

**ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN**

**MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**Propuesta de un Plan de negocio para la creación de dos sucursales en  
los distritos de Santiago y Wánchaq de la tienda Licorerías Cusco – 2022**

**Trabajo de Investigación**

**para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en

Administración de Negocios

**Autores:**

Bach. Flores Gonzáles, Darcy Verónica

**Docente Guía:**

Mg. Ernesto Leo Rossi

**TACNA – PERÚ**

**2022**

# tesis\_darcy\_flores\_mba\_final.pdf

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

**15%**

INDICE DE SIMILITUD

**15%**

FUENTES DE INTERNET

**1%**

PUBLICACIONES

**7%**

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad de (los) autor (es)”

## DERECHOS DE AUTOR

Yo Darcy Verónica Flores Gonzáles, identificada con DNI no 73311661, declaro que el presente trabajo de investigación titulado **“Propuesta de un Plan de negocio para la creación de dos sucursales en los distritos de Santiago y Wánchaq de la tienda Licorerías Cusco – 2022”**, ha sido desarrollado de manera íntegra, respetando los derechos intelectuales de las personas que han desarrollado conceptos mediante las citas en las cuales indican la autoría, y cuyos datos se han detallado de manera completa en la bibliografía.

En virtud de la presente declaración, me responsabilizo del contenido, autenticidad y alcance del presente trabajo de investigación.

Cusco, Perú, octubre 2022

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
<b>1. CAPITULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO</b>	<b>14</b>
<b>1.1. Título del Tema de Investigación.</b>	<b>14</b>
<b>1.2. Planteamiento del problema.</b>	<b>14</b>
<b>1.2.1. Diagnóstico Básico.</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2. Pronóstico.</b>	<b>15</b>
<b>1.2.3. Control.</b>	<b>16</b>
<b>1.3. Objetivo de la Investigación.</b>	<b>16</b>
<b>1.3.1. Objetivo General.</b>	<b>16</b>
<b>1.3.2. Objetivos Específicos.</b>	<b>17</b>
<b>1.4. Metodología.</b>	<b>17</b>
<b>1.4.1. Tipo de Investigación.</b>	<b>17</b>
<b>1.4.2. Enfoque de la Investigación.</b>	<b>17</b>
<b>1.4.3. Métodos a utilizar:</b>	<b>17</b>
<b>1.4.4. Técnicas e Instrumentos de la Recolección de Datos.</b>	<b>18</b>
<b>1.5. Justificación.</b>	<b>18</b>
<b>1.6. Principales Definiciones.</b>	<b>20</b>
<b>1.7. Alcances y Limitaciones.</b>	<b>22</b>

1.7.1. Alcance:	22
1.7.2. Limitaciones:	22
2. CAPITULO II MARCO TEÓRICO.	23
2.1. Antecedentes de la Investigación.	23
2.1.1. Antecedentes Internacionales.	23
2.1.2. Antecedentes Nacionales.	25
2.2. Bases Teóricas.	27
2.2.1. Sucursales Conceptualización.	27
2.2.2. Plan de Negocios Conceptualización.	28
2.3. Análisis Comparativo.	46
2.4. Análisis Crítico.	47
3. CAPITULO III MARCO REFERENCIAL	48
3.1. Reseña Histórica de la Organización.	48
3.2. Misión.	49
3.3. Visión.	49
3.4. Valores.	49
3.5. Diseño Organizacional.	50
3.6. Productos y Servicios.	51
3.7. Diagnóstico Organizacional.	56
4. CAPITULO IV RESULTADOS.	57

<b>4.1.</b>	<b>Estudio de Mercado.</b>	<b>57</b>
4.1.1.	Objetivos general y específicos	57
4.1.2.	Planificación del Estudio de Mercado	57
4.1.3.	Segmentación del Mercado	59
4.1.4.	Identificación del universo, población y selección de la muestra	60
4.1.5.	Análisis de la Demanda	62
4.1.6.	Análisis de la Oferta.	64
4.1.7.	Análisis de Precios del Mercado.	64
<b>4.2.</b>	<b>Estudio Técnico.</b>	<b>69</b>
4.2.1.	Objetivos.	69
4.2.2.	Localización.	70
4.2.3.	Macro localización.	70
4.2.4.	Micro Localización.	71
4.2.5.	Justificación de la Localización.	72
4.2.6.	Ingeniería del Proyecto	72
4.2.7.	Flujograma de la empresa	73
4.2.8.	Requerimiento a proveedores e instrumentos.	76
<b>4.3.</b>	<b>Estudio Organizacional.</b>	<b>76</b>
4.3.1.	Recursos Humanos.	76
4.3.2.	Descripción y Análisis de Puestos.	77

4.3.3.	Capacitación del Personal.	80
4.3.4.	Establecimiento de Políticas del Personal	81
4.3.5.	Mecanismos de control interno y externo.	82
4.4.	Estudio Legal.	83
4.4.1.	Escenario Elegido y sus Implicaciones.	83
4.4.2.	Normativa Reguladora.	83
4.5.	Estudio Financiero.	86
4.5.1.	Objetivo	86
4.5.2.	Presupuesto de inversión	86
4.5.3.	Presupuestos de Operación	90
4.6.	Estudio Ambiental.	95
5.	CAPITULO V SUGERENCIAS.	96
	CONCLUSIONES	100
	BIBLIOGRAFÍA	102
	ANEXOS	106



## Índice de Tablas

Tabla 1 Ingresos Brutos L.C, Creación Propia. _____	14
Tabla 2 Inventario L.C, Creación Propia. _____	56
Tabla 3 FODA Licorerías Cusco _____	56
Tabla 4 Recursos Humanos, Creación Propia. _____	58
Tabla 5 Recursos Materiales, Creación Propia. _____	58
Tabla 6 Análisis de Precios, Creación Propia. _____	69
Tabla 7 Proveedores L.C, Creación Propia _____	76
Tabla 8 Recursos Humanos 1er año, Creación Propia. _____	76
Tabla 9 Descripción P.T Adm, Creación Propia. _____	77
Tabla 10 Descripción P.T Marketing, Creación Propia. _____	78
Tabla 11 Descripción P.T Contador, Creación Propia. _____	79
Tabla 12 Descripción P.T Vendedor, Creación Propia. _____	80
Tabla 13 Costos Maquinaria y Equipos, Creación Propia. _____	87
Tabla 14 Infraestructura e Instalaciones, Creación Propia. _____	87
Tabla 15 Muebles, Creación Propia. _____	88
Tabla 16 Equipos, Creación Propia. _____	88
Tabla 17 Equipos de Oficina, Creación Propia. _____	89
Tabla 18 Activos Intangibles, Creación Propia. _____	89
Tabla 19 Materiales Indirectos, Creación Propia. _____	89
Tabla 20 Costo de Suministros, Creación Propia. _____	90
Tabla 21 Costo Inicial de Trabajo, Creación Propia. _____	90
Tabla 22 Flujo de Ingresos, Creación Propia. _____	91
Tabla 23 Flujo de Egresos, Creación propia. _____	92

Tabla 24 Flujo Neto de Efectivo, Creación propia.	92
Tabla 25 Estructura Financiera, Creación Propia.	92
Tabla 26 Amortización, Creación Propia.	93
Tabla 27 Esquema de Amortización, Creación Banco Interbank.	94
Tabla 28 TMAR, Creación propia.	94

### **Índice de Figuras**

Ilustración 1 Organigrama Elaboración Propia	50
Ilustración 2 Tienda Licorerías Cusco 1 Elaboración Propia	51
Ilustración 3 Tienda Licorerías Cusco 2 Elaboración Propia	52
Ilustración 4 Tienda Licorerías Cusco 3 Elaboración Propia	52
Ilustración 5 Macro localización Licorerías Cusco Elaboración Google Maps.	71
Ilustración 6 Micro localización, Elaboración Google Maps.	72
Ilustración 7 Flujograma Licorerías Cusco, Elaboración propia.	75

### **Índice de Anexos**

Anexos 1 Encuesta 1era parte	106
Anexos 2 Encuesta 2da parte	107
Anexos 3 Grafica resultado 1	107
Anexos 4 Grafica resultado 2	108
Anexos 5 Grafica resultado 3	108
Anexos 6 Grafica resultado 4	109
Anexos 7 Grafica resultado 5	109
Anexos 8 Grafica resultado 6	110

Anexos 9Grafica resultado 7 .....	110
Anexos 10Grafica resultado 8 .....	111
Anexos 11Grafica resultado 9 .....	111
Anexos 12Grafica resultado 10 .....	112
Anexos 13Grafica resultado 11 .....	112

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación, nace de la necesidad que tiene la empresa Licorerías Cusco, de poder analizar la posibilidad de ampliar la atención de sus servicios de venta de Licores, por medio de la creación de dos nuevas sucursales en los distritos de Wanchaq y Santiago Cusco en un corto plazo.

Es así que durante el desarrollo de la propuesta se ha profundizado y llevado a cabo un plan de negocio para la creación de dos sucursales, con la finalidad de analizar el entorno y así detectar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas a las que se puede enfrentar la empresa; así como también el desarrollo de un presupuesto que permita conocer la viabilidad de obtener un financiamiento por parte de entidades financieras y el presente plan de negocio pueda llevarse a cabo.

Como parte de los resultados, se ha podido evidenciar que, si existe un mercado altamente demandante para la compra de licores, lo cual permite un resultado positivo como respuesta a sus inversores, quienes manejaran resultados atractivos a cambio de un bajo riesgo; donde se obtuvo como inversión inicial la suma de S/. 75,000.00; con una TMAR del 69.60%, un VAN de S/. 287,047.14 y una TIR del 80%.

Los licores al ser un producto de alto consumo, ha permitido que exista un mercado altamente competitivo, para lo cual se ha evaluado la implementación de valores agregados que le permitan a la empresa diferenciarse en comparación a la competencia y esto ayude a posicionar a sus nuevas sucursales.

## INTRODUCCIÓN

Licorerías Cusco es una empresa dedicada a la compra y venta de bebidas alcohólicas, la cual inicio sus actividades en el año 2020, durante la pandemia ocasionada por la COVID-19, es así que los dueños de la empresa observan un gran potencial en el consumo de bebidas alcohólicas y las ventas se incrementaron paulatinamente; es en el año 2021 que se observa que licorerías Cusco tiene una buena demanda, sin embargo existía una gran cantidad de ventas que no lograban cerrarse y al investigar esto la empresa se dio cuenta que varios clientes desistían de la compra por la distancia y el tiempo de entrega de sus pedidos.

A raíz de esta nueva problemáticas Licorerías Cusco se ve en la necesidad de expandir sus locales de atención y venta, y para ello se ha visto necesario el proponerles un plan de negocio para la apertura de dos nuevas sucursales en los distritos de Wanchaq y Santiago, los cuales son los más cercanos al distrito del Cusco, donde según los resultados obtenidos es el distrito con mayores pedidos y mayor consumo de bebidas alcohólicas; todo ello con la finalidad de evaluar cuanto de presupuesto sería necesario para la creación de estas dos nuevas sucursales y si existiría una ganancia que justifique la existencia de las mismas.

Donde para llevar a cabo el plan de negocio, el presente proyecto de Inversión contiene un total de 5 capítulos; donde en el capítulo 1, veremos los antecedentes del estudio, el título de la investigación, objetivos de la investigación, metodología y justificación; el capítulo 2 contiene el marco teórico, donde veremos los antecedentes de la investigación, bases teóricas, el análisis comparativo y análisis crítico; el capítulo 3 donde se desarrolló el marco referencial, compuesto por la reseña histórica de la empresa, misión,

visión, valores, diseño organizacional productos y servicios y el diagnóstico organizacional; el capítulo 4, donde enfocado a los resultados, compuesto por el estudio de mercado, estudio técnico, estudio organizacional, estudio legal, estudio financiero y el estudio ambiental; y por último el capítulo 5, el cual contiene las sugerencias, conclusiones, bibliografía y anexos de la investigación.

Todo ello con la finalidad de proporcionar a la empresa un amplio panorama para que la inversión realizada sea segura y permita un crecimiento supervisado y controlado, minimizando los riesgos y permitiendo una buena rentabilidad y retorno de su inversión.

## 1. CAPITULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

### 1.1. Título del Tema de Investigación.

Propuesta de un Plan de negocio para la creación de dos sucursales en los distritos de Santiago y Wánchaq de la tienda Licorerías Cusco – 2022.

### 1.2. Planteamiento del problema.

#### 1.2.1. Diagnóstico Básico.

Licorerías Cusco está ubicada en el distrito de San Sebastián - Cusco, el cual según los datos recabados del INEI es el distrito que tiene una población de 134 182 habitantes (INEI, [www.inei.gov.pe](http://www.inei.gov.pe), 2020); se ha realizado un análisis del número de ventas e ingresos brutos de la tienda de manera trimestral durante el año 2021, donde se obtuvo la siguiente información:

	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	TOTAL
Total, de ventas por trimestre	655	500	525	601	2281
Total, de ingresos brutos por trimestre	S/11,600.00	S/9,000.00	S/14,000.00	S/20,800.00	S/55,400.00

Tabla 1 Ingresos Brutos L.C, Creación Propia.

Como hemos podido observar según la información obtenida de Licorerías Cusco, podemos decir que existe un crecimiento en los últimos 2 trimestres respecto a los 2 primeros, a pesar de que el número de ventas fue mayor en el

primer trimestre, donde al momento de investigar se sabe que esto se debe a la variedad de licores con los que contaba Licorerías Cusco ya que los productos con los cuales inicia su actividad eran de gama baja y alta rotación y a partir del tercer trimestre se empiezan a vender licores de gama media y alta, por lo que el ingreso es mayor a pesar de haber un menor número de ventas.

Se observó que del total de las ventas realizadas de Licorerías Cusco en el año 2021, un 95% fueron ventas a clientes atendidos presencialmente en la tienda y sólo un 5% fueron clientes que compraron mediante el servicio de delivery en el mismo distrito; esto llamo la atención ya que Licorerías Cusco actualmente cuenta con presencia en las redes sociales como Facebook, Instagram, entre otros; y Licorerías Cusco hizo un análisis de la búsqueda de licores por delivery en Cusco donde por medio de las herramientas de Google, observó que existe una gran demanda para la compra de licores vía online, en su mayoría en los distritos de Santiago y Wánchaq en Cusco; al ver esta información Licorerías Cusco hizo un seguimiento de los clientes y observó que gran parte de las solicitudes que realizaban por internet no cerraban en venta por la distancia que existe entre los distritos que solicitan los productos debido a la ubicación de la tienda y el tiempo de espera. Actualmente Licorerías Cusco se ve limitada en atender todas las solicitudes debido a que cuenta con un solo local en el distrito de San Sebastián.

### **1.2.2. Pronóstico.**

Se ha observado que Licorerías Cusco cuenta con una gran oportunidad de crecimiento, sin embargo, de no llevar a cabo el presente estudio podría llegar a perjudicar significativamente el nivel de ventas y crecimiento de la misma; más



aún ahora que las restricciones sanitarias impuestas por la COVID-19 están empezando a reducirse y debido al crecimiento de la tienda y prestigio que ha formado durante el periodo 2021, se ve en la necesidad de expandir el negocio para poder atender a la mayor cantidad de clientes de estos distritos.

### **1.2.3. Control.**

Por todo lo expuesto, se ha visto por conveniente el proponer un plan de negocio para la creación de estas sucursales, por lo que consideramos que si se apertura sucursales en los distritos de Wánchaq y Santiago, no mermaran el nivel de ventas, ya que se podrá atender a un mayor número de clientes lo cual ayudará a incrementar su participación en el mercado y también a incrementar el volumen de las ventas actuales de la tienda y así nos permita cubrir no solo el costo operativo para la apertura de las sucursales, sino que además nos va a permitir generar una ganancia; para todo ello debemos realizar un estudio de mercado y un estudio financiero que nos dé a conocer si hay una viabilidad económica para llevar a cabo el proyecto que se está elaborando y responder a la necesidad que existe en el mercado.

## **1.3. Objetivo de la Investigación.**

### **1.3.1. Objetivo General.**

Analizar las oportunidades para la apertura de dos sucursales de Licorerías Cusco en los distritos de Wánchaq y Santiago en el departamento del Cusco en un corto plazo, estableciendo la viabilidad para la creación de las mismas.

### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

- Permitir un estudio de mercado que aporte la información necesaria para determinar si la venta en estas nuevas sucursales compensará los costos de apertura y la inversión realizada.
- Determinar el capital mínimo necesario para la apertura de dos sucursales por medio de un estudio financiero, que permita llamar la atención de posibles inversores.
- Realizar un plan de marketing que permita fomentar la promoción y venta en las nuevas sucursales y analizar la viabilidad y costos que esta involucre.

## **1.4. Metodología.**

### **1.4.1. Tipo de Investigación.**

El presente trabajo de investigación es de tipo aplicada, es la que tiene propósitos de la aplicación del conocimiento para el desarrollo de los mismos en una organización.

### **1.4.2. Enfoque de la Investigación.**

El trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo, debido a que utilizará la recolección de datos, basándose en la medición numérica y el análisis estadístico.

### **1.4.3. Métodos a utilizar:**

Los métodos a utilizar son la revisión de bibliografía, la observación, encuestas y análisis de los datos recopilados.

#### **1.4.4. Técnicas e Instrumentos de la Recolección de Datos.**

##### **1.4.4.1. Técnicas.**

La técnica que se utilizará será la encuestas y escala de Likert.

##### **1.4.4.2. Instrumentos.**

El instrumento que se utilizará para la recolección de datos para el análisis estadístico del trabajo de investigación es el cuestionario enfocado a la muestra de los distritos de Santiago y Wánchaq Cusco.

#### **1.5. Justificación.**

Actualmente en Perú existe una gran demanda de bebidas alcohólicas, esto se debe en gran parte a la variedad de festividades que se celebran, donde en la ciudad del Cusco las más importantes son 10, y es así que esta necesidad se convierte en un hábito de consumo.

Según un artículo publicado en el diario la República, da a conocer que la cerveza es una de las bebidas alcohólicas que viene liderando el mercado peruano, ocupando el quinto lugar de mayor consumo de cerveza a nivel de la región, donde en promedio los peruanos consumen aproximadamente unos 47 litros de cerveza cada año (República, 2019), donde la empresa que lidera el mercado de cervezas en Perú viene a ser Backus y Johnston, la cual ofrece una gran variedad de cervezas, no solo nacionales, si no también importadas, a las cuales es muy fácil acceder ya que han creado un aplicativo denominado BEES, el cual permite a los compradores tener acceso a su catálogo variado, no solo de cervezas, sino también a todas aquellas bebidas alcohólicas

que se encuentran dentro de sus convenios, como Cartavio, Flor de Caña, Chivas Regal, Johnnie Walker, Queirolo, entre otros.

Según un estudio de la OPS (Organización Panamericana de la Salud) observamos como resultado de la investigación que la cuarentena se relacionó positivamente con una mayor frecuencia de consumo de alcohol socializando en línea, a causa de la cuarentena ocasionada por la COVID-19 (García Cerde , y otros, 2021).

Debido a la gran demanda que existe en la ciudad del Cusco de bebidas alcohólicas durante el año 2021, fue que se vio la necesidad de incrementar más tiendas de Licorerías Cusco, para poder cubrir la demanda de clientes consumidores en los distritos de Wánchaq y Santiago, Se eligió estos distritos, ya que son aquellos que presentan mayor demanda y consumo de bebidas alcohólicas.

La idea de crear estas sucursales, busca el poder abarcar la venta y comercialización de bebidas alcohólicas al por mayor y menor, logrando un mejor posicionamiento de la marca no solo física si no también digitalmente, considerando que hoy en día una empresa debe hacerse visible en todo tipo de redes sociales, que le permitan abarcar un mayor nicho de mercado y dando un valor agregado no solo en la calidad de atención si no también logrando brindar un servicio de delivery con un tiempo de espera apropiado, ya que por contar con un solo local, el delivery cuenta con un tiempo de espera prolongado cuando los pedidos se hacen desde distritos más alejados.

## **1.6. Principales Definiciones.**

### **Plan de negocios:**

(Delaers & Feys, UNIR.NET, 2016) Expresa que la utilidad de un Plan de negocio es el establecer límites y perspectivas para detallar los puntos de mayor relevancia en la creación de una empresa, producto, mercado, recursos, etc. También menciona que nos permite el valorar la viabilidad de un proyecto y por medio de las previsiones y estrategias establecidas en el plan de negocio, podemos supervisar el correcto desarrollo de las actividades; de esta manera poder realizar reajustes y modificaciones que permitan el logro de los objetivos empresariales con la mayor eficacia posible. Para poder construir un plan de negocio clave para alcanzar el éxito, el autor presenta 9 etapas clave como: 1) Resumen ejecutivo, 2) Presentación de la empresa y del equipo directivo, 3) Análisis del mercado, 4) Análisis de la clientela, 5) Análisis de la competencia, 6) Plan de marketing, 7) Plan operativo, 8) Plan financiero y 9) Anexos.

### **Estudio de Mercado:**

(Fernandez, 2017) Da a conocer que un estudio de mercado es una investigación, la cual es de utilidad para todos aquellos emprendedores que desean emprender un negocio, es decir es aquella búsqueda sistemática de información que apoya a la toma de decisiones y esta debe realizarse por cualquier empresa, no importa el tamaño que tenga siempre necesitará y deberá realizar un estudio de mercado, ya que son de gran utilidad y ayudan a prevenir y evitar graves errores los cuales pueden implicar una costosa suma de dinero para rectificarlos una vez cometidos.

### **Plan de Marketing:**

Según (Villarán, 2009) para iniciar un plan de marketing es de suma importancia que el empresario haya terminado de hacer un sondeo del mercado y haber obtenido respuesta a las preguntas:

- ¿Cuáles son los atributos del producto o servicio que le agregan valor al cliente?
- ¿Cuál es el perfil del cliente?
- ¿Cuál es el comportamiento del consumidor?
- ¿Cuáles son las características de los competidores?
- ¿Cuál es el segmento de mercado que se desea atender?
- ¿Cuál es el número de potenciales clientes?

Y expresa que “El plan de marketing debe comenzar con una definición del segmento de mercado o público objetivo al que se pretende llegar y cuál es el posicionamiento que la empresa quiere lograr, es decir, cómo quiere el empresario que la empresa sea vista o recordada”.

### **Plan Financiero:**

Según (Delers & Feys, UNIR.NET, 2016) el plan financiero suele establecerse por una duración de tres años y suele ser el apartado más consultado dentro del plan de negocios, especialmente para los inversores y banqueros los cuales buscan ver la viabilidad de la empresa.

### **Sucursales:**

(Salazar Ruiz de Castilla, 2021) “Se refiere a todo establecimiento secundario a través del cual una sociedad desarrolla, en lugar distinto a su domicilio, determinadas

actividades comprendidas dentro de su objeto social. Asimismo, se indica, de manera expresa, que la sucursal carece de personería jurídica independiente de su principal; no obstante, goza de autonomía de gestión en el ámbito de las actividades que la principal le asigna”

## **1.7. Alcances y Limitaciones.**

### **1.7.1. Alcance:**

El presente trabajo de investigación explorará el mercado existente para el consumo de bebidas alcohólicas en los distritos de Wánchaq y Santiago del departamento del Cusco debido a que, en estos mercados, se está evaluando la creación de sucursales para Licorerías Cusco.

Se utilizará toda la información pertinente que se requiera de la empresa para poder llevar a cabo las proyecciones y evaluaciones necesarias para llevar a cabo el plan de negocio para la propuesta de creación de las sucursales de los distritos de Wánchaq y Santiago en el departamento de Cusco.

### **1.7.2. Limitaciones:**

Se ha identificado que podrían existir algunas limitaciones que deben ser analizadas en el plan de negocio como:

- Alza de precios debido a la inestabilidad económica y política.
- Disminución del consumo de bebidas alcohólicas debido a precios variantes.

## 2. CAPITULO II MARCO TEÓRICO.

### 2.1. Antecedentes de la Investigación.

#### 2.1.1. Antecedentes Internacionales.

(Montoya, 2016) En este trabajo de grado titulado “**PLAN DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN EMPRESA LA MEJOR, MERCADOS Y LICORES EN EL SECTOR EL POBLADO**” realizado en Medellín – Colombia; Se ha podido observar que para poder conocer mejor la demanda, preferencia y aceptación porcentual del mercado hacia los productos que brinda este mercado, realizaron una encuesta y tomaron como referencias a las 420 000 tiendas, referencia brindada por Fenalco Colombia, las cuales tenían un promedio de ventas mensual de 6 millones de pesos; esto les permitió conocer cuáles eran los productos más vendidos y que dejaban mayores utilidades, donde como resultado observamos que la venta de bebidas alcohólicas lleva el segundo lugar en productos más vendidos a nivel general, pero dentro de los 50 productos más vendidos por puntos de venta, las bebidas alcohólicas vienen a ocupar el primer lugar, dentro del análisis que realizan de la situación actual en Medellín en este estudio, ven por conveniente la apertura de una sucursal ya que según la información recabada, los consumidores acuden más a minimercados cercanos a sus residencias por diversos motivos, uno de los más relevantes son las ocasiones festivas ya que la gente suele realizar compras de último momento; para que la sucursal que desean aperturar de este negocio sea rentable, ellos analizan también la implementación de estrategias como la



CRM, y también el uso del método de proyección de la demanda, junto a un plan de mercado y también un análisis financiero que les permite conocer la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

Para poder conocer un poco más sobre el desarrollo y aceptación de licorerías a nivel internacional, el presente trabajo de grado presentado por (Carrillo Ureña & Minda Chalá, 2012) titulado **“Plan de negocios para la Licorería Aquí me quedo”**, nos brinda un mejor alcance para conocer sobre el grado de oportunidad que tienen las licorerías y lo rentable que llega a ser este negocio con un buen plan de negocio, mencionan que los indicadores financieros realizados demuestran la viabilidad del proyecto ya que la rentabilidad sobre la inversión en el primer año fue de un 50% y se utilizará la capacidad instalada a un 50%, lo cual consideran les permitirá expandir su negocio durante el segundo y tercer año; y por medio de un estudio de mercado demuestran que en la ciudad de Quito existe un amplio espacio para crear esta microempresa; en este proyecto una de las herramientas de recolección de datos que utilizan es la encuesta a la competencia y a los clientes, donde logran concluir que si existe un interés de consumo elevado para la compra de estos productos; también podemos observar que dentro del flujo de caja ellos incluyen los indicadores financieros VAN y TIR, los cuales les permiten conocer que será beneficioso para ellos la implementación de los mismos en el negocio.

Debido a los antecedentes previamente mencionados, se ha observado que el mercado de venta de bebidas alcohólicas es altamente demandante y muy rentable, sin embargo esto logra llamar nuestra atención ya que podemos pensar que por tener una alta demanda, existe también una gran competencia en este tipo de negocio lo cual podría obstaculizar el desarrollo de un nuevo negocio dedicado a este rubro; es por ello que es necesario saber qué factores debemos conocer para que el negocio a pesar de tener una gran competencia pueda a pesar de esto ser rentable; el proyecto de tesis de (Xiomara, 2018) titulado “**PLAN DE NEGOCIOS DE ÁGORA DRINKS**” nos brinda un mayor alcance, ya que opta por que el plan de marketing este determinado a la identificación de ventajas competitivas que puedan ser percibidas por el cliente a través de la generación de valor mediante un servicio de calidad otorgado por la fuerza de ventas a sus comerciantes y clientes finales; esto es lo que más llamó nuestra atención, ya que no podemos negar que para el desarrollo de este negocio en un mercado altamente competitivo es fundamental el considerar el generar un valor agregado que diferencie tu negocio del de los demás.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales.**

Después de haber conocido un poco más sobre el grado de aceptación del consumo de bebidas alcohólicas a nivel internacional y diversos planes de negocio para Licorerías, en el presente trabajo se indagó más sobre la aceptación existente a nivel nacional y considerar aquellos factores que son relevantes para apoyar el presente trabajo de investigación; es así que

consideramos como un antecedente relevante el siguiente, el cual se titula como un **“Plan de negocio para la comercialización de licores nacionales e importados, en el ámbito Lima Sur”** (Gonzales, Camasca Perez, Huaytará Guevara, Meza Torres, & Vargas Mnedoza, 2020); Este estudio se llevó a cabo en la ciudad de Lima en el año 2020, año donde la pandemia ocasionada por la COVID-19 estuvo en su etapa más fuerte, sin embargo el presente estudio nos brinda información relevante sobre el nivel de consumo de bebidas alcohólicas durante el periodo de pandemia, donde por medio del uso de encuestas y entrevistas manifiestan que el consumo de bebidas alcohólicas si se vio afectado por la pandemia, sin embargo expresan que en este periodo aún existía la necesidad de consumo y compra de los mismos y a pesar de las restricciones sanitarias impuestas por el estado de emergencia, si se pudo llegar a la conclusión de que este negocio es muy rentable dando a conocer que a pesar de la situación vivida en este periodo de tiempo, las personas aún celebraban las fechas festivas, brindando la oportunidad para el desarrollo de este negocio, el cual tiene como visión el realizar una expansión en un futuro y para lo cual plantean un plan de marketing y también utilizan el sistema de organización para la gestión de proyectos EDT. Para poder analizar y crear el modelo del negocio de manera dinámica para el negocio, utilizan la herramienta de gestión estratégica CANVAS.

(Laiche Bardales, 2018) En su proyecto titulado **“Plan de Negocio Ayahuasca Pub”** da a conocer una estructura de un plan de negocio para la venta de bebidas alcohólicas en un bar que brinde no solo productos si no

experiencias de comodidad a sus clientes, en este modelo de plan de negocio se enfoca principalmente en 4 planes, como, el plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos y finalmente un plan económico y financiero; al finalizar su investigación podemos observar que diseñaron una estructura organizacional simple, la cual les permitió conocer su objetivo principal y tener claras las funciones que se deben de desarrollar por parte de los miembros de cada área, también nos permite conocer que mediante el estudio financiero realizado, el primer año arroja resultados negativos debido a la inversión realizada, sin embargo a partir del segundo y tercer año se verán resultados positivos para el negocio.

## **2.2. Bases Teóricas.**

### **2.2.1. Sucursales Conceptualización.**

(Salazar Ruiz de Castilla, 2021) Menciona que según la ley General de Sociedades (LGS), por medio del artículo 21, citamos que “Ha previsto la prerrogativa para que las sociedades constituidas en el Perú o en el extranjero puedan establecer sucursales en cualquier lugar del país”; además según el artículo 396 del mismo cuerpo normativo, donde citándolo indica que “Se refiere a todo establecimiento secundario a través del cual una sociedad desarrolla, en lugar distinto a su domicilio, determinadas actividades comprendidas dentro de su objeto social. Asimismo, se indica, de manera expresa, que la sucursal carece de personería jurídica independiente

de su principal; no obstante, goza de autonomía de gestión en el ámbito de las actividades que la principal le asigna”

(Matteucci, 2021) Define que una sucursal es un establecimiento secundario, mediante el cual una sociedad desarrolla actividades dentro de su objetivo social; esta carece de personería jurídica independiente de su principal, tiene representación legal permanente y posee autonomía de gestión dentro del ámbito de las actividades que la principal le asigna conforme a los poderes entregados a sus representantes.

Analizando estos dos conceptos podemos entender y expresar que una sucursal es un establecimiento comercial secundario, que depende de una cede principal, la cual puede ubicarse dentro o fuera del país de donde se ubica la empresa principal; podemos decir que es una ampliación de la empresa con el objetivo de obtener mayor posicionamiento y crecimiento en el mercado y esta debe seguir los estatutos de la empresa matriz, debe realizar su propia contabilidad y se ve limitada para la toma de decisiones ya que el representante solo cuenta con poderes limitados otorgados por la matriz.

### **2.2.2. Plan de Negocios Conceptualización.**

(Delers & Feys, UNIR.NET, 2016) Expresa que la utilidad de un Plan de negocio es el establecer límites y perspectivas para detallar los puntos de mayor relevancia en la creación de una empresa, producto, mercado, recursos, etc. También menciona que nos permite el valorar la

viabilidad de un proyecto y por medio de las previsiones y estrategias establecidas en el plan de negocio, podemos supervisar el correcto desarrollo de las actividades; de esta manera poder realizar reajustes y modificaciones que permitan el logro de los objetivos empresariales con la mayor eficacia posible. Para poder construir un plan de negocio clave para alcanzar el éxito, el autor presenta 9 etapas clave como: 1) Resumen ejecutivo, 2) Presentación de la empresa y del equipo directivo, 3) Análisis del mercado, 4) Análisis de la clientela, 5) Análisis de la competencia, 6) Plan de marketing, 7) Plan operativo, 8) Plan financiero y 9) Anexos.

(Rendon, 2014) Proponen un modelo de plan de negocios para la micro y pequeña empresa, donde su objetivo principal es apoyar y dirigir una correcta elaboración del proyecto para la creación o ampliación de un negocio ya existente; en este entender, el autor considera que un plan de negocio debe constar de 10 partes principales para su elaboración; estas son: 1) Descripción del negocio, 2) Portafolio de productos y servicios, 3) Mercado, 4) Análisis de la competencia, procesos y procedimientos de operación, 5) Organización y el personal estratégico, 6) Aspectos económicos y financieros, 7) Principales riesgos y estrategias de salida, 8) Sistemas de seguimiento de la gestión, 9) Documentos de apoyo y 10) Anexos.

(Villarán, 2009) Nos da a conocer que un plan de negocio es un documento claro, concreto y preciso con la capacidad de convencer a potenciales inversionistas de invertir en el negocio, y también expresa que este es una guía para la puesta en marcha de una empresa; también menciona

que este es una herramienta de comunicación escrita, la cual tiene dos funciones; 1) Administrativa o interna y 2) Financiera o externa; algo que podemos tener en cuenta es que en este artículo la autora menciona 4 tipos de planes de negocio, como; 1) Plan de negocios para empresa en marcha, 2) Plan de negocios para nuevas empresas, 3) Plan de negocios para inversionistas y 4) Plan de negocio para administradores.

Después de haber leído sobre estos cuatro tipos de planes de negocio, nos enfocaremos en describir el primer plan de negocio propuesto por la autora, ya que es el que mejor se acomoda a aportar información relevante que podría considerarse para la realización del presente trabajo de investigación; por ello podemos entender que el tipo de Plan de negocio para una empresa en marcha pretende evitar un crecimiento no planificado ni controlado, para la cual debe evaluar la nueva unidad de negocio de forma independiente y distribuir los costos fijos de la empresa entre todas las unidades de negocio incluyendo la nueva; en este plan de negocio se debe mostrar las fortalezas y debilidades y también la capacidad gerencial del grupo empresarial; y está compuesto por la siguiente estructura: 1) Resumen Ejecutivo, 2) Descripción de la empresa, 3) Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo, 4) Planeamiento estratégico, 5) Estrategias de marketing y ventas, 6) Análisis de la infraestructura, 7) Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa, 8) Modelo Financiero, 9) Evaluación financiera, 10) Conclusiones y recomendaciones y 11) Anexos.

Después de haber analizado a varios autores, podemos decir que un Plan de negocios es un documento escrito que sirve como herramienta para planificar y dirigir la creación o ampliación de un negocio existente, el cual nos permitirá valorar la viabilidad de un proyecto y lograr no solo un crecimiento guiado y supervisado, sino que también nos dará la oportunidad de conseguir posibles inversores potenciales, por lo tanto, este debe ser claro, concreto y preciso.

Como hemos podido observar, varios de los autores coinciden en cómo debe realizarse la estructura de un plan de negocio, donde según el análisis realizado, consideramos la siguiente estructura para armar el plan de negocio para este proyecto: 1) Resumen ejecutivo, 2) Descripción de la empresa, 3) Portafolio de productos y servicios, 4) Análisis del mercado, 5) Análisis del cliente, 6) Análisis de la competencia, 7) Plan de marketing, 8) Plan operativo, 9) Plan financiero, 10) Conclusiones y recomendaciones y 11) Anexos.

Para desarrollar mejor el plan de negocio, es necesario definir los puntos más relevantes que conforman este.

#### **2.2.2.1. Resumen Ejecutivo.**

(Rendon, 2014) Considera que este es parte fundamental para iniciar el plan de negocio, donde entendemos, según el autor, que un



resumen ejecutivo es el extracto del plan de negocio, el cual no debería de exceder un total de 2 páginas y debe contener los aspectos más importantes del plan de negocios, ya que el objetivo de este es atraer posibles inversionistas.

#### **2.2.2.2. Descripción de la Empresa.**

Citando a (Villarán, 2009), “El documento que describe la idea de negocio debe incorporar un poco de historia: cómo nació la idea, desde cuándo existe, qué motivó su creación, y los hechos más importantes que hayan transcurrido durante su desarrollo y evolución”.

Entendemos que este concepto nos da a conocer un panorama general de cómo debemos realizar la descripción del negocio, sin embargo, debemos considerar también que para ampliar y ahondar un poco más en este punto consideramos la definición de (Rendon, 2014) quien nos menciona que para poder tener una idea más exacta de la situación general del negocio, se debe considerar el hacer una reseña del negocio, el cual debe incluir las principales características y como captará a sus clientes, sin dejar de lado la definición de la misión, objetivos y estrategias generales que den inicio al negocio; esta según el autor, es una parte muy importante del plan de negocio, ya que se enfoca en persuadir a posibles inversionistas sobre las ventajas competitivas que ofrece su producto o servicio y para lograr todo ello sugiere se deba desarrollar dentro de este los siguientes

puntos: descripción de la fundación o proyecto, definir el negocio, misión y objetivos, señalar los eventos importantes en la historia de la empresa o proyecto, cuál será el análisis estratégico, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

#### **2.2.2.3. Portafolio de Productos y Servicios.**

Según (Rendon, 2014), expresa que todo negocio depende de sus clientes y del conocimiento que se tenga de ellos, ya que si un negocio posee un perfil detallado de sus consumidores este servirá de base para poder satisfacer a los clientes y desarrollar su lealtad hacia el producto; menciona que el atender al cliente y dejarlo satisfecho es una estrategia básica para incrementar su participación en el mercado, es por ello que su objetivo radica en hacer un buen análisis del producto o servicio que se brindara y como es que este va a dar un beneficio a los clientes.

#### **2.2.2.4. Análisis del Mercado.**

Según (Delers & Feys, UNIR.NET, 2016), además de presentar al mercado totalmente, se enfoca en señalar todos aquellos factores externos de la empresa que pueden influir en el futuro de la compañía, este no se enfoca en describir a los cliente y su comportamiento, si no que pretende presentar ampliamente el mercado actual que se esté formando, y para poder tener mayor alcance de este se puede realizar un análisis PESTEL, el cual consiste en describir el macroentorno de la empresa, a nivel del ámbito

Político, Ecológico, Sociocultural, Tecnológico, Económico y Legislativo.

Dentro de este análisis se desarrollará el estudio de mercado, el cual constituye la base del plan de negocio, ya que nos permitirá encontrar y definir el cliente objetivo, conocer a la competencia, conocer a los proveedores, entre otros.

#### **2.2.2.5. Análisis del Cliente.**

(Delers & Feys, UNIR.NET, 2016), describe que el objetivo principal en este punto es describir a la futura clientela potencial, lo cual permita saber cómo segmentarla, que zona de influencia escoger, entre otros. Es en esta etapa que el estudio de mercado realizado nos podrá brindar mayor conocimiento para saber varios aspectos de los clientes, como conocer el hábito de compra, cuál es su poder adquisitivo, que es lo que desean los clientes y que precio estarían dispuestos a pagar para tener lo que necesitan.

#### **2.2.2.6. Análisis de la Competencia.**

Según la definición de (Delers & Feys, UNIR.NET, 2016), el análisis de la competencia nos es de mucha relevancia en el proceso de la creación de un plan de negocio, ya que por medio de este análisis vamos a poder conocer mejor a el mercado de competidores relevantes para nuestro negocio, lo cual nos permitirá conocer los productos que ofrecen, que precios manejan y que ventajas competitivas tienen, esta información nos servirá para poder analizar

cómo nuestro negocio podrá superar a los ya existentes, según el autor, ya que no se puede realizar un análisis exhaustivo de la competencia, podemos realizar un análisis FODA de la competencia y así conocer sus fortalezas y debilidades principalmente; (Delers & Feys, UNIR.NET, 2016) clasifican a la competencia en dos, los competidores directos y los indirectos.

**2.2.2.6.1. Competidores Directos:** Estos competidores son aquellos que ofrecen el mismo servicio que la empresa ofrece, para responder a una necesidad comparable. (ejem. Coca-Cola y Pepsi).

**2.2.2.6.2. Competidores Indirectos:** Estos competidores no ofrecen el mismo servicio, pero si uno similar que también responde a la misma necesidad de los clientes (ejem. Pizza Hut y Bembos).

**2.2.2.7. Plan de Marketing.**

Para lograr una definición completa se ha tomado en cuenta las definiciones de (Delers & Feys, UNIR.NET, 2016) y (Villarán, 2009); donde entendemos que para iniciar el Plan de marketing, primero se debe contar la definición del segmento de mercado y público objetivo al que se pretende llegar y que posicionamiento desea lograr; una vez estos puntos estén previamente definidos, se puede realizar el desarrollo del Plan de marketing, el cual utilizará para posicionarse los productos o servicios en el mercado objetivo, es

aquí que hablamos del Marketing Mix o Mezcla del Marketing, este se compone de las 4ps, las cuales detallamos a continuación:

**2.2.2.7.1. Producto:** En esta etapa se debe describir el producto o servicio que se propone ofrecer, para ello se debe hacer referencia de las características, bondades, diseño, calidad, variedades, marca, entre otros. Hoy en día se menciona también el PRODUCTO AUMENTADO, este se refiere a aquellos servicios relacionado con el producto, como, los servicios pre y postventa, en este concepto incluye la calidad del servicio y el ambiente en el cual se ofrece el producto, entendiendo que el objetivo sería ofrecer no solo un producto si no también calidad y experiencias positivas.

**2.2.2.7.2. Precio:** En esta etapa debemos definir bien los precios de los bienes o servicios, según (Villarán, 2009) se deben establecer políticas de fijación de precios, la cual se fija en base a la estructura de costos, precios que ofrece la competencia, percepción de los clientes y los resultados económicos que espera el empresario.

**2.2.2.7.3. Plaza:** Es llamada estrategia de distribución o plaza, en esta etapa se detalla la manera en la que se llegará al cliente o consumidor final, es importante analizar los canales de distribución que la empresa tiene, donde debe considerarse si se vende directamente a los clientes, o se utiliza representantes, distribuidores o agentes y cuáles son las desventajas o ventajas de ellos, también se debe analizar cómo acceder a clientes valiosos, la distribución y poder de negociación de los distribuidores.

Hoy en día gracias al internet y otras herramientas del marketing, existe la manera de volver los canales de distribución más selectivos y exclusivos en algunas ocasiones, esto permite que los costos de distribución sean reducidos.

**2.2.2.7.4. Promoción:** Esta etapa es fundamental ya que permite a la empresa dar a conocer las bondades de los productos y servicios que la empresa ofrece; es decir se debe convencer a los clientes de adquirir aquellos productos o servicios que se ofrecen, esto ya sea por medio de campañas publicitarias, las cuales hoy en día pueden ser tanto físicas como digitales, por medio de tácticas de venta.

**2.2.2.8. Plan Operativo.**

(Delers & Feys, UNIR.NET, 2016), nos dan a conocer que, “Se dedica a la gestión de la empresa y de sus actividades cotidianas: organización de los distintos departamentos, interacción con los intervinientes externos (como los proveedores), etc. Debe ser capaz de responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo esta internamente organizada la empresa? ¿Cómo se puede obtener el producto? ¿Qué procedimientos se ponen en marcha? ¿Qué servicios relacionados están subcontractados?”.

De esta manera existen varias formas de presentar la información de la empresa, las cuales pueden ser por medio de organigramas, planes detallados mensuales que contengan los puntos

importantes del proyecto o análisis de la cadena de valores que vaya desde la etapa de I+D+I hasta la etapa de postventa.

#### **2.2.2.9. Plan Financiero.**

En esta etapa del Plan de negocio, analizando las diferentes perspectivas de los autores se ha visto por conveniente tomar en cuenta toda la descripción y conceptualización realizada por (Villarán, 2009), donde citándolo nos da a conocer que “Se deben integrar en el plan financiero, todos los planes y estrategias previamente establecidos en el plan de negocios. Este plan deberá reflejar todas las decisiones que usted ha tomado a lo largo de su desarrollo. Por ejemplo, si usted decidió introducir un nuevo producto, desarrollar un nuevo mercado, contratar más personal, desarrollar actividades de integración que contribuyan a retener a sus trabajadores, comprar mayores inventarios de materia prima para evitar desabastecimientos, comprar nuevas maquinarias, hacer más publicidad o hacer mayores ofertas o descuentos para captar una mayor porción del mercado, todas esas decisiones tendrán un impacto en sus estados financieros.”

Cabe resaltar que según este autor el Plan financiero de una empresa que ya está en marcha es totalmente distinto al plan financiero de una nueva iniciativa empresarial; por este motivo se eligió a este autor, ya que nos da a conocer las partes que componen

un plan financiero para una empresa puesta en marcha, como la que se está dando a conocer en el presente trabajo de investigación, a continuación detallaremos según la información brindada por Villarán las partes que componen el plan financiero para una empresa en marcha:

**2.2.2.9.1. Historia Financiera de la Empresa:** En el caso de una empresa que ya está puesta en marcha, entendemos que se debe presentar la historia financiera de la empresa desde los últimos tres años pasados o desde que se fundó la empresa, en este se ven reflejados los estados de ganancias y pérdidas por periodos anuales, los balances generales anuales, el flujo de caja mensual por cada año y los ratios financieros desprendidos de los estados de ganancias y pérdidas y del balance general. Lo esencial en esta parte es ser transparentes y presentar información concisa, precisa, fácil de seguir y comprender, ya que de ser así podemos convencer mejor a los potenciales inversores.

**2.2.2.9.2. Datos Supuestos y Políticas Económicas y Financieras:** En esta parte se debe precisar los datos, supuestos y políticas que sirvan de guía para realizar las proyecciones; en este entender, podemos decir que los datos a considerar deben ser relevantes para las proyecciones, estos pueden ser los objetivos establecidos a lo largo del plan de negocios, es decir el volumen de ventas estimado, precio de venta, volumen de descuentos estimados, costos unitarios y totales, costos fijos y variables y por último los gastos proyectados.



También es importante considerar los presupuestos (inversión inicial, ingreso por ventas, compra de recursos, planillas). En el caso de los supuestos, como su nombre lo indica son aquellos que se creen que puede suceder, los supuestos se hacen en función de las variables que no podemos controlar y que necesitan que nos adecuemos.

Por último, debemos como empresarios definir las políticas que regularán y normarán las operaciones financieras de la empresa, tales como, crédito a los clientes, descuentos a los clientes, Pago de proveedores y manejo de inventarios.

#### **2.2.2.9.3. Plan de Ventas de la Nueva Unidad de Negocio:**

Entendemos en esta etapa que es importante realizar el plan de ventas de la nueva unidad de negocio, independientemente de las ventas del resto de la compañía, la evaluación debe ser independiente; al elaborar el flujo de caja de la nueva unidad de negocio se deben proyectar los ingresos de este de manera independiente y no sumarlos a los ingresos del resto de la compañía.

**2.2.2.9.4. Análisis de Costos:** Para realizar este análisis, es necesario considerar los componentes de ingresos, costos y gastos estimados en el plan de negocio para lograr proyectar los estados financieros y poder evaluar la rentabilidad del negocio.

Es necesario mencionar también que en esta etapa podemos considerar los costos de producción, los cuales están conformados por:

- a) Materiales Directos.
- b) Mano de Obra directa.
- c) Costos Indirectos de Fabricación.
- d) Costos de Administración.
- e) Costos de Comercialización.
- f) Costos Variables.
- g) Costos Fijos.

#### **2.2.2.9.5. Punto de Equilibrio de la Nueva Unidad de Negocio:**

Después de determinar los costos fijo y variables, el empresario debe de conocer el número mínimo de productos o servicios que debe vender para que la empresa no pierda dinero; para encontrar este punto de equilibrio es importante definir el margen de contribución, que resulta de la diferencia entre el precio de venta del producto o servicio y los costos unitarios variables en los que se incurrió para la producción de este.

Villarán nos presenta la fórmula para encontrar el punto de equilibrio que resulta de la división entre el total de costos fijos del periodo y el margen de contribución unitaria.

Recordemos que el punto de equilibrio es una herramienta de control fundamental para el desarrollo y crecimiento óptimo de la empresa.

**2.2.2.9.6. Adquisición de Materiales e Insumos para la Producción:**

Según lo expresado por Villarán, este es el punto crítico en el plan de producción, el cual afecta directamente al plan financiero; esta debe realizarse en función a los recursos que posee la empresa y tomar decisiones que permitan optimizar recursos y den origen al producto que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes.

**2.2.2.9.7. Inversión Inicial:** Este debe incluir los activos fijos, tangibles e intangibles necesarios para iniciar el negocio.

**2.2.2.9.8. Capital de Trabajo:** Este viene a ser el recurso económico adicional, que le permita a la empresa iniciar su producción antes de tener sus primeros ingresos resultantes de sus ventas.

Este cálculo resulta de la comparación de los egresos con los ingresos por una unidad de tiempo determinada como semanal, quincenal o mensual.

**2.2.2.9.9. Fuentes de Financiamiento:** En esta etapa se determinan las fuentes económicas para financiar las operaciones de la empresa.

Este financiamiento puede provenir de redes personales como ahorros personales, prestamos familiares o amigos; financiamiento

de terceros donde este puede provenir de sociedades administradoras de fondos de inversión o de proveedores; sistemas financieros como créditos bancarios, leasing, cajas de ahorro y crédito o EDPYMES y por último puede provenir también de la ayuda del estado como el ministerio de trabajo, ministerio de la mujer y desarrollo social, PROMPERU o el banco de la nación.

**2.2.2.9.10. Proyección de Flujo de Caja:** Esta es la herramienta básica de la planificación financiera, el cual muestra todos los ingresos y egresos actuales y futuros del plan de negocio, este comienza con la inversión inicial y posteriormente se incluye la proyección de ventas, después se incluyen los gastos y finalmente el financiamiento.

Villarán sugiere considerar los siguientes presupuestos dentro del flujo de caja, presupuestos de: ventas, producción, materiales directos, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, costos administrativos y de comercialización, la inversión inicial y por último la tabla de amortización de préstamos.

Por último, debe calcularse también la diferencia a pagar o cobrar del IGV y el impuesto a la renta que corresponda al periodo.

Es importante mencionar que el flujo de caja proyectado se debe modificar para llegar al flujo de fondos y se debe aplicar una tasa de descuento para estimar el valor del proyecto, en otras

palabras, calcular el VAN (Valor Actual Neto); si el VAN es positivo entonces si convendrá realizar la inversión.

**2.2.2.9.11. Análisis de Rentabilidad:** Según (Villarán, 2009), para poder analizar la rentabilidad del negocio, debemos tener en cuenta que esta está sujeta a variaciones en función del riesgo del negocio, la autora menciona que la rentabilidad del negocio se expresa como una tasa, donde se espera que el dinero invertido retorne y sea rentable para el empresario. La fórmula más comúnmente utilizada es:

$$\text{RENTABILIDAD} = \text{UTILIDAD} / \text{COSTO DE INVERSIÓN} * 100$$

Para poder determinar la rentabilidad del plan de negocios, la autora expresa que existen los siguientes índices:

- a) La relación Costo Beneficio, esta debería ser mayor a 1
- b) La Tasa Interna de Retorno (TIR): Esta debe ser mayor que la tasa de interés a largo plazo del mercado.
- c) El VAN: El cual como ya menciono previamente el autor, este debe ser positivo.

**2.2.2.9.12. Estado de Ganancias y Pérdidas Projectado de la Empresa:** Conocido también como Estado de Resultados, el cual viene a ser un estado financiero que demuestra la ganancia o pérdida de un periodo específico.

En esta etapa es importante señalar que se debe trabajar la información sin incluir el IGV, ya que solo se considera los ingresos y costos netos.

#### **2.2.2.9.13. Balance General Proyectado de la Empresa en su**

**Conjunto:** Esta etapa se encarga de mostrar la situación financiera de la empresa en un momento determinado; debe mostrar los activos, pasivos y el patrimonio.

#### **2.2.2.9.14. Análisis de Sensibilidad y Riesgo de la Unidad de**

**Negocio:** Es un proceso, el cual se encarga de analizar diversos escenarios, ya sean optimistas o conservadores, modificando algunas variables del flujo de caja; este análisis nos mostrará, según el escenario, cuan sensible puede ser el plan de negocios a los cambios en el entorno, cuan rentables es en diversas condiciones o cuales son aquellos aspectos que debemos observar cuidadosamente.

Para que este análisis permita reducir la incertidumbre también se debe considerar los riesgos operativos, financieros y políticos, y así la empresa pueda prepararse para enfrentar posibles contingencias.

### 2.3. Análisis Comparativo.

Durante la investigación realizada en los antecedentes de estudio, hemos mencionado algunos términos, los cuales conceptualizaremos a continuación, ya que consideramos pueden ser relevantes para desarrollar algunas estrategias para el presente plan de negocio:

Según lo expresado por (Neumann, 2021) **la gestión de creación de relaciones con los clientes**, conocida comúnmente como **CRM** por sus siglas en inglés (customer relationship management) nos indica que el elemento más relevante de este concepto es el crear y mantener relaciones rentables con nuestros clientes, brindando servicios de calidad, mayor valor y satisfacción que la competencia; dentro de este contexto observamos que en el mercado existe una gran variedad de productos y servicios por los que los clientes pueden optar, es aquí donde los clientes deben elegir y estos suelen elegir aquellos productos o servicios que les presenten un mayor valor percibido.

Se ha observado que en uno de los antecedentes de un plan de negocios se habla de la proyección de la demanda, el cual según (Sicha Chacón, 2017) “Es el resultado de la información recopilada, la cual nos da un pronóstico de la demanda que se presentara a futuro, pudiendo ser esta positiva o negativa de acuerdo al escenario en que se vaya invertir”; Es decir, entendemos que la proyección de la demanda es de suma importancia para revelar un aproximado de lo que puede o no suceder en un futuro, basándose en la información previa y así esta nos permitirá tomar decisiones donde el riesgo sea menor.

A lo largo de este proceso de investigación, hemos visto que muchos autores coinciden en que firmemente para desarrollar un Plan de Negocios, es de suma importancia el desarrollar un análisis financiero, para ello es necesario hacer una breve descripción, la cual según (Burguete, 2016), describe que este puede ser una evaluación cualitativa o cuantitativa, donde este nos permite determinar los recursos con los que cuenta una empresa, para después poder cuantificarlos y así lograr desarrollar un diagnóstico de la administración de esos recursos, es decir que da como resultado proporcionar datos al proceso de administración.

#### **2.4. Análisis Crítico.**

Después de haber desarrollado el marco referencial, podemos ver que Licorerías Cusco es un negocio que ya cuenta con presencia en el mercado tanto física como digitalmente, sin embargo se ha identificado un estancamiento en el crecimiento de la misma esto se debe a que existe una demanda del producto y servicio de compra de licores, sin embargo debido a que cuenta con un solo local, se ve limitada en atender todos los requerimientos del mercado, esto ya se deba a la distancia y tiempo de demora de llegada del producto y la falta de locales en zonas más concurridas, por todo lo expuesto es que se ha visto por conveniente el realizar una propuesta de un plan de negocio para la apertura de sucursales de Licores Cusco en los distritos de Wánchaq y Santiago Cusco 2022, en un corto plazo; esto nos permitirá reducir los riesgos de inversión y conocer a profundidad aquellos pro



y contras en los que se vería la empresa si decide invertir sin tener un conociendo del nivel de riesgo y rentabilidad que brindarían estas sucursales.

### **3. CAPITULO III MARCO REFERENCIAL**

#### **3.1. Reseña Histórica de la Organización.**

Licorerías Cusco fue fundada el 09 de octubre del año 2020; esta idea de negocio nace durante el periodo de pandemia ocasionada por la COVID-19 desde marzo del mismo año.

Se logró identificar esta idea de negocio debido a un previo análisis realizado por uno de los socios de la empresa, el cual identificó que este era un negocio altamente rentable con un bajo riesgo de pérdida y altamente demandante en el mercado cusqueño, el cual debido a la gran cantidad de festividades siempre busca adquirir licores adecuados para cada ocasión, se observó en ese momento que en el mercado cusqueño los posibles competidores del sector no daban la suficiente importancia al uso de técnicas de marketing, por lo cual apenas inicia su actividad, Licorerías Cusco era una tienda netamente digital que trabajaba sus promociones por medio de redes sociales, al ver que existía y desarrollaba una gran demanda, es que en enero del 2021, Licorerías Cusco inaugura su primera tienda física, ya que se observó una gran aceptación de los clientes por la calidad del servicio y seguridad que se brindaba a cada cliente sobre la originalidad de cada uno de sus productos.

La empresa de Licorerías Cusco actualmente se encuentra ubicada en el distrito de San Sebastián Cusco en la Urb. la Planicie D-34, y está registrada bajo

el nuevo RUS identificada con el ruc 10733116612, a nombre de una de las socias mayoritarias de la empresa.

Transcurrido un año desde la apertura de la empresa, se ha observado un incremento en el nivel de ventas significativo, esto gracias a el levantamiento de varias restricciones impuestas por el estado de emergencia sanitaria, donde solo en el último periodo se registró un crecimiento del 22% en las ventas respecto a periodos anteriores y se ve en la necesidad de aperturar sucursales que le permita cubrir la demanda del mercado existente.

### **3.2. Misión.**

Somos una empresa dedicada a la venta variada de licores de gamas baja, media y alta, brindando a nuestros clientes facilidades de pago, una alta calidad en el servicio y garantía en los licores que ofrecemos.

### **3.3. Visión.**

Llegar a ser la Licorería líder en el mercado cusqueño en un mediano plazo, manteniendo nuestro posicionamiento en el mercado como una empresa sólida y que garantice la calidad de nuestros licores y la satisfacción de nuestros clientes.

### **3.4. Valores.**

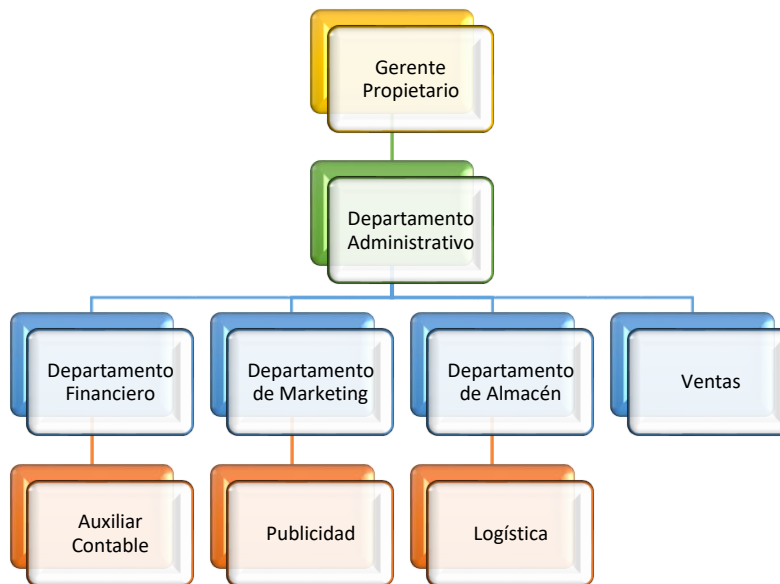
Licorerías Cusco, para poder garantizar la calidad de sus productos y servicios, se rige bajo los siguientes valores.

- Compromiso con nuestros clientes internos y externos, para poder orientarlos y ofrecerles el producto que más se adecue a sus necesidades.

- Responsabilidad en la calidad no solo de productos si no en el trato con todos nuestros usuarios, clientes y también con la sociedad.
- Honestidad en el cumplimiento y desarrollo de nuestras funciones.
- Respeto hacia nuestros usuarios, clientes y competidores en el desarrollo de actividades.

### 3.5. Diseño Organizacional.

Debido a que el presente trabajo de investigación es sobre la ampliación de Licorerías Cusco, el presente proyecto no puede especializarse en una sola área de la empresa ya que todas se verán involucradas en el análisis que se realizará para realizar el plan de negocio para la apertura de sucursales, es por ellos que presentamos a continuación el organigrama actual de la empresa.



*Ilustración 1 Organigrama Elaboración Propia*

### 3.6. Productos y Servicios.

Actualmente Licorerías Cusco cuenta con el servicio de delivery y tiene una amplia variedad de productos, donde el aproximado de ganancia por producto oscila entre un 20 a 25 por ciento, y en algunos productos llega a un 30 a 35 por ciento; a continuación, adjuntamos algunas imágenes del negocio y detallamos los productos con los cuales cuenta Licorerías Cusco.



Ilustración 2 Tienda Licorerías Cusco 1 Elaboración Propia



Ilustración 3 Tienda Licorerías Cusco 2 Elaboración Propia



Ilustración 4 Tienda Licorerías Cusco 3 Elaboración Propia

**Productos:**

<b>AGUAS</b>	<b>CANTIDAD</b>		<b>CANTIDAD</b>
Agua Cielo 1lt	12	Trident Freshmint 30.6g	
Agua Cielo 625ml	15	Trident Menta 30.6g	10
Agua Cielo Bidon 7lt	2	Trident Yerbabuena 30.6g	10
Agua Mineral San Mateo 7Lt	2	<b>LICOR DE HIERBAS</b>	
Agua San Luis 2.5L	12	Jagermeister 1750Lt	2
Agua San Luis 625ml	15	Jagermeister 750ml	8
Agua San Luis Bidon 7lt	2	Jaggermeister Colección	6
Agua San Luis Con Gas 625Ml	15	<b>JARABES</b>	
		Jarabe De Goma Emperador 750ml	5
<b>ANISADOS</b>		Jarabe De Goma Vargas Chevalier 750ml	1
Anisado Del Bueno 500ml	10	Jarabe De Granadina Artizan 750ml	1
Anís Najar Crema Especial 750ml	6	Jarabe De Granadina Chevalier 750ml	3
Anís Najar Seco Especial 750ml	3	Syrup De Coco Artizan 750ml	1
Anís Najar Semi Dulce Especial 750ml	4	<b>JUGOS</b>	
		Jugo De Naranja Frugos 1Lt	6
<b>CERVEZAS</b>		Jugo De Naranja Watts 1000ml	6
Cerveza Budweiser 343ml	4	<b>PISCOS</b>	
Cerveza Corona Extra 355ml	4	Pisco 4 Gallos MV Acholado Colección	1
Cerveza Coronita Bot 210ml	4	Pisco 4 Gallos MV Albilla Colección	1
Cerveza Cusqueña Trigo Botella 310 Forro Plástico	4	Pisco 4 Gallos MV Italia Colección	1
Cerveza Cuz Doble Malta Bot 310ml	4	Pisco 4 Gallos MV Moscatel Colección	1
Cerveza Cuz Dorada Bot 310ml	8	Pisco 4 Gallos MV Quebranta Colección	1
Cerveza Cuz Negra Bot 310ml	2	Pisco 4 Gallos MV Torontel Colección	1
Cerveza Cuzqueña Doble Malta 310ml	4	Pisco 4Gallos Acholado 700ml	1
Cerveza Doble Malta Bot Caja x12 620ml	12	Pisco 4Gallos Italia 700ml	1
Cerveza Doble Malta SixP Lata 269ml	2	Pisco 4Gallos Quebranta 700ml	1
Cerveza Golden Lata 355ml	4	Pisco Porton Colección	3
Cerveza Pilsen Botella 1100ml	12	Pisco Taber Botija Acholado 700ml	6
Cerveza Pilsen Lata Pk 12 355Ml	4	Pisco Taber Botija Italia 700ml	6
Cerveza Pilsen Lata Und 355Ml	12	Pisco Taber Botija Quebranta 700ml	6
Cerveza Pilsen Six Pack Botella 305ml	4	Porton Mosto Verde Acholado 750ml	2
Cerveza Raymi Six Pack 330Ml	2	Porton Mosto Verde Italia 750ml	2
Cerveza Six Pack Heineken 330ml	4	Porton Mosto Verde Quebranta 750ml	2
Cerveza Stella Artois Belgium 330ml	4	<b>RONES</b>	
Cerveza Tres Cruces 12pack 355ml	4		

Cerveza Tres Cruces Light Sixpack 355ml	2	Ron Barcelo Añejo 750ml	6
Cerveza Tres Cruces Sixpack 355ml	4	Ron Barcelo Añejo Garrafa 1.75Lt	3
<b>CIGARROS</b>		Ron Barceló Imperial 750ml	2
Cigarro Lucky Mora Caja 10	10	Ron Cabo Blanco Black 1L	2
Cigarro Lucky Naranja Caja 10	10	Ron Cabo Blanco Black 750ml	4
Cigarro Lucky Original Caja 10	10	Ron Cartavio Black 125ml	6
Cigarro Lucky Sandía Caja 10	10	Ron Cartavio Black 1L	6
Cigarro Lucky Clasico Cajetilla X20	5	Ron Cartavio Black 750ml	6
Cigarro Lucky Energy Cajax10	10	Ron Cartavio Black Barrel 750ml	6
Cigarro Lucky Mora X20	5	Ron Cartavio Blanco 125ml	6
Cigarro Pall Mall Sunset X20	5	Ron Cartavio Blanco 750ml	6
Cigarros Lucky Naranja Caja X20	5	Ron Cartavio Selecto 5 750ml	6
Cigarros Lucky Sandía X20	5	Ron Cartavio Superior 125ml	6
Cigarros Pall Mall Clásico X10	5	Ron Flor De Caña 12 750ml	4
Cigarros Pall Mall Menthol X10	5	Ron Flor De Caña 25 Años 750ml	2
Kent Caja 10	10	Ron Flor De Caña 4 750ml	6
<b>CREMA DE WHISKY</b>		Ron Flor De Caña 4 Años 1750ml	2
Crema W Baileys Or 750ml	6	Ron Flor De Caña 4 Años 1lt	2
Crema W Sheridans 750ml	6	Ron Flor De Caña 5 750ml	4
<b>ENCENDEDORES</b>		Ron Flor De Caña 7 750ml	8
Encendedor Clipper Recargable	20	Ron Havanna Club Spc 700ml	6
Encendedor Fragata	10	Ron Kingston 62 Gold 750ml	6
<b>ENERGIZANTES</b>		Ron Medellin Añejo 3 Años 750ml	6
Energizante 360 300ml	6	Ron Zacapa Centenario 23 Años 750ml	3
Energizante Monster 473ml	12	<b>TEQUILAS</b>	
Energizante Red Bull 250ml	12	Tequila José Cuervo 750ml	6
<b>ESPUMANTES</b>		<b>VINOS</b>	
Espumante GoldFvsion Verde 750ml	3	Vino Intipalka Malbec Mer 750ml	6
Espumante Primadonna 750 Ml	4	Vino Queirolo Magdalena 2000ml	6
Espumante Riccadonna Asti 750ml	4	Vino Queirolo Magdalena 750ml	6
Espumante Riccadonna Moscato 750ml	4	Vino Queirolo Rose 750ml	6
Espumante Riccadonna Ruby 750ml	4	Vino Santiago Queirolo Borgoña 2lt	6
Gold Fusion Enigma 750	3	Vino Santiago Queirolo Rose 2L	6
Gold Fusion Glaciar 750	3	Vino Tabernero Blanco 750ml	6
Gold Fusion Gold 750	3	Vino Tabernero Borgoña 750ml	6
Gold Fusion Infinity 750 Ml	3	Vino Tabernero Borgoña 1.5LT	6
Gold Fusion Romantic 750	3	Vino Tabernero Borgoña 2000ml	6
Gold Fusion Vulcano 750	3	Vino Tabernero Gran Rose 750ml	6



<b>PREPARADOS</b>		Vino Viu Manent Reserva Malbec 750ml	6
Party Box Cherry Pasión 3lt	4	<b>VODKAS</b>	
Party Box Maraculove 3lt	3	Vodka Absolut 750ml	4
Four Loko Blue 473ml	4	Vodka Absolut Colección	4
Four Loko Gold 473ml	4	Vodka Espumoso Nuvo 750ml	4
Four Loko Mango 473ml	4	Vodka Russkaya 1000ml	4
Four Loko Ponche De Frutas 473ml	4	Vodka Russkaya Apple 750ml	4
Four Loko Purple 473ml	4	Vodka Russkaya Cranberry 750ml	4
Four Loko Sandía 473ml	4	Vodka Russkaya Pink 750ml	4
Hit Chilcano De Ron 355ml	4	Vodka Smirnoff Red 700ml	3
Hit Cuba Libre 355ml	4	<b>WHISKYS</b>	
Hit Mojito 355ml	4	Whisky Ballantines 750ml	6
Wild Fresh Apple	4	Whisky Chivas Regal 12 750ml	4
Wild Passion Fruit 355ml	4	Whisky Grand Old Parr 12 Años 750ml	4
Wild Sex On The Beach 355ml	4	Whisky JD Fire 50ml	1
Wild Tropical Orange 355ml	4	Whisky JD Gentleman 50ml	1
Wild Xtreme 355ml	3	Whisky JD Honey 50ml	1
<b>GASEOSAS</b>		Whisky JD Honey 750ml	6
Gaseosa Cocacola 2.25L	24	Whisky JD Original 50ml	1
Gaseosa Cocacola 3L	12	Whisky JD Original 750ml	8
Gaseosa Cocacola 600ml	12	Whisky JD Single Barrel 50ml	1
Gaseosa Evervess 1.5L	12	Whisky JW Black Label 1lt	2
Gaseosa Fanta Naranja 3Lt	6	Whisky JW Black Label 750ml	9
Gaseosa Ginger Schweppes 1.5L	12	Whisky JW Blue Label 750ml	4
Gaseosa Guarana 2L	6	Whisky JW Doble Black 1000ml	1
Gaseosa Inca Kola 2.25L	4	Whisky JW Red Label 750ml	7
Gaseosa Inca Kola 600ml	12	Whisky Jack Daniels Single Barrel 750ml	4
Gaseosa Inca Kola De 3L	4	Whisky Old Times Red 750ml	3
Gaseosa Sprite 2.25L	12	Whisky Passport Scotch	3
Ginger Ale Nórdica 1.5 Lt	12	Whisky Red Label Colección	4
<b>GIN</b>		Whisky Royal Salute 21 Años 700ml	2
Gin Bombay Sapphire 750ml	4	Whisky Something Spc 750ml	10
<b>HIELO</b>		Whisky Chivas Regal 18 Colección	3
Hielo Point de 1.5kl	20	<b>OTROS</b>	
Hielo Hidrata Ice Bolsa 1.5kl	10	Blue Curacao Bols Amsterdam	2
<b>DULCES</b>		Bolsas Notex	147
Halls Mentol Cereza Lyptus 9 Pastillas 25.2g	8	Caja De Fósforos Inti	10



Halls Mentol Eucalipto 9 Pastillas 25.2g	10	Smoking Blue X60 Hojitas para tabaco	49
--	----	--------------------------------------	----

Tabla 2 Inventario L.C, Creación Propia.

**3.7. Diagnóstico Organizacional.**



Tabla 3 FODA Licorerías Cusco

Como hemos podido observar, debido a los cambios e inestabilidad económica, no solo nacional, si no mundial, los negocios que venden productos importados se ven afectados con respecto a los precios, sin embargo, a pesar de ellos, Licorerías Cusco aún mantiene un nivel de ventas optimo, el cual podría mejorar de contar con locales en zonas más concurridas y de mayor nivel poblacional, como lo son los distritos de Wánchaq y Santiago. Por ello es que para dar solución a la gran mayoría de debilidades es necesario el desarrollar el

presente trabajo de investigación que permita realizar un plan de negocio para la apertura de sucursales en los distritos ya mencionados.

## **4. CAPITULO IV RESULTADOS.**

### **4.1. Estudio de Mercado.**

#### **4.1.1. Objetivos general y específicos**

##### **4.1.1.1. Objetivo General.**

- Identificar la necesidad en el mercado de contar con tiendas Licoreras que proporcionen bebidas alcohólicas de calidad y de garantía a precios competentes en los distritos de Wanchaq y Santiago, Cusco 2022

##### **4.1.1.2. Objetivos Específicos.**

- Identificar la demanda insatisfecha existente en estos mercados.
- Determinar el tipo de servicio que se brindará en estas sucursales y el precio al que están dispuestos a adquirir los posibles consumidores.
- Conocer la aceptación de este servicio en estos distritos.

#### **4.1.2. Planificación del Estudio de Mercado**

Para el desarrollo del estudio de mercado, serán necesarios recursos humanos, materiales y económicos; los cuales detallamos a continuación

#### 4.1.2.1. Recursos Humanos

Para llevar a cabo el estudio de mercado serán necesarios la siguiente cantidad de personas:

<b>PERSONAS</b>	<b>No</b>
Planificador	1
Encuestador	1
Tabulador	1

*Tabla 4 Recursos Humanos, Creación Propia.*

La persona encargada de realizar el siguiente estudio será la Maestrante Darcy Verónica Flores Gonzáles.

#### 4.1.2.2. Recursos Materiales.

A continuación, se muestra los materiales requeridos para realizar la investigación de mercado, la cual se realizará de manera digital y no será necesario el uso de papel.

<b>MATERIALES</b>	<b>CANTIDAD</b>
Computadora	1
<b>SERVICIOS</b>	<b>HORAS</b>
Internet	50

*Tabla 5 Recursos Materiales, Creación Propia.*

#### 4.1.2.3. Recursos Económicos

Debido a que la investigación de mercados se realizará de manera digital, el único servicio que requerirá de inversión es el pago del internet por las horas solicitadas, en este caso 50 hrs, donde el total sería un pago de S/. 10.00

### **4.1.3. Segmentación del Mercado**

Según (Kotler, 2003) no existe una forma única de segmentar un mercado, ya que deben probarse diferentes variables, hasta encontrar la mejor forma de poder estructurar el mercado; entre estas encontramos las variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

#### **4.1.3.1. Segmentación Geográfica**

Llamada así porque esta segmentación divide al mercado en diferentes unidades geográficas, ya sea en naciones, regiones, estados, ciudades, etc.

#### **4.1.3.2. Segmentación Demográfica**

Este tipo de segmentación divide en grupos al mercado como, edad, género, ingresos, ocupación, etc.

#### **4.1.3.3. Segmentación Psicográfica**

Esta divide al mercado en grupos de clases sociales, personalidad y estilos de vida.

#### **4.1.3.4. Segmentación Conductual**

Por último, esta segmentación divide al mercado según conocimientos, actitudes o tipo de respuesta hacia un determinado producto.

#### **4.1.3.5. Mercado Meta**

Como hemos observado la segmentación de mercado nos va a permitir ubicar el mercado meta al que se dirigirán las campañas a ser realizadas por la empresa, ya que en este caso y debido a la

naturaleza de los productos y servicios es necesario segmentar por región, género, edad y respuesta o preferencia de productos.

Es así que observamos que nuestro público objetivo serán personas de género masculino o femenino, con rangos de edades desde 18 a más y revisar el tipo de licor de mayor movimiento en el mercado.

#### **4.1.4. Identificación del universo, población y selección de la muestra**

##### **4.1.4.1. Determinación del tamaño de la Muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra se deben considerar tres aspectos importantes; Error permitido, Nivel de confianza y carácter finito o infinito de la población.

Se considera de carácter finito a aquellas poblaciones con menos de 100000 habitantes e infinito a aquellas poblaciones con más de 100000 habitantes.

En el presente proyecto se realizará la fórmula para poblaciones infinitas, ya que la población que se tiene es de 149 659 habitantes entre los distritos de Santiago y Wanchaq, mayores de 18 años; la cual detallamos a continuación:

$$n = Z^2 * P * Q / d^2$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Número de elementos de la población

P = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno

Q = Valor de no concurrencia

Z = Nivel de confianza

d = Margen de error permitido

El valor de proporción esperada P es el 5% ósea (0.05).

Si P = 0.05, entonces Q el valor de no concurrencia será igual a 1-P

$$Q = 1 - 0.05$$

$$Q = 0.95 \text{ (95\%)}$$

Como se observa el nivel de confianza es del 95% el cual equivale a un nivel de confianza Z = 1.96

El margen de error máximo (d) que puede variar la muestra será como máximo el 5% (0.05).

Aplicando la formula tenemos los siguientes datos para encontrar el tamaño de la muestra:

$$N = 149\ 659$$

$$P = 0.05$$

$$Q = 0.95$$

$$Z = 1.96$$

$$d = 0.05$$

Donde:

$$n = (1.96)^2 * 0.05 * 0.95 / (0.05)^2$$

$$n = 0.1824 / 0.0025$$

$$n = 72.99$$

Esto nos indica que para el presente proyecto de investigación será necesario realizar 73 encuestas.

#### **4.1.5. Análisis de la Demanda**

La empresa ya constituida Licorerías Cusco tiene como servicio principal la venta de bebidas alcohólicas, como, whiskys, rones, piscos, vodkas, vinos, cocteles, cervezas, tequilas, gaseosas, aguas, jugos, energizantes, cigarrillos entre otros. Donde se tiene como objetivo incrementar sus locales de venta posicionando 2 sucursales en los distritos de Wanchaq y Santiago en la ciudad del Cusco; los cuales deben cumplir con los mismos estándares de calidad y servicio de la sede principal ubicada en el distrito de San Sebastián.

##### **4.1.5.1. Usos y Especificaciones.**

La gran mayoría de bebidas alcohólicas que se distribuyen en Licorerías Cusco tienen un bajo riesgo de perecer, y las sucursales se encargaran de la venta de los mismos, con los horarios de 2:00 pm a 10:00 pm de lunes a sábados, en estas sucursales además de la comercialización de Licores se incluirá la venta de artículos de Licorería para agregar un valor diferencial en comparación a la competencia.

Las sucursales tendrán como parte de sus funciones la recepción y logística de los productos que le sean entregados por parte de los proveedores y la sede principal.

Del mismo modo estas sucursales contarán con los requisitos legales y licencias necesarias que le permitan poner en marcha sus actividades.

**4.1.5.2. Servicios Principales.**

Los servicios principales serán la venta de la gran variedad de bebidas alcohólicas con las que cuenta la empresa.

**4.1.5.3. Servicios Complementarios.**

Los servicios complementarios a realizar son, el servicio de delivery y servicio de asesoría para la compra de instrumentos de licorería y bar.

**4.1.5.4. Atributos Diferenciadores del Servicios con respecto a la Competencia.**

Los principales servicios diferenciadores programados para las sucursales son la implementación de la página web, la cual se encuentra en curso; se complementará el servicio de venta de licores con productos de bar y licorería como vasos shakers, morteros de bar, cucharas removedores, cubeteras especiales de bar, onzeras, pisitos de barra, sacacorchos, coladores de bar, hieleras, vasos de cristal y copas; y juegos de mesa para reuniones. Todo ello será ofrecido bajo una asesoría que permita brindar un servicio y experiencia única.

Se incluirá también otros aspectos diferenciadores como calidad en la atención e higiene en los locales.



#### 4.1.6. Análisis de la Oferta.

En base a la información proporcionada por Licorerías Cusco, el mercado cusqueño tiende a variar su preferencia por ciertos licores según las festividades y ocasiones; sin embargo, según la rotación de sus productos, la mayor rotación y demanda de licores es en base al ron como primer lugar.

#### 4.1.7. Análisis de Precios del Mercado.

En base a la situación del mercado, Licorerías Cusco nos brindó la siguiente información donde se observa los precios que se manejan en el mercado.

<b>ANÁLISIS DE PRECIOS</b>		
<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO COMPRA</b>	<b>PRECIO VENTA</b>
<b>AGUAS</b>		
Agua Cielo 1lt	1.59	2.2
Agua Cielo 625ml	0.75	1.2
Agua San Luis 2.5L	2.87	4
Agua San Luis 625ml	1.03	1.5
Agua San Luis Con Gas 625MI	1.01	1.5
<b>ANISADOS</b>		
Anisado Del Bueno 500ml	12	16
Anís Najar Crema Especial 750ml	29.8	36.6
Anís Najar Seco Especial 750ml	27.5	34.4
Anís Najar Semi Dulce Especial 750ml	27.5	34.4
<b>CERVEZAS</b>		
Cerveza Budweiser 343ml	19	26
Cerveza Corona Extra 355ml	25.9	31.9
Cerveza Coronita Bot 210ml	12.75	16
Cerveza Cusqueña Trigo Botella 310 Forro Plástico	18.9	26
Cerveza Cuz Doble Malta Bot 310ml	19.5	26
Cerveza Cuz Dorada Bot 310ml	18.5	26
Cerveza Cuz Negra Bot 310ml	18.5	26
Cerveza Pilsen Lata Pk 12 355MI	41	50.5

Cerveza Pilsen Lata Und 355Ml	3.12	4
Cerveza Pilsen Six Pack Botella 305ml	17.5	25
Cerveza Six Pack Heineken 330ml	24.8	30
Cerveza Stella Artois Belgium 330ml	23.9	32.5
Cerveza Tres Cruces Sixpack 355ml	14	18
<b>CIGARROS</b>		
Cigarro Lucky Mora Caja 10	9.86	12
Cigarro Lucky Naranja Caja 10	9.86	12
Cigarro Lucky Original Caja 10	9.82	12
Cigarro Lucky Sandia Caja 10	9.86	12
Cigarro Lucky Clasico Cajetilla X20	17.57	22
Cigarro Lucky Energy Cajax10	9.82	12
Cigarro Lucky Mora X20	17.66	22
Cigarros Lucky Naranja Caja X20	17.66	22
Cigarros Lucky Sandía X20	17.66	22
Cigarros Pall Mall Clásico X10	4.34	6.6
Cigarros Pall Mall Menthol X10	4.34	6.6
Kent Caja 10	7.93	10
<b>CREMA DE WHISKY</b>		
Crema W Baileys Or 750ml	60.5	72.8
Crema W Sheridans 750ml	68.64	86
<b>ENCENDEDORES</b>		
Encendedor Clipper Recargable	1.88	3.5
Gas butano recarga	0.2	1.5
<b>ENERGIZANTES</b>		
Energizante 360 300ml	1.55	2
Energizante Monster 473ml	7	8.8
Energizante Red Bull 250ml	5	7
<b>ESPUMANTES</b>		
Espumante GoldFvsion Verde 750ml	41	52
Espumante Primadonna 750 Ml	16.5	21
Espumante Riccadonna Asti 750ml	43.9	55
Espumante Riccadonna Moscato 750ml	43.9	55
Espumante Riccadonna Ruby 750ml	43.9	55
Gold Fusion Enigma 750	41	52
Gold Fusion Glaciar 750	41	52
Gold Fusion Gold 750	41	52
Gold Fusion Infinity 750 Ml	41	52
Gold Fusion Romantic 750	41	52
Gold Fusion Vulcano 750	41	52

<b>PREPARADOS</b>		
Party Box Cherry Pasión 3lt	29.42	38
Party Box Maraculove 3lt	29.42	38
Four Loko Blue 473Ml	9.11	12
Four Loko Gold 473ml	9.11	12
Four Loko Mango 473ml	9.11	12
Four Loko Ponche De Frutas 473ml	9.11	12
Four Loko Purple 473ml	9.11	12
Four Loko Sandía 473ml	9.11	12
Hit Chilcano De Ron 355ml	4.4	6
Hit Cuba Libre 355ml	4.4	6
Hit Mojito 355ml	4.4	6
Wild Fresh Apple	4.4	6
Wild Passion Fruit 355ml	4.4	6
Wild Sex On The Beach 355ml	4.4	6
Wild Tropical Orange 355ml	4.4	6
Wild Xtreme 355ml	5.5	7
<b>GASEOSAS</b>		
Gaseosa Cocacola 2.25L	6.57	8
Gaseosa Cocacola 3L	9.46	11
Gaseosa Cocacola 600ml	2.34	2.7
Gaseosa Evervess 1.5L	4.42	7.5
Gaseosa Fanta Naranja 3Lt	6.32	11
Gaseosa Ginger Schweppes 1.5L	5.45	7.5
Gaseosa Guarana 2L	4.15	5.5
Gaseosa Inca Kola 2.25L	6.17	8
Gaseosa Inca Kola 600ml	2.12	2.7
Gaseosa Inca Kola De 3L	9	11
Gaseosa Sprite 2.25L	5.59	8
Ginger Ale Nórdica 1.5 Lt	3	5
<b>GIN</b>		
Gin Bombay Sapphire 750ml	85.31	105
Gin Tonic Bombay Sapphire 750ml	7	11.5
Gin Tanqueray 700ml	40	89.9
<b>HIELO</b>		
Hielo Point de 1.5kl	1.8	3.5
Hielo Hidrata Ice Bolsa 1.5kl	1.66	3.5
<b>DULCES</b>		
Halls Mentol Cereza Lyptus 9 Pastillas 25.2g	0.75	1
Halls Mentol Eucalipto 9 Pastillas 25.2g	0.75	1

Trident Freshmint 30.6g	2.04	3
Trident Menta 30.6g	2.04	3
Trident Yerbabuena 30.6g	2.04	3
<b>LICOR DE HIERBAS</b>		
Jagermeister 1750Lt	119.56	150
Jagermeister 750ml	49.5	65
Jaggermeister Colección	7	8.5
<b>JARABES</b>		
Jarabe De Goma Emperador 750ml	7.65	9.6
Jarabe De Goma Vargas Chevalier 750ml	10.27	14
Jarabe De Granadina Artizan 750ml	6.42	8.5
Jarabe De Granadina Chevalier 750ml	7.9	10
Syrup De Coco Artizan 750ml	12.68	15.9
<b>JUGOS</b>		
Jugo De Naranja Frugos 1Lt	4.32	6
Jugo De Naranja Watts 1000ml	3	5
<b>PISCOS</b>		
Pisco 4 Gallos MV Acholado Colección	9.2	11.1
Pisco 4 Gallos MV Albilla Colección	9.2	11.1
Pisco 4 Gallos MV Italia Colección	9.2	11.1
Pisco 4 Gallos MV Moscatel Colección	9.2	11.1
Pisco 4 Gallos MV Quebranta Colección	9.2	11.1
Pisco 4 Gallos MV Torontel Colección	9.2	11.1
Pisco 4Gallos Acholado 700ml	30.37	40
Pisco 4Gallos Italia 700ml	30.37	40
Pisco 4Gallos Quebranta 700ml	30.37	40
Pisco Porton Colección	14.78	18
Pisco Taber Botija Acholado 700ml	26.9	32
Pisco Taber Botija Italia 700ml	26.9	32
Pisco Taber Botija Quebranta 700ml	26.9	32
Porton Mosto Verde Acholado 750ml	70.81	88.5
Porton Mosto Verde Italia 750ml	70.81	88.5
Porton Mosto Verde Quebranta 750ml	70.81	88.5
<b>RONES</b>		
Ron Barcelo Añejo 750ml	29.28	40
Ron Barcelo Añejo Garrafa 1.75Lt	62	80
Ron Barceló Imperial 750ml	109.9	138
Ron Cabo Blanco Black 1L	13.49	21
Ron Cabo Blanco Black 750ml	12.44	17
Ron Cartavio Black 125ml	4.12	5.5

Ron Cartavio Black 1L	21.26	27
Ron Cartavio Black 750ml	19.9	25
Ron Cartavio Black Barrel 750ml	20	26
Ron Cartavio Blanco 125ml	4.12	5.5
Ron Cartavio Blanco 750ml	19.9	25
Ron Cartavio Selecto 5 750ml	22.09	30
Ron Cartavio Superior 125ml	4.12	5.5
Ron Flor De Caña 12 750ml	93.74	112
Ron Flor De Caña 25 Años 750ml	458.62	670
Ron Flor De Caña 4 750ml	34.5	41.5
Ron Flor De Caña 4 Años 1750ml	71.53	82.5
Ron Flor De Caña 4 Años 1lt	36	56
Ron Flor De Caña 5 750ml	42	51
Ron Flor De Caña 7 750ml	49.5	76
Ron Havanna Club Spc 700ml	26	33
Ron Kingston 62 Gold 750ml	24.72	30.9
Ron Medellin Añejo 3 Años 750ml	24.5	32
Ron Zacapa Centenario 23 Años 750ml	152.6	183.5
<b>TEQUILAS</b>		
Tequila José Cuervo 750ml	58.41	73
<b>VINOS</b>		
Vino Intipalka Malbec Mer 750ml	31.6	39.5
Vino Queirolo Magdalena 2000ml	36.45	45
Vino Queirolo Magdalena 750ml	12.15	17.5
Vino Queirolo Rose 750ml	12.4	17.5
Vino Santiago Queirolo Borgoña 2lt	33.8	43
Vino Santiago Queirolo Rose 2L	33.8	43
Vino Tabernero Blanco 750ml	13.92	17.5
Vino Tabernero Borgoña 750ml	14	17.7
Vino Tabernero Borgoña 1.5LT	26.9	35
Vino Tabernero Borgoña 2000ml	29.1	45
Vino Tabernero Gran Rose 750ml	14	17.7
Vino Viu Manent Reserva Malbec 750ml	34.8	45
<b>VODKAS</b>		
Vodka Absolut 750ml	36.8	47.5
Vodka Absolut Colección	6	7.2
Vodka Espumoso Nuvo 750ml	106.13	132.7
Vodka Russkaya 1000ml	18.7	25
Vodka Russkaya Apple 750ml	16.9	21.9
Vodka Russkaya Cranberry 750ml	17.51	22.5

Vodka Russkaya Pink 750ml	18.9	23
Vodka Smirnoff Red 700ml	19.81	25
<b>WHISKYS</b>		
Whisky Ballantines 750ml	35.2	44
Whisky Chivas Regal 12 750ml	61	84
Whisky Grand Old Parr 12 Años 750ml	85.26	103
Whisky JD Fire 50ml	13.6	20
Whisky JD Gentleman 50ml	13.6	20
Whisky JD Honey 50ml	13.6	20
Whisky JD Honey 750ml	84	110
Whisky JD Original 50ml	13.6	20
Whisky JD Original 750ml	87.5	110
Whisky JD Single Barrel 50ml	13.6	20
Whisky JW Black Label 1lt	123	151.5
Whisky JW Black Label 750ml	104.9	128
Whisky JW Blue Label 750ml	828.75	1090
Whisky JW Doble Black 1000ml	159.8	170
Whisky JW Red Label 750ml	43	60
Whisky Jack Daniels Single Barrel 750ml	189	250
Whisky Old Times Red 750ml	15.9	20
Whisky Passport Scotch	18.17	22.7
Whisky Red Label Colección	4.75	5.7
Whisky Royal Salute 21 Años 700ml	536.51	800
Whisky Something Spc 750ml	38.44	50
Whisky Chivas Regal 18 Colección	15.4	18.5
<b>OTROS</b>		
Blue Curacao Bols Amsterdam	23.48	30.5
Bolsas Notex	3	6
Caja De Fósforos Inti	0.24	0.3
Smoking Blue X60 Hojitas para tabaco	1.5	2

*Tabla 6 Análisis de Precios, Creación Propia.*

## 4.2. Estudio Técnico.

### 4.2.1. Objetivos.

Determinar la localización y tamaño adecuado para los muebles, equipos y productos que permitan al personal desarrollar sus actividades.

#### **4.2.2. Localización.**

El contar con una localización adecuada permitirá un mayor nivel de ventas y por ende una mejor rentabilidad de los productos.

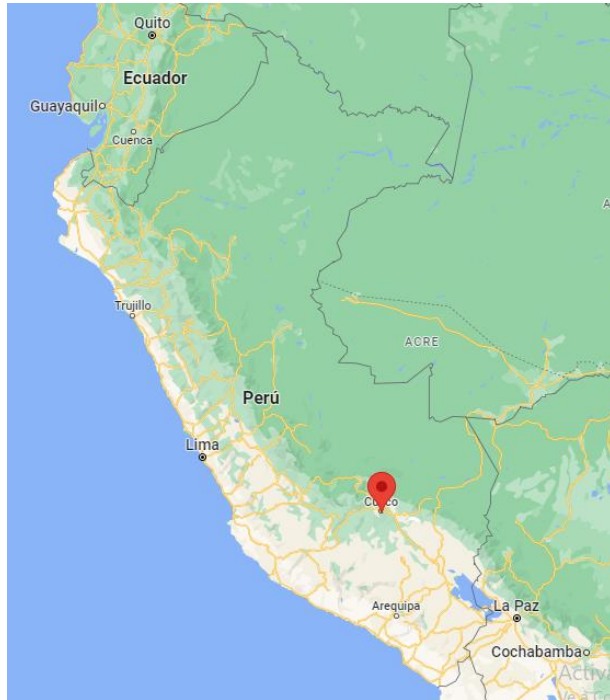
Para determinar el lugar de localización de las sucursales se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- Zonas con bastante movimiento de personas.
- Cercanía a locales de entretenimiento aptos para mayores de 18 años.

#### **4.2.3. Macro localización.**

Actualmente Licorerías Cusco se encuentra ubicada en el departamento del Cusco, en el distrito de San Sebastián y busca el incrementar sus locales de venta en dos sucursales ubicadas en los distritos de Wanchaq y Santiago, donde según la información recopilada por (INEI, inei.gob.pe, 2018) se ha observado que existe una población de mayores de 18 años en el distrito de Wanchaq de 64144 personas, y en el distrito de Santiago 85515 personas; sin embargo estos datos son referenciales, ya que aún no se ha obtenido información actual del INEI para el año 2022.

PERÚ-CUSCO



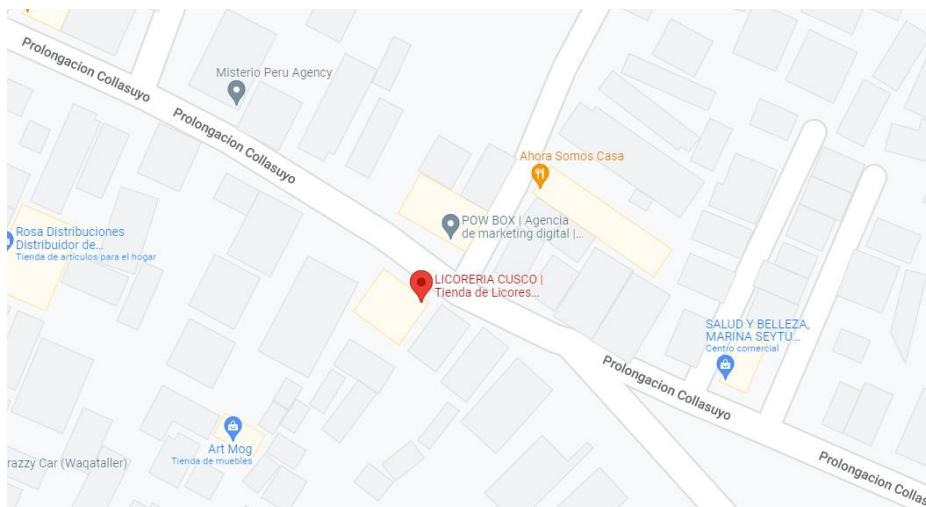
*Ilustración 5 Macro localización Licorerías Cusco Elaboración Google Maps.*

#### **4.2.4. Micro Localización.**

En la Microlocalización de la empresa, se ha tomado en cuenta el local propio con el que actualmente cuenta la empresa ubicado en el distrito de San Sebastián Cusco, en Urb. La Planicie D-34 (706) Prol. Collasuyo.

El local comercial cuenta con los servicios básicos, área administrativa, cámaras de seguridad y adicionalmente cuenta con un galpón que sirve de almacén.





*Ilustración 6 Micro localización, Elaboración Google Maps.*

#### **4.2.5. Justificación de la Localización.**

El contar ya con un local comercial y almacén físicos para el desarrollo de las actividades de la Licorería es una gran ventaja ya que permite contar con la oficina principal y no paga un alquiler mensual y permite tener un mayor ingreso.

#### **4.2.6. Ingeniería del Proyecto**

Para el desarrollo del presente proyecto de inversión es necesarios mencionar aquellos equipos que serán de utilidad para el desarrollo de las actividades de Licorerías Cusco en sus dos sucursales.

##### **4.2.6.1. Tecnología**

La tecnología que será de utilidad para desarrollar las actividades en las dos sucursales de Licorerías Cusco son los equipos de oficina y computo, con programas actualizados y acorde a las necesidades de

la empresa los cuales serán brindados por la empresa Pow Box Company E.I.R.L. ya que sus productos son de buena calidad y bajos costos.

Los equipos y sistemas serán comprados en Cusco.

#### **4.2.6.2. Maquinaria y Equipos**


Actualmente Licorerías Cusco cuenta con una grabadora y cortadora láser, la cual permitirá brindar un servicio personalizado en el empaque de nuestros licores para ocasiones especiales.


Se necesitará implementar nuevos muebles de exhibición y escritorios adecuados a la disposición y medidas de las nuevas sucursales; todos ellos serán elaborados en melamina respetando los colores establecidos por la empresa Licorerías Cusco.

#### **4.2.7. Flujograma de la empresa**

Se solicitó a la empresa información de su flujograma el cual se basó en los procesos de solicitud, atención y entrega de sus productos a los clientes.

Para detallar la simbología que se utilizó se optó por tomar en cuenta las definiciones de flujograma de (Pizarro, 2010).

 Principio o fin del proceso.

 Tarea en el Proceso.

 Decisión que lleva a diferentes tareas.



Documentos e Informes.



Sentido del Flujo.

Entrega del producto:

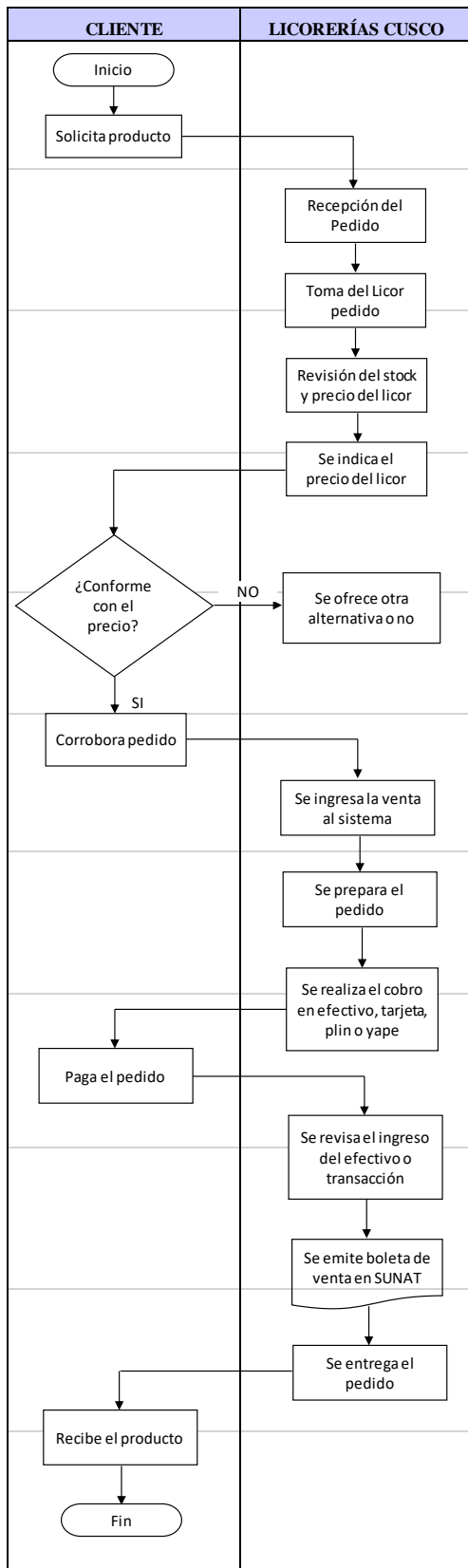


Ilustración 7 Flujo de Licorerías Cusco, Elaboración propia.

#### 4.2.8. Requerimiento a proveedores e instrumentos.

##### Proveedores.

Por políticas de privacidad de la empresa, se tuvo acceso solo a algunos de sus proveedores y los beneficios que estos les brindan a Licorerías Cusco; entre estos están los siguientes:

<b>PROVEEDORES</b>	<b>BENEFICIOS</b>
Licores Nuevo Mundo	Buena calidad
Sumon	Buena calidad precios bajos
Backus	Buena calidad, precios bajos y entrega inmediata
Makro supermercados	Buena calidad, precios bajos, entrega rápida
Cocacola	Buena calidad, precio accesibles
Jandy Sac	Buena calidad, atención rápida.

*Tabla 7 Proveedores L.C, Creación Propia*

#### 4.3. Estudio Organizacional.

##### 4.3.1. Recursos Humanos.

A continuación, se detalla el personal requerido para el desarrollo de las funciones y operaciones normales de la empresa y sus sucursales durante el primer año:

<b>CARGO</b>	<b>N° PERSONAS</b>	<b>SUELDO MENSUAL</b>
Administrador	1	S/ 1,200.00
Especialista en marketing digital	1	S/ 800.00
Contador	1	S/ 300.00
Vendedor	2	S/ 2,050.00
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>S/ 4,350.00</b>

*Tabla 8 Recursos Humanos 1er año, Creación Propia.*

#### 4.3.2. Descripción y Análisis de Puestos.

Se ha desarrollado para el presente proyecto de inversión la descripción y análisis de cada puesto según un solo formato, el cual se muestra a continuación:

<b>DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Título	Administrador
Reporta a:	Gerente Propietario
<b>PERFIL REQUERIDO</b>	
Edad:	27-37 años
Género:	Indiferente
Educación:	Licenciado en Administración
Experiencia:	3-5 años
Conocimientos:	Costos y Presupuestos Planillas Logística Marketing Excel intermedio
Competencias:	Manejo de personal Solución de problemas y toma de decisiones Liderazgo y motivación Buena comunicación Capacidad de negociación Proactividad
Responsabilidades principales:	Responsable de supervisar las 3 tiendas Responsable del recojo del efectivo diariamente Responsable de tratar con los proveedores Responsable de planificar estrategias Responsable de Controlar asistencias del personal Supervisar las campañas digitales Realizar presupuestos para el abasto de las 3 tiendas Controlar Inventarios e ingreso y salida de los trabajadores mediante los sistemas de control. Pago de salarios

Tabla 9 Descripción P.T Adm, Creación Propia.

<b>DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Título	Especialista en Marketing Digital
Reporta a:	Administrador
<b>PERFIL REQUERIDO</b>	
Edad:	35-45 años
Género:	Masculino
Educación:	Ingeniero de Sistemas con especialidad en marketing y publicidad digital
Experiencia:	3-5 años
Conocimientos:	Implementación del negocio digital (página web, redes sociales, etc) Conocimiento en lenguajes de programación (Laravel, Angular, html5, MySQL, Java script, Corel draw, Photoshop, metodología UX, Community Manager, SEO Manager, Capacitación de procesos de seguridad 27001) Conexión de redes físicas
Competencias:	Creatividad Trabajo en equipo Trabajo bajo presión Cumplimiento de metas Puntualidad y responsabilidad Proactividad
Responsabilidades principales:	Responsable del manejo e implementación del negocio digital Responsable de la elaboración de campañas digitales Responsable de la calendarización de contenidos Responsable de control de sistemas de conexión Responsable de la seguridad digital del negocio

Tabla 10 Descripción P.T Marketing, Creación Propia.

<b>DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Título	Contador
Reporta a:	Administrador
<b>PERFIL REQUERIDO</b>	

Edad:	25-35 años
Género:	Indiferente
Educación:	Licenciado en Contabilidad
Experiencia:	3-5 años
Conocimientos:	Principios de Contabilidad Normas de tributación para empresa de persona natural con Ruc Análisis de Costos y Presupuestos
Competencias:	Responsabilidad Ética Puntualidad en los pagos Buena comunicación
Responsabilidades principales:	Análisis de estados financieros Pago de impuestos Municipales Pago de impuestos tributarios

Tabla 11 Descripción P.T Contador, Creación Propia.

<b>DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Título	Vendedor
Reporta a:	Administrador
<b>PERFIL REQUERIDO</b>	
Edad:	25-35 años
Género:	Masculino
Educación:	Secundaria Completa/Ventas
Experiencia:	2-5 años en ventas y atención al cliente
Conocimientos:	En bebidas alcohólicas y productos similares Manejo y control de caja Excel intermedio Estrategías de venta Manejo de plataformas de pago digitales
Competencias:	Conocimiento del negocio Trabajo con eficiencia orden y limpieza Buena relación y atención a los clientes Reconocimiento de monedas y billetes falsos Responsable y honesto Proactividad



Responsabilidades principales:	Responsable de apertura y cierre correcto del local Responsable de la venta y atención a los clientes consumidores Responsable de inicio y cierre de caja Responsable del stock entregado en tienda Responsable del mantenimiento de su área de trabajo Responsable de llevar un control de los productos que requieran abasto Responsable de manejar cobros con POS u otros medios de pago digitales Responsable de las llamadas y coordinación de pedidos a delivery
--------------------------------	---

*Tabla 12 Descripción P.T Vendedor, Creación Propia.*

#### **4.3.3. Capacitación del Personal.**

Para desarrollar el proceso de capacitación del personal para Licorerías

Cusco, se seguirá el siguiente proceso:

##### **Etapa 1: Formación.**

En esta etapa del proceso se busca como objetivo la mejora o adquisición de nuevas habilidades que le permita al trabajador ser más eficiente, potenciar el aprendizaje y su desarrollo en la empresa.

##### **Etapa 2: Capacitación.**

En esta etapa se tiene como objetivo el desarrollar y obtener conocimientos que sean relevantes para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa.

##### **Etapa 3: Adiestramiento.**

En esta última etapa del proceso se pretende poner en práctica todo el proceso de aprendizaje de las primeras dos etapas del proceso.

En el negocio de venta de Licores es necesario contar con personal capacitado que conozca los diversos productos y aquellos complementos que permitan brindar una atención personalizada y asesorada para identificar las necesidades de los clientes y brindarles el producto idóneo.

Además, deberán manejar el sistema de ventas y almacén con el que cuenta actualmente la empresa para el desarrollo de sus actividades.

#### **4.3.4. Establecimiento de Políticas del Personal**

Debido a las características del negocio, las políticas del personal están enfocadas a mantener un ambiente seguro de trabajo, ya que existen muchos riesgos que pueden perjudicar no solo a los trabajadores sino también a la empresa.

Las siguientes son medidas básicas para la seguridad del personal:

- No está permitido el uso de productos inflamables dentro de las instalaciones.
- Está prohibido fumar dentro de las instalaciones.
- Utilizar correctamente y mantener en buen estado los equipos y sistemas que le brinde la empresa.
- No está permitido el ingreso de personas ajenas a la empresa a las áreas de almacén.
- Los residuos y desechos generados por la actividad laboral deberán ser clasificados y depositados en los contenedores asignados.
- Se debe tener un manejo cuidadoso de los licores al momento de trasladarlos y recepcionarlos.

#### **4.3.5. Mecanismos de control interno y externo.**

Estos son los mecanismos de control interno y externo:

##### **4.3.5.1. Entrada y salida del personal.**

Cada local comercial contará con un sistema de control de ingreso y cierre el cual está dentro del sistema de ventas y almacén con el que actualmente cuenta la empresa, cumpliendo las 8 horas laborales diarias de ley según el código de trabajo. Este método de control permitirá inculcar la puntualidad y responsabilidad en el equipo de trabajo.

##### **4.3.5.2. Ausencias y Permisos.**

Las ausencias que se considerarán con goce de salario serán:

- Obligaciones familiares: Fallecimiento de un familiar en primer grado o nacimiento de un hijo.
- Citas médicas programadas con el seguro social.
- Accidentes dentro del centro de trabajo.

Los permisos solicitados por actividades fuera de las ya mencionadas, estarán a criterio del jefe inmediato y deberán ser solicitadas con un periodo no mínimo a los 7 días hábiles, con la finalidad de no perjudicar al centro de trabajo.

Estos permisos de carácter netamente personal no tendrán goce de sueldo.

#### **4.3.5.3. Ventas Particulares.**

Está prohibida la venta de Licores fuera del horario de cierre del sistema y caja.

### **4.4. Estudio Legal.**

#### **4.4.1. Escenario Elegido y sus Implicaciones.**

Actualmente Licorerías Cusco se encuentra registrada como empresa a nombre de persona natural con RUC 1073311661, donde las condiciones principales para poder seguir en este rubro es no superar los S/. 8,000.00 de ingresos brutos al mes; sin embargo, lo que se busca es lograr un crecimiento y llegar a ser una empresa como persona jurídica, el cual se logrará si el negocio cuenta con dos sucursales, ya que actualmente la empresa no supera como máximo los S/. 5,000.00 al mes.

#### **4.4.2. Normativa Reguladora.**

Actualmente la ley que regula la comercialización y publicidad de bebidas alcohólicas es el proyecto de Ley que modifica la Ley N° 28681 donde para la comercialización, venta y publicidad de las bebidas alcohólicas damos mayor énfasis a los artículos 4, 8 y 10 los cuales se citarán a continuación para brindar un mayor respaldo al presente trabajo de investigación:

Según (Peru, 2016) “Artículo 4.- De los locales o establecimientos  
Los propietarios, administradores, representantes o dependientes de los establecimientos a que se refiere el artículo 3 en cualquiera de sus giros o modalidades, además de las obligaciones señaladas

en normas específicas, tienen las siguientes obligaciones:

a) Colocar en un lugar visible del local o establecimiento, carteles con las siguientes Inscripciones:

“PROHIBIDA LA VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS A MENORES DE 18 ANOS”

“SI HAS INGERIDO BEBIDAS ALCOHOLICAS, NO MANEJES PORQUE ES DELITO”

b) Negar el ingreso a menores de edad en aquellos lugares cuyo giro principal sea la venta de bebidas alcohólicas.

c) No comercializar bebidas adulteradas, contaminadas o que contravengan las disposiciones de salud aplicables.

Cumplir con los horarios establecidos por la autoridad competente. Las municipalidades establecen los horarios para la distribución, venta, provisión o suministro de bebidas alcohólicas a los **consumidores finales**”

(Peru, 2016) “Artículo 8.- De los anuncios publicitarios

Sin perjuicio de lo dispuesto en la normativa general sobre publicidad, la publicidad de toda bebida alcohólica deberá sujetarse a las siguientes restricciones:

1. Los anuncios escritos deberán consignar, en caracteres legibles y en un espacio no menor del 20% del área total del anuncio, las frases a que se hace referencia en el artículo 7 de la presente Ley.

2. La publicidad audiovisual transmitirá en forma visual las frases a que

se hace referencia en el artículo 7 de la presente Ley, por un espacio no menor a tres (3) segundos.

3. Cuando se trate de publicidad radial, al final del anuncio se deberá expresar en forma clara pausada las frases: “TOMAR BEBIDA ALCOHOLICAS EN EXCESO ES DANINO” **“CONDUCIR EN ESTADO DE EBRIEDAD ES DELITO”**.

4. No se podrá utilizar argumentos que induzcan el consumo por parte de menores de edad.”

(Peru, 2016) “Artículo 10.- Campañas de prevención

Bajo la rectora del Ministerio de Salud, en coordinación con los sectores competentes, gobiernos regionales y gobiernos locales respectivos, desarrollaran a nivel nacional campañas educativas integrales de prevención, sobre las consecuencias dañinas que el consumo de bebidas alcohólicas produce en la salud integral de las personas, en la desintegración de la familia y los riesgos para terceros, priorizándose la realización de estas campañas en colegios, institutos y universidades, sean estos estatales o particulares.

Dichas campañas, a cargo de los tres niveles de gobierno, son obligatorias, por lo menos dos veces al año.”

## **4.5. Estudio Financiero.**

### **4.5.1. Objetivo**

Brindar información relevante y necesaria sobre las inversiones del presente proyecto de inversión y así determinar las necesidades de los recursos financieros, las fuentes de financiamiento necesarias, la rentabilidad de los recursos y la evaluación de todo ello.

### **4.5.2. Presupuesto de inversión**

Antes de poner en marcha el presente proyecto de inversión, se ha agrupado en tres tipos las inversiones que se deberán efectuar: Activos fijos, Intangibles y el capital de trabajo; los cuales detallamos a continuación.

#### **4.5.2.1. Activos Fijos**

Dentro de ellos encontramos los bienes de propiedad de la empresa, estos son: maquinarias, equipos, vehículos de transporte, mobiliarios y otros.

Para que Licorerías Cusco pueda poner en marcha las dos sucursales, esta necesitará los siguientes activos fijos.

##### **4.5.2.1.1. Costos de Maquinaria y Equipos**

El costo para maquinarias y equipos del presente proyecto de inversión es de S/. 16,362.00 soles, los cuales se detallan a continuación.

<b>Concepto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Balanza	2	S/ 34.00	S/ 68.00

Motocicleta	2	S/ 5,000.00	S/ 10,000.00
Congeladora	2	S/ 2,999.00	S/ 5,998.00
Pintura por galón blanco ostra	1	S/ 160.00	S/ 160.00
Extintores	2	S/ 68.00	S/ 136.00
<b>Total</b>			<b>S/ 16,362.00</b>

Tabla 13 Costos Maquinaria y Equipos, Creación Propia.

#### 4.5.2.1.2. Infraestructura e Instalaciones

La venta de Licores se llevará a cabo en dos sucursales en los distritos de Wanchaq y Santiago Cusco, por lo cual estos locales serán alquilados bajo las especificaciones de contar con servicios higiénicos, luz, agua y un metraje no menor a 30m<sup>2</sup> en cada local, donde se tendrá una inversión de S/. 1,500.00 por local.

Se tendrá que adaptar rejas para la protección del local y sus trabajadores el cual nos arroja un total de S/. 1600.00 para ambos locales.

Sin embargo, se necesitará adecuar los colores del local según lo especificado por la sede principal de Licorerías Cusco y respetando el diseño del negocio.

Concepto	Cantidad de m <sup>2</sup>	Costo por m <sup>2</sup>	Costo total
Alquiler de Local en Wanchaq	25-30	S/ 50.00	S/ 1,200.00
Alquiler de Local en Santiago	25-30	S/ 50.00	S/ 1,200.00
Rejas	4	S/ 800.00	S/ 1,600.00
<b>Total</b>			<b>S/ 4,000.00</b>

Tabla 14 Infraestructura e Instalaciones, Creación Propia.



#### 4.5.2.1.3. Muebles

Se obtuvo un total de S/. 12,760.00 soles para implementar los muebles necesarios para las dos sucursales de Licorerías Cusco.

Concepto	Unidad	Valor Unitario	Valor Total
Escritorio	2	S/ 1,200.00	S/ 2,400.00
Sillas de escritorio	2	S/ 180.00	S/ 360.00
Módulos de exhibición	10	S/ 1,000.00	S/ 10,000.00
<b>Total</b>			<b>S/ 12,760.00</b>

Tabla 15 Muebles, Creación Propia.

#### 4.5.2.1.4. Equipo de Computo

El equipo de cómputo necesario para implementar las dos sucursales arroja una inversión total de S/. 12,976.00

Concepto	Unidad	Valor Unitario	Valor Total
Computadora Core I7 5ta generacion	2	S/ 3,000.00	S/ 6,000.00
Caja registradora	2	S/ 2,500.00	S/ 5,000.00
Impresora Epson L555	2	S/ 400.00	S/ 800.00
POS	4	S/ 169.00	S/ 676.00
Cámaras de seguridad	2	S/ 250.00	S/ 500.00
<b>Total</b>			<b>S/ 12,976.00</b>

Tabla 16 Equipos, Creación Propia.

#### 4.5.2.1.5. Equipos de Oficina

Se ha visto por conveniente optar por celulares para las sucursales, los cuales arrojan un total de inversión de S/. 2400.00 soles.

Concepto	Unidad	Valor Unitario	Valor Total
Celular Samsung Galaxy A32	2	S/ 1,200.00	S/ 2,400.00
<b>Total</b>			<b>S/ 2,400.00</b>

Tabla 17 Equipos de Oficina, Creación Propia.

#### 4.5.2.2. Activos intangibles

Como activos intangibles se consideró una inversión total de S/.

1400.00 soles ya que la licencia de funcionamiento para cada local es de S/. 500.00

Detalle	Valor Total
Licencia de Funcionamiento	S/ 500.00
Gastos de Capacitación	S/ 400.00
<b>Total</b>	<b>S/ 900.00</b>

Tabla 18 Activos Intangibles, Creación Propia.

#### 4.5.2.3. Capital de Trabajo

##### 4.5.2.3.1. Materiales Indirectos

En esta se consideraron los siguientes:

Concepto	Unidad	Valor Unitario	Valor Total
Tarjetas	100	S/ 0.20	S/ 20.00
Letreros de neon	6	S/ 750.00	S/ 4,500.00
Sellos	2	S/ 4.00	S/ 8.00
<b>Total</b>			<b>S/ 4,528.00</b>

Tabla 19 Materiales Indirectos, Creación Propia.

##### 4.5.2.3.2. Costo de Suministros

Se consideraron los siguientes en un aproximado, ya que depende de la zona:

Concepto	Costo Mensual	Costo Total
Internet	S/ 70.00	S/ 140.00

Plan para celulares	S/ 20.00	S/ 40.00
Agua	S/ 25.00	S/ 50.00
Luz	S/ 100.00	S/ 200.00
<b>Total</b>		<b>S/ 430.00</b>

Tabla 20 Costo de Suministros, Creación Propia.

#### 4.5.2.3.3. Costo Inicial de Trabajo

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
Materiales Indirectos	S/ 4,528.00
Mano de Obra	S/ 4,350.00
Suministros	S/ 430.00
Licores	S/ 50,000.00
<b>Total</b>	<b>S/ 59,308.00</b>

Tabla 21 Costo Inicial de Trabajo, Creación Propia.

### 4.5.3. Presupuestos de Operación

#### 4.5.3.1. Presupuesto de Ingresos

A continuación, presentamos un cuadro de la información recopilada de la empresa Licorerías Cusco y la proyección de ingresos que se realizó en base al primer año de ingresos de Licorerías Cusco.

Debido a que se cuenta con datos de las ventas del año 2021, se ha realizado una proyección para los 3 locales con los que contaría Licorerías Cusco para un periodo de 10 años.

Para ello, como Licorerías Cusco solo cuenta con un antecedente de ventas de un año se aplicó la fórmula de Pronóstico sin datos:

Donde:

Qf = Cantidades Finales

Qi = Cantidades Iniciales

i = Tasa de la inflación

n = Tiempo a proyectar

Formula:  $Q_f = Q_i (1+i)^n$

Donde al aplicar la formula se obtuvo los siguientes datos para la proyección de 10 años y está representada en el siguiente esquema.

<b>FLUJO DE INGRESOS</b>	
<b>AÑO</b>	<b>VALOR</b>
1	110800
2	117004.8
3	123542
4	130475.86
5	137779.8
6	145498.13
7	153646.36
8	162249.98
9	171336.68
10	180930.86

Tabla 22 Flujo de Ingresos, Creación Propia.

#### 4.5.3.2. Presupuesto de Egresos

A continuación, presentamos el flujo de Egresos proyectado a 10 años, posteriormente se considerará el flujo de efectivo neto que nos será de utilidad para identificar el TMAR, VAN Y TIR para el presente plan de negocio.

<b>FLUJO DE EGRESOS</b>	
<b>AÑO</b>	<b>VALOR</b>
1	59308
2	69308
3	79308
4	89308
5	99308
6	109308
7	119308
8	129308

9	139308
10	149308

Tabla 23 Flujo de Egresos, Creación propia.

<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO</b>	
<b>AÑO</b>	<b>VALOR</b>
1	51492
2	47696.8
3	44234
4	41167.86
5	38471.8
6	36190.13
7	34338.36
8	32941.98
9	32028.68
10	31622.86

Tabla 24 Flujo Neto de Efectivo, Creación propia.

#### 4.5.3.2.1. Estructura del Financiamiento

Según los datos revelados en el estudio financiero, la inversión necesaria para llevar a cabo la apertura de las dos sucursales de Licorerías Cusco es de S/. 75,000.00 soles en total; donde el 20% del capital para la inversión es propio y el 80% será financiado a un plazo de 48 meses con una TEA del 12.55%.

<b>FINANCIERA</b>	<b>MONEDA EN S/.</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Capital Propio	S/ 15,000.00	20%
Capital Financiado	S/ 60,000.00	80%
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>S/ 75,000.00</b>	<b>100%</b>

Tabla 25 Estructura Financiera, Creación Propia.

A continuación, se presenta una simulación de un préstamo pre aprobado por el monto de S/. 60,000.00 para Licorerías Cusco por

medio del Banco Interbank; donde se observa que el monto de la cuota mensual es de S/. 1,587.19

<b>CREDITO INTERBANK</b>	
<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN</b>	
Importe Original	60000
Importe Financiado	60000
Moneda	Soles
Nro Cuotas	48
Diferido	0
TEA (%)	12.55
TCEA (%)	12.55

*Tabla 26 Amortización, Creación Propia.*

<b>CUOTA</b>	<b>FECHA</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERESES</b>	<b>CUOTA TOTAL</b>
1	12/9/2022	991.24	595.95	1587.19
2	12/10/2022	981.41	605.78	1587.19
3	12/11/2022	991.45	595.74	1587.19
4	12/12/2022	1020.58	566.61	1587.19
5	12/1/2023	974.73	612.46	1587.19
6	12/2/2023	1076.96	510.23	1587.19
7	12/3/2023	1033.03	554.16	1587.19
8	12/4/2023	1025.97	561.22	1587.19
9	12/5/2023	1105.93	481.26	1587.19
10	12/6/2023	1082.33	504.86	1587.19
11	12/7/2023	1093.04	494.15	1587.19
12	12/8/2023	1087.67	499.52	1587.19
13	12/9/2023	1114.63	472.56	1587.19
14	12/10/2023	1079.27	507.92	1587.19
15	12/11/2023	1151.45	435.74	1587.19
16	12/12/2023	1147.75	439.44	1587.19
17	12/1/2024	1130.43	456.76	1587.19
18	12/2/2024	1184.27	402.92	1587.19
19	12/3/2024	1168.46	418.73	1587.19
20	12/4/2024	1180.41	406.78	1587.19
21	12/5/2024	1218.08	369.11	1587.19
22	12/6/2024	1204.95	382.24	1587.19

23	12/7/2024	1217.28	369.91	1587.19
24	12/8/2024	1241.32	345.87	1587.19
25	12/9/2024	1253.61	333.58	1587.19
26	12/10/2024	1255.26	331.93	1587.19
27	12/11/2024	1268.11	319.08	1587.19
28	12/12/2024	1271.15	316.04	1587.19
29	12/1/2025	1313.09	274.1	1587.19
30	12/2/2025	1316.59	270.6	1587.19
31	12/3/2025	1312.36	274.83	1587.19
32	12/4/2025	1342.62	244.57	1587.19
33	12/5/2025	1371.4	215.79	1587.19
34	12/6/2025	1347.6	239.59	1587.19
35	12/7/2025	1396.51	190.68	1587.19
36	12/8/2025	1390.27	196.92	1587.19
37	12/9/2025	1398.57	188.62	1587.19
38	12/10/2025	1429.72	157.47	1587.19
39	12/11/2025	1433.43	153.76	1587.19
40	12/12/2025	1448.1	139.09	1587.19
41	12/1/2026	1466.94	120.25	1587.19
42	12/2/2026	1481.46	105.73	1587.19
43	12/3/2026	1493.08	94.11	1587.19
44	12/4/2026	1508.36	78.83	1587.19
45	12/5/2026	1529.95	57.24	1587.19
46	12/6/2026	1537.9	49.29	1587.19
47	12/7/2026	1557.25	29.94	1587.19
48	12/8/2026	1571.38	16.08	1587.46

Tabla 27 Esquema de Amortización, Creación Banco Interbank.

Según la información obtenida; podemos identificar los resultados para el TMAR, VAN Y TIR:

**TMAR:**

FINANCIERA	PORCENTAJE	TMAR	PONDERACION
Capital Propio	20%	0.79%	0.158
Capital Financiado	80%	0.868%	69.440
<b>TMAR TOTAL MIXTA (SUMATORIA)</b>			<b>69.60</b>

Tabla 28 TMAR, Creación propia.

**Interpretación:**

Como se ha podido observar el resultado de la TMAR, es igual al 69.60%, lo cual nos indica que este debe ser el rendimiento mínimo de la empresa para poder sortear el costo del capital.

**VAN:**

Gracias a los datos obtenidos del flujo de ingresos, egresos y flujo neto se ha obtenido como VAN S/. S/ 287,047.14; esto nos indica que el proyecto es rentable, a pesar de que pueden existir algunas circunstancias imprevistas en el mercado que pueden causar muchas limitaciones en el VAN.

**TIR:**

Gracias a los datos obtenidos del flujo neto se ha obtenido como resultado una TIR del 80%, lo que nos indica que la tasa interna de retorno es superior a la tasa mínima de rentabilidad, es decir el proyecto es viable ya que cumple con la condición expuesta anteriormente por la TMAR superando el 69.60% de la rentabilidad requerida.

**4.6. Estudio Ambiental.**

Se ha observado que Licorerías Cusco al ser un negocio de venta de Licores, al momento de brindar sus servicios y atender a sus clientes genera desechos los cuales pueden ser reutilizados, estos son cajas de cartón, botellas de vidrio y botellas de plástico.

Actualmente la empresa se encuentra inscrita en la Municipalidad de San Sebastián, según lo indicado por la Ordenanza Municipal N° 020-2015-CM-



MDSS-SG (Cusco, 2015); apoyando al cuidado y adecuado reciclado de productos no biodegradables; esta estrategia se plantea emplear en las dos nuevas sucursales ya que permiten apoyar con el desecho responsable de los residuos que la empresa pueda generar.

## **5. CAPITULO V SUGERENCIAS.**

- En el presente trabajo de investigación, se ha podido evidenciar que existe un mercado altamente demandante para el consumo de bebidas alcohólicas en la ciudad del Cusco, esto debido a la gran cantidad de actividades festivas que la ciudad ofrece; donde se observó que muy pocas Licorerías en Cusco cuentan con la digitalización de sus negocios, haciendo que su participación en el mercado sea de un manejo tradicional; Licorerías Cusco a pesar de contar con un área de marketing encargada de impulsar su negocio digital, necesita invertir en ampliar su negocio en otros distritos que le permitan cubrir la demanda del mercado.
- Durante el proceso de investigación, se observó que el mercado cusqueño está en un proceso de adaptación para el uso de medios digitales ya que existe mucha desconfianza de estos, sin embargo gracias a la pandemia ocasionada por la COVID-19 fue absolutamente necesario el interactuar de los mercados por medio de medios digitales (Silva & Núñez, 2021); para poder mejorar esta situación es necesario presentar constantemente nuevos productos que atraigan a los clientes e incentivar a los mismos a tener una mayor participación e interacción con el negocio de manera digital, por ello se sugiere presentar

campañas especiales para los clientes que realicen sus consultas y compras mediante la página web del negocio.

- Se sugiere realizar una base de datos de los clientes fidelizados por Licorerías Cusco, con la finalidad de brindarles un servicio personalizado, donde la empresa este entendida para enviar promociones en días importantes de celebración para los mismos y así garantizar su preferencia por el servicio que el negocio ofrece.
- Existe varios negocios que prestan el mismo servicio que Licorerías Cusco, sin embargo se tomó como referencia lo estudiado por (Xiomara, 2018) donde se sugiere implementar una generación de valor para diferenciar su negocio; por ello sugiero expandir el mercado, brindando no sólo bebidas alcohólicas, si no también accesorios que hagan la diferencias entre esta licorerías y las existentes en el mercado, ya que actualmente no hay una licorería que ofrezca estos accesorios relacionados a las bebidas como decantadores de vino, shakers, morteros, juegos lúdicos para reuniones, entre otros; este será un gran factor diferenciador que le permita a Licorerías Cusco atender y ampliar su mercado para generar mejores ingresos y diversificar dentro de su rama sus productos.
- Se realizó un análisis de costos donde se observa que Licorerías Cusco tiene una gran oportunidad de expandir su negocio, por lo cual se recomienda aperturar dos sucursales en los distritos más grandes que son Santiago y Wanchaq, ya que

al evaluar la situación del negocio actual, existe un mayor movimiento en estos distritos y ya que la reactivación económica está en marcha es pertinente que el negocio no se conforme y expanda sus servicios, esto facilitará el cubrir la demanda de sus clientes y mejorar sus ingresos.

- Para poder desarrollar el presente trabajo de investigación; se realizó un seguimiento del historial crediticio con el que cuenta Licorerías Cusco, donde por medio de algunas entidades bancarias (Interbank, 2022), se observó que Licorerías Cusco por contar con una cuenta corriente es un cliente potencial y apto para la solicitud de un préstamo de S/. 60,000.00 por medio del banco Interbank, donde se sugiere a la empresa que para poder poner en marcha el proyecto para la apertura de sus dos sucursales, opte por solicitar el mencionado prestamos con la entidad Interbank al plazo ofrecido de 48 meses con la tasa del 12.5% la cual podrá ser negociada con otras entidades bancarias si se cumple con todos los pagos pactados en las fechas pactadas por medio de compras de deuda.
- Se sugiere también que Licorerías Cusco cree dos cuentas bancarias adicionales en los bancos BBVA Continental y BCP; ya que esto le permitirá en un futuro demostrar un movimiento bancario real para dichas entidades financieras y así optar por mejores opciones económicas.

- Se observó que para poder atender la demanda del servicio de delivery, Licorerías Cusco puede afiliarse inicialmente a la empresa Rappi (Rappi, 2022), la cual permitirá un apalancamiento promocional ya que se sabe que Rappi es una empresa reconocida y puede apoyar a dar a conocer el negocio y sería un aliado potencial para cumplir en menor tiempo posible sus atenciones vía delivery; y posteriormente Licorerías Cusco podría ir implementando más vehículos menores que le permitan ser autónomo de todos sus servicios, sin tener que ofrecer una comisión del 12% como exige actualmente la empresa Rappi.
- Para poder cumplir con los estándares ambientales, se sugiere a Licorerías Cusco el empadronar a sus próximas sucursales en el convenio de reciclaje con las Municipalidades correspondientes, de esta manera seguirá aportando con el cuidado del medio ambiente.
- Dependiendo del movimiento de las sucursales, se sugiere a Licorerías Cusco que posteriormente cambie de Régimen tributario para pasar de RUS a RUC, esto le brindará mayores oportunidades para trabajar con entidades mas grandes que demandan una factura, ya que actualmente en ocasiones Licorerías Cusco se ve limitada por estos aspectos (SUNAT, 2022).

## CONCLUSIONES

- Debido al levantamiento de restricciones sanitarias ocasionadas por la COVID-19, se ha logrado ver un incremento en las ventas de licores, para ello Licorerías Cusco se ve en la necesidad de ampliar su negocio con la apertura de dos sucursales, por lo cual se ha presentado esta propuesta de un plan de negocio, el cual ha dado resultados positivos con respecto a su crecimiento y viabilidad para la inversión.
- Se ha concluido que, si es viable la apertura de las dos sucursales en los distritos de Wánchaq y Santiago, ya que estos son los mercados con mayor número de pobladores mayores a 18 años y al ser estos los dos distritos más céntricos hacen que esta propuesta de plan negocio brinde resultados positivos.
- Debido a la cantidad de mercado existente en los distritos de Wánchaq y Santiago, podemos concluir que, si se realiza una inversión en estas dos sucursales, si existirá un retoro de inversión, incluso de menor tiempo que la sede principal que se ubica en el distrito de San Sebastián, ya que la empresa al ya tener una presencia no solo digital si no física en el mercado mayor a un año, permitirá mayores facilidades para promover estas sucursales.
- Para poder aperturar estas dos sucursales en los distritos de Wánchaq y Santiago Cusco, según los resultados obtenidos por el presupuesto realizado en el presente proyecto, se ha determinado que será necesaria una inversión de S/. 75,000.00;

donde el 20% del capital para la inversión será propio y el 80% será financiado por la entidad bancaria Interbank, en un plazo de 48 meses.

- Para fomentar la promoción y venta en las nuevas sucursales, se ha designado a la empresa Pow Box Company, la cual realizará campañas por medio de las redes sociales y manejo de la página web, donde por medio de diferentes herramientas del marketing digital y empleo de palabras clave logrará posicionar estas nuevas sucursales en los mercados previamente mencionados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Brun, X., Elvira, O., & Puig, X. (2008). *Matemática Financiera y estadística básica*. España: Bresca Editorial S.L.
- Burguete, A. C. (2016). *Google Académico*. Obtenido de UNID:  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RuE2DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=análisis+financiero&ots=o1oLTuGXNp&sig=LtWblgQV8KI-QL4JmJQkoRWNatc#v=onepage&q&f=false>
- Carrillo Ureña, F. A., & Minda Chalá, J. E. (Octubre de 2012). *Universidad Central de Ecuador*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1221>
- Cusco, M. D. (27 de Noviembre de 2015). *Municipalidad de San Sebastian*. Obtenido de <http://www.munisansebastian.gob.pe>
- Delers, A., & Feys, B. (04 de Noviembre de 2016). *UNIR.NET*. Obtenido de <https://bv.unir.net:2056/lib/univunirsp/reader.action?docID=4504730>
- Delers, A., & Feys, B. (04 de Noviembre de 2016). *UNIR.NET*. Obtenido de El Plan de Negocios : Cómo Crear un Plan óptimo para Su Empresa:  
<https://bv.unir.net:2056/lib/univunirsp/reader.action?docID=4504730>
- Fernandez, F. J. (2017). *Estudio de Mercado*. Lulu.com.
- Garcia Cerde , R., Valente, J. Y., Sohi, I., Falade, R., Sanchez, Z. M., & Monteiro, M. G. (07 de Mayo de 2021). *Revista Panamericana de salud Pública*. Obtenido de <https://iris.paho.org/handle/10665.2/53908>
- Gonzales, F. G., Camasca Perez, E., Huaytará Guevara, K., Meza Torres, G., & Vargas Mnedoza, C. J. (2020). *Universidad Científica del Sur*. Obtenido de <https://repositorio.cientifica.edu.pe/handle/20.500.12805/1508>

Google. (16 de Agosto de 2022). *Google maps*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/LICORERIA+CUSCO+%7C+Tienda+de+Licores+Cusco+%7C+Delivery+de+licores/@-13.533466,-71.9072108,19.5z/data=!4m5!3m4!1s0x916e7f80bff3ac95:0xf8c81970f40b7134!8m2!3d-13.5335361!4d-71.906923>

Google, m. (16 de Agosto de 2022). *Google maps*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Cusco/@-8.7205631,-81.1953099,5.5z/data=!4m5!3m4!1s0x916dd5d826598431:0x2aa996cc2318315d!8m2!3d-13.53195!4d-71.9674626>

INEI. (Octubre de 2018). *inei.gob.pe*. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1559/08TOMO\\_01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1559/08TOMO_01.pdf)

INEI. (Enero de 2020). *www.inei.gob.pe*. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1715/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1715/libro.pdf)

Interbank. (2022). *Interbank Finanzas*. Obtenido de <https://interbank.pe/interbank-app/mis-finanzas/puntaje-credicio>

Kotler, P. y. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.

Laiche Bardales, J. (2018). *Universidad Científica del Perú*. Obtenido de <http://repositorio.ucp.edu.pe/handle/UCP/468>

Matteucci, M. A. (2021). *Blog Pontifice Universidad Católica del Perú*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/blogs/search/>

Montoya, L. R. (2016). *ESUMER Institución Universitaria*. Obtenido de <https://repositorio.esumer.edu.co/handle/esumer/1806>



- Neumann, E. d. (2021). *Dirección Estratégica del Marketing*. Tacna: Neumann.
- Peru, R. L. (25 de Agosto de 2016). *Congreso.gob.pe*. Obtenido de [https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/Proyectos\\_de\\_Ley\\_y\\_de\\_Resoluciones\\_Legislativas/PL0014420160825..pdf](https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0014420160825..pdf)
- Pizarro, J. L. (2010). *Taller de Flujoigramas*. Obtenido de [https://www.ehu.es/documents/1904000/1909977/Taller\\_flujoigramas\\_2010\\_v1.pdf](https://www.ehu.es/documents/1904000/1909977/Taller_flujoigramas_2010_v1.pdf)
- Rappi. (25 de Setiembre de 2022). *Rappi*. Obtenido de <https://blog.rappi.com/rappi-empresas-restaurantes/>
- Rendon, D. O. (21 de Octubre de 2014). *Google Academico*. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=u9zhBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=articulos+de+un+plan+de+negocio+para+la+expansion&ots=Y1Dz9BGk\\_B&sig=ERLOISSOfOPhb-HPAvQESoKXh5g#v=onepage&q=articulos%20de%20un%20plan%20de%20negocio%20para%20la%20expansion&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=u9zhBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=articulos+de+un+plan+de+negocio+para+la+expansion&ots=Y1Dz9BGk_B&sig=ERLOISSOfOPhb-HPAvQESoKXh5g#v=onepage&q=articulos%20de%20un%20plan%20de%20negocio%20para%20la%20expansion&f=false)
- República, D. L. (02 de Agosto de 2019). *La República*. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/2019/08/02/dia-de-la-cerveza-consumo-en-peru-crecio-mas-que-en-el-resto-de-paises-de-la-region/>
- Salazar Ruiz de Castilla, M. (24 de 02 de 2021). *Goodle Academico*. Obtenido de PUCP: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/18419>
- Sandoval Galjuf, M. T. (2022). *Universidad de Lima*. Obtenido de Repositorio Institucional: <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/15770>

Sicha Chacón, E. G. (2017). *Repositorio.utmachala.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/10078/1/ECUACE-2017-AE-CD00145.pdf>

Silva, F. D., & Núñez, G. (2021). *Repositorio CEPAL*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46663/1/S2100020\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46663/1/S2100020_es.pdf)

SUNAT. (2022). *SUNAT*. Obtenido de [https://emprender.sunat.gob.pe/sites/default/files/inline-files/Procedimiento%20para%20el%20cambio%20de%20R%C3%A9gimen%20Tributario\\_0.pdf](https://emprender.sunat.gob.pe/sites/default/files/inline-files/Procedimiento%20para%20el%20cambio%20de%20R%C3%A9gimen%20Tributario_0.pdf)

Vasquez Rueda, M. M. (2022). *Repositorio USIL*. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/items/ac016ad0-d3b2-42fd-b071-a21f9727a757>

Villarán, K. W. (2009). *Google Académico*. Obtenido de [http://www.crecemype.pe/1\\_creecer/docs/plan%20de%20negocios.pdf](http://www.crecemype.pe/1_creecer/docs/plan%20de%20negocios.pdf)

Xiomara, G. C. (20 de Junio de 2018). *Re-Unir Repositorio Digital*. Obtenido de <https://reunir.unir.net/handle/123456789/7458>

## ANEXOS

### ENCUESTA DE MERCADO

1. ¿Cuál es su género?
  - a. Femenino
  - b. Masculino
2. ¿Entre que rango de edad se encuentra?
  - a. Si
  - b. No
3. ¿Entre que rango de edad se encuentra?
  - a. 18-24
  - b. 25-34
  - c. 35-44
  - d. 45-54
  - e. 55 a más
4. ¿Dónde prefiere consumir licor?
  - a. Discoteca
  - b. Bar
  - c. Casa
  - d. Reunión social
  - e. No consumo
5. ¿En qué distrito consume licor con más frecuencia?
  - a. Cusco
  - b. Santiago
  - c. Wánchaq
  - d. San Sebastián
  - e. San Jerónimo
6. ¿Qué categoría de licor es de su preferencia?
  - a. Cerveza
  - b. Pisco
  - c. Whisky
  - d. Ron
  - e. Vodka
  - f. Tequila
  - g. Gin
  - h. Vino
  - i. Espumantes
  - j. Anisados

*Anexos I Encuesta 1era parte*

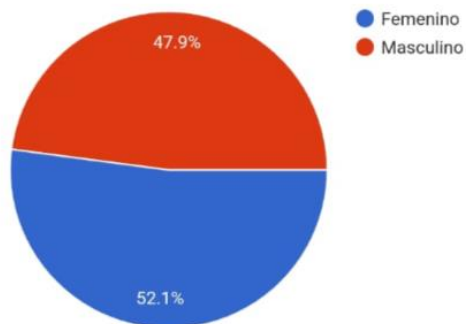
7. ¿Con que frecuencia consume licores?
  - a. Más de 4 veces al mes
  - b. 4 veces al mes
  - c. 3 veces al mes
  - d. 2 veces al mes
  - e. 1 vez al mes
8. En caso de pedir delivery, ¿A qué aplicativo o plataforma recurre con más frecuencia?
  - a. Rappi
  - b. Pedidos Ya
  - c. Búsqueda por Google (llamada a Licorerías)
  - d. Pido a un taxi conocido el delivery
  - e. Otros
9. ¿Cuánto es el tiempo que normalmente usted espera por el delivery de licores?
  - a. 15 min
  - b. 20 min
  - c. 30 min
  - d. Mas de 30 min
10. ¿Con qué producto adicional acompaña su compra de licores?
  - a. Hielo
  - b. Cigarros
  - c. Gaseosa o Ginger Ale
  - d. Agua
  - e. Otros
11. ¿Conoce usted a la empresa Licorerías Cusco?
  - a. Si
  - b. No

*Anexos 2 Encuesta 2da parte*

## GRAFICAS DE LOS RESULTADOS

¿Cuál es su género?

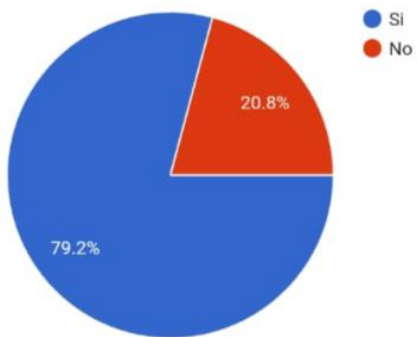
78 Respuestas



*Anexos 3 Grafica resultado 1*

### ¿Consumes licores?

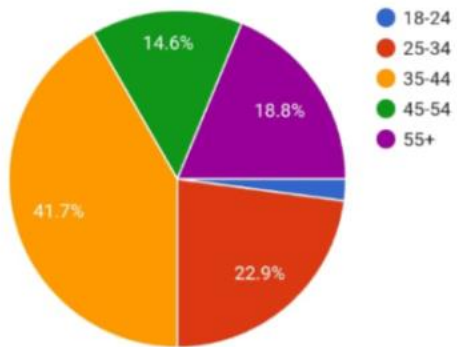
78 Respuestas



Anexos 4 Grafica resultado 2

### ¿Entre que rango de edad se encuentra?

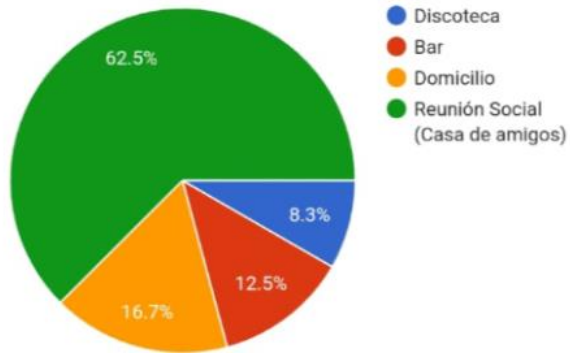
78 Respuestas



Anexos 5 Grafica resultado 3

## ¿Dónde prefiere consumir licor?

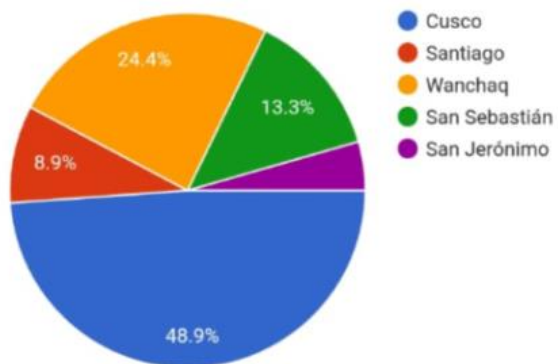
78 Respuestas



Anexos 6 Grafica resultado 4

## ¿En que distrito consume licor con mas frecuencia?

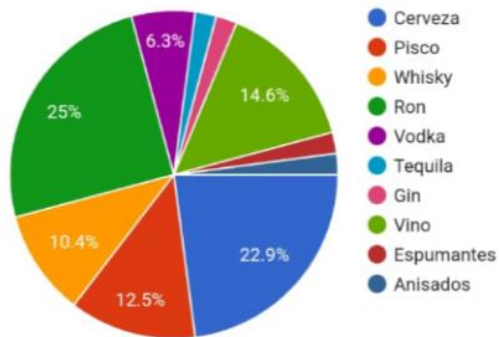
78 Respuestas



Anexos 7 Grafica resultado 5

### ¿Qué categoría de licor es de su preferencia?

78 Respuestas



Anexos 8 Grafica resultado 6

### ¿Con qué frecuencia consume licores?

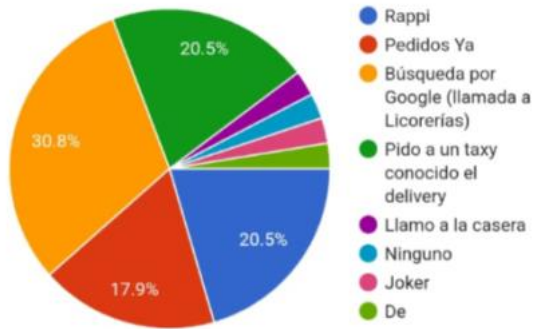
78 Respuestas



Anexos 9 Grafica resultado 7

En caso de pedir delivery ¿A qué aplicativo o plataforma recurre con mas frecuencia?

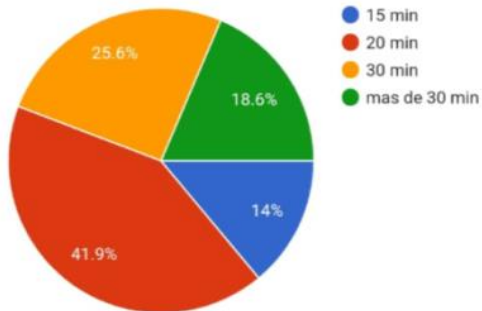
78 Respuestas



Anexos 10 Grafica resultado 8

¿Cuánto es el tiempo que normalmente usted espera por delivery de licores?

78 Respuestas

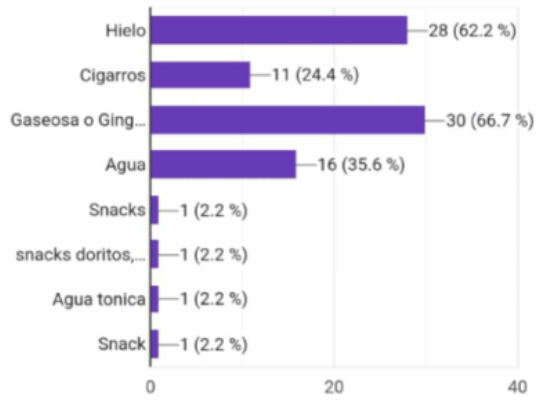


Anexos 11 Grafica resultado 9



¿Con qué producto adicional  
acompaña su compra de  
licores?

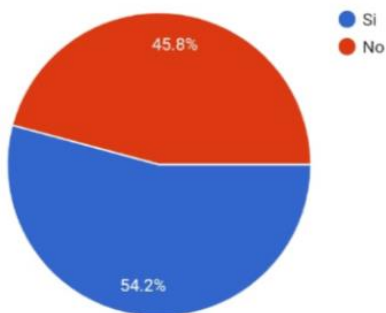
78 Respuestas



Anexos 12 Grafica resultado 10

¿Conoce usted a la empresa  
"Licorerías Cusco"?

78 Respuestas



Anexos 13 Grafica resultado 11