



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**Desarrollo de una nueva unidad de negocios Licorería – Inversiones Hevari  
S.A.C.**

**Trabajo de investigación para optar el grado académico de**

**Bachiller en Administración de Empresas**

**Presentado por:**

Yasmín Trinidad Ramírez Huaroto

Erica Vásquez Rivera

Cesar Arturo Vásquez Lévano

**Lima, Perú**

**2019**



**ANEXO 6**

**RESULTADO DEL INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER**

Fecha: 20/06/2019

<b>Facultad</b>	Ciencias Empresariales			
<b>Carreras de pre grado</b>				
Ingeniería de Sistemas Empresariales	<input type="checkbox"/>	Ingeniería de Sistemas de Información y Gestión - CPE	<input type="checkbox"/>	
Ingeniería Económica y de Negocios	<input type="checkbox"/>	Administración de Empresas - CPE	<input checked="" type="checkbox"/>	
Administración de Negocios Internacionales	<input type="checkbox"/>			
Administración de Empresas	<input type="checkbox"/>			
Marketing y Administración	<input type="checkbox"/>			
<b>Semestre /ciclo académico /módulo : CPE 2019-01 / DECIMO / 1</b>				
<b>Código</b>	<b>Alumno</b>	<b>Correo electrónico</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Nota*</b>
100029889	Ramirez Huaroto, Yasmin Trinidad			16
100011102	Vasquez Levano, Cesar Arturo			15
100031107	Vasquez Rivera, Erica	vasquez.evr1190@gmail.com		15

**\*Nota final del curso aprobatoria**

**Título del trabajo de investigación:**

Desarrollo de una nueva unidad de negocios de Licorería - Inversiones Hevari S.A.C

El Jurado revisor toma en cuenta estos criterios de evaluación para calificar el **Trabajo de Investigación** para optar el Grado de Bachiller:

- Aprobado (13 – 15)
- Aprobado – Muy Buena (16 – 18)
- Aprobado – Sobresaliente (19 – 20)
- Desaprobado (0 – 12)

**Comentario/sugerencias/recomendaciones/observaciones:**

Los alumnos cumplieron con los requisitos mínimos del trabajo. Los comentarios son los siguientes:

- Falta un índice de tabla
- Tu plan de operaciones, debe manejar un plan logístico. Favor agregar como manejaran la distribución en este sector
- En el documento debe estar el plan financiero con su análisis respectivo en cada tabla. Esto no se encuentra adjunto
- Analizar sus descuentos y establecerlos en el plan financiero

Los alumnos levantaron todas las observaciones

**Atentamente,**

**Profesor del curso**  
Mg. Carlo Antonio Zevallos Balceda

\*Este documento puede ser enviado por correo electrónico

## ÍNDICE

<b>1. Descripción del negocio .....</b>	<b>6</b>
1.1 La idea del negocio y la oportunidad del desarrollo .....	6
1.2 Descripción y nombre del negocio .....	7
<b>2. Análisis del mercado .....</b>	<b>8</b>
2.1 Análisis del entorno.....	8
2.2 Análisis de la industria y el sector: .....	16
2.3 Análisis de estudio de mercado:.....	25
<b>3. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>25</b>
3.1 Estrategia.....	25
3.2 Misión: .....	26
3.3 Visión: .....	26
3.4 Análisis FODA.....	26
3.5 Estrategias genéricas: .....	32
3.6 Análisis del plan Estratégico:.....	34
<b>4. Plan de marketing.....</b>	<b>34</b>
4.1 Objetivos de posicionamiento y mezcla de Marketing: .....	35
4.2 Estrategia de producto: .....	36
4.3 Estrategia de precio: .....	36
4.4 Estrategia de plaza o distribución: .....	37
4.5 Estrategia de promoción o publicidad.....	38
4.6 Estrategia de ventas .....	39
4.7 Análisis del plan de marketing.....	41
<b>5. Plan de operaciones .....</b>	<b>42</b>
5.1 Estrategia de operaciones.....	42
5.2 Gestión de operaciones .....	44
5.3 Plan logístico.....	47
5.4 Análisis del plan de operaciones .....	51
<b>6. Organización y Plan de Recursos Humanos .....</b>	<b>52</b>
6.1 Diseño organizacional .....	52
6.2 Elementos y parámetros .....	57

6.3 Configuración organizacional .....	57
6.4 Gestión de Recursos Humanos.....	58
6.5 Análisis del plan de organizativo y de recursos humanos .....	58
<b>7. Plan Económico y Financiero .....</b>	<b>60</b>
7.1 Elaboración de costos y gastos .....	60
7.2 Estado de resultados .....	64
7.3 Análisis de costo de oportunidad .....	65
7.4 Análisis de VAN y TIR .....	65
7.5 Punto de equilibrio.....	67
7.6 Depreciación, ebitda y valor del negocio.....	67
7.7 Balance general .....	69
<b>8. Bibliografía .....</b>	<b>71</b>
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>72</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tragamonedas en Lima.....	19
Tabla 2: Segmentación por distritos.....	21
Tabla 3: Proyección mercado objetivo.....	23
Tabla 4: Consumidores actuales .....	24
Tabla 5: Futuros consumidores .....	24
Tabla 6: Montos de gastos por sueldo.....	24
Tabla 7: Monto de gastos (futuros consumidores).....	25
Tabla 8: Matriz FODA.....	29
Tabla 9: Matriz Efi.....	30
Tabla 10: Matriz Efe .....	31
Tabla 11: Estrategias logísticas.....	49
Tabla 12: Costos fijos .....	60
Tabla 13: Costos variables .....	60
Tabla 14: Planilla .....	61
Tabla 15: Gastos .....	61
Tabla 16: Ventas y costos de ventas año 1.....	63
Tabla 17: Estado de resultados.....	64
Tabla 18: Tir .....	66
Tabla 19: Punto de equilibrio.....	67
Tabla 20: Valor de vehículos .....	68
Tabla 21: Depreciación (5 años) .....	68
Tabla 22: Proyección Ebitda .....	69
Tabla 23: Valor del negocio.....	69
Tabla 24: Balance general.....	70

## **1. Descripción del negocio**

### **1.1 La idea del negocio y la oportunidad del desarrollo**

Nuestra idea de negocio surgió a raíz de la necesidad de los clientes por encontrar un solo lugar donde puedan comprar bebidas alcohólicas y tabaco al por mayor.

Actualmente Inversiones Hevari S.A.C, cuenta con más de 15 años en el mercado de los cigarros; contando con una cartera de clientes selecta y con alta demanda por la compra de licores al por mayor. Aprovechando la solidez de Inversiones Hevari S.A.C, se decidió incursionar en la venta y distribución al por mayor de grandes marcas de licores como: Johnnie Walker, Appleton, Bacardí, Santiago Queirolo, Tabernero, entre otros.

Nuestro proyecto se desarrolla dentro del sector económico terciario, la actividad primordial es la comercialización de diferentes tipos de licores; desde vinos, Vodka, Whisky, Pisco, Ron, entre otros. Estará ubicado en el distrito del Cercado de Lima. Es una zona que abarca varios sectores comerciales.

Al estar ubicados en un mercado bastante rústico, no solo por la falta de los medios digitales en el apoyo de reforzar la marca; sino por la ausencia de información de capacidad de pago de los clientes; se implementarán herramientas para la evaluación de riesgos crediticios, así como un software para el apoyo en control de compras y ventas.

La oportunidad de desarrollo en este rubro, se debe a que la industria de licores en Perú se encuentra en constante crecimiento. Al hablar de bebidas alcohólicas, nuestra cultura cuenta con gustos bien establecidos. Nuestra bebida bandera el pisco es el preferido de los destilados, sin embargo, el vodka, el ron y el whisky avanzan de manera rápida en el sector premium.

Los tres primeros meses del 2017, se importaron 2.5 millones de litros de bebidas alcohólicas, de los cuales el 50% de whisky y ron 20%, al final del año se alcanzó un crecimiento del 7%, datos publicados por la Cámara de Comercio de Lima. En el 2018 el crecimiento de la industria licorera aumentó un 10%.

Por otro lado, el desarrollo de la industria de licor peruano cuenta con opción para obtener porcentaje de ganancias. Debido a que la Cámara de Comercio de Lima desarrolla eventos como el “Expo Drinks & Deli Food”, la cual es la exhibición detallada en licores, vinos y alimentos gourmet; de la misma manera podemos encontrar a “Alta Gama Liquorfest”, donde se hizo la presentación del vodka peruano a base de papa (14 Inkas) y también un vodka a base de quinua. Esta última es organizada por Antonio Castro, junto con Anita Almendariz. En ambos eventos se brinda opciones en licores de calidad nacional y extranjera, con participación de las compañías principales del mercado para dar las últimas tendencias.

## **1.2 Descripción y nombre del negocio**

Razón Social:	Inversiones Hevari S.A.C
Nombre Comercial:	Licorería “Hevari”
Ubicación:	Jirón Cuzco N° 669 Int. 103, Galería “Virgen de Las Mercedes” - Cercado de Lima
Gerente General:	Hermes Vasquez Rivera
Gerente de Finanzas:	Erica Vasquez Rivera
Rubro:	Venta mayorista alimentos, bebidas y tabaco

## 2. Análisis del mercado

En este apartado realizaremos un análisis a fondo acerca de los principales factores de la sociedad peruana, dirigido al rubro de nuestro de servicio. Dentro de dicho estudio, tocaremos factores como política, economía, tecnología, cultura, etc.

### 2.1 Análisis del entorno

#### A. Factor Social

En el año 2017, Perú obtuvo una calificación favorable en el Índice de Progreso Social a nivel Mundial; logrando una calificación de 72.15; lo cual muestra un avance con relación al resultado del año 2014, con una diferencia de 1.38 puntos de mejora. El IPS es una medición del desarrollo social de un país. Basa sus resultados en índices ambientales y sociales, los cuales muestran las proporciones del progreso social, dentro de ellas hallamos: Fundamentos del bienestar y Oportunidades, necesidades humanas básicas,

Los últimos tres meses del año 2018 mostraron un aumentó en la tasa desempleo, de acuerdo con el INEI. También se muestra que la población económicamente activa creció un 0.8% (5.3 millones de personas); entre los meses de noviembre de 2018 y enero de 2019. En contraste la población económicamente no activa, creció 2.7%, equivalente a 2.5 millones de personas.

A nivel de Latinoamérica, tenemos el puesto número dos con indicadores más altos de inseguridad; siendo superados por Venezuela. Este porcentaje se elevó, como resultado de que registramos delitos como Hurtos simples (sin violencia). Después le siguen delitos de robo agravado (con armas). No obstante, el aumento de la delincuencia se

mantiene como nuestro mayor problema, teniendo como segundo a la corrupción. Es necesario que el gobierno tome acciones respecto a esto.

Según un estudio publicado por Barómetro de las Américas 2018; un 33% de peruanos ha sufrido alguna clase de transgresión delictiva (extorsión, robo), dentro de los últimos doce meses; adicionalmente el 40.5% de emigrantes venezolanos confirmó pasar por lo mismo. Este panorama negativo es un círculo vicioso que se repite de manera continua.

En Perú se muestra un elevado nivel de afectación debido a la delincuencia, en comparación con años anteriores. En el año 2017 México y Ecuador le seguían con el tercer y cuarto puesto, señaló Patricia Zárate, investigadora del Instituto de Estudios Peruanos; dicha institución desarrolló la investigación en nuestro país con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

Un 27.6% de la población, manifestó haber sido agraviado de un robo sin violencia y un 13.4%, declaró haber experimentado robos dentro de su inmueble habitacional; según Barómetro de las Américas 2018.

Debido al éxodo de venezolanos por todo Latinoamérica, Perú está siendo golpeado en cuanto a su capacidad de inserción laboral. La población venezolana que reside en Perú supera los 700.000, quienes en su mayoría laboran de manera informal. El desplazamiento abrupto ha impactado en las áreas como el trabajo, educación y salud. Dando como resultado el colapso de gestión administrativa.

## B. Factor Económico

La economía peruana se maneja en un libre mercado y continúa abertura hacia los mercados externos. Generamos el 0.34 % de la producción mundial. Debido a esto nos afecta la situación económica de los mercados externos. Nos mantenemos en crecimiento cuando es favorable y viceversa.

Se espera que Perú lidere en 2019 el crecimiento en la región con un 4.2%. Dicha proyección tiene como base la inversión en hidrocarburos, proyectos mineros e infraestructura que se espera se realicen el presente año.

Perú cuenta con la canasta básica más cara en Latinoamérica, con un monto de S/.328.00 soles, seguido por Colombia con S/.283.00 soles, después Argentina con S/.243.38 soles; países como Chile y Ecuador cuentan con las canastas básicas más asequibles de adquirir con S/.209.58 y S/.192.68 soles, respectivamente. Según el portal [www.linio.com](http://www.linio.com); nos ubicamos S/.70.00 sobre el promedio.

Canasta básica en América Latina	
Argentina	243.38
Chile	209.58
Colombia	283.95
Ecuador	192.68
México	212.96
Perú	328.00
<b>Promedio América Latina</b>	<b>245.09</b>

*Fuente: Linio Perú, moneda; soles*

Los precios al consumidor aumentaron un 0.18% en diciembre del año 2018, sin embargo, esto se mantiene bajo de su índice histórico (2002-2016: 0,27%). Debido a esto, la inflación obtuvo una aceleración y en el año 2018 cerró sobre el índice meta del BCR (1%-3%): se elevó a 2,2%.

Según análisis económicos del Banco de Crédito del Perú (BCP), el Banco Central de Reserva continuará su tasa de referencia en 2.75%. El panorama que el BCP, plantea para el 2020, es que el Banco Central de Reserva, elevará su tasa en 75 puntos, lo cual llevaría de 2.75% a 3.50%, aún con este resultado, la tasa se mantiene en un nivel bajo de la tasa real neutral de 1.75%.

El impuesto selectivo al consumo va dirigido a licores, cigarrros, gaseosas, vehículos y gasolinas; ha variado de manera continua por el Ministerio de Economía y Finanzas y el Ministerio de Salud y Ministerio del Ambiente. El impuesto para dichos productos ha variado, ya que son los más perjudiciales para la salud de los ciudadanos y el medio ambiente, asimismo para alinearlos y frenar su consumo y revertir los estragos que ocasionan en la salud de los peruanos.

Las recientes modificaciones del Impuesto Selectivo al Consumo hacia las bebidas alcohólicas son para minimizar el consumo de las mismas. Para tal efecto, las bebidas que tengas entre 0 y 6 grados de alcohol en sus componentes continúan con el impuesto por litro de S/.125, como resultado la tasa al valor aumenta de 30% a 35% como precio de venta al público final.

Para las bebidas cuyo grado de licor sea mayor a 20, continúa con los S/.3.40 por litro, sin embargo la tasa al valor sube de 25% a 40% precio para el consumidor final.

PRODUCTOS	CONCEPTO	ANTES	CON LA NUEVA LEY	
Bebidas azucaradas 	▶ Con contenido de azúcar igual o mayor a <b>6 g por cada 100 ml</b> (también contempla uso de edulcorantes).	<b>17%</b>	<b>25%</b>	
	▶ De <b>0° a 6°</b>	<b>30%</b>	<b>35%</b>	
Bebidas alcohólicas 	▶ De <b>6° a 12°</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	
	▶ De <b>12° a 20°</b>	<b>25%</b>	<b>30%</b>	
	▶ De <b>20° a más</b>	<b>25%</b>	<b>40%</b>	
	▶ A cada cigarrillo de tabaco negro y tabaco rubio.	<b>S/0.18</b>	<b>S/0.27</b>	
Cigarrillos	▶ Gasolina de <b>84 octanos</b>		<b>S/1.22</b>	
	▶ Gasolina de <b>90 octanos</b>		<b>S/1.16</b>	
	▶ Gasolina de <b>95 octanos</b> con 7.8% en volumen de alcohol carburante		<b>S/1.13</b>	
	▶ Demás gasolinas de <b>95 octanos</b>		<b>S/1.17</b>	
	▶ Gasolina de <b>97 octanos</b> con 7.8% en volumen de alcohol carburante		<b>S/1.13</b>	
	▶ Demás gasolinas de <b>97 octanos</b>		<b>S/1.17</b>	
	▶ Gasoils (gasóleo)		<b>S/1.58</b>	
	▶ <b>Diesel B2</b> , con un contenido de azufre menor o igual a 50 ppm		<b>S/1.70</b>	
	▶ <b>Diesel B5</b> y diesel B20, con contenido de azufre igual o menor a 50 ppm		<b>S/1.49</b>	
	▶ Las demás mezclas de <b>diesel 2 con biodiesel B100</b>		<b>S/1.70</b>	
	▶ <b>Residual 6</b> , excepto la venta o importación para comercializadores de combustibles para embarcaciones que tengan constancia de registro de la DGH.		<b>S/0.92</b>	
Combustibles 	▶ Demás fueloils		<b>S/1.00</b>	
	▶ <b>Vehículos</b> para el transporte de personas, los cuales exclusivamente utilizan diesel y/o semidiesel.	<b>10%</b>	<b>20%</b>	
	▶ <b>Motocicletas</b> y velocipedos que usen exclusivamente diesel y/o semidiesel.	<b>10%</b>	<b>20%</b>	
	▶ Vehículos nuevos a <b>gasolina</b>	<b>0%</b>	<b>10%</b>	
	▶ Vehículos a gas, eléctricos e híbridos	<b>10%</b>	<b>0%</b>	
	Vehículos nuevos 			

FUENTE: MEF.

### C. Factor político-legal

Durante el 2018, se han mostrado una cadena de sucesos inesperados en la política peruana, tales como vacancia presidencial, ida y venidas dentro de los partidos políticos y la corrupción. Obteniendo como resultado un panorama perjudicial en el desarrollo económico del 2018.

Para el 2018, la mayor amenaza es la duda con relación al Ministerio Público y terreno judicial (denuncias de corrupción hacia los fiscales). El criterio del pueblo juega un papel importante en todo lo sucedido. En febrero del presente año, el índice de aceptación del Congreso, Poder Judicial y gobierno no pasó el 50%. Sin embargo, el mandatario Martín Vizcarra cuenta con mayor apoyo que su gobierno.

En Perú las Mypes representa el 98.69% del total de compañías y las más importantes abastecedoras de empleo, no obstante, una particular característica es el elevado índice

de informalidad de 72.62%. Se promulgó una nueva ley para Mypes y Remypes para que puedan tener beneficios los trabajadores y propietarios.

Se inició una campaña fuerte de parte del Ministerio de la Producción con el objetivo de enseñar y mostrar en todo el país los beneficios que da la nueva Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña empresa para apoyar su crecimiento. Algunas de las entidades que promueven dicho financiamiento son el Banco de la Nación, Banco Agrario y Cofide, con las siguientes herramientas de subvención:

- FOGEM
- Fondo múltiple de cobertura
- PROMYPE
- Factura comercial
- Cesión de derechos

Beneficios de una Mypes:

- La constitución como persona jurídica (empresa), se puede realizar a través de la página web de Sunarp en el apartado de Servicios al Ciudadano y Empresas
- El estado les facilita tomar parte en exposiciones y ferias nacionales e internacionales.
- Sus exportaciones se realizan fácilmente a través del mecanismo Exporta Fácil de Sunat.
- Se paga el 50% de todos los beneficios.
- Los empleados cuentan con 15 días de vacaciones únicamente.

- Puede vender las facturas negociables al banco entre el 5% hasta el 10%.
- Estaremos sujetos al régimen especial de Mypes para el impuesto a la renta  
Pagamos el 10% anual y el 1% mensual, siempre que no pasemos las 300 UIT  
= 1'2600,000
- La constitución se puede hacer en 72 horas mediante la plataforma virtual de Sunarp

#### D. Factor tecnológico

La empresa GFK, presentó las cifras obtenidas de su última encuesta urbana del uso del internet y redes sociales, llamada “Kit de planeamiento digital Perú 2017”.

Los resultados muestran que el 53% de la población urbana hace uso del internet, teniendo a las clases socioeconómicas A y B en primer lugar con un 81%, seguidos por el nivel C con un 61% y por último los niveles D y E con un 37%. En el año 2016, el 35% de la población peruana utiliza el internet frecuentemente de 5 a 7 veces por semana. Mientras tanto un 16% lo utiliza de manera regular de 1 a 4 veces por semana.

¿Qué redes sociales utilizamos los peruanos?

En los últimos años, las redes sociales no sean limitado a uso exclusivo de los jóvenes, por ejemplo; Facebook tiene un 97% de uso entre personas de 56 a 65 años, igualándose al 98% de personas entre los 18 a 24 años. Sin embargo, la manera de acceder a ella es diferente.

El estudio realizado por CCR en Lima, arrojó resultados, los cuales señalan que el público entre 18 a 35 años, accede a las redes sociales a través de su Smartphone. En contraste las personas de 36 a 45 años, lo hacen mediante una laptop o pc de escritorio.

Para el diario “El Comercio” la red de mensajería que más se usa en Perú es WhatsApp con un 95%. En cuanto a redes sociales, Facebook pues se lleva el primer lugar con 85% de las publicaciones, se observa que YouTube se consolida en el segundo lugar con 59%, seguido de Twitter con un 48%. Se resalta el despegue de Instagram a 39% desde el 2016, cuando no figuraba en la lista. Tal resultado es apoyado por el segmento de jóvenes. En cuanto a interacciones, Facebook continúa siendo el líder con 48,6% e Instagram se posiciona en el segundo lugar con 28,9%.

El estudio expone los dispositivos que más utilizan para acceder a internet: Laptop, computadora, table y smartphones. Los celulares inteligentes son usados por un 85% para revisar las redes sociales. Una situación similar se observa con la Tablet y laptop. Para finalizar las cifras mostradas por la investigación dejan en evidencia que las zonas que más uso del internet hacen son Lima centro y sur.

#### E. Factor geográfico

Lima simboliza casi el 3% del territorio peruano por su territorio de 37.620,85 incluyendo Lima provincia.

Cuenta con una población de 9.320.000, hasta el 2018.

Lima tiene 9 provincias y 128 distritos. Se ubica en la parte central de la costa del país. Por el norte limita con Ancash, por el noreste con Huánuco, por el sur con Ica, por el este con Pasco y Junín, con Huancavelica por el sureste y por el oeste con el Callao.

El censo realizado en el año 2017 por el Inei, reveló que San Juan de Lurigancho continúa siendo el distrito con mayor población del Perú, en segunda posición se ubica San Martín de Porres, seguido de Ate, Comas, Callao y Villa María del Triunfo, con 654,083; 599,196; 520,450; 451,260 y 398,433 habitantes, respectivamente. Nuestro país cuenta con 1,874 distritos a nivel nacional

## **2.2 Análisis de la industria y el sector:**

- **Estructura competitiva del mercado.**

Los peruanos consumimos al mes alrededor de 22 tragos, de los cuales, la cerveza es la preferida, seguida por licores y vinos.

Se espera que el sector de licores crezca un 10% en todo el año; según Javier de La Viuda, presidente del Gremio de Vinos y Licores de la Cámara de Comercio de Lima.

Se espera llegar a dicha cifra superior al 7% en relación con el sector en el año 2017; debido al Mundial de Rusia, se obtuvo un crecimiento en todos los tipos de bebidas resaltando el whisky, con una expansión 12%, luego se ubica el ron y vodka con 7% y pisco con un 3%. El gin duplicó su participación, sin embargo, aún es pequeña.

La participación de Perú en la clasificación al Mundial de Rusia en 2017 apoyó la expansión del sector en 7%.

El 2017 el fenómeno del Niño Costero golpeó de manera negativa al sector del licor en los primeros seis meses del año. Sin embargo, de junio a diciembre se recuperó por la clasificación de la selección peruana al mundial, por esta razón se espera una similar proyección para el 2018.

En el Perú el mayor porcentaje de consumo de bebidas alcohólicas viene del sector informal, si lo comparamos con el resto de los países del bloque latinoamericano con economías superiores y mayor desarrollo.

En nuestro país el consumo mensual aproximado por persona es de 22 tragos, número que se encuentra por debajo de México con 30, Chile con 37, Argentina con 42 y EE.UU con 49. El índice bajo se debe al elevado comercio de bebidas alcohólicas informales en el territorio peruano, dicho índice se encuentra sobrepasando el 30%, siendo la más elevada en toda Latinoamérica.

Del total de consumo mensual por persona, la cerveza es la preferida de los peruanos, seguida por el vino y licores.

Una de las características de nuestra cultura es el entusiasmo al momento de celebrar, por lo cual siempre acompañamos nuestras alegrías con algunos licores. Esta forma de celebración se mantiene de manera uniforme en todo el país sin diferencias nivel socioeconómico y, contamos con un mercado formal amplio capaz de ofertar diversas categorías y sabores a la par con el precio en favor del consumidor final.

En la actualidad, es una etapa especial para poder romper la estadística frente al consumo de cerveza, la cual es consumida por mayor frecuencia por los peruanos pues el ISC ha aumentado en esta y otras bebidas alcohólicas.

El incremento del Impuesto Selectivo al Consumo desde mayo del 2018 para ciertas bebidas alcohólicas no considera a bebidas como el pisco y vino, por tal razón la producción ha mostrado mejoras gratificantes.

De acuerdo con el Ministerio de la Producción durante los meses de mayo a octubre de haberse aumentado el ISC, se dobló la producción de pisco en octubre y con tasas positivas de 20.9% en julio, 50.4% en mayo. El vino alcanzó su mayor nivel producción anual en agosto con 91.9% y con excelentes resultados en octubre con 75.3%, mayo con 37.1% y setiembre con 0.1%.

En contraste, la cerveza que es el producto con mayor impacto negativo no logró tasas positivas de crecimiento en mayo obtuvo -9.8% y en octubre -3.3%.

El Ministerio de Economía y Finanzas, lanzó un comunicado en mayo del 2018, donde señalaba el alza del ISC a diversos productos, dentro de los que se hallaban licores con el fin de “reducir los incentivos a su consumo”

Para la cerveza y licores con que tengan de 0 a 6° de concentración de alcohol, se elevó la tasa al valor de precio de venta al público de 30% a 35%. y para bebidas alcohólicas de 20° a más, se elevó el precio de venta importación o de productor o precio de 25% a 40%.

Cabe señalar que dicho aumento no repercutió en los vinos, cuya composición suele tener 15° de alcohol. De igual manera, el pisco no fue afectado por ser considerado bebida de bandera nacional, continuará llevando un monto fijo de S/.1.5 por litro.

El 37% del total del mercado pertenece a bebidas alcohólicas informales, de acuerdo a estudios del IWSR (International Wine and Spirits Research) esto para el año 2018.

Frente a ello, nuestro proyecto se enfocará en la distribución mayorista no solo de Cerveza, sino también de licores cortos y vinos.

- **Investigación del mercado objetivo:**

El mercado objetivo lo vamos a delimitar en Lima capital, por ello, para segmentar nuestro mercado objetivo, partiremos exclusivamente con ofrecer nuestros productos a la cartera de clientes que ya están siendo atendidos actualmente por la empresa de venta y distribución de cigarros que tiene nuestra compañera de grupo.

Partiremos por segmentar por distritos y, una vez identificado el lugar de donde provienen los clientes actuales que compran cigarros, tenemos que conocer cifras de esos distritos teniendo en cuenta que la distribución se realizará principalmente a casinos y tragamonedas.

Hemos podido extraer información del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en donde podemos observar lo siguiente:

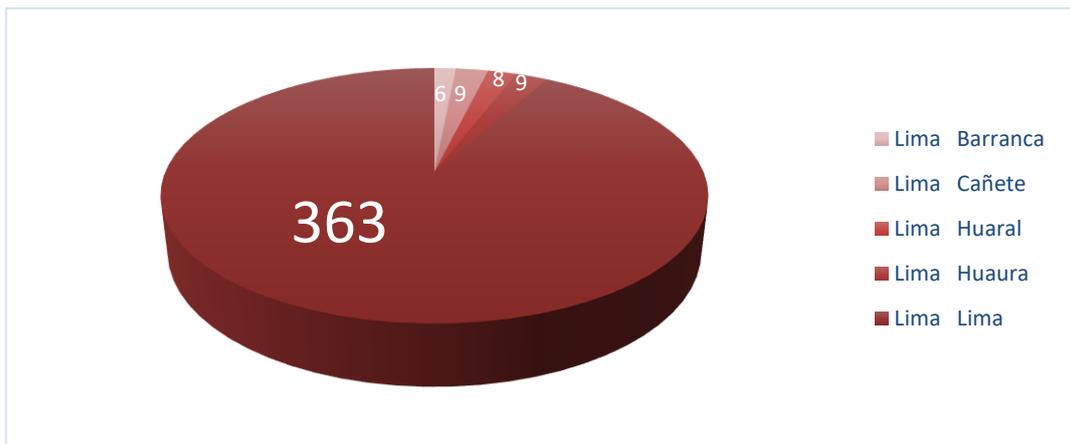
Existen en Lima Departamento 395 Casinos – Tragamonedas formalmente registrados ante el Ministerio y la principal concentración de ellos se encuentra en Lima Capital en donde representa un 92% del total de establecimientos.

*Tabla 1: Tragamonedas en Lima*

<b>PROVINCIAS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
<b>Lima</b>	<b>395</b>	<b>100%</b>
<b>Barranca</b>	<b>6</b>	<b>2%</b>
<b>Cañete</b>	<b>9</b>	<b>2%</b>
<b>Huaral</b>	<b>8</b>	<b>2%</b>

<b>Huaura</b>	<b>9</b>	<b>2%</b>
<b>Lima</b>	<b>363</b>	<b>92%</b>
<b>Total general</b>	<b>395</b>	<b>100%</b>

En el siguiente gráfico, podemos observar que son 363 casinos – tragamonedas que existen en Lima capital ante el Ministerio. Con ello, podemos tener la certeza que en la Capital existe una gran oportunidad para la venta y distribución de nuestro producto.



En segundo lugar, dentro de Lima Capital, los distritos donde actualmente la empresa de cigarros de nuestra compañera realiza venta y distribución son:

- Rímac.
- San Juan de Lurigancho.
- San Martín de Porres.
- Magdalena del Mar.
- San Isidro.

Aquí, hemos dividido estos 5 distritos en dos grupos:

- Mayores unidades de consumo. (San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres y Rímac).
- Venta a un precio mayor. (Magdalena del Mar y San Isidro).

Para tener la certeza de que nuestra venta y distribución se van a enfocar en un mercado amplio tenemos que analizar cifras reales. Por ello, pudimos extraer la cantidad de casinos – tragamonedas en esos distritos:

*Tabla 2: Segmentación por distritos*

<b>DISTRITO</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
<b>Lima</b>	<b>80</b>	<b>22%</b>
Magdalena Del Mar	9	2%
Rímac	11	3%
San Isidro	6	2%
San Juan De Lurigancho	26	7%
San Martín De Porres	28	8%
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>22%</b>

Con ello podemos determinar:

- San Juan de Lurigancho y San Martín de Porres son los distritos que tienen mayor concentración de casinos – tragamonedas en Lima capital con un porcentaje de presencia del 7% y 8%, respectivamente.
- Delante de estos 2 distritos tenemos a Lima con 9% (31 casinos – tragamonedas) y detrás tenemos a La Victoria con 7% (26 casinos – tragamonedas). Sin embargo, no los vamos a considerar dentro de nuestro mercado objetivo por lo siguiente:
  - ✓ Teniendo como referencia a los clientes que tenemos en la cartera de la empresa de cigarrillos nuestro foco es la fidelización de ellos en el rubro de licores el cual ya nos lo han solicitado.
- En el distrito del Rímac, tenemos un porcentaje de presencia del 3% (11 casinos – tragamonedas) con ello y en base a la fidelización de clientes que ya tenemos

por la venta y distribución de cigarrillos es la tercera plaza en donde enfocaremos la venta y distribución de nuestros productos.

- En el caso de Magdalena y San Isidro, hemos podido validar que cuenta con pocos casinos – tragamonedas; solo existen 9 establecimientos (2% del total registrado en Lima) y 6 establecimientos (2% del total registrado en Lima), respectivamente. Sin embargo, los clientes que ya tenemos fidelizados pagan un mayor precio por el producto ofrecido. Con el tiempo y bajo esta reseña plantearemos nuestra estrategia para poder abarcar el mayor porcentaje de abastecimiento en estos distritos.

- **Proyección del mercado objetivo:**

Para poder ser una empresa competitiva en el mercado con desarrollo sostenido en el tiempo es importante establecer metas de crecimiento en el mercado. Por ello, nuestras estrategias nos permitirán poder proyectarnos a crecer:

- ✓ En 3 años, nuestra meta es tener presencia para generar crecimiento en el mercado objetivo en los distritos de Los olivos (con 18 casinos – tragamonedas y representando el 5% del mercado objetivo), Miraflores (con 14 casinos – tragamonedas y representando el 4% del mercado objetivo) y San Borja (con 14 casinos – tragamonedas y representando el 4% del mercado objetivo).
- ✓ Nuestro foco en estos 3 distritos es porque, en el caso de Los Olivos, es uno de los distritos con un alto número de Casinos – Tragamonedas registrados ante el Ministerio de comercio exterior y turismo, seguido de San Martín de Porres en donde ya tenemos presencia. Al ser un nicho similar al distrito mencionado, contamos con la experiencia para poder abarcarlo y el respaldo de nuestros clientes ya atendidos.

- ✓ En el caso de San Borja y Miraflores, los hemos considerado pues, al igual que San Isidro, pagan mayor precio por el producto ofrecido. Además, representan el 4% del mercado para ambos casos.
- ✓ Finalmente, en 5 años, tenemos una meta muy ambiciosa pues queremos abarcar los distritos de La Victoria y Lima (Cercado) pues concentran un alto número de casinos – Tragamonedas, siendo el 9% (31 casinos – tragamonedas) y el 7% (26 casinos – tragamonedas), respectivamente.

El reto es grande pues no tenemos experiencia en esos distritos. Sin embargo, es una meta que la empresa está dispuesta en asumir para poder expandir nuestro mercado objetivo. Las bases de nuestras estrategias también nos servirían para poder abarcar estos distritos.

*Tabla 3: Proyección mercado objetivo*

<b>DISTRITO</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	
<b>Lima</b>	<b>103</b>	<b>78%</b>	
La Victoria	26	7%	← Proyección a 5 años.
Lima	31	9%	
Los Olivos	18	5%	← Proyección a 3 años.
Miraflores	14	4%	
San Borja	14	4%	
<b>Total general</b>	<b>103</b>	<b>28%</b>	

- **Potencial de crecimiento (considerando futuros consumidores):**

Para poder mapear a los futuros consumidores primero es necesario conocer a la población actual a donde está dirigido nuestros productos para los consumidores finales y en los distritos dentro del mercado objetivo. Para ello, consideramos la población solo entre las edades de 20 y 49 años en los distritos de Magdalena, Rímac, San Isidro, San Juan de Lurigancho y San Martín de Porres en donde tenemos una población total de **975,784 habitantes.**

Tabla 4: Consumidores actuales

DISTRITO	Edad					
	20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49
MAGDALENA DEL MAR	4,156	3,999	4,303	4,043	3,622	3,899
RIMAC	14,487	12,875	12,337	12,174	10,971	10,524
SAN ISIDRO	3,562	3,615	3,708	4,067	3,918	4,010
SAN JUAN DE LURIGANCHO	120,364	101,734	91,365	81,536	67,823	62,407
SAN MARTIN DE PORRES	65,591	57,738	55,886	55,056	49,742	46,272
<b>Total general</b>	<b>208,160</b>	<b>179,961</b>	<b>167,599</b>	<b>156,876</b>	<b>136,076</b>	<b>127,112</b>

En segundo lugar, es deseable conocer a los futuros consumidores finales y por ello es que analizamos a la población de esos distritos objetivo en un rango de edad de 15 a 19 años de edad.

Tabla 5: Futuros consumidores

Edad 15 - 19	
DISTRITO	Total
MAGDALENA DEL MAR	3,927
RIMAC	13,810
SAN ISIDRO	3,087
SAN JUAN DE LURIGANCHO	104,536
SAN MARTIN DE PORRES	61,443
<b>Total general</b>	<b>186,803</b>

Por otro lado, según INEI, el promedio de ingresos mensual de la población urbana ocupada en la Costa Urbana es de S/ 1,652.24. Con ello, podemos proyectar cuanto en existe, en monto, para gastar estimando el promedio de ingreso mensual:

Tabla 6: Montos de gastos por sueldo

DISTRITO	Edad	Montos por gastar estimado por distrito según su sueldo
MAGDALENA DEL MAR	24,022	39,665,126
RIMAC	73,368	121,145,242
SAN ISIDRO	22,880	37,779,456

SAN JUAN DE LURIGANCHO	525,229	867,258,125
SAN MARTIN DE PORRES	330,285	545,366,592
<b>Total general</b>	<b>975,784</b>	<b>1,611,214,541</b>

Así mismo, la población de 15 a 19 años (futuros consumidores) tenemos para gastar estimando el promedio de ingreso mensual:

*Tabla 7: Monto de gastos (futuros consumidores)*

<b>Edad 15 - 19</b>		-
<b>DISTRITO</b>	<b>Total</b>	<b>Monto estimado por gastar según su sueldo per cápita promedio</b>
MAGDALENA DEL MAR	3,927	6,484,262
RIMAC	13,810	22,803,072
SAN ISIDRO	3,087	5,097,254
SAN JUAN DE LURIGANCHO	104,536	172,609,843
SAN MARTIN DE PORRES	61,443	101,454,682
<b>Total general</b>	<b>186,803</b>	<b>308,449,114</b>

### 2.3 Análisis de estudio de mercado:

Teniendo la información ya estudiado, nos damos cuenta que tenemos un mercado donde podemos trabajar con el propósito de cubrir las necesidades de nuestros clientes ya que la gran parte de los negocios se encuentra en lima, como los lugares de entretenimiento (tragamonedas, casinos, etc.) donde que aún no está siendo atendido y cubriendo sus necesidades.

## 3. Planeamiento estratégico

### 3.1 Estrategia

Las grandes empresas prestadoras de servicios dan testimonio que para lograr el éxito debemos cumplir con las expectativas de nuestros clientes a través de la calidad de productos que ofertamos y una excelente atención al cliente.

Teniendo como prioridad el trato personalizado de acuerdo con cada cliente y el óptimo asesoramiento de nuestros productos es otro de las piezas claves. Esta estrategia se desarrollará en los siguientes pasos:

- Oferta de calidad e innovación de servicios.
- Buenos precios
- Localización
- Imagen y distribución del establecimiento
- Asesoramiento al consumidor

Estos aspectos los consideraremos como tácticas futuras que permitan crecer nuestro negocio cuando se encuentre afianzado. Encontraremos el desarrollo de los mismos con más detalle luego de nuestro análisis FODA.

### **3.2 Misión:**

Comercializar y distribuir variedad de licores nacionales e importados, brindando el mejor servicio de calidad, que permita a nuestros clientes disfrutar de las diversas variedades de productos que ofrecemos.

### **3.3 Visión:**

Convertirnos en una empresa líder a nivel nacional en comercialización y distribución de licores. Satisfaciendo eficiente y oportunamente las necesidades de nuestros clientes.

### **3.4 Análisis FODA**

**Fortalezas:**

- ✓ Localización céntrica (Cercado de Lima se encuentra la mayor participación en cuanto al flujo de compradores).
- ✓ Infraestructura diseñada al modelo de cliente.
- ✓ Alternativa de financiamiento por parte de los inversionistas.
- ✓ Capacidad de comunicación y persuasión.
- ✓ Productos y servicios de calidad y variedad.

**Oportunidades:**

- ✓ Se cuenta con demanda de comunidad.
- ✓ Mayor crédito por parte de las entidades financieras a los emprendedores.
- ✓ Demanda insatisfecha en el rubro.
- ✓ Alianzas estratégicas.
- ✓ Nuestro consumidor destina un porcentaje considerado de sus ingresos al entretenimiento y diversión.

**Debilidades:**

- ✓ Altos costos en inversión inicial.
- ✓ Poca experiencia en el rubro.
- ✓ Atender algunos distritos.
- ✓ Falta de conocimiento del mercado objetivo.
- ✓ Desconocimiento de proveedores.

**Amenazas:**

- ✓ Aumento de inseguridad ciudadana en Lima.

- ✓ Mejoras de precios y estrategias por parte de la competencia.
- ✓ Fidelidad de los clientes con negocios ya existentes.
- ✓ El exceso de alcohol es una de las principales causas de accidentes de tránsito.
- ✓ Aumento en el impuesto selectivo al consumidor

Tabla 8: Matriz FODA

<b>FODA CRUZADO</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b> 01 Se cuenta con demanda de comunidad. 02 Mayor crédito por parte de las entidades financieras a los emprendedores. 03 Demanda insatisfecha en el rubro. 04 Alianzas estratégicas. 05 Nuestro consumidor destina un porcentaje considerado de sus ingresos al entretenimiento y diversión.	<b>ESTRATEGIA 1 (F, O)</b> ✓ Alternativa de financiamiento de los inversionistas para alianzas estratégicas. (F3, O4) ✓ Capacidad de comunicación y persuasión para una demanda insatisfecha en el rubro. (F4, O3) ✓ Productos y servicios de calidad y variedad para nuestro consumidor destina un porcentaje considerado de sus ingresos al entretenimiento y diversión. (F5, O5)	<b>ESTRATEGIA 2 (D, O)</b> ✓ Altos costos en inversión inicial para obtener crédito por parte de las entidades financieras. (D1, O2) ✓ Atender algunos distritos para cubrir la demanda insatisfecha en el rubro. (D3, O3) ✓ Desconocimiento de proveedores para hacer alianzas estratégicas. (D5, O4)
<b>AMENAZAS (A)</b> 01 Aumento de inseguridad ciudadana en Lima. 02 Mejoras de precios y estrategias por parte de la competencia. 03 Fidelidad de los clientes con negocios ya existentes. 04 El exceso de alcohol es una de las principales causas de accidentes de tránsito. 05 Aumento en el impuesto selectivo al consumo.	<b>ESTRATEGIA 3 (F, A)</b> ✓ Localización céntrica que causa incrementó de inseguridad ciudadana en Lima. (F1, A1) ✓ Posibilidad de financiamiento de los inversionistas que podría causar aumento en el impuesto selectivo al consumo. (F3, A5) ✓ Productos y servicios de calidad y variedad que podría pasar el exceso de alcohol es una de las principales causas de accidentes de tránsito. (F5, A4)	<b>ESTRATEGIA 4 (D, A)</b> ✓ Alto costo en inversión inicial, pero aumenta la inseguridad ciudadana en lima. (D1, A1) ✓ Poca experiencia en el rubro, mejoras de precios y estrategias por parte de la competencia. (D2, A2) ✓ Atender algunos distritos que hay fidelidad de los clientes con negocios ya existentes. (D3, D3)

## Análisis EFI

Tabla 9: Matriz Efi

<b>EFI</b>	<b>Estudio de los Factores Internos</b>		
	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>FORTALEZA</b>			
Localización céntrica (Cercado de Lima se encuentra la mayor participación en cuanto al flujo de compradores).	<b>0.15</b>	<b>4</b>	<b>0.6</b>
Infraestructura diseñada al modelo de cliente.	<b>0.15</b>	<b>3</b>	<b>0.45</b>
Alternativa de financiamiento de los inversionistas.	<b>0.15</b>	<b>4</b>	<b>0.6</b>
Capacidad de comunicación y persuasión.	<b>0.10</b>	<b>3</b>	<b>0.3</b>
Productos y servicios de calidad y variedad.	<b>0.10</b>	<b>4</b>	<b>0.4</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Altos costos en inversión inicial.	<b>0.08</b>	<b>2</b>	<b>0.16</b>
Poca experiencia en el rubro.	<b>0.09</b>	<b>1</b>	<b>0.09</b>
Atender algunos distritos.	<b>0.05</b>	<b>2</b>	<b>0.10</b>
Falta de conocimiento del mercado objetivo.	<b>0.08</b>	<b>1</b>	<b>0.08</b>
Desconocimiento de proveedores.	<b>0.05</b>	<b>1</b>	<b>0.05</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.83</b>
<b>Mayor debilidad</b>	<b>1</b>		
<b>Menor debilidad</b>	<b>2</b>		
<b>Mayor fortaleza</b>	<b>3</b>		
<b>Menor fortaleza</b>	<b>4</b>		

En este caso nos dice que las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 2.35 contra 0.48 de las debilidades, dando un total de 2.83.

**Análisis EFE**

Tabla 10: Matriz Efe

<b>EFE</b>	<b>Estudio de los Factores Externos</b>		
	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Se cuenta con demanda de la comunidad.	<b>0.12</b>	<b>3</b>	<b>0.36</b>
Mayor crédito por parte de las entidades financieras a los emprendedores.	<b>0.14</b>	<b>2</b>	<b>0.28</b>
Demanda insatisfecha en el rubro.	<b>0.16</b>	<b>3</b>	<b>0.48</b>
Alianzas estratégicas.	<b>0.15</b>	<b>4</b>	<b>0.6</b>
Nuestro consumidor destina un porcentaje considerado de sus ingresos al entretenimiento y diversión.	<b>0.15</b>	<b>3</b>	<b>0.45</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Incrementó de inseguridad ciudadana en Lima.	<b>0.09</b>	<b>4</b>	<b>0.36</b>
Mejoras de precios y estrategias por parte de la competencia.	<b>0.06</b>	<b>3</b>	<b>0.18</b>
Fidelidad de los clientes con negocios ya existentes.	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
El exceso de alcohol es una de las principales causas de accidentes de tránsito.	<b>0.03</b>	<b>2</b>	<b>0.06</b>
Aumento en el impuesto selectivo al consumo.	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.07</b>
<b>Es una respuesta mala</b>	<b>1</b>		
<b>Es una respuesta media</b>	<b>2</b>		
<b>Es una respuesta superior al promedio</b>	<b>3</b>		
<b>Es una respuesta superior</b>	<b>4</b>		

En este caso el ponderado total de las oportunidades es de 2.17 y de las amenazas es de 0.09, lo cual establece que el medio es favorable para la organización dando un total de 3.07.

### 3.5 Estrategias genéricas:

Para obtener un mérito competitivo en el mercado, la compañía tomará 2 de las 3 planificaciones genéricas:

Planificación para ser líder en costos:

Nuestra compañía para poder ganar una diferencia en costos, deberá obtener, en algunos casos, menor costo que las demás empresas, ya sea en algún producto o servicio que brinde en particularidad y calidad.

Algunas formas con la que la compañía puede llegar a ganar, las cuales son:

- Disponer de un proceso de distribución para lograr la eficiencia y poder hacer el reparto de los mismos artículos de las otras empresas, con un costo inferior. Esto se puede dar pues gracias a la empresa cigarrera que ya cuenta con furgonetas para el transporte y un local para el almacén, permitirá que podamos bajar un poco el precio sacrificando un mínimo de margen; pero fidelizando a nuestros clientes obteniendo diferenciación en precio frente a los demás.
- Tener un personal capacitado para obtener un alto margen de productividad.
- Tener buena relación de largo plazo con las distribuidoras que suministraran la materia prima de buena calidad a un mejor costo que de los demás.

Planificación para guiar o división de mercado:

Este negocio debe obtener una buena estrategia al lograr alcanzar una gran cantidad de clientes en el mercado y para poder tener presencia ante las demás empresas en el momento de obtener nuestro producto o servicio para llegar a satisfacer las carencias de los clientes.

La estrategia enfocada a lograr un determinado mercado, ya que no cuenta con los recursos necesarios para lograr llamar la atención de todos los consumidores.

Formas para alcanzar las ventajas son:

- Tener un control de la información que nos brinde para decidir y dirigir las necesidades que puedan presentar los consumidores, esto se puede llevar a cabo mediante el estudio de mercado (focus group) para conocer el nivel de satisfacción alcanzado mediante entrevistas.
- Tener una logística que nos permita la mejor atención hacia los clientes en el tiempo establecido y que satisfaga sus necesidades.
- Lograr tener una distribución eficiente para que nos permita cubrir sus necesidades con dichos productos para que ellos también puedan lograr satisfacer a sus consumidores, a través de movilidades de transporte, almacenes, relaciones con los grupos de interés.
- Especializarnos en el mercado objetivo y saber sus necesidades para brindarles el mejor producto y servicio pensado necesariamente en sus necesidades, tal cual lo hemos mostrado anteriormente, identificando distritos en específicos por potencial y experiencia.
- Tener una cartera de clientes potenciales en un área geográfica específicamente, como por ejemplo San Isidro y Magdalena que nos permite por cobrar mayor precio por su segmento.
- Debemos tener en cuenta las estrategias que nos asegure la diferencia con los demás, para esto deberá ser defendible hasta que el mercado despierte de forma eficaz a nuestra planificación y se pueda mantener hasta que la empresa gane una diferencia capaz de ganar territorio y recién poder cambiar nuestra posición. En este caso, la venta de productos alternativos (Cigarrillos), aprovechar al máximo la cartera que nos provee la empresa de cigarrillos y con ello poder reducir el precio.

### **3.6 Análisis del plan Estratégico:**

Teniendo un planeamiento estratégico adecuado, tendremos el medio por el cual ordenaremos los objetivos y acciones a tomar en determinados lapsos de tiempo, como la planeación de nuestras tácticas están unidas en una cadena y por ende en consecuencia de acciones de manera que se logre obtener varios objetivos.

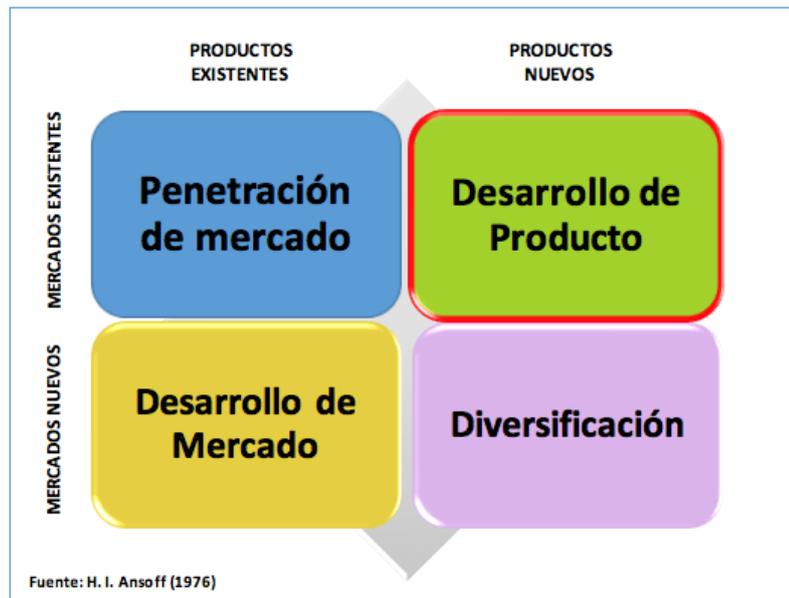
El Objetivo estratégico del Plan es crecer en forma sostenida y rentable mediante el incremento de las utilidades, a partir de la confianza que podamos generar en todo el proceso de la venta de nuestros productos. Esto implica una serie de elementos, de una parte, el compromiso de todos en la empresa por hacer una gestión efectiva que cumpla con altos estándares de calidad y eficiencia conlleve a la consecución de unos resultados esperados, medibles y claramente identificados y, por otro lado, satisfacer las necesidades del mercado de licores en los Tragamonedas – Casinos.

Este proceso debe ser aquel que permita a una organización definir su misión, visión y tácticas a través de un diagnóstico donde se involucre a todas las áreas y trabajadores de la compañía con el propósito de convertir un estilo de gestión adecuado hacia y para la organización.

## **4. Plan de marketing**

Desarrollaremos las estrategias de marketing en función a la matriz de Ansoff, ya que creemos que es la que más se acomoda a nuestro diseño de negocio.

En la imagen, podemos observar los cuatro cuadrantes de la Matriz Ansoff, un eje trata sobre el desarrollo del mercado (nuevo o existente), y por el otro eje se trata del desarrollo del producto (nuevo o existente) en el mercado donde se desarrollará.



También realizamos el cruce respectivo de nuestras encuestas y entrevistas realizadas a expertos y mayoristas en el sector de licorería, para potenciar la estrategia seleccionada de la matriz Ansoff. Obteniendo como resultado que es necesario poder cuantificar los resultados de publicidad y trabajo de ventas, por lo que utilizaremos publicidad BTL, basada en interacciones en Facebook, manejo de página web, mailings masivos, lista de difusión vía WhatsApp, campañas de telemarketing y visitas a clientes.

#### **4.1 Objetivos de posicionamiento y mezcla de Marketing:**

- Dar conocer el nuevo servicio de ventas y distribución de licores
- Reforzar la imagen de la empresa
- Ampliar los canales de atención y ventas
- Continuar expandiéndonos en el canal Horeca
- Expandir la cartera de clientes
- Aumentar el volumen de ventas
- Fidelizar a los clientes

#### **4.2 Estrategia de producto:**

En este punto, la empresa como tal no está creando nuevos productos. Por lo tanto, usaremos una estrategia de Penetración de Mercado, ya que los productos y el mercado objetivo, ya existen.

Parte de ello, nuestras acciones se basan en:

- Utilizar el respaldo de proveedores y clientes que ya trabajan con nosotros en la distribución y ventas de cigarrillos, este modelo exitoso será mejorado para el nuevo servicio.
- Adecuando los puntos de ventas existentes para la correcta exhibición de nuevos productos.
- Brindando asesoría personalizada a cada cliente.
- Brindando el servicio de reparto a domicilio (sin costo adicional) en el tiempo coordinado y establecido.
- Apertura de nuevos canales de comunicación con el cliente. (WhatsApp y Facebook)
- Adaptación de nuestros horarios de atención al de los clientes.

#### **4.3 Estrategia de precio:**

Para desarrollar la estrategia de precio, trabajaremos bajo el modelo las 3C del precio.

- Costos de los productos adquiridos, proveedores.
- Competencia, directa e indirecta.
- Consumidores, empresas que compran al mayoreo.

Para obtener un margen de ganancia, se evaluó a los proveedores de acuerdo, a las cotizaciones que enviaron. Adicionalmente, se fusionó con las tácticas para la penetración de mercado y posteriormente la fijación del precio.

**Precio de penetración de mercado:** los resultados de la investigación de mercados indicaron que en promedio el margen de ganancia en whisky es del 30% y las demás categorías (ron, vodka, pisco, etc.) se encuentra en el 20%.

- En el inicio de operaciones nuestros márgenes de ganancia serán del 25% y 15 % respectivamente. (3 primeros meses)
- Para nuevos clientes que lleven cigarros y licores, contarán con mayor descuento del 6% en el primer producto en la marca Lucky en las 2 primeras compras. Este descuento será asumido por la unidad de cigarros.

**Fijación de precio:** una vez los clientes se encuentren fidelizados, se manejarán descuentos por volúmenes de compra y descuentos en cigarros y licores.

- A partir de 10 cajas, descuento del 3%
- De 20 cajas a más, descuento del 5%
- Distritos como Magdalena, San Isidro y Lince, nuestro margen de ganancia será en whisky del 35% y demás categorías 25%

#### **4.4 Estrategia de plaza o distribución:**

**Plaza;** en la actualidad, la empresa cuenta con 2 puntos de ventas en el mercado central y se mantendrá con el canal principal para tratar directamente con el cliente.

- Adicionalmente, se decidió aperturar cuenta de Facebook y elaborar una página web. En estas plataformas los clientes conocerán más acerca de la compañía, las formas de contacto, las promociones, descuento, etc.

- Ampliación de horario y canales de atención vía telefónica y digital. La mayoría de clientes continúan trabajando hasta las 10.00 pm e incluso domingos y feriados, vamos adecuar nuestro canal vía WhatsApp para esta atención horarios y días especiales.

Tras un estudio de mercado, se ha logrado tener la respuesta a la idea de negocio con clientes dentro del canal Horeca, los competidores ya cuentan con la confianza sus clientes y tienen una gran experiencia en las promociones de los nuevos productos. De esta manera se logrará ingresar a nuevos mercados.

#### **4.5 Estrategia de promoción o publicidad**

Trabajaremos bajo las estrategias de persuasión y atracción, la promoción tendrá como objetivo informar a la cartera de clientes de nuestro nuevo servicio y los productos que ofrecemos. A la par, trabajaremos una campaña que permita dar a conocer a nuestros posibles clientes sobre Hevari y sus productos. Para esto emplearemos publicidad BTL, que requiere de menor inversión, pero será posible medir los resultados. Nuestra manera de promocionar nos permitirá mejorar la cuota de mercado año tras año y se basará en lo siguiente:

- Marketing directo: interacción con el público se desarrollará a través de la atención en el punto de venta, atención telefónica, WhatsApp y Facebook.
- Redes sociales: mediante la creación de una página web para dar a conocer toda la información de nuestra empresa y en redes sociales como (Facebook, Instagram, Twitter, etc.). Se harán publicaciones de las promociones semanalmente, de igual manera poner énfasis para los pedidos y despachos de fines de semana.
- Publicidad: volantes presentes en los puntos de venta. Estas actividades se desarrollarán los fines de semana, que es cuando se incrementa el ticket de compra

de licores. También se trabajará con las listas de difusión para enviar alertas para los despachos de pedidos de fines de semana.

#### **4.6 Estrategia de ventas**

- **Tratos o Acuerdos Corporativas:** Se realizará acuerdos y tratos con las empresas que ya nos proveen cigarros, como British American Tabaco, con la cual se desarrollará un convenio de exclusividad, para obtener mayor rentabilidad en la marca “Lucky”; de esta manera poder lanzar promociones en paquetes de Pisco o vinos + Cigarros.
- **Implementación promociones y descuentos:** se arman packs de productos para las bebidas que menos salen como whisky, champagne con piscos, vino y ron. Manejo de descuentos para clientes con compras frecuentes con descuentos del 8% sobre el total de la compra.
- **Proceso de ventas, en la actualidad Hevari no cuenta con un proceso de ventas por lo que se estableció en las siguientes etapas:**
  - ✓ **Prospección de mercado** realizada por los vendedores,
  - ✓ **Atención personalizada** (vía telefónica o digital) a cada cliente, para conocer sus necesidades.
  - ✓ **Concretar una cita** para la presentación de nuestra cartera de productos
  - ✓ **Cierre de venta.**
  - ✓ **Post venta**
- **Tipo de Venta:**
  - ✓ **Venta personal:** Los vendedores en las tiendas se encargarán de reforzar nuestra relación con nuestros clientes, resaltando nuestros beneficios.; a través de una comunicación adecuada y cordial. Asimismo, agilizar la recolección de datos básicos para el registro y sea más fácil atenderlo en una próxima compra. Los

datos a preguntar serán: Nombre y apellidos, documento entidad, teléfono de registro y dirección de entrega.

- ✓ Venta Telefónica o digital: Los vendedores también desarrollarán sus bases de datos de clientes fijos a los cuales atienden los pedidos y finalizan la venta. Dentro de esta estrategia se desarrollarán campañas de telemarketing, lista de difusión vía WhatsApp, Mailyng y publicación de promociones en Facebook.
- Procedimiento de pago y entrega de productos:
  - ✓ Toma de pedido
  - ✓ Envío de cotización u orden de compra
  - ✓ La recepción de la transferencia, depósito o pago cash.
  - ✓ A mediano plazo se trabajará con facturas a 15 días (previa evaluación crediticia del cliente)
  - ✓ Envío de correo con confirmación de pago y hora aproximada de llegada del producto.

#### **Personal de fuerza de ventas:**

- Asistente comercial, que se encargará de armar y despacho de los pedidos, controlar el stock de productos y manejo de facturaciones y cobranzas.
- Vendedores, contaremos con dos asesores los cuales trabajarán en los puntos de ventas, se encargarán de la toma de pedidos, confirmación a los clientes del envío de los mismos, prospección de clientes, atención al cliente y post venta.

**Selección de personal de ventas;** este proceso será tercerizado, con previas características enviadas como: personas extrovertidas, experiencia en ventas, manejo de presión, etc. Para

finalizar el proceso de selección se pasará una entrevista con la Gerente de Finanzas y luego firma de contrato.

**Servicio al cliente y post venta;** se comprobó mediante estudios que más del 20% de los consumidores prefieren dejar una posible compra de cualquier producto o servicio por falta de información en la atención con el personal de fuerza de ventas, quienes deben motivar y atender al público. Nuestro servicio estará basado en:

- **Comunicación:** tener el mejor lenguaje oral y corporal para que sea fácil de entender y brindarle seguridad a los clientes y que tengan presente que la empresa está dispuesta a escucharlos a sus sugerencias y quejas (vendedor).
- **Percepción del cliente:** en otras palabras, es ponerse en su lugar.
- **Accesibilidad:** el cliente debe saber que tiene varias vías de contacto con la empresa como lo son; WhatsApp, teléfono de contacto, email, etc.
- **Calidad de respuesta:** estar dispuesto a ayudar y hacer entender a los clientes y solucionar lo más pronto posible cualquier inconveniente.

#### **4.7 Análisis del plan de marketing**

- 5 Mediante el plan de marketing elaborado, hemos reconocido las estrategias para poder desarrollar nuestro negocio con el Marketing Mix de acuerdo a las necesidades de los clientes y las nuestras como empresa. Estamos enfocándonos en obtener convenios con los proveedores ya existentes para obtener mayor rentabilidad en los cigarrillos y de esta manera poder lograr una estrategia de promoción entre licores y cigarrillos, esto a inicio de nuestras operaciones para la venta de licores. Adicionalmente esto nos brindará una estrategia de precios frente a nuestros competidores. Para finalizar en promoción y publicidad hemos guiado nuestros esfuerzos a la calidad de servicio y atención al cliente, guiando la

publicidad a los puntos de ventas que se encuentra en el lugar céntrico y con algo afluencia de consumidores.

## **5. Plan de operaciones**

### **5.1 Estrategia de operaciones.**

El estudio de mercado y el planteamiento eficaz desarrollado por nuestra compañía ha determinado la estrategia que utilizaremos, será de costos y de tiempo de entrega debiendo ser nuestros principales pilares para el diseño de negocio:

- ✓ Buena atención en el servicio
- ✓ Buen trato en general
- ✓ El mejor manejo de logística y operativa

Todo esto con la premisa de cubrir las necesidades de los clientes y desde luego sobre pasar las expectativas de los mismos, debido a que no se encuentran satisfecho con los insuficientes servicios y limitada atención que le brindan los distribuidores existentes en el mercado actual, lo cual ha generado análisis que está manejando nuestro equipo de marketing observando un gran nicho para cubrir las necesidades ya observadas.

### **Prioridades para atender las necesidades de nuestros clientes**

- **Costo:**
  - ✓ Mantener los niveles de servicio objetivo durante temporadas pico, sin caer en sobrecostos operativos.
  - ✓ Reducción de costos de operación entre un 5% y 10%.
  - ✓ Mejorar la confiabilidad del inventario al establecer mejores prácticas de control operativo.
- **Tiempo de entrega:**

- ✓ Cumplimiento en la entrega de pedidos dentro del menor plazo posible después de tomar el pedido y verificar las cantidades del pedido, que los productos estén en buenas condiciones ya sea en presentación o conservación.
  - ✓ Optimizar las rutas si se hará uso de distribución capilar o con rutas a larga distancia.
  - ✓ Crear una buena cadena de abastecimiento con el fin de no demorar en la entrega de los pedidos.
  - ✓ Mejora constante en el proceso de atención al cliente con la ayuda de las tecnologías actuales para agilizar todo el proceso.
  - ✓ Tener una cultura centrada en la satisfacción al cliente para poder cubrir sus necesidades.
- **Prestación**
    - ✓ Buena atención al cliente.
    - ✓ Acomodar y distribuir los productos conforme al pedido requerido por el cliente.

### **Estrategias**

- **Calidad:** Los suministros de productos por las industrias de buena calidad y servicio serán consistentes de acuerdo a lo ofrecido.
- **Estrategia de Localización:** El local se encuentra ubicada en una zona de fácil acceso y afluencia comercial y que deberá contar con áreas para la administrativa, almacenes y de ventas, dado que los almacenes deben ser cerrados con altura apropiada para el correcto almacenamiento de los productos.

- **Estrategia de Aprovisionamientos:** Tener una buena relación con los importadores como los fabricantes, ya que el aprovisionamiento se realiza con una rotación de acuerdo a cada mes para los productos que estén más requeridos por los clientes.
- **Estrategia de Productos:** Se tendrá los inventarios mensuales, lo necesario para brindar un mejor control de los productos.
- **Estrategia de Procesos:** Los procesos de ventas se realizarán mediante WhatsApp, llamadas telefónicas, correos electrónicos y presencialmente. Los pagos podrán realizar a través de las cuentas bancarias de Hevari o en los puntos de atención. Los pasos para seguir la facturación y poder programar el despacho deben estar integrados con el sistema y el de control de inventarios.

## 5.2 Gestión de operaciones

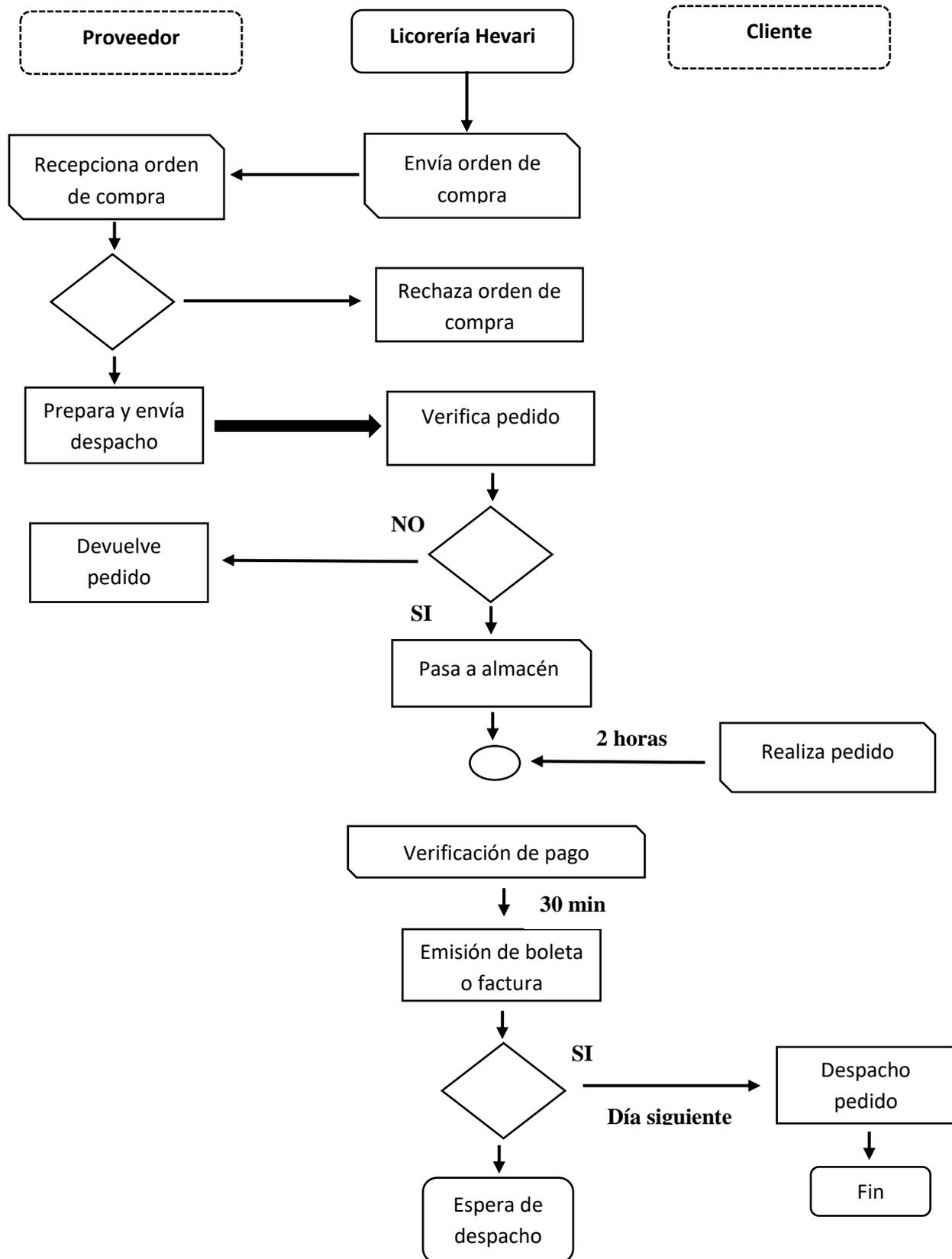
### Diseño de producto o servicio:

Nuestra empresa analiza la idea de negocio de ventas y distribución de licores a mayoristas. La atención es durante el día, seis días a la semana, debido a que nuestros clientes solicitan la mayoría de productos para los fines de semana, que es cuando se registra la mayor cantidad de comercialización y consumo de bebidas alcohólicas en locales como discotecas, bares, tragamonedas y demás lugares, por lo que nuestro proceso de ventas y despacho tiene los siguientes pasos:

- Necesitamos contar con stock para ofrecer al cliente, por este motivo después de la búsqueda de proveedores. Procederemos a enviar la orden de compra al proveedor seleccionado.

- El proveedor recepcionará la orden de compra, el documento pasa por una revisión, si hay algo que corregir, se rechaza el documento. Si esta correcto acepta la orden de compra y prepara el pedido para despacho en nuestra tienda.
- En la recepción del pedido, se verifica que esté de acuerdo con la orden de compra. Si está correcto se procede a almacenarlo. Caso contrario se devuelve al proveedor la mercadería.
- Para nuestro proceso de venta, el cliente tendrá que enviar su orden de pedido, por medio de llamada telefónica, WhatsApp, correo o página web.
- Para esto debe brindar sus datos como nombre completo, número de documento identidad, número telefónico, dirección de entrega con referencias y confirmación de forma de pago.
- Para la toma nota del pedido, se prepara los productos y genera el ticket de venta (boleta o factura).
- Para confirmar el despacho del producto es necesario confirmar el pago que puede ser a través de transferencia bancaria, depósito o efectivo.
- Luego la asistente comercial contacta al cliente para coordinar la hora de entrega del producto.
- El transportista a su llegada procede con la entrega productos, previa identificación con su documento de identidad, solicita la firma de guía de remisión y deja las facturas.
- Para finalizar el transportista hará entrega de los documentos firmados por los clientes a la recepción de los productos a la asistente comercial.

**Proceso productivo**



### **Alcances y limitaciones del diseño de las operaciones**

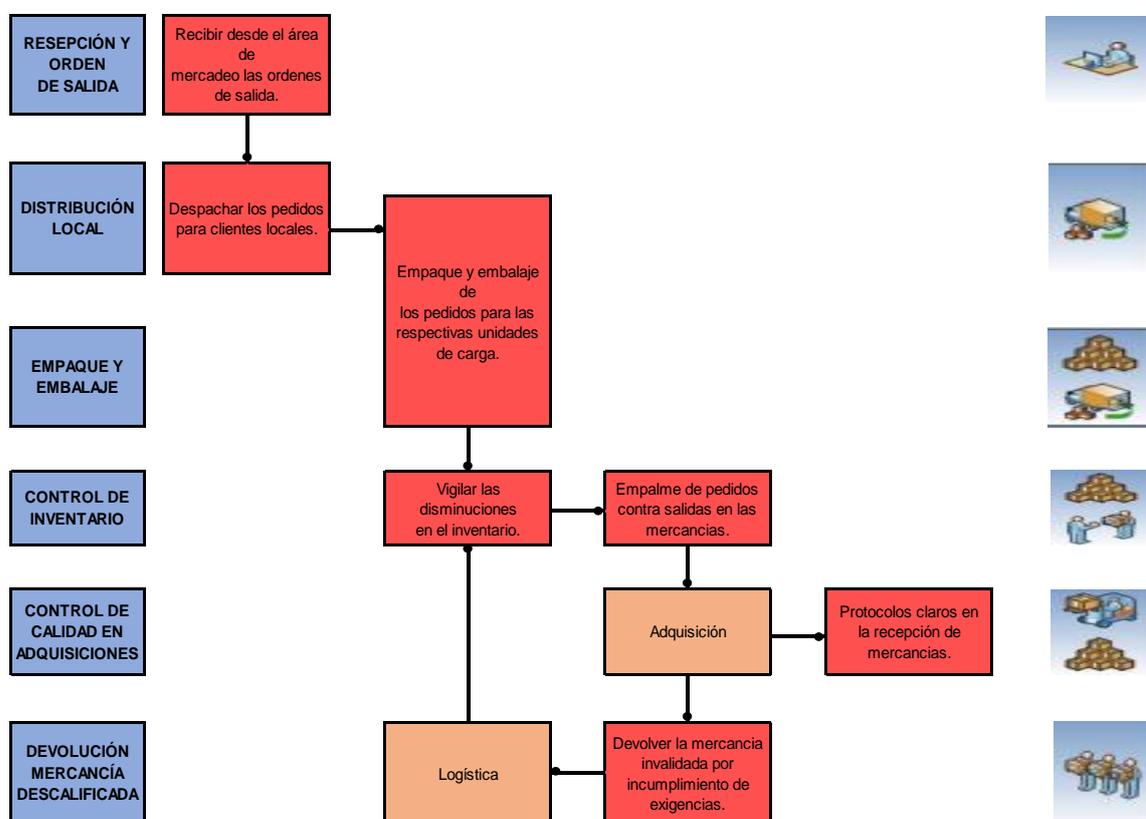
- ✓ Se determina la viabilidad del proyecto expuesto, teniendo en consideración nuestras ventajas operacionales, la cual nos permite una buena atención y captación de nuevos clientes generando así una buena rentabilidad y recuperación del monto de inversión.
- ✓ Es factible Lograr el liderazgo en el mercado de lima debido a la deficiencia de nuestros competidores.
- ✓ La inversión será en un 100% por parte de Hevari, ya que cuenta con la solvencia y está en la capacidad de cubrir la inversión para la licorería.
- ✓ La información base, es la proporcionada por nuestra empresa la misma que ya viene funcionando en el mercado de los cigarros a la fecha de inicio del proyecto con el fin de superar las proyecciones trazadas en base a la misma.
- ✓ Como limitante se podría considerar un posible desabastecimiento de productos importados en nuestro rubro, debido a factores externos y/o modificatoria de las políticas dictadas por el gobierno para la importación y comercialización de bebidas alcohólicas, situación que se podría presentar en un escenario poco probable, pero es necesario considerar.

### **5.3 Plan logístico**

Las estrategias y demás que comprenden este plan, siguen a una función logística, la cual es necesaria para que tenga la confianza de que funciona correctamente. De igual manera se podría comparar como la columna vertebral del funcionamiento de dicha operación la cual nos indica de como efectuar las diferencias de una u otra operación, donde hace una función importante, dado que la organización valora mucho los principales objetivos.

El área del sistema logístico, se llega a integrar con el área de ventas, donde hacen la función de orden de salida, es así que se encarga de realizar las funciones y planificaciones para el despacho de los pedidos de los clientes.

El área de logística se encarga de encabezar el proceso con el mayor inconveniente que se presenten, como los inventarios; sabiendo que es la cabeza visible de la compañía para informar en el tema de inventarios, otros personales capacitados se encargan de manejar los controles de nuestra compañía.

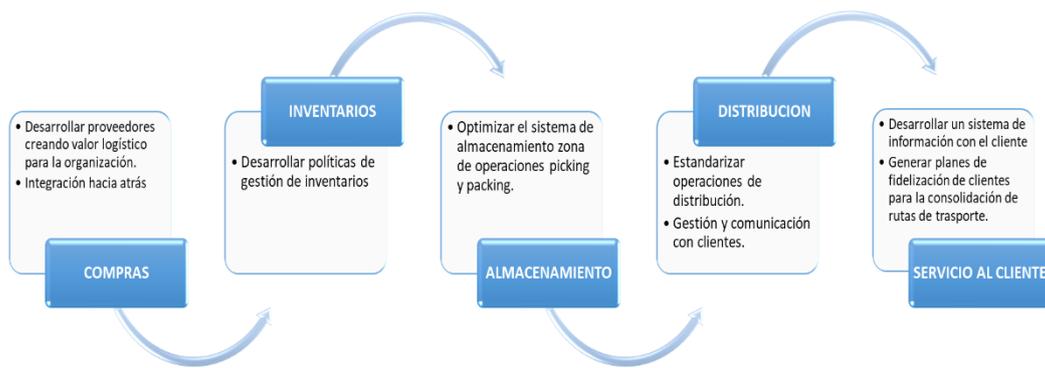


**Estrategias logísticas**

Tabla 11: Estrategias logísticas

AREA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	ACTIVIDADES
<b>COMPRAS</b>	Garantizar un abastecimiento óptimo de los productos que no genere agotados al menor costo y la calidad requerida. Disminuir los costos de inventarios en un 10%	*Desarrollar proveedores creando valor logístico para la organización *Integración hacia atrás	*Evaluar los proveedores de acuerdo a su capacidad logística *Determinar acciones de mejora conjunta *Determinar sistemas de información en línea de los productos.	*Definir una tipología ABC de referencias de inventarios *Determinación del lote mínimo por orden *Determinación de tiempos de entrega *Medición del cumplimiento de entregas perfectas (cantidad, tiempo de entrega y documentación requerida)
<b>INVENTARIOS</b>	Garantizar el control de los inventarios disminuyendo los costos de almacenamiento, evitando roturas y obsoletos.	Desarrollar políticas de gestión de inventarios	*Sistematizar las actividades de conteo. *Disminuir el periodo entre inventarios cíclicos. *Definir un modelo de inventarios basado en pronósticos	*Implementar recepción certificada. *Inventariar líneas de mayor rotación *Definir puntos de reorden. *Definir inventarios de seguridad.
<b>ALMACENAMIENTO</b>	Asegurar la efectividad de las operaciones de recibo y despacho.	Optimizar el sistema de almacenamiento zona de operaciones picking y packing.	*Correcta distribución e Identificación de zonas. *Programa de operaciones de picking y packing.	*Aprovechar el almacenamiento en alturas. *Consolidar las zonas de separación y chequeo. *Demarcación de zonas de picking, packing y despacho. *Definición de espacios independientes.

<b>DISTRIBUCION</b>	Asegurar la optimización del uso de la flota vehicular.	*Estandarizar operaciones de distribución. *Gestión y comunicación con clientes.	*Organización de la flota vehicular propia *Planes de acción conjuntos de la flota propia con el operador logístico. *Rediseño del ruteo. *Programación y negociación de entregas con clientes.	*Evaluación de clientes críticos.      *Evaluación de precios de transporte por unidad de carga. *Determinación de frecuencia de viajes diarios. *Análisis del volumen de pedido de cliente. *Clasificación ABC de ruta por volumen de carga. *Implementación VMI. *Implementación de entrega certificada.
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	Aumentar el nivel de servicio en un 95%	*Desarrollar un sistema de información con el cliente que se integre con todo el proceso logístico de la organización. *Generar planes de fidelización de clientes para la consolidación de rutas de transporte.	*Cambio de enfoque organizacional – servicio al cliente. *Implementación del TOM en todos los subprocesos.	*Comprometer la organización con la promesa de servicio. *Gestión por procesos. *Integración hacia adelante. *Pronosticar el comportamiento de la demanda. *Segmentación de clientes.



### 5.4 Análisis del plan de operaciones

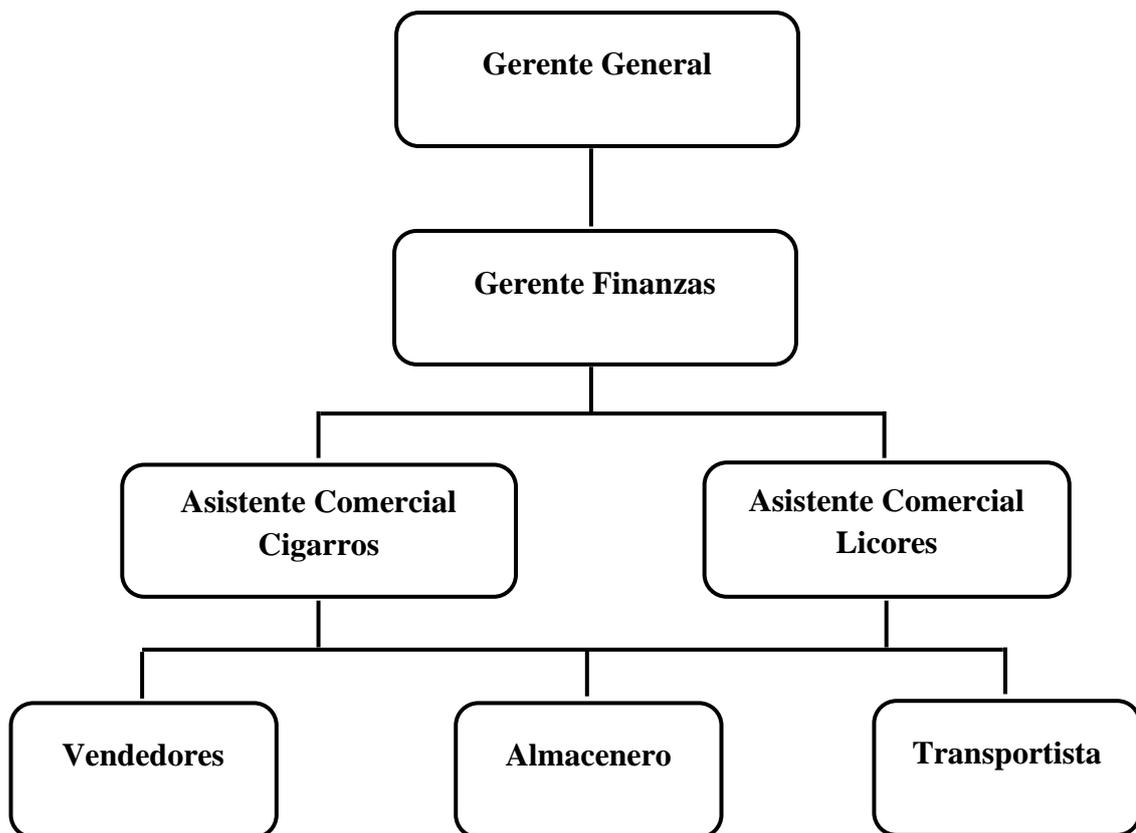
Nuestra empresa ha construido una buena estrategia para incursionar en este mercado y con un sistema de operaciones adecuado tal cual se ha desarrollado, estamos convencidos de cubrir las necesidades del cliente y superar las expectativas de los mismos, el proyecto es viable ya que se cuenta con una cartera de clientes fidelizados con Hevari en el rubro de cigarrillos y que buscan ser atendidos en el rubro de licorería, lo que nos aportará una gran ventaja al inicio de nuestras operaciones, con la finalidad de ir generando un mayor dinamismo comercial y a la vez poder enfocarnos en la captación de más y nuevos clientes lo que nos permitirá ampliar nuestro territorio comercial y posesionarnos en el liderazgo del mercado, efecto que a la vez nos permitirá reducir costos, recibir mayores descuentos y promociones de parte de nuestros proveedores lo que repercutirá en mayores beneficios a nuestros clientes .

**6. Organización y Plan de Recursos Humanos**

**6.1 Diseño organizacional**

7 La empresa Hevari S.A.C en la actualidad no cuenta con diseño organizacional; sin embargo, vemos esto necesario de implementar para la mejor función y el crecimiento ya que beneficia en la planificación de las funciones de cada personal y establecer sus funciones y mejor trabajo en equipo en mejoría de la empresa.

**Organigrama funcional**



**Manual de procedimientos y funciones****Cargo:** Gerente General**Área:** Gerencia**Reporta a:** ----**Subordinados:** Gerente finanzas, Asistentes comerciales, vendedores, almacenero y transportista.**Responsabilidad:** Organizar y dirigir las actividades de la empresa.**Funciones:**

- Revisar presupuestos.
- Dirigir personal, encargándose del bienestar organizacional.
- Supervisar situación legal y contable
- Revisar balances
- Establecer políticas en la compañía
- Definir funciones y actividades
- Contratación del personal
- Optimizar los recursos económicos y humanos
- Crea nuevas áreas de negocios

**Cargo:** Gerente de Finanzas**Área:** Gerencia y Comercial**Reporta a:** Gerente General**Subordinados:** Asistentes comerciales, almacenero y transportista**Responsabilidad:** Control de contabilidad externa y dirigir a asistentes comerciales**Funciones:**

- Controlar los ingresos y gastos realizados

- Conversar con la gerencia en planes económicos
- Dirigir y controlar actividades al contador externo
- Realizar control de las necesidades de cobro y pago de la empresa
- Autorizar cheques
- Autorizar préstamos y transacciones bancarias
- Dirigir y autorizar todo lo administrativo y comercial
- Supervisión de cuadre de caja semanal y diario

**Cargo:** Asistente Comercial

**Área:** Comercial

**Reporta a:** Gerente General y Gerente de Finanzas

**Subordinados:** Vendedores, almacenero y transportista

**Responsabilidad:** Asistencia comercial y administrativa

**Funciones:**

- Reportes de ventas
- Aprobar cotizaciones
- Pago a proveedores
- Cobranzas a clientes
- Confirmación de pagos de clientes para despacho
- Controlar y dirigir a vendedores
- Coordinación con almacén y transporte
- Emisión de comprobantes de pago
- Recepción de mercadería
- Manejo y rendición de caja chica
- Supervisión de tiendas y almacén

**Cargo:** Vendedor

**Área:** Comercial

**Reporta a:** Asistente Comercial

**Subordinados:** ----

**Responsabilidad:** Ventas y atención al cliente

**Funciones:**

- Búsqueda de nuevos clientes
- Ventas física, telefónica y digital
- Atención al cliente y postventa
- Prospección de clientes
- Obtener un pre-contacto con posibles clientes
- Asesorar al cliente
- Coordinación con asistente comercial
- Responsable de mercadería en tienda
- Cuadre de caja

**Cargo:** Almacenero

**Área:** Comercial

**Reporta a:** Asistente Comercial

**Subordinados:** ----

**Responsabilidad:** Control del stock

**Funciones:**

- Manejar y dirigir el cronograma de inventarios y stock.
- Corroborar que la documentación de envío de almacén al cliente se encuentre en orden con lo solicitado por gerencia.

- Clasificar y ordenar todos los productos del stock
- Reporte de inventario a Asistente Comercial
- Agilizar el abastecimiento de tiendas
- Recepción de mercadería
- Responsable de mercadería en stock
- Hacer seguimiento de los pedidos que se encuentren pendientes de despacho por los vendedores

**Cargo:** Transportista

**Área:** Comercial

**Reporta a:** Asistente Comercial

**Subordinados:** ----

**Responsabilidad:** Transporte y entrega de productos

**Funciones:**

- Distribuir y entregar los pedidos de los clientes
- Entrega de documentos de ventas a clientes
- Abastecimiento de gasolina
- Verificación de pedidos con vendedores
- Verificación de despacho con asistente comercial
- Responsable de mercadería en tránsito
- Responsable del cuidado de furgoneta

## **6.2 Elementos y parámetros**

El diseño estructural de la empresa Hevari, es de dirección vertical, tomando en cuenta que no existen demasiadas áreas en la empresa debido al tamaño de la misma y a la vez la gran importancia del nivel de autoridad necesaria para cada puesto.

En la actualidad la empresa cuenta con siete empleados en las diferentes áreas, se ha optado por contratar una persona más en el cargo de Asistente Comercial para que pueda ayudar en el manejo de la sección de licores; de esta manera tener control sobre esta nueva unidad de negocio sin mezclar la parte administrativa y comercial con los productos ya existentes.

## **6.3 Configuración organizacional**

### **Partes de la empresa**

- Núcleo operativo; se encuentra formado por los vendedores, almacenero y transportista, ya que estos van a hacer la base de atención y entrega de productos a clientes; siguiendo las políticas de la empresa para el despacho y comunicación con el cliente.
- Cumbre estratégica; en esta área se encuentran ubicados los dos gerentes de la organización, quiénes trazarán las metas, objetivos y políticas de la empresa. También serán quienes tengan la toda la potestad en la toma de decisiones sobre toda la institución y responsables de la solvencia económica de la misma.

### **Coordinación de la empresa**

- Adaptación mutua; al ingresar a la empresa un nuevo colaborador recibirá una capacitación corta y rápida del funcionamiento de la misma; sin embargo, la mayor parte del conocimiento en cuanto a productos, manejo de clientes y coordinación

de despacho lo verá y aprenderá de personas con mayor tiempo de permanencia en la organización.

- Supervisión directa; en este caso la persona que cuenta con mayor participación en línea de mando es la asistente comercial, quién tendrá que interactuar con la línea base y gerencia. Sin embargo, no podrá tomar decisiones sin previa consulta con la línea gerencial y aprobación de la misma.

#### **6.4 Gestión de Recursos Humanos**

- ✓ Juntar y elegir al personal adecuado.
- ✓ Brindar información para un buen desempeño
- ✓ Darles la las responsabilidades que desarrollaran en sus áreas.
- ✓ Incentivar el desarrollo del liderazgo
- ✓ Brindar la asistencia psicológica a los colaboradores para estar en un buen ambiente.
- ✓ Solucionar en el menor tiempo cualquier inconveniente que puedan tener algún colaborador.
- ✓ Informar a los colaboradores de algún cambio ya sea de políticas o procedimientos a la brevedad posible en que se decida.
- ✓ Desarrollar un plan para el personal según sus competencias
- ✓ Fomentar línea de carrera vertical y horizontalmente de manera que la compañía resalté en el mercado.

#### **6.5 Análisis del plan de organizativo y de recursos humanos**

- 7 La meta que quiere lograr el plan Organizativo y los Recursos Humanos, está dirigido primordialmente a mantenerse como una empresa sólida en la estructura laboral y económica, brindando así a sus colaboradores la tranquilidad, confianza y oportunidad de hacer una carrera en la empresa y hacer un bien para la sociedad, basándonos en moral, valores, normas y procedimientos de nuestras leyes vigentes y en políticas internas que pueda seguir la empresa.
- 8 Uno de los primeros pasos para un modelo de negocio es el área de Fuerza de Venta, así como es importante el área de Servicio de Reparto, principalmente las herramientas para la distribución de los productos variados del negocio y sobre todo las marcas que son la imagen de la empresa ante la presentación de nuestros clientes la cual representar con el correcto funcionamiento de sus funciones.

Por ello se debe de estructurar un plan de desarrollo del capital humano en las áreas de venta y distribución por lo cual se debe de evaluar y verificar al personal clave en la empresa, para organizar charlas o capacitaciones que oriente y se adecue a las necesidades de los colaboradores, con una contante evaluación posterior para dar seguimiento al desempeño del colaborador, luego serán replicados al resto de los colaboradores de forma continua, en la cual se habrán reuniones a diario en los últimos 30 minutos del día laboral, donde los supervisores brindaran información de las 120 ideas y planeaciones recibidas en las capacitaciones brindadas, también se harán los diferentes casos con el que se encontró el área de ventas en el día, para poder corregir en conjunto a las posibles fallas que se presenten, el Gerente General tendrá participación de manera activa en las mismas.

De la misma manera se mejorara el area de reparto, asegurando a los vendedores con los repartidores de sus productos, haciendo trabajar en conjunto en la cadena final del proceso de ventas, se orientara al servicio de reparto que vaya más allá de lo evidente para poder solucionar las dudas o quejas que puedan manifestar los clientes, deben tener conocimiento

de todos los datos del producto y brindar la mejor actitud atención al cliente y esto se verá reflejado con un reconocimiento a fin de mes a los colaboradores por el servicio brindado.

## 7. Plan Económico y Financiero

### 7.1 Elaboración de costos y gastos:

En primer lugar, para poder analizar y elaborar un plan financiero es necesario tener en cuenta y con claridad cuantos serán nuestros costos y gastos. A continuación, elaboramos una lista con todos gastos bajo el siguiente detalle:

Tabla 12: Costos fijos

Costos Fijos	Mensual	Correspondiente a licores	Anual
Alquiler del local 1	S/ 1,500.00	S/ 750.00	S/ 9,000.00
Alquiler del local 2	S/ 1,500.00	S/ 750.00	S/ 9,000.00
Alquiler de almacén	S/ 250.00	S/ 125.00	S/ 1,500.00
Luz	S/ 40.00	S/ 20.00	S/ 240.00
Vigilancia	S/ 64.00	S/ 32.00	S/ 384.00
Agua	S/ 20.00	S/ 10.00	S/ 120.00
Internet y telefonía	S/ 120.00	S/ 60.00	S/ 720.00
Contabilidad	S/ 350.00	S/ 175.00	S/ 2,100.00
Mantenimiento 1 furgoneta ( cada 3 meses)	S/ 350.00	S/ 175.00	S/ 2,100.00
Mantenimiento 2 autos (cada mes)	S/ 300.00	S/ 150.00	S/ 1,800.00
Mantenimiento 1 camioneta (cada mes)	S/ 300.00	S/ 150.00	S/ 1,800.00
Página Web con dominio	S/ 37.50	S/ 450.00	S/ 450.00
<b>Total</b>	<b>S/ 4,831.50</b>	<b>S/ 2,847.00</b>	<b>S/ 29,214.00</b>

Tabla 13: Costos variables

Costos Variables	Mensual	Licores	Anual
Gasolina	S/ 3,380.00	S/ 1,014.00	S/ 12,168.00
Útiles de oficina	S/ 840.00	S/ 252.00	S/ 3,024.00
Proformas	S/ 600.00	S/ 180.00	S/ 2,160.00
Medio Millar volantes	S/ 20.00	S/ 20.00	S/ 240.00
<b>Total</b>	<b>S/ 4,840.00</b>	<b>S/ 1,466.00</b>	<b>S/ 17,592.00</b>

Tabla 14: Planilla

Planilla	Sueldo Fijo	Correspondiente a licores	(pasajes/alimentos)	Anual
Gerente General	S/ 3,200.00	S/ 960.00	S/ -	S/ 11,520.00
Gerente Finanzas	S/ 2,800.00	S/ 840.00	S/ -	S/ 10,080.00
Asistente Comercial Licores	S/ 1,500.00	S/ 450.00	S/ 300.00	S/ 9,000.00
Asistente Comercial Cigarros	S/ 1,500.00	S/ 450.00	S/ 300.00	S/ 9,000.00
Vendedor	S/ 1,100.00	S/ 330.00	S/ 200.00	S/ 6,360.00
Vendedor	S/ 1,100.00	S/ 330.00	S/ 200.00	S/ 6,360.00
Almacenero	S/ 900.00	S/ 270.00	S/ 200.00	S/ 5,640.00
Choferes (x4)	S/ 3,600.00	S/ 1,080.00	S/ -	S/ 12,960.00
<b>TOTAL</b>				S/ 70,920.00

Luego, es necesario agrupar y discriminar todos nuestros gastos. A continuación, el detalle:

Tabla 15: Gastos

GASTO DE VENTA		GASTO ADMINISTRATIVO		GASTO LOGÍSTICO	
Alquiler del local 1	S/ 9,000.00	Luz	S/ 240.00	Alquiler de almacén	S/ 1,500.00
Alquiler del local 2	S/ 9,000.00	Vigilancia	S/ 384.00	Mantenimiento 1 furgoneta	S/ 2,100.00
Proformas	S/ 180.00	Agua	S/ 120.00	Mantenimiento 2 autos	S/ 1,800.00
Página Web	S/ 450.00	Internet y telefonía	S/ 720.00	Mantenimiento 1 camioneta	S/ 1,800.00
Volantes	S/ 240.00	Contabilidad	S/ 2,100.00	Sueldo Almacenero	S/ 5,640.00
Margen de descuento		Total Sueldos (Menos almacero y chóferes)	S/ 52,320.00	Gasolina	S/ 12,168.00
		Útiles de oficina	S/ 3,024.00	Sueldo Choferes (x4)	S/ 12,960.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 18,870.00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>S/ 58,908.00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>S/ 37,968.00</b>

Con ello podemos concluir y determinar:

- El total del Gasto de ventas es: S/ 18,870.00
- El total de Gastos administrativos es: S/ 58,908.00
- El total de los gastos logísticos es: S/ 37,968.00
- Total en Gastos: S/ 115,746.00

Luego, para hallar el Costo de ventas es necesario determinar el costo para la empresa de adquisición de productos antes de la venta. En el siguiente análisis se resumirá la Proyección de ventas incluyendo el Costo de Ventas. Además, para tener claro este costo y la proyección de ventas asociadas se considerará lo siguiente:

- A este costo de adherirá el 4% (promedio) de descuento que se asumirá a nuestros clientes.

- El margen de utilidad es del 30% por concepto de ventas.
- Se considerará en el análisis el valor de caja vendida.

Tabla 16: Ventas y costos de ventas año 1

 MARGEN: 130%  
IGV: 118%

		AÑO 1					
				4%			
<b>MARCAS DE WHISKY</b>		<b>COSTO X CAJA</b>					
Whisky Johnnie Walker Red Label 750ML	S/	380.00					
Whisky Johnnie Walker Black Label 750ML	S/	700.00					
Whisky Johnnie Walker Double Black 750ML	S/	750.00					
<b>MARCAS DE RON</b>		<b>COSTO X CAJA</b>					
Ron Cartavio Superior 750ML	S/	127.80					
Ron Cartavio Black 750ML	S/	127.80					
Ron Appleton 750ML	S/	288.00					
<b>MARCAS DE VODKA</b>		<b>COSTO X CAJA</b>					
Vodka Absolut 750ML	S/	360.00					
<b>MARCAS DE CHAMPANG</b>		<b>COSTO X CAJA</b>					
Champang Queirolo Primado 750ML	S/	77.40					
Champag Espumante Riccadonna 750ML	S/	504.00					
<b>MARCAS DE VINOS</b>		<b>COSTO X CAJA</b>					
Tacama Tinto Semi Seco 750 ML	S/	201.60					
Tacama Blanco Semi Seco 750 ML	S/	204.00					
Tacama Rosé Semi Seco 750ML	S/	212.00					
Santiago Queirolo Borgoña Semiseco 750ML	S/	259.20					
Santiago Queirolo Rosé 750ML	S/	211.20					
Santiago Queirolo Borgoña 750ML	S/	144.00					
Tabernero Tinto 750ML	S/	216.00					
Tabernero Gran Tinto SemiSeco 750ML	S/	216.00					
Tabernero Blanco SemiSeco 750ML	S/	288.00					
<b>MARCAS DE PISCOS</b>		<b>COSTO X CAJA</b>					
Tres Generaciones Quebranta 500ML	S/	456.00					
Tres Generaciones Acholado 500ML	S/	590.60					
Tres Generaciones Moscatel 500ML	S/	590.60					
Portón Acholado 750ML	S/	912.00					
Portón Quebranta 750ML	S/	912.00					
Tabernero La Botija Italia 750ML	S/	268.80					
Tabernero La Botija Acholado 750ML	S/	268.80					
Tabernero La Botija Quebranta 750ML	S/	268.80					
Tabernero Acholado 700ML	S/	403.20					
		<b>TOTAL WHISKY</b>					
78	S/	45,467.76	S/	29,640.00	S/	30,825.60	
30	S/	32,214.00	S/	21,000.00	S/	21,840.00	
30	S/	34,515.00	S/	22,500.00	S/	23,400.00	
138	S/	112,196.76	S/	73,140.00	S/	76,065.60	
		<b>TOTAL RON</b>					
70	S/	13,723.16	S/	8,946.00	S/	9,303.84	
29	S/	5,685.31	S/	3,706.20	S/	3,854.45	
29	S/	12,811.97	S/	8,352.00	S/	8,686.08	
128	S/	32,220.44	S/	21,004.20	S/	21,844.37	
		<b>TOTAL VODKA</b>					
29	S/	16,014.96	S/	10,440.00	S/	10,857.60	
29	S/	16,014.96	S/	10,440.00	S/	10,857.60	
		<b>TOTAL CHAMPANG</b>					
28	S/	3,324.48	S/	2,167.20	S/	2,253.89	
28	S/	21,647.81	S/	14,112.00	S/	14,676.48	
56	S/	24,972.29	S/	16,279.20	S/	16,930.37	
		<b>TOTAL VINOS</b>					
31	S/	9,586.89	S/	6,249.60	S/	6,499.58	
31	S/	9,701.02	S/	6,324.00	S/	6,576.96	
31	S/	10,081.45	S/	6,572.00	S/	6,834.88	
31	S/	12,326.00	S/	8,035.20	S/	8,356.61	
31	S/	10,043.40	S/	6,547.20	S/	6,809.09	
31	S/	6,847.78	S/	4,464.00	S/	4,642.56	
32	S/	10,603.01	S/	6,912.00	S/	7,188.48	
32	S/	10,603.01	S/	6,912.00	S/	7,188.48	
31	S/	13,695.55	S/	8,928.00	S/	9,285.12	
281	S/	93,488.10	S/	60,944.00	S/	63,381.76	
		<b>TOTAL PISCO</b>					
56	S/	39,172.22	S/	25,536.00	S/	26,557.44	
56	S/	50,734.90	S/	33,073.60	S/	34,396.54	
56	S/	50,734.90	S/	33,073.60	S/	34,396.54	
54	S/	75,546.43	S/	49,248.00	S/	51,217.92	
54	S/	75,546.43	S/	49,248.00	S/	51,217.92	
56	S/	23,091.00	S/	15,052.80	S/	15,654.91	
55	S/	22,678.66	S/	14,784.00	S/	15,375.36	
56	S/	23,091.00	S/	15,052.80	S/	15,654.91	
54	S/	33,399.48	S/	21,772.80	S/	22,643.71	
465	S/	393,995.01	S/	256,841.60	S/	267,115.26	
<b>TOTAL VTAS</b>		<b>S/ 672,887.57</b>	<b>TOTAL COSTO VTA.</b>		<b>S/ 438,649.00</b>	<b>TOTAL COSTO VTA. CON 4% DCTO</b>	
<b>TOTAL CAJAS</b>		<b>1097</b>			<b>S/ 456,194.96</b>		

## 7.2 Estado de resultados:

En siguiente instancia, procederemos con la elaboración del estado de resultados:

Tabla 17: Estado de resultados

### ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1:

VENTAS	S/ 672,887.57
- COSTO DE VENTAS	S/ 456,194.96
<hr/>	
UTILIDAD BRUTA	S/ 216,692.61
- GASTO ADMINISTRATIVO	S/ 58,908.00
- GASTO DE VENTAS	S/ 18,870.00
- GASTO LOGÍSTICO	S/ 37,968.00
<hr/>	
UTILIDAD OPERATIVA	S/ 100,946.61
- GASTOS FINANCIEROS	
<hr/>	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/ 100,946.61
- IMPUESTO A LA RENTA	S/ 30,283.98
<hr/>	
UTILIDAD NETA	S/ 70,662.62

En consecuencia, podemos concluir:

- La utilidad operativa es positiva, lo que nos da a entender que la empresa tiene un gran potencial.
- Las ventas cubren todos los gastos, por ende, la empresa es rentable para la actividad a realizar y genera valor para los inversionistas.
- Luego de impuestos, la utilidad neta es positiva por lo que la empresa puede realizar reinversiones y maximiza la inversión de los accionistas.

- La utilidad operativa representa el 15% de las ventas.
- La utilidad neta representa el 11% de las ventas.
- Por ende, el negocio muestra indicadores positivos que permitirán que se pueda sostener en el tiempo.

### **7.3 Análisis de costo de oportunidad:**

Para poder hallar el costo de oportunidad es necesario tener en cuenta dos indicadores:

- Valor Porcentual de Riesgo País (Determinado por el banco JP Morgan – EEUU).
- Valor Porcentual de la Tasa Activa Anual (Determinado por la SBS – Perú).

Para el primer caso, el valor a considerar es de 1.01% y para el segundo es de 14.50% (Ambos actualizados a Mayo 2019).

Aplicando la fórmula:

$\text{COK (Costo de Oportunidad)} = \% \text{Riesgo País (1.01\%)} + \% \text{Tasa Activa Anual (14.50\%);}$   
obtenemos un resultado final  $\text{COK} = 15.51\%$ .

### **7.4 Análisis de VAN y TIR:**

Por otro lado, para poder tener un análisis más exacto y ver la viabilidad del negocio es necesario revisar el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno).

En el caso del VAN, primero, tenemos que analizar los flujos de caja que arroja la inversión en base a las ventas esperadas. Con ello, tenemos:

- Mes 1: S/ 91,854.39
- Mes 2: S/ 47,352.13
- Mes 3: S/ 61,704.84

- Mes 4: S/ 25,605.22
- Mes 5: S/ 46,763.99
- Mes 6: S/ 62,596.71
- Mes 7: S/ 49,584.40
- Mes 8: S/ 47,352.13
- Mes 9: S/ 24,550.44
- Mes 10: S/ 31,851.06
- Mes 11: S/ 41,352.96
- Mes 12: S/ 142,319.30

Considerando, además, una inversión inicial de S/ 103,154.05, traeremos todos los flujos al presente utilizando al presente con la siguiente formula:

$$VA = F1 / (1+COK)^n + F2 / (1+COK)^n + \dots$$

Obtenemos como resultado: S/ 659,192.19 los cuales restamos a la inversión inicial y tenemos un resultado de VAN= S/ 556,038.13.

En conclusión, este indicador financiero nos indica que, midiendo los flujos de futuros ingresos, la viabilidad del proyecto es aceptable.

Respecto al análisis de la Tasa Interna de Retorno, consideramos un segundo año de ventas proyectadas en donde podemos obtener una TIR positiva, entonces, quiere decir que el proyecto cubre las expectativas de rentabilidad mínimas.

Tabla 18: Tir

Período	Inversión
0	S/ -103,154.05
1	S/ 672,887.57
2	S/ 740,176.32
	S/ 1,309,909.84

TIR= 648%

### 7.5 Punto de equilibrio:

En este apartado, el punto de equilibrio se dirige al nivel de ventas en el cual todos los costos se encuentran cubiertos. Esto muestra que la compañía, en este punto de equilibrio, no obtiene ganancias, pero tampoco pierde. Al incrementar las ventas en base a este punto de equilibrio, lograremos ubicarnos por encima de este punto y obtener un beneficio positivo.

Para ello, es necesario hallar el costo fijo, valor unitario por caja vendida, valor de costo unitario por caja vendida:  $\text{costo fijo unitario} / (\text{venta unitaria} + \text{costo unitario})$ ; considerando unitario como caja vendida:

Tabla 19: Punto de equilibrio

PUNTO EQUILIBRIO - TOTAL	VENTAS TOTALES		FINAL COSTO UNI.	TOTAL COSTO FIJO
	S/ 672,887.57		S/ 438,649.00	S/ 100,134.00
TOTAL - CANTIDAD CAJAS VENDIDAS:	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1097</span>			
VALOR POR CAJA VENDIDA:	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">S/ 613.39</span>			
VALOR COSTO POR CAJA VENDIDA:	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">S/ 399.86</span>			
PUNTO DE EQUILIBRIO:	<span style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 2px;">469</span>			

El punto de equilibrio final es de 469 cajas; con ello quiere decir que la proyección de ventas es mayor al punto de equilibrio, por ello, la utilidad neta sale positiva.

### 7.6 Depreciación, ebitda y valor del negocio:

Para poder calcular la depreciación de nuestros bienes es necesario, en primera instancia, identificarlos:

Tabla 20: Valor de vehículos

Cantidad	Tipo de Vehículo	Marca	Modelo	Año	Precio
1	Furgoneta	Hyundia	HD 65	2017	\$27,400.00
1	Autos	Nissan	Wingroad	2018	\$9,300.00
1	Autos	Nissan	Wingroad	2018	\$9,300.00
1	Camioneta	Toyota	Avanza	2017	\$14,300.00

Con ello, utilizaremos la fórmula:

$$\text{Tasa del doble saldo decreciente anual (DSD)} = \left[ \frac{1}{\text{vida útil}} \right] \times 2$$

El resultado obtenido es:

Cantidad	Tipo de Vehículo	Marca	Modelo	Año	Precio	Tiempo de vida útil	Saldo decreciente	%
1	Furgoneta	Hyundia	HD 65	2017	\$27,400.00	3	0.3333	66.67%
1	Autos	Nissan	Wingroad	2018	\$9,300.00	4	0.2500	50.00%
1	Autos	Nissan	Wingroad	2018	\$9,300.00	4	0.2500	50.00%
1	Camioneta	Toyota	Avanza	2017	\$14,300.00	3	0.3333	66.67%

Aplicando el valor depreciado obtenemos:

Tabla 21: Depreciación (5 años)

Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		FINAL DEPRECIACIÓN	MONTO DEPRECIADO
Depreciación	Nuevo Valor								
\$18,266.67	\$9,133.33	\$6,088.89	\$3,044.44	\$2,029.63	\$1,014.81			\$1,014.81	\$26,385.19
\$4,650.00	\$4,650.00	\$2,325.00	\$2,325.00	\$1,162.50	\$1,162.50	\$581.25	\$581.25	\$581.25	\$8,718.75
\$4,650.00	\$4,650.00	\$2,325.00	\$2,325.00	\$1,162.50	\$1,162.50	\$581.25	\$581.25	\$581.25	\$8,718.75
\$9,533.33	\$4,766.67	\$3,177.78	\$1,588.89	\$1,059.26	\$529.63			\$529.63	\$13,770.37
	\$23,200.00		\$9,283.33		\$3,869.44		\$1,162.50	\$2,706.94	\$57,593.06

Nota: Se consideró como valor máximo 5 años de depreciación según informe emitido por SUNAT.

Para poder hacer referencia a las ganancias de la empresa antes de depreciaciones es necesario conocer el EBITDA que no es más que la suma de la utilidad operativo más el monto depreciado (hallado en el cuadro anterior). Con ello obtenemos:

Tabla 22: Proyección Ebitda

Año 1		
Utilidad operativa	Depreciación	EBITDA
S/ 100,946.61	S/ 76,560.00	S/ 177,506.61

Año 2		
Utilidad operativa	Depreciación	EBITDA
S/ 100,946.61	S/ 30,635.00	S/ 131,581.61

Año 3		
Utilidad operativa	Depreciación	EBITDA
S/ 100,946.61	S/ 12,769.17	S/ 113,715.77

Año 4		
Utilidad operativa	Depreciación	EBITDA
S/ 100,946.61	S/ 3,836.25	S/ 104,782.86

El motivo para hallar este indicador es para poder visualizar el valor del negocio pues tenemos que calcular el EBITDA y multiplicarlo por 10. Con ello obtenemos:

Tabla 23: Valor del negocio

**EBITDA:**

Año 1		
Utilidad operativa	Depreciación	EBITDA
S/ 100,946.61	S/ 76,560.00	S/ 177,506.61

Año 2		
Utilidad operativa	Depreciación	EBITDA
S/ 100,946.61	S/ 30,635.00	S/ 131,581.61

Año 3		
Utilidad operativa	Depreciación	EBITDA
S/ 100,946.61	S/ 12,769.17	S/ 113,715.77

Año 4		
Utilidad operativa	Depreciación	EBITDA
S/ 100,946.61	S/ 3,836.25	S/ 104,782.86

**El valor del negocio:**

Año 1	
S/	1,775,066.06

Año 2	
S/	1,315,816.06

Año 3	
S/	1,137,157.73

Año 4	
S/	1,047,828.56

Podemos concluir indicando que el valor del negocio generaría rentabilidad y recuperación de lo invertido. Además, genera valor para los accionistas.

**7.7 Balance general:**

Finalmente, es preciso analizar el estado de situación de la empresa a través de un informe financiero – contable en un momento determinado, en este caso, al cierre del año 1.

Tabla 24: Balance general

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE	MONTO SOLES	PASIVO CORRIENTE	MONTO SOLES
Caja y Bancos	S/ 420,952.25	Cuentas por Pagar Comerciales	S/ 456,194.96
Cuentas por Cobrar	S/ 269,155.03	Cuentas por Pagar a Vinculadas	S/ 56,838.00
Inventario inicial	S/ 87,454.00	Otras Cuentas por Pagar	S/ 58,908.00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>S/ 777,561.28</b>	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>S/ 553,705.00</b>
ACTIVO NO CORRIENTE	MONTO SOLES	PASIVO NO CORRIENTE	MONTO SOLES
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto de depreciación acumulada)	S/ 76,560.00	Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos Pasivo	S/ 30,283.98
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/ 76,560.00</b>	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/ 30,283.98</b>
		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>S/ 589,459.77</b>
TOTAL ACTIVO		PATRIMONIO	
TOTAL ACTIVO	MONTO SOLES	PATRIMONIO	MONTO SOLES
		Capital	S/ 76,560.00
		Capital Social	S/ 104,673.71
		Resultados del ejercicio	S/ 70,662.62
		<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>S/ 251,896.33</b>
		<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>S/ 854,121.28</b>

Como conclusiones, podemos ver que el activo pasivo es mayor que el activo pasivo; esto quiere decir que la empresa muestra solvencia para poder asimilar y cumplir con sus obligaciones a corto plazo lo que hace que la empresa sea solvente y ratifique todos los indicadores financieros analizados anteriormente.

## 8. Bibliografía

- <https://www.peru-retail.com/sector-licores-creceria-10-peru-este-2018/>
- <https://gestion.pe/economia/empresas/ccl-litros-bebida-alcoholica-mueven-peru-150496>
- <https://rpp.pe/economia/economia/cuales-son-los-licores-mas-importados-por-el-peru-noticia-969751>
- <https://elcomercio.pe/tecnologia/redes-sociales/facebook-utilizan-redes-sociales-peruanos-noticia-620588>
- <https://elcomercio.pe/tecnologia/redes-sociales/facebook-utilizan-redes-sociales-peruanos-noticia-620588>
- <https://mglobalmarketing.es/blog/estrategias-de-promocion/>
- <https://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-estrategias-de-promocin-para-un-producto-5476.html>
- <http://merchandisingestrategia.blogspot.com/2013/02/pricing-precios-mas-alla-de-las-3-cs.html>
- <http://meercadotecniaa.blogspot.com/2011/11/modelos-de-las-3c.html>
- <https://www.marketeroslatam.com/estrategias-crecimiento-matriz-ansoff/>

**9. ANEXOS****Modelo de encuesta:****1. ¿En qué distrito se encuentra su negocio?****2. ¿Cuál es la frecuencia con la que abastece su negocio?**

a) Semanal    b) Quincenal    c) Mensual    d) Otros (especificar)

**3. ¿Cuánto es el gasto promedio de la compra que realiza?****4. ¿Qué bebidas alcohólicas compra en mayor volumen?**

a) Whisky                    b) Ron                                    c) Vodka

d) Pisco – Vinos                    e) Champagne

**5. ¿Qué marcas de estas bebidas compras con mayor frecuencia?****Deriva de la pregunta 4****6. ¿Qué bebidas alcohólicas se venden o consumen menos?**

a) Whisky                    b) Ron                                    c) Vodka

d) Pisco – vinos                    e) Champagne

**7. ¿Qué beneficios tiene con su distribuidor actual?**

a) Descuento en la compra    b) Despacho a domicilio

c) Crédito en compras    d) Otros (especificar)

**8. ¿Si tiene un descuento de cuánto es? Deriva de la 7**

a) 3%    b) 4%    c) 5%    d) 6%    e) Otros (especificar)

**9. ¿Si compra al crédito a cuántos días?**

a) 7 días    b) 15 días    c) 30 días

d) 60 días    e) Compra al contado

**10. ¿Cuáles son las desventajas de su distribuidor actual?**

a) No despacho                    b) Cobro por despacho

c) Mercadería de contrabando                    d) Falta de atención al cliente

e) (especificar)

**11. ¿Cuánto es el tiempo de entrega de tu pedido?**

a) Mismo día                    b) Día siguiente

**12. ¿Cuál de los siguientes atributos son determinantes al elegir un distribuidor?**

a) Precio                    b) Reparto a domicilio    c) Promociones

d) Atención al cliente                    e) Otros (especificar)

**13. ¿Cuál de los siguientes canales de atención utiliza con mayor frecuencia?**

a) Llamada telefónica                    b) WhatsApp

c) Messenger Facebook                    d) Correo electrónico

e) Presencial                    f) Otros (especificar)

**14. ¿En qué presentación se consumen bebidas alcohólicas con mayor frecuencia?**

- a) 750ml      b) 1000ml  
c) 2500ml      d) Otros (especificar)

**15. ¿Usted también compra cigarrillos por mayor?**

- a) Sí                      b) No

**16. ¿Compra cigarrillos y licores en diferentes distribuidores?**

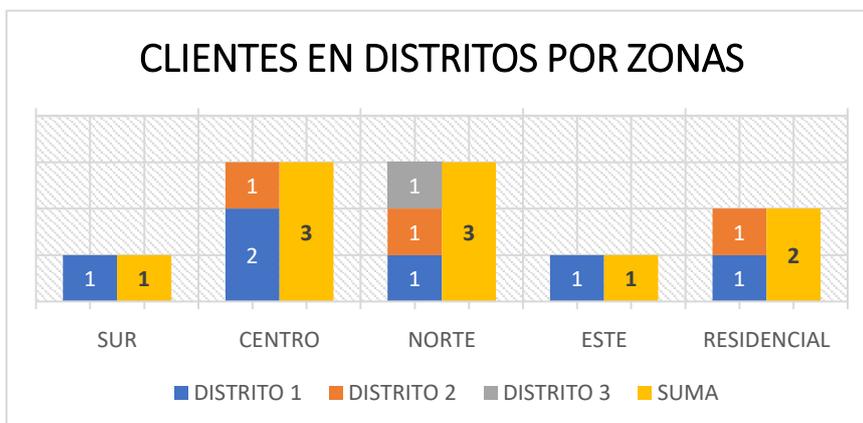
- a) Si                      b) No, ¿por qué?

**17. ¿Estaría dispuesto a comprar ambos productos en un solo distribuidor?**

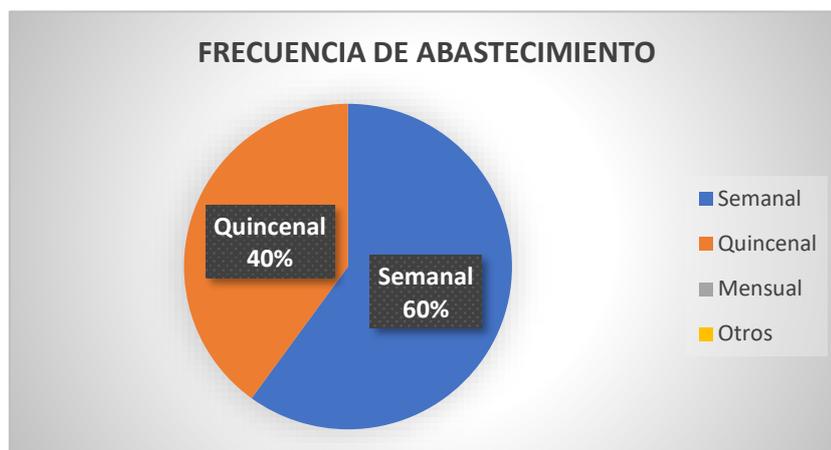
- a) Si, ¿por qué?                      b) No, ¿por qué?

**Resultados de la encuesta: Tamaño de muestra 10 personas**

1. ¿En qué distrito se encuentra su negocio?



2. ¿Cuál es la frecuencia con la que abastece su negocio?



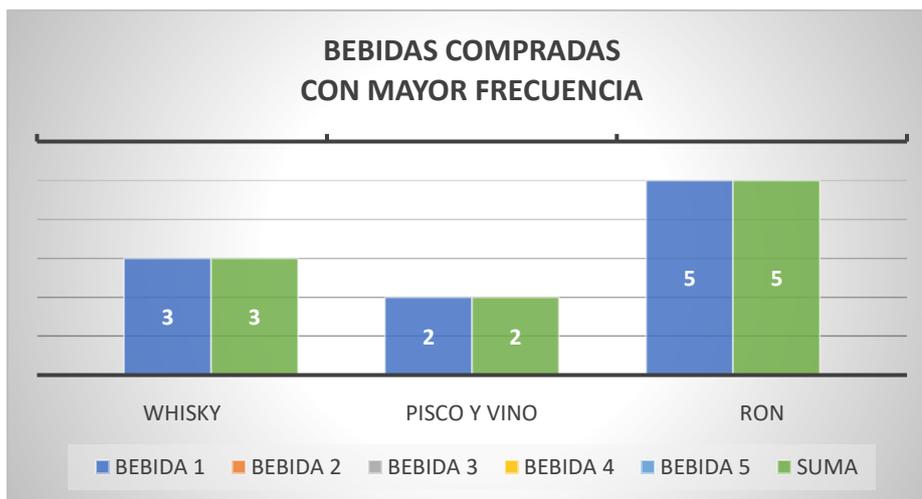
3. ¿Cuánto es el gasto promedio de la compra que realiza?

**Promedio semanal: 6650 soles**

4. ¿Qué bebidas alcohólicas compra en mayor volumen?



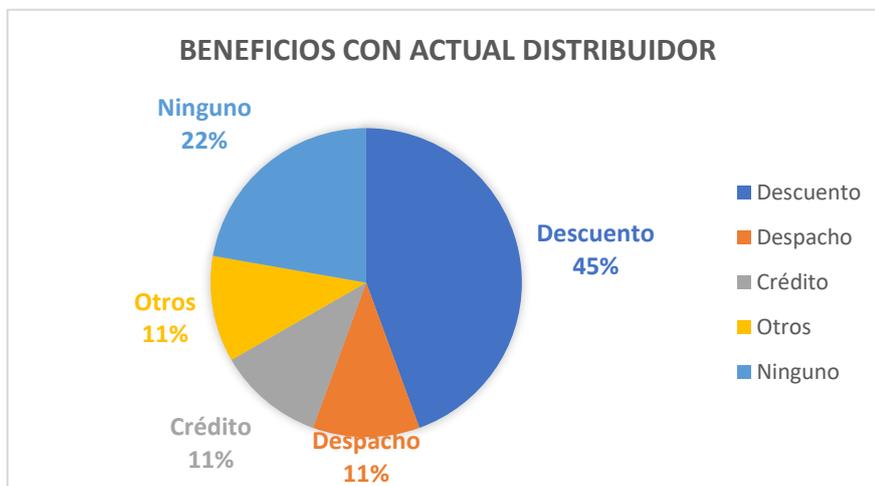
5. ¿Qué marcas de estas bebidas compras con mayor frecuencia? Deriva de la pregunta 4



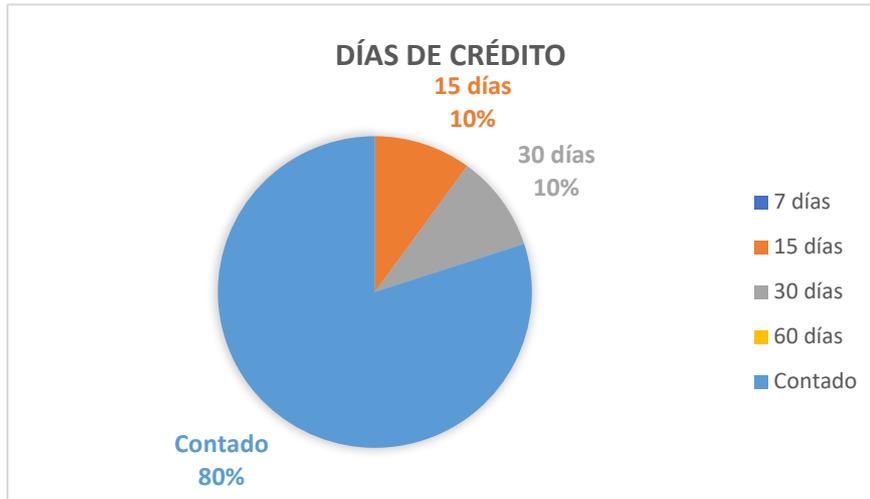
6. ¿Qué bebidas alcohólicas se venden o consumen menos?



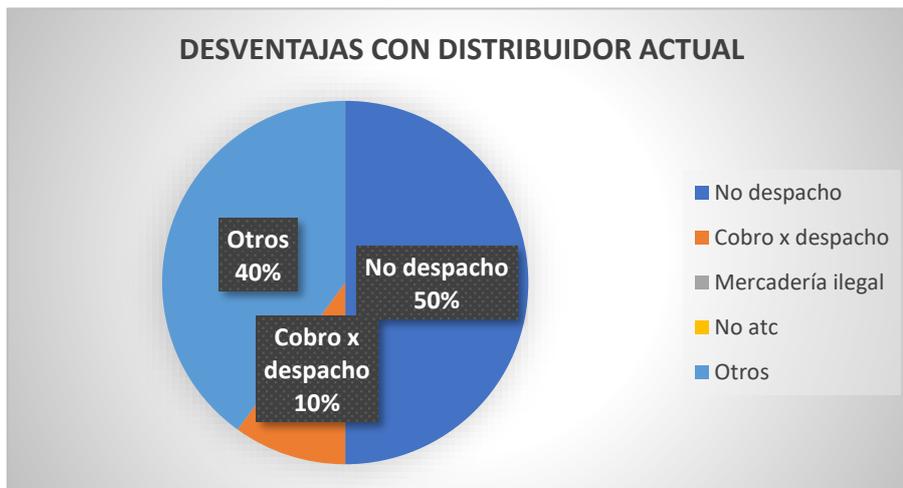
7. ¿Qué beneficios tiene con su distribuidor actual?



8. ¿Si tiene un descuento de cuánto es?



9. ¿Cuáles son las desventajas de su distribuidor actual?



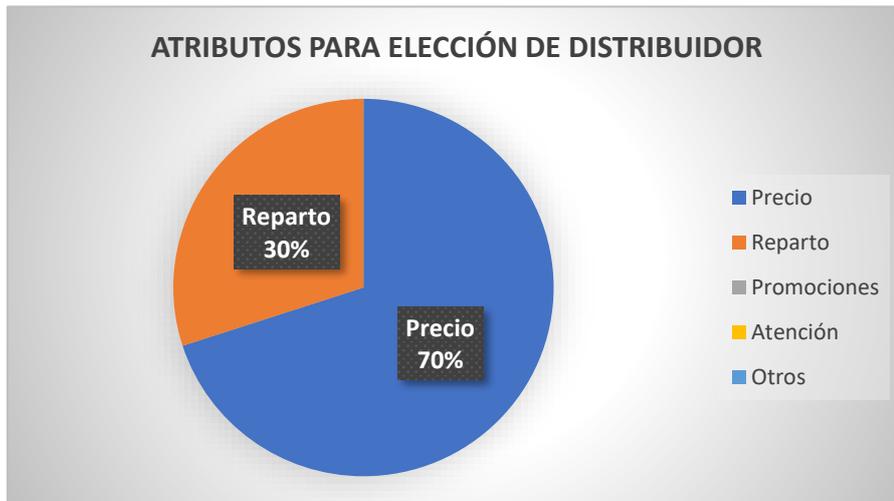
10. ¿Si compra al crédito a cuántos días?



11. ¿Cuánto es el tiempo de entrega de tu pedido?



12. ¿Cuál de los siguientes atributos son determinantes al elegir un distribuidor?



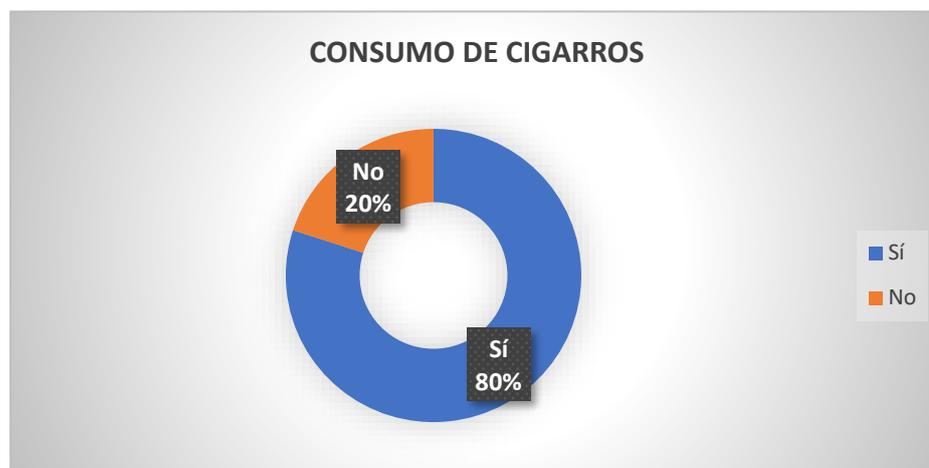
13. ¿Cuál de los siguientes canales de atención utiliza con mayor frecuencia?



14. ¿En qué presentación se consumen bebidas alcohólicas con mayor frecuencia?



15. ¿Usted también compra cigarros por mayor?



16. ¿Compra cigarros y licores en diferentes distribuidores?



17. ¿Estaría dispuesto a comprar ambos productos en un solo distribuidor?



Fotos de trabajo en campo:



## Preguntas para expertos en el sector de Licorería

### *Preguntas para administrador de licorería*

1. ¿Cuántos clientes tienes en cartera (Lima y provincia)?
2. ¿Cuántos atiendes de manera semanal y mensual?
3. ¿Cómo se encuentran segmentados tus clientes?
4. ¿Qué promociones manejas?
5. ¿Qué marcas vendes más en whisky, ron, vino y piscos?
6. ¿En qué se basa su estrategia de marketing?
7. ¿Tienen publicidad en redes sociales?
8. ¿Cuentan con un contrato de exclusividad con algún proveedor? ¿Cuál?
9. ¿Cuánto de margen de rentabilidad deja el negocio para los accionistas?

En este caso, el administrador estuvo bastante ocupado por sus actividades laborales y no fue posible realizar la video llamada, por lo que se procedió a enviar un correo y éstas fueron sus respuestas

From: Sucursal Ayacucho <sucursal\_ayacucho@jandysac.com>

Date: jue., 9 de mayo de 2019 8:56 a. m.

Subject: INFO

To: <vasquez.evr1190@gmail.com>

Cc: <edwillreycampu@gmail.com>

Srta. Erica Vasquez.

Buen día, las respuestas al cuestionario enviado son:

1. Como clientes fijos son entre 180 y 200 clientes (bodegas, bares, discotecas) y los demás son clientes de paso que llegan a bordear los 500 al mes.
2. De manera semanal son aproximadamente entre 50 y 80 (bares y discotecas) y mensuales entre 100 y 120 clientes (bodegas pequeñas).
3. Mis clientes se encuentran en diferentes categorías, por ejemplo: según su giro (bodegas, bares, discotecas), según su frecuencia de visita (diaria, semanal, quincenal, mensual), según su forma de pago (contado, crédito), según sus necesidades (compra licores comerciales o compra licores Premium), etc.
4. En el local se manejan 2 tipos de promociones (internas y del proveedor) por ejemplo: este mes tenemos el whisky red Label x 750 ml a: S/45.00 x botella (promoción del proveedor) y el par tenemos la promoción de whisky old times x 750 ml + guaraná x 3 litros + 1 bolsa de hielo de 2 kilos a: S/25.00 (promoción interna).
5. Las marcas que más se venden son: WHISKY: old times, Johnnie Walker, RON: Cartavio y flor de caña, VINO: tabernero y navarro correas, PISCO: Queirolo y 4 gallos.
6. Nuestra estrategia de marketing en tienda se basa en tener la máxima visibilidad y orden en nuestros productos, además de siempre contar con novedades y promociones atractivas, también en lograr transmitir al cliente que nuestros productos son 100% originales para lograr su retorno en una siguiente compra.

7. Si contamos con una página de Facebook con el nombre de la licorería en redes sociales, en las cuales transmitimos sobre alguna promoción especial o algún cambio de horario por feriados.

8. Los contratos de exclusividad son únicamente para los muebles, exhibidores o frios que son traídos por cada proveedor, por ejemplo: frio de coca cola debe ir solo su marca propia.

9. El margen de rentabilidad es flexible según la cantidad de compra, la promoción del proveedor por campaña o el producto a vender, pero en promedio se maneja entre el 15% hasta el máximo de 35%.

Saludos.

**William Reyna Campuzano**

ADMINISTRADOR

Sucursal Ayacucho

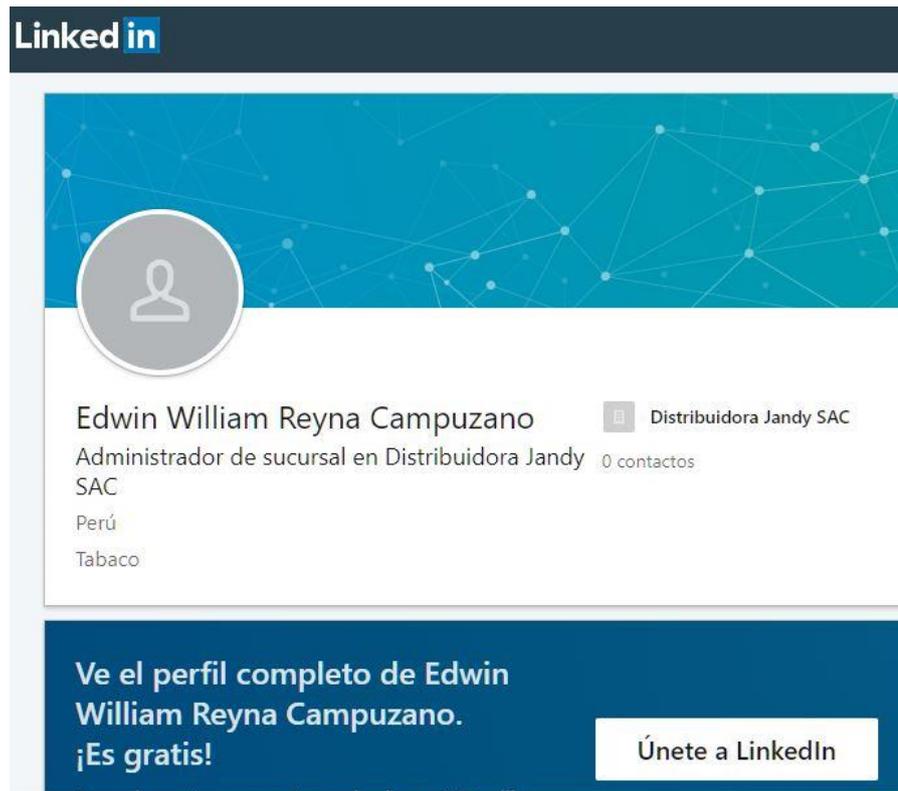
**Distribuidora Jandy S.A.C.**

976416885 953886338

(066) 318421

LinkedIn

<https://www.linkedin.com/in/edwin-william-reyna-campuzano-20074116b>



*Preguntas para profesional en distribución de licores*

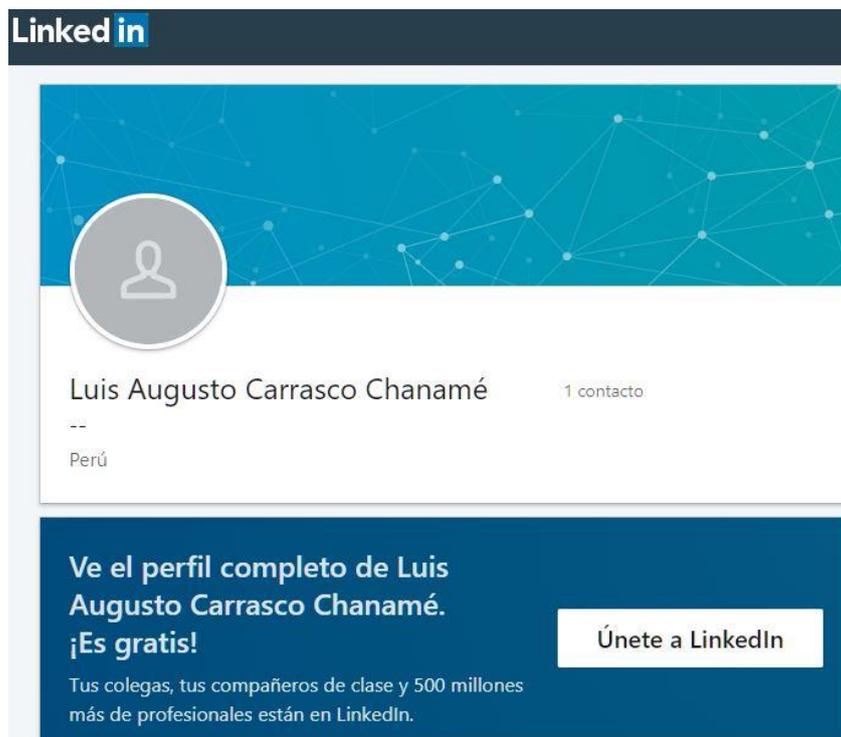
1. ¿Qué es lo más complejo de gestionar en la distribución?
2. ¿Cuál es la misión de persona en almacén?
3. ¿Cómo conocer la capacidad de inventarios para Hevari?
4. ¿Los objetivos de ventas son necesarios para el control de inventarios?
5. ¿Cuáles serían las claves para reducir el tiempo de entrega?
6. ¿Cuál es el mayor riesgo a la hora de transportar licores?
7. ¿Cuáles son los canales de distribución que más se utilizan en la venta de licores?
8. ¿Qué estrategia de distribución encuentra adaptable para una empresa pequeña como Hevari?

9. ¿Cree importante la implementación de una política de logística en la empresa?

El profesional que nos ayudó en esta entrevista, fue el Mg, Luis Carrasco Chanamé, la entrevista fue grabada, se brinda archivo.

LinkedIn

<https://pe.linkedin.com/in/luis-augusto-carrasco-chanam%C3%A9-1026bb84>



*Preguntas para Gerente General de Hevari*

1. ¿Cómo nació la idea de una nueva unidad de negocio?
2. ¿Cuál es tu ventaja frente a la competencia?
3. ¿Crees que esta ventaja es fácil de igualar?
4. ¿En cuánto tiempo esperas obtener la rentabilidad del proyecto?
5. ¿Cuántos pedidos estimas recibir de manera semana y mensual?
6. ¿Crees que el área de almacén y ventas están preparados para este nuevo reto?
7. ¿Cuál cree es la mayor desventaja de los productos a comercializar?
8. ¿Cree que la publicidad y promoción que maneja la empresa es la correcta para llegar a nuevos clientes?
9. ¿Cómo visualiza a su empresa en los próximos cinco años?

El profesional que nos ayudó en esta entrevista, fue el Gerente General, Hermes Vasquez Rivera, la entrevista fue grabada, se brinda archivo.

Se adjunta CV