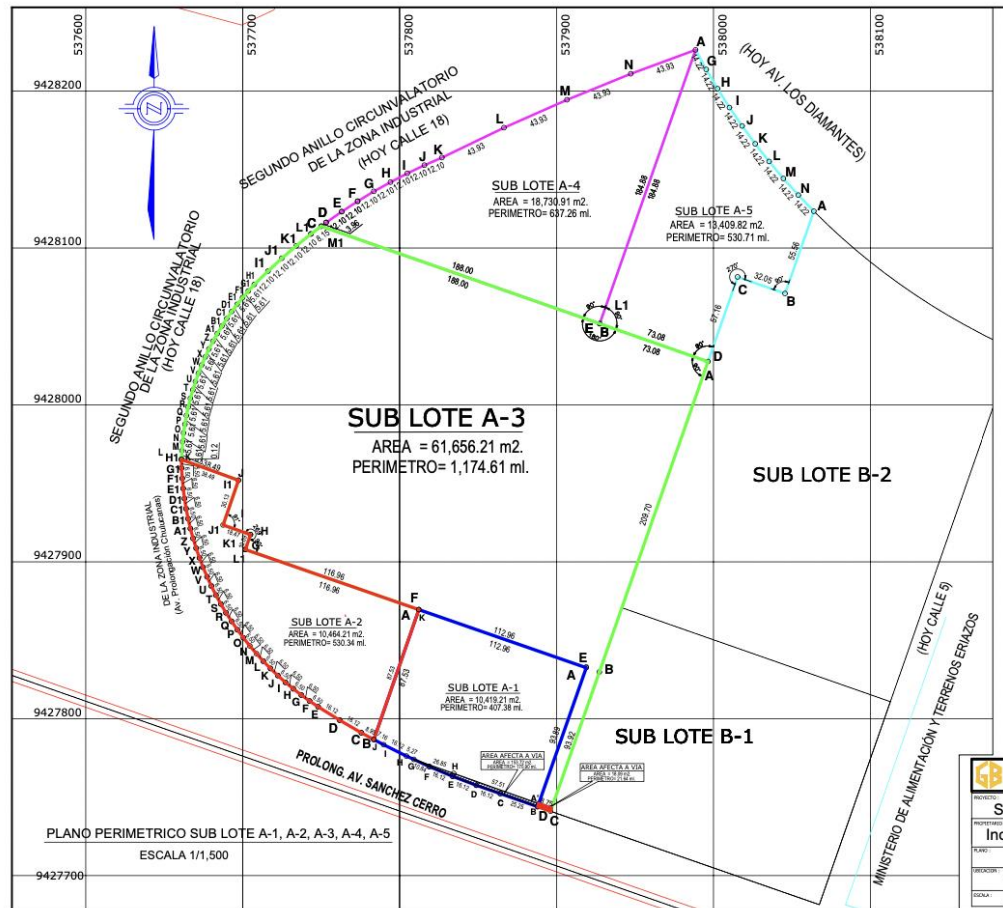
- **Empresas de Transporte y Logística:** Estas empresas serán responsables de la distribución de mercancías, asegurando que los productos lleguen a tiempo y en condiciones óptimas.
- **Proveedores de Equipos y Tecnología de Almacenamiento:** Se establecerán relaciones con proveedores que ofrezcan soluciones de almacenamiento eficientes, como estanterías, sistemas de gestión de inventarios y tecnología de automatización.
- **Empresas de Servicios Públicos:** Se coordinará con proveedores de electricidad, agua y telecomunicaciones para garantizar que el centro logístico y las áreas comerciales cuenten con los servicios necesarios para operar de manera eficiente.

9.1.3 Instalaciones (Localización del proyecto y área requerida).

La propiedad cuenta con una extensión de 114,680 m² y se encuentra ubicada en una zona con un alto nivel de tráfico en la región de Piura, ciudad de Piura, distrito 26 de octubre. Además, dispone de almacenes ya construidos (aproximadamente 52,000 m²) y una zona de estacionamiento y maniobra de aproximadamente 13,000 m². Gran parte de la

infraestructura aún se encuentra intacta y en óptimas condiciones, lo que reduce la inversión necesaria. La división del terreno sería la siguiente:

Ilustración 6: Mapa del Terreno



9.1.4 Presupuestos (de equipos, edificaciones y construcciones, personal e insumos).

Tabla 1: Presupuestos

Preliminares	\$5,734,018.00
Construcción del mercado	\$9,104,674
Comparecencia y contabilidad	\$1,265,982
Evaluación y desarrollo del perfil	\$35,000

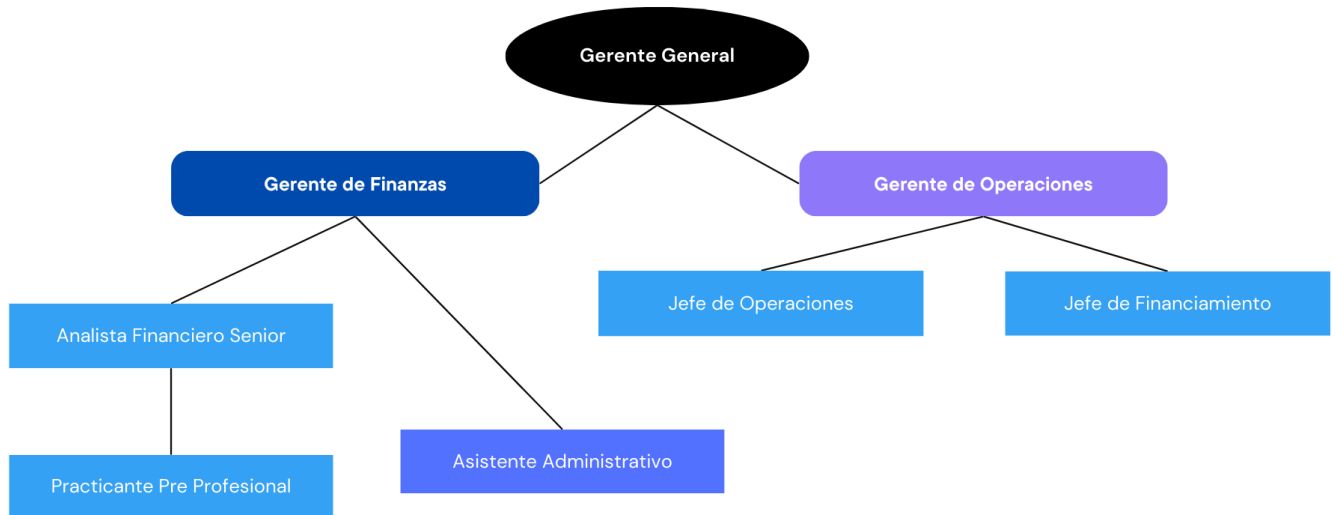
Fideicomiso / estructuración	\$44,179.20
Desarrollo técnico	\$1,197,552.30
Preobra	\$70,000
Licencias y permisos	\$350,000
Impuestos y tributos del terreno	\$87,500
Supervisión de proyecto	\$355,932.20
Gestión de proyecto	\$3,200,245.87
Marketing y publicidad	\$996,648.00

9.1.5 Impactos, económicos, ambientales y sociales.

- Económico: Generación de empleos directos e indirectos, aumento de la actividad comercial y económica en la región.
- Ambiental: Implementación de prácticas sostenibles de gestión de residuos y eficiencia energética.
- Social: Mejora de la infraestructura y servicios logísticos, apoyo al desarrollo de las PYMES locales.

9.2 Estructura Organizacional:

Ilustración 7: Organigrama de Axxion Capital Partners (Asesor de ICA)



9.2.1 Alineamiento entre Estrategia y Estructura.

El equipo de Inmobiliaria Clos Apalta (ICA) tan solo consiste en dos personas, por lo que se van a apoyar con la empresa Axxion Capital Partners, quienes cuentan con un equipo conformado por 8 personas, tienen y planean mantener una estructura flexible y adaptable que va a permitir de manera pronta a los cambios que se puedan dar en el mercado y a las necesidades que puedan tener los futuros clientes del proyecto

9.2.2 Tipos de estructura organizacional (Departmentalización).

ICA adoptará una estructura funcional, con departamentos especializados en áreas clave como (Comercial, Finanzas y Contabilidad)

9.2.3 Análisis de Diferenciación e Integración.

Para este caso, Axxion Capital Partners va a contar con un tipo de integración vertical, ya que, van a coordinar entre distintos niveles jerárquicos para el apoyo a ICA, también van a manejar el caso con un Equipo Interfuncional al ser diversas personas de distintas áreas que se van a reunir para poder trabajar en el proyecto.

9.2.4 Análisis del Modelo Genérico de Organización.

ICA adoptará una estructura organizativa funcional que permitirá una clara división de responsabilidades y una especialización en áreas clave. Esta estructura incluirá los siguientes departamentos:

- Gerencia General: Encargada de la toma de decisiones estratégicas y supervisión general del proyecto. Tendrá que asumir roles de marketing y operaciones
- Finanzas y Comercial: Enfocada en la promoción y arrendamiento de espacios en el centro logístico y el mercado de abastos al igual que el manejo de los recursos financieros, presupuestos y análisis de costos. Asumirá las funciones contables y de recursos humanos.

9.2.5 Necesidades de Personal y roles clave

Personal clave: Gerente General y Gerente de Finanzas y Comercial

9.2.6 Forma legal de la empresa

Inmobiliaria Clos Apalta (ICA) se constituirá como una Sociedad Anónima (S.A.).

9.3 Tecnología y Sistemas

9.3.1 Descripción de la infraestructura tecnológica.

- **Sistemas de Seguridad:** Se instalarán cámaras de vigilancia, sistemas de control de acceso y alarmas para garantizar la seguridad de las instalaciones y la mercancía. Esto es crucial tanto para el centro logístico como para el mercado de abastos.
- **Equipos de Almacenamiento y Manejo de Materiales:** Se utilizarán estanterías, carretillas elevadoras y otros equipos para optimizar el almacenamiento y la manipulación de mercancías en el centro logístico.

9.3.2 Sistemas y Plataformas.

- **Plataforma de E-commerce:** Se desarrollará una plataforma en línea para facilitar la venta de productos del mercado de abastos y la reserva de espacios en el centro logístico. Esto permitirá a los clientes realizar pedidos y reservas de manera conveniente.
- **Sistema de Atención al Cliente:** Un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) que permitirá gestionar interacciones con los clientes, seguimiento de ventas y atención postventa.

9.3.3 Desarrollo Tecnológico.

- **Análisis de Datos:** Utilización de herramientas de análisis de datos para obtener información valiosa sobre el comportamiento del cliente, tendencias de mercado y eficiencia operativa. Esto permitirá a ICA tomar decisiones informadas y adaptar sus estrategias.

Plan Financiero Detallado

10.1 Ingresos

Los ingresos del proyecto se verán desplegados en ocho partes, la primera va a ser la venta de puestos de mercado, teniendo en cuenta tres etapas y dos tamaños de puestos, uno por diez metros cuadrados y otro por doce metros cuadrados, esta etapa solo durará 3 años (2025-2026-2027) pero se cuenta 2024 por ser preventa en ese año. De ahí consideraremos los alquileres de área de bancos, patio de comidas, depósitos (dentro del mercado), área para centro logístico y estacionamientos.

10.1.1 Precio de venta unitario y unidades vendidas/servicios brindados.

Ilustración 8: Precio de Venta Unitario

(Dolares, sin IGV)

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
PVU-Puesto Mercado 12		30,000.00	30,000.00	30,000.00			
PVU-Puesto Mercado 12		32,400.00	32,400.00	32,400.00			
PVU-Puesto Mercado 10		29,000.00	29,000.00	29,000.00			
Concesión Area Bancos (\$ por m2)		3.00	3.00	3.00	3.15	3.31	3.47
Food Court (\$ por m2)		3.00	3.00	3.00	3.15	3.31	3.47
Depósitos (\$ por m2)		1.50	1.50	1.50	1.58	1.65	1.74
Alquiler Centro Logistico (\$ por m2)		3.00	3.00	3.00	3.15	3.31	3.47
Alquiler de Estacionamientos (\$ por m2)		1.50	1.50	1.50	1.58	1.65	1.74
Total		91,412	91,412	91,412	13	13	14

10.1.2 Unidades vendidas/servicios brindados

Ilustración 9: Unidades y Servicios Vendidos

(Unidades / Servicios) en metros cuadrados

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
PVU-Puesto Mercado 12		1,000					
PVU-Puesto Mercado 12		150	350				
PVU-Puesto Mercado 10			90	210			
Concesión Area Bancos		6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Food Court		22,000.00	22,000.00	22,000.00	22,000.00	22,000.00	22,000.00
Depósitos		3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Alquiler Centro Logistico		20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Alquiler de Estacionamientos		10,464.21	10,464.21	10,464.21	10,464.21	10,464.21	10,464.21
Total	-	62,614	61,904	61,674	61,464	61,464	61,464

10.1.3 Ventas totales

Ilustración 10: Ventas Totales

(Dólares, sin IGV)

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
PVU-Puesto Mercado 12		30,000,000	-	-	-	-	
PVU-Puesto Mercado 12		4,860,000	11,340,000	-	-	-	
PVU-Puesto Mercado 10		-	2,610,000	6,090,000	-	-	
Concesión Area Bancos		216,000	216,000	216,000	226,800	238,140	
Food Court		792,000	792,000	792,000	831,600	873,180	
Depósitos		54,000	54,000	54,000	56,700	59,535	
Alquiler Centro Logístico		720,000	720,000	720,000	756,000	793,800	
Alquiler de Estacionamientos		188,356	188,356	188,356	197,774	207,662	
Total ventas		35,868,000	14,958,000	7,098,000	1,058,400	1,111,320	
Crédito (%)							
Periodo promedio de cobranza (días)							
Cuentas por cobrar							
Total cobros		35,868,000	14,958,000	7,098,000	1,058,400	1,111,320	

10.2 Egresos

10.2.1 Costo de Ventas

Ilustración 11: Costo de Ventas

(Dólares, sin IGV)

	2025	2026	2027	2028	2029
Planilla					
Remuneraciones (no aplica IGV)				-	-
Compras					
Costo Obra (Puestos)	14,877,778	7,438,889	3,983,333		
Costo Venta (Alquileres)	289,182	289,182	289,182	289,182	303,641
Total costos de ventas (planilla + compras)	15,166,960	7,728,071	4,272,516	289,182	303,641
Crédito (%)	0%	0%	0%	0%	0%
Periodo promedio de pago (días)	30	30	30	30	30
Cuentas por pagar (no incluye planilla)	-	-	-	-	-
Egresos pagados al contado	15,166,960	7,728,071	4,272,516	289,182	303,641

10.2.2 Gastos de Administración

Se mantiene una política de pago de treinta días y el alquiler continua por lo que las cuentas por pagar no se quedan en cero.

Ilustración 12: Gastos de Administración

(Dólares, sin IGV)	2025	2026	2027	2028	2029
Servicios de Terceros					
Gerenciamiento Alquileres	110,000	120,000	120,000	120,000	120,000
Gerenciamiento del Proyecto	1,052,000	1,052,000	613,667	-	-
Total gastos de administración (planilla + compras)	1,162,000	1,172,000	733,667	120,000	120,000
Crédito (%)	0%	0%	0%	0%	0%
Periodo promedio de pago (días)	30	30	30	30	30
Cuentas por pagar (no incluye planilla)	-	-	-	-	-
Egresos pagados al contado	1,162,000	1,172,000	733,667	120,000	120,000

10.2.3 Gastos de Ventas

Ilustración 13: Gastos de Venta

(Dólares, sin IGV)	2025	2026	2027	2028	2029
Planilla					
Comisiones de venta 3%	905,100	488,250	213,150	-	-
Compras					
Publicidad y marketing	43,830	43,333	43,172	43,025	43,025
Servicios de Terceros (Gerenciamiento del Proyecto)				-	-
Otros gastos de venta	-	-	-	-	-
Total gastos de ventas (planilla + compras)	948,930	531,583	256,322	43,025	43,025
Crédito (%)	0%	0%	0%	0%	0%
Periodo promedio de pago (días)	-	15	15	15	15
Cuentas por pagar (no incluye planilla)	-	-	-	-	-
Egresos pagados al contado	948,930	531,583	256,322	43,025	43,025

10.2.4 Punto de Equilibrio.

Ilustración 14: Punto de Equilibrio

	2025	2026	2027	2028	2029
Precio de venta unitario					
<i>PVU-Puesto Mercado 12</i>	30,000.00	30,000.00	30,000.00		
<i>PVU-Puesto Mercado 12</i>	39,000.00	39,000.00	39,000.00		
<i>PVU-Puesto Mercado 10</i>	34,800.00	34,800.00	34,800.00		
Concesión Area Bancos (\$ por m2)	3.00	3.00	3.00	3.15	3.31
Food Court (\$ por m2)	3.00	3.00	3.00	3.15	3.31
Depósitos (\$ por m2)	1.50	1.50	1.50	1.58	1.65
Alquiler Centro Logístico (\$ por m2)	3.00	3.00	3.00	3.15	3.31
Alquiler de Estacionamientos (\$ por m2)	1.50	1.50	1.50	1.58	1.65
Costo variable unitario					
<i>PVU-Puesto Mercado 12</i>	3200	0	0		
<i>PVU-Puesto Mercado 12</i>	0	3840	0		
<i>PVU-Puesto Mercado 10</i>	0	0	6400		
Concesión Area Bancos (\$ por m2)	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Food Court (\$ por m2)	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3
Depósitos (\$ por m2)	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Alquiler Centro Logístico (\$ por m2)	1.2	1.2	1.2	1.2	1.3
Alquiler de Estacionamientos (\$ por m2)	1.0	1.0	1.0	1.0	1.1
Margen de contribución					
<i>PVU-Puesto Mercado 12</i>	26,800.00	30,000.00	30,000.00	0.00	0.00
<i>PVU-Puesto Mercado 12</i>	39,000.00	35,160.00	39,000.00	0.00	0.00
<i>PVU-Puesto Mercado 10</i>	34,800.00	34,800.00	28,400.00	0.00	0.00
Concesión Area Bancos (\$ por m2)	2.64	2.64	2.64	2.79	2.93
Food Court (\$ por m2)	1.74	1.74	1.74	1.89	1.98
Depósitos (\$ por m2)	1.35	1.35	1.35	1.43	1.50
Alquiler Centro Logístico (\$ por m2)	1.80	1.80	1.80	1.95	2.05
Alquiler de Estacionamientos (\$ por m2)	0.45	0.45	0.45	0.53	0.56
Proporción ventas (%)					
<i>PVU-Puesto Mercado 12</i>	83.64%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<i>PVU-Puesto Mercado 12</i>	13.55%	31.62%	0.00%	0.00%	0.00%
<i>PVU-Puesto Mercado 10</i>	0.00%	7.28%	16.98%	0.00%	0.00%
Concesión Area Bancos (\$ por m2)	0.60%	0.60%	0.60%	0.63%	0.66%
Food Court (\$ por m2)	2.21%	2.21%	2.21%	2.32%	2.43%
Depósitos (\$ por m2)	0.15%	0.15%	0.15%	0.16%	0.17%
Alquiler Centro Logístico (\$ por m2)	2.01%	2.01%	2.01%	2.11%	2.21%
Alquiler de Estacionamientos (\$ por m2)	0.53%	0.53%	0.53%	0.55%	0.58%
Costos fijos totales	16,225,890	8,379,654	4,648,838	452,207	466,666
Margen de contribución promedio ponderado	27,699.99	13,648.54	4,822.11	0.11	0.12
Punto de equilibrio individual					
<i>PVU-Puesto Mercado 12</i>	489.94	0.00	0.00	0.00	0.00
<i>PVU-Puesto Mercado 12</i>	79.37	194.11	0.00	0.00	0.00
<i>PVU-Puesto Mercado 10</i>	0.00	44.68	163.69	0.00	0.00
Concesión Area Bancos (\$ por m2)	3.53	3.70	5.81	26542.38	26086.72
Food Court (\$ por m2)	12.93	13.56	21.29	97322.05	95651.31
Depósitos (\$ por m2)	0.88	0.92	1.45	6635.59	6521.68
Alquiler Centro Logístico (\$ por m2)	11.76	12.32	19.35	88474.59	86955.74
Alquiler de Estacionamientos (\$ por m2)	3.08	3.22	5.06	23145.42	22748.08
Punto de equilibrio total (unidades)	601	273	217	242,120	237,964

10.3 Inversión:

La inversión del proyecto se ve desagregada en los siguientes puntos: Inversión en Activos Fijos, Gastos preoperativos y el Cambio en Capital de trabajo.

10.3.1 Activos fijos.

La compra de activos fijos incluye los Sublotes, A1, A2 y A3, a un valor de realización, sumado a la valorización de las edificaciones y obras complementarias que ya se encuentran dentro de la propiedad. Ambas valorizaciones fueron realizadas por el BBVA.

10.3.2 Gastos preoperativos.

Se tomaron las siguientes cuentas para poder calcular los gastos preoperativos al desarrollar el proyecto: Evaluación y desarrollo del perfil, estructuración de fideicomiso y la preobra. Para el desarrollo completo del proyecto se tienen otros gastos, pero no son incluidos en este momento porque van a ser cubiertos por las preventas.

Ilustración 15: Gastos Preoperativos

<i>(Dólares, sin IGV)</i>	2024	2025
Evaluación y Desarrollo del Perfil		35,000
Fideicomiso / Estructuración		44,179
PRE OBRA		7,000,000
Licencias y Permisos		350,000
Impuestos y Tributos del Terreno		87,500
Total	-	7,516,679

10.3.3 Cambio en el capital de trabajo.

Ilustración 16: Cambio en el capital de trabajo

(Dólares, sin IGV)

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Total ventas		35,868,000	14,958,000	7,098,000	1,058,400	1,111,320
Variación con respecto al año siguiente	35,868,000	-20,910,000	-7,860,000	-6,039,600	52,920	
Capital de trabajo / Ventas (Base: Año 1)	15.00%					
Cambio en el capital de trabajo	5,380,200	-3,136,500	-1,179,000	-905,940	7,938	

10.4 Financiamiento de la inversión

Ilustración 17: Inversión

Datos generales	2024
Principal	8,500,000
Moneda	Dólares
Plazo (meses)	60
TEA	15.00%
TEM	1.17%
Cuota mensual	198,035
Plazo de gracia	1 año

10.4.1 Flujo de Financiamiento neto.

En la siguiente imagen podemos observar dos tablas, la primera es el flujo de solo las amortizaciones y los intereses de la deuda que se va a obtener

En la segunda tabla se tiene el flujo de financiamiento completo, tanto amortizaciones como el flujo del principal de la deuda con sus intereses.

Ilustración 18: Flujo del Financiamiento

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Principal	8,500,000					
Amortización			-1,702,255	-1,957,594	-2,453,426	-2,386,725
Interés		-1,115,742	-926,640	-757,464	-410,792	-171,483
Escudo tributario						
Flujo de Financiamiento Neto	8,500,000	-1,115,742	-2,628,895	-2,715,058	-2,864,218	-2,558,208

10.5 Estado de resultados:

Ilustración 19: Estado de Resultados

(Dólares)	2025	2026	2027	2028	2029
Ventas	35,868,000	14,958,000	7,098,000	1,058,400	1,111,320
<i>Costos de ventas</i>	15,166,960	7,728,071	4,272,516	289,182	303,641
Utilidad bruta	20,701,040	7,229,929	2,825,484	769,218	807,679
<i>Gastos de administración</i>	1,162,000	1,172,000	733,667	120,000	120,000
<i>Gastos de venta</i>	948,930	531,583	256,322	43,025	43,025
<i>Depreciación</i>	231,481	231,481	231,481	231,481	231,481
<i>Amortización</i>	-	-	-	-	-
<i>Otros ingresos</i>	-	-	-	-	-
<i>Otros egresos</i>	7,516,679	-	-	-	-
Utilidad operativa (EBIT)	10,841,950	5,294,865	1,604,015	374,712	413,173
MARGEN OPERATIVO	30%	35%	23%	35%	37%
<i>Ingresos financieros</i>	-	-	-	-	-
<i>Egresos financieros</i>	1,115,742	926,640	757,464	410,792	171,483
Resultados antes de impuestos (EBT)	9,726,208	4,368,225	846,551	-36,080	241,689
<i>Impuesto a la renta</i>	2,869,231	1,288,626	249,732	-	60,655
Utilidad/pérdida neta	6,856,976	3,079,599	596,818	-36,080	181,035

10.6 Flujo de caja

10.6.1 Flujo de caja económico.

Ilustración 20: Flujo de Caja Económico

(Dólares)	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Flujo de operación						
<i>(+) Ingresos operativos</i>		42,324,240	17,650,440	8,375,640	1,248,912	1,311,358
<i>(-) Egresos operativos</i>		-20,387,910	-11,129,352	-6,209,755	-533,605	-550,666
<i>(-) IGV</i>		-1,993,218	-994,742	-330,389	-109,115	-116,038
<i>(-) Impuesto a la renta</i>		-2,869,231	-1,288,626	-249,732	-	-60,655
Flujo de inversión						
<i>(-) Activos fijos</i>	-7,500,000	-	-	-	-	-
<i>(-) Activos intangibles</i>	-	-	-	-	-	-
<i>(-) Gastos preoperativos</i>		-8,869,681				
<i>(-) Cambio en el capital de trabajo</i>						-
Flujo de liquidación						
<i>(+) Liquidación de activos fijos</i>						
<i>(+) Recuperación del capital de trabajo</i>						
Flujo de Caja Económico (FCE)	-7,500,000	8,204,199	4,237,719	1,585,763	606,193	583,999

10.6.2 Flujo de caja financiero.

Ilustración 21: Flujo de Caja Financiero

(Dólares)

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Flujo de Caja Económico (FCE)	-7,500,000	8,204,199	4,237,719	1,585,763	606,193	583,999
Flujo de Financiamiento Neto (FFN)	8,500,000	-1,115,742	-2,628,895	-2,715,058	-2,864,218	-2,558,208
Flujo de Caja Financiero (FCF)	1,000,000	7,088,457	1,608,824	-1,129,295	-2,258,025	-1,974,209
Flujo de Caja Acumulado	1,000,000	8,088,457	9,697,281	8,567,986	6,309,961	4,335,751

10.7 Costo de Oportunidad

10.7.1 Costo de oportunidad del inversionista.

Ilustración 22: Costo de Oportunidad Inversionista

Beta del proyecto

Equity (E)	14,436,072
Debt (D)	8,500,000
Impuesto a la renta (T)	29.50%
Beta desapalancada (Bu)	1.00
Beta del proyecto (Bp)	1.42

Capital Asset Pricing Model (CAPM)

Tasa libre de riesgo (Rf)	5.00%
Beta del proyecto (B)	1.42
Prima de riesgo (Rm - Rf)	8.45%
Riesgo país (Rp)	1.50%
Costo de oportunidad del inversionista (CoK)	18.46%

10.7.2 Costo de oportunidad del proyecto

Ilustración 23: Costo Oportunidad Proyecto

Weighted Average Cost of Capital (WACC)

Equity (E)	15,436,072
Debt (D)	8,500,000
Impuesto a la renta (T)	29.50%
Costo de oportunidad del inversionista (Ke)	18.46%
Costo de la deuda financiera (Kd)	15.00%
Costo de oportunidad del proyecto	15.66%

10.8 Análisis de la Rentabilidad

Ilustración 24: Análisis de Rentabilidad

Valor Actual Neto (VAN)

(Dólares)

VAN Económico	4,407,326
VAN Financiero	5,457,918

Tasa Interna de Retorno (TIR)

TIR Económica	57.23%
TIR Financiera	

La TIR Financiera no se puede calcular debido a los flujos negativos en el FCF.

10.9 Estado de situación financiera

Ilustración 25: Estado de Situación

(Dólares)

RUBROS	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ACTIVO						
Activo Corriente	1,000,000	8,088,457	9,697,281	8,567,986	6,309,961	4,335,751
<i>Caja y Bancos</i>	1,000,000	8,088,457	9,697,281	8,567,986	6,309,961	4,335,751
<i>Cuentas por cobrar comerciales</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Otras cuentas por cobrar</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Inventario</i>	-	-	-	-	-	-
Activo No Corriente	22,936,072	22,704,591	22,473,110	22,241,630	22,010,149	21,778,668
<i>Inmuebles, maquinaria y equipo</i>	22,936,072	22,704,591	22,473,110	22,241,630	22,010,149	21,778,668
<i>Intangibles</i>	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO	23,936,072	30,793,048	32,170,392	30,809,616	28,320,110	26,114,420
PASIVO						
Pasivo Corriente	-	-	-	-	-	-
<i>Tributos por pagar</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Cuentas por pagar comerciales</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Préstamo CP</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Otras cuentas por pagar</i>	-	-	-	-	-	-
Pasivo No Corriente	8,500,000	8,500,000	6,797,745	4,840,151	2,386,725	-
<i>Préstamo LP</i>	8,500,000	8,500,000	6,797,745	4,840,151	2,386,725	-
TOTAL PASIVO	8,500,000	8,500,000	6,797,745	4,840,151	2,386,725	-
PATRIMONIO						
<i>Capital social</i>	15,436,072	15,436,072	15,436,072	15,436,072	15,436,072	15,436,072
<i>Resultados acumulados</i>	-	6,856,976	9,936,575	10,533,393	10,497,313	10,678,348
TOTAL PATRIMONIO	15,436,072	22,293,048	25,372,647	25,969,465	25,933,385	26,114,420
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	23,936,072	30,793,048	32,170,392	30,809,616	28,320,110	26,114,420

10.10 Análisis integrado de los riesgos del proyecto

10.10.1 Análisis cuantitativo

10.10.1.1 Identificación de Riesgos

Riesgos Financieros:

- Variabilidad en los Ingresos: La proyección de ingresos puede no cumplirse debido a factores como la competencia o cambios en la demanda.
- Costos de Construcción: Aumento inesperado en los costos de construcción y operación.

Riesgos Operativos:

- Retrasos en la Construcción: Problemas con contratistas o permisos que podrían retrasar la apertura del centro.
- Fallas en la Cadena de Suministro: Dependencia de proveedores externos que podrían no cumplir con los plazos.

Riesgos de Mercado:

- Competencia: Entrada de nuevos competidores en el mercado que ofrezcan servicios similares.
- Cambios en las Preferencias del Consumidor: Cambios en la demanda de los consumidores que afecten el mercado de abastos.

Riesgos Regulatorios:

- Cambios en la Legislación: Nuevas regulaciones que afecten la operación del centro logístico o del mercado de abastos.

Riesgos Ambientales:

- Impacto Ambiental: Posibles problemas relacionados con el cumplimiento de normativas ambientales durante la construcción y operación.

10.10.1.2 Evaluación de Riesgos

Para evaluar los riesgos identificados, se utilizarán dos enfoques principales:

- Probabilidad de Ocurrencia: Se clasificará cada riesgo en una escala de 1 a 5, donde 1 es muy poco probable y 5 es muy probable.

- Impacto en el Proyecto: Se evaluará el impacto de cada riesgo en una escala de 1 a 5, donde 1 es un impacto mínimo y 5 es un impacto crítico.

10.10.1.3 Matriz de Riesgos

Tabla 2: Matriz de Riesgos

Riesgo	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Puntuación Total (Probabilidad x Impacto)
Variabilidad en los Ingresos	4	5	20
Costos de Construcción	3	4	12
Retrasos en la Construcción	4	4	16
Fallas en la Cadena de Suministro	3	3	9
Entrada de Nuevos Competidores	4	3	12
Cambios en la Legislación	2	5	10
Impacto Ambiental	2	4	8

10.10.1.4 Priorización de Riesgos

Los riesgos se priorizarán según su puntuación total, lo que permitirá a ICA enfocar sus esfuerzos de mitigación en los riesgos más críticos:

1. Variabilidad en los Ingresos (20)
2. Retrasos en la Construcción (16)
3. Costos de Construcción (12)
4. Entrada de Nuevos Competidores (12)
5. Cambios en la Legislación (10)
6. Fallas en la Cadena de Suministro (9)
7. Impacto Ambiental (8)

10.10.1.5 Plan de Mitigación

Variabilidad en los Ingresos:

- Realizar un análisis de mercado exhaustivo y ajustar las proyecciones de ingresos basadas en datos reales.
- Diversificar la oferta de servicios para atraer diferentes segmentos de clientes.

Retrasos en la Construcción:

- Establecer un cronograma detallado y realizar un seguimiento regular del progreso.
- Seleccionar contratistas con experiencia y un historial comprobado.

Costos de Construcción:

- Realizar un análisis de costos detallado y establecer un fondo de contingencia.
- Negociar contratos fijos con proveedores para evitar sorpresas en costos.

Entrada de Nuevos Competidores:

- Desarrollar una propuesta de valor diferenciada que resalte la calidad y el servicio al cliente.
- Monitorear el mercado y ajustar estrategias de marketing según sea necesario.

Cambios en la Legislación:

- Mantenerse informado sobre las regulaciones locales y nacionales.
- Colaborar con asesores legales para garantizar el cumplimiento.

Fallas en la Cadena de Suministro:

- Diversificar la base de proveedores y establecer relaciones sólidas con ellos.
- Implementar un sistema de gestión de inventarios eficiente.

Impacto Ambiental:

- Realizar un estudio de impacto ambiental y cumplir con todas las regulaciones pertinentes.
- Implementar prácticas sostenibles en la construcción y operación del centro.

Plan de Implementación y Cronograma

11.1 Fases de Implementación

Adquisición del Terreno

- Resolver las cargas existentes sobre el terreno de la ex textil Piura, como el embargo laboral y la deuda hipotecaria.
- Completar la adquisición del terreno de manera oportuna.

Permisos y Aprobaciones

- Obtener los permisos y resoluciones necesarias de la Municipalidad de Piura para la construcción y operación del centro logístico.
- Asegurar el total apoyo y disposición de la municipalidad para el proyecto.

Asociaciones Estratégicas

- Formalizar los acuerdos de asociación con los administradores de centros logísticos, operadores de almacenes y estacionamientos, empresas inmobiliarias y constructoras.
- Establecer roles, responsabilidades y compromisos claros con cada socio.

Diseño y Construcción

- Desarrollar el diseño final del centro logístico, considerando la distribución óptima de los sublotos.
- Gestionar la construcción del centro logístico de manera eficiente y dentro del cronograma establecido.

Comercialización y Operaciones

- Implementar un plan de comercialización efectivo para arrendar los sublotos A-2 y A-3.
- Seleccionar y contratar al operador logístico que gestionará las operaciones del centro.

11.1.1 Plan de acción detallado.

Tabla 3: Plan de Acción

Actividad	Responsable	Plazo
Resolver cargas sobre el terreno	Gerencias de ICA	3 meses
Adquisición del terreno	Gerencias de ICA	6 meses
Obtener permisos y aprobaciones de la Municipalidad	Gerencias de ICA	4 meses
Formalizar acuerdos con socios estratégicos	Gerencias de ICA	3 meses
Desarrollar diseño final del centro logístico	Equipo de Arquitectura (externo)	6 meses
Gestionar la construcción del centro	Gerente de Proyectos (Externo)	12 meses
Implementar plan de comercialización	Gerencias de ICA	6 meses
Seleccionar y contratar operador logístico	Gerencias de ICA	3 meses

11.1.2 Asignación de recursos.

- Presupuesto total estimado: \$45 millones aproximadamente
- Financiamiento: \$8.5 millones serán financiados en un crédito, lo demás será financiado con las preventas de los puestos de mercado
- Recursos humanos: Equipo multidisciplinario de 6 a 8 personas

11.1.3 Responsabilidades y cronograma.

El equipo de ICA está conformado por 2 socios, en este caso actuando como gerente general y gerente de finanzas, un analista financiero, un analista comercial y se va a buscar un gerente de operaciones.

El equipo desarrolla los roles y responsabilidades de:

- Dirección del Proyecto
- Gerencia de Proyectos
- Resolución de cargas sobre el terreno
- Equipo de Relaciones Públicas para la gestión de permisos y aprobaciones
- Gerencia de Alianzas

- Equipo de Arquitectura va a ser externo y contratado.
- Gerente de Construcción: Ejecución de la construcción
- Gerencia de Marketing y Ventas.

Comunicación Interna

- Reuniones semanales de seguimiento del proyecto de la Gerencia de ICA
- Informes de avance mensuales de parte del equipo.
- Canales de comunicación: correo electrónico y teléfono.

Evaluación y Control Continuo

12.1 Evaluación

12.1.1 Establecimiento de criterios de evaluación.

Indicadores Clave de Desempeño (KPIs): Se definirán métricas cuantificables para medir el logro de objetivos específicos, tales como:

- Ventas: Ingresos generados por el arrendamiento de espacios en el centro logístico y el mercado de abastos.
- Participación de Mercado: Porcentaje de mercado capturado en el sector logístico y de abastos en Piura.
- Satisfacción del Cliente: Medida a través de encuestas y retroalimentación directa de los clientes sobre la calidad del servicio.

Hitos del Proyecto: Se establecerán eventos o entregables claves que marquen el progreso del proyecto, tales como:

- Finalización de la construcción del centro logístico.
- Lanzamiento del mercado de abastos.
- Inicio de operaciones en el patio de comidas y la zona de bancos.

Retroalimentación de los Interesados: Se recopilarán comentarios y percepciones de clientes, socios y otros grupos interesados para evaluar el desempeño del proyecto y realizar mejoras continuas.

12.1.2 Monitoreo del progreso.

- Reuniones de Seguimiento: Se llevarán a cabo reuniones periódicas con el equipo del proyecto para discutir el progreso, identificar problemas y tomar medidas correctivas.
- Informes de Avance: Se elaborarán informes regulares que resuman el progreso del proyecto en relación con los objetivos y los plazos establecidos.
- Tableros de Control: Se implementarán herramientas visuales que muestren métricas clave y el estado del proyecto en tiempo real, permitiendo un seguimiento efectivo.

12.1.3 Evaluación de la estrategia.

- Análisis de Desviaciones: Se comparará el desempeño real con los objetivos planificados para identificar áreas de mejora.
- Análisis de Tendencias: Se examinará el desempeño a lo largo del tiempo para identificar patrones y tendencias que puedan influir en la estrategia.
- Análisis de Sensibilidad: Se evaluará cómo cambios en variables clave, como precios o costos, afectan el desempeño del proyecto.

12.2 Control

12.2.1 Acciones correctivas.

- Ajustes a la Estrategia: Se modificarán las estrategias del proyecto para adaptarse a cambios en el entorno o a nuevas oportunidades identificadas durante la evaluación.

- Cambios en el Alcance: Se podrán agregar, modificar o eliminar elementos del proyecto para alinearlos con los objetivos y restricciones.
- Reasignación de Recursos: Se redistribuirán recursos humanos, financieros o materiales para abordar problemas o aprovechar oportunidades emergentes.

12.2.2 Revisión de presupuesto.

- Análisis de Variaciones: Se compararán los gastos reales con los presupuestados para identificar áreas de sobregasto o subestimación.
- Pronósticos de Gastos: Se proyectarán los gastos futuros del proyecto para identificar posibles problemas de presupuesto y ajustar las expectativas.
- Ajustes al Presupuesto: Se realizarán ajustes al presupuesto para acomodar cambios en el alcance, los plazos o los recursos del proyecto.

12.2.3 Revisión de riesgos.

- Identificación de Nuevos Riesgos: Se examinará el entorno del proyecto para identificar riesgos emergentes que puedan afectar el desarrollo del proyecto.
- Evaluación de Riesgos: Se evaluará la probabilidad e impacto de los riesgos identificados para priorizar los más importantes y desarrollar estrategias adecuadas.
- Planificación de Respuesta: Se desarrollarán planes de contingencia y estrategias de mitigación para abordar los riesgos clave y minimizar su impacto.

12.2.4 Adaptación del plan.

- Actualización del Plan: Se modificará el plan del proyecto para incorporar ajustes a la estrategia, el alcance, los recursos o los plazos según sea necesario.
- Comunicación de Cambios: Se comunicarán los cambios al equipo del proyecto y a los interesados para asegurar la alineación y el compromiso con las nuevas directrices.

- Documentación de Lecciones Aprendidas: Se documentarán las lecciones aprendidas durante el proyecto para informar futuros proyectos y mejorar continuamente los procesos.



Conclusiones

Después del análisis del proyecto podemos concluir lo siguiente: El proyecto o plan de implementación de un centro integral de negocios, en este caso llamado “Proyecto Piura”, contempla y/o abarca la integración de diversos negocios.

Principalmente se pudo hallar que en la ciudad de Piura no se cuenta con un espacio óptimo, con buenas entradas y salidas de carga y descarga. Asimismo, se encuentra una carencia de calidad y cantidad en los espacios que los comerciantes actualmente tienen. Tampoco se cuenta con buen servicio de almacenamiento en frío y congelado para los puestos de mercado. El proyecto es viable en la medida de que se estén resolviendo los temas legales (embargos).

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Inmobiliaria Clos Apalta en asegurar antes de poder cerrar el trámite para la adquisición de un financiamiento, asegurar que se va a poder cumplir y cerrar los temas de embargo, tanto laboral como con el banco.

También se les recomienda trabajar de manera conjunta con apoyo de la municipalidad y los bancos interesados en ingresar a las zonas financieras, ya que la permisología, licencias y financiamiento son de vital importancia y trabajar de la mano con quienes otorgan eso es vital.

De igual manera se deben realizar y mantener reuniones con los comerciantes para poder asegurar la demanda de los puestos de mercado y poder mantener una buena relación con ellos.

Bibliografía

- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., & Yoguel, G. (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista de la CEPAL*(110), 137-155. Obtenido de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/50511/RVE110Yoqueletal.pdf>
- Choy, M., & Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>
- Defensoría del Pueblo. (2019). *Informe sobre infraestructura y servicios básicos en mercados*. Obtenido de Defensoría del Pueblo: www.defensoria.gob.pe
- Espinoza Bancayan, M. A., & Dongo Neira, O. E. (2022). *PROPUESTA DE UN MERCADO DE ABASTOS MINORISTA BASADO EN LA MODULACION ESPACIAL EN EL DISTRITO DE SULLANA-PIURA 2050*.
- García Nieto, J. P. (2013). *Consturye tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.
- Gómez, M. (2022). *Studocu*. Obtenido de <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-nacional-jose-faustino-sanchez-carrion/logistica/operadores-logisticos/74132638>
- KPMG. (2023). *Logística y cadena de suministro: tendencias y desafíos*. Obtenido de KPMG.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú. (2023). *Estudio sobre eficiencia logística en Perú*.
- Porter, M. (1980). *Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. Nueva York: Free Press.
- PwC. (2022). *El futuro del transporte y la logística*. Obtenido de PwC.
- Wakefield, C. &. (08 de Febrero de 2021). *Sector logístico y sus planes para atender la mayor demanda del e-commerce*. Obtenido de Cushman & Wakefield Perú:

<https://cushwakeperu.com/sector-logistico-y-sus-planes-para-atender-la-mayor-demanda-del-e-commerce/>

Wittmann, R. (2006). ¿Hubo una revolución en la lectura a finales del siglo XVIII? En G. Cavallo, & R. Chartier, *Historia de la lectura en el mundo occidental* (págs. 435-472). México D.F.: Santillana.



PROYECTO PIURA

INFORME DE ORIGINALIDAD

1 %

INDICE DE SIMILITUD

2 %

FUENTES DE INTERNET

0 %

PUBLICACIONES

1 %

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

www.emis.com

Fuente de Internet

1 %

2

repositorio.usil.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 40 words

Excluir bibliografía

Activo