



Modelo establecimiento mayorista de abarrotes

Tesis para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Carlos Fernando Dextre Beteta

Asesor(es):
Mtr. Alfredo Javier Siu Delgado

Lima, mayo de 2016

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
CAPÍTULO I - ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	4
1. Análisis del Sector.....	4
2. Características y Estrategias de las Bodegas y Puestos de Mercado.....	4
3. Características y Estrategias de los Supermercados.....	6
4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	9
5. Competencia.....	10
CAPÍTULO II - DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	11
1. Descripción de la Empresa Distribuidora CAPECE.....	11
2. Cultura Organizacional.....	11
3. Estructura Organizativa.....	11
4. Gestión del Cambio.....	13
5. Modelo de Establecimiento Mayorista de Abarrotes.....	14
6. Objetivos Generales y Específicos.....	14
7. Productos.....	14
8. Servicios.....	14
9. Misión.....	14
10. Visión.....	14
11. Valores.....	14
12. Estrategia Competitiva.....	15
13. Análisis FODA.....	17
14. Factores Críticos de Éxito.....	18
15. Octógono de la Empresa.....	19
16. Modelo de Negocio.....	19
17. Cadena de Valor.....	22
18. Políticas Generales.....	22
CAPÍTULO III - PLAN COMERCIAL.....	24
1. Objetivos Generales.....	24
2. Segmento objetivo.....	24

3. Promoción.....	25
4. Publicidad.....	25
5. Precio.....	26
6. Plaza	26
CAPÍTULO IV - PLAN DE OPERACIONES.....	27
1. Localización.....	27
2. Factores a considerar para la Ubicación.....	27
3. Criterios para la Distribución del Establecimiento.....	28
4. Elección de la Ubicación.....	28
5. Diseño de las Instalaciones.....	28
6. Instalaciones y Equipos.....	29
7. Gestión de la Calidad de los Productos.....	30
8. Empleados.....	31
CAPÍTULO V - PLAN FINANCIERO.....	34
1. Objetivos Generales.....	34
2. Presupuestos.....	34
3. Evaluación Económica.....	40
4. Análisis de Riesgo.....	42
5. Factibilidad	42
6. Planes de Contingencia.....	42
7. Análisis de Sensibilidad.....	43
CAPÍTULO VI - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	47
Bibliografía.....	48

Resumen Ejecutivo

Hoy en día el comercio minorista de abarrotes atraviesa una dura competencia debido a la existencia de los supermercados, pero las tiendas minoristas se resisten a desaparecer y por el contrario están en aumento. Las empresas minoristas de abarrotes no disponen del capital financiero suficiente para realizar todas sus compras directamente de los proveedores, por eso, que necesitan de un intermediario que son los comercios mayoristas de abarrotes que cuentan con buena capacidad de compra y precios competitivos, que lo pueden trasladar a los comercios minoristas ya que éstos no pueden conseguir buenos precios si los compran directamente a los proveedores.

El presente Business Plan consiste en crear un modelo de establecimiento que sirva para la expansión de la empresa Distribuidora CAPECE SAC, un negocio de venta de abarrotes al por mayor. Nuestro establecimiento brindará precios competitivos y un servicio diferenciado con respecto a la competencia. Contaremos con una organización enfocada en el buen trato al cliente, trabajo en equipo, plena cooperación desde el gerente del establecimiento hasta los despachadores, además contaremos con una infraestructura moderna en comparación con el local actual. Nuestros clientes serán principalmente bodegas y puestos de mercados, este sector creció 15% en el año 2014, contando con más de 72 mil bodegas y 68 mil puestos de mercado sólo en Lima, éstas en conjunto facturan unos S/. 7,000 millones de soles al año.

CAPÍTULO I - ANÁLISIS DEL ENTORNO

1. Análisis del Sector

Los principales clientes de Distribuidora CAPECE son las bodegas y puestos de mercado, y en donde se piensa expandir es en la zona de Lima Norte. Para el análisis del sector tomamos como referencia el estudio de nuestros clientes: bodegas y puestos de mercado, ya que su estructura se parece bastante al comercio mayorista de abarrotes, sólo que sus compras y ventas se realizan en cantidades menores de unidades.

2. Características y Estrategias de las Bodegas y Puestos de Mercado

En América, el Perú es uno de los países que tiene la mejor penetración de comercio minorista, que no son supermercados ni hipermercados¹. A nivel nacional, hay:

Tabla 1.1.: Participación de Mercado de bodegas y puestos a nivel Nacional

Perú	Bodegas	Puestos de Mercado	Total
Establecimientos	250,000	150,000	400,000
Porcentajes	63%	38%	100%
Monto en Millones (S./)	12,600	7,600	20,000
Porcentaje	63%	38%	100%

Fuente: Arellano Marketing. (18 de junio de 2014). Bodegas y Mercados generarán hasta S/. 20 mil millones a nivel nacional, según Marketing Preciso. <http://laprensa.peru.com/economia/noticia-bodegas-lima-economia-crecimiento-27229>.

Del total de locales, en Lima existen:

Tabla 1.2: Participación de mercado de bodegas y puestos en Lima

Lima	Bodegas	Puestos de Mercado	Total
Establecimientos	72,000	68,000	140,000
Porcentajes	51.43%	48.57%	100.00%
Monto en Millones (S./)	3,600	3,400	7,000
Porcentaje	51.43%	48.57%	100.00%

Fuente: Arellano Marketing. (18 de junio de 2014). Bodegas y Mercados generarán hasta S/. 20 mil millones a nivel nacional, según Marketing Preciso. <http://laprensa.peru.com/economia/noticia-bodegas-lima-economia-crecimiento-27229>.

¹ Mass Promoción (25 de junio de 2010). Bodegas son las preferidas y no van a desaparecer. http://masspromocion.blogspot.pe/2010_05_30_archive.html.

Y en Lima Norte tenemos:

Tabla 1.3: Participación de Mercado de bodegas y puestos en Lima Norte

Lima Norte	Bodegas	Puestos de Mercado	Total
Establecimientos	40,320	34,408	74,728
Porcentajes	53.96%	46.04%	100.00%
Monto en Millones (S./)	2,016	1,720	3,736
Porcentaje	53.96%	46.04%	100.00%

Fuente: Retuerto Jara, Zoila (junio 2010). Lima Norte lidera tiendas y puestos de mercado. (Página 3). www.statuscomunicaciones.pe/microfinanzas/46.pdf.

Y en Lima Sur tenemos:

Tabla 1.4: Participación de Mercado de bodegas y puestos en Lima Sur

Lima Sur	Bodegas	Puestos de Mercado	Total
Establecimientos	14,963	15,828	30,791
Porcentaje	49%	51%	100%

Fuente: Retuerto Jara, Zoila (junio 2010). Lima Norte lidera tiendas y puestos de mercado. (Página 3). www.statuscomunicaciones.pe/microfinanzas/46.pdf.

La gran mayoría localizados en Villa el Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. Sólo en San Juan de Lurigancho hay unas 7,300 bodegas y aproximadamente 8,000 puestos de mercado².

Una encuesta muestra que el 68.5% de los limeños compra diariamente en una bodega, mientras que las visitas a los supermercados, en su mayoría son quincenalmente. El último año los locales de comercio minorista de gran tamaño pasaron del 9% al 15% del total³.

Se puede afirmar que cada bodega es atendida en promedio por una sola persona, y que ésta es generalmente una mujer. Esto se debe al hecho de que la gran mayoría son negocios pequeños. Hasta hace unos 20 años la mayoría de bodegueros eran hombres, pero esta situación ha ido cambiando en el tiempo. En cuanto a la edad, el promedio hoy es de 45 años, y en cuanto a escolaridad, la mayor parte tiene primaria y secundaria completa e incluso educación superior, principalmente técnica. Las bodegueras generalmente son casadas y/o, madres de familia. El 75% de las bodegas es atendido por la misma propietaria y el 25% restante por un encargado, que generalmente es un pariente⁴.

² Retuerto Jara, Zoila (junio 2010). Lima Norte lidera tiendas y puestos de mercado. (Página 3) www.statuscomunicaciones.pe/microfinanzas/46.pdf

³ Arellano Marketing. (18 junio de 2014). Bodegas y mercados generaran hasta S/. 20 mil millones a nivel nacional, según Marketing Preciso. <http://laprensa.peru.com/economia/noticia-bodegas-lima-economia-crecimiento-27229>.

⁴ López Pastor, Eric. (1 de octubre de 2011). Vigencia de las bodegas. <http://donbodega.pe/entrevista/vigencia-de-las-bodegas>.

En promedio, las bodegas atienden 15 horas al día, un lapso superior al de otros negocios, que bordean las 11 horas. Además, no sólo abren temprano y cierran tarde, sino que atienden los domingos, lo cual también es infrecuente en otros negocios. Tienen en promedio siete años de funcionamiento; las ventas diarias oscilan entre 120 y 180 soles, y el ticket promedio está entre 12 y 18 soles. En cuanto a tamaño, el 50% son pequeñas, un 35% son medianas y el 15% restante son grandes⁵.

2.1 Estrategias que usan las Bodegas y Puestos de Mercado

Las personas van a las bodegas sobre todo por la cercanía a sus casas y el buen trato al cliente: los propietarios son respetuosos, brindan rápida atención, mantienen una bodega surtida y ofrecen una buena exhibición de los productos, aunque lo ordenan sin criterio técnico o el consejo de expertos. La naturaleza de este negocio es distinta que el de los supermercados, por ello tiende a sobrevivir y a crecer sobre todo por las compras al paso. Una de las fortalezas de las bodegas y puestos de mercado es la denominada compra por impulso, es decir, aquella que se hace por una necesidad del momento, como la adquisición de cigarrillos, gaseosas, golosinas, etc⁶.

La bodega es la tienda del barrio. Es el punto más cercano donde uno puede hacer sus compras, además está el trato y el hecho de que muchas bodegas fían, lo cual genera fidelidad.

Muchos de estos locales decidieron modernizarse, ofreciendo otros servicios como recargas telefónicas, son agentes bancarios y permiten el uso de tarjetas de crédito. Otras bodegas han incursionado en internet, se promocionan por las redes sociales y publican catálogos digitales con servicio de delivery⁷.

3. Características y Estrategias de los Supermercados

La industria de supermercados en el Perú se encuentra concentrada principalmente en torno a tres grupos: Grupo de Supermercados Wong (Grupo Cencosud), Supermercados Peruanos (Grupo Interbank) e Hipermercados Tottus (Grupo Falabella). Adicionalmente con un formato de oferta diferente se encuentra el Grupo Makro, que es una organización mayorista de productos alimenticios y no alimenticios, con más de 50 años de experiencia en el mercado mundial. A la fecha, Makro cuenta con 10 tiendas (6 en Lima y 4 en provincias) en Perú⁸.

En el Perú, la venta de los supermercados bordearían los S/. 11,500 millones durante el 2015 lo que representaría un crecimiento en moneda local de 6% respecto al 2014. Los operadores abrirán nuevos locales, pero a un menor ritmo.

⁵ Álvarez, Javier. (31 de marzo de 2016). Las Bodegas crecen: Entrevista con Ipsos Apoyo. <http://donbodega.pe/entrevista/las-bodegas-crecen-entrevista-con-ipsos-apoyo>.

⁶ Mass Promoción (25 de junio de 2010). Bodegas son las preferidas y no van a desaparecer. http://masspromocion.blogspot.pe/2010_05_30_archive.html.

⁷ Arellano Marketing. (18 junio de 2014). Bodegas y mercados generarán hasta S/. 20 mil millones a nivel nacional, según Marketing Preciso. <http://laprensa.peru.com/economia/noticia-bodegas-lima-economia-crecimiento-27229>.

⁸ Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (Noviembre 2013). Análisis del Sector Retail: Supermercados. (Página 8). <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>.

En el Perú, los supermercados se dividen básicamente en hipermercados, Supermercados y las tiendas de descuento:

Tabla 1.5: Principales Competidores según hipermercados, supermercados y tiendas de descuento a nivel nacional.

Formato	Nombres	Área Promedio	Empresa	N° Tiendas	NSE Objetivo
Hipermercados	Metro	7,000 m ²	Cencosud	13	B y C
	Wong	4,900 m ²	Cencosud	1	A, B, C, y D
	Plaza Veá	3,680 m ²	Supermercados Peruanos	49	A, B, C, y D
	Tottus	4,900 m ²	Grupo Falabella	24	A, B, C, y D
Supermercados	Metro	2,100 m ²	Cencosud	55	B y C
	Wong	3,000 m ²	Cencosud	18	A y B
	Vivanda	1,110 m ²	Supermercados Peruanos	8	A y B
	Plaza Veá	1,160 m ²	Supermercados Peruanos	23	B y C
	Tottus	1,470 m ²	Grupo Falabella	11	C y D
	MAKRO	10,000 m ²	Makro Supermayoristas S.A.	10	C y D
Tiendas de descuento	Mass y Economax	890 m ²	Supermercados Peruanos	8	C y D

Fuente: Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (Noviembre 2013). Análisis del Sector Retail: Supermercados. (Página 7). <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>.

Tabla 1.6: Principales variables de los tipos de Supermercado e Hipermercado

Formatos	Supermercados de conveniencia	Supermercado Económico	Supermercado Tradicional	Hipermercado
Sala de ventas (m2)	Hasta 1,000	1,000 - 3,000	3,000 - 6,000	6,000 - 10,000
Numero de ítems (aproximadamente)	4,00	1,000 - 1,500	1,500 - 10,000	Más de 15,000
Área de influencia	Barrio o distrito	Sector de un distrito	Distrito	Varios distritos
Características	Posee un limitado número de productos, que en su mayoría son de primera necesidad. La cercanía es un importante atributo para el consumidor	El precio es la variable clave. Están enfocados en la venta diaria y semanal.	La periodicidad de las ventas es semanal y quincenal. El precio sigue siendo un atributo importante, pero en combinación con la oferta de servicios.	Variada gama de productos, alimentos, abarrotes, vestuarios, hogar y electrónica. Posee precios bajos en productos de alta rotación.

Fuente: Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (Noviembre 2013). Análisis del Sector Retail: Supermercados. (Página 6). <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>.

3.1 Estrategias de los Supermercados⁹

Precios: los supermercados cuentan con mayor poder de negociación con los proveedores, consiguen productos con descuentos y plazos de pago de 90 días, además de descuentos por volumen aunque no siempre trasladan estos beneficios a los clientes.

Variación de productos y facilidades de pago: una bodega puede ofrecer unos 300 productos distintos, en un supermercado se pueden ofrecer unos 5,000 productos. En cuanto a facilidades de pago se pueden utilizar las tarjetas de débito y crédito para realizar las compras.

Alta calidad de los productos y comodidad: no hay temor por parte de los consumidores que los productos estén malogrados, existe facilidad de estacionamientos y un buen orden de los productos y servicios.

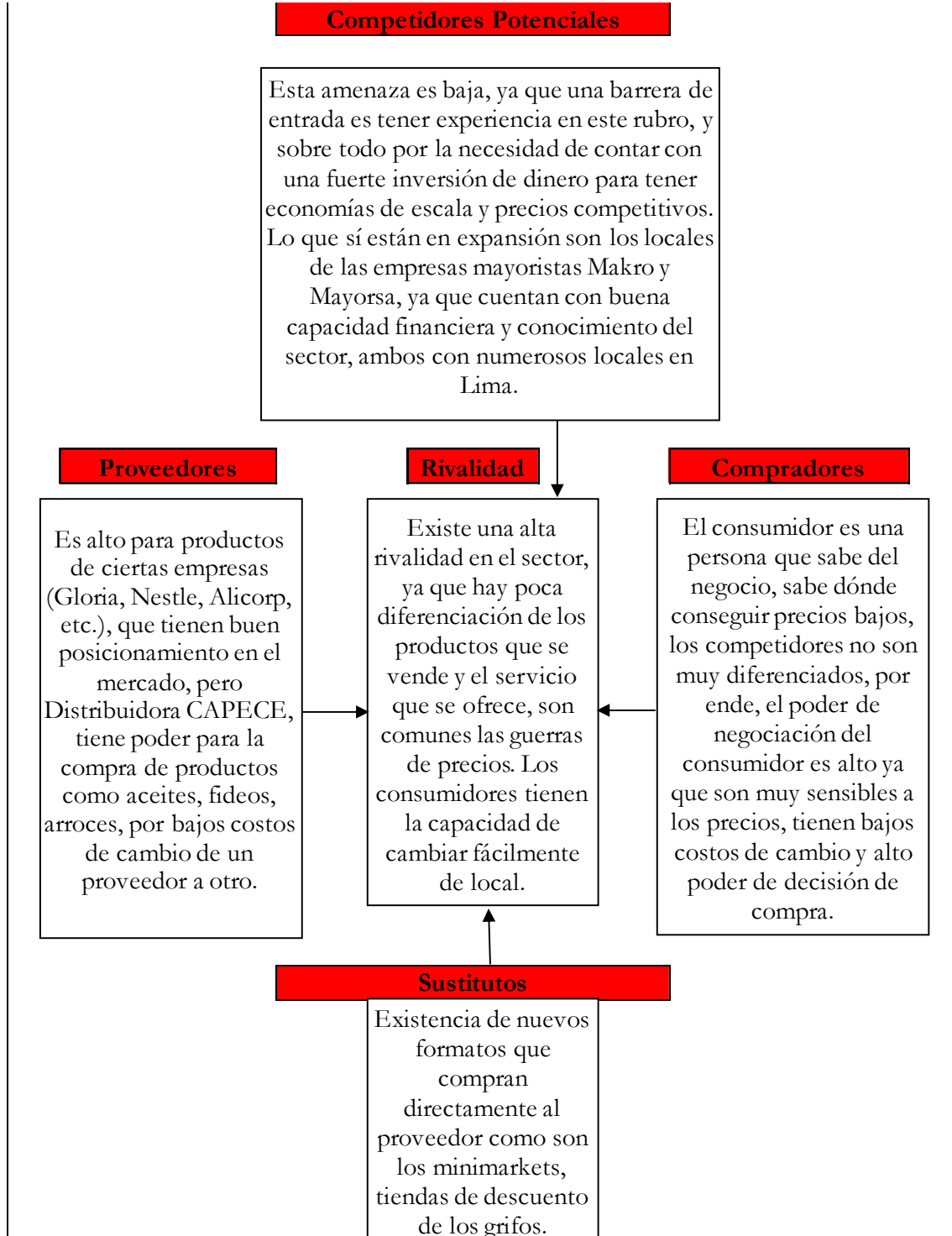
Servicio al cliente: asistencia durante la compra, acumulación de puntos y el empaquetado de productos.

⁹ Pro expansión. Realineamiento estratégico: la clave para la sostenibilidad de la MYPE. (Página 2). http://archivo.proexpansion.com/portal/docs/supermercados_y_pequenos_negocios.pdf.

4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter del Comercio Mayorista de Abarrotes

Figura 1.1

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

5. Competencia

5.1 *Inversiones Anita en Fiori*

Cuenta con dos locales comerciales uno en el Mercado Productores de Fiori y otro en el mercado Unicachi en Los Olivos. Tiene unas ventas anuales de aproximadamente 33 millones de soles¹⁰. Su punto fuerte es la venta de productos para panificadoras como harinas, mantecas, etc.

5.2 *ZV Inversiones y Negociaciones*

Cuenta con dos locales comerciales uno en el Mercado Productos de Fiori y otro en la Av. Huandoy, ambos en Los Olivos, dedicada a la venta mayorista de abarrotes. Tiene unas ventas anuales de aproximadamente S/. 60 millones de soles¹¹.

5.3 *Makro*

Empresa mayorista de productos alimenticios y no alimenticios, tiene diez tiendas a nivel nacional. En el año 2015 espera lograr unas ventas de S/. 4200 millones de soles¹².

5.4 *Mayorsa*

Cuenta con siete locales mayoristas, además de seis tiendas detallistas y algunas marcas propias. Con ventas superiores a los S/. 217 millones de soles al año¹³.

5.5 *Corporación Vega*

Es una empresa dedicada a la venta mayorista de abarrotes, actualmente cuenta con doce locales comerciales (ocho locales mayoristas y cuatro tiendas de descuento). Tiene unas ventas anuales de aproximadamente 400 millones de soles (este monto está repartido entre sus diferentes unidades de negocios: distribución, tiendas detallistas y transportes). También cuenta con marcas propias¹⁴.

Tabla 1.7: Ventas de competidores directos

	Ventas en Millones (S/.)
Inversiones Anita	33
ZV	60
Makro	4200
Mayorsa	217
Corporación Vega	400

Fuente: Anteriormente mencionados.

¹⁰ Dato de un empleado del Banco Continental Oficina Fiori.

¹¹ Dato del contador de la empresa ZV Inversiones y Negociaciones.

¹² Elcomercio. (28 de septiembre de 2015). Cadena Makro espera tener 20 locales en el país hasta el 2019. <http://elcomercio.pe/economia/negocios/cadena-makro-espera-tener-20-locales-pais-hasta-2019-noticia-1844283>.

¹³ PeruRetail. (9 de diciembre de 2013). Mayorsa será vendido por un monto aproximado de US\$ 400 millones el 2014. <http://www.peru-retail.com/mayorsa-sera-vendido-por-un-monto-aproximado-de-us-400-millones-el-2014>.

¹⁴ Dato Profesor Cavero de la Universidad de Lima.

CAPÍTULO II - DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, ESTRATEGIA Y PRODUCTO

1. Descripción de la Empresa Distribuidora CAPECE

Distribuidora CAPECE¹⁵ es una empresa familiar dedicada a la compra y venta de productos de abarrotes al por mayor, ubicada en la Av. Marco Polo 1649, Mercado de Productores de Fiori, en el distrito de San Martín de Porres, provincia y departamento de Lima; cuyos integrantes que participan en la empresa son el señor Vidal Dextre Vega, Gerente, casado, con 68 años de edad y de profesión administrador de empresas, y su hijo el señor Carlos Fernando Dextre Beteta, administrador de empresas, con 32 años de edad, soltero. La empresa tiene una facturación anual de 8 millones de soles. Sus principales clientes son las bodegas y puestos de mercado.

2. Cultura Organizacional

Es el conjunto de principios y creencias básicos de una organización que son compartidos por sus miembros y que los diferencian de otras organizaciones.

En distribuidora CAPECE tenemos la creencia que la clave del éxito de la empresa es la satisfacción del cliente. Tanto el buen desempeño de la empresa como el buen clima laboral, dependen de la satisfacción al cliente; esta creencia fue impartida por el fundador, el señor Vidal Dextre Vega con sus valores, ideas, objetivos y personalidad, fue imponiendo una cultura fuerte en Distribuidora CAPECE. Esta creencia está en el inconsciente de los empleados de la organización, y son transmitidos por el fundador y los antiguos empleados, a los nuevos empleados.

La cultura de nuestra organización trata de diferenciarse de los demás competidores del sector de abarrotes, basándonos en el buen trato y ayuda a nuestros colaboradores, una comunicación directa entre todos, en el que, en algunas ocasiones, el gerente general llega a tratar directamente con el cliente. Los trabajadores tienen una motivación que va más allá de su remuneración, buscan realmente la preocupación de satisfacer al cliente, esta filosofía fue instituida por el fundador. La cultura también influye en el proceso de selección buscando un colaborador con perfil de enfoque en el cliente.

La cultura de distribuidora CAPECE también se relaciona con una estrategia de diferenciación, que se basa en un enfoque de satisfacción al cliente, buena colaboración entre todos los miembros de la organización, buena comunicación, sistemas fluidos y abiertos de comunicación horizontal y vertical. En el proceso de selección de personal, sólo se contrata personas que cuenten con el perfil que pide la cultura de la empresa. Contamos con sistemas de retribución y promoción donde se premia tanto el grado de satisfacción al cliente, como el grado de satisfacción al empleado.

3. Estructura Organizativa

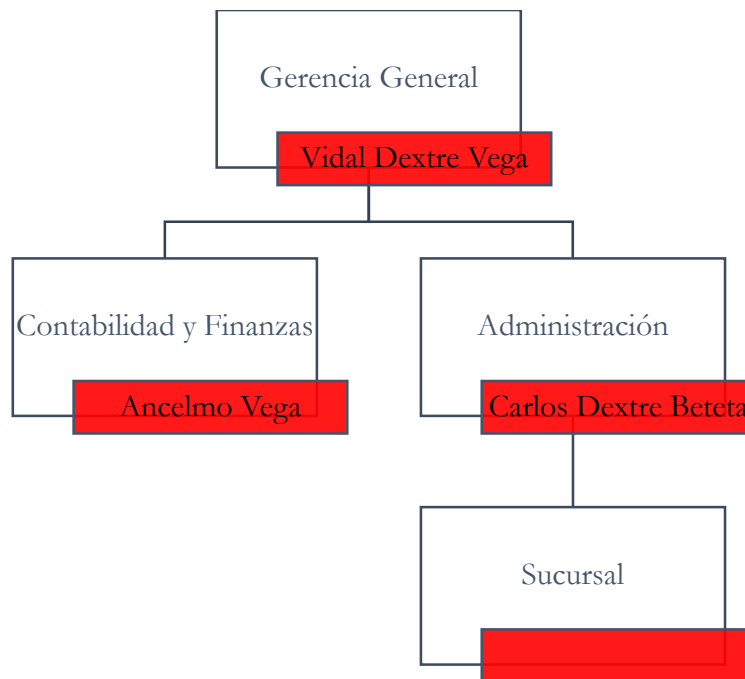
El diseño de la estructura es fundamental para la implementación de la estrategia. La estrategia de Distribuidora CAPECE se apoya en una estructura de costos bajos y cierto grado de diferenciación. La estructura organizativa es funcional, gracias a ésta, se logra la especialización en dos departamentos que cuenta la empresa. El departamento de

¹⁵ Distribuidora CAPECE son las iniciales de los hijos del fundador: Carlos, Pedro y Cesar Dextre.

contabilidad y finanzas se encuentra a cargo de un contador el señor Ancelmo Vega, el cual se encarga de la parte de contable, trámites con la Sunat, pago de impuestos, presentación de documentos a los bancos para pedir préstamos, etc. El departamento de administración a cargo del señor Carlos Dextre Beteta, administrador de empresas, encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar la empresa en su conjunto. La Gerencia General a cargo del señor Vidal Dextre Vega, que se encarga de la gestión de compras.

Figura 2.1

Organigrama de Distribuidora CAPECE



Fuente: Elaboración propia.

Tener una estructura funcional presenta dificultades por la poca coordinación entre los departamentos. Como buscamos un cierto grado de coordinación entre los departamentos, usamos:

3.1 Mecanismos de integración

La estrategia de Distribuidora CAPECE tiene cierto grado de diferenciación, por eso necesita integración entre los departamentos para lograr un mejor enfoque en nuestros clientes, utilizando para ello: planes, contacto directo, equipos de trabajo y roles integrativos.

3.2 Asignación de derechos de decisión

En la dimensión vertical, existe una relativa descentralización en la toma de decisiones ya que, sólo una parte de este proceso se le asigna a cada departamento, sobre todo la de iniciación e implantación; el gerente general ratifica y supervisa.

3.3 Estructura informal

Existe una relación informal y buena comunicación entre todos los miembros de la empresa. El gerente está familiarizado con la red informal y mantiene una buena amistad y respeto.

3.4 Límites organizativos

Se tiene cierto grado de comunicación de los clientes con el departamento de administración, para saber qué tipo de promociones les gustaría que la empresa ofrezca.

4. Gestión del Cambio

La empresa Distribuidora CAPECE pasó de ser una empresa de abarrotes tradicional, obsoleta en tecnología, con enfoque en costos y que debido a la crisis que experimentó el año 2008, requirió la incorporación del hijo del fundador: Carlos Dextre, el cual realizó tres cambios fundamentales en la empresa; para modernizarla:

4.1 Modificación de la estrategia genérica

Anteriormente la empresa estuvo enfocada sólo en una estrategia genérica de costos bajos, más no en la buena atención a los clientes; pero debido al ingreso de los supermercados y la buena atención de éstos, el panorama cambió y la empresa agregó la estrategia de diferenciación con enfoque en el buen servicio al cliente.

4.2 Modificación de la estructura

Antes sólo se contaba con el departamento de administración y la gerencia general que también se encargaba de las compras; la operación de contabilidad y finanzas era realizada por un estudio contable independiente, pero debido a fallas en la contabilidad, multas impuestas por la Sunat, poca coordinación y comunicación con la empresa; se decidió crear un departamento de contabilidad y finanzas interno. Además, de este cambio de estructura, también se instituyó reuniones mensuales en equipos de trabajo entre los dos departamentos y la gerencia general, para coordinar los planes, negociación con proveedores, viabilidad de ciertas promociones, problemas internos, etc.

4.3 Modificación del sistema de tecnología

Las facturaciones se llevaban a través de boletas y facturas en físico, luego se implantó un sistema computarizado de ventas, un sistema de videocámaras de seguridad, charlas de capacitación a las vendedoras sobre el buen trato al cliente e implementación de internet.

4.4 Modificación del modelo negocio

Retiramos los productos que rotaban menos, por tener un ciclo largo de venta como detergentes, pañales, conservas de pescado y mermeladas. Mejoramos la propuesta de valor con un mejor trato al cliente por parte de nuestras vendedoras. También modificamos la fórmula de utilidades, gracias a acuerdos de negociación de precios: con la empresa agroindustrial Paramonga pasamos a ser uno de sus distribuidores, acuerdos con la empresa Gloria S.A. para obtener buenos descuentos de compra, y acuerdos con los demás proveedores.

5. Modelo de Establecimiento Mayorista de Abarrotes

A continuación desarrollaremos el modelo de establecimiento mayorista de abarros.

6. Objetivos Generales y Específicos

Se desea construir un modelo de establecimiento de abarros al por mayor, que sirva para la expansión de la empresa Distribuidora CAPECE. En cuanto a los objetivos específicos se brindará productos de buena calidad a precios competitivos, atención personalizada y amigable al cliente.

7. Producto

Nuestro portafolio de productos estará compuesto por más de 40 artículos de abarros que abarcan azúcar (bolsas de 50 kg), arroz (bolsas de 50 kg), leches, fideos, papel higiénico, aceites, etc. (en sacos o cajas). Nuestros productos son los más demandados en el sector, y en el cual ya se tiene experiencia de gestión y acuerdos por volúmenes de compra, para mantener una mejor capacidad de negociación y precios bajos. Los productos tendrán un riguroso proceso de almacenamiento y conservación.

8. Servicio

Nuestra empresa se caracterizará por la buena, rápida y cordial atención personalizada a cada uno de nuestros clientes. El recibimiento de los clientes estará a cargo de las vendedoras, así como del gerente del local. Uno de las funciones importantes del gerente será recibir a algunos clientes, así como atender quejas y buscar la solución de las mismas.

9. Misión

Ser considerado una empresa mayorista de abarros con precios competitivos, que brinda un servicio diferenciado a todos nuestros clientes.

10. Visión

Llegar a ser uno de los establecimientos mayoristas de abarros preferido del público y poder expandirnos a muchos lugares de Lima.

11. Valores

11.1 Cordialidad

Tanto el gerente de la tienda, las vendedoras y los despachadores brindarán un servicio cordial, y estarán disponibles para solucionar cualquier inconveniente del cliente.

11.2 Honestidad

No ofreceremos productos defectuosos o vencidos, para lo cual tendremos un estricto control de inventarios.

11.3 Trabajo en equipo

Tanto el gerente de la tienda, como las vendedoras y los despachadores, tendrán una comunicación constante y ayuda mutua, enfocándose en ayudar al cliente. El gerente tiene que ser un líder que motive a los colaboradores a trabajar en equipo y que brinden buena atención al cliente.

12. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva que caracterizará al nuevo establecimiento es la de tener una estructura de costos bajos y cierto grado de diferenciación:

En el proceso de compra, mantendremos altos volúmenes de compra, y una estricta negociación de precio. Nuestros clientes encontrarán una buena relación de costo/beneficio y mejores márgenes de utilidad en los productos que vendemos; además, contaremos con buenas instalaciones y tecnología moderna para lograr ser una empresa seria en el sector.

Se reducirá la merma de mercadería, por el control estricto de las fechas de vencimiento de los productos, en las que se aplicará que lo primero que está por vencer, es lo primero que se despachará; además habrá revisión diaria de los artículos que están en mal estado, para su posterior reparación, evitando aumentar el nivel de desperfecto de los productos, esto lo realizará el despachador, pues será una de sus funciones.

Las mercaderías que estén en mal estado y/o vencidas se agruparán en el área de mercadería para cambio, en que se llevará un registro cada vez que entre una nueva mercadería, y se coordinará con el gerente para que tramite el cambio correspondiente con los proveedores, evitando pérdidas por mercadería deteriorada.

Instalación de cámaras de video vigilancia, para que al detectar un desbalance entre lo que se vende y los saldos en el sistema, se pueda averiguar el motivo por el cual faltó mercadería; también se implementará un control de inventarios dos veces a la semana, para llevar un mejor control de los productos, mostrando a los empleados su importancia.

Bajos gastos en útiles de escritorio, ya que estos se comprarán una vez al mes al por mayor, según la lista de necesidades de cada uno de nuestros trabajadores.

Reducción de gastos en las campañas de promoción, ya que buscaremos la colaboración de las empresas proveedoras; para que brinden electrodomésticos para sorteos en fechas especiales, y en contraprestación les daremos publicidad a sus marcas, logrando reducir los gastos a invertir en cada campaña promocional.

Es práctica común en este sector, que cada cierto tiempo se pida colaboración a los proveedores para la donación de merchandising como polos, lapiceros, toma todos, chalecos, gorros, etc. para regalar a los clientes.

El local estará ubicado relativamente cerca de nuestro local matriz, si bien esto podría quitar clientes al local actual, es preferible hacerlo nosotros mismos, a que otro competidor lo haga.

Crearemos una base de datos de los clientes para saber quiénes son nuestros mayores clientes y así poder brindarles mayores ofertas. El tratamiento de los clientes es de suma importancia ya que un solo cliente puede comprar por el importe de S/. 20,000 soles y en un solo día. Se debe saber su comportamiento de compra (montos, frecuencia de compra, tipos de productos, ofertas que prefieren).

La competencia no brinda un servicio diferente, las vendedoras solamente se dedican a vender, el tiempo de despacho de la mercadería es lento debido a varios procesos. No

cuentan con una base de datos para conocer el comportamiento de compra de los clientes, tratan a todos de la misma manera.

La competencia tiene mayores tiempos de despacho de mercadería, debido al mal ordenamiento de los productos, por no tener locales amplios.

Nuestros potenciales clientes son los propietarios de bodegas y puestos de mercado que comúnmente salen a comprar mercadería a lugares lejanos, como el mercado de productores de Santa Anita o el Mercado de La Parada. Nuestro local estará cerca al cliente potencial de Lima Norte. Nuestro cliente potencial podrá ahorrarse valioso tiempo al comprarnos directamente a nosotros, y así no descuidarán su negocio ya que estaremos cerca de ellos. Nuestro local estará ubicado en Los Olivos, sitio céntrico para poder recibir a todos los clientes de Lima Norte, que concentra la mayor cantidad de bodegas y puestos de mercado y que están en un crecimiento constante en aproximadamente 2 % anual.

Existen muchos mayoristas que no compran directamente al proveedor, sino a otros mayoristas o distribuidores, no pudiendo lograr los beneficios que significa comprar a los proveedores, como por ejemplo regalos de merchadising y en algunas ocasiones mercadería. Esto es muy importante ya que si a los bodegueros se les regala productos, esto le serviría para que reduzcan su costo de compra, ya que el regalo lo ingresarían como mercadería para sus negocios.

Es muy importante la buena gestión con los proveedores para poder acceder a los regalos. Ellos se basan en que el mayorista sea un cliente directo y frecuente del proveedor.

Algunos de nuestros competidores tienen ventas muchos mayores que nuestro local, eso se debe a que realizan otros negocios como: distribución de productos o tienen locales con formato de tiendas de descuento.

Los competidores crecen con único objetivo de expandirse, más no en mejorar la estrategia en sus locales; eso es valioso para nosotros, para seguir firme con una estrategia diferente a la de ellos.

En cuanto a la estrategia de diferenciación aplicaremos un nuevo enfoque a este tipo de canal, ya que aplicaremos las estrategias que les funcionan muy bien a las bodegas y puestos de mercado:

- 1) Una función principal del gerente del local será el recibimiento de algunos clientes, ya que muchos de ellos gustan de una conversación informal de diversos temas (económicos, políticos, etc.).
- 2) Despacho rápido de la mercadería, ya que a los clientes no les gusta perder tiempo en este proceso.
- 3) Muchos de nuestros clientes quieren un trato más cordial, amical y personalizado: ser llamados por su nombre, ser saludado por las vendedoras, despachadores y el gerente del establecimiento.
- 4) Tener buena comunicación de las promociones, sorteos y ofertas de nuestro local, y de los proveedores. Éstos serán comunicados a través de volantes, la página web de la empresa y llamadas telefónicas.

13. Análisis FODA

Basado en el conocimiento del sector y en nuestra propia experiencia de este rubro se ha realizado el siguiente análisis FODA:

Figura 2.2

Análisis Estratégico con la Matriz FODA	
Fortalezas	Oportunidades
-Conocimiento del mercado mayorista de abarrotes.	-Expandir Distribuidora CAPECE a otros sitios de Lima.
-Altos volúmenes de compra de ciertos productos, logrando con ello economías de escala.	-Ofrecer un servicio innovador y diferenciado con respecto a los competidores.
-Servicio diferenciado enfocado en el buen trato al cliente y servicio personalizado.	-Cada año está creciendo el número de bodegas y puestos de mercados en Lima.
-Rapidez en la entrega del producto a nuestros clientes.	-Mayor apoyo de promociones y merchandising de los proveedores.
-Costos fijos bajos.	
-Considerar a nuestros proveedores como aliados estratégicos.	
-Personal capacitado y comprometido con la empresa.	
-Buena infraestructura diseñada para la atención al cliente.	
-Buena capacidad de endeudamiento por contar con buen record crediticio, además los inmuebles hipotecados con el Banco Continental soportarían un aumento de la línea de crédito.	
Debilidades	Amenazas
-Poca variedad de productos	-Fuerte competencia por precios
-Bajo posicionamiento de la empresa Distribuidora CAPECE.	-Aumento de más supermercados que hace que afecten a nuestros clientes las bodegas y puestos de mercado.
-Bajo margen de utilidades.	-Entrada de otros competidores mayoristas de abarrotes.
-Dificultad económica para adquirir altos volúmenes de compra en ciertos productos, que dificulta poder lograr precios bajos.	-Expansión de cadenas internacionales como MAKRO que cuenta con gran respaldo financiero.
	-Cambio en la preferencia de las personas a comprar cada vez más en supermercados que en bodegas.
	-Desaceleración del crecimiento económico que atraviesa el Perú.

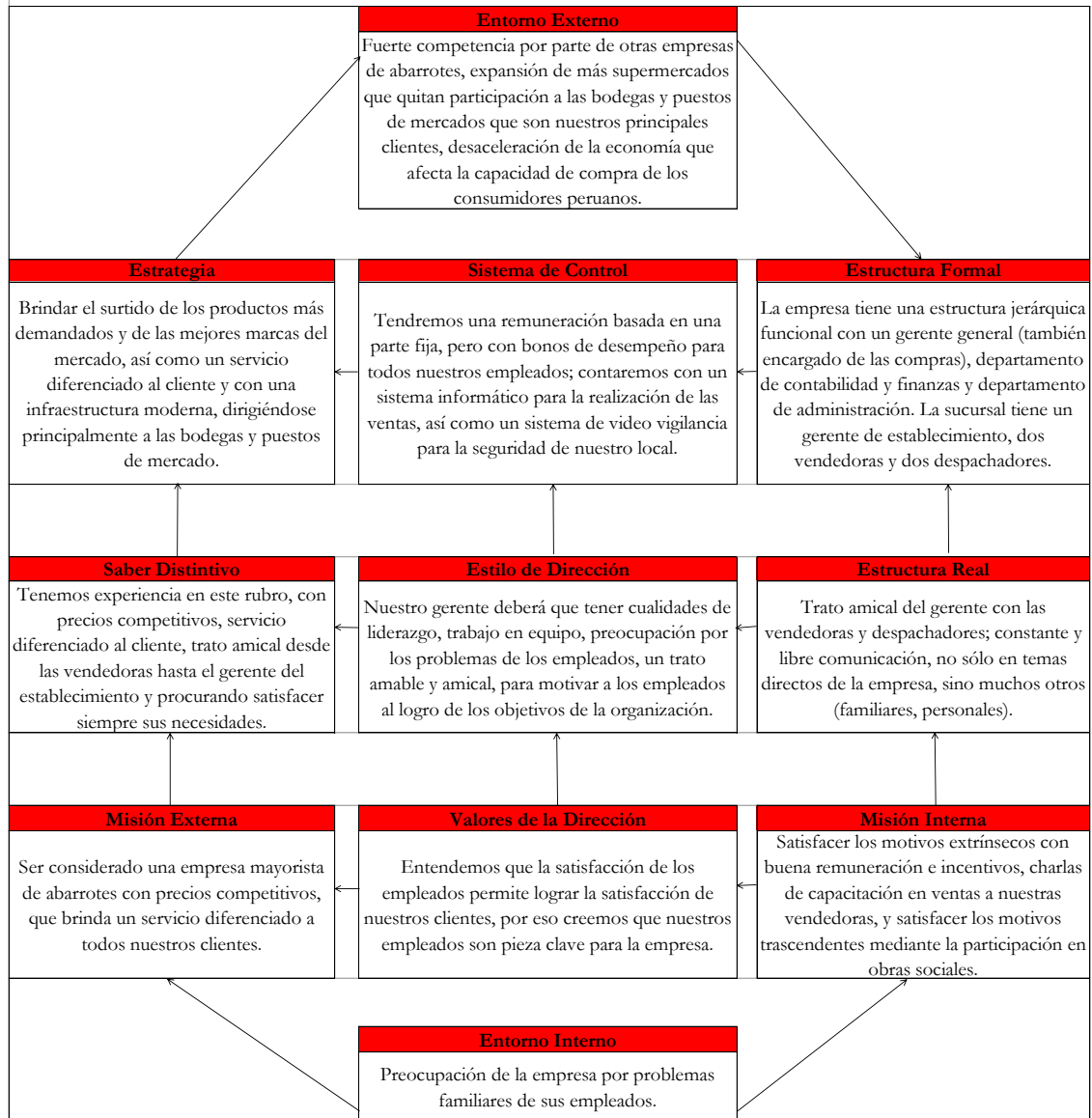
Fuente: Elaboración propia.

14. Factores Críticos de Éxito

- 1) Buena calidad en el servicio tanto en la atención de las vendedoras y de los despachadores, así como la resolución de las quejas y búsqueda permanente de fidelización de los clientes.
- 2) Precios bajos mediante una estrategia competitiva de costos bajos, por buena negociación de las compras, acuerdos comerciales y volúmenes altos de compras, así como control estricto de nuestros gastos.
- 3) Infraestructura moderna, óptima distribución de los productos para un rápido despacho y conservación de los mismos en ambientes agradables.
- 4) Surtidos de productos de las marcas más demandadas por nuestros clientes.

15. El Octógono de la Empresa

Figura 2.3



Fuente: Elaboración propia.

16. Modelo de Negocio

El modelo de negocio consta de cuatro elementos interrelacionados: Propuesta de valor, fórmula de utilidades, recursos y procesos claves; que si están juntos, permiten crear y entregar valor.

16.1 Propuesta de Valor

16.1.1 Marca

El nombre del establecimiento será Distribuidora CAPECE, nombre surgido de las iniciales de la empresa familiar Carlos, Pedro y Cesar Dextre, hijos del Gerente Vidal Dextre Vega. Distribuidora CAPECE será sinónimo de productos de abarrotes de buena calidad, bajo precio y servicio diferenciado.

16.1.2 Diseño

El diseño de nuestras instalaciones estará preparado para el óptimo almacenamiento de los productos, además contaremos con un espacio de venta bien amoblado y amigable que brinde una agradable proceso de venta, contando con el uso de tecnología, para una mayor profesionalización del establecimiento.

16.1.3 Prestaciones

Las prestaciones que brindaremos son el servicio diferenciado y personalizado, con un trato directo desde el gerente de la tienda, las vendedoras y los despachadores; además contaremos con un servicio de comunicación constante con nuestros clientes para indicarles las promociones y productos de su interés que tengamos disponibles. También colocaremos en nuestra página web los precios y ofertas de nuestros productos.

16.1.4 Precio

Éste será un punto fuerte, ya que consideramos que la gestión de compra a los proveedores es parte esencial de nuestra empresa, por eso siempre estaremos preocupados por brindarle precios competitivos respecto al mercado.

16.1.5 Tiempo

La satisfacción de comprar nuestros productos va ser inmediata, ya que brindaremos precios competitivos, unidos a un buen servicio personalizado, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Además de un rápido despacho de sus pedidos.

16.1.6 Promociones

Nuestro establecimiento siempre estará lleno de promociones, no sólo de los proveedores, sino con sorteos y regalos propios del establecimiento, que ofreceremos a nuestros clientes.

16.2 Fórmula de utilidades

Tendremos precios bajos ya que compraremos a gran volumen, alcanzando economías de escala además, buscaremos una estricta negociación de precio con nuestros proveedores, con acuerdos estratégicos. El período de pago a nuestros proveedores es al contado, con márgenes brutos del 7% de nuestras ventas. Procuraremos tener siempre una alta rotación de los inventarios, para no tener mercadería parada y una rápida reposición.

16.3 Recursos claves

Unos de nuestros recursos claves serán las personas que trabajen en el local con ellos se logrará la satisfacción y fidelización de nuestros clientes, además de tecnología de información para saber sus comportamientos de compra.

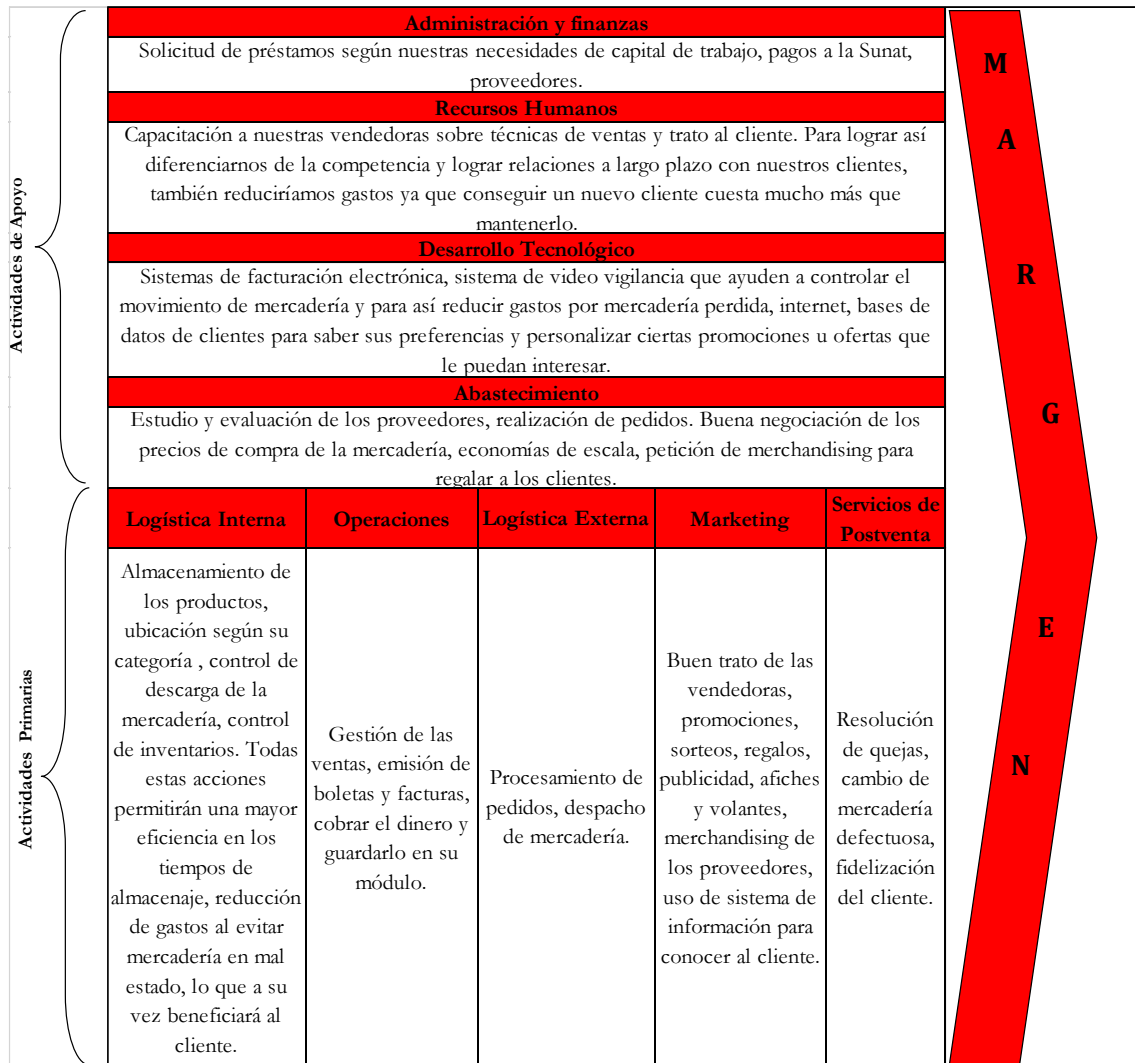
16.4 Procesos clave

El proceso de compras será un punto estratégico para la empresa, ya que se buscará una buena negociación, para obtener precios bajos y trasladar esos beneficios a nuestros clientes.

17. Cadena de Valor

Figura 2.4

Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia.

18. Políticas Generales

18.1 Caja chica

Esto es exclusivamente para gastos menores como compra de útiles de escritorio.

18.2 Servicios de mantenimiento del local

Esto será gestionado por el gerente del establecimiento, para lo cual buscará al menos tres cotizaciones de proveedores diferentes.

18.3 *Confidencialidad*

Todo el personal del establecimiento debe mantener un resguardo de la información: clientes, precios, productos, etc. Es considerado falta grave la divulgación de los mismos.

18.4 *Reclutamiento*

El departamento administrativo de la sede central es el encargado de todo el proceso de reclutamiento y selección del gerente de la tienda, vendedoras y de los despachadores que laborarán en el establecimiento de la sucursal.

18.5 *Remuneraciones*

Son fijadas por el departamento de administración junto con el gerente general en función al puesto, conocimientos y experiencia del postulante. Las remuneraciones son fijas para los despachadores, las vendedoras y el gerente del establecimiento, pero se les entregará un bono al final del año según su desempeño.

18.6 *Control de personal*

Los trabajadores del local deben de registrarse a la hora que entran y salen del local. No habrá descuento por tardanzas justificadas.

18.7 *Condiciones del producto a despachar*

No se despacharán productos en mal estado: rotos, abiertos, golpeados o vencidos; eso afectaría la calidad del servicio que ofreceremos.

CAPÍTULO III - PLAN COMERCIAL

1. Objetivos Generales

Nuestro establecimiento buscará posicionarse en atender el segmento de bodegas y puestos de mercado de Lima Norte, para ello brindará un servicio diferenciado unido a precios bajos, en un ambiente agradable de compra, que permita ampliar nuestra base de clientes, y dar promociones.

2. Segmento objetivo

Nuestros productos lo ofreceremos principalmente a las bodegas y puestos de mercado, pero también ocasionalmente a fábricas de dulces, mermeladas, gelatinas, panaderías, clientes que suelen comprar al por mayor, etc. Lima Norte será la zona donde principalmente atenderemos ya que alberga el 56% del total de bodegas y el 50.6% del total de puestos de mercados de la provincia de Lima y cuenta con una facturación de S/. 3,736 millones de soles al año.

El Perú, junto con Ecuador y Venezuela son los países donde el canal de autoservicios es aún incipiente¹⁶. Las bodegas representan casi el 40% de las ventas totales de los retailers de abarrotes en el país. Las bodegas satisfacen necesidades diferentes que los autoservicios, ambos canales se complementan.

En la bodega la compra es diaria, en el autoservicio es principalmente semanal o incluso quincenal¹⁷. Las bodegas ofrecen una gran variedad de formatos de envases pequeños, lo que favorece pequeñas compras diarias entre los consumidores de más bajos ingresos y agrada a esos consumidores que ante la desaceleración, optan por comprar presentaciones más pequeñas de los productos que acostumbran adquirir, en lugar de sacrificar categorías¹⁸.

Sólo en los últimos cuatro años se han abierto unas 6,000 nuevas bodegas en Lima, lo cual representa un crecimiento anual de 2%¹⁹. Las bodegas están facturando más y están teniendo más ingresos que hace dos años atrás. Eso tiene que ver con el mayor poder adquisitivo de la población.

El bodeguero se siente más capacitado que antes, en el aspecto financiero, contable y administrativo; y está esperando mayor capacitación, invirtiendo parte de su tiempo y dinero en ello para que le ayude a consolidar su negocio. El estudio demuestra que el bodeguero(a) está preocupado por hacer más grande su negocio. Están mirando el futuro con la tranquilidad de que el negocio va bien y muchos darán el paso para crecer²⁰. En el Perú, la tasa de crecimiento anual compuesto para las tiendas de conveniencia que acompañan a los

¹⁶ Valdiviezo, Claudia. (13 marzo de 2015). Tendencias retail 2015: las tiendas de conveniencia despegan, pero no en el Perú. <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/156236-tendencias-retail-2015-las-tiendas-de-conveniencia-despegan-pero-no-en-el-peru>.

¹⁷ López Pastor, Eric. (1 de octubre de 2011). Vigencia de las bodegas. <http://donbodega.pe/entrevista/vigencia-de-las-bodegas>.

¹⁸ Valdiviezo, Claudia. (13 marzo de 2015). Tendencias retail 2015: las tiendas de conveniencia despegan, pero no en el Perú. <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/156236-tendencias-retail-2015-las-tiendas-de-conveniencia-despegan-pero-no-en-el-peru>.

¹⁹ López Pastor, Eric. (1 de octubre de 2011). Vigencia de las bodegas. <http://donbodega.pe/entrevista/vigencia-de-las-bodegas>.

²⁰ Álvarez, Javier. (5 setiembre de 2012). Evolución En Las Bodegas Y Bodegueros. <http://donbodega.pe/especial/evolucion-en-las-bodegas-y-bodegueros>.

grifos es de 4% anual para los próximos 5 años. La tasa de crecimiento de este segmento fue de 6.7% durante el 2014²¹.

2.1 Área Geográfica

Toda la provincia de Lima, pero sobre todo Lima Norte que abarca los distritos de San Martín de Porres, Los Olivos, Comas, Puente piedra, Independencia, El Rímac, y Cercado de Lima.

3. Promoción

Contaremos con sorteos por el Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas Patrias y Navidad, los premios serían artefactos electrodomésticos como televisores, ollas arroceras, DVD, licuadoras, tostadoras, refrigeradoras, congeladoras, etc. Por la compra de 100 soles en mercadería, se le dará un cupón al cliente para que lo deposite en el ánfora del establecimiento, las fechas del sorteo se realizarán el mismo día de la fecha festiva, y la lista de los ganadores será publicada en un anuncio en el establecimiento y en la página web de la empresa.

Además cada cierto tiempo, a nuestros clientes se les regalará merchandising como polos, lapiceros, toma todo, chalecos, gorros, etc., tanto de la empresa distribuidora CAPECE, como de las marcas de nuestros proveedores, siendo el requisito para recibir los regalos, ser cliente.

También contaremos con las promociones por parte de las empresas proveedoras, para lo cual colocaremos las promociones vigentes en espacios visibles de nuestro establecimiento. El gerente del local deberá estar en contacto con los proveedores, acerca de las nuevas promociones que éstas tienen, para comunicarles a las vendedoras, y ellas a los clientes.

Algunas de las promociones de los proveedores consisten en productos relacionados de la misma marca, esto es importante; ya que cuando el regalo es un producto, le sirve al cliente para que lo venda, reduciendo su costo total de compra.

4. Publicidad

Contaremos con volantes en el cual se publicará las ofertas de los productos, así como también los sorteos que realizaremos. También entregaremos volantes de las empresas proveedoras anunciando sorteos, canjes, promociones, lanzamientos de nuevos productos, nuevas versiones de los productos existentes o variedades del mismo. Éstos serán entregados a los clientes y personas que pasen alrededor del establecimiento, así como también los enviaremos por correo electrónico a los clientes, para que estén al tanto de las ofertas y promociones.

Realizaremos labor social mediante donaciones a asociaciones de vasos de leche, para fomentar en nuestro personal que parte de los beneficios de la empresa servirán para ayudar a obras de caridad.

La publicidad también nos servirá para reforzar la imagen que se intenta construir, y en esto ayudarán las obras sociales.

²¹ Valdiviezo, Claudia. (13 marzo de 2015). Tendencias retail 2015: las tiendas de conveniencia despegan, pero no en el Perú. <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/156236-tendencias-retail-2015-las-tiendas-de-conveniencia-despegan-pero-no-en-el-peru>.

Contaremos con una página web donde se brindará información de nuestros productos, así como de las promociones y descuentos que ofreceremos.

Mantendremos una buena relación con los clientes para que éstos sirvan de difusores de nuestra empresa, lo que se llama publicidad de boca en boca.

Se realizara marketing directo mediante el envío de correo electrónico para comunicar nuestras ofertas, promociones y surtidos de productos, y también las ofertas y promociones de nuestros proveedores; así como dar precios actualizados. Eso ayuda a mantener una comunicación constante y directa con nuestros clientes, para lo cual se contará con una base de datos actualizadas de los clientes para conocer sus preferencias de compra.

5. Precio

Nuestros productos lo venderemos con un margen bruto del 7%, manteniendo siempre precios competitivos con respecto al mercado, para lo cual manejaremos compras de alto volumen y contaremos con una estricta negociación de los precios de compra con nuestros proveedores.

Estaremos en constante investigación de los precios de la competencia, para saber qué precios colocar a nuestros productos.

El valor que el cliente perciba, debe ser la combinación de comprar a precios bajos y el servicio de atención que recibe, además de las constantes ofertas y promociones que recibirá, eso hará que el precio que pague, esté más acorde con el valor que reciba.

La forma de pago será en efectivo y al contado, el lugar de pago será en los módulos de venta y directamente a nuestras vendedoras, las cuales lo guardarán en sus respectivos cajones del módulo.

6. Plaza

Nuestra venta será directamente al público, a través de dos vendedoras con experiencia en venta directa, no tendremos intermediarios ni sistema de distribución. Nuestros clientes serán bodegas y puestos de mercado.

CAPÍTULO IV - PLAN DE OPERACIONES

Para el desarrollo de las operaciones se buscará un local parecido al que ya cuenta Distribuidora CAPECE, implementando todas las herramientas de trabajo de un local mayorista de abarrotes y haciendo buen uso de la tecnología para lograr mayor productividad, así como instalaciones acorde para la buena recepción de nuestros clientes. Contaremos con empleados capacitados y con el perfil adecuado a su puesto de trabajo, que haga que soporten las operaciones de la empresa.

Al ser una empresa comercializadora, no contamos con procesos de producción.

El horario de atención será de 8 am a 6 pm con 2 horas de descanso para nuestros trabajadores, el gerente será el encargado de abrir y cerrar el establecimiento. Los despachadores se encargarán de la limpieza del local, contaremos con un proveedor para el soporte del software de ventas de la empresa y también de las videocámaras, así como proveedores que nos brinden las estructuras para la colocación y soporte de los productos que venderemos.

1. Localización

La localización es un aspecto importante del plan de negocio, ya que es clave para el éxito económico de la empresa. El establecimiento estará ubicado en una zona donde funcionan varios comercios minoristas de abarrotes para poder servirles de proveedor, además deberá contar con facilidad de acceso a los clientes.

2. Factores a Considerar para la Ubicación

2.1 Cercanía a los clientes

Es un factor importante ya que el local deberá estar ubicado cerca de bastantes locales de bodegas y puestos de mercado.

2.2 Disponibilidad del local

Es un factor muy importante, alquilaremos el local.

2.3 Accesibilidad al lugar

Es un factor crítico que determinará la facilidad de descarga de mercadería de los proveedores, así como el lugar de estacionamiento de los vehículos de los clientes.

2.4 Costo de alquiler del local

Es un factor que influirá en nuestro margen de utilidad.

2.5 Servicios

Seguridad de la zona, disponibilidad de camiones que brinden servicio de transporte de mercadería a nuestros clientes.

3. Criterios para la Distribución del Establecimiento

3.1 Económico

Los espacios no deben estar desperdiciados, accesibilidad a todas las secciones del local para un rápido despacho de la mercadería.

3.2 Comodidad

Tener espacio para el bienestar de los trabajadores y la comodidad de atención a los clientes.

3.3 Iluminación

El local contará con la iluminación necesaria, para que no tengan problemas de visibilidad.

3.4 Accesos libres

Libre circulación de los que descarguen la mercadería y de nuestros despachadores, evitando así tropiezos que puedan afectarlos.

3.5 Productos distribuidos según categoría

Los productos serán distribuidos en secciones: arroz, azúcar, fideos, aceites, etc.

4. Elección de la Ubicación

Se escogió el Mercado Conzac, ubicado en la cuadra 10 de la avenida Angélica Gamarra del distrito de Los Olivos, debido a que cuenta con gran movimiento de personas que son dueñas de bodegas y puestos de mercado, fácil acceso para la descarga de productos de nuestros proveedores, seguridad en la zona, pocos competidores mayoristas de abarrotes y cercanía al local principal de Distribuidora CAPECE.

El local que necesitaremos será de aproximadamente unos 150 metros cuadrados en los cuales la mayor parte del local será destinado para el almacén de los productos. Los productos estarán divididos en secciones: arroces, azúcares, leches enlatadas, papel higiénico, fideos, aceites, etc. En la parte delantera del local estarán ubicados los módulos para cada vendedora. Cada módulo contará con una computadora con impresora tiquetera, teléfono fijo, útiles de escritorio, un cajón con chapa para guardar el dinero que cobre y otro que guarde sus objetos personales, además de su respectivo asiento. Otro espacio se destinará para el centro de recepción del cliente, en el cual se ubicarán cómodos muebles; otro espacio será para la oficina del gerente, que contará con un escritorio, una computadora, una impresora multifuncional, teléfono fijo, un mueble para guardar los fólderes, útiles de escritorio, y contará con la caja fuerte en el cual se guardará el dinero dos veces al día: al mediodía y antes de cerrar el local.

5. Diseño de las Instalaciones

1) Se ha decidido usar los colores de la bandera del Perú para nuestro establecimiento, así como una buena distribución de los espacios para un correcto y rápido despacho de los productos y pensando también en la comodidad del cliente, en la recepción y el módulo de venta.

- 2) Módulos de venta de color rojo. Las vendedoras así como los despachadores usarán polos de color rojo en el cual tengan el nombre y logotipo de la empresa Distribuidora CAPECE.
- 3) Sala de recepción y espera de los clientes, contarán con muebles, revistas y periódicos.
- 4) Las paredes del interior del establecimiento serán de color blanco, los Racks de color rojo, la oficina del gerente de color rojo y los exteriores del local también de color rojo para hacer referencia a los colores de la bandera de nuestro país.

5.1 Servicios adicionales

- 1) Llamadas telefónicas gratuitas a nuestros clientes, que estarán ubicadas en los muebles de recepción.
- 2) Podrán utilizar los servicios higiénicos.
- 3) Les facilitaremos números de contacto de camiones para que puedan llevar la mercadería que nos compren a sus locales.
- 4) En la sala de recepción colocaremos una computadora para el posible uso, por parte de nuestros clientes, también lapiceros, hojas y calculadoras.

6. Instalaciones y Equipos

6.1 Vigilancia y medidas de seguridad

Contaremos con seis video cámaras HD: una ubicada en el exterior del local, dos enfocando a los módulos de las dos vendedoras, otras dos cámaras estarán ubicadas dentro del local para grabar el almacén de la mercadería, la última cámara junto con el monitor estará en la oficina del gerente para que grabe la caja fuerte.

Contaremos con una caja fuerte metálica y digital, ubicada en la oficina del gerente, ahí se guardará el dinero acumulado de las dos cajeras.

Contaremos con extintores, detectores de humo, botiquín, alarmas, letreros con los números telefónicos de las autoridades como la policía nacional y estación de bomberos así como las señalizaciones correspondientes requeridas por defensa civil.

6.2 Computadoras y accesorios

Contaremos con 4 computadoras ensambladas con procesador Core i5 500gb de disco duro, 4gb de memoria RAM, un teclado, mouse, pad, monitor de 15 pulgadas, teléfono fijo, además, de contar con dos impresora ticketeras para cada una de las vendedoras y sus respectivos paquetes de contómetros. El gerente contará con una computadora con su impresora multifuncional, UPS y teléfono fijo. Todas las computadoras tendrán conexión a internet.

Cada una de las computadoras de las vendedoras, contará con un sistema de gestión contable, para la emisión de las boletas y facturas de ventas.

6.3 Almacenamiento

Contaremos con parihuelas (estructuras rectangulares planas hechos de madera) en las que se apoyará los sacos de arroces, azúcares y leches enlatadas. Estos productos estarán

colocados uno encima de otro, de manera cruzada para que se refuercen y no se derrumben, hasta una altura máxima de cinco metros; para el resto de mercadería se utilizará racks metálicos. También contaremos con una vitrina para la exhibición de todos nuestros productos, así se facilitará al cliente saber que productos puede comprar en nuestro establecimiento. Esta infraestructura permitirán realizar un mejor despacho de los productos según la frecuencia de ventas de cada categoría; por ejemplo, los productos que más se venden estarán más próximo al área de despacho para tener una rápida atención de despacho a nuestros clientes. Mantendremos en buen estado los productos, libres de humedad, suciedad y de acuerdo a las normas de la municipalidad.

Para el tratamiento y conservación de los productos rotos y defectuosos contaremos con una máquina cocedora de sacos, cintas de embalaje transparentes y de papel, que servirán para reparar los sacos y mercaderías rotas, también cajas vacías para guardar los productos cuyas cajas originales se hayan roto.

7. Gestión de la Calidad de los Productos

Garantizaremos la calidad mediante un estricto control de nuestros productos, como el control de su vencimiento, vigilando la correcta posición al momento de su descarga por parte del proveedor, para evitar que los productos se caigan o derrumben con el consiguiente maltrato de los mismos. Contaremos con el orden apropiado para evitar el deterioro y una buena conservación de los mismos. La mercadería rota, deteriorada y vencida, pondremos en un almacén para el posterior cambio de parte de los proveedores. Teniendo un estricto control de los productos, garantizaremos un trato diferencial respecto a la competencia, siempre estaremos dispuestos al cambio de los productos defectuosos que puedan recibir nuestros clientes.

8. Empleados

El local mayorista de abarrotes requerirá para sus operaciones diarias las siguientes personas: un gerente de establecimiento, dos vendedoras y dos despachadores de mercadería. Funciones y perfiles de los puestos de trabajo:

Tabla 4.1: Perfil del Gerente del Establecimiento

Descripción del Puesto	
Posición :	Gerente del Establecimiento
Área:	Gerencia
Ubicación:	Local del establecimiento
Reportes directos	Gerente Administrativo
Descripción general del puesto	
Supervisa el establecimiento, genera estrategias y toma decisiones para maximizar las ganancias del establecimiento, así como el recibimiento de algunos clientes.	
Responsabilidades	
Participar en la formulación de estrategias para lograr el éxito frente a los competidores, además, coordinar y mejorar el funcionamiento de la empresa.	
Principales funciones	Peso
Elaborar y administrar la estrategia de negocios de la empresa.	20%
Supervisar las operaciones del establecimiento.	60%
Recibimiento de clientes	20%
Principales retos del puesto	
Maximizar las utilidades de la empresa y lograr posicionar el local en Lima Norte.	
Requisitos	
Bachiller en administración, economía o marketing	
Habilidad para negociar exitosamente	
Buen manejo de relaciones públicas	
Experiencia en comercio	
Capacidad para tomar decisiones	
Manejo de Windows y programas ofimáticos	
Habilidad para trabajar en equipo	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.2: Perfil de la Vendedora del Establecimiento

Descripción del Puesto	
Posición :	Vendedora
Área:	Ventas
Ubicación:	Local del establecimiento
Reportes directos	Gerente del establecimiento
Descripción general del puesto	
Encargada de las ventas, recepción y buen trato a los clientes.	
Responsabilidades	
Gestionar la venta con los clientes, comunicarles las ofertas y promociones que tenemos.	
Principales funciones	Peso
Entablar buenas relaciones con los clientes	40%
Gestionar la venta	40%
Informar de las ofertas y promociones.	20%
Principales retos del puesto	
Entablar relaciones duraderas y rentables con los clientes.	
Requisitos	
Bachiller o técnica en administración, economía o marketing	
Manejo de Windows y programas ofimáticos	
Habilidad para negociar exitosamente	
Experiencia en ventas	
Buen manejo de relaciones con los clientes	
Capacidad para tomar decisiones	
Habilidad para trabajar en equipo	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.3: Perfil del Despachador del Establecimiento

Descripción del Puesto	
Posición :	Despachador
Área:	Logística
Ubicación:	Local del establecimiento
Reportes directos	Gerente del establecimiento
Descripción general del puesto	
Encargado de mantener en óptimas condiciones el almacén y despachar la mercadería vendida.	
Responsabilidades	
Verificar el correcto estado del almacén, recepción y ubicación de los productos así como el control de los mismos.	
Principales funciones	Peso
Verificar el estado del almacén y de la mercadería.	30%
Despacho de la mercadería vendida.	70%
Principales retos del puesto	
Lograr un rápido despacho de la mercadería porque eso garantiza una alta calidad de servicio al cliente. También la eficiencia en el manejo del almacén, para así asegurar la calidad y bajo costo de mantenimiento de los productos.	
Requisitos	
Buena capacidad física	
Experiencia	
Responsable	
Buen trato al cliente	
Ordenado	

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V - PLAN FINANCIERO

1. Objetivo General

Analizar la rentabilidad de este nuevo establecimiento en un periodo de cinco años, utilizando indicadores como el valor actual neto de los flujos descontados (VAN), tasa interna de retorno (TIR), período de recuperación, punto de equilibrio y ratios.

2. Presupuestos

2.1 Presupuesto de ventas

Nuestras ventas serán al contado ya que es una práctica común en el sector. Hemos supuesto que el primer año se venderá 5 millones de soles. El crecimiento de las ventas será de 5% cada año y en cuanto al costo de ventas, nuestro margen bruto será del 7% de las ventas.

Tabla 5.1: Proyección de Ventas y Costos de la Sucursal

Estado Ganancias y Pérdidas	1	2	3	4	5
Ventas	5,000,000	5,250,000	5,512,500	5,788,125	6,077,531
Costo de Ventas	4,650,000	4,882,500	5,126,625	5,382,956	5,652,104

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Activos fijos

Estos son los elementos que consideramos necesarios para iniciar el proyecto:

Tabla 5.2: Activos Fijos a Adquirir

Activo Fijo	Valor
2 Módulos de madera +3 sillas	2,118.64
Racks +parihuelas+ muebles+ vitrina+ letreros	21,186.44
Sistema video cámara +1 maquina cosedora +1 caja fuerte	1,694.92
4 Computadoras +3 Impresoras+ 2 ticketeras +1 radio	6,355.93
Total	31,355.93

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Depreciación del activo fijo

A continuación presentamos el monto de la depreciación anual:

Tabla 5.3: Tasas de Depreciación de Activos Fijos

Tasa Depreciación Activo Fijo	Tasa anual	Monto Inicial	Depr. Anual
2 Módulos de madera+3 sillas	0.10	2,118.64	211.86
Racks+parihuelas+muebles+vitrina+letreros	0.10	21,186.44	2,118.64
Sistema video cámara+1 máquina cosedora+1 caja fuerte	0.25	1,694.92	423.73
4 Computadoras+3 impresoras+2 ticketeras+1 radio	0.25	6,355.93	1,588.98
		31,355.93	4,343.22

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.4: Proyección de Depreciación Anual

	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Depreciación Anual	4,343.22	4,343.22	4,343.22	4,343.22	2,330.51

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Activos Intangibles

Estos son los elementos intangibles que consideramos necesarios para iniciar el proyecto:

Tabla 5.5: Inversión en Activos Intangibles

Intangibles	Valor
Permiso Municipal	82.00
Garantía Alquiler 2 meses	4,067.80
Capacitación Inicial a los empleados	1,377.60
Página Web	984.00
Preparación del local (pintado, limpieza, instalación)	1,016.95
Total	7,528.35

Fuente: Elaboración propia.

2.5 Amortización del activo intangible

Los activos intangibles se amortizarán en un período de cinco años:

Tabla 5.6: Amortización de Activo Intangible

Amortización anual	1	2	3	4	5
	1,505.67	1,505.67	1,505.67	1,505.67	1,505.67
Intangible Neto	6,022.68	4,517.01	3,011.34	1,505.67	0.00

Fuente: Elaboración propia.

2.6 Planilla de los trabajadores

El pago de la planilla será de periodicidad mensual, y estará conformado por un gerente de establecimiento que recibirá un sueldo mensual de S/.2500 y una bonificación anual de S/.700, dos vendedoras que tendrán un sueldo mensual de S/1,500 cada una y una bonificación anual de S/.500, y dos despachadores que tendrán un sueldo mensual de S/.1000 cada uno, y una bonificación anual de S/.300.

Los sueldos son los montos utilizados en el sector y en esa zona.

Tabla 5.7: Gasto de Planilla Proyectado

	1	2	3	4	5
Gasto Remuneración Anual	124,700	124,700	124,700	124,700	124,700

Fuente: Elaboración propia.

2.7 Presupuestos de suministros

A continuación presentamos la proyección de los gastos por suministros. Estos gastos se pagarán al contado y será de periodicidad mensual.

Tabla 5.8: Gasto mensual en suministros

Presupuesto de Suministros	Mensual
Telefonía+ internet+ luz+ agua	335.0
Útiles, cajas vacías, cintas	80.0
Servicios Comunes del mercado	50.0
Total	465.0

Nota: Servicios comunes del mercado es un concepto que se pagará a la administración del Mercado Conzac en Los Olivos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.9: Gasto anual en Suministros

Concepto	1	2	3	4	5
Suministros	5,580.00	5,580.00	5,580.00	5,580.00	5,580.00
Total gasto de ventas (S/.)	5,580.00	5,580.00	5,580.00	5,580.00	5,580.00

Fuente: Elaboración propia.

2.8 Presupuesto de gasto de ventas

El pago por cada concepto de gasto de ventas será al contado.

Tabla 5.10: Gastos de ventas Trimestral

Presupuesto de Gasto de Ventas	Monto en S/.
Volantes (pago mensual)	140.00
Mantenimiento página web (pago cada fin de año)	600.00
Promociones, regalos (pago mensual)	120.00
Polos, lapiceros (pago cada inicio de año)	1,170.00
Sorteos artefactos (pago cuatro veces al año)	850 cada vez

Nota: pago cuatro veces al año será en los meses de mayo, junio, julio y diciembre.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.11: Gastos de ventas Anual

Presupuesto Gastos de Ventas	1	2	3	4	5
Total gasto de ventas	8,290.00	8,290.00	8,290.00	8,290.00	8,290.00
Total Gasto de Ventas (S/.)	8,290.00	8,290.00	8,290.00	8,290.00	8,290.00

Fuente: Elaboración propia.

2.9 Presupuesto de financiamiento

2.10 Inversión

Tabla 5.12: Composición de la Inversión

Inversiones	Valor	Porcentaje
Activos fijos	31,356	12%
Activos intangibles	7,528	3%
Capital de trabajo	220,000	85%
Total inversión	258,884	100%

Fuente: Elaboración propia.

2.11 Fuentes de financiamiento

Nuestra inversión será de S/ 258,884 y estará compuesta de la siguiente forma: Aporte de accionistas 60% y financiamiento con deuda de 40%.

Tabla 5.13: Estructura de Capital

Estructura de Capital	Porcentajes	Monto (S/.)
Aporte de Capital	60%	155,331
Préstamo	40%	103,554
Total Inversión	100%	258,884

Fuente: Elaboración propia.

El préstamo será financiado con el Banco Continental a una tasa real efectiva anual de 16% (incluido los costos de envío y seguros) y por un plazo de dos años; la otra parte con aportes de los socios de Distribuidora CAPECE.

Tabla 5.14: Composición de la Deuda

Concepto	1	2
Gasto de interés	12,271	4,601
Amortización de deuda	47,942	55,612
Cuota	60,213	60,213

Fuente: Elaboración propia.

2.12 Presupuesto de Flujo de Caja y Estado de Ganancias y Pérdidas

Tabla 5.15

Flujo de Caja Anual	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Aporte de capital	155,331					
Préstamo	103,554					
Ventas		5,000,000	5,250,000	5,512,500	5,788,125	6,077,531
Total Ingresos	258,884	5,000,000	5,250,000	5,512,500	5,788,125	6,077,531
	0	1	2	3	4	5
Egresos						
Activo Fijo	31,355.93					
Activos Intangible	7,528.35					
Compras	220,000.00	4,809,810.33	4,851,490.52	5,094,065.04	5,348,768.29	5,616,206.71
Remuneraciones		123,241.67	124,700.00	124,700.00	124,700.00	124,700.00
Alquiler local		24,406.78	24,406.78	24,406.78	24,406.78	24,406.78
Gasto de venta		8,290.00	8,290.00	8,290.00	8,290.00	8,290.00
Suministros		5,580.00	5,580.00	5,580.00	5,580.00	5,580.00
Cuota del préstamo		60,212.81	60,212.81	0.00	0.00	0.00
Impuesto renta		50,000.00	53,074.54	60,745.92	67,764.80	73,685.42
Total Egresos	258,884.28	5,081,541.59	5,127,754.65	5,317,787.74	5,579,509.87	5,852,868.91
Saldo inicial	0	0.00	-81,541.59	40,703.77	235,416.03	444,031.16
Ingresos	258,884	5,000,000	5,250,000	5,512,500	5,788,125	6,077,531
Egresos	258,884	5,081,542	5,127,755	5,317,788	5,579,510	5,852,869
Saldo Final	0.00	-81,541.59	40,703.77	235,416.03	444,031.16	668,693.50

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que a partir del año 2 se tiene un saldo positivo y creciente de caja.

Tabla 5.16: Proyección de Estado de Resultados

Estado Ganancias y Pérdidas	1	2	3	4	5
Ventas	5,000,000	5,250,000	5,512,500	5,788,125	6,077,531
Costo de Ventas	4,650,000	4,882,500	5,126,625	5,382,956	5,652,104
Utilidad Bruta	350,000	367,500	385,875	405,169	425,427
Gastos administrativos	160,536	160,536	160,536	160,536	158,523
Gastos de ventas	8,290	8,290	8,290	8,290	8,290
Utilidad Operativa	181,174	198,674	217,049	236,343	258,614
Gastos financieros	12,271	4,601	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	168,903	194,074	217,049	236,343	258,614
Impuesto a la renta	50,671	58,222	65,115	70,903	77,584
Utilidad del Ejercicio	118,232	135,852	151,935	165,440	181,030

Fuente: Elaboración propia.

Desde el primer año de operaciones podemos observar que ya se cuenta con utilidades, y que del año 1 al año 5 la utilidad del ejercicio aumentó en 53%.

2.13 Determinación del costo del accionista

El costo del accionista calculado para este proyecto es de 25%. Ponderando el costo del accionista y el costo de la deuda después de impuestos por la estructura de capital, se obtuvo un coste promedio ponderado de capital (CPPC o WACC) de 19.48%.

Tabla 5.17: Tasa bancaria y riesgo personal

Concepto	Valor
Tasa bancaria	16%
Riesgo personal	25%
Total	41%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.18: Cálculo del CPPC

Calculo del CPPC			Tasa
Aporte de Capital	60.00%	25.00%	15.00%
Préstamo	40.00%	11.20%	4.48%
CPPC			19.48%

Fuente: Elaboración propia.

3. Evaluación Económica

Tabla 5.19: Flujo de Caja Económico

Análisis de Rentabilidad	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta		118,232.14	135,851.59	151,934.53	165,440.16	181,029.96
Depreciación		4,343.22	4,343.22	4,343.22	4,343.22	2,330.51
Amortización		1,505.67	1,505.67	1,505.67	1,505.67	1,505.67
Interés (1-T)		8,589.89	3,220.44	0.00	0.00	0.00
Activos fijos	-31,356					
Activos intangibles	-7,528					
Capital de trabajo	-220,000					220,000.00
Flujo de Caja económico	-258,884	132,670.92	144,920.92	157,783.42	171,289.05	404,866.14

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.20: Resultados de la Evaluación Económica

VAN	296,511
Tasa: CPPC	19.48%
TIR	56%
Periodo Recuperacion en años	1.95

Fuente: Elaboración propia.

El valor actual neto de los flujos de caja descontados (VAN) a la tasa del coste promedio ponderado de capital (CPPC o WACC) de 19.48 %, es de S/.296, 511. Utilizando este criterio, el proyecto es rentable ya que el valor actual neto de los flujos de caja descontados es positivo.

La tasa interna de retorno (TIR) correspondiente a los flujos económicos es de 56%. Esta tasa es mayor a la tasa del coste promedio ponderado de capital (CPPC o WACC), por lo que el proyecto también es rentable por este criterio.

La inversión inicial es de S/.258, 884 la cual será recuperada en 1.95 años. La inversión se recupera en el segundo año de operación.

3.1 Análisis del Punto de Equilibrio

Tabla 5.21: Punto de Equilibrio Anual

Punto de Equilibrio	1	2	3	4	5
Ventas	5,000,000	5,250,000	5,512,500	5,788,125	6,077,531
Costos variables	4,650,000	4,882,500	5,126,625	5,382,956	5,652,104
Margen de contribución	350,000	367,500	385,875	405,169	425,427
Costos Fijos	168,826	168,826	168,826	168,826	166,813
Utilidad Operativa	181,174	198,674	217,049	236,343	258,614
Costos Fijos	1	2	3	4	5
Remuneraciones	124,700	124,700	124,700	124,700	124,700
Depreciación	4,343	4,343	4,343	4,343	2,331
Amortización	1,506	1,506	1,506	1,506	1,506
Alquiler	24,407	24,407	24,407	24,407	24,407
Gastos de Ventas	8,290	8,290	8,290	8,290	8,290
Suministros	5,580	5,580	5,580	5,580	5,580
Total Costos Fijos	168,826	168,826	168,826	168,826	166,813
Razón Margen de contribución	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%
Costos Fijos	168,826	168,826	168,826	168,826	166,813
Punto de Equilibrio Soles	2,411,795	2,411,795	2,411,795	2,411,795	2,383,042

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que el punto de equilibrio (monto en el cual los ingresos totales son exactamente equivalentes a los costos totales) del año 1 en soles es el 48% de las ventas, y que el punto de equilibrio del año 5 en soles es el 39% de las ventas.

3.2 Ratios

Tabla 5.22: Ratios Financieros del Negocio

Ratios					
Actividad	1	2	3	4	5
Rotación de Activos	19.31	13.77	10.62	7.92	6.35
Rentabilidad	1	2	3	4	5
Margen Bruto	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%
Margen Operativo	3.62%	3.78%	3.94%	4.08%	4.26%
Margen neto	2.36%	2.59%	2.76%	2.86%	2.98%
Rentabilidad sobre Activos	31.01%	26.17%	20.80%	17.29%	15.05%
Rentabilidad sobre Patrimonio	36.54%	26.54%	21.13%	17.56%	15.29%

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que el margen operativo del año 1 al año 5 aumentó en 17.7%, y que el margen neto del año 1 al año 5 aumentó en 26.3%.

Se puede observar que la rentabilidad sobre los activos del año 1 al año 5 disminuyó en 51%, y que la rentabilidad sobre el patrimonio del año 1 al año 5 disminuyó en 58%.

4. Análisis del Riesgo

En cuanto al entorno económico, nuestro país está atravesando un descenso de su crecimiento lo cual disminuye el grado de consumo de la población, y la reducción tanto en la inversión privada como en la pública. El Perú, en este año 2016, se verá afectado por la incidencia del fenómeno del Niño que hará que suba el precio de ciertos alimentos. Este fenómeno tendrá un impacto sobre la actividad económica, sobre todo en los sectores de pesquería y agroindustria.

De acuerdo a nuestro análisis nuestra empresa tendrá ventaja con respecto a la competencia, ya que aplicaremos estrategias para reducir costos y estrategias de diferenciación. Nuestro local estará ubicado dentro del Mercado Conzac (Los Olivos), que es un sitio donde en los alrededores ya contamos con clientes fijos (bodegas y puestos de mercado).

Dentro de nuestras principales fortalezas está el trato diferenciado y el buen precio que daremos a los clientes. En cuanto a nuestras debilidades, no somos una empresa conocida en el sector por el cual tomará tiempo posicionarnos.

5. Factibilidad

Es cuanto al préstamo bancario es factible conseguirlo, ya que Distribuidora CAPECE cuenta con buen historial crediticio, así como propiedades del dueño de la empresa que pueden servir como garantía para el banco.

Contamos con muchos años de experiencia en este sector y sabemos cómo satisfacer la necesidad de los clientes. Esperamos con este proyecto iniciar la expansión de nuestra empresa.

5.1 Rentabilidad

Este nuevo establecimiento es rentable ya que la utilidad será positiva desde el primer año de operación, el valor actual neto de los flujos de caja descontados (VAN) es positivo, la tasa interna de retorno (TIR) es mayor que el costo del accionista, la inversión será recuperada en el segundo año de funcionamiento del local y el flujo de caja muestra una buena liquidez a partir del año 2.

6. Planes de Contingencia

1) Realizar una mayor inversión en publicidad y promociones regalando más productos que a los clientes les pueda servir para que lo vendan y así reducir su margen de precio de compra, también las vendedoras se comunicarán con los potenciales clientes para informales de promociones y ofertas; todo con ello con el objetivo de aumentar las ventas de nuestro nuevo establecimiento. Todo esto se hará para lograr una mayor fidelización de nuestros clientes.

- 2) Envío gratuito de la mercadería a clientes dentro del mercado, así como tener una vendedora externa para que recoja pedidos y llevarlos a sus locales, eso se haría en zonas bien cercanas a nuestro local ya que no contamos con experiencia en distribución.
- 3) Subarrendar espacios afuera de nuestro local para ventas de celulares, centros de canje de ciertas empresas, etc. para lo cual se coordinará con el arrendador.

7. Análisis de Sensibilidad

7.1 Identificación de las variables importantes

- 1) Ventas y tasa de crecimiento anual de las ventas
- 2) Margen bruto

7.2 Evaluación económica en un escenario pesimista

En un escenario pesimista debido al aumento de la competencia, deficiente fidelización de los clientes, suponemos que las ventas crecerán cada año un 4% y partimos de ventas de S/. 4 millones de soles (en vez de S/. 5 millones; las del local actual son de S/. 8 millones).

Tabla 5.23: Resultados Escenario Pesimista

VAN	124,890
Tasa: CPPC o WACC	19%
TIR	35%
Período Recuperación en Años	3.09

Fuente: Elaboración propia.

En un escenario pesimista, en comparación con un escenario normal, podemos observar, que el valor actual neto de los flujos de caja descontados (VAN) disminuyó en 58%, la tasa interna de retorno (TIR) disminuyó en 37.5% y el período de recuperación aumentó en 1.14 años.

Tabla 5.24: Punto de Equilibrio en Escenario Pesimista

Punto de Equilibrio	1	2	3	4	5
Ventas	4,000,000	4,160,000	4,326,400	4,499,456	4,679,434
Costos variables	3,720,000	3,868,800	4,023,552	4,184,494	4,351,874
Margen de contribución	280,000	291,200	302,848	314,962	327,560
Costos Fijos	168,826	168,826	168,826	168,826	166,813
Utilidad Operativa	111,174	122,374	134,022	146,136	160,747
Costos Fijos	1	2	3	4	5
Remuneraciones	124,700	124,700	124,700	124,700	124,700
Depreciación	4,343	4,343	4,343	4,343	2,331
Amortización	1,506	1,506	1,506	1,506	1,506
Alquiler	24,407	24,407	24,407	24,407	24,407
Gastos de Ventas	8,290	8,290	8,290	8,290	8,290
Suministros	5,580	5,580	5,580	5,580	5,580
Total Costos Fijos	168,826	168,826	168,826	168,826	166,813
Razón Margen de contribución	7%	7%	7%	7%	7%
Costos Fijos	168,826	168,826	168,826	168,826	166,813
Punto de Equilibrio Soles	2,411,795	2,411,795	2,411,795	2,411,795	2,383,042

Fuente: Elaboración propia.

En un escenario pesimista, comparado con un escenario normal no cambia el punto de equilibrio.

Tabla 5.25: Ratios Financieros en Escenario Pesimista

Ratios					
Actividad	1	2	3	4	5
Rotación de Activos	15.45	13.36	11.58	8.86	7.16
Rentabilidad	1	2	3	4	5
Margen Bruto	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%
Margen Operativo	2.78%	2.94%	3.10%	3.25%	3.44%
Margen neto	1.73%	1.98%	2.17%	2.27%	2.40%
Rentabilidad sobre Activos	22.24%	22.07%	18.48%	15.64%	13.81%
Rentabilidad sobre Patrimonio	26.17%	21.21%	17.85%	15.20%	13.52%

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que la variación (escenario pesimista con el escenario normal) del margen neto del año 1 disminuyó en 26.7%, y que la variación (escenario optimista con el escenario normal) del margen neto del año 5, disminuyó en 19.5%.

Se puede analizar que la variación (escenario pesimista con el escenario normal) de la rentabilidad sobre los activos del año 1 disminuyó en 28.3%, y que la variación (escenario optimista con el escenario normal) de la rentabilidad sobre los activos del año 5 disminuyó en 8.2%.

Se puede analizar que la variación (escenario pesimista con el escenario normal) de la rentabilidad sobre el patrimonio del año 1 disminuyó en 28.4%, y que la variación (escenario

optimista con el escenario normal) de la rentabilidad sobre el patrimonio del año 5 disminuyó en 11.6%.

7.3 Evaluación económica en un escenario optimista

En un escenario optimista lograríamos una sólida fidelización de los clientes con lo cual consideramos que creceríamos más que el Producto Bruto Interno o sea en un 7% anual hasta el año 5. El margen de contribución sería de 9%, debido al logro de buenos acuerdos de precios con nuestros proveedores y mayores economías de escala, para así reducir nuestro precio de compra.

Tabla 5.26: Resultados en Escenario Optimista

VAN	561,533
Tasa: CPPC	19.48%
TIR	86%
Periodo Recuperacion	1.28

Fuente: Elaboración propia.

En un escenario optimista, comparado con un escenario normal, podemos observar que el valor actual neto de los flujos de caja descontados (VAN) aumentó en 89%, la tasa interna de retorno (TIR) aumentó en 54% y el periodo de recuperación disminuyó en 0.67 años.

Tabla 5.27: Punto de Equilibrio en Escenario Optimista

Punto de Equilibrio	1	2	3	4	5
Ventas	5,000,000	5,350,000	5,724,500	6,125,215	6,553,980
Costos variables	4,550,000	4,868,500	5,209,295	5,573,946	5,964,122
Margen de contribución	450,000	481,500	515,205	551,269	589,858
Costos Fijos	168,826	168,826	168,826	168,826	166,813
Utilidad Operativa	281,174	312,674	346,379	382,444	423,045
Costos Fijos	1	2	3	4	5
Remuneraciones	124,700	124,700	124,700	124,700	124,700
Depreciación	4,343	4,343	4,343	4,343	2,331
Amortización	1,506	1,506	1,506	1,506	1,506
Alquiler	24,407	24,407	24,407	24,407	24,407
Gastos de Ventas	8,290	8,290	8,290	8,290	8,290
Suministros	5,580	5,580	5,580	5,580	5,580
Total Costos Fijos	168,826	168,826	168,826	168,826	166,813
Razón Margen de contribución	9%	9%	9%	9%	9%
Costos Fijos	168,826	168,826	168,826	168,826	166,813
Punto de Equilibrio Soles	1,875,841	1,875,841	1,875,841	1,875,841	1,853,477

Fuente: Elaboración propia.

En un escenario optimista, comparado con un escenario normal, podemos observar que el punto de equilibrio en soles disminuyó en el año 1 en 22.2%, y en el año 5 también disminuyó en 22.2%.

Tabla 5.28: Ratios Financieros en Escenario Optimista

Ratios					
Actividad	1	2	3	4	5
Rotación de Activos	19.31	14.03	11.54	8.89	7.26
Rentabilidad	1	2	3	4	5
Margen Bruto	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%
Margen Operativo	5.62%	5.84%	6.05%	6.24%	6.45%
Margen neto	3.76%	4.03%	4.24%	4.37%	4.52%
Rentabilidad sobre Activos	49.37%	43.46%	35.17%	29.65%	25.94%
Rentabilidad sobre Patrimonio	64.12%	47.32%	37.83%	31.59%	27.47%

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que la variación (escenario optimista con el escenario normal) del margen neto del año 1 aumentó en 59.3%, y que la variación (escenario optimista con el escenario normal) del margen neto del año 5, aumentó en 51.7%.

Se puede analizar que la variación (escenario optimista con el escenario normal) de la rentabilidad sobre los activos del año 1 aumentó en 59.2%, y que la variación (escenario optimista con el escenario normal) de la rentabilidad sobre los activos del año 5 aumentó en 72.3%.

Se puede analizar que la variación (escenario optimista con el escenario normal) de la rentabilidad sobre el patrimonio del año 1 aumentó en 75.5%, y que la variación (escenario optimista con el escenario normal) de la rentabilidad sobre el patrimonio del año 5 aumentó en 79.6%.

Comparación entre los 3 escenarios:

Tabla 5.29: Resultados Financieros según Escenario

Escenarios	Pesimista	Normal	Optimista
VAN	124,890	296511	561,533
Tasa: CPPC o WACC	19.48%	19.48%	19.48%
TIR	35%	56%	86%
Periodo Recuperacion en Años	3.09	1.95	1.28

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Distribuidora CAPECE es una empresa familiar pequeña que lleva varios años en este negocio, pero no ha podido lograr una expansión por falta de conocimientos, profesionalismo y planeamiento del negocio. Éste pertenece al sector abarrotes, que a pesar de la fuerte competencia de los supermercados, está creciendo.

La realización de este Business Plan fue de mucha utilidad, ya que ayudó a determinar las fortalezas y debilidades con las que actualmente contamos además, de poder determinar los factores críticos de éxito del negocio y desarrollar el negocio de forma apropiada.

La mayor parte de la información se obtuvo de fuentes primarias internas, ya que contamos con experiencia en este sector, y no hay mucha información.

Recomendaciones

Tenemos la firme convicción de que el crecimiento de nuestra empresa Distribuidora CAPECE, está en lograr instalar más locales en Lima.

Es voluntad de la familia Dextre la continuación de la empresa y su expansión, para lo cual los tres hijos del fundador se están preparando en diferentes escuelas de negocios en el Perú y en el extranjero para tomar las riendas de esta empresa familiar y convertirla en una empresa grande.

La empresa familiar tiene que lograr una mayor profesionalización y formalización para que se consolide y sea una pieza importante en el sector.

BIBLIOGRAFÍA

- Mass Promoción (25 de junio de 2010). Bodegas son las preferidas y no van a desaparecer. http://masspromocion.blogspot.pe/2010_05_30_archive.html.
- Arellano Marketing. (18 junio de 2014). Bodegas y mercados generaran hasta S/. 20 mil millones a nivel nacional, según Marketing Preciso. <http://laprensa.peru.com/economia/noticia-bodegas-lima-economia-crecimiento-27229>.
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (Noviembre 2013). Análisis del Sector Retail: Supermercados. (Página 6). <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>.
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (Noviembre 2013). Análisis del Sector Retail: Supermercados. (Página 7). <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>.
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (Noviembre 2013). Análisis del Sector Retail: Supermercados. (Página 8). <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>.
- Retuerto Jara, Zoila (junio 2010). Lima Norte lidera tiendas y puestos de mercado. (Página 3) www.statuscomunicaciones.pe/microfinanzas/46.pdf.
- Elcomercio. (28 de septiembre de 2015). Cadena Makro espera tener 20 locales en el país hasta el 2019. <http://elcomercio.pe/economia/negocios/cadena-makro-espera-tener-20-locales-pais-hasta-2019-noticia-1844283>.
- PeruRetail. (9 de diciembre de 2013). Mayorsa será vendido por un monto aproximado de US\$ 400 millones el 2014. <http://www.peru-retail.com/mayorsa-sera-vendido-por-un-monto-aproximado-de-us-400-millones-el-2014>.
- López Pastor, Eric. (1 de octubre de 2011). Vigencia de las bodegas. <http://donbodega.pe/entrevista/vigencia-de-las-bodegas>.
- Álvarez, Javier. (31 de marzo de 2016). Las Bodegas crecen: Entrevista con Ipsos Apoyo. <http://donbodega.pe/entrevista/las-bodegas-crecen-entrevista-con-ipsos-apoyo>.
- Pro expansión. Realineamiento estratégico: la clave para la sostenibilidad de la MYPE. (Página 2). http://archivo.proexpansion.com/portal/docs/supermercados_y_pequenos_negocios.pdf