



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

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA DISTRIBUCIÓN Y**  
**COMERCIALIZACIÓN DE ABARROTÉS EN GENERAL EN**  
**SANTA CLARA- ATE”**

Trabajo de investigación para optar el grado académico de  
BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presentado por:

Lila Estefani Cordova Rivas (0000-0001-8417-9017)

Iris Edith Gutierrez Candiotti (0000-0002-3941-0213)

Lima – Perú

2022

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
**ANEXO 6**  
**ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE BACHILLER POR JURADO**

Fecha: 25/05/2022

El Jurado del trabajo de investigación de Bachiller:

Mg. Luis Francisco Guanipa Ramírez

Luego de evaluar el trabajo de investigación de Bachiller titulado:

Plan de negocio para la distribución y comercialización de abarrotes en general en Santa Clara- Ate

Presentada por los estudiantes:

CÓDIGO	ALUMNO
100071320	Lila Estefani Cordova Rivas
100071318	Iris Edith Gutierrez Candioli

Para optar al grado de Bachiller en: Administración de Empresas en la carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Luego de haber evaluado el informe final del trabajo de investigación de Bachiller, concluye en calificar a:

CÓDIGO	ALUMNO	CALIFICACION	
		Aprobado (18)	Desaprobado ()
100071320	Lila Estefani Cordova Rivas	Aprobado (18)	Desaprobado ()
100071318	Iris Edith Gutierrez Candioli	Aprobado (18)	Desaprobado ()

El jurado firma en señal de conformidad.

  
Mg. Luis Francisco Guanipa Ramírez

## Índice general

<b>Índice general</b> .....	3
<b>Índice de figuras</b> .....	7
<b>Índice de tablas</b> .....	8
Resumen ejecutivo .....	9
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	10
<b>CAPITULO I: DESCRIPCION DE LA EMPRESA</b> .....	11
1.1 Análisis del entorno .....	11
1.1.1 Entorno económico .....	11
1.1.2 Entorno político legal.....	12
1.1.3. Entorno social-cultural.....	13
1.1.4. Entorno tecnológico .....	13
1.1.5 Entorno ecológico .....	14
1.2 Sondeo de Mercado .....	14
1.2.1 Sondeo de Mercado local .....	14
1.3 Análisis de la empresa .....	33
1.3.1 Competidores actuales .....	33
1.3.2 Fuerza negociadora de los proveedores.....	33

1.3.3. Fuerza negociadora del cliente.....	34
1.3.4 Amenaza de productos sustitutos .....	34
1.3.5 Competidores potenciales barreras de entrada.....	34
1.3.6 Análisis interno .....	36
1.4. Plan estratégico de la empresa .....	41
1.4.1 Visión .....	43
1.4.2 Misión .....	43
1.4.3 Objetivos estratégicos .....	43
1.4.4 Estrategia del negocio.....	44
1.4.5 Fuentes generadoras de la ventaja competitiva .....	49
1.5 Plan de Marketing.....	50
1.5.1 Objetivos de marketing .....	51
1.5.2 Marketing mix.....	53
1.5.3 Descripción de producto o servicio .....	54
1.5.4 Estrategia de precio .....	54
1.5.5 Estrategia de distribución de plaza.....	55
1.5.6 Estrategia de promoción.....	55
1.5.7 Estrategia de servicio al cliente o postventa .....	56
1.5.8 Estrategia de posicionamiento .....	56
1.6 Plan de Operaciones.....	57

1.6.1	Objetivos de operaciones .....	57
1.6.2	Actividades previas al inicio de la producción .....	57
1.6.3	Proceso de producción del bien o servicio .....	60
1.7	Diseño de estructura y plan de recursos humanos .....	60
1.7.1	Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal.....	60
1.7.2	Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal.....	61
1.7.3	Estrategias de motivación y desarrollo del personal.....	61
1.7.4	Políticas de remuneraciones y compensaciones .....	63
1.8	Plan financiero .....	64
1.8.1	Historia financiera de la empresa .....	64
1.8.2	Datos, supuestos y políticas económicas y financieras .....	65
1.8.3	Plan de ventas de la empresa .....	67
1.8.4	Análisis de costos .....	70
1.8.5	Punto de equilibrio de la empresa .....	71
1.8.6	Adquisición de materiales e insumos para la producción .....	72
1.8.7	Inversión inicial .....	73
1.8.8	Capital de trabajo .....	76
1.8.9	Fuentes de financiamiento .....	77
1.8.10	Proyección de flujo de caja .....	78
1.8.11	Análisis de rentabilidad .....	79

1.8.12. Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa.....	79
1.8.13. Balance General proyectado de la empresa.....	80
1.8.14. Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa.....	80
1.9. Descripción del equipo gerencial de la empresa.....	83
1.10. Bibliografía.....	85

## Índice de figuras

Figura 1 Ubicación geográfica de la tienda de abarrotes.....	42
Figura 2 Local escogido para la tienda de abarrotes.....	42
Figura 3. Grado de atractividad del sector.....	34
Figura 4 Actividades previas al inicio de producción.....	59
Figura 5 Plan de contingencia.....	70
Figura 6. Estado de pérdidas y ganancias mensual para el escenario esperado del año 1 (2022) en nuevos soles.....	71
Figura 7 Presupuesto de inversiones.....	72
Figura 8 Inversión inicial.....	75
Figura 9. Estado de pérdidas y ganancias anualizado del escenario esperado en nuevos soles.....	76
Figura 10. Capital de trabajo.....	77
Figura 11 Flujo de caja proyectado en nuevos soles.....	78
Figura 12. Proyecciones de estados de ganancias y pérdidas.....	80
Figura 13. Previsión de demanda e ingresos proyectados.....	80
Figura 14. Estructura específica organizacional, según Henry Mintzberg.....	85

### Índice de tablas

Tabla 1. Proyección a 5 años .....	65
Tabla 2. Proyección de ventas en el primer año .....	69
Tabla 3 Proceso administrativo .....	84



## RESUMEN EJECUTIVO

El documento presente cuenta con el propósito de evaluar el grado de rentabilidad de distribución comercial de un centro de abasto en general, en la localidad de Santa Clara- Ate- Lima, estando siempre presente las características financieras para el costo y evaluación del ambiente comercial.

La empresa de comercio de abasto en general Villa Alegre, brindará una gama de selección de productos por docenas y en unidad para su aprovechamiento cotidiano, se considera para el futuro como un local conocido y preferido por los clientes que viven aledaño a esta zona de Santa Clara- Ate debido a la gran variedad de productos ofrecidos para responder a los requerimientos de los compradores que buscan productos o marcas específicas, además buscará lograr que los clientes queden satisfechos por la relación de producto y costo, ya sea para reventa o para consumo individual.

El presente plan de negocio tiene como finalidad de responder a las necesidades del consumidor, utilizará estrategias como lo son la publicidad, marketing de boca a boca y el marketing mix para poder llegar a nuestro público objetivo.

## INTRODUCCIÓN

Conforme con Arellano (2018), implementar un plan de negocio surge como resultado de distinción de las necesidades del consumidor. En este ambiente, la idea de negocio es implementar una tienda de abarrotes ubicada en la zona de Santa Clara, Ate.

La idea de implementar una tienda de abarrotes, nace debido al poco acceso que tienen los consumidores de la zona al momento de comprar productos de calidad y de bajo costo. A su vez, el cliente se ve en la necesidad de acudir a un mercado cercano para poder hacer sus compras diarias, esto no solo les demanda tiempo, sino que también consiguen productos que si bien es cierto son frescos, no suelen cumplir con los protocolos de salubridad ni calidad internacional. Debido a la lejanía y poco control existente, un punto a agregar sería que la calidad de servicio al ser un mercado, no suele atender al cliente de manera adecuada, generando insatisfacción en los mismos. Es por ello que la bodega de abarrotes ubicada en la zona de Santa Clara, no solo se diferenciará por la calidad de sus productos, sino que también destacará de la competencia gracias al servicio brindado por los colaboradores de la abacería quienes tendrán un impacto en los clientes que compren en el establecimiento. El objetivo del proyecto que, si bien se encuentra en un sector competitivo, es el de analizar la rentabilidad del negocio frente a la competencia.

## CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 1.1 Análisis del entorno

#### 1.1.1 Entorno económico

En el periodo de los años 2017 al 2019 Perú tuvo un incremento en el crecimiento del área de abastecimiento de productos para el consumo, aunque dicho crecimiento se vio pausado (de entre el 5, 8% al 6, 3%) debido a la pandemia. Sin embargo, la compra individual continuará con un crecimiento para dichos años cerca de un 5,4% por el crecimiento de la clase media. Si es que nos guiamos del PBI dividido por sectores, se tiene como resultado que el sector comercio incrementará para los años 2022 al 2024 en un promedio de 5,9%. Del mismo modo, los pronósticos para el tipo de cambio en esos mismos años serían sostenibles, podrían variar del 3,80 a las 3,98 unidades de soles por unidad de dólar, esto beneficiará al fortalecimiento de la moneda nacional y del mismo modo incentiva a generar demanda (MEF, 2021). El análisis de la inflación entre los años de 2021 al 2022 se halla en un 2% en la media si es que no existen cambios o inestabilidad política. Las transformaciones de encaje bancario utilizadas hasta junio del 2021 han hecho posible sostener una expansión cuidadosa sobre la liquidez del crédito, y generan en la población mayores inclinaciones por la moneda nacional (BCRP, 2021). Los cánones de interés cada año en la media para créditos de uso de la moneda nacional es del 41,88% y la utilización de la moneda extranjera llegan en promedio a un 55,91% al mes de setiembre del 2021. (SBS, 2021). Aun con los elevados cánones de interés, los créditos de consumo se mantuvieron con un canon en promedio por año, de crecimiento son de 16,33% entre los años 2016 al 2020, incentivados por el incremento del consumo de las poblaciones pertenecientes al sector B por medio de los créditos directos, por

medio de préstamos de tarjeta de crédito (en donde también se ubican las tarjetas conectadas a los negocios de Retail). En el transcurso del año 2019, la compra por unidades en tiendas de abasto y tiendas de abasto aumentó en un 8,8% (INEI, 2019). Teniendo en cuenta que el número de los precios al comprador en la región de Lima Metropolitana se dio con un 2,65%, sin afectar negativamente al crecimiento de demanda de los Retail encaminados a la compra. El costo real medio per cápita por meses en soles nacionales da a conocer una tendencia creciente en el transcurso de los pasados seis años.

A pesar que la economía peruana se paralizó durante el año 2020, los pronósticos de la economía dan a conocer una posibilidad de mejora, debido a la reactivación económica que se evidenció a finales de ese mismo año, incrementando la capacidad de adquisición de la población.

### 1.1.2 Entorno político legal

La crisis social partiendo de factores internos como inadecuadas políticas económicas que han generado protestas de los sectores económicos que abastecen de materias primas y factores externos como la crisis entre Rusia y Ucrania que ha originado que se incremente el precio de los combustibles a nivel global, afectando el precio del transporte e incidiendo directamente en el precio de los alimentos. Lo cual trae consecuencias como:

- a. Incertidumbre a la hora de invertir en nuestro país.
- b. Mayor dolarización de la economía.
- c. Inestabilidad política.

d. Cuestionamiento acerca de la elección de los funcionarios públicos.

En cuanto al marco legal, no existen reglas claras debido a la derogación e implementación de nuevas normas y leyes.

#### 1.1.3. Entorno social-cultural

En la actualidad Lima cuenta con 9 674 755 ciudadanos que representan casi el 30% de la población total del Perú. Las tasas de incremento poblacional para la región de Lima pronosticada en el intervalo de años 2016 a 2020 viene a ser del 1,2% (INEI, 2020). La población económicamente activa está integrada por un 94,3% de habitantes de Lima metropolitana que van manteniendo un crecimiento cada año que supera al 1,5% (INEI 2020). Los niveles socioeconómicos de los habitantes se encuentran calificados en A, B, C, D Y E. La población que es considerada como pudiente en el Perú ha pasado a ser la que más influye en el crecimiento económico dado a conocer en los últimos años del país. Se sabe que, en la última década, el nivel social y económico se ha magnificado hasta un 64%.

#### 1.1.4. Entorno tecnológico

Los cambios constantes, así como la competitividad e ingreso de nuevas tecnologías, ha posibilitado la mejora continua en los diversos sectores económicos del país y del mundo, facilitando mejores condiciones a las empresas para ser más eficientes y eficaces a la hora de brindar productos o servicios de consumo diario, ayudando a la vez a facilitar la vida del consumidor el cual vive en dinamismo constante. En el caso de nuestro plan de negocio, contará con los diferentes medios de pago como billeteras digitales, pago con visa, yape, plin, para así facilitar el pago de todos nuestros clientes.

### 1.1.5 Entorno ecológico

Gracias a las normativas internacionales, en el Perú se pueden encontrar regulaciones de protección al medio ambiente, en donde se aplican políticas para el cuidado del medio ambiente en especial en sectores Retail, comida, centros de abastos, en donde se encuentra prohibido el uso de materiales derivados del plástico, en su lugar se ofrecen productos de fácil degradación los cuales son eco amigables.

La tienda de abarrotes, con el fin de contribuir con el cuidado del medio ambiente, brindará empaques que no causen impacto negativo en el medio ambiente, a su vez se venderán bolsas de tela, bolsas de papel Kraft o de materiales reutilizables para la facilidad de compra.

## 1.2 Sondeo de Mercado

### 1.2.1 Sondeo de Mercado local

La matriz de evaluación del factor externo, se lleva a cabo una guía de apreciación de factores extrínsecos cimentados por las oportunidades y peligros de la evaluación del entorno, con las aprobaciones y datos correspondientes. En relación con la evaluación llevada a cabo, se puede establecer que el negocio propuesto va a aprovechar íntegramente las oportunidades que se le presenten y disminuirá los efectos negativos de las amenazas que encuentre con el propósito de beneficiar a la elección estratégica, para ello se analizan los siguientes puntos:

#### Análisis del microentorno

La evaluación se llevará a cabo cuantificando el nivel de dinamismo del entorno a los que está dirigida la compañía, más aún en una bodega de insumos alimenticios del distrito de Ate, fundamentada en los elementos de la guía de las 5 fuerzas de Porter.

Para el caso actual de la idea de negocio, se dará a conocer la central de nivel de agrado y/o gusto del sector con cimientos de los puntajes en promedio alcanzados en todas las fuerzas, con una investigación del tema preliminar.

La competencia:

Manera de establecer el ofrecimiento por la visualización y percepción de las compañías. Se halla la competencia dentro del mercado establecido, la clase de capacidad encontrada (Flores, 2017). Las empresas en competencia directa se conforman o integran por los minimarket, bodegas y tiendas de abasto hallados en la región de Ate. Esta clase de mercado puede ser configurado como competencias perfectas o puras, esto debido a que las empresas diversas ofrecen insumos de las mismas marcas, el costo de estos productos es regulado por la oferta en la demanda de los mismos (Sapag, 2017). Teniendo en cuenta que la cantidad de competidores en la categoría de tienda de abarrotes es alta, la renta de las empresas competidoras es elevada y los contratiempos de ventas son pocos, dicha fuerza alcanza el porcentaje de cuatro como promedio, de donde se deduce que la intensidad competitiva es mínima, esto hace que el nivel de actividad del área, que esté basada en dicha fuerza sea atractivo.

Proveedores

Estos se integran por las empresas mayoristas, los que ofrecen insumos a los negocios minoristas, y estos últimos los venden a las personas de manera individual. Entre los proveedores primordiales de artículos e insumo, mayoritariamente de productos se hallan en el : Mercado de Ceres, La Calera, Redondos, avícolas de la zona y los terminales pesqueros de Chorrillos. Adicional a ello, se observa un elevado número de proveedores, y del mismo modo se encuentra una variedad evidenciable de productos alternos que

ofertan, dicha fuerza logra un puntaje de cuatro en promedio. Por ende, el poder de negociación de dichos proveedores es mínima, y por consiguiente el nivel de tranquilidad del área que se fundamente en esta fuerza es atractiva.

#### Clientes

Los compradores desean comprar insumos con el menor costo posible, a la par que las características sobre calidad tanto del producto como el de la atención. El nivel de disponibilidad es moderado en las empresas que ofertan insumos de consumo masivo, mayoritariamente en comida, el poco costo de modificaciones de proveedor, los mínimos grados que integran al cliente y el grado de rentabilidad neutro, junto a la capacidad de compra del mismo, le ofrece al cliente la potestad neutra de negociación, una ventaja que vuelve al grado de otra actividad del área basada en el poder de negociación del cliente, en un grado neutral.

#### Sustitutos

Las alternativas o competencias indirectas se integran por los negocios que ofertan productos y trabajos semejantes, aunque no están subyugados únicamente al éxito o al fracaso de sus demandas (Halloran, 2020). Las empresas como Metro y Plaza Vea, las tiendas por conveniencia y los distribuidores de ventas mayoristas de insumos alimenticios, vienen a ser los principales competidores indirectos.



### Barreras de entrada

Los contratiempos de entrada que da a conocer el área, personificado por las elevadas peticiones de capital, financiación en escala, diferentes regulaciones del área y la magnitud de acceso a caminos de distribución y avance tecnológico, establecen que la actividad del sector que se basa en las amenazas personificadas por la aparición de nuevos competidores sea de niveles neutrales.

### Resultados del análisis externo

El análisis de influyentes externos establece que la tienda propuesta va a aprovechar de manera eficaz las ventajas que poseen y reducirá los efectos negativos por las amenazas externas. Del mismo modo, las conclusiones de la investigación sobre la competitividad del área dan a conocer un nivel de actividad sugestivo, que casi alcanzan la calificación de atractivo, esto beneficia la implementación de la tienda de abarrotes.

Las principales metas del sondeo de mercado son:

- 1 Establecer las particularidades de la población en el área de influencia y los pronósticos de crecimiento en el área de Comercio.
- 2 Establecer el perfil y las inclinaciones de los compradores en relación con los insumos alimenticios de compras masivas.
- 3 Establecer la magnitud, operación y dificultades y contratiempos que aparezcan en el comercio hoy en día ejecutado.
- 4 Identificar la demanda, lo cual justifica la implementación y ejecución de la tienda de abarrotes.

### Desarrollo del plan investigativo

En el aspecto de recolección de datos se usarán fuentes de información externa y secundaria, datos llevados a cabo por instituciones enfocadas al análisis de mercado, trabajadores y organizaciones. Del mismo modo, se usarán principios de información primaria en donde se hallen datos que sean posibles de contar, por medio de entrevistas exhaustivas e información cuantificable, llevado a cabo por medio de encuestas.

### Fuentes de información secundaria

El distrito de Ate cuenta con 680, 085 ciudadanos, siendo el tercer distrito más poblado de la región Lima. Se haya integrada por 7 zonas políticas encontrándose alrededor de 122,437 casas, y 3549 calles. El dinero que gana cada familia de manera mensual se promedia en 1. 394 soles y los NSE C y D son más influyentes, por este motivo se convierten en la tercera área de Lima con mejores ingresos familiares, los primeros lugares pertenecen a Lima Metropolitana y Lima sur.

Casi la totalidad para adquirir productos de insumos en el hogar son decididos por el jefe de familia ya sea varón o mujer, siendo la ama de casa el principal objetivo de la adquisición de los productos (Cienfuegos 2021). La persona que desarrolla la función de ama de casa en el sector de Lima este tiene una edad de entre los 18 a 55 años aproximadamente, el número de hijos por hogar se promedia en tres. Los requerimientos principales de los habitantes de Lima Este es sostener la alimentación, la movilidad y enseñanza. Las ofertas y descuentos buscan las amas de casa cuando van de compras, es hallar promociones de 2x1, descuentos sobre descuentos y la conocida “yapa”. La cuarta parte del total de amas de casa tiene préstamos bancarios o tarjetas de crédito, y un 5% del total tienen negocios de ventas o negocios de insumos.

Las causas más comunes de endeudamiento son la adquisición de alimentos (Ipsos Marketing 2020). En relación con el lugar de origen de los jefes de familia en el NSE C, se tienen que el 71% nacieron en la costa, el 24% proviene de la Sierra y un 5% proviene de la selva; en relación con el sitio de nacimiento del patriarca de casa en el NSE D, se tiene que el 54% nació en la Costa, el 41% es de la Sierra, y el 25% de la Selva Central; y en relación con el lugar de nacimiento con el NSE E, se tiene que el 39% nació en la costa, el 54% nace en la Sierra y el 7% es oriundo de la selva (Ipsos Marketing 2020). Las localizaciones de prospectos escogidos, en las particularidades demográficas y de mercados siguientes: 1012 casas el 30,7% del total posee un rango de edad de 15 a 30 años, el 24,4% tiene la edad de 30 a 44 años; y el 14,5% es de 45 a 60 años, mientras que 7,5% tiene más de los 60 años. Por otra parte, de la población total más de la mitad son mujeres y el 48% son varones; del total el 20,3% se hallan en concubinato, el 30,5% está casado y el 43,2% se encuentra soltero. En relación con el nivel de educación, del total se tiene que el 19,4% cuenta con educación primaria, el 38,6% posee educación secundaria, un 9% cuenta con educación superior incompleta, y únicamente el 11 1,1% cuenta con educación superior completa. En relación con los temas de ocupación laboral se tiene que: el 36,3% se halla en condición de empleado, el 38,8 trabaja de manera independiente, y el 18,2 labora como obreros. para finalizar el 41,9% se haya integrado en el NSE C, el 39,1% se integra en el NSE D, y finalmente el 10,3% pertenece al NSE E. En relación con el estilo de vida en esa área, se tiene que el 27,6% de los ciudadanos seguían por la corriente progresista y el 25, 4% se rige por la corriente conservadora. Algo que logra visualizarse en los 2 estilos de vida es que prevalece el trabajo por mantener a la familia en bienestar. Este sector se caracteriza por las modificaciones en las preferencias del consumidor y en la corriente creciente de su capacidad de

adquisición Matute, G. *et. al.* (2021). Las personas que se orientan por la corriente tradicionalista se caracterizan por ser conservadoras en sus adquisiciones, no optan por obtener artículos lujosos o prestigiosos. La economía familiar está repartida a responder las necesidades con el menor gasto, primero tienen en cuenta el costo y después eligen la calidad del insumo o producto que van a comprar (Matute et al. 2021). La acumulación de alimentos y bebidas cuenta con una estimación de 38% la canasta de alimentos básicos (INEI, 2020). Las áreas de Comercio en el intervalo del 2015 hasta 2020 cuenta con un aumento del 7% en promedio. Estando presente las consideraciones de pronóstico del PBI por áreas del comercio, crecerá a partir del 2022 con un 5,9% de promedio (MEF, 2020). Se pronosticó que el 82% de la venta de productos necesarios o de compra masiva en Lima pertenece a las bodegas, mercados, y únicamente el 17% es llevado a cabo en grandes empresas, datos que dan a conocer un nivel deficiente de penetración del Retail moderno. Las decisiones de compra de la población se encuentran en un 50% influenciada por la cercanía del establecimiento y 30% influenciada por el costo.

Un establecimiento de abasto moderado está en capacidad de vender un aproximado de 500 a 3000 soles diarios, encontrándose en un margen bruto del 25% (IPE 2019). Los elevados precios del producto y la localización del supermercado influyen a que las amas de casa se orientan a comprar los productos en el mercado y despensas. Las compras como abacería y productos de aseos, productos de limpieza para la casa y embutidos se generan principalmente en los supermercados, mientras que en los mercados se trata de comprar alimentos frescos como las verduras y las frutas, hortalizas, y carnes; y en los abarrotes y bodegas degenera la compra de bebidas refrescantes, y productos de cuidado personal. El gasto semanal en alimentación es de 170 nuevos soles peruanos, y

frecuentan de entre una a 6 veces el mercado a la semana, generalmente salen a estos establecimientos por las mañanas

El comprador busca que se le ofrezca el producto que tenga la mejor relación de calidad y precio. Tratar de hallar alternativas de consumo moderno, lo que representa que cuenta con un alto nivel de exigencia al momento de realizar sus compras. (Arellano 2018).

Investigación cualitativa.

Entrevistas en profundidad. Las metas de las encuestas fundamentalmente desean establecer los elementos que influyen en el éxito del comercio, entender el funcionamiento del mismo, conocer que prefieren los compradores en un establecimiento, conocer las conclusiones y proyectar el negocio, así como pronosticar problemas del mercado. Con relación de la metodología, se hizo uso de un diseño exploratorio a fin de entender la objetividad de dicho negocio, el tipo de diseño utilizado fue el de cualitativo de clase exploratoria en la etnografía para reconocer la forma en la que las abacerías se organizan en el ámbito empresarial. Las nociones para incluir y excluir en la fase de delimitación poblacional utilizados fueron la presencia en el comercio y la posición negativa de los dueños a colaborar con la investigación presente. La magnitud de la población alcanza los 6 negocios, en Lima metropolitana se hallan cuatro y en la provincia de Huancayo se hallan dos. La Unidad de Investigación de la muestra es la tienda de abarrotes. El procedimiento de muestreo utilizado no tuvo probabilidades de manera intencional.

La herramienta de investigación usada para el recojo de datos será la “Entrevista” minuciosa, que estuvo apoyada por unos pasos que estructuraron 3 fases: Datos

generales sobre el negocio, la magnitud de la operación de la empresa, óbices y contratiempos que aparecen de manera imprevisible en el negocio. Dicho instrumento, dado a conocer en el anexo cuatro, tiene validez y confiabilidad en la posición afirmativa de pertenencia de cada anexo que se vincula con los objetivos generales de la investigación de clase cualitativa.

Investigación cuantitativa.

Encuestas. El propósito que tiene la encuesta se da a conocer de la siguiente manera: establecer el lugar de origen de las amas de casa, establecer la continuidad y el grado de magnitud de compras de insumos alimenticios más frecuentes, establecer los productos que más se consuman en los establecimientos de venta, establecer el grado de servicio y cuánta satisfacción brinda el local al llevar a cabo la compra, establecer el grado de aceptación del comercio que se está proponiendo. Y en relación a la metodología de la investigación, se hizo uso del diseño de clase descriptiva simple que hace posible explicar las individualidades y características del mercado de manera imparcial. La metodología de investigación por medio de la encuesta permite tener la información necesaria sobre las preferencias de los compradores de la zona de Santa Clara-Ate. La inclinación para elegir la inclusión tomado en cuenta para la delimitación de la población es el de la entrevista se lleve a cabo a las personas que desempeñan el papel de ama de casa. Estando presente que en el distrito de Ate el aproximado de amas de casa es de 150 000 (INEI, 2020), la concordancia de Investigación de modelo es la persona ama de casa ubicada en la jurisdicción de Ate.

### Recojo de información

En la recopilación de información se utilizará la técnica por encuesta, considerando el instrumento como cuestionario donde se abordarán a las amas de casa y público en general en las puertas de los mercados aledaños, los intervalos de tiempo no excederán las cuatro horas, con el propósito de no incurrir en las diferencias de selección. Se escogerán dichos lugares para la aplicación de las encuestas estando presente información de que se hallan en la zona en donde se domiciliará el centro de abarrotes.

### Análisis de la información

Las abacerías tienen un promedio de vida de 10 años, los productos que ofrecen son los esenciales para la canasta básica familiar. Uno de los factores de éxito de estos centros se halla en la experiencia que se tiene sobre el trabajo en bodegas, otro vendría a ser una clientela fiel, el lugar en donde se halla ubicado el negocio, los precios cómodos, un área de trabajo ordenada y limpia, y la calidad de servicio con la que se atiende. El público objetivo viene a ser la jefa de casa y compradores de la sector.

Las grandes tiendas de abasto más preponderantes son Metro, Makro, Tottus, Plaza Vea Wong y Vivanda. Las promociones se presentan como puntos para canjear, regalos en 2 por 1 o descuento en los precios, así como diversas estrategias de marketing que logran captar al cliente potencial. Se hace hincapié en que los clientes habituales, adquieren un producto en un establecimiento conocido, debido a un buen trato y una relación correcta de precio-producto.

Los productos frescos que no logran ser vendidos, debes ser desechados, refrigerados o se dan en promociones a precios más baratos. Las mayores ventas se dan en las verduras, y productos de primera necesidad como el arroz, el azúcar, los fideos, leche y

huevo. A diario se venden estos productos y las amas de casa tiene un monto de 30 soles diarios para tal acción, los sábados y domingos alcanza los 100 soles. El 5% es destinado hacia las actividades de marketing tales como promociones y ofertas en distintos canales. El pronóstico de crecimiento es positivo en función al desarrollo del país y a una inflación menor. Se da a conocer que el negocio les deja con una renta o ganancias del 8 a 10%.

#### Toma de decisiones

Basado en los pronósticos del incremento en el mercado encontradas gracias a la información secundaria y a las conclusiones medibles, así como a las características de las conclusiones generadas por la información primaria, la apuesta por un centro de abarrotes es considerado viable para su ejecución y sostenimiento

#### Estimación de la demanda

De la investigación llevada a cabo por los competidores, dado a conocer en el segundo capítulo se sacan las conclusiones de que existe una demanda que todo está bien respondido, debido a que el comprador tiene que trasladarse a otro lugar para abastecerse del producto que necesita o desea y en algunas ocasiones opta por no comprarlo (Sapag, 2017). Las ofertas y variedades de productos que ofrecen las tiendas consolidadas, además de factores como calidad de atención, calidad de producto y presencia de marca, hace que los clientes opten por realizar sus compras en dichas tiendas.

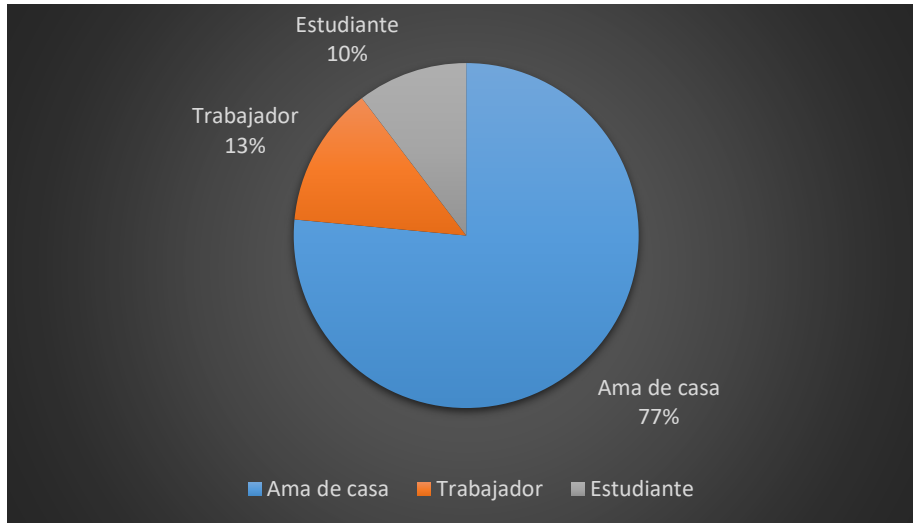


### **Resultados del sondeo de mercado**

La población guiada por el pensamiento conservador en la zona de Lima este, optan por comprar un producto por el precio de este y no tanto por su calidad. La ama de casa toma la decisión de realizar las compras para el hogar en donde cerca del 80% de sus compras se lleva a cabo en tiendas pequeñas y en los mercados, lo que hace notorio la poca penetración de retail en esta población. Los niveles sociales y económicos D y E, predominan en la zona de Ate. Las conclusiones de la (INEI, 2021) dan a conocer que el negocio de tienda de abarrotes resulta rentable y que los clientes prefieren los el precio antes que la calidad. La opción de compra es llevada a cabo de manera diaria y el gasto cotidiano se aproxima a los 30 soles diarios, y en los fines de semana viene a ser más de 100 nuevos soles. Así mismo se evidenció que lo que desean las amas de casa de los establecimientos en donde llevan a cabo sus compras es contar con un local con precios justos, productos del día, variedad en los productos y un servicio cordial, teniendo en cuenta que estos son los elementos de calidad. Todo lo mencionado con anterioridad hace posible finalizar que el factor que más se aprecian los compradores son en relación a la compra de los productos de la canasta básica familiar son precios justos y calidad en los productos, así como el tipo de servicio ofrecido.

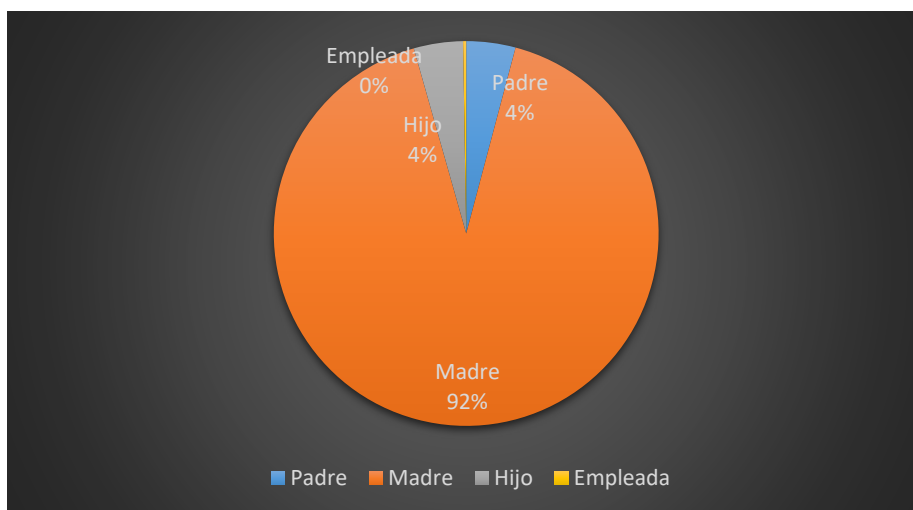
**Resultados de la encuesta**

**Figura 1** Ocupación del encuestado (a)



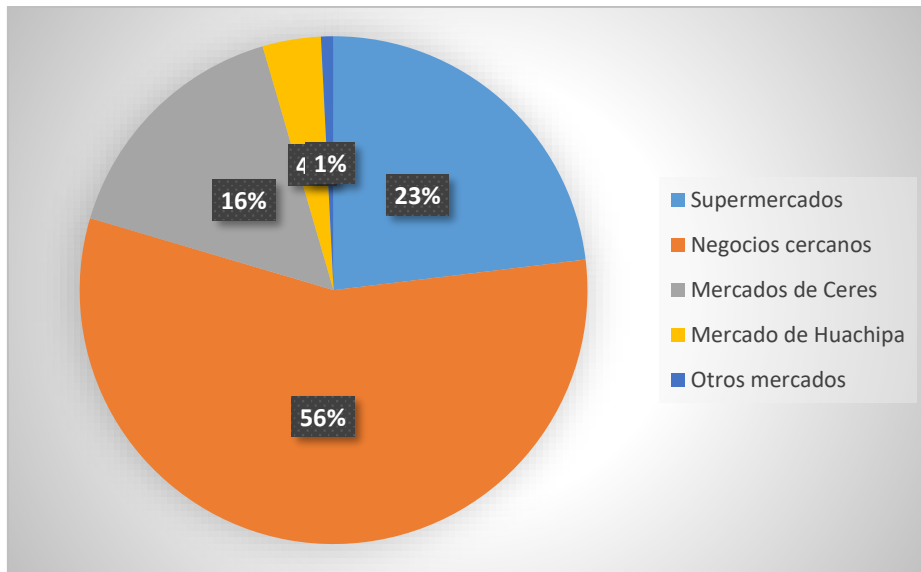
**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 2** Mayormente, ¿Quién de la familia realiza las compras para el hogar?



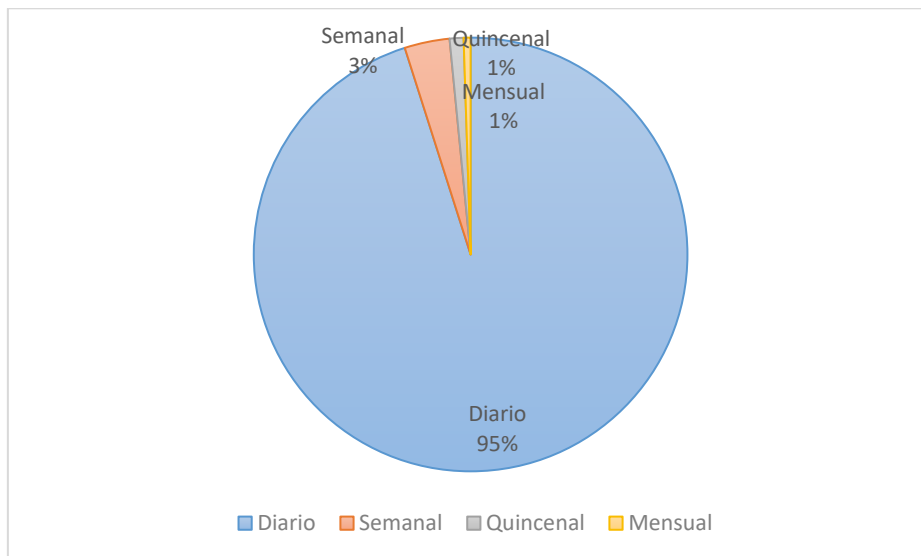
**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 3** ¿Qué lugar es de su preferencia para realizar las compras para el hogar?



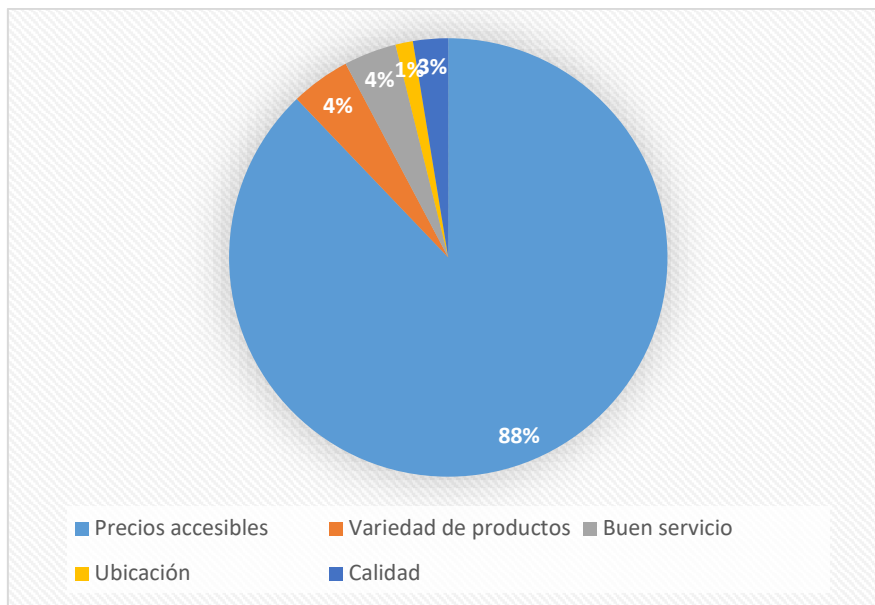
Fuente: Elaboración propia

**Figura 4** ¿Con que frecuencia realiza sus compras?



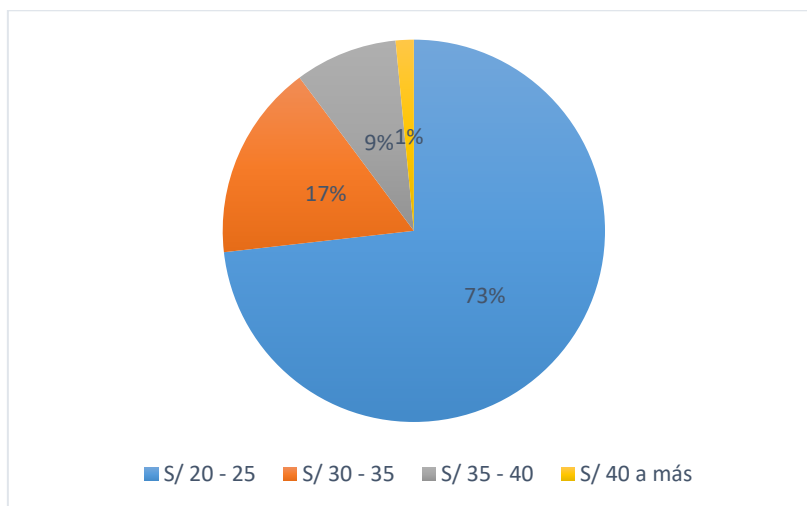
Fuente: Elaboración propia

**Figura 5** ¿Cuáles es el Factor principal que más influye en la decisión de su compra?



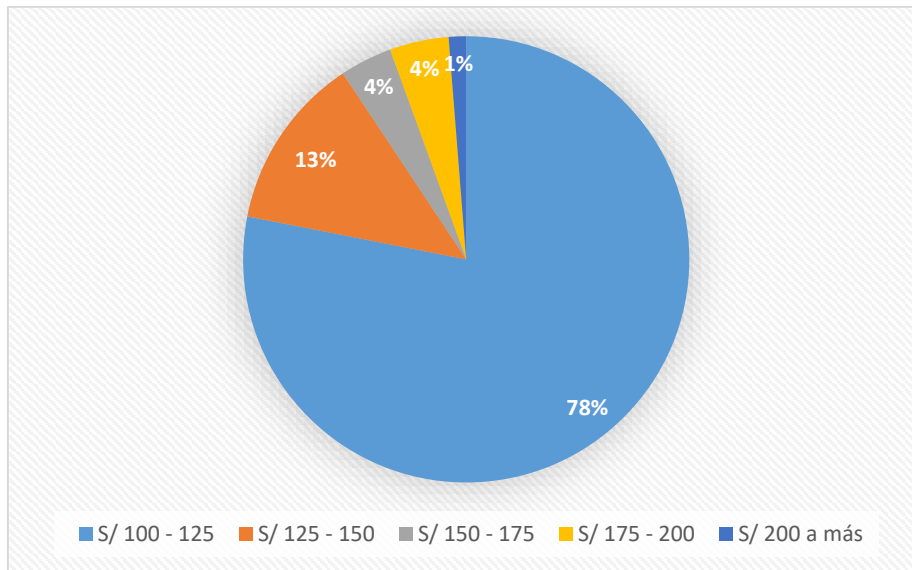
**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 6** ¿Cuánto destina usted diariamente en la canasta familiar?



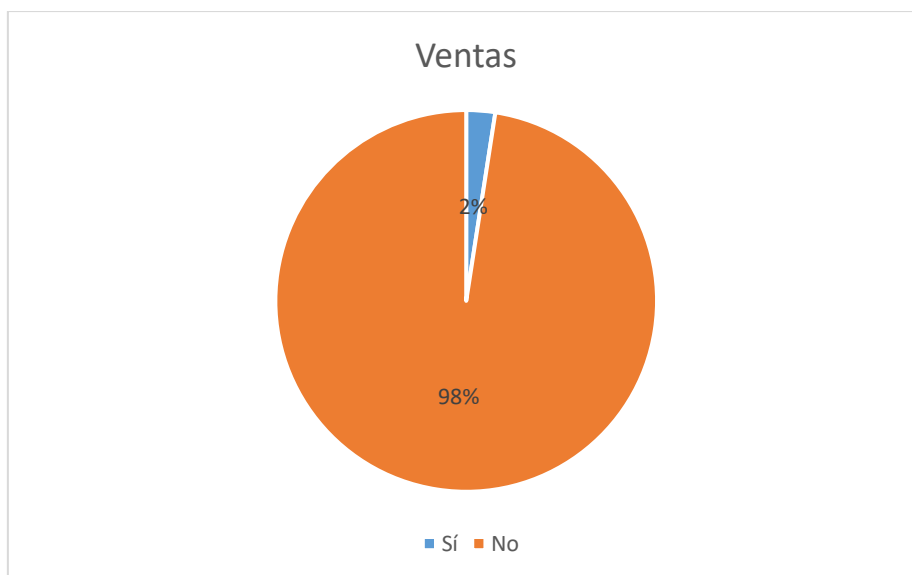
**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 7** ¿Cuánto destina usted semanalmente en la canasta familiar?



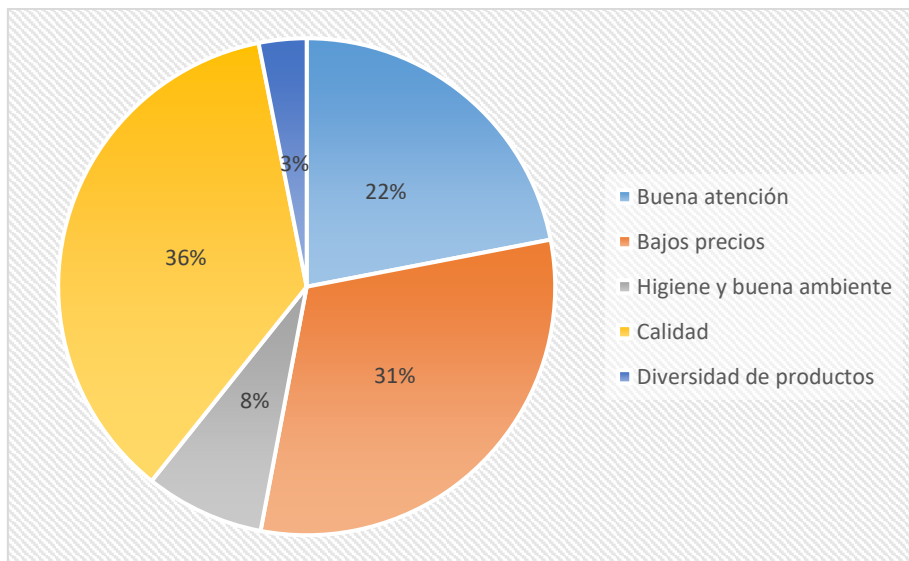
**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 8** ¿Queda usted satisfecho (a) con la atención que recibe del negocio a dónde frecuenta?



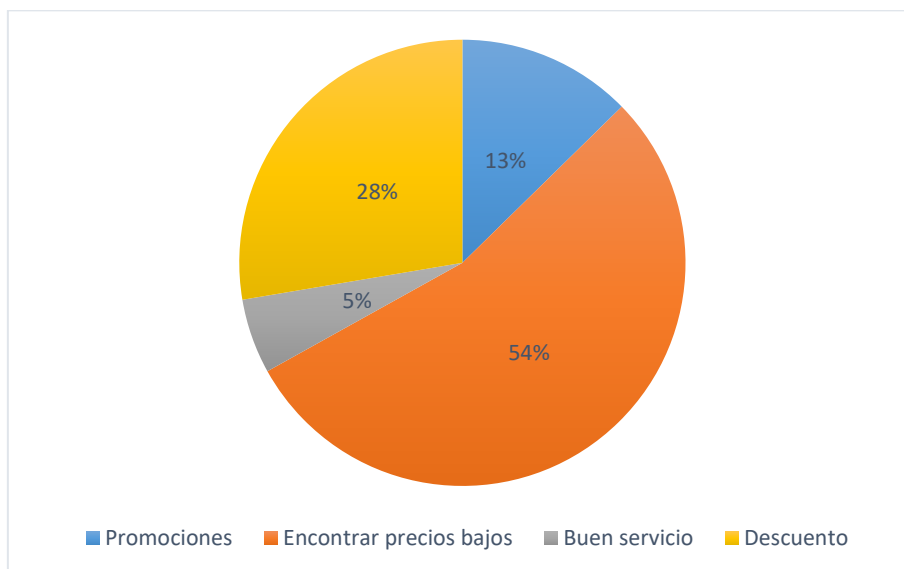
**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 9** ¿Cuál es su mayor expectativa los abarrotes en general en Santa Clara- Ate?



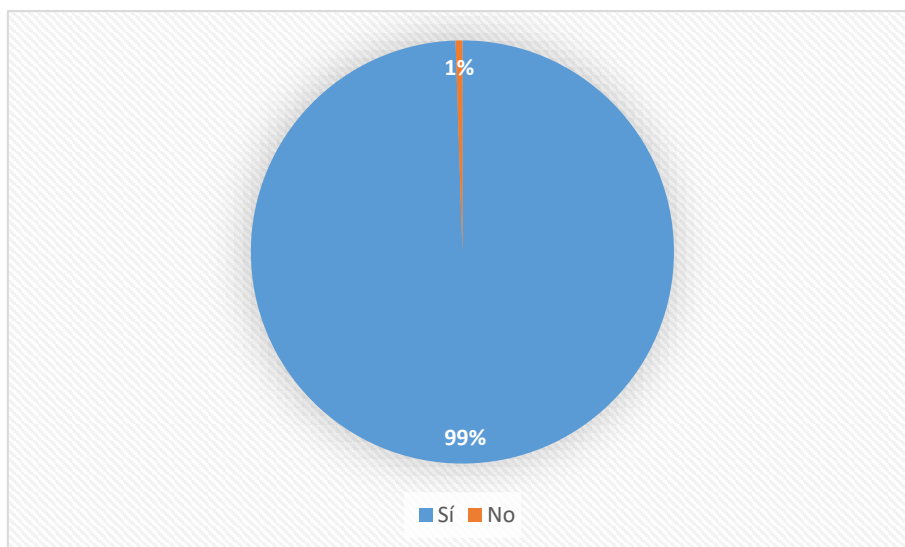
Fuente: Elaboración propia

**Figura 10** ¿Qué le motivaría más ir a comprar en los abarrotes en general en Santa Clara-Ate?



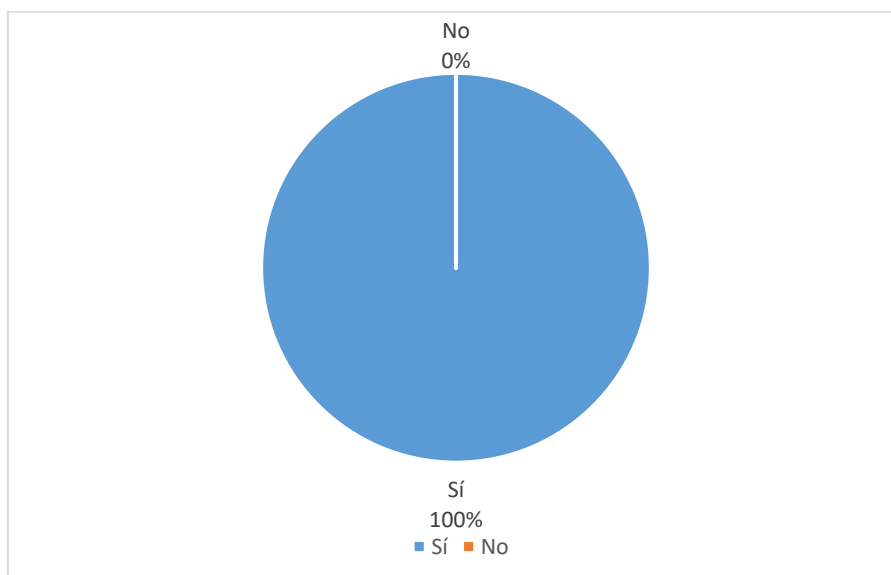
Fuente: Elaboración propia

**Figura 11** ¿Le interesaría que los abarrotes en general en Santa Clara- Ate atiende todas sus inquietudes (dudas, alternativas, los beneficios del producto, ¿y ofrecer garantía del mismo)?



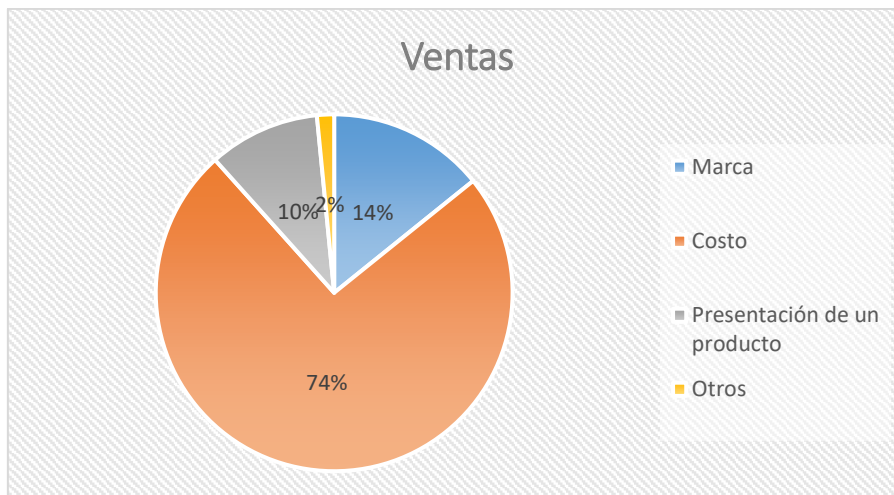
Fuente: Elaboración propia

**Figura 12** ¿Le gustaría que los abarrotes en general en Santa Clara- Ate premien su fidelidad, con descuentos y ofertas?



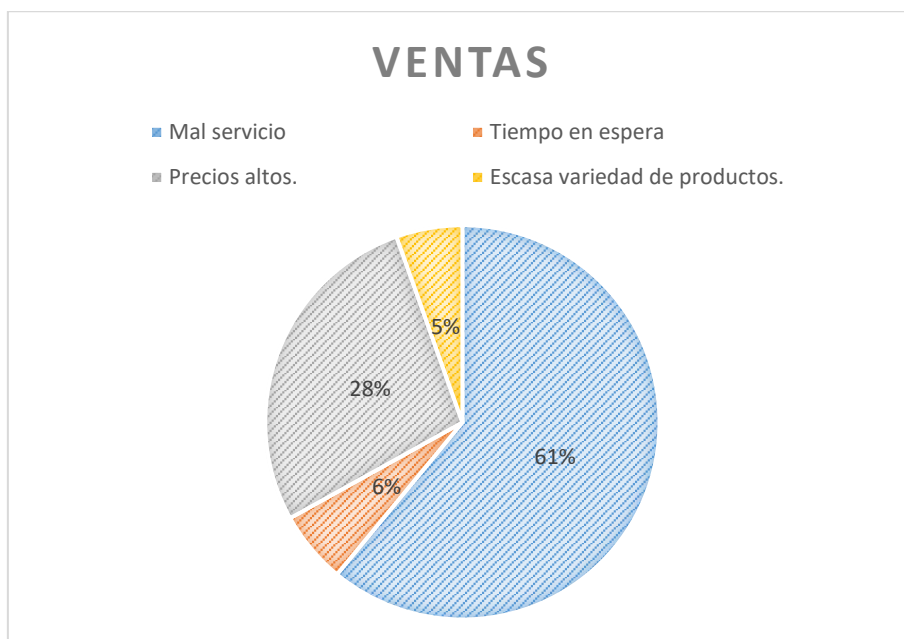
Fuente: Elaboración propia

**Figura 13** ¿Al ir de compras a un establecimiento ¿Qué aspectos valora en un producto?



**Fuente:** Elaboración propia

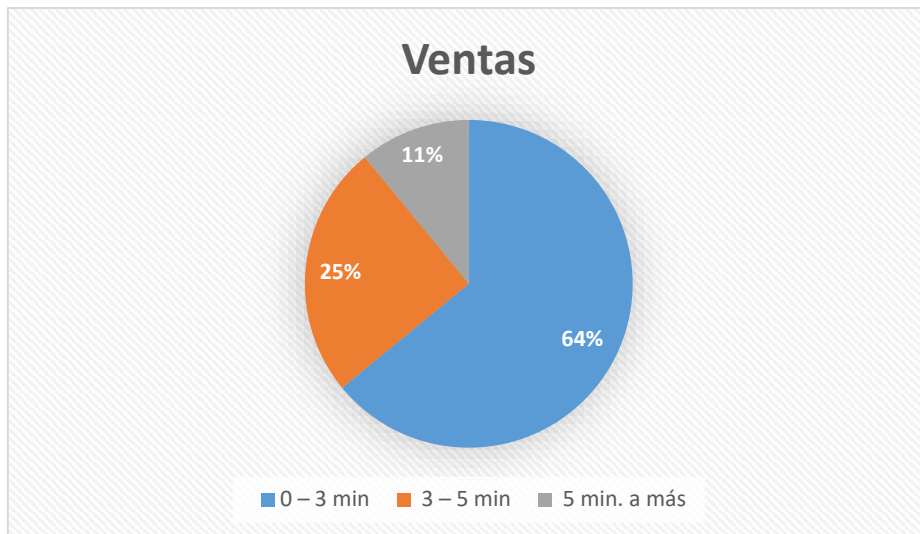
**Figura 14** ¿Qué inconvenientes encuentras cuando entras a una tienda?



**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 15** En promedio ¿cuántos minutos tolera esperar al momento de efectuar sus compras?



**Fuente:** Elaboración propia

### 1.3 Análisis de la empresa

#### 1.3.1 Competidores actuales

Las empresas en competencia directa se conforman o integran por las tiendas por conveniencia, bodegas y tiendas de abasto hallados en el distrito de Ate. Esta clase de mercado puede ser configurado como competencias perfectas o puras, esto debido a que las empresas diversas ofrecen insumos de las mismas marcas, el costo de estos productos es regularizado por la oferta y la demanda.

#### 1.3.2 Fuerza negociadora de los proveedores

Se integran por las empresas mayoristas, los que ofrecen insumos a los negocios minoristas, y estos últimos los venden a las personas de manera individual. Dentro de los proveedores principales de productos de insumo, mayoritariamente de alimentos se

hallan: Mercado de Ceres, productores, Makro, y entre los mercados aledaños como Huaycán, Santa Clara, Piérola, Huachipa y mercado San Alfonso de Santa Clara.

### 1.3.3. Fuerza negociadora del cliente

Los clientes desean comprar sus insumos con el menor costo posible, así como también buscan tener una buena atención. El nivel de negociación es moderado en las empresas que ofertan productos de consumo masivo, lo que le ofrece al cliente la potestad neutra de negociación.

### 1.3.4 Amenaza de productos sustitutos

Las empresas como Metro y Plaza Vea las tiendas por conveniencia y los distribuidores de ventas mayoristas de insumos alimenticios, vienen a ser los principales competidores indirectos.

### 1.3.5 Competidores potenciales barreras de entrada

Las empresas en competencia directa se conforman o integran por los minimarkets, bodegas y tiendas de abasto hallados en el distrito de Ate. Esta clase de mercado puede ser conocidos como competencias perfectas o puras, esto debido a que las empresas diversas ofrecen insumos de las mismas marcas, el costo de estos productos es nombrado por la oferta y la demanda.

Figura 16. Grado de atraktividad del sector

Fuerzas que determinan el grado de atraktividad de la industria	Muy poco atraktivivo	Poco atraktivivo	Neutral	Atraktivivo	Muy atraktivivo
Intensidad de la competencia				4	
Poder de negociaci3n de los proveedores				4	
Poder de negociaci3n los clientes			3		
Amenaza de productos sustitutos		2,6			
Amenaza de nuevos competidores			3,5		
Promedio: 3,42					

Fuente: Matriz de Hax & Majluf, 2014.

La investigaci3n deduce que el 3rea halla un nivel de atracci3n de tipo neutro, con un puntaje de 3,42 en promedio, que se acerca al puntaje de atraktivivo. Se hace hincapi3 en los problemas qu3 se personifican por productos alternativos, por medio de un plan de ventas que hace posible su preferencia, inclinaci3n y elecci3n continua de los compradores.

#### Matriz de perfil competitivo (MPC)

Se evaluaron las debilidades y fortalezas de los competidores m3s significativos hallados en el 3rea donde se encontrar3 la tienda de abarrotes, gracias a una central de perfil competitiva (Flores, 2017).

Los productos alternos directos vienen a ser los proveedores y las bodegas aleda3as. Del estudio llevado a cabo en los competidores se hace 3nfasis en que no ofertan una gama variada de productos y no desarrollan una planificaci3n de ventas ni de marketing, falencias que son superadas por la propuesta de la tienda de abarrotes ubicada en Santa Clara. Del mismo modo, el volumen de clientes que ingresa y se retira con una compra cotidiana del mercado San Alfonso ubicado en Santa Clara, alcanza las 1000 personas de

manera diaria, y los minimarket de la zona (que son pocos) 200 a 300 personas. De la investigación se deduce que el mercado San Alfonso en la zona en donde se colocará la abacería, se caracterizará por el orden y buen trato, además de ir de la mano con la tecnología, reduciendo el tiempo de abastecimiento e inventario y ofertando insumos de calidad con precios moderados, y utilizando una planificación de acción de marketing junto con una perspectiva empresarial se convierte en un plan de acción a largo plazo. Lo mencionado hará posible que la tienda de abarrotes cuente con altos grados de participación en las ventas de oferta y demanda, magnificando su clientela geográfica e incrementando el lugar que ocupa en la financiación, así como en la obtención de reconocimientos e influencia de la marca. Se pronostica alcanzar una puntuación de 3,5 en promedio mayor al actual líder de la zona. La ejecución de benchmarking se desarrollará ininterrumpidamente ante la competencia mencionada.

### 1.3.6 Análisis interno

#### Apreciación de la cadena de valor

En relación a lo mencionado por Porter (1979), el ejercicio de una organización está dada a entender de mejor forma como una concatenación de valor, que hace posible identificar de mejor manera las debilidades y fortalezas de la misma.

Las acciones de esta concatenación de un valor en el negocio propuesto se darán a conocer a continuación:

#### *a. Actividades de apoyo*

- Análisis gerencial: Una metodología de información comercial, viable, legal y llevada a cabo de manera simple, gerencia profesional identificada por los clientes de la zona y una planificación de administración empresarial. Como la

fortaleza que se halla en una gerencia de trato profesional valorizada por los compradores de la zona y una planificación de administración en la empresa. En cuanto a las debilidades se halla que el negocio cuenta con una alta relación de precio producto.

- Administración de recursos humanos: el clima laboral más idóneo. Como fortaleza se tiene que se incentiva a una correcta ambientación laboral con los trabajadores para brindar un óptimo servicio a los compradores
- Evolución tecnológica: Uso de tecnología innovadora, como fortaleza se implementará tecnología para mejorar el proceso administrativo de la tienda de abarrotes, en donde el capital humano tendrá que adaptarse a los nuevos cambios.

#### *b Actividades primarias*

Abastecimiento: Como fortaleza se va a ofrecer la mayor variedad de productos posible.

Estudio de entrada: se elige la localización con una buena ubicación, de acceso fácil y amplio para contar con un estacionamiento, se utilizan procesos modelos y políticas para la recepción de los productos, para su almacenaje y la ubicación, además para una colocación en las estanterías.

Operaciones: cuidado del producto guiados por un estándar de calidad, para que no resulten nocivos para el consumidor.

Logística de despacho: salida de la tienda, servicio a domicilio, servicio las 24 horas como fortaleza se tiene un horario mayor al de los otros establecimientos.

Marketing y ventas: ejecución de una planificación de ventas enfocada en responder a los requerimientos de los compradores, búsqueda de novedosos productos inclinaciones para ofrecer una mejor respuesta a la requerida desde el comprador. Como fortaleza se tiene que se cuenta con un plan de marketing enfocado en responder la necesidad del comprador, se busca novedosos productos y modas para ofrecer un mejor servicio a los clientes, como desventaja es que se cuentan con disminuidos márgenes de utilidad por producto, esto es superado por los establecimientos que venden al por mayor.

Servicio para después de la venta: Se atiende a las dudas haciendo un seguimiento después de la compra, además que se garantizan los productos ofertados. Como parte de las fortalezas es que se genera información constante a los compradores. La concatenación de valor es el instrumento utilizado por el diseño de administración que se caracteriza constantemente por el amoldamiento entre la estructura de la organización y los planes de estrategia. Analiza las desventajas competitivas de las empresas tratando de hallar una eficacia en las operaciones, fundamentada en la ejecución de acciones parecidas, pero con marca personal que las diferencia y las mejora a las de la competencia, lo que genera una ventaja temporal relativa hasta que la compañía en competencia logre una mejor eficiencia en las operaciones (Flores, 2017). En dicho modelo, el abastecimiento va a ser una gran gama de insumos a precios en competencia, la provisión de salida pasa a ser alcanzable, el marketing y la venta pasan a ser imagen y la posventa será una respuesta a necesidades del cliente, las acciones de apoyo, del mismo modo proporcionan un valor al transformar a la empresa y su local en una identificación con el cliente, evolución tecnológica en actualización y en Administración de recursos humanos en servicio a los compradores.

La conceptualización de valor que inician las actividades primarias forma parte de la propuesta de valor del negocio y se da a conocer como la accesibilidad a productos que se consumen de manera diaria, la canasta básica

familiar, por medio de una gama de variedades y la información correcta con relación a estos productos. De esta forma, el cliente tiene la posibilidad de ahorrar ya sea dinero como tiempo.

El modelo VRIO

En relación con lo mencionado por Thompson (2020) hay dos pilares sumamente importantes en la estrategia que usa una empresa para superar a otras y son los recursos y facultades. Este diseño nos indica que se debe buscar una posición estable en función a los pilares previamente mencionados. Esto es un componente del nuevo diseño basado en las Facultades, desenvolvimiento, distinción y metas alcanzadas que nos muestra que la gestión se fundamenta en más aspectos además de la interconexión adecuada de la estrategia y estructura de la empresa, en realidad la gestión busca que estos elementos sean impulsados mediante nuevas e innovadoras ideas con la finalidad de alcanzar una mayor eficiencia en el desarrollo del negocio. Lo cual nos dará como resultado que la empresa sea capaz de satisfacer las necesidades de sus consumidores a medida que van apareciendo con los recursos y facultades que ya posea (Flores, 2017). El modelo VRIO tiene la posibilidad de usarse con un instrumento que permita ver e identificar cuáles son los aspectos y acciones más relevantes que le dan valor a la empresa. Lo que significa que los componentes que se analizarán no serán las facultades sino los aspectos y acciones más relevantes que le dan valor a la empresa. Según Thompson (2020) aquellas acciones que sean aprobadas según los criterios VRIO son las

que representaran una ventaja competitiva. Además, se dará a conocer más a fondo que el análisis de la matriz VRIO del mismo modo puede fundamentarse en los pilares que se vieron en la (EFI) matriz de evaluación de factores internos.

El beneficio que brinda este modelo a una empresa frente a las demás fundamentalmente estará relacionada con una respuesta más eficaz a lo que necesita el consumidor, por lo que es necesario una constante indagación de cómo estas necesidades van cambiando y en función a ello crear nuevos productos. Poner en acción esta matriz incrementará el prestigio y la lealtad de la empresa. Con la finalidad de conservar estas facultades, será importante crear un ambiente de trabajo óptimo para los colaboradores para que así mantengan su motivación y empeño.

#### Resultados del análisis interno

Según las actividades que se realicen al interior del establecimiento enfocado en ejecutar aquellas que le den un mayor valor a la empresa, se tendrá un mayor valor de la empresa. Los pilares que son más fuertes que las deficiencias, ayudarán a alcanzar eso y así la ventaja competitiva dejará que la empresa resalte frente a las demás.

Los diferentes aspectos dados a conocer permitirán tener pronósticos positivos para el desarrollo de la organización.

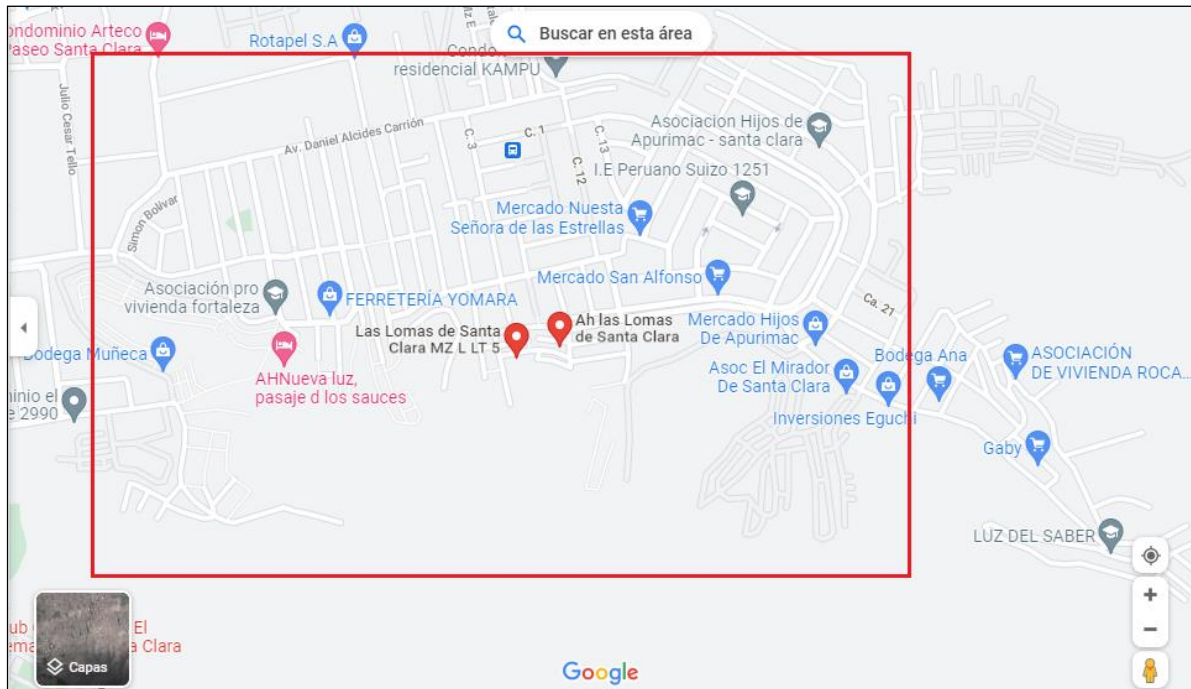


#### 1.4. Plan estratégico de la empresa

Según Thompson (2020) después de hacer un análisis de los componentes externos a la empresa, componentes internos e investigar lo que busca el consumidor; se debe seguir con la formulación de la visión de la empresa. Las actividades planificadas se llevarán a cabo de manera satisfactoria siempre y cuando la estrategia empresarial permita llegar de forma efectiva a los objetivos estratégicos. Todos los objetivos estratégicos que se lograron cumplir permiten llevar a cabo estrategias para mejorar la rentabilidad. Para el autor Franco (2017) “el plan estratégico debe ir de la mano con las normas y valores que tiene la compañía”. Según la hipótesis general de procedimientos, la compañía al actuar con un sistema estará interconectada con el ambiente, ya que de él obtendrá personal, recursos económicos y materia prima para la producción. Por medio de un correcto cambio de todos estos elementos que serán la entrada, tendremos insumos y/o servicios que serán las salidas. El sistema empresa tiene como componentes a la dirección y gestión, de ventas, operacional, de personal y recursos económicos. El componente de dirección y gestión es análogo a un “cerebro”, es en este subsistema en el que se llevarán a cabo las acciones como la formulación de metas y propósitos, el análisis del estado actual y la valoración de diversos métodos y estrategias.

La tienda de abarrotes estará ubicada en: **Av. Manuel Villavicencio las Lomas de Santa Clara Mz J lote 7** perteneciente al distrito de Ate.

*Figura 17 Ubicación geográfica de la tienda de abarrotes*



**Fuente: elaboración propia.**

*Figura 18 Local escogido para la tienda de abarrotes*



**Fuente: elaboración propia.**

#### 1.4.1 Visión

Tiene que ser la respuesta al interrogante de que se quiere llegar a ser en un futuro y las acciones que se harán para lograrlo. Por motivo a la visión, para el comercio dado a conocer es:

Ser la tienda de abarrotes preferida en la compra de productos de la canasta básica familiar en calidad, ofreciendo precios exclusivos y una atención óptima hacia el comprador en el territorio de Ate.

#### 1.4.2 Misión

La misión tiene que responder a la interrogante fundamental de cuál es el propósito de la empresa, en cuanto a ello, vendría a ser:

Brindar productos de venta masiva de calidad, a los compradores más exigentes. Otorgarles comodidad y un servicio óptimo, variedad en los productos y mejorar la atención, ofreciéndoles ahorro de dinero y tiempo a la vez demostrando un elevado cuidado por la naturaleza.

#### 1.4.3 Objetivos estratégicos

Priorizar el crecimiento y rentabilidad de la tienda de abarrotes y alcanzar los objetivos de sostenibilidad y consolidación, Thompson (2020). Por cada uno de los objetivos han establecido metas SMART que son: (específicas, medibles, acordadas, realistas y con un tiempo determinado para su objetivo).

### Objetivos de desarrollo

- Lograr la inclusión en el centro de abasto mayor o igual al 10% para el 2023, mayor o igual al 15% en el 2024 y en los años siguientes superar el 20%.
- Contar con oferta de productos variada con el fin de que el consumidor tenga mayor capacidad de elección.
- Obtener un ROA mayor o igual a 5% en el momento de su puesta en marcha.
- Lograr margen de rendimiento neto igual o mayor al 5% a partir del segundo año de operaciones.
- Conseguir niveles de satisfacción del consumidor interno y externo mayor o igual al 70% a partir del segundo año de operación.
- Sostener la tasa de rotación del colaborador igual o menor a 5% en el primer año de operación.
- Respaldar la inocuidad de los productos cumpliendo con los requerimientos establecidos.

#### 1.4.4 Estrategia del negocio

##### Definición de táctica genérica

Los planes de acción son la manera en la que una compañía trata de alcanzar la visión y los objetivos iniciando desde su misión y en armonía con sus valores.

Del mismo modo, dicho plan de acción es la forma en que la empresa logra sus ventajas en el mercado. Los elementos más importantes que buscan los clientes van a definir el plan de acción que la institución debe tomar. Con estas recomendaciones, y estando presente que la investigación de mercado estableció que los elementos que más buscan los compradores al momento de adquirir productos de consumo masivo, especialmente

alimentos, es que tengan un precio justo, el cual debe estar acorde a la calidad del producto, y un buen servicio brindado. El plan de acción más utilizado que se implementa es del tipo: Perspectiva de mejor valor, en otras palabras, la tienda va a ofrecer insumos a diferentes clientes, que cuenten con la relación de valor y precio mejor oferta dentro del mercado.

Dicho plan de acción es similar al llamado plan de acción de enfoque en optimización de costos presentado por (Thompson, 2020), esto debido a que se ofertan productos de mejor calidad por el dinero que dan, respondiendo a sus requerimientos de comprador, por las características de precio y calidad; compra y servicio. El precio de los productos es mejor por las características mencionadas si se compara con las tiendas con las que compete, compañías que ofrecen un servicio similar y productos semejantes; en otras palabras, es una estrategia innovadora, hace posible amoldar la estrategia de diferenciación y la estrategia de precios bajos de una forma novedosa. Estando de acuerdo con la idea de dimensiones fundamentales de Gimbert, el establecimiento pone en marcha el plan de acción de perspectiva de mejor valor, fundamentada en las dimensiones dadas a conocer a continuación; financiación de escala, calidad y servicio al cliente. Dicho plan de acción tiene altos niveles de atracción, debido a que la competitividad en el mercado es enorme, sigue siendo rentable. Para disminuir los peligros encaminados a la guerra de precios, el negocio mantendrá y disminuirá la diferencia de precios en comparación con las empresas competidoras.

#### a) Políticas de la empresa

Las políticas de las empresas son reglamentos específicos, protocolos o especificaciones de plan de acción que una institución da a conocer para su ejecución y respeto en las cuales se lleva a cabo la estrategia encaminada a alcanzar sus metas. “La amplitud de dichas políticas está referida a cambios desde la forma en la que se debe elaborar la planificación de acción hasta los principios que Norman las actividades que desarrolla el personal de la empresa”. (Franco, 2017).

Dentro de las políticas encontradas en la empresa será la de la no discriminación y el trato cordial a los clientes, así como garantizar la calidad de los productos ofertados.

#### b) Políticas de Marketing

- **Producto:** Dar a conocer productos que respondan a los requerimientos y necesidades de la clientela.
- **Precios:** Cotizar los precios de los productos de manera competitiva.
- **Distribución:** hacer uso lo más posible de todos los medios que tengan a su alcance para que el producto llegue hasta el cliente y lo satisfaga.
- **Comunicación:** Para que el cliente pueda absolver sus dudas en todo momento.

#### c) Políticas de Operaciones

Ejecutar las políticas referentes a la inocuidad de los alimentos, con el propósito de que estos no generen repercusiones negativas en los compradores cuando sean ingeridas o preparadas. Así mismo contar con las siguientes especificaciones:

- Calidad de servicio al cliente: Los trabajadores tienen que responder a las consultas del cliente como si se tratara de una gran familia. Se llevará a cabo una cuantificación ininterrumpida del nivel de satisfacción del cliente, que se relaciona con los intervalos de atención, las falencias halladas en el servicio, el trabajo de los empleados de la compañía ni los servicios que se les brinda después de realizada la compra.
- Seguridad: ejecutar actividades de salud ocupacional para los trabajadores, salvaguardar a los activos de la empresa en su totalidad, y conceptualizar la planificación de prevención para disminuir los efectos negativos de riesgos futuros que se pueden dar a conocer.
- Mantenimiento: Continuar un estado aceptable en los activos de la compañía, que engrandezcan su preponderancia y le ofrezcan al cliente una experiencia de compra única que haga que el cliente vuelva o refiera.

#### d) Políticas de Recursos Humanos

- Contratación: contratar a trabajadores que posean las habilidades requeridas para la ejecución de sus respectivos puestos, que ayuden a alcanzar los objetivos y lograr una cultura de pertenencia institucional, por medio de y es técnicas, claras y con un respeto absoluto a la diversidad en la sociedad.
- Evaluación de desempeño: llevar a cabo el desarrollo de análisis del trabajo, suministrado por un método de puntuación transparente e imparcial.
- Formación e incremento: llevar a cabo capacitaciones a trabajadores, desarrollando sus habilidades y competencias necesarias para la respuesta a los pedidos presentados por la empresa.



- Remuneración: determinar las condiciones para que el pago se halle dentro del grado de mercado, respondiendo a su actividad y en dentro del marco de remuneración acordada.

- Salud ocupacional y estabilidad en el trabajo: desarrollar actos que incentiven en el entorno familiar dentro de la empresa y crear condiciones idóneas para el trabajo

#### e) Normativa de Finanzas y Contabilidad

Pago de dividendos: prohibido dividir las ganancias hasta que se culmine el proceso de evaluación de planificación de la organización y cumplir con las metas propuestas.

Administración de efectivo disponible: Contar con dinero en efectivo necesario para responder al gasto de mercaderías de las siguientes operaciones de compra de manera diaria.

#### f) Generación y elección de estrategias alternativas

En relación con Thompson (2020), las estrategias para una buena elección se darán por calidad (directa, retrógrada y horizontal) intensas (entrada al mercado, crecimiento del bazar y crecimiento de productos) diversificación (no enlazado y relacionada) las defensas (disminución, desinversión e liquidación). El mismo autor da a conocer que la formulación de planes de acción alternos responde a 3 fases:

Etapas de entrada: concretiza los datos elementales y necesarios para crear el plan de acción que corresponda a matriz EFE, MPC y EFI.

Etapas de acuerdo: se centra en generar la planificación por medio de la armonización de los factores internos y externos más influyentes, y utiliza como herramienta de evaluación la matriz FODA cruzada.



Etapa de determinación: requiere por única técnica, central MPEC. Debido que se evaluó los datos del periodo de comienzo en los primeros capítulos, para después iniciar con la evaluación de matrices en las fases por acuerdo y decisión que hacen posible elegir la estrategia alterna que mejor responda a las necesidades del consumidor.

Tomando en cuenta de que la tienda de abarrotes se ubica dentro de un mercado que ya existe previamente, y en concordancia con los resultados logrados por la central MPEC, utilizará un planeamiento de integración al mercado. Sé pronostica que los resultados de su utilización serán eficaces, estando presente que el mercado pronosticado no este repleto de servicios que ofrece y el índice por compra de clientela podría incrementar de manera significativa.

Al mismo tiempo, se tendrán estrategias que incrementen la rentabilidad de la empresa y se magnifiquen la variedad de productos que se ofrecen hasta la actualidad en el mercado

Dichas estrategias se hallan en armonía al plan de acción de perspectiva, debido a que la empresa pertenece específicamente encaminada a responder al segmento de manera que se diferencie de la competencia, “sin manchar la imagen y el trabajo de la empresa que se está integrando en diferentes segmentos”. (Franco, 2017).

#### 1.4.5 Fuentes generadoras de la ventaja competitiva

Capital humano. Estará capacitado para atender de manera adecuada al cliente que visite el establecimiento, para ello se brindarán charlas y capacitaciones a los colaboradores en pro de una mejora continua y que estos brinden una cálida bienvenida al cliente potencial.

Excelencia del producto o servicio. Los productos ofertados en el centro de abarrotes serán frescos, además que se utilizará el método PEPS para poder tener un control en la fecha de caducidad de los productos en stock.

Efecto experiencia. La calidad de atención, así como la experiencia antes y después de la compra son importantes para el consumidor, por ello se implementarán estrategias con el fin de que el cliente sienta una experiencia única en comparación con la competencia, de modo que este se encuentre satisfecho y se pueda lograr su fidelización.

Eficiencia operativa. Para ello se contará con la asignación de un gerente encargado de llevar la gestión correcta del establecimiento con el fin de brindar productos y servicios de calidad y de ese modo poder atraer a nuevos clientes de la zona de Santa Clara.

### 1.5 Plan de Marketing

El subsistema el comercio se desarrolla en 2 tendencias preponderantes: la investigación comercial en donde se integran las investigaciones de mercado y los planes de acción de marketing y el segundo es el marketing mix la cual es la aglomeración de actividades que se ejecutan para incentivar un acto de compra que venga de parte de los consumidores. Dicho plan concatena en lo que se entiende en su totalidad respecto al mercado y dar a conocer cómo la empresa ejecuta diversas acciones para obtener su objetivo de marketing, continuando la constitución guiada por (Kotler, 2018 p. 54) usando los datos alcanzados en el análisis del mercado.

### 1.5.1 Objetivos de marketing

Diferentes autores han estudiado este tema y la mayoría de ellos concluyen en que el objetivo en esencia es Lograr un crecimiento constante en la participación en la cuota de mercado.

Según Dvoskin (2021) plantea que: “el punto de inicio de un proceso de desarrollo de marketing se basa en las necesidades de un nicho de mercado”, es decir aquel que está relativamente satisfecho con lo que otros puntos de servicios otorgan, pero no se encuentran totalmente satisfechos y es en ese contexto es que surge la identificación de dichas necesidades insatisfechas para diseñar un plan de operaciones en función a las necesidades de las personas. Por otro lado, se entiende por necesidad a una carencia en el sentido más genérico del término, ya sea a nivel este físico (como las necesidades primarias como la alimentación, secundarias como el vestido o la seguridad), social o de percepción como la aceptación colectiva o la pertenencia a un grupo) o individual (como la autorrealización persona o del reforzamiento de la autoestima).

Por otro lado, Chiavenatto (2018) plantea que: “cada vez que se requiera una necesidad, éstas rompen un punto determinado de estabilización del organismo y genera una situación nueva de presión, y ello lleva a que una persona desarrolle una actitud o tiende a comportarse o busca descargar la desesperación de no poseer algo y busca conseguirlo de alguna manera para anular su sensación de inconformidad y desequilibrio”.

A partir de lo planteado se plantea lo siguiente:

#### **1. Lograr el reconocimiento de la marca**

El objetivo por mercadotecnia es lograr que la marca sea reconocida por los clientes y que a su vez estos perciban al negocio como un caso de éxito y reconocida frente a los

competidores (Dvoskin, 2021). Para conseguir el tan ansiado reconocimiento, es fundamental aparecer en las redes sociales, los cuales son muy populares y de fácil acceso para la mayoría de personas, los canales digitales juegan un rol fundamental para el posicionamiento de la marca y que esta sea reconocida por los productos y servicios que brindan.

## **2. Objetivo**

Al momento que los clientes reconozcan su aporte y experimenten el trato y la variedad de productos con los que cuenta el negocio, podrán hacer del establecimiento, su favorito, esto se evidenciara en las visitas a la página web, así como las visitas al e-commerce y llenar por supuesto de contenido de valor todo con el fin de atraer clientes potenciales y que regresen con clientes recomendados.

## **3. Ganarse la confianza del cliente**

Para ello la empresa puede valerse de estrategias para lograr la fidelización del consumidor, para esto también es importante la calidad de atención y la escucha activa con el fin de humanizar la marca y ganarse la confianza del cliente.

## **4. Fomentar compras rápidas**

A fin de lograr este objetivo, es necesario adaptarse a las nuevas tecnologías y por ende a las necesidades del consumidor, estos llevan una vida agitada y necesitan maneras practicas al momento de hacer las compras, algunos incluso optan por hacer compras de manera online.

## **5. Lograr recomendaciones**

El marketing de boca en boca es fundamental para conseguir nuevos clientes, por ello la calidad de producto y del servicio, van de la mano con el fin de que el cliente refiera a más personas.

## **6. Proporcionar un buen servicio al cliente**

Una Calidad de servicio, permite que el consumidor viva experiencias gratificantes o por el contrario frustrantes, por eso es fundamental capacitar al capital humano para poder fidelizar al cliente y que este a su vez haga conocer el producto o servicio a sus conocidos, atrayéndolos a comprar en el establecimiento.

## **7. Incrementar la presencia digital**

El mundo actual ha traído consigo nuevas tecnologías que facilitan la vida del consumidor, es por ello que la presencia digital ha cobrado bastante relevancia y es por ello fundamental que los negocios adopten las nuevas tecnologías en su negocio con el fin de captar nuevos clientes.

## **8. Contar con una alta cuota en el mercado**

Esto ayuda a la marca a entrar en competitividad frente a marcas o establecimientos que brindan servicios parecidos, es fundamental a su vez actualizar las nuevas tendencias para no caer en el olvido dentro de la mente del consumidor. Es por ello que los objetivos tienen que ser medibles y alcanzables para no quedar fuera del mercado.

### **1.5.2 Marketing mix**

Según (Kotler, 2018), el sector minorista es capaz de facilitar un valor neto agregado tanto en calidad como una buena atención debido a que es más controlable y sostenible.

El ofrecimiento del negocio presentado involucra la compra en mercancías a través de un establecimiento.

### 1.5.3 Descripción de producto o servicio

La comercializadora de abarrotes en general VILLA ALEGRE ofrecerá una serie de productos para el consumo diario, tiene como visión ser la tienda de abarrotes más conocida preferida por los residentes del sector de Santa Clara – Ate debido a las diferentes variedades de productos que uno puede conseguir, teniendo en cuenta el valor agregado cumpliendo con las necesidades de sus clientes que buscan como algunos productos en específicos ya sea para consumo propio o para venta.

### 1.5.4 Estrategia de precio

Según Kotler y Keller (2018) mencionan que la estrategia de fijación por coste es la manera de designar un valor agregado competitivo para servicios o productos. Es considerado como un pilar más importante en la mercadotecnia, debido a que está orientado en producir e incrementar ingresos de un negocio determinado, lo cual le traerá grandes beneficios.

- La estrategia de precio tiene como meta incrementar los ingresos de una empresa frente a la competencia, para ello es necesario optar por estrategias de precios adecuados.
- Se otorgarán descuentos por la compra de diez productos a más. Del mismo modo, se ofrecerán ofertas promocionales y especiales en fechas específicas.
- Los despachos se efectuarán en efectivo, así mismo por tarjeta de crédito o débito y aplicativos en billeteras digitales.

- Se trabajarán con costos variables, esto acorde a la demanda del mercado, factores PESTEL, niveles de competencia, estacionalidad, preferencias de estilo y entre otros.

#### 1.5.5 Estrategia de distribución de plaza

Nuestra tienda de abarrotes utilizará el canal directo, teniendo contacto directo con el cliente y por supuesto teniendo en cuenta los protocolos sanitarios. El canal directo busca asegurar una atención personalizada controlar de manera directa los precios, así como la eficacia en el servicio y entrega. Nuestro horario para la atención será en horario corrido, atendiendo de 6 am hasta las 10 pm y los domingos a partir de las 8 am.

El negocio también cumplirá con los protocolos sanitarios establecidos por el gobierno, a su vez contará con servicio de delivery. La localización se encuentra en una zona céntrica de la localidad de Santa Clara de fácil acceso. A su vez, se usará requerimientos de la página web para la distribución a cada hogar, como también la atención posventa y el trato hacia los caseros.

#### 1.5.6 Estrategia de promoción

Para la inauguración de la tienda de abarrotes, se brindarán rebajas en todos los productos a inicios de las dos 1ras semanas con el fin de obtener nuevos clientes. Asimismo, el día de la apertura, se organizará un show musical cumpliendo con todos los protocolos sanitarios. Se realizarán acciones de publicidad tradicional como volantes y folletos y a su vez se utilizarán los canales digitales como las redes sociales para poder promocionar la tienda. Se utilizará el comercio electrónico en donde los compradores podrán visualizar el catálogo de productos y descuentos semanales para que puedan comprar de manera cómoda. Se impulsarán los productos, así como dar a conocer el

puesto mediante activaciones y rebajas, de una manera que el cliente potencial se quede interesado.

#### 1.5.7 Estrategia de servicio al cliente o postventa

Como fortaleza, brindará información permanente al consumidor, de modo que este se encuentre informado de manera constante y se pueda lograr de esa manera la fidelización.

#### 1.5.8 Estrategia de posicionamiento

El negocio de la tienda de abarrotes ubicado en la zona de Santa Clara, busca precios por debajo de la competencia, mejor servicio y productos selectos, busca posicionarse como un centro económico y reconocido en la zona, explotando los componentes que integran su excelencia competitiva.

El planeamiento de posicionamiento utilizada en la abacería será el contenido de valor como por ejemplo la atención al cliente. El capital humano es fundamental para poder captar y retener a los clientes, ya que estos últimos buscan no solo el precio de un producto, sino que a su vez buscan el trato adecuado; nuestro público objetivo son las jefas de casa en su gran mayoría; los sitios de diferenciación serán la zona céntrica, asesoría al comprador, explicación detallada de productos, costos accesibles, pago con tarjeta, efectivo o billeteras digitales.

En cuanto a los beneficios hallados están la facilidad de comprar de manera más rápida, tiempo de entrega, el acceso a la información y la accesibilidad. El valor agregado radicará en la facilidad de productos acorde a las necesidades del consumidor.



## 1.6 Plan de Operaciones

### 1.6.1 Objetivos de operaciones

Asegurar una correcta distribución en las instalaciones.

– Planificar el mantenimiento del establecimiento y cumplir con los horarios establecidos de aseo.

– Realizar con la entrega de pedidos que requieren los clientes.

### 1.6.2 Actividades previas al inicio de la producción

Poseer una idea de fabricación semanalmente, así mismo contar un proyecto de sostenimiento del establecimiento.

Antes por comenzar la distribución, se deberá tener en cuenta:

- Revisión de almacén de insumos del establecimiento.

Ello estará en función de las necesidades que genere requerimientos de artículos por parte de los usuarios, el cual, se generará una proyección semanal de las necesidades y hacer presupuesto para los pedidos potenciales.

- Inventario general de activos.

Por otro lado, tener un control patrimonial del negocio es de alta importancia para proyectarse a un crecimiento continuo y que esto genere rentabilidad, ya que un inventario permitirá tener un conocimiento más adecuado de los productos del negocio, haciendo pedidos de forma más precisa en el momento más adecuado y que este realmente sea necesario para cubrir la demanda.

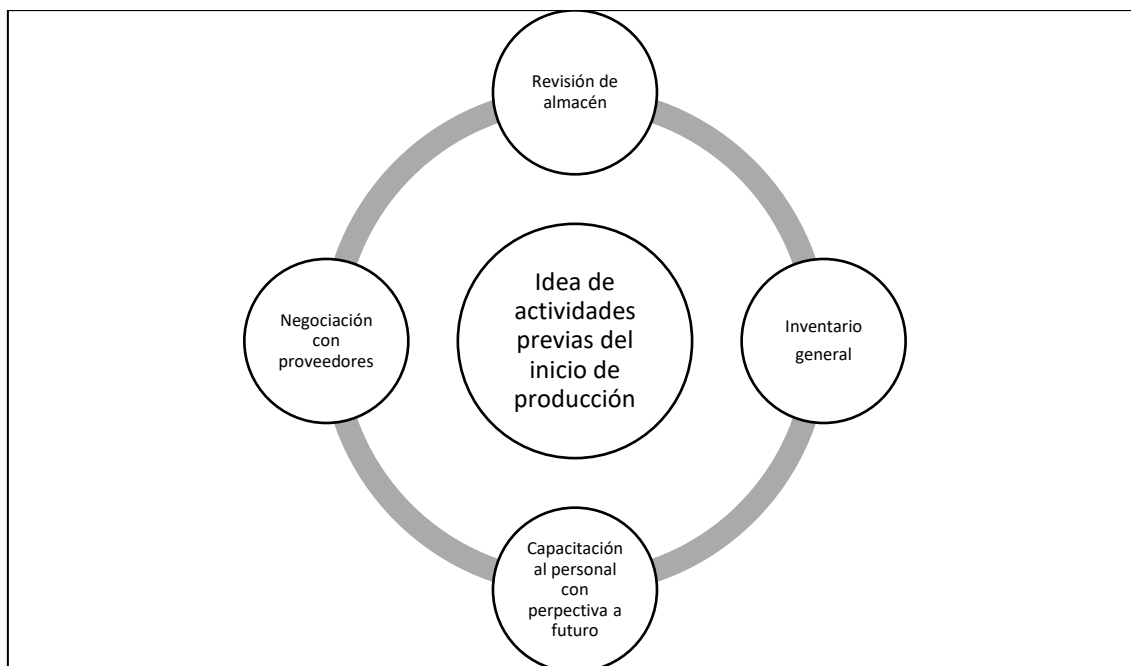
- Capacitación al personal que labora en el establecimiento.

En muchos casos los emprendimiento tienden a mantener el negocio en relativos estados de cuenta que le permita subsistir pero no proyectarse a una expansión, esto se manifiesta muchas veces en que el personal que labora tienden a caer en un rutina laboral en donde el funcionamiento es circular, es decir no van más allá de sus funciones y no existe un plan de mejoramiento del personal para que obtengan nuevas capacidades que lleven a la empresa a una constante mejora, por ello se recomienda que los trabajadores se tecnifiquen para que el servicio se masifique y se convierta en un modelo de negocio diferenciado con otros del mismo rubro.

- Convenio con abastecedores para plan de sostenimientos preventivos.

La cuantificación de las ventas e ingresos conllevan a la planificación de bienes que cubran las futuras demandas diarias, semanales o mensuales, es por ello que la planificación de los pedidos a los diversos proveedores es de vital importancia por satisfacer las necesidades de los clientes y estos nos perciban como la solución más efectiva e inmediata a sus necesidades.

Figura 19 Actividades previas al inicio de producción



**Fuente: elaboración propia.**

De la figura presentada anteriormente, se debe adicionalmente tener básicamente en cuenta para el inicio de la distribución de abarrotes en dicha zona teniendo como complemento, que existe un diseño preliminar de la forma de servicio como fichas técnicas, requerimiento de materiales, y el tiempo de abasto en productos según la demanda. Por otro lado, se debe de garantizar con mucho tiempo de antelación que el plan de marketing haya estado en ejecución para que acelere la oferta brindada por el negocio.

Complementariamente a ello, antes del inicio de actividades la masificación de publicidad y su contenido deberá estar acorde con la calidad no solo de los productos que se ofrecerá, sino que también el diferenciador en dicha zona será la calidad en la atención al público para que se genere una fidelización a corto, mediano y largo plazo. Así mismo se exige que la capacitación del personal no sea algo rutinario, sino que sea

innovador con una perspectiva a una extensión del negocio a otros puntos de la zona de Ate.

### 1.6.3 Proceso de producción del bien o servicio

Nuestra meta primordial del proyecto de elaboración es “lograr proporcionar una masa suficientemente para el negocio acorde con una prevención de ventas, y cumpliendo requisitos de calidad internos hacia el cliente”. (Kotler y Keller, 2018 p. 67) Por ende, para que se logre brindar los insumos necesarios en este caso los productos que saldrán a la venta y tenerlos en stock para evitar el desabastecimiento.

## 1.7 Diseño de estructura y plan de recursos humanos

### 1.7.1 Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal

Área recursos humanos tiene por misión buscar el capital humano que requiere la organización, como incidir en el comportamiento de los seres humanos guiándolas a cumplir con los objetivos de la empresa. El Plan de talentos Humanos posee estrategia de capital humano que guiará los aspectos organizativos de la organización.

Las estrategias de reclutamiento consistirán en la convocatoria de los colaboradores mediante anuncios colgados en la website, así como a través de redes sociales y revistas de clasificados.

En cuanto al proceso de selección, será efectuado gracias a un proceso de comparación y evaluación de las habilidades de los postulantes, y se evaluará si cumplen dicho rasgo de puesto y espíritu empresarial en nuestra abacería.

utilizaremos una entrevista a las habilidades de inteligencia y carácter, así mismo una revisión de precedente que es muy importante.

Si el colaborador es seleccionado, este firmará contrato a plazo fijo por un periodo de tres meses y posteriormente y viendo su rendimiento, se le podrá renovar el contrato cada seis meses.

#### 1.7.2 Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal

Representará una mejora continua en la comunicación interna con un fin de brindar una adecuada atención al cliente.

#### 1.7.3 Estrategias de motivación y desarrollo del personal

Nuestra fuerza de trabajo es irremplazable para el progreso y desarrollo de la organización, así mismo se implementarán políticas de motivación y desarrollo del colaborador tales como:

- 1) Contrato. Al brindar este tipo de contrato, el trabajador no solo se sentirá más protegido a la hora de laborar, sino que a su vez este se sentirá más involucrado con el negocio pues lo que se busca es que se comprometa con los objetivos de la empresa, por eso el trato será recíproco, así como se exigirá el compromiso por parte de los trabajadores, también se brindaran medios para su respaldo laboral.
- 2) Involucrar a los colaboradores con el puesto de trabajo. Es importante hacer que los colaboradores se involucren con el puesto que tienen, hacerlos sentir importantes y que con su trabajo la empresa podrá crecer todo esto gracias a su colaboración. Es importante también hacerles saber a los trabajadores que, de no cumplir con los objetivos de la empresa, se les asignara otro puesto en donde puedan trabajar mejor su talento.

- 3) Comunicación constante. Es de vital relevancia contar con una comunicación constante con los colaboradores del local, de esta forma hemos identificado que es posible realizar reuniones grupales o personales cada un cierto tiempo con el fin de responder inquietudes o dudas que tengan los trabajadores. Lo cual según (Kotler, 2018 p. 79) afirma que; “se recomienda adoptar normas a puertas abiertas ante cualquier trabajador y pueda acercarse a cualquier directivo o gerente siempre en cuando este requiera”.
- 4) Desarrollo del talento. Acerca del universo globalizado, surgen a diario nuevas ideas, así como nuevas tecnologías y necesidades de los consumidores, por esta razón el área de recurso humano debe estar atento a los cambios globales y las tendencias que surgen día a día. De modo que es conveniente ofrecer comodidades para tomar programas de entreno y formación teniendo los instrumentos necesarios para sobrevivir frente a los competidores. Esto no solo beneficiará al trabajador ya que logrará desarrollar las habilidades en la que destaca frente a los demás, sino que a su vez el éxito se tornará en un caracterizador por la empresa.
- 5) Agradecimiento y retribución. Cuando el colaborador realiza muy bien su trabajo, se instituye una valiosa oportunidad para recompensarlo y reconocerlo. Estrategias que suscitan el reconocimiento de los esfuerzos realizados por los trabajadores cooperan a impulsar creatividad y mejorar la producción. Una de las iniciativas de la tienda de abarrotes será el de demostrar el aprecio y reconocimiento a sus empleados, reconociendo las contribuciones destacadas generando motivación en los colaboradores.

- 6) Horarios flexibles. Existen ocasiones tener un control mayor y amoldamiento hacia el trabajador acerca de sus agendas como ocupación y alrededores. La empresa brindara tipos de beneficios el cual motivara al equipo de trabajo a desenvolverse de mejor modo puesto que algunos de ellos trabajan y estudian o realizan otras actividades aparte.
- 7) Encuestas de satisfacción. Gracias a este instrumento se vigilará el triunfo del planeamiento que se están poniendo en marcha para edificar el compromiso y motivación del colaborador. Se aconseja diseñar y realizar la encuesta correctamente, para que el resultado ayude a la empresa a tomar mejores decisiones en cuanto al trato con el factor humano.
- 8) Honestidad. Los colaboradores valoran mucho el liderazgo, por ello es necesario que los colaboradores perciban que el líder es una persona honesta que no oculta información o se va con rodeos, asimismo deberá practicar y enseñar con el ejemplo los valores de la empresa para que estos lo sigan.

#### 1.7.4 Políticas de remuneraciones y compensaciones

El objetivo de implementar políticas de retribución y gratificaciones representa criterios mínimos que logren contar con un sistema justo de acuerdo a Ley N.º 29381, Ley de Organización y Funciones del MTPE, a su vez que se reconozca la labor del empleado dentro de la organización. Dentro de estas se encuentran el pago según la jornada laboral del trabajador (parcial o tiempo completo).

- La tienda podrá contar con un esquema de remuneración acorde al desempeño de los colaboradores, así como la posibilidad de brindar comisiones por cada cumplimiento de proyección de venta.
- Las metodologías y políticas fijadas deben garantizar el logro de los objetivos y de la estrategia de largo plazo de la empresa.

Derecho del colaborador a descansar los días no laborables, como festivos, vacaciones de 15 días como amerita la ley, seguro por Essalud y otros beneficios a de acuerdo al régimen de trabajo de la empresa Villa Alegre.

Descanso de un día por su onomástico.

- La empresa podrá establecer otro tipo de beneficios financieros que tengan como objetivo el atraer y retener el talento humano, esto dependerá del desempeño de cada colaborador.

## 1.8 Plan financiero

### 1.8.1 Historia financiera de la empresa

La siguiente muestra una organización recientemente constituida, por lo que no cuenta con historia financiera.



Tabla 1. Proyección a 5 años

PROYECCIÓN DEL VOLUMEN DEL MERCADO (Soles)					
1 año	2do año	3er año	4to año	5to año	
2022	2023	2024	2025	2026	
355,714	480,188	648,210	875,017	1,181,173	SAM
124,454.29	168,020	266,828	306,210	413,365	TARGET
12,234.43	18,609	27,948	41,957	62,970	MERC. PENETRADO

**Fuente: Elaboración propia.**

### 1.8.2. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras

#### Datos generales

Nuestra estructura de capital del negocio proyectado estará conformada por el aporte de dos socias que equivale a 80.000 soles, en donde no ha sido necesario el préstamo de ninguna financiera y ante ello no existirían egresos de dicha índole. En muchos casos algunos emprendedores al no poseer un capital propio tienen que recurrir a préstamos con altas tasas de pago que le reducen el margen de ganancia mensual haciendo más complejo el nivel de inversión en el negocio.

En el caso de que sea necesario algún préstamo por alguna contingencia se proyecta realizar un crédito bancario, con bajas tasas de intereses por pagar en un plazo de 5 años, con la TEA inferior al 14%.

El confín por valoración en este proyecto se da en 5 años y se realizará por soles, teniendo entendimiento la existencia de ahorro de activos, ello servirá para replantear objetivos, estrategias a largo plazo y saber con qué nuevos activos se tendrá que contar.

En el plazo de 5 años se ha considerado de forma planificada el saldo por activo empleando un principio de valoración en rescate, siendo parte del sistema de flujo desde tesorería, ello servirá para aprovisionarnos de nuevos materiales poder fortalecer los aspectos positivos con referencias las competencias. En un mercado tanto competitivo es necesario que constantemente nos reevaluemos y veamos como deberíamos ir innovando según las perspectivas de expansión

Por otro lado, según el MEF (2021), Las perspectivas de incremento del sector comercio son aceptables a pesar de la propagación del Covid19 que estos dos primeros meses su expansión se ha sabido equilibrar con la ampliación de horarios de atención y libre circulación de personas, sobre todo la demanda a bienes de primera necesidad no ha sido tan afectada en los últimos 12 meses.

Complementariamente a lo planteado, la existencia valorada para los activos es 10 años en muebles y 5 años en equipos, automóviles e inmaterial. Nuestro procedimiento por desvalorización se da en línea directa y nunca toma en cuenta lo excedente. Ello es importante para incluirlo en los presupuestos anuales de la empresa, ya que ello permite tener una cuantificación más precisa de lo necesario en inversión y que tan eficiente es el negocio con los muebles que posee para su actividad comercial. En pocas palabras, qué es útil para seguir operando y que cosa ya no lo es para poder reemplazarlo. Las proyecciones según las características del público objetivo de la zona es que las ventas principalmente sean efectivos en 80% y un abono con tarjeta 20% (se realizan concretamente en la misma etapa).

Finalmente, por IR es 30% y el IGV es de 18%, y todos estos datos están influenciados a los cambios de moneda por factores internos como los políticos que pueden afectar al

valor de dólar o también a la crisis internacional por la emergencia sanitaria que algunos productos aumenten su demanda y otros prácticamente se le reduzca a casi niveles históricos de compra, es por ello que los valores que se plantean son a nivel nominal y están afectos a la inflación.

### 1.8.3. Plan de ventas de la empresa

Es una serie por estrategias plasmadas en forma concatenadas divididas por etapas y entre ellas complementarias que cumplen un objetivo en común en un tiempo previamente determinado. Esto al mismo tiempo puede ser integrado por un plan de negocio o también incluido en el plan de marketing, algunos autores lo denominan plan comercial y tiene en cuenta de forma primordial el planteamiento de cuáles son los objetivos de ventas generalmente anual, planteamiento de estrategias de ventas, el presupuesto necesario, el plan de comercialización más adecuado para lograr una previsión de cantidad de ventas y resultados de ejercicios generado, y como cualquier otro tipo de idea empresarial, Plan de Ventas tienen que ser lo más acordes posibles a los factores internos y externos del negocio y que en función a ello se realicen actividades, medibles y cuantificables sirvan para tomar medidas o mecanismos para orientar o reorientar los objetivos en un tiempo previamente planificado. Ese decir, estamos hablando de una hoja de ruta que será una directriz para elevar cantidad de ventas de cualquier empresa para el desarrollo de acciones con la orientación de cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Por otro lado, también podemos hablar de diversidad de planes que pueden tomar en cuenta estrategias de tendencia o una estructural sea como se planifique los objetivos.

Desarrollar un objetivo en una empresa, es tener una previsión de las ventas y una adecuada precisión en la estimación de estrategias que se debería de tomar y también sobre posibles contingencias para tener la capacidad de recuperación o lograr un nivel bajo de afectación.

Por lo tanto, un plan de ventas plantea objetivos que se pueden medir para saber cuánto de lo planificado se está cumpliendo, redefine la estrategia que se va a desarrollar para no realizar acciones innecesarias o que no hayan estado planificada.

Sin un proyecto de ventas, la organización puede marchar a ciegas, desarrollando acciones cuyo regreso de la Inversión no necesariamente da positivo. Por el mismo tiempo, sin una proyección de ventas es difícil lograr objetivos de negocio y disponer de un plan de incremento eficaz.

Finalmente, un plan por ventas tiene función que todos los participantes del negocio sepan en cualquier momento cómo se debería de actuar en diversos momentos o etapas del desarrollo del negocio generando una adecuada sinergia entre los miembros que integran la organización, ya que permite de forma organizada tener estructura y coste de recursos donde se utilizarán para alcanzar la meta de la actividad comercial. Todo ello con el fin de cuidar las finanzas de la organización ya que cualquier diseño de plan de incremento tiene que estar complementado por planes de contingencias antes cambios significativos que son ajenos a la misma organización como son las políticas de gobierno, el precio del dólar o el costo de importaciones.

Tabla 2. Proyección de ventas en el primer año

PROYECTO DE VENTAS PRIMER AÑO														
Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total	100%
Arroz, fideos, aceite, postres, pollo, embutidos	6570	6570	6570	6570	6570	6570	6570	6570	6570	6570	6570	6570	78,840	47.7%
Frutos secos, garbanzos, lentejas	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	6,480	3.9%
Leche, atún, condimentos, snacks	1460	1460	1460	1460	1460	1460	1460	1460	1460	1460	1460	1460	17,520	10.6%
Azúcar, mantequillas, pan de molde, yogurt	5138	5138	5138	5138	5138	5138	5138	5138	5138	5138	5138	5138	62,136	37.6%
													<b>164,976</b>	

**Fuente: elaboración propia**

**Idea por contingencias**

Para reducir nuestro nivel por riesgos potenciales observaremos y se desarrollaremos un plan de contingencias en donde se evalúa muchos factores y posibles soluciones y de dicha forma evitar pérdidas económicas o por lo menos reducir al mínimo posible, así como se puede observar en el gráfico siguiente.

*Figura 20 Plan de contingencia*

<b>Amenaza</b>	<b>Acción propuesta</b>
Baja la demanda de productos	Aumentar el presupuesto de marketing a 2% de las ventas y reforzar su estrategia
Suben los precios de la mercancía	Negociar los precios con los proveedores y evaluar adquisición de sustitutos
Ingreso de un nuevo competidor	Incrementar las actividades de fidelización de clientes
La demanda por un nuevo producto genera rotura de stocks	Coordinar con proveedores la reposición de los productos en el menor tiempo posible
El sistema de ventas deja de funcionar o se corta la energía	Generar documentos de venta manuales, luego regularizar en el sistema
Falla de los equipos	Utilizar equipos similares mientras se realiza el mantenimiento correctivo
Ausencia de personal	Cada colaborador designará y capacitará a su reemplazo en caso de ausencia
Tentativa de toma de control hostil	Activar la alarma de la empresa, personal de vigilancia cierra el local
Desastre natural	Seguir las medidas de Defensa Civil, tener copia de seguridad de la información del negocio

**Fuente: elaboración propia.**

1.8.4. Análisis de costos

Se denomina evaluación de costes a los procedimientos que analizan los recursos necesarios para poner en marcha un proyecto a futuro, este estudio proyecta lo necesario en el logro de objetivos de la futura empresa, evalúa los gastos financieros para poner en marcha el negocio con el objetivo de saber si resulta viable y a su vez conocer si será rentable en el tiempo.



Figura 21. Estado de pérdidas y ganancias mensual para el escenario esperado del año 1 (2022) en nuevos soles

	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Ingresos netos	198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	198.951	2.387.406
Costo de ventas	-125.339	-136.480	-136.480	-136.480	-136.480	-136.480	-136.480	-136.480	-136.480	-136.480	-136.480	-136.480	-136.480	-1.626.620
<b>Utilidad bruta</b>	<b>73.612</b>	<b>62.470</b>	<b>62.470</b>	<b>62.470</b>	<b>62.470</b>	<b>62.470</b>	<b>62.470</b>	<b>62.470</b>	<b>62.470</b>	<b>62.470</b>	<b>62.470</b>	<b>62.470</b>	<b>62.470</b>	<b>760.787</b>
<b>Gastos administ.</b>	<b>-36.264</b>	<b>-38.426</b>	<b>-36.689</b>	<b>-36.307</b>	<b>-35.883</b>	<b>-37.282</b>	<b>-36.922</b>	<b>-38.426</b>	<b>-36.689</b>	<b>-35.883</b>	<b>-35.883</b>	<b>-38.320</b>	<b>-38.320</b>	<b>-442.974</b>
Cargas de personal	-15.624	-15.624	-15.624	-15.624	-15.624	-15.624	-16.662	-15.624	-15.624	-15.624	-15.624	-15.624	-16.662	-189.564
Gastos operativos	-9.110	-9.110	-9.110	-9.110	-9.110	-9.110	-9.534	-9.110	-9.110	-9.110	-9.110	-9.110	-9.534	-110.169
Gastos diversos	-3.177	-5.339	-3.602	-3.220	-2.797	-3.771	-2.797	-5.339	-3.602	-2.797	-2.797	-3.771	-3.771	-43.008
Deprec. y Amortiz.	-333	-333	-333	-333	-333	-333	-333	-333	-333	-333	-333	-333	-333	-4.002
Consumo Preoper.	-5.234	-5.234	-5.234	-5.234	-5.234	-5.234	-5.234	-5.234	-5.234	-5.234	-5.234	-5.234	-5.234	-62.808
Reducciones	-2.785	-2.785	-2.785	-2.785	-2.785	-2.785	-2.785	-2.785	-2.785	-2.785	-2.785	-2.785	-2.785	-33.424
<b>Gastos de ventas</b>	<b>-33.377</b>	<b>-25.072</b>	<b>-25.919</b>	<b>-26.173</b>	<b>-25.072</b>	<b>-27.275</b>	<b>-27.603</b>	<b>-25.072</b>	<b>-26.767</b>	<b>-25.326</b>	<b>-25.919</b>	<b>-28.111</b>	<b>-28.111</b>	<b>-321.685</b>
Cargas de personal	-21.500	-21.500	-21.500	-21.500	-21.500	-21.500	-22.929	-21.500	-21.500	-21.500	-21.500	-22.929	-22.929	-260.855
Gastos operativos	-1.898	-1.898	-1.898	-1.898	-1.898	-1.898	-1.898	-1.898	-1.898	-1.898	-1.898	-1.898	-1.898	-22.780
Gastos diversos	-8.492	-186	-1.034	-1.288	-186	-2.390	-1.288	-186	-1.881	-441	-1.034	-1.797	-1.797	-20.203
Deprec. y Amortiz.	-778	-778	-778	-778	-778	-778	-778	-778	-778	-778	-778	-778	-778	-9.338
Consumo Preoper.	-709	-709	-709	-709	-709	-709	-709	-709	-709	-709	-709	-709	-709	-8.508
<b>Utilidad operativa</b>	<b>3.971</b>	<b>-1.027</b>	<b>-137</b>	<b>-10</b>	<b>1.515</b>	<b>-2.086</b>	<b>-2.054</b>	<b>-1.027</b>	<b>985</b>	<b>1.261</b>	<b>668</b>	<b>-3.961</b>	<b>-3.872</b>	
Gastos financieros	0	-880	-870	-859	-848	-838	-827	-816	-805	-793	-782	-770	-759	-9.846
<b>Utilidad antes de IR</b>	<b>3.091</b>	<b>-1.897</b>	<b>-996</b>	<b>-858</b>	<b>678</b>	<b>-2.913</b>	<b>-2.870</b>	<b>-1.832</b>	<b>-1.778</b>	<b>479</b>	<b>-102</b>	<b>-4.720</b>	<b>-13.717</b>	
Participación de trab.														-
Impuesto a la renta														-
<b>Utilidad neta</b>	<b>3.091</b>	<b>-1.897</b>	<b>-996</b>	<b>-858</b>	<b>678</b>	<b>-2.913</b>	<b>-2.870</b>	<b>-1.832</b>	<b>-1.778</b>	<b>479</b>	<b>-102</b>	<b>-4.720</b>	<b>-13.717</b>	

Fuente: elaboración propia.

### 1.8.5. Punto de equilibrio de la empresa

En dicho apartado establece el siguiente gráfico de equilibrio, para lo que se requiere saber con exactitud la cantidad de unidades que van a ser fabricados con el objetivo de lograr la rentabilidad, en otras palabras, cuántas unidades van a financiarse con menos dinero a comparación de los ingresos que generan.

El punto de equilibrio se tendrá que determinar conforme se inicie el proceso de ventas, pero se tiene como proyección el criterio de análisis costo – volumen – utilidad, ya que se da una combinación de las ventas de los productos que venderán en la tienda. Y en función a ello, el número de unidades que deberán obtener una utilidad que permita una reinversión que materialice los objetivos a mediano y largo plazo.

Finalmente, de acuerdo a este criterio de análisis, los costes de la materia prima deberán de representar un aproximado del 70% del valor total de todas las ventas, por tanto, permitirá hacer una proyección presupuesta de compras de nuevas mercancías, en

consecuencia, este presupuesto podrá determinar el costo de la venta en los siguientes meses en que se sigan ejecutando el plan de financiero.

#### 1.8.6. Adquisición de materiales e insumos para la producción

La compra de recursos y materiales conlleva procesos previos en poder llevar a cabo un negocio sin contratiempos, por lo tanto, es necesario tener todos los insumos al alcance de la empresa, contando con un presupuesto establecido para que, a la hora de inaugurar el local, todo se encuentre en orden.

*Figura 22 Presupuesto de inversiones*

Concepto	Cantidad	Costo Un. S/.	V.V.	IGV	P.V.
<b>ACTIVOS TANGIBLES</b>					
Muebles y enseres			32.000	5.760	37.760
Equipos			48.156	8.668	56.824
Vehículos			-	-	-
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>					
Intangibles			2.542	458	3.000
<b>OTROS</b>					
Gastos preoperativos			71.316	12.845	84.161
Capital de trabajo			137.358	24.724	162.082
<b>Total inversión</b>			<b>291.372</b>	<b>52.455</b>	<b>343.827</b>
<b>Muebles y enseres</b>					
Mueble frutero y verdulero doble de cuatro niveles	2	2.100	3.559,32	640,68	4.200
Lavadero liso con fregadero	3	1.500	3.813,56	686,44	4.500
Góndolas doble central de cuatro niveles	3	2.100	5.338,98	961,02	6.300
Anaqueles de ángulos ramador para bodega	2	800	1.355,93	244,07	1.600
Check-out	2	2.000	3.389,83	610,17	4.000
Carros de compra	10	250	2.118,64	381,36	2.500
Cesta de compra	20	120	2.033,90	366,10	2.400
Jabas de pescado	4	50	169,49	30,51	200
Pallets	2	150	254,24	45,76	300
Silla giratoria	10	80	677,97	122,03	800
Silla para cajero	3	70	177,97	32,03	210
Módulo de cómputo	1	300	254,24	45,76	300
Mueble en L. en melamíne	1	1.000	847,46	152,54	1.000
Modular para cuatro ambientes con cajoneras y altillos	1	1.000	847,46	152,54	1.000
Reloj de pared	2	280	474,58	85,42	560
Mueble archivador	2	300	508,47	91,53	600
Lavatorios (incluye bowl, grifería e instalación)	2	100	169,49	30,51	200
Tuberías y sistema de drenaje	1	500	423,73	76,7	500
Inodoros	2	230	389,83	70,17	460
Utensilios para porcionamiento de pescados, carnes y pollos	3	300	762,71	137,29	900
Portaprecios	1	300	254,24	45,76	300
Tachos de basura	4	15	50,85	9,15	60

Fuente: elaboración propia.

Antes de la apertura del local, se revisará que todos los materiales se encuentren disponibles, esos suelen ser estantes, congeladoras, vitrinas para las golosinas, sillas, bancas y pequeños muebles para colocar algún producto, a su vez se evaluarán los



cableados dentro del local con el fin de que todo esté en orden, así mismo los servicios de agua y desagüe deben marchar de manera correcta.

#### 1.8.7. Inversión inicial

De forma general podríamos afirmar que para la implementación de una tienda de abarrotes será en casa o parte de una propiedad en donde no se hará pago por el alquiler del local, por esa razón se puede iniciar en un área promedio de 50 m<sup>2</sup> con un presupuesto que va entre 2000 soles hasta 8000 soles dependiendo del acuerdo entre las partes que acuerden un consenso.

La valoración económica del local estará en función de si la zona sea altamente transitada y ver los meses de garantía y de adelanto como es habitual en el caso peruano

Por lo tanto, la renta será relativa a que las socias tengan una propiedad que posean condiciones favorables para el acceso fácil y seguro o en todo caso ver alternativas de alquiler tomando como tópicos de características que generaría una fácil llegada de potenciales clientes para su posterior fidelización.

Por otro lado, también se debe de considerar el coste de la remodelación o mantenimiento en el aspecto del local, sin dejar de lado la limpieza del local. Si bien el aspecto es un factor muy relevante en un mercado de percepciones también es adecuado que por naturaleza de los productos como alimentos perecibles se considere una refrigeradora y máquinas de corte de embutidos.

También es de consideración las vitrinas que permitirán una percepción fácil y clara de lo que se ofrece y que la mercancía sea exhibida de la mejor manera.

En algunos casos el espacio de atención o puntos de apoyos físico donde se podrán la mercadería pudiesen ser los mismos muebles de madera o de metal, pero a ello se le agrega la iluminación de los productos que estará en los estantes que están empotrados en la pared que a cierta hora del atardecer pudiesen no verse de forma clara y es por ello que es necesario una adecuada iluminación.

Finalmente, como complemento de los espacios se tiene que tener en cuenta una caja registradora mecánica o digital como punto de venta en donde se haga el pago y se entregue la boleta de pago y luego ello sirva para cuantificar los ingresos diarios. Los productos como pollo, queso o embutidos en algunos casos requieren un etiquetado cuando se le pesa y se le tasa un precio según el peso y se sella con un precio que en la caja registradora le tomará la cuenta de lo que está llevando ya que estos tipos de productos no poseen un precio fijo porque depende de la cantidad en gramos que desee el comprador.

*Figura 23 Inversión inicial*

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Útiles de oficina	200	400	412	424	436	449
Artículos de limpieza	300	3.600	3.705	3.813	3.924	4.039
Bolsas biodegradables	0	2.400	2.470	2.542	2.616	2.692
Papel térmico comprobantes	600	1.200	1.235	1.271	1.308	1.346
Impuesto predial	0	500	515	530	545	561
Arbitrios	0	800	823	847	872	897
Luz	1.000	12.000	12.350	12.710	13.081	13.462
Agua	500	6.000	6.175	6.355	6.540	6.731
Internet	100	1.200	1.235	1.271	1.308	1.346
Hosting página web	0	110	113	117	120	123
Seguros	0	12.000	12.350	12.710	13.081	13.462
Marketing	1.300	20.000	20.583	21.184	21.801	22.437
Teléfono	200	2.400	2.470	2.542	2.616	2.692
Alquiler mensual Terminal POS Visa	0	240	247	254	262	269
Licencia Office 365		200	206	212	218	224
Licencia antivirus		139	143	147	152	156
Instalación sistema Visanet	150	-	-	-	-	-
Uniformes para personal	6.500	-	-	-	-	-
Ropa de trabajo para sección percederos	1500					
Capacitaciones	0	6.000	6.175	6.355	6.540	6.731
Reuniones sociales	0	3.000	3.087	3.178	3.270	3.366
Certificaciones (ISO 22000 y Perú 2021)	0	-	10.156	-	-	-
Imprevistos	200	2.400	2.470	2.542	2.616	2.692
<b>TOTAL DE GASTOS DIVERSOS</b>	<b>12.550</b>	<b>74.589</b>	<b>86.920</b>	<b>79.003</b>	<b>81.307</b>	<b>83.678</b>
Alquileres	65.000	60.000	61.750	63.551	65.404	67.311
Seguridad	0	36.000	37.050	38.130	39.242	40.387
Limpieza	0	27.000	27.787	28.598	29.432	30.290
Mantenimiento	0	-	1.235	1.271	1.308	1.346
Transporte	0	26.880	27.664	28.471	29.301	30.155
Habilitación del local	2000	-	-	-	-	-
Trámites legales	2603	-	-	-	-	-
Consultor para certificación			4.000			
Servicios de abogados	1508	1.000	1.029	1.059	1.090	1.122
Servicios de contabilidad	500	6.000	6.175	6.355	6.540	6.731
<b>TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>71.611</b>	<b>156.880</b>	<b>166.690</b>	<b>167.434</b>	<b>172.317</b>	<b>177.342</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Figura 24. Estado de pérdidas y ganancias anualizado del escenario esperado en nuevos soles

	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos netos	2.387.406	2.702.732	3.059.706	3.463.828	3.921.326
Costo de ventas	-1.626.620	-1.852.603	-2.097.292	-2.374.300	-2.687.894
<b>Utilidad bruta</b>	<b>760.787</b>	<b>850.129</b>	<b>962.413</b>	<b>1.089.528</b>	<b>1.233.431</b>
<b>Gastos administrativos</b>	<b>-442.974</b>	<b>-408.119</b>	<b>-411.452</b>	<b>-427.743</b>	<b>-444.546</b>
Cargas de personal	-189.564	-195.592	-201.296	-207.166	-212.663
Gastos operativos	-110.169	-117.819	-117.766	-121.200	-124.735
Gastos diversos	-43.008	-52.869	-45.553	-46.881	-48.248
Depreciación y amortización	-4.002	-4.002	-4.002	-4.002	-4.002
Consumo preoperativo	-62.808	-	-	-	-
Reducciones	-33.424	-37.838	-42.836	-48.494	-54.899
<b>Gastos de ventas</b>	<b>-321.685</b>	<b>-322.725</b>	<b>-331.864</b>	<b>-341.270</b>	<b>-350.200</b>
Cargas de personal	-260.855	-269.151	-277.000	-285.078	-292.641
Gastos operativos	-22.780	-23.444	-24.128	-24.831	-25.555
Gastos diversos	-20.203	-20.793	-21.399	-22.023	-22.665
Depreciación y amortización	-9.338	-9.338	-9.338	-9.338	-9.338
Consumo preoperativo	-8.508	-	-	-	-
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-3.872</b>	<b>119.285</b>	<b>219.097</b>	<b>320.515</b>	<b>438.685</b>
Gastos financieros	-9.846	-9.526	-7.591	-5.385	-2.869
<b>Utilidad antes de IR</b>	<b>-13.717</b>	<b>109.759</b>	<b>211.506</b>	<b>315.130</b>	<b>435.817</b>
Participación de trabajadores	0	0	0	0	0
Impuesto a la renta	-	-32.928	-63.452	-94.539	-130.745
<b>Utilidad neta</b>	<b>-13.717</b>	<b>76.831</b>	<b>148.054</b>	<b>220.591</b>	<b>305.072</b>

Fuente: elaboración propia.

### 1.8.8. Capital de trabajo

La capital de labor es una cuantificación a nivel de contabilidad que hace referencia a todos los recursos económicos con los que cuenta un negocio y que forman parte del patrimonio de los socios para poder asumir los retos que se hayan establecidos en el plan de negocio a corto, mediano y largo plazo.

Por otro lado, debemos de tener en cuenta que los negocios normalmente buscan cubrir a nivel de corto plazo los requerimientos de los insumos o materias primas, o equipos, reposición de activos, etc. De otra forma sería muy dificultoso que el negocio pueda

proseguir con sus actividades. En la siguiente figura podemos ver algunos elementos del capital de trabajo de una tienda de distribución de abarrotes.

Figura 25. Capital de trabajo

Concepto	Cantidad	Costo Un. S/.	V.V.	IGV	P.V.
Cubetas para desechos orgánicos	6	20	101,69	18,31	120
Depósitos de reciclaje ecológicos	3	100	254,24	45,76	300
Botiquín	1	100	84,75	15,25	100
Cristales panorámicos para fachada	1	3.000	2.542,37	457,63	3.000
Letrero publicitario con nombre del local y licencia	1	350	296,61	53,39	350
Accesorios eléctricos y lámparas ahorradoras	1	1.000	847,46	152,54	1.000
<b>Total</b>			<b>32.000</b>	<b>5.760</b>	<b>37.760</b>
<b>Equipos</b>					
Cámara frigorífica	1	9.800	8.305,08	1.494,92	9.800
Cortadora rebanadora de embutidos	1	952	806,78	145,22	952
Vitrina refrigerada Serie Máxima 150 CV	3	3.000	7.627,12	1.372,88	9.000
Vitrina refrigerada Serie Ulisse 120	1	3.000	2.542,37	457,63	3.000
Máquina de hielo en escamas Maja SAH 85 L	1	3.000	2.542,37	457,63	3.000
Balanza electrónica con impresor para etiquetas	4	520	1.762,71	317,29	2.080
Mostrador	1	1.500	1.271,19	228,81	1.500
Extintores	4	160	542,37	97,63	640
Aire acondicionado	2	1.600	2.711,86	488,14	3.200
Sistema de audio	1	500	423,73	76,27	500
Kit de seguridad - Cuatro cámaras de seguridad	1	1.600	1.355,93	244,07	1.600
Alarma - sirena exterior inalámbrica Lynx	1	115	97,46	17,54	115
Televisor LED 32"	1	1.500	1.271,19	228,81	1.500
Router Wireless D-Link Wi-Fi	1	105	88,98	16,02	105
Sensor de código de barra	1	2.000	1.694,92	305,08	2.000
Lector código de barra (almacén)	1	364	308,47	55,53	364
Punto de venta	2	3.000	5.084,75	915,25	6.000
Computadoras Desktop i3. LCD 18" + S.O. Windows 8	5	1.690	7.161,02	1.288,98	8.450
Impresora multifuncional Epson L210	1	690	584,75	105,25	690
Servidor de Red HP Proliant Intel Xeon 8 Mb	1	1.840	1.559,32	280,68	1.840
Switch de ocho puertos	1	39	33,05	5,95	39
Cable UTP, conectores, canaletas	1	100	84,75	15,25	100
Detector de billetes falsos	1	90	76,27	13,73	90
Teléfono inalámbrico con anexo	1	259	219,49	39,51	259
<b>Total</b>			<b>48.155,93</b>	<b>8.668,07</b>	<b>56.824</b>
<b>Intangibles</b>					
Página web	1	3.000	2.542,37	457,63	3.000
<b>Total</b>			<b>2.542,37</b>	<b>457,63</b>	<b>3.000</b>

Fuente: elaboración propia.

### 1.8.9. Fuentes de financiamiento

En caso particular de la organización como proyecto cuenta con un capital aproximado de 180.000 soles y según alguna contingencia se proyecta solicitar un crédito bancario, con bajas tasas de intereses por abonar en un tiempo establecido 5 años, con la TEA inferior al 14%.

Por otro lado, el financiamiento se ha ido generando por los ingresos personales de cada uno de los socios que a partir de su patrimonio personal se ha ido capitalizando y desarrollando un plan de negocios para la distribución de abarrotes. Los estimados en los siguientes como fuentes de financiación estarán sujetas a evaluación del historial



crediticio y capacidad de pago para que se pueda financiar planes de mayor envergadura como la expansión de zonas de mayor distancia la zona de Santa Clara – Ate.

Finalmente, también se evalúa según el desarrollo del negocio la financiación de activos o factoring dependiendo de los márgenes de ganancia de la empresa.

#### 1.8.10. Proyección de flujo de caja

Por este apartado damos a conocer las características de las conclusiones del inicio y proceso de adaptar el negocio en el gráfico dado a conocer a continuación.

En el gráfico mostrado, el flujo de efectivo operativo va a dar a conocer la magnitud de dinero que renta la empresa desde sus actividades de producción.

En el transcurso del primer año se finaliza con un costo de s/33745, así mismo en el transcurso del año 2024 un monto de s/29857, el descenso del segundo año es por la subida de precios al momento de la producción.

*Figura 26 Flujo de caja proyectado en nuevos soles*

	Total Año 0	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Liquidación
<b>Ingresos</b>		2.817.140	3.189.224	3.610.453	4.087.317	4.627.164	
<b>Gastos</b>							
Compras de mercancia		-1.971.998	-2.232.457	-2.527.317	-2.861.122	-3.239.015	18.300
Plamillas		-445.088	-464.507	-478.134	-492.077	-505.219	
Gastos operativos		-156.880	-166.690	-167.434	-172.317	-177.342	60.000
Gastos diversos		-74.589	-86.920	-79.003	-81.307	-83.678	
Pago de IGV		-65.880	-107.261	-127.632	-148.358	-171.935	
Impuesto a la Renta			-2.954	-35.785	-65.729	-96.154	
<b>Inversiones</b>							
Muebles y enseres	-37.760	-	-	-	-	-	16.000
Equipos	-56.824	-	-	-	-	-	
Vehiculos	-	-	-	-	-	-	
Intangibles	-3.000	-	-	-	-	-	
Gastos preoperativos	-84.161	-	-	-	-	-	
Cambios en capital de trabajo	-162.082	-21.408	-24.235	-27.436	-31.060	266.220	
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>-343.827</b>	<b>81.298</b>	<b>104.200</b>	<b>167.712</b>	<b>235.347</b>	<b>714.340</b>	<b>94.300</b>
Deuda (principal)	80.000	67.904	54.111	38.384	20.450	-0	
Amortización de deuda		-12.096	-13.793	-15.728	-17.934	-20.450	
Intereses		-9.846	-9.526	-7.591	-5.385	-2.869	
Escudo fiscal			2.954	2.858	2.277	1.615	
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-263.827</b>	<b>59.356</b>	<b>83.835</b>	<b>147.251</b>	<b>214.305</b>	<b>692.637</b>	<b>94.300</b>
Saldo inicial de caja		162.082	221.438	305.273	452.524	666.829	
<b>Saldo final de caja</b>	<b>162.082</b>	<b>221.438</b>	<b>305.273</b>	<b>452.524</b>	<b>666.829</b>	<b>1.359.466</b>	<b>94.300</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

#### 1.8.11. Análisis de rentabilidad

Los análisis de la rentabilidad expresan las utilidades del negocio, en este caso la de un negocio de distribución de abarrotes de modo que tiene la finalidad que conocer el resultado neto que se ha conseguido luego del inicio de actividades así mismo servirá para evaluar resultados y ejecutar mejores decisiones para lograr los objetivos de la actividad comercial.

Finalmente ejecutando el cálculo de los estados financieros del negocio complementado con el análisis del flujo de caja, y que tenga como base los niveles presupuestales que sean solicitados para dicho objetivo, el criterio del análisis de la rentabilidad en todas las escalas de susceptibilidad de la empresa determinará que el negocio es sostenible a nivel económico y financiero. A partir de lo planteado, se implementarán algunos mecanismos para una gestión viable que permita alcanzar las metas planteadas

#### 1.8.12. Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa

Es un documento que expresa cuantitativamente la identificación de eficiencia de la empresa según lo planificado y que evidencia lo rentable que ha sido la actividad comercial en un periodo determinado y con dicha data se puede analizar el estado financiero presente y hacer proyecciones de las estructuras de ingresos y tomar decisiones y ejecutarla y reorientar las actividades internas de la empresa, como se puede observar en la Figura 10.

Figura 27. Proyecciones de estados de pérdidas y ganancias.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>VENTAS NETAS</b>	0	107.974	108.406	109840	109276	109713
COSTOS DE VENTAS	0	34931	35,022	43,273	42,005	42,097
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>0</b>	<b>72,973</b>	<b>73,315</b>	<b>65,499</b>	<b>67,201</b>	<b>67,546</b>
Gastos operativos	0	25,333	25,333	25,333	25,333	25,333
Gastos de admiración	0	24877	24877	24877	24877	24877
Gastos de ventas	0	60	60	60	60	60
Depreciación y amortización	0	328	328	30	30	30
<b>UTILIDAD OPERATIVA (UAI)</b>	<b>0</b>	<b>47,569</b>	<b>47.910</b>	<b>40.390</b>	<b>42,094</b>	<b>42,439</b>
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>0</b>	<b>47,569</b>	<b>47.910</b>	<b>40.390</b>	<b>42,094</b>	<b>42,439</b>
Impuestos	0	14,222	14.324	12,068	12.579	12.683
<b>Utilidad NETA</b>	<b>0</b>	<b>33,277</b>	<b>33,516</b>	<b>28,252</b>	<b>29.445</b>	<b>26,756</b>

**Fuente: elaboración propia.**

1.8.13. Balance General proyectado de la empresa

La estimación mencionada, consta por mostrar una postura patrimonial del negocio al final de la etapa considerada. por ello, es resaltante efectuar distintas actividades contables presupuestados en diversas cuentas que integran.

Figura 28. Previsión de demanda e ingresos proyectados

Previsión de demanda																					
Mercado penetrado	405												Crecimiento Anual de Demanda		10%		Acciones de Marketing				
Ticket promedio por ama de casa	S/. 587.49												Crecimiento Anual de Importe de compras por ajuste de inflación		2,92%		Previsión IPC				
Año / Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
<b>Previsión mercado</b>																					
Demanda (Nº amas de casa)	405	405	405	405	405	405	405	405	405	405	405	405	405	445	490	539	592				
Ticket promedio por ama de casa	587,49	587,49	58,49	587,49	587,49	587,49	587,49	587,49	587,49	587,49	587,49	587,49	587,49	604,63	622,26	640,41	659,08				
<b>Previsión ventas</b>																					
Inicial	237.733	237.733	237.733	237.733	237.733	237.733	237.733	237.733	237.733	237.733	237.733	237.733	2.852.800	3.229.594	3.656.155	4.139.055	4.685.736				
10% menos demanda	213.960	213.960	213.960	213.960	213.960	213.960	213.960	213.960	213.960	213.960	213.960	213.960	2.567.520	2.906.634	3.290.539	3.725.149	4.217.162				
10% más demanda	261.507	261.507	261.507	261.507	261.507	261.507	261.507	261.507	261.507	261.507	261.507	261.507	3.138.080	3.552.553	4.021.770	4.552.960	5.154.310				

**Fuente: elaboración propia.**



#### 1.8.14. Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa

El proceso por estudio sensible de la empresa tiene la finalidad de ejecutar mejores decisiones, proceso de análisis que evidenciaría cuales son las variantes que afectan el rendimiento económico del proyecto desarrollado y los factores que poseen baja influencia en el diagnostico final, ello nos ayudara a darle mayor prioridad a ciertos factores en comparación a otros que en una etapa prospectiva se pensó de alta importancia.

Al ejecutar un análisis a nivel económico, siempre existen elementos que están dentro de la incertidumbre que tiene relación a otras alternativas y que un buen análisis reduce aumenta la certeza lo que ayuda a tomar mejores decisiones que nos ayuden a tener éxito.

Por otro lado, en un proyecto de menor envergadura a nivel individual la planificación circunscribe a parámetros con menos certidumbre, por ejemplo, si se desea poner un negocio de distribución de abarrotes se debería de analizar en cada uno de los productos como por ejemplo, unidades de bolsas arroz se debería de analizar el precio de venta de dicho producto que se proyecta a vender y es indispensable identificar qué tan débil será la (TIR) o también (VPN) en relación al coste de venta, es por ello que si se tiene varias alternativas es trascendente fijar cuáles son los requerimientos en que una alternativa se convierte en superior que la otra.

#### Ejemplificación para determinar la sensibilidad

Diversos propósitos que se debe de tener en cuenta todos los factores intervinientes que influyen o determinan los recursos materiales o humano en la empresa.

### **Valor actual neto (VAN)**

Por otro lado para lograr un porcentaje del VAN a nivel financiero y económico, tienden a descontar flujos a futuro del proyecto de la tasa de costo de oportunidades de capital, en este caso el de las socias, y para ello se realiza cálculos, el negocio da un VAN económico y el financiero que entre ellos difieren el cual identifica el valor actual del futuro rendimiento en la transformación que se haga por términos de flujos efectivos a nivel neto, posteriormente disminuido el coste que se hayan hecho en la inversión, en ambos casuísticas, se considerará que VAN podría ser mayor a cero, por lo tanto el trabajo estaría siendo aceptado.

### **Tasa interna de retorno (TIR)**

Es originado por inversión, esto asciende un cierto monto porcentual sin financiamiento y a otro diferente con financiamiento. En ambas situaciones la TIR de la empresa de abarrotes será mayor al costo de oportunidades de capital de las socias y el importe medio ponderado del capital (CPPC), es el nivel de descuento que es usado con el objetivo de descontar los flujos de caja en una situación futura en el momento de generar una valorización de un posible proyecto de inversión por lo tanto se admite que el proyecto es viable a nivel de rentabilidad.

### **Análisis de sensibilidad**

Se conoce por saber examinar cómo varía el resultado (VAN) durante variaciones en la variable que integra dicho ejemplo (Flores, 2017). En el plan, la sensibilidad efectuó cambiantemente a la variable demanda con 3 escalas: -10%, inicial y +10%.

Resultado de la evaluación financiera

Obtenidos los resultados con criterios de rendimiento y en las escalas de sensibilidad valorados, el plan de idea negocio es viable bajo el punto de determinación financiero y económico.

### 1.9. Descripción del equipo gerencial de la empresa

Es fundamental resaltar, que el gerente “es cualquier individuo que se evalúe en función de que tan bien trabajen las personas que están bajo su dirección”, (Solorzano, 2017 p. 34) los cuales a su vez pueden estar en cualquiera de los niveles dentro de la organización, siendo estos: “Nivel Institucional, Nivel Intermedio o Nivel Operacional”. (Lara, 2021 p.67). A su vez, el autor señala tres niveles gerenciales:

- a. Gerente de Primera Línea: son responsables del trabajo de los colaboradores de operaciones y que no observen a otros gerentes; estos presentan el grado más inferior de gerentes en la jerarquía de la organización.
- b. Gerentes Medios: son encargados de otros gerentes y, en oportunidades de algunos colaboradores de operaciones; sin embargo, estos obedecen a la alta gerencia.
- c. Alta Gerencia: Se encuentran en el máximo nivel de jerarquía y supervisan las operaciones del establecimiento a su vez, establecen políticas operativas y guían la interacción de la empresa con su entorno, tratando de alcanzar las metas propuestas por la organización.

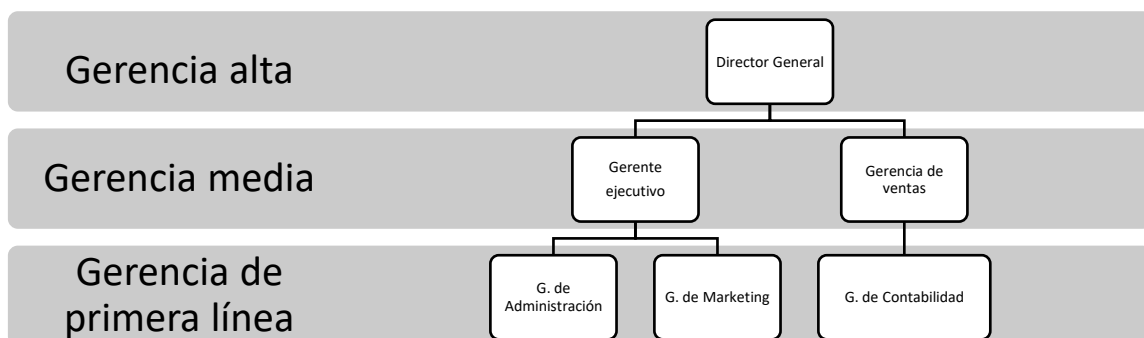
Tabla 3 Niveles de acción

Nivel de acción	Planeación	Organización	Dirección	Control
A Nivel Institucional	Planificación determinación y estrategia de los objetivos organizacionales.	Planteamiento de la estructura organizacional	Dirección general política y directrices del colaborador	Control global y evaluación de desempeño organizacional.
A Nivel Intermedio	Asignación de recursos y planeación	Plan departamental. Organización de los órganos y equipos. Normas y procedimientos	Gerencia y liderazgo recursos	Controles estratégicos y análisis de desempeño de cada área.
A Nivel Operacional	Planes de estrategia de operaciones de acciones concurrentes.	Establecimiento de cargos y funciones. Mecanismos de los procesos de actividades.	Monitoreo de primera línea.	Control de las operaciones y análisis de la performance de cada colaborador.

Fuente: Chiavenatto (2018)

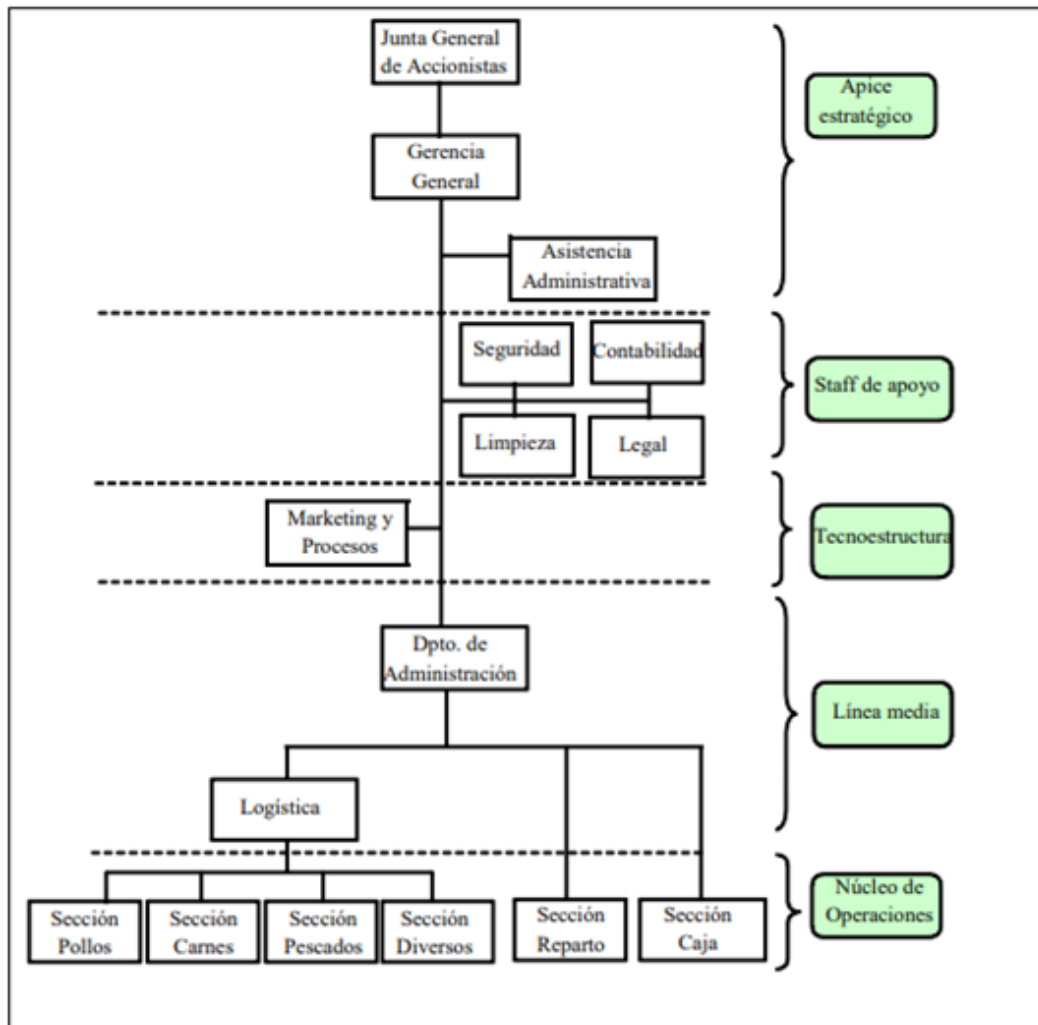
Inicialmente nuestra empresa integrara por 4 personas incluyendo a las socias la cual liderarán el equipo quien a su vez se responsabilizarán de administrar todas las operaciones a realizar.

Gráfico 1 Descripción del equipo gerencial



Fuente: Elaboración propia.

Figura 29. Estructura específica organizacional, según Henry Mintzberg



Fuente: Según Henry Mintzberg, 2014.

### 1.12. Bibliografía

Arellano R. (2018). Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI. ISBN9972929609

Chiavenatto, I. (2018). *Administración de Recursos Humanos* (10.ª ed.). Editorial McGraw-Hill.

Cienfuegos Alvarado, C., Ramos Canales, E., & Rábago Rojas, C. (2021). Mercadotecnia integral y branding. *Sintaxis*, 65–82.

<https://doi.org/10.36105/stx.2021edesp50aniv.04>

Dvoskin, R. (2021). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Granica.

Flores, A. (2017). “De la acción humana a la acción directiva innovadora”. En: Del Castillo, Elsa (Editora). *El MBA de la Universidad del Pacífico. Por una competitividad responsable*. 1ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Franco, P. (2017). *Planes de negocio: una metodología alternativa*. 3ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Halloran, J. (2020). *Curso McGraw-Hill de creación de empresas en 36 horas*. Madrid: McGraw-Hill.

[https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/88/Gerencia\\_global\\_22.pdf](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/88/Gerencia_global_22.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Total por Sexo de las principales ciudades, 2020-2025”.

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1020/Libro.pdf>

Instituto Peruano de Economía (2019) *¿En qué gastan sus sueldos los peruanos?*

<https://www.ipe.org.pe/portal/en-que-gastan-sus-sueldos-los-peruanos/>

Ipsos Marketing. (2020). Investigación de mercado. <https://www.ipsos.com/es-es>

Kotler, Philip & Lane, Kevin (2018). *Dirección de Marketing*. 20ª ed. Madrid: Pearson Education S.A.

Lara, J. A. (2021). *Como ser un buen lider: Desarrolle las habilidades gerenciales, las habilidades para el trabajo en equipo y las buenas habilidades de comunicación de un líder efectivo*. Independently published.

Matute, G. et. al. (2021). *“Del consumidor convencional al consumidor digital. El caso delas tiendas por departamento”*.

MEF (2021). *Informe anual macroeconómico. Perú: Reporte Diario*. (Perú: Daily Report).

Sapag, Nassir (2017). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación*. México: PearsonEducation.

Superintendencia de Banca y Seguro (2020). *Informe Anual de los Oficiales de Cumplimiento (IAOC) – SBS*.

Thompson & Peteraf & Gamble & Strickland (2020). *Administración Estratégica. Teoría yCasos*. 18ª ed. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.

Thompson & Peteraf & Gamble & Strickland (2021). *Estratégica comercial*. 18ª ed. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.

**Anexo 1:** Instrumento de medición: Cuestionario.**ENCUESTA**

Buenos días/tardes, solicito su colaboración respondiendo al siguiente cuestionario, cuyo fin desarrollar un plan de comercialización de abarrotes en general en Santa Clara – Ate, siendo de total confidencialidad, a lo cual, agradeceremos ser lo más sincero posible.

Instrucciones: Lea atentamente y marque con una (x) en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente.

**Sexo:** Masculino ( ) Femenino ( ) **Edad:**

**1. Ocupación del encuestado (a)**

a) Ama de casa b) Trabajador c) Estudiante

**2. Mayormente, ¿Quién de la familia realiza las compras para el hogar?**

a). Padre b). Madre c). Hijo d). Empleada

**3. ¿Qué lugar es de su preferencia para realizar las compras para el hogar?**

- a) Supermercados
- b) Negocios cercanos
- c) Mercado de Ceres
- d) Mercado de Huachipa
- e) Otros mercados

**4. ¿Con que frecuencia realiza sus compras?**

- a). Diario
- b). Semanal
- c). Quincenal
- d). Mensual

**5. ¿Cuáles es el Factor principal que más influye en la decisión de su compra?**

- a). Precio Accesibles
- b). Variedad de productos
- c). Buen servicio
- d). Ubicación
- e). Calidad

**6. ¿Cuánto destina usted diariamente en la canasta familiar?**

- a). s/. 20 - 25



b). s/. 30 - 35

c). s/. 35 - 40

d). s/. 40 a más

**7. ¿Cuánto destina usted semanalmente en la canasta familiar?**

a). s/ 100 - 125

b). s/ 125 -150

c). s/ 150 - 175

d). s/ 175 - 200

e). s/ 200 a más

**8. ¿Queda usted satisfecho (a) con la atención que recibe del negocio a dónde frecuenta?**

a). Sí

b). No

**9. ¿Cuál es su mayor expectativa los abarrotes en general en Santa Clara- Ate?**

a). Buena atención

b). Bajos precios

c). Higiene y buen ambiente

d). Calidad

e). Diversidad de productos

**10. ¿Qué le motivaría más ir a comprar en los abarrotes en general en Santa Clara- Ate?**

a). Promociones

b). Encontrar Precios bajos

c). Buen servicio

d). Descuentos

**11. ¿Le interesaría que los abarrotes en general en Santa Clara- Ate atienda todas sus inquietudes (dudas, alternativas, los beneficios del producto, y ofrecer garantía del mismo)?**

a). Si b). No

**12. ¿Le gustaría que los abarrotes en general en Santa Clara- Ate premie su fidelidad, con descuentos y ofertas?**

a). Si b). No

**13. ¿Al ir de compras a un establecimiento ¿Qué aspectos valora en un producto?**

- a). Marca
- b). Costo
- c). Presentación de un producto
- d). Otros

**14. ¿Qué inconvenientes encuentras cuando entras a una tienda?**

- a). Mal servicio b). Tiempo en espera
- c). Precios altos d). Escasa variedad de productos

**15. En promedio ¿cuántos minutos tolera esperar al momento de efectuar sus compras?**

- a). 0 – 3 min. b). 3 – 5 min. c). 5 min. a más