



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración

**PLAN DE MEJORAS EN EL ÁREA COMERCIAL PARA
INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA EMPRESA DE
GOLOSINAS SOTO & VALLE S.A.C.**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en Administración**

MARÍA DEL CARMEN SOTO CHACÓN

**Asesor:
Julio Malpartida Abadia**

**Lima – Perú
2018**

Índice

Capítulo 1. Introducción y antecedentes de la empresa.....	4
1.1 Breve reseña histórica de la empresa.....	4
1.2 Giro de la empresa	4
1.3 Nombre o razón social de la empresa.....	4
1.4 Ubicación de la empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación)	4
1.5 Tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana o grande)	5
1.6 Organigrama de la empresa.....	5
1.7 Misión, Visión y cultura organizacional.....	6
1.8 Productos y clientes.....	7
1.9 Premios y certificaciones	10
1.10 FODA de la empresa	10
Capítulo 2. Justificación del Tema:	16
2.1 Alcance del trabajo	16
2.2 Importancia del tema presentado.....	16
2.3 Objetivos: General y Específico.	16
2.4 Participación en el proyecto:	18
Capítulo 3. Presentación del área funcional en el que se desarrolló el proyecto.....	19
3.1 Descripción del área funcional completa.....	19
3.2 Características, objetivos del área.	19
3.3 Organigrama del área funcional y descripción de las funciones que realiza el personal de dicha área.	19
Capítulo 4. Análisis crítico y planteamiento de alternativas	22
4.1 Identificación de la situación previa al proyecto.....	22
4.2 Planteamiento de las alternativas de solución.....	26
4.3 Desarrollo de las etapas del proyecto:	28
Capítulo 5. Implementación de la propuesta	29
5.1 Calendario de actividades.....	29
5.2 Presupuesto y recursos para implementar la propuesta.....	30
Capítulo 6. Evaluación de la implementación del proyecto:	34
6.1 Desarrollo de escenarios:	38
6.2 Evaluación de Escenarios:.....	38
6.3 Análisis del impacto del proyecto (costos – beneficios).....	41
Capítulo 7. Conclusiones y recomendaciones.....	43
7.1 Conclusiones	43
7.2 Recomendaciones	42
Referencias bibliográficas.....	43
Anexos	44

Introducción

El presente trabajo monográfico tiene como objetivo principal presentar el plan de mejoras para incrementar las ventas en la empresa Soto & Valle S.A.C usando las herramientas aprendidas durante la carrera de Administración.

Soto & Valle S.A.C. es una empresa familiar que comercializa golosinas, en la cual me desarrollé profesionalmente dos años durante los últimos ciclos de la universidad y un año luego de ser egresada.

El cargo que tuve fue de administrador de la empresa, por lo que me permitió conocer el funcionamiento de las áreas comercial y operacional como supervisor. Asimismo, tener cercanía con la gerencia quien me transmitió un conocimiento amplio en el rubro de golosinas.

Adicionalmente, adquirí conocimiento del rubro debido a que realicé mis prácticas profesionales en una empresa de golosinas proveedor de Soto & Valle, en el área de Recursos Humanos. Mi área en esta empresa, me permitió también acercarme a otras áreas como contabilidad, ventas, tesorería, comunicación interna, entre otras; en la cuales pude observar cómo funcionan de manera superficial y como se relacionan entre sí.

La presente monografía cuenta con los capítulos descritos a continuación.

En el Capítulo 1 se establecen las generalidades de la empresa a través de una breve reseña histórica, misión y visión. Asimismo, se presenta la lista de productos que ofrece al mercado mayorista y minorista; y la lista de los clientes frecuentes.

En el Capítulo 2, se presenta el alcance del trabajo, el objetivo general y específico del trabajo monográfico.

Luego, en el Capítulo 3, se expone el área funcional donde se realiza el proyecto, describiendo las características del área, objetivos y funciones que se realizan.

En el Capítulo 4, se presenta la situación actual de la empresa y de los problemas encontrados de forma cualitativa y cuantitativa. A partir de ello se plantean las soluciones posibles.

A continuación, en el Capítulo 5 se desarrolla la propuesta. Se muestra el plan de calendario de las actividades a realizar y se muestra el presupuesto a necesitar.

En el Capítulo 6, se presentan dos escenarios de acuerdo a la propuesta planteada. Ambos, se mostrarán y se analizarán de acuerdo a los resultados cuantitativos.

Finalmente, en el Capítulo 7 se presentarán las conclusiones y recomendaciones correspondientes al plan de mejoras para Soto & Valle.

Capítulo 1. Introducción y antecedentes de la empresa

1.1 Breve reseña histórica de la empresa

Soto & Valle S.A.C, es una empresa dedicada a la venta mayorista y minorista de golosinas. La empresa se funda en el año 2003 y a partir de la fecha a la actualidad la gerente general es la señora Eudosia Chacón Requis. Previo a la fundación como razón social anónima cerrada, la empresa funcionaba a nombre de persona natural con el RUC de Eudosia Chacón y Eudosiso Soto Valle.

Durante los primeros años se ubicó dentro de los 5 grandes mayoristas y distribuidores de la zona comercial de golosinas del centro de Lima, conocido como Jirón Ayacucho. Dentro de este grupo de mayoristas se encontraba también Fradisa S.A.C, Esplana S.A.C, Oscategui S.A.C. y Wayki en golosinas S.A.C.

Contaba con dos tiendas, un almacén en Jirón Lampa y dos almacenes en Jirón Ayacucho. Con una totalidad de dieciséis trabajadores, entre ellos dos administradores de tienda y catorce colaboradores en el área de operaciones y comercial.

Actualmente cuenta con una tienda y dos almacenes. Por el lado del capital humano, cuenta con un administrador de tienda y ocho colaboradores en operaciones y comercial.

1.2 Giro de la empresa

Soto & Valle S.A.C es una empresa comercial dedicada a la venta por mayor y menor de golosinas.

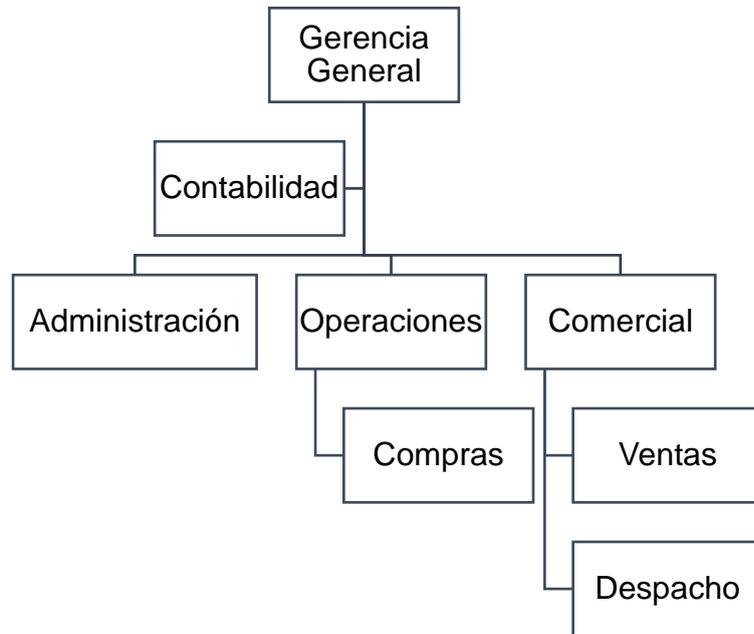
1.3 Nombre o razón social de la empresa

Razón social: SOTO & VALLE S.A.C

1.4 Ubicación de la empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación)

Dirección: Galería Ayacucho Center. Jirón Ayacucho 761 – Interior 103 y 104, Distrito de Lima, Provincia de Lima, Departamento de Lima, Perú.
Teléfono: 427-6396

CUADRO N°2
Organigrama



Fuente: Soto & Valle S.A.C
Elaboración: Propia

1.7 Misión, Visión y cultura organizacional

Misión:

Somos una empresa familiar cercana a su consumidor y que ofrece productos golosinarios de calidad con un equipo de trabajo empático y a disposición de los clientes.

Visión:

Ser líder en el mercado mayorista y minorista de golosinas innovando en el modelo de negocio de comercialización.

Cultura Organizacional:

Se promueve un ambiente cálido y de confianza para que cada persona sienta el compromiso y la libertad de aportar a la empresa.

La cultura organizacional está conformada por los siguientes valores:

Valores:

- Honestidad: Actuamos y valoramos los actos con transparencia y veracidad para lograr la confianza de nuestro entorno.
- Compromiso con la cadena de valor: Nos comprometemos con toda la cadena de valor que va desde proveedores, colaboradores y clientes para así lograr la calidad de productos y servicio.
- Colaboración: Estamos comprometidos con la empresa y entre nosotros para apoyarnos y lograr objetivos comunes.
- Integridad: Representamos y actuamos de acuerdo a nuestros valores. Pensamos, decimos y hacemos lo mejor para lograr la satisfacción de nuestros clientes.

1.8 Productos y clientes

Desde su inicio la empresa trabaja con proveedores de marcas reconocidas y de prestigio.

Una de las fortalezas que tiene Soto & Valle es que ofrece al consumidor productos frescos y de calidad.

A continuación, se presenta la cartera de productos:

CUADRO N°3
Lista de productos por empresas y compras de 2015 a 2017
Expresado en soles

PROVEEDOR	LINEA DE PRODUCTO	MARCA	COMPRAS 2015	COMPRAS 2016	COMPRAS 2017
NESTLE	CHOCOLATE	SUBLIME	S/. 163,817.72	S/. 136,390.32	S/. 126,304.63
		PRINCESA			
		TRIANGULO			
		LENTEJA			
		BESO DE MOZA			
	GALLETAS	MOROCHAS			
ALICORP	GALLETAS	CHOMP	S/. 150,166.24	S/. 125,024.46	S/. 115,779.25
		TENTACION			
		GLACITAS			
		CASINO			
		MARQUESITAS			
		INTEGRAL			
		CHOCOBUM			
		SODA V			
		MARGARITA			
		TEJANA			
	WAFER	WAZZU			
	CARAMELOS	YOURT SAYON			
		PERITAS SAYON			
LIMON SAYON					

PROVEEDOR	LINEA DE PRODUCTO	MARCA	COMPRAS 2015	COMPRAS 2016	COMPRAS 2017
MOLITALIA	CHOCOLATE	VIZZIO	S/. 142,015.16	S/. 123,553.19	S/. 111,197.87
		MECANO			
		CANCUN			
		CAÑONAZO			
		NOCAUT			
		CAREZA			
		CORAZONES			
	OBSECCION				
	GALLETAS	TUAREC			
		INTEGRAL			
		FRAC			
		GRETEL			
		GRAN CEREAL			
		CHOCO DONUTS			
		AGUA LAY			
		SODA LAY			
		CARITAS			
		CHIPS			
	WAFFER	COSTA			
		NIK			
		TUYO			
	BIZCOCHO	CANCUN			
		POKEKE			
		CHOCMAN			
	CARAMELOS	MENTITAS			
		FULL			
		ARBOLITO			
		SUPER RELLENAZO			
		OH			
		LIMON			
		MUNDIALITO			
	GAJOS				
	CHUPETES	PICOLINI			
DIVERTILOLY					
CHAPULIN					
QUE LOCO					
GOMAS	AMBROSITO				
	CALIPTUS				
	AMBROSIA				
	FRUGILE				
TOFFEE	OLD ENGLAND TOFFEE				
	FRUNA				
MELLOWS	MELLOW AMBROSOLI				
	AFRICA MELLOW				
ANDINA	CHOCOLATE	MUSS	S/. 27,302.95	S/. 22,731.72	S/. 21,050.77
LABOCER	MELLOWS	CRISMELLOW	S/. 95,560.34	S/. 79,561.02	S/. 73,677.70
		TOFFEE			
	CARAMELOS	BIG BEN			
		OKA LOKA			
FRUNA	BARRILETE				
COLOMBINA	CHUPETES	BON BON BUM	S/. 97,482.59	S/. 85,784.68	S/. 78,064.06
	WAFFER	MINI WAFFER			
	MELLOWS	MELLOW COLOMBINA			
	GOMAS	GRISLY			
TROME	GOMAS DE MASCAR	HUEVITO	S/. 54,605.91	S/. 45,463.44	S/. 42,101.54
		BOLICINCO			
	CARAMELOS	PERITAS TROME			

PROVEEDOR	LINEA DE PRODUCTO	MARCA	COMPRAS 2015	COMPRAS 2016	COMPRAS 2017
WINTERS	CHOCOLATE	CHIN CHIN	S/. 136,514.77	S/. 113,658.60	S/. 105,253.86
		CHOCOPUNCH			
		MAXI MANI			
		FOCHIS			
		CHOCOPALETON			
		FINOS			
		MUSTAFA			
	D'LECHE				
MELLOWS	OLE OLE				
GALLETAS	PICARAS				
ARCOR	CARAMELOS	LIMON ARCOR	S/. 144,151.44	S/. 131,177.81	S/. 118,060.03
		CHICHA			
		LECHE			
		MISKY			
		ALKA			
		MENTA CHOCOLATE			
		MENTA CRISTAL			
		FRUTAS			
		RELLENO DE FRESA			
	FRUNA	FRUNA ARCOR			
		FRUNA MISKY			
	GOMAS	MOGUL			
	CHOCOLATE	PRIVILEGIO			
		BON O BON			
GOLPE					
	SAPITO				
GOMAS DE MASCAR	GROSSO				
TOFFEE	BUTTER TOFFEE				
CONFITECA DEL PERU	CHUPETES	GLOBO POP	S/. 139,139.58	S/. 126,617.02	S/. 112,689.15
		BARBIE			
		DR LOOK			
	GOMAS DE MASCAR	BOOGUIE			
		KATABOOM			
		HUEVITO			
		AGOGO			
		CHICHISTE			
		KCHIPUM			
		DR LOOK			
BARBIE					
MONDELEZ	GALLETAS	SODA FIELD	S/. 191,120.68	S/. 179,122.04	S/. 157,355.41
		VAINILLA FIELD			
		CLUB SOCIAL			
		CREAM CRACKERS			
		RITZ			
		CHOCOSODA			
		OREO			
		CORONITA			
		CHARADA			
		CHIPS AHOY			
		DOÑA PEPA			
	WAFER	CUA CUA			
	GOMAS DE MASCAR	TRIDENT			
		BUBALOO			
ADAMS					
CLORETS					
SPARKIES					
CARAMELOS	HALLS				

Fuente: Soto & Valle S.A.C.
Elaboración: Propia

Por otro lado, la empresa recientemente ha creado una base de datos de clientes, tomando como fuente las facturas emitidas, clientes recientes y el conocimiento de la gerencia.

A partir de ello, se muestra un resumen de la base de datos de los clientes de Soto & Valle S.A.C.

CUADRO N° 4
Base de datos de clientes y ventas de 2015 a 2017
Expresado en Soles

GIRO	FRECUENCIA DE COMPRA	N° DE CLIENTES	VENTAS 2015	VENTAS 2016	VENTAS 2017
BODEGAS	Bimestral	13	S/. 472,551.12	S/. 401,148.00	S/. 386,646.84
	Cuatrimestral	10			
	Mensual	14			
	Quincenal	10			
	Semanal	8			
	Trimestral	10			
CRUCERISTAS	Diario	18	S/. 157,517.04	S/. 133,716.00	S/. 128,882.28
FIESTAS INFANTILES	3 veces anual	44	S/. 787,585.20	S/. 668,580.00	S/. 644,411.40
	2 veces anual	56			
	1 vez anual	70			
MAYORISTA	3 veces anual	12	S/. 1,050,113.60	S/. 891,440.00	S/. 859,215.20
	2 veces anual	15			
	1 vez anual	20			
OTROS	Eventual		S/. 157,517.04	S/. 133,716.00	S/. 128,882.28
TOTAL		253	S/. 2,625,284.00	S/. 2,228,600.00	S/. 2,148,038.00

Fuente: Soto & Valle S.A.C.
Elaboración: Propia

1.9 Premios y certificaciones

La empresa cuenta con las certificaciones básicas de funcionamiento, salubridad y defensa civil, otorgadas por las instituciones correspondientes.

Los premios que ha recibido son por parte de los proveedores como reconocimiento de cliente.

1.10 FODA de la empresa

A continuación, se presenta el FODA de la empresa en general, para poder analizar demás necesidades de mejora a parte del área comercial.

CUADRO N°5
Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal competente en sus labores 2. Ubicación adecuada a productos complementarios 3. Base de clientes existente 4. Infraestructura adecuada 5. Posicionamiento de la empresa en el mercado local, de acuerdo al tiempo de presencia y formando parte de los principales mayoristas del mercado. 6. Cuenta con gama de productos de calidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de tecnología 2. Escasa capacitación en la gerencia 3. Aumento de costos a comparación de la competencia del mercado local 4. No realiza investigación y desarrollo. 5. Sólo se ha implementado estrategias de precio.
Oportunidades	<p>F1O1: Incentivar al personal del área comercial, a través de convenios con empresas de su interés y obtener hasta un 20% de descuento en compras. (restaurantes, peluquería, entre otros)</p> <p>Asimismo obsequiar vales de consumo en Metro.</p> <p>F2O2: Implementar el servicio de catering para fiestas infantiles, asociándonos con empresas de eventos y decoración.</p>	<p>D1O1: Implementar el uso de software ERP para un control virtual de la empresa.</p> <p>D2O2: Enfocar la atención del segmento en crecimiento y capacitar al personal en eventos de fiestas infantiles, semestralmente.</p> <p>D3O3: Incentivar la compra de los cruceristas mediante canjes.</p> <p>D4O4: Capacitar</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliación de la cartera de productos mediante la importación. 2. Crecimiento del segmento de fiestas infantiles.² 3. Aumento del sector crucerista. 4. Innovación de la tecnología para el marketing. (e-commerce, redes sociales, etc.) 5. Consumo per cápita anual es de 3.5 kg.³ 6. Crecimiento proyectado en ventas de golosinas de 6% anual.⁴ 		

² Diario Gestión (2018, 09 de julio). Recuperado de: <https://gestion.pe/tu-dinero/rentabilidad-show-infantiles-ganar-140048>

³ Diario El Comercio (2018, 09 de julio). Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/consumo-per-capita-golosinas-peru-3-5-kilos-ano-225536>

⁴ "Data & Forecasting" (2017), por BMI Research a Fitch Group Company

	<p>F3O3: Establecer incentivos para los cruceristas menos frecuentes, realizando amarres con productos de mayor rotación.</p> <p>F4O4: Implementar un área para comercio electrónico.</p> <p>F5O5: Capacitar cada dos meses al personal de ventas para que la atención al cliente mejore y fidelizar a más.</p> <p>F6O6: Vender y recalcar al cliente que nuestros productos son frescos y de calidad, provenientes de marcas reconocidas.</p>	<p>anualmente al personal del área comercial en los nuevos canales de ventas.</p> <p>D5O5: Implementar estrategias comerciales para aumentar las ventas.</p> <p>D2O6: Capacitar trimestralmente a la gerencia sobre los nuevos métodos de operación de las áreas para poder incrementar su valor y aprovechar el crecimiento de ventas.</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descentralización del sector 2. Aumento de competencia debido a las bajas barreras de entrada en el mercado. 3. Colegios prohíben venta de golosinas en quioscos.⁵ 4. Cambios en hábitos alimenticios. 	<p>F1A1: Capacitar mensualmente y hacer feedback con los vendedores para que puedan realizar labores de campo e ir hacia el local de nuestros clientes más fieles.</p> <p>F2A2: Realizar convenios a finales de 2018 mínimo con 5 empresas de fiestas infantiles para proveerles de golosinas.</p> <p>F3A3: Realizar el cuadro de Fiocca y establecer quienes son nuestras cuentas claves para prestarles mayor</p>	<p>D1A1: Implementar tecnología; una computadora en la gerencia, para analizar la competencia y realizar estrategias para poder competir.</p> <p>D2A2: Diferenciar a la empresa de los competidores capacitando a la gerencia trimestralmente para que tome nuevas acciones.</p> <p>D3A3: Presentar como valor agregado coordinando con nuestros proveedores</p>

⁵ Diario Gestión (2018, 09 de julio). Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/colegios-venderan-alimentos-saludables-golosinas-ano-228441>

	<p>atención</p> <p>F4A4: Comercializar productos con bajo contenido de azúcar y grasa, y lograr que a finales de 2018 este tipo de productos represente un 20% de nuestra cartera de productos.</p> <p>F6A4: Buscar proveedores de golosinas más saludables.</p>	<p>para que nos brinden muestras y hacer degustar a nuestros clientes para que la experiencia de venta.</p> <p>D4A4: Capacitar trimestralmente a la gerencia sobre el cambio de hábito alimenticio de los consumidores y buscar nuevos proveedores.</p> <p>D5A2: Implementar nuevos canales de compra para diferenciarnos de los competidores y abarcar mayor mercado.</p>
--	--	--

Elaboración: propia

Capítulo 2. Justificación del Tema:

2.1 Alcance del trabajo

El presente proyecto presenta la situación actual de Soto & Valle S.A.C., a partir de la misma se ha elaborado estrategias para poder elevar el nivel de ventas, perdido de la empresa durante los últimos años.

La empresa ha pasado de estar entre los primeros de un sector que estaba centralizado en el Cercado de Lima a competir con pequeñas empresas que crecen en el mercado local. Por ello, se busca seguir sobresaliendo en el mercado y seguir siendo parte de los líderes.

2.2 Importancia del tema presentado.

Para poder analizar la importancia del tema, se ha analizado la situación actual. Y para poder elevar el nivel de ventas se ha enfocado la atención en el comercial de la empresa. Actualmente, el área sólo se dedica a las ventas; sin embargo, también debe enfocarse en realizar estrategias para poder captar más clientes y un mayor tráfico en el punto de venta.

La empresa se califica como “*PERRO*” dentro de la matriz de crecimiento y participación BCG. El mercado de venta de golosinas se encuentra en etapa madura y si bien su participación no es poca, ha bajado en comparación a lo que era.

Por ello, la importancia del proyecto, se necesita reevaluar las áreas y elaborar estrategias para que la empresa pase a ser “*VACA*”, siendo líder en el mercado.

Por otro lado, analizando desde la matriz PEYEA (Anexo N°4) se presenta la situación actual de la empresa en el cuadrante Conservador. Por lo que tiene que realizar estrategias para volver a estar entre las primeras empresas del mercado.

2.3 Objetivos: General y Específico.

El objetivo general del presente trabajo es mejorar el nivel de ventas en un 50% en 5 años con la propuesta de mejoras presentadas en el capítulo 4.

Los objetivos específicos son los siguientes:

Objetivos comerciales:

- Establecer la oferta y demanda real que existe: Los clientes que asisten a

la zona del Centro de Lima han cambiado, la colectividad ya no es mayorista. Por ello, a partir del 2018 se investigará anualmente los segmentos de clientes que asisten y establecer la estrategia general y acciones a realizar en el año.

- Definir el mercado potencial: A partir de aceptar que el mercado ha cambiado, se debe investigar a que mercado apuntar las estrategias. Investigar mensualmente sobre las tendencias del mercado.
- Definir programas de marketing: Establecer las actividades del plan por meses. Trabajar a través de medios digitales, obteniendo un crecimiento de 20% de seguidores semestral; materiales en tienda (POP), entre otros medios visuales en el punto de venta, para generar crecimiento de tráfico de 10% semestral.
- Implementar información comercial, que sirvan para formular métricas, para la medición de resultados. A partir de los objetivos planteados, se medirán con indicadores a nivel mensual, semestral y anual. Dichos indicadores serán el nivel de satisfacción del cliente, quejas y reclamos, nuevos clientes, tiempo de despacho y satisfacción de los trabajadores.

Asimismo, se detalla el impacto de tendría el solucionar el problema mencionado de acuerdo a los stakeholders.

Área comercial:

La Gerencia General tendrá un lazo estrecho con el área comercial. Asimismo, el área tendrá libertad y herramientas para poder analizar el mercado y realizar las estrategias convenientes.

Clientes:

Al enfocarnos en las necesidades de los mismos y poder estar más cerca de ellos, podremos atender sus necesidades y realizar feedbacks semanales en cuanto al servicio o los productos brindados.

Proveedores:

Actualmente los proveedores mantienen su confianza con la empresa debido a que no ha habido ningún retraso en los pagos a créditos. Sin embargo, el incrementar la participación de mercado y con ello las ventas, se podrá adquirir mayor volumen en productos y mayores beneficios con los proveedores; por ejemplo, tiempo de crédito, notas de crédito, bonificaciones en productos, entre otros.

Accionistas:

Al incrementar nuevamente las ventas y creando una nueva línea de negocio. Las utilidades anuales crecerán y la repartición de las mismas entre los socios será mayor pasará de ser un 3% a 6%.

2.4 Participación en el proyecto: Indicar qué labor desarrolló, en qué etapa se incorporó, período de tiempo abarcado, etc.

Mi participación en el proyecto es desde su inicio, el planteamiento del mismo. Presentar el proyecto a la gerencia, y luego de su aprobación iniciar con las actividades de implementación.

El proyecto está en curso, está culminando la etapa de investigación y con la aprobación de la gerencia, se procede con su implementación.

Capítulo 3. Presentación del área funcional en el que se desarrolló el proyecto

3.1 Descripción del área funcional completa.

El área comercial es el core del negocio, debido a que se encarga principalmente de la venta de golosinas. Está compuesto por un supervisor y 3 vendedores y dos despachadores.

Desde un inicio la empresa sólo contaba con vendedores quienes se encargaban de atención al cliente. Sin embargo, hace 5 años se elevó de cargo al personal de ventas más experimentado y se promovió como supervisor.

3.2 Características, objetivos del área.

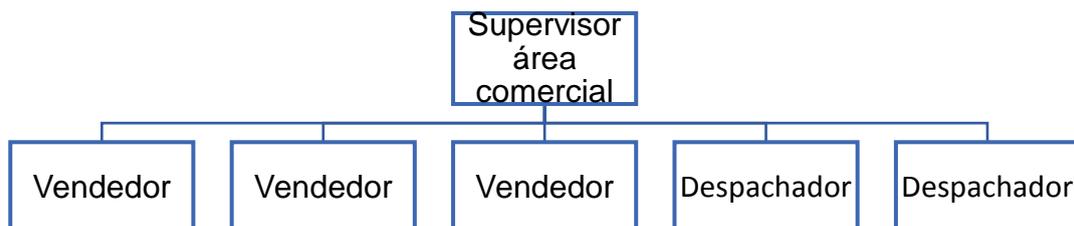
El objetivo principal del área es mantener y conseguir clientes rentables. Dentro del mismo se encuentra el área de ventas.

Todo el personal se encuentra en planilla, firmando contrato desde el primer día de labores. Cada contrato tiene como vigencia 6 meses. Sin embargo, el personal de ventas ha venido rotando aproximadamente cada año a excepción del supervisor.

3.3 Organigrama del área funcional y descripción de las funciones que realiza el personal de dicha área.

El organigrama del área es el siguiente:

CUADRO N°6
Organigrama área comercial



Fuente: Soto & Valle S.A.C
Elaboración: Propia

El área está compuesta por un supervisor del área y los colaboradores de atención al cliente.

Funciones:

Supervisor área de ventas:

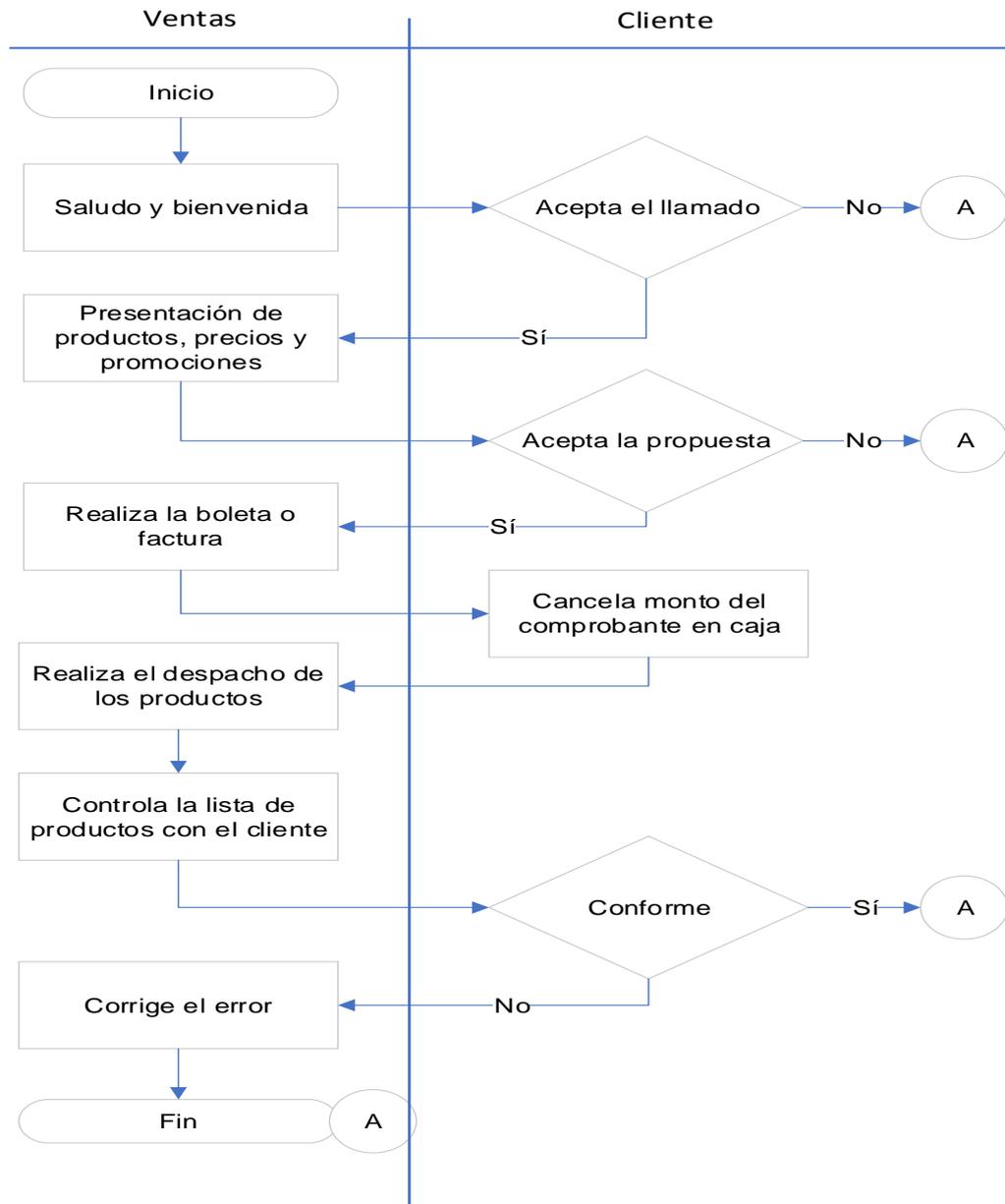
- Velar por el correcto funcionamiento del área
- Supervisar al personal de atención al cliente
- Supervisar a los mercaderistas de los proveedores, quienes abastecen las góndolas y repisas de la tienda.
- Atender ante cualquier queja o reclamo por parte del cliente, que el personal no pueda manejar.
- Reportar cualquier inconveniente y sugerencia ante la Gerencia.
- Investigar sobre la competencia.

Personal de atención al cliente:

- Ofrecer los productos
- Absolver consulta de clientes sobre precios o contenido de los productos
- Realizar la boleta o factura de los productos solicitados
- Preparar pedidos
- Asistir al cliente

A continuación, se muestra el flujograma del proceso de ventas:

CUADRO N°7
Flujograma de ventas



Fuente: Soto & Valle S.A.C.
Elaboración: Propia

Capítulo 4. Análisis crítico y planteamiento de alternativas

4.1 Identificación de la situación previa al proyecto.

Soto & Valle empezó a tener su caída en ventas a partir del año 2009, cuando surgieron mayoristas a nivel nacional y en diferentes zonas de Lima Metropolitana quienes compran directamente con los proveedores, como Mayorsa, una cadena de tiendas mayoristas. Frente a nuevos competidores la empresa sólo ha realizado estrategia de precios, pero no ha logrado aumentar las ventas. A continuación, se muestra el cuadro resumen de ventas netas anuales.

CUADRO N°8
Historial de ventas
(expresado en Soles)

AÑO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
TOTAL	S/. 3,536,014	S/. 3,154,736	S/. 2,973,954	S/. 2,625,284	S/. 2,228,600	S/. 2,148,038
% ANUAL	6%	-11%	6%	-12%	-15%	-3%

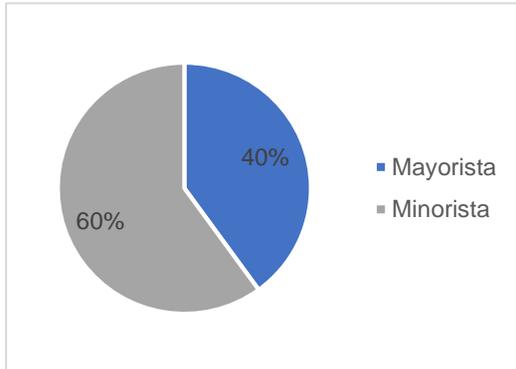
Fuente: Soto & Valle S.A.C.
Elaboración: Propia

Desde su inicio la empresa realizaba ventas a distribución, mayorista y minorista. Todos los clientes asistían a la tienda o en caso de envío a nivel nacional, se comunicaban vía telefónica. Sin embargo, ahora los clientes mayoristas realizan compra directa con el proveedor o en otros mayoristas descentralizados. Por ello las ventas han bajado, ya que los minoristas son frecuentes asistentes a la tienda y representan la mayor cantidad de clientes. La venta de golosinas en mayoristas y minoristas segmentados en cruceristas, fiestas infantiles y bodegas, no tienen una estacionalidad, debido a que sus compras son todo el año casi por igual. Sin embargo, hay otros clientes minoristas quienes son minoría de la categoría, vienen a comprar en fechas especiales donde se venden productos de regalo, como Día de San Valentín, Día de la madre y Navidad.

Actualmente debido a la baja barrera de entrada, han incrementado pymes en la zona de Jirón Ayacucho y la competencia para captar los clientes minoristas ha subido. Sin embargo, la empresa no ha enfocado su atención a una nueva oportunidad para acercarse a ese segmento y mantiene su forma de comercialización tradicional, presencial en tienda.

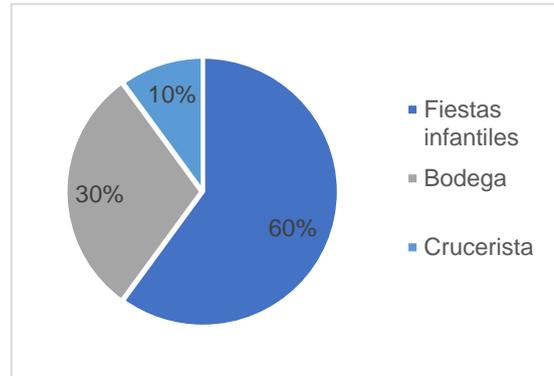
Las ventas de Soto & Valle se dividen de la siguiente forma:

CUADRO N° 9
Distribución de ventas totales



Fuente: Soto & Valle S.A.C.
Elaboración: Propia

CUADRO N° 10
Distribución de ventas minorista



Fuente: Soto & Valle S.A.C.
Elaboración: Propia

A partir de la pérdida de clientes mayoristas, el área no se ha enfocado en prestar atención a los clientes minoristas. No se han propuesto estrategias para captar al nuevo cliente minorista.

Por otro lado, después de analizar las siguientes fuentes:

Fuentes:

- Entrevista con la Gerente General
- Experiencia propia en el área y en la empresa
- Conversación con los trabajadores de la empresa
- Contactos en empresas competidoras del sector
- Informe de ventas anuales

Se han encontrado los siguientes problemas:

Problemas por explicar

Para poder explicar los problemas y el efecto y causa de ellos se ha utilizado el método de árbol de problemas.

A continuación, se detalla los problemas:

1. Moderado nivel de rotación del personal de operaciones y ventas:
Debido a la falta de incentivos al personal, se retiran por motivos salariales y personales. Justifican su salida por falta de aumento o por motivos de viaje en su mayoría. Al menos dos personas rotan cada 3 meses.
2. Bajo niveles de planificación estratégica:

La gerencia bajo su mando sólo ha implementado estrategias de precios para poder competir en el mercado local. Sin embargo, debido al bajo volumen en comparación a sus competidores no ha podido reducir el precio al nivel de ganar mayores ventas.

- 3. Carencia de incentivos al personal:**
No se han otorgado incentivos por volumen de ventas, ni reconocimientos por sus labores, ni beneficios personales. Asimismo, la empresa no se ha enfocado en hacer sentir un ambiente más cálido a sus trabajadores, celebrando días festivos como el día de la madre, día del padre, día del vendedor, entre otros. Lo cual hace que la rutina diaria se vuelva un estrés para el personal
- 4. Bajo nivel de competitividad de la empresa en el sector:**
Previamente se ha mencionado que debido a la descentralización del sector que comercializa golosinas al por mayor se ha expandido, el nivel de ventas y participación de Soto & Valle ha decrecido, ya no se encuentra dentro de los líderes del mercado.
- 5. Bajo nivel de motivación del personal:**
El personal es eficiente en sus labores; sin embargo, no están motivados para poder demostrar más de sus capacidades y dar ideas de mejoras. Durante los últimos cinco años de Soto & Valle S.A.C, el supervisor del área de ventas no ha realizado alguna idea de mejoras, se dedica únicamente a sus labores cotidianas.
- 6. La empresa carece de mayor organización y tecnología:**
La gerencia mantiene control de la empresa en cuadernos de control como el inventario, promociones de empresas, ventas y compras, entre otros, en total cuenta con 7 cuadernos de control. Sin embargo, los cuadernos vienen deteriorándose por lo que se necesita un control virtual.
- 7. La empresa cuenta con procedimientos básicos:**
Actualmente Soto & Valle no cuenta con un MOF, tienen procedimientos básicos para la recepción de mercadería, atención al cliente y caja.
- 8. Descenso de ventas durante los últimos 5 años:**
Debido a los problemas mencionados previamente, mayor competencia y carencia de estrategias es que se ha visto afectado el nivel de ventas durante los últimos 5 años.
- 9. Está disminuyendo base de clientes mayoristas:**
Soto & Valle previo a la descentralización, también distribuía mercadería a los mayoristas a nivel nacional, se realizaba envíos mediante encomiendas a clientes de la zona centro y sur del país. Asimismo, los clientes mayoristas quienes iniciaban en el sector realizaban sus compras en el Centro de Lima por la variedad de productos y precios cómodos.
Sin embargo, ahora nuestros proveedores se han vuelto proveedores directos con los clientes mayoristas a nivel nacional. Por lo tanto, el 60% de nuestros clientes son minoristas y el resto mayorista.
- 10. No se genera nuevas formas de comercialización – PROBLEMA CENTRAL**

Luego de la pérdida de clientes mayoristas, la empresa no buscó nuevas formas de llegar a otros clientes mayoristas o de buscar nuevos segmentos. Se estableció en la tienda en Lima y no ha buscado nuevas formas de captar clientes o de generar la recompra.

11. Deficiencia en atención al cliente:

Debido a la baja motivación del personal, el área de atención al cliente se ha visto afectada ya que el personal no siempre atiende con calidez y no genera una experiencia grata al cliente. Asimismo, hay ocasiones en el que el área de despacho se ha equivocado en elaborar los pedidos de los clientes generando molestia en los reclamos. La medida que se ha recaudado de acuerdo al historial es que de 50 despachos hay 5 reclamos.

12. Bajo conocimiento del nuevo mercado:

La empresa no se ha capacitado en las nuevas tendencias del mercado actual. Se mantiene sobreviviendo con los pocos clientes fieles y el segmento de fiestas infantiles que ha incrementado en la zona.

13. Plan de marketing desactualizado

El plan de marketing que actualmente maneja la empresa es realizar promociones y elaboración de productos de regalos para las festividades.

CUADRO N°11
Árbol de Problemas (Causas y efectos)





Fuente y Elaboración propia

4.2 Planteamiento de las alternativas de solución: Plantear como mínimo dos alternativas. Corresponde a las alternativas de acción que se evaluaron antes del desarrollo del proyecto.

Alternativa 1:

En la primera alternativa se plantea desarrollar una línea nueva de negocio para la mayor cantidad de clientes, quienes compran productos para fiestas infantiles. Debido a que el 60% de los clientes minoristas buscan productos para fiestas infantiles, para decorar la mesa y el relleno de piñatas.

La empresa tiene la oportunidad del crecimiento del sector de fiestas infantiles y teniendo la ventaja de estar en una zona altamente comercial en golosinas en la ciudad de Lima. Por ello se plantea abrir un servicio sólo para la preparación de los productos destinados a fiestas.

Actualmente, las golosinas de las fiestas temáticas vienen decoradas con stickers por lo que la empresa puede brindar la idea o imagen de lo que el cliente busca y preparar la lista de golosinas sólo para recoger o con cargo extra en reparto a domicilio.

Ampliando la idea principal se plantea desarrollar el servicio de decoración de mesa y piñatería para fiestas infantiles.

Al implementar este servicio, se ampliará la cartera de productos. Aprovechando las bajas barreras de importación debido a los TLC y acuerdos comerciales de Perú con diferentes países y grupos regionales, se importará golosinas en 3 años.

La ventaja competitiva de este nuevo servicio es que el cliente tiene la libertad de elegir en comprar por sí mismo los insumos o contratar el servicio de catering y decoración para el local donde se realice la fiesta infantil. Las empresas relacionadas en la zona realizan la venta de los insumos mas no el realizar el servicio directo al local, ni delivery.

Alternativa 2:

En la segunda alternativa se plantea adicionar la venta de forma digital. Al presente, la empresa realiza la venta de forma tradicional en tienda únicamente.

Sin embargo, los clientes ya no vienen al Centro de Lima porque todo está descentralizado, la empresa debe buscar la forma de llegar a ellos. Por ello, se plantea crear un marketing digital y un e-commerce.

El marketing digital, se dará mediante las redes sociales crear fan page en Facebook, cuentas en Twitter e Instagram; lo cual permitirá difundir el nombre de la empresa y darnos a conocer a más clientes potenciales. Asimismo, se podrá relacionar y mantener en contacto con el público objetivo. Se interactuará con el público mediante las publicaciones, encuestas, concursos, etc.

Asimismo, el e-commerce, se dará mediante redes sociales y página web. Los pedidos minoristas se pueden realizar por mensaje en Facebook y en caso de mayoristas por la página web. Asimismo, para cualquier consulta u quejas se pueden realizar por la página web.

Alternativa 3:

La tercera alternativa es combinación de las anteriores alternativas.

4.3 Desarrollo de las etapas del proyecto: Corresponde a las alternativas de acción que se eligió para desarrollar el proyecto.

La alternativa escogida para la mejora de las ventas en la empresa es la tercera.

La primera etapa, se desarrolla la primera alternativa nueva línea de negocio de fiestas infantiles, mediante el servicio de catering y decoración temática. Para la implementación de este servicio se han realizado las siguientes sub etapas.

- Investigación y desarrollo: Mediante la investigación de empresas del sector y entrevistas con las mismas se adquiere conocimiento del funcionamiento e insumos a utilizar; además de costos de los insumos productos y el nivel de demanda.
Luego del mismo se establecen los costos totales y precios a ofrecer al cliente.
Para la aprobación del público objetivo se realiza una encuesta.
- Implementación: Compra de los insumos variables (productos diferentes para cada tema de fiesta) y fijos (muebles en general a usar en todas las fiestas) del nuevo servicio.
Por otro lado, se reclutará personal para el nuevo servicio. Luego se capacitará a todo el personal sobre el funcionamiento de la nueva línea de negocio.

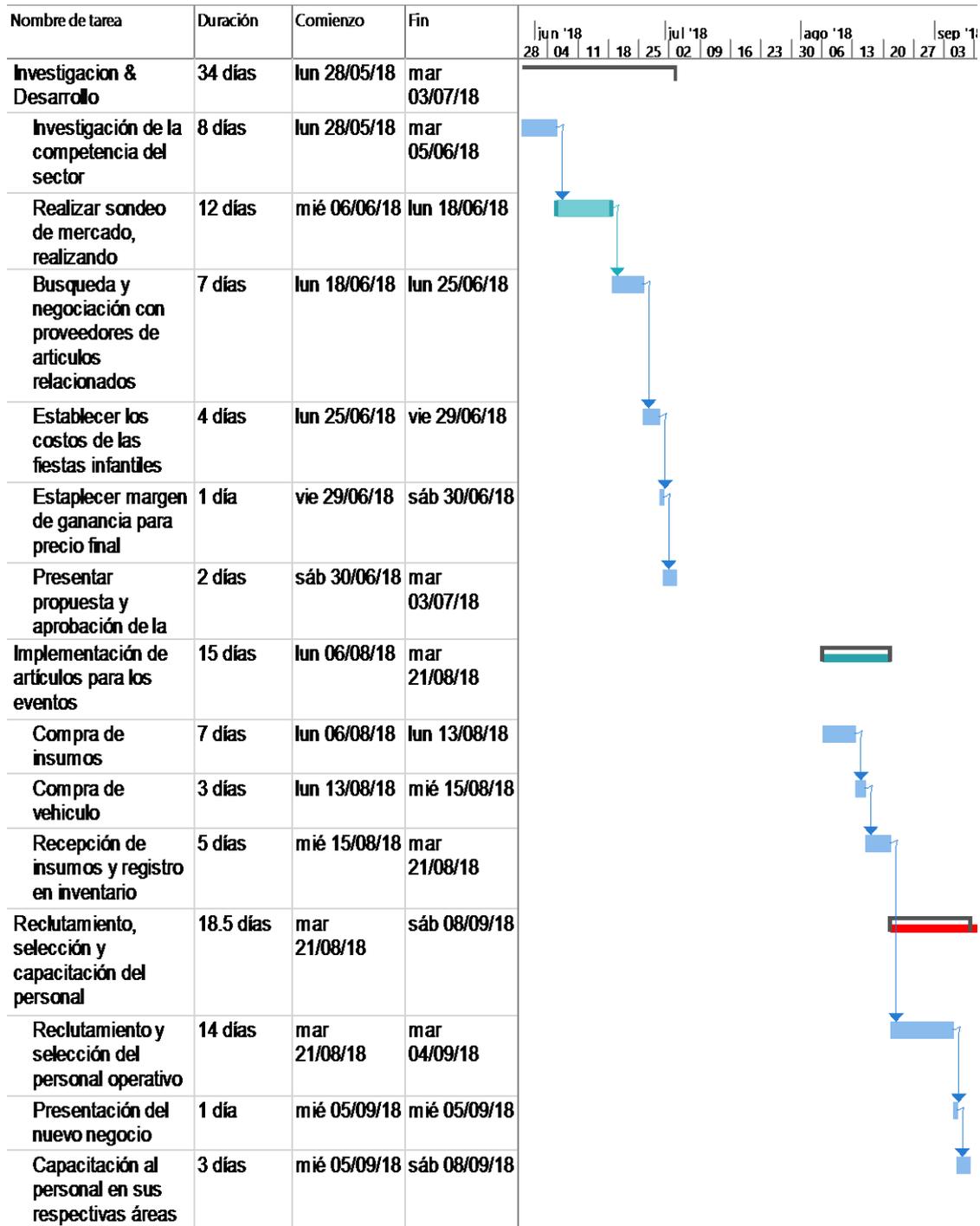
La segunda etapa, se desarrolla la segunda alternativa mediante la implementación de los medios digitales en Soto & Valle.

- Plan de marketing: Se implementará una página en Facebook e Instagram para promocionar el servicio y los productos que ofrece la empresa en general. Mediante estos medios los clientes podrán realizar consultas y dejar sus opiniones sobre el servicio de catering y la atención al cliente en la tienda.
Por otro lado, se creará una página web de Soto & Valle. La página tendrá la información de la empresa (historia, misión y visión), galería de fotos en la que se presenta los productos y el servicio de catering, los números y correo de contacto de la empresa.

Capítulo 5. Implementación de la propuesta

5.1 Calendario de actividades.

CUADRO N°12
Diagrama de Gantt



Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	ep '18 03 10 17
Implementación de merchandasing a los trabajadores	5 días	sáb 08/09/18	jue 13/09/18	
Compra de polos con el logo de la empresa	5 días	sáb 08/09/18	jue 13/09/18	
Plan de marketing	7 días	vie 14/09/18	vie 21/09/18	
Implementar página de Facebook e Instagram	2 días	vie 14/09/18	sáb 15/09/18	
Implementar pagina web	1 día	sáb 15/09/18	lun 17/09/18	
Hacer folletos y brochure	2 días	lun 17/09/18	mié 19/09/18	
Repartir el material publicitario impreso al público en la	2 días	mié 19/09/18	vie 21/09/18	

Fuente y Elaboración Propia

Luego de evaluar los costos y precios de los paquetes, se realizó una encuesta (Anexo N°5) para ver la aprobación del público objetivo, teniendo los siguientes resultados:

Cuadro N° 13
Preferencia por paquete
En porcentaje

PREFERENCIA	NUEVO %
C	37.30%
B	44.00%
A	18.70%
TOTAL	100.00%

Fuentes y elaboración: Propia

5.2 Presupuesto y recursos para implementar la propuesta.

Se realizó una investigación de precios sobre los implementos a usar en la nueva línea de negocio.

Primero se muestran los precios finales de los 3 paquetes a implementar en este servicio.

Cuadro N° 14
Precio por paquete
(Expresado en soles y dólares)

PAQUETES	PRECIO EN SOLES	PRECIO EN DÓLARES
PAQUETE C	S/. 1,200.00	\$356.19
PAQUETE B	S/. 1,400.00	\$415.55
PAQUETE A	S/. 1,600.00	\$474.92

Fuente y Elaboración Propia

Cada paquete cuenta con los siguientes productos:

Cuadro N° 15
Contenido Paquete A
INSUMOS PARA PAQUETE A

Insumos	Unidad	Cantidad Requerida
Banderines	paquete	4
Bandejas	paquete	2
Stickers	unidad	60
Botellas	unidad	40
Porta cupcake	unidad	10
Globos metalicos	unidad	10
Pirotines para cupcakes	unidad	30
Pirotines para cakepops	unidad	30
Tubos de plastico	unidad	30
Cubos de plastico	unidad	30
Pote de vidrio	unidad	20
Globos N° 12	paquete	4
Piñatas con diseño	unidad	1
Caja de sorpresas	unidad	60
Cubiertos de plástico	unidad	60
Globos de números y letras	unidad	10
Pompones de papel	unidad	12
Farol redondo de papel	unidad	10
Pegatines de pizarra	unidad	20
Vasos de plastico	unidad	60
Toppers surtidos	unidad	20
Confeti	paquete	4
Letras 3D	unidad	1
Muñecos 3D 80cm de alto	unidad	1
Cortinas de tela de colores	5 metros	1
Imágenes en fotografía	unidad	1
Marco para fotos	unidad	4
Galletas	paquete	12
Caramelos	bolsa	5
Chocolates	display	5
Waffer	paquete	8
Chupetes	bolsa	3
Gomas	bolsa	4
Mellows	bolsa	4

Fuente y Elaboración Propia

Cuadro N° 16
Contenido Paquete B
INSUMOS PARA PAQUETE B

Insumos	Unidad	Cantidad Requerida
Banderines	paquete	4
Bandejas	paquete	2
Stickers	unidad	50
Botellas	unidad	30
Porta cupcake	unidad	10
Globos metalicos	unidad	8
Pirotines para cupcakes	unidad	20
Pirotines para cakepops	unidad	20
Tubos de plastico	unidad	20
Cubos de plastico	unidad	20
Globos N° 12	paquete	2
Piñatas de carton	unidad	1
Cono de sorpresas	unidad	40
Cubiertos de plástico	unidad	40
Pompones de papel	unidad	10
Farol redondo de papel	unidad	6
Vasos de plastico	unidad	40
Toppers surtidos	unidad	15
Confeti	paquete	2
Muñecos 3D 80cm de alto	Unidad	1
Cortinas de tela de colores	5 metros	3
Imágenes en fotografía	unidad	4
Marco para fotos	unidad	1
Galletas	paquete	8
Caramelos	bolsa	4
Chocolates	display	4
Waffer	paquete	6
Chupetes	bolsa	2
Mellows	bolsa	3

Fuente y Elaboración Propia

Cuadro N° 17
Contenido Paquete C

INSUMOS PARA PAQUETE C

Insumos	Unidad	Cantidad Requerida
Bandejas	paquete	3
Stickers	unidad	40
Botellas	unidad	20
Tubos de plastico	unidad	20
Cubos de plastico	unidad	20
Globos N° 12	paquete	2
Piñatas de carton	unidad	1
Cono de sorpresas	unidad	30
Cubiertos de plástico	unidad	50
Globos de números y let	unidad	5
Pompones de papel	unidad	10
Vasos de plastico	unidad	50
Cortinas de papel	unidad	4
Toppers surtidos	unidad	15
Confeti	paquete	2
Imágenes en tecnopor	unidad	4
Marco para fotos	unidad	1
Galletas	paquete	5
Caramelos	bolsa	2
Chocolates	display	4
Waffer	paquete	5
Chupetes	bolsa	2

Fuente y Elaboración Propia

De acuerdo a cada tipo de servicio se necesitará de una cantidad aproximada de insumos los cuales son los costos variables.

Cuadro N° 18
Costo de insumos variables por unidad
(Expresado en soles)

Insumos variables	Precio
Banderines	S/. 1.10
Bandejas	S/. 2.20
Stickers	S/. 0.09
Botellas	S/. 0.35
Porta cupcake	S/. 0.20
Globos metalicos	S/. 1.20
Pirotines para cupcakes	S/. 0.02
Pirotines para cakepops	S/. 0.02
Tubos de plastico	S/. 0.30
Cubos de plastico	S/. 0.35
Pote de vidrio	S/. 2.00
Globos N° 12	S/. 0.90
Piñatas de carton	S/. 7.00
Caja de sorpresas	S/. 0.35
Cono de sorpresas	S/. 0.25
Cubiertos de plástico	S/. 0.06
Globos de números y letras	S/. 5.00
Pompones de papel	S/. 2.00
Farol redondo de papel	S/. 3.80
Pegatines de pizarra	S/. 0.15
Vasos de plastico	S/. 0.20
Cortinas de papel	S/. 4.00
Toppers surtidos	S/. 0.85
Confeti	S/. 7.00
Letras 3D	S/. 20.00
Muñecos 3D 80cm de alto	S/. 100.00
Imágenes de tecnopor	S/. 20.00
Imágenes en fotografía	S/. 30.00
Marco para fotos	S/. 32.00
Piñata personalizada	S/. 43.00

Fuente y Elaboración Propia

Además, se utilizarán muebles para las fiestas y el área administrativa, los cuales se contabilizan como costos fijos.

Cuadro N° 19
Costo de insumos Fijos
(Expresado en soles y dólares)

TIPO	NOMBRE	COSTO UNT. (\$)	COSTO UNT. (S/.)	CANTIDAD	COSTO TOTAL S/IGV (\$)	COSTO TOTAL C/IGV (\$)	COSTO TOTAL (S/.) S/IGV
Insumos fijos	Carro porta bocaditos	\$64.22	S/. 210.00	3	\$192.66	\$227.34	S/. 630.00
	Escaleras	\$22.94	S/. 75.00	5	\$114.68	\$135.32	S/. 375.00
	Marco porta cuadros	\$10.70	S/. 35.00	4	\$42.81	\$50.52	S/. 140.00
	Mesa	\$214.07	S/. 700.00	6	\$1,284.40	\$1,515.60	S/. 4,200.00
	Pared	\$195.72	S/. 640.00	4	\$782.87	\$923.79	S/. 2,560.00
	Articulos de trupan	\$30.58	S/. 100.00	20	\$611.62	\$721.71	S/. 2,000.00
Articulos administrativos	Impresora factura	\$244.65	S/. 800.00	1	\$244.65	\$288.69	S/. 800.00
	Computadora administrativa	\$366.97	S/. 1,200.00	1	\$366.97	\$433.03	S/. 1,200.00
Transporte	HYUNDAI H1 MINIBUS	\$7,300.00	S/. 24,593.70	1	\$7,300.00	\$8,614.00	S/. 10,164.52
TOTAL		\$ 8,449.85	S/. 28,353.70		\$ 10,940.67	\$ 12,909.99	S/. 22,069.52
IGV TOTAL						\$ 1,969.32	

Fuente y Elaboración Propia

Asimismo, se debe tener en cuenta los gastos de ventas extras que se van a asumir.

Cuadro N° 20
Gasto de luz para el área de ventas
(Expresado en soles y dólares)

CONCEPTO	CANTIDAD	WATTS	KW	HORAS	DIAS	COSTO TOTAL (S/.)	COSTO TOTAL (\$)
Impresora factura	1	150	0.15	8	288	S/. 96.65	\$ 29.56
Computadora administrativa	1	100	0.1	8	288	S/. 64.43	\$ 19.70
Modem	1	30	0.03	8	288	S/. 19.33	\$ 5.91

Fuente y Elaboración Propia

Cuadro N°21
Gasto de agua, internet y combustible
(Expresado en soles y dólares)

CONCEPTO	COSTO MENSUAL C/IGV (S/.)	COSTO MENSUAL C/IGV (\$)	COSTO MENSUAL S/IGV (\$)	COSTO ANUAL S/IGV (\$)	COSTO ANUAL S/IGV (S/.)
Agua	S/. 50.00	\$15.29	\$12.96	\$155.5	S/. 508.47
Claro Internet/telef	S/. 120.00	\$36.70	\$31.10	\$373.2	S/. 1,220.34
Combustible	S/. 72.60	\$22.20	\$22.20	\$266.4	S/. 871.20

Fuente y Elaboración Propia

Cuadro N°22
Gasto de publicidad y marketing
(Expresado en soles)

CONCEPTO	COSTO TOTAL S/IGV (S/.)	
Facebook	S/.	200.00
Catalogo Web	S/.	700.00
Total	S/.	900.00

Fuente y Elaboración Propia

Al implementarse el proyecto se espera tener la siguiente proyección de ventas.

Cuadro N°23
Proyección de ventas 2018-2022
(Expresado en soles y dólares)

CONCEPTO	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	\$ 141,120.6	\$ 156,801.9	\$ 175,102.9	\$ 195,654.5	\$ 218,155.2

Fuente y Elaboración Propia

El resultado de las estrategias a implementar es un crecimiento de \$ 141,120 para el año 2018.y un crecimiento de 54.6% para el año 2022.

Capítulo 6. Evaluación de la implementación del proyecto:

6.1 Desarrollo de escenarios:

Primer escenario:

En el primer escenario se plantea la contratación de personal extra para el nuevo servicio. Cuatro personas que previamente tengan experiencia en el rubro de fiestas infantiles para poder liderar los equipos de trabajo.

Cada personal contratado, estará en planilla desde el primer día de labores con los derechos y beneficios correspondientes. Un sueldo básico de S/ 1200.00 soles. A continuación, se detalla los gastos de planilla del personal extra.

Cuadro N°24
Determinación del monto a pagar a los trabajadores
(Expresado en soles y dólares)

CARGO	BASICO	SUELDO ANUAL	ESSALUD	CTS	TOTAL	TOTAL (\$)
Líder 1	S/.1,200.00	S/.16,800.00	S/.1,512.00	S/.1,400.00	S/.19,712.00	\$ 6,028.13
Líder 2	S/.1,200.00	S/.16,800.00	S/.1,512.00	S/.1,400.00	S/.19,712.00	\$ 6,028.13
Líder 3	S/.1,200.00	S/.16,800.00	S/.1,512.00	S/.1,400.00	S/.19,712.00	\$ 6,028.13
Líder 4	S/.1,200.00	S/.16,800.00	S/.1,512.00	S/.1,400.00	S/.19,712.00	\$ 6,028.13
TOTAL	S/.4,800.00	S/.7,200.00	S/.6,048.00	S/.5,600.00	S/.78,848.00	\$ 24,112.54

Fuente y Elaboración Propia

Segundo escenario:

En el segundo escenario, se plantea el mínimo de contratación del personal extra. Se contrataría sólo a dos personas adicional al personal que labora actualmente. El total de trabajadores sería de 10 operarios que rotarían en los equipos para los eventos infantiles.

6.2 Evaluación de Escenarios:

Primer escenario:

Los criterios a evaluar son los siguientes:

- **Actividades:** A todo el proceso de implementación se presenta la actividad de reclutamiento y selección de personal extra.
- **Costo:** El costo extra que representa para la planilla anualmente se presenta en el cuadro número 18. Asimismo, el implementar el área de Recursos Humanos representaría un costo adicional de 1400 soles.
- **Personas implicadas y tiempo:** Las personas implicadas es de gerencia y

administración quienes realizan actualmente el proceso de reclutamiento y selección de personal. Sin embargo, se plantea añadir el área de Recursos Humanos, quien debería realizar estas labores. El proceso dura dos semanas aproximadamente.

Evaluando el primer escenario y los costos que implica, se obtiene los siguientes resultados y proyecciones.

Cuadro N°25
Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado
(Expresado en dólares)

CONCEPTO	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	\$ 141,120.6	\$ 156,801.9	\$ 175,102.9	\$ 195,654.5	\$ 218,155.2
Costo de ventas	\$ 82,524.7	\$ 89,216.4	\$ 97,066.1	\$ 106,151.8	\$ 115,956.8
Costo materia Prima y Materiales	\$ 61,714.6	\$ 68,398.3	\$ 76,242.6	\$ 85,330.6	\$ 95,137.4
Mano de Obra Directa	\$ 20,550.5	\$ 20,550.5	\$ 20,550.5	\$ 20,550.5	\$ 20,550.5
Costo Indirecto de Fabricacion	\$ 259.6	\$ 267.6	\$ 273.0	\$ 270.7	\$ 269.0
Utilidad Bruta	\$ 58,595.9	\$ 67,585.5	\$ 78,036.7	\$ 89,502.7	\$ 102,198.4
Gastos operativos	\$ 25,873.7	\$ 25,682.6	\$ 25,682.6	\$ 25,682.6	\$ 25,682.6
Gastos de Ventas	\$ 25,873.7	\$ 25,682.6	\$ 25,682.6	\$ 25,682.6	\$ 25,682.6
Utilidad Operativa	\$ 32,722.2	\$ 41,902.9	\$ 52,354.1	\$ 63,820.1	\$ 76,515.7
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 32,722.2	\$ 41,902.9	\$ 52,354.1	\$ 63,820.1	\$ 76,515.7
Impuesto a la Renta	\$ 9,653.0	\$ 12,361.4	\$ 15,444.5	\$ 18,826.9	\$ 22,572.1
Utilidad Neta	\$ 23,069.1	\$ 29,541.5	\$ 36,909.6	\$ 44,993.2	\$ 53,943.6

Fuente y Elaboración Propia

En el cuadro número 19, se ve un crecimiento de la utilidad para el 2022 en 133%.

Cuadro N°26
Flujo de caja
(Expresado en dólares)

CONCEPTO	2018	2019	2020	2021	2022
Ingreso por venta de envases	\$ 166,522.27	\$ 185,026.24	\$ 206,621.40	\$ 230,872.31	\$ 257,423.11
TOTAL INGRESOS	\$ 166,522.27	\$ 185,026.24	\$ 206,621.40	\$ 230,872.31	\$ 257,423.11
Costo materia Prima	\$ 72,823.27	\$ 80,710.01	\$ 89,966.32	\$ 100,690.14	\$ 112,262.11
Mano de Obra Directa	\$ 20,550.46	\$ 20,550.46	\$ 20,550.46	\$ 20,550.46	\$ 20,550.46
Costo Indirecto de Fabricacion	\$ 306.33	\$ 315.76	\$ 322.18	\$ 319.42	\$ 317.39
Gastos de Ventas	\$ 24,694.00	\$ 24,694.00	\$ 24,694.00	\$ 24,694.00	\$ 24,694.00
Pago del IGv	\$ 24,612.10	\$ 29,212.99	\$ 32,507.16	\$ 36,206.45	\$ 40,256.58
Impuesto a la Renta	\$ 9,653.04	\$ 12,361.35	\$ 15,444.46	\$ 18,826.92	\$ 22,572.14
TOTAL EGRESOS	\$ 152,639.19	\$ 167,844.57	\$ 183,484.58	\$ 201,287.39	\$ 220,652.68
FLUJO DE OPERACIÓN	\$ 13,883.08	\$ 17,181.67	\$ 23,136.82	\$ 29,584.92	\$ 36,770.43

Fuente y Elaboración Propia

El flujo de caja presenta un crecimiento constante y positivo creciendo en más de 200% en 5 años.

En el segundo escenario de realizar la contratación de dos personas implicaría lo siguiente:

Los criterios a evaluar son los siguientes:

- **Actividades:** A todo el proceso de implementación se presenta la actividad de reclutamiento y selección de personal extra
- **Costo:** El costo extra que representa para la planilla anualmente es la mitad de lo que se muestra en el cuadro número 18. Asimismo, el implementar el área de Recursos Humanos representaría un costo adicional de 1400 soles.
- **Personas implicadas y tiempo:** Las personas implicadas es de gerencia y administración quienes realizan actualmente el proceso de reclutamiento y selección de personal. Sin embargo, se plantea añadir el área de Recursos Humanos, quien debería realizar estas labores El proceso dura una semana aproximadamente.

A partir de este escenario los resultados serían los siguientes

Cuadro N°27
Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado
(Expresado en dólares)

CONCEPTO	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	\$ 141,120.6	\$ 156,801.9	\$ 175,102.9	\$ 195,654.5	\$ 218,155.2
Costo de ventas	\$ 82,524.7	\$ 89,216.4	\$ 97,066.1	\$ 106,151.8	\$ 115,956.8
Costo materia Prima y Materiales	\$ 61,714.6	\$ 68,398.3	\$ 76,242.6	\$ 85,330.6	\$ 95,137.4
Mano de Obra Directa	\$ 20,550.5	\$ 20,550.5	\$ 20,550.5	\$ 20,550.5	\$ 20,550.5
Costo Indirecto de Fabricacion	\$ 259.6	\$ 267.6	\$ 273.0	\$ 270.7	\$ 269.0
Utilidad Bruta	\$ 58,595.9	\$ 67,585.5	\$ 78,036.7	\$ 89,502.7	\$ 102,198.4
Gastos operativos	\$ 13,817.4	\$ 13,626.4	\$ 13,626.4	\$ 13,626.4	\$ 13,626.4
Gastos de Ventas	\$ 13,817.4	\$ 13,626.4	\$ 13,626.4	\$ 13,626.4	\$ 13,626.4
Utilidad Operativa	\$ 44,778.4	\$ 53,959.2	\$ 64,410.4	\$ 75,876.3	\$ 88,572.0
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 44,778.4	\$ 53,959.2	\$ 64,410.4	\$ 75,876.3	\$ 88,572.0
Impuesto a la Renta	\$ 13,209.6	\$ 15,918.0	\$ 19,001.1	\$ 22,383.5	\$ 26,128.7
Utilidad Neta	\$ 31,568.8	\$ 38,041.2	\$ 45,409.3	\$ 53,492.8	\$ 62,443.2

Fuente y Elaboración Propia

La diferencia respecto al anterior escenario es que en este caso la utilidad crece en 97% en cinco años.

Cuadro N°28
Flujo de caja
(Expresado en dólares)

CONCEPTO	2018	2019	2020	2021	2022
Ingreso por venta de envases	\$ 166,522.27	\$ 185,026.24	\$ 206,621.40	\$ 230,872.31	\$ 257,423.11
TOTAL INGRESOS	\$ 166,522.27	\$ 185,026.24	\$ 206,621.40	\$ 230,872.31	\$ 257,423.11
Costo materia Prima	\$ 72,823.27	\$ 80,710.01	\$ 89,966.32	\$ 100,690.14	\$ 112,262.11
Mano de Obra Directa	\$ 20,550.46	\$ 20,550.46	\$ 20,550.46	\$ 20,550.46	\$ 20,550.46
Costo Indirecto de Fabricacion	\$ 306.33	\$ 315.76	\$ 322.18	\$ 319.42	\$ 317.39
Gastos de Ventas	\$ 24,694.00	\$ 24,694.00	\$ 24,694.00	\$ 24,694.00	\$ 24,694.00
Pago del IGTV	\$ 12,555.83	\$ 17,156.72	\$ 20,450.89	\$ 24,150.19	\$ 28,200.31
Impuesto a la Renta	\$ 13,209.64	\$ 15,917.95	\$ 19,001.06	\$ 22,383.52	\$ 26,128.73
TOTAL EGRESOS	\$ 144,139.52	\$ 159,344.90	\$ 174,984.91	\$ 192,787.72	\$ 212,153.01
FLUJO DE OPERACIÓN	\$ 22,382.75	\$ 25,681.34	\$ 31,636.49	\$ 38,084.59	\$ 45,270.10

Fuente y Elaboración Propia

En cuanto al flujo de operaciones crece hasta el 2022 en 102%.

6.3 Análisis del impacto del proyecto (costos – beneficios).

El análisis del impacto del proyecto tomando en cuenta el primer escenario es el siguiente.

Cuadro N°29
Ratio Beneficio / Costo
(expresado en dólares)

CONCEPTO	0	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo económico	\$ -10,461.57	\$14,154.27	\$ 17,501.22	\$ 23,491.38	\$ 29,975.29	\$ 36,636.33
Flujo descontado	\$ -10,461.57	\$12,539.20	\$ 13,735.13	\$ 16,332.60	\$ 18,462.58	\$ 19,990.48
Inversión	\$ -10,461.57					
Suma de valores	\$ 81,059.99					
B/C	7.75					

Fuente y Elaboración Propia

El cuadro número 23, se concluye que por cada \$1 dólar invertido se obtiene \$11.65 dólares de beneficio.

Por otro lado, el análisis del impacto del proyecto tomando en cuenta el segundo escenario es el siguiente.

Cuadro N°30
Ratio Beneficio / Costo
(expresado en dólares)

CONCEPTO	0	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo económico	\$ -9,497.06	\$22,760.77	\$ 26,126.77	\$ 32,130.72	\$ 38,628.74	\$ 43,645.34
Flujo descontado	\$ -9,497.06	\$20,163.65	\$ 20,504.55	\$ 22,339.18	\$ 23,792.47	\$ 23,814.93
Inversión	\$ -9,497.06					
Suma de valores	\$ 110,614.78					
B/C	11.65					

Fuente y Elaboración Propia

El cuadro presentado muestra que, por cada dólar invertido en el proyecto, se generará una utilidad de \$ 11.65 dólares.

Capítulo 7. Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones

1. El mercado de golosinas ha crecido y se ha expandido, y ya no es centralizado. Sin embargo, el Centro de Lima se ha convertido en una zona en la que las personas compran golosinas y productos complementarios a los mismos, ya sea para repostería, regalo, fiestas infantiles, etc.
2. Debido a la descentralización, se han perdido clientes mayoristas quienes realizan sus compras cerca a sus zonas o directamente con los proveedores. Por ello ahora, la mayor cantidad de clientes de Soto & Valle, son minoristas.
3. No existe gerencia de áreas, por lo que el Administrador se encarga de velar por el área Comercial, Operaciones y su propia área.
4. Debido a las bajas barreras de importación, se ha incrementado la cartera de golosinas extranjeras, por lo que es una oportunidad para Soto & Valle. En los dos últimos años han ingresado productos procedentes de Turquía.
5. La empresa, tiene la experiencia y capacidad para poder afrontar los cambios suscitados. Por lo que ahora se enfocará en el público de fiestas infantiles.
6. El encargado de implementar el plan de mejoras actualmente es el área de administración supervisado por la Gerencia General.
7. La empresa implementará el marketing digital, en cuanto a redes sociales y el e-commerce, en cuanto a la página web. En ambos casos se interactuará con los clientes y la marca podrá llegar a más personas.
8. El plan de mejoras a implementar brindará a la empresa \$7.75 dólares de utilidad por cada dólar invertido.

7.2 Recomendaciones

1. Implementar el presente plan de mejoras. Para ello, luego de ser expuesto el plan y aprobado por expertos en el área, se procederá a exponer a la gerencia.
2. Soto & Valle debe aprovechar a su nuevo público objetivo de minoristas e implementar nuevas estrategias de mercado para atraer a cruceristas, bodegas, entre otros.

3. Se debe fortalecer el área comercial, e implementar personal para el área de Investigación y desarrollo de mercado; y para el área de marketing. Asimismo, el área debe crear y tener en claro el perfil del consumidor hacia donde se dirige la empresa, para que a partir de ello se generen más estrategias.
4. Crear nuevos canales de distribución, abasteciendo a empresas que venden productos complementarios a las golosinas. Por ejemplo, empresas de catering de fiestas infantiles, regalos como Rosatel, repostería, etc.
5. Finalmente, el área de administración esta sobrecargado de funciones por lo que es necesario implementar el área de Recursos Humanos que se encargue de las funciones de reclutamiento y selección y de las actividades relacionadas al personal para que su motivación no decaiga y evitar la rotación de personal.

Referencias bibliográficas

Apaza, M. (2010). Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor. Pacifico Editores. Perú

Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica (8va. Ed.). Editorial Ltda. Colombia

Pipoli, G (2004). El marketing y sus aplicaciones a la realidad peruana (2da. Ed.). Editorial PUCP. Lima, Perú

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración (8va. Ed.). Editorial Pearson. México.

CPI (2017). Perú: Población 2017 (Informe N°7). Lima, Perú.

INEI (2016). Planos estratificados de Lima Metropolitana. Lima, Perú

INEI (2018). Encuesta mensual del sector de servicios (Edición N°5). Lima, Perú.

Anexos

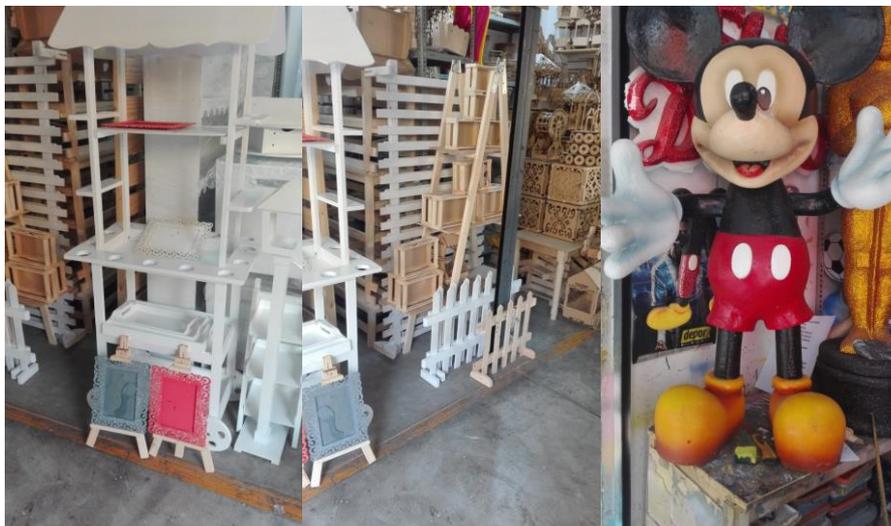
1. Imágenes de la zona golosinas Centro de Lima, Jirón Ayacucho.



2. Imágenes del centro comercial Ayacucho Center, lugar donde se ubica Soto & Valle S.A.C.



3. Imágenes de investigación en campo, sobre artículos para fiestas infantiles.

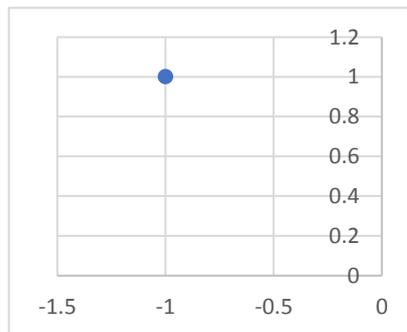




4. Matriz PEYEA

Fuerza Financiera	Estabilidad del ambiente	Ventaja competitiva	Fuerza de la industria	
Bajo nivel de endeudamiento	4 Alta globalización	-5 Servicio al cliente	-2 Baja barrera para entrar al mercado	2
Personal calificado	5 Variabilidad de la demanda	-4 Participación de mercado	-2 Ingreso de productos importados	3
Flujo de caja	5 Corrupción en el Estado	-5 Calidad de productos	-2 Potencial de crecimiento	3
Facilidad para salir del mercado	4 Elecciones municipales	-3 Instalaciones adecuadas	-5 Conocimiento tecnológico	2
	18	-17	-11	10

Resultado:
Cuadrante Conservador



5. Realización de investigación de mercado y resultados

Se ha elegido los distritos a criterio de la procedencia de los clientes que con mayor frecuencia van a comprar a la tienda y por investigación de CPI e INEI de otros distritos cuyas características cumplen con las que tienen nuestros clientes. Asimismo, se ha determinado el mercado potencial con los datos proporcionados por CPI sobre los distritos escogidos.

PROCEDIMIENTO DE LA CUOTA Y DESAGREGACION POR NSE Y DISTRITOS

DISTRITO	POBLACION 2018	B+C	Edades (25-45)	Género Femenino	MERCADO POTENCIAL 2018	Por distrito (%)	MUJERES POR DISTRITO	B	C
LIMA	256337	66.40%	20.10%	51.30%	17551	5.39%	11	5	6
ATE	678300	36.80%	29.10%	51.30%	37263	11.44%	23	7	16
EL AGUSTINO	193404	37.70%	30.20%	51.30%	11296	3.47%	7	0	7
INDEPENDENCIA	217620	58.90%	31.90%	51.30%	20976	6.44%	13	0	13
LA MOLINA	183892	40.30%	28.00%	51.30%	10645	3.27%	7	6	1
LINCE	47397	90.60%	31.30%	51.30%	6895	2.12%	4	4	1
LOS OLIVOS	387063	70.90%	29.90%	51.30%	42094	12.92%	26	9	16
SAN BORJA	112288	18.20%	29.80%	51.30%	3124	0.96%	2	2	0
SAN JUAN DE LURIGANCHO	1152089	34.70%	29.70%	51.30%	60910	18.70%	37	2	35
SAN MARTIN DE PORRES	738065	57.70%	29.60%	51.30%	64667	19.86%	40	4	35
SAN MIGUEL	135933	84.50%	30.10%	51.30%	17736	5.45%	5	5	1
SANTIAGO DE SURCO	360840	60.60%	29.00%	51.30%	32531	9.99%	20	15	5
TOTAL					325688		195	59	136

Luego de obtener la muestra se ha realizado la siguiente encuesta:

Encuesta:

P1: ¿Ud suele festejar el cumpleaños de sus hijos, sobrinos, ahijados, etc?														
Mercado Disponible 1	LIMA	ATE	EL AGUSTINO	INDEPENDENCIA	LA MOLINA	LINCE	LOS OLIVOS	SAN BORJA	AN JUAN DE LURIGANCHC	SAN MARTIN DE PORRES	SAN MIGUEL	SANTIAGO DE SURCO	Total	
	SI	6	12	4	7	5	3	16	1	21	24	3	13	115
	NO	5	11	3	6	3	1	10	1	16	16	2	7	81
	TOTAL	11	23	7	13	8	4	26	2	37	40	5	20	196
LIMA	ATE	EL AGUSTINO	INDEPENDENCIA	LA MOLINA	LINCE	LOS OLIVOS	SAN BORJA	AN JUAN DE LURIGANCHC	SAN MARTIN DE PORRES	SAN MIGUEL	SANTIAGO DE SURCO	Total		
SI	54.50%	52.20%	57.10%	53.80%	62.50%	75.00%	61.50%	50.00%	56.76%	60.00%	60.00%	65.00%	58.67%	
NO	45.50%	47.80%	42.90%	46.20%	37.50%	25.00%	38.50%	50.00%	43.24%	40.00%	40.00%	35.00%	41.33%	
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%								

P2: ¿Ud ha contratado el servicio de catering para fiestas infantiles?														
Mercado Disponible 2	LIMA	ATE	EL AGUSTINO	INDEPENDENCIA	LA MOLINA	LINCE	LOS OLIVOS	SAN BORJA	AN JUAN DE LURIGANCHC	SAN MARTIN DE PORRES	SAN MIGUEL	SANTIAGO DE SURCO	Total	
	SI	4	6	2	4	6	2	9	1	8	14	3	9	68
	NO	2	6	2	3	0	1	7	0	13	10	0	4	48
	TOTAL	6	12	4	7	6	3	16	1	21	24	3	13	116
LIMA	ATE	EL AGUSTINO	INDEPENDENCIA	LA MOLINA	LINCE	LOS OLIVOS	SAN BORJA	AN JUAN DE LURIGANCHC	SAN MARTIN DE PORRES	SAN MIGUEL	SANTIAGO DE SURCO	Total		
SI	66.70%	50.00%	50.00%	57.10%	100.00%	66.70%	56.30%	100.00%	38.10%	58.30%	100.00%	69.20%	58.60%	
NO	33.30%	50.00%	50.00%	42.90%	0.00%	33.30%	43.80%	0.00%	61.90%	41.70%	0.00%	30.80%	41.40%	
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.10%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	

P3: ¿Qué factor interviene en el momento de la decisión de compra del servicio?

LIMA	ATE	EL AGUSTINO	INDEPENDENCIA	LA MOLINA	LINCE	LOS OLIVOS	SAN BORJA	AN JUAN DE LURIGANCHC	SAN MARTIN DE PORRES	SAN MIGUEL	SANTIAGO DE SURCO	Total	
Precio	2	3	1	1	1	2	0	3	7	1	1	23	
Calidad de productos	0	0	0	0	2	0	0	1	2	0	1	7	
Variedad de temas	1	1	0	1	1	3	0	2	1	0	3	14	
Diseño de mesa	1	1	0	1	1	0	1	1	2	1	1	11	
Recomendación	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2	4	
Servicio	0	1	1	0	1	0	1	0	2	1	1	9	
Total	4	6	2	4	6	2	9	1	8	14	3	68	
LIMA	ATE	EL AGUSTINO	INDEPENDENCIA	LA MOLINA	LINCE	LOS OLIVOS	SAN BORJA	AN JUAN DE LURIGANCHC	SAN MARTIN DE PORRES	SAN MIGUEL	SANTIAGO DE SURCO	Total	
Precio	50.00%	50.00%	50.00%	25.00%	16.70%	50.00%	22.20%	0.00%	37.50%	50.00%	33.30%	11.10%	33.80%
Calidad de productos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	33.30%	0.00%	11.10%	0.00%	14.30%	0.00%	11.10%	10.30%	
Variedad de temas	25.00%	16.70%	0.00%	25.00%	16.70%	50.00%	33.30%	0.00%	7.10%	0.00%	33.30%	20.60%	
Diseño de mesa	25.00%	16.70%	0.00%	25.00%	16.70%	0.00%	11.10%	100.00%	14.30%	33.30%	11.10%	16.20%	
Recomendación	0.00%	0.00%	0.00%	25.00%	0.00%	0.00%	11.10%	0.00%	0.00%	0.00%	22.20%	5.90%	
Servicio	0.00%	16.70%	50.00%	0.00%	16.70%	0.00%	11.10%	0.00%	14.30%	33.30%	11.10%	13.20%	
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

P4: ¿Estaría usted dispuesto a adquirir nuestro servicio

Mercado Efectivo	P4: ¿Estaría usted dispuesto a adquirir nuestro servicio												
	LIMA	ATE	EL AGUSTINO	INDEPENDENCIA	LA MOLINA	LINCE	LOS OLIVOS	SAN BORJA	AN JUAN DE LURIGANCHC	SAN MARTIN DE PORRES	SAN MIGUEL	SANTIAGO DE SURCO	Total
Definitivamente si	1	1	0	1	2	0	2	0	3	2	1	2	15
Probablemente si	2	2	1	1	2	1	2	0	3	5	1	3	23
Tal vez	1	3	1	2	1	1	3	1	2	6	1	4	26
Probablemente no	0	0	0	0	1	0	2	0	0	1	0	0	4
Definitivamente no	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	4	6	2	4	6	2	9	1	8	14	3	9	68
	-3	-5	-2	-3	-4	-2	-7	-1	-5	-12	-2	-7	-53
	LIMA	ATE	EL AGUSTINO	INDEPENDENCIA	LA MOLINA	LINCE	LOS OLIVOS	SAN BORJA	AN JUAN DE LURIGANCHC	SAN MARTIN DE PORRES	SAN MIGUEL	SANTIAGO DE SURCO	Total
Definitivamente si	25.00%	16.70%	0.00%	25.00%	33.30%	0.00%	22.20%	0.00%	37.50%	14.30%	33.30%	22.20%	22.10%
Probablemente si	50.00%	33.30%	50.00%	25.00%	33.30%	50.00%	22.20%	0.00%	37.50%	35.70%	33.30%	33.30%	33.80%
Tal vez	25.00%	50.00%	50.00%	50.00%	16.70%	50.00%	33.30%	100.00%	25.00%	42.90%	33.30%	44.40%	38.20%
Probablemente no	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	16.70%	0.00%	22.20%	0.00%	0.00%	7.10%	0.00%	0.00%	5.90%
Definitivamente no	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

P5: ¿Al año cuantas veces nos contrataría?

Frecuencia de compra 1	P5: ¿Al año cuantas veces nos contrataría?												
	LIMA	ATE	EL AGUSTINO	INDEPENDENCIA	LA MOLINA	LINCE	LOS OLIVOS	SAN BORJA	AN JUAN DE LURIGANCHC	SAN MARTIN DE PORRES	SAN MIGUEL	SANTIAGO DE SURCO	Total
Una vez al año	1	3	1	1	3	1	4	0	3	7	1	6	31
Dos veces al año	2	2	1	2	3	0	4	1	4	5	2	3	29
Tres veces al año	1	1	0	1	0	1	1	0	1	2	0	0	8
Cuatro veces al año	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	4	6	2	4	6	2	9	1	8	14	3	9	68
	25.00%	50.00%	50.00%	25.00%	50.00%	50.00%	44.40%	0.00%	37.50%	50.00%	33.30%	66.70%	45.60%
Dos veces al año	50.00%	33.30%	50.00%	50.00%	50.00%	0.00%	44.40%	100.00%	50.00%	35.70%	66.70%	33.30%	42.60%
Tres veces al año	25.00%	16.70%	0.00%	25.00%	0.00%	50.00%	11.10%	0.00%	12.50%	14.30%	0.00%	0.00%	11.80%
Cuatro veces al año	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

P6: ¿ Qué tipo de temática le gustaría?

	P6: ¿ Qué tipo de temática le gustaría?												
	LIMA	ATE	EL AGUSTINO	INDEPENDENCIA	LA MOLINA	LINCE	LOS OLIVOS	SAN BORJA	AN JUAN DE LURIGANCHC	SAN MARTIN DE PORRES	SAN MIGUEL	SANTIAGO DE SURCO	Total
Animales	0	2	0	1	2	0	2	0	0	1	1	2	11
Colores	0	0	0	0	2	0	1	0	1	1	1	1	7
Princesas	1	1	1	1	1	1	2	0	2	4	1	3	18
Dibujos animados	1	2	1	0	0	0	2	1	3	3	0	1	14
Superheroes	2	1	0	2	1	1	2	0	2	5	0	2	18
Total	4	6	2	4	6	2	9	1	8	14	3	9	68
	0.00%	33.30%	0.00%	25.00%	33.30%	0.00%	22.20%	0.00%	0.00%	7.10%	33.30%	22.20%	16.20%
Colores	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	33.30%	0.00%	11.10%	0.00%	12.50%	7.10%	33.30%	11.10%	10.30%
Princesas	25.00%	16.70%	50.00%	25.00%	16.70%	50.00%	22.20%	0.00%	25.00%	28.60%	33.30%	33.30%	26.50%
Dibujos animados	25.00%	33.30%	50.00%	0.00%	0.00%	0.00%	22.20%	100.00%	37.50%	21.40%	0.00%	11.10%	20.60%
Superheroes	50.00%	16.70%	0.00%	50.00%	16.70%	50.00%	22.20%	0.00%	25.00%	35.70%	0.00%	22.20%	26.50%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

P7: ¿Cuánto estaría usted dispuesta a pagar por el servicio?

	LIMA	ATE	EL AGUSTINO	INDEPENDENCIA	LA MOLINA	LINCE	LOS OLIVOS	SAN BORJA	¡AN JUAN DE LURIGANCHC	SAN MARTIN DE PORRES	SAN MIGUEL	SANTIAGO DE SURCO	Total
s/. 1000-s/. 1200	1	2	0	0	0	0	1	0	2	1	0	2	9
s/. 1201-s/.1300	1	2	1	2	1	1	3	0	3	3	1	4	22
s/. 1301-s/.1400	1	1	1	2	1	1	4	1	2	8	2	2	26
s/. 1500 a más	1	1	0	0	4	0	1	0	1	2	0	1	11
Total	4	6	2	4	6	2	9	1	8	14	3	9	68

	LIMA	ATE	EL AGUSTINO	INDEPENDENCIA	LA MOLINA	LINCE	LOS OLIVOS	SAN BORJA	¡AN JUAN DE LURIGANCHC	SAN MARTIN DE PORRES	SAN MIGUEL	SANTIAGO DE SURCO	Total
s/. 1000-s/. 1200	25.00%	33.30%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	11.10%	0.00%	25.00%	7.10%	0.00%	22.20%	13.20%
s/. 1201-s/.1300	25.00%	33.30%	50.00%	50.00%	16.70%	50.00%	33.30%	0.00%	37.50%	21.40%	33.30%	44.40%	32.40%
s/. 1301-s/.1400	25.00%	16.70%	50.00%	50.00%	16.70%	50.00%	44.40%	100.00%	25.00%	57.10%	66.70%	22.20%	38.20%
s/. 1500 a más	25.00%	16.70%	0.00%	0.00%	66.70%	0.00%	11.10%	0.00%	12.50%	14.30%	0.00%	11.10%	16.20%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

P8: ¿Cómo le gustaría enterarse de nuestro servicio?

	LIMA	ATE	EL AGUSTINO	INDEPENDENCIA	LA MOLINA	LINCE	LOS OLIVOS	SAN BORJA	¡AN JUAN DE LURIGANCHC	SAN MARTIN DE PORRES	SAN MIGUEL	SANTIAGO DE SURCO	Total
Redes sociales	2	4	2	3	4	1	4	1	5	10	3	4	43
Radio	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	3
Revistas	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0	2	6
Folletos	2	2	0	1	1	0	4	0	2	1	0	3	16
Total	4	6	2	4	6	2	9	1	8	14	3	9	68

	LIMA	ATE	EL AGUSTINO	INDEPENDENCIA	LA MOLINA	LINCE	LOS OLIVOS	SAN BORJA	¡AN JUAN DE LURIGANCHC	SAN MARTIN DE PORRES	SAN MIGUEL	SANTIAGO DE SURCO	Total
Redes sociales	50.00%	66.70%	100.00%	75.00%	66.70%	50.00%	44.40%	100.00%	62.50%	71.40%	100.00%	44.40%	63.20%
Radio	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	11.10%	0.00%	12.50%	7.10%	0.00%	0.00%	4.40%
Revistas	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	16.70%	50.00%	0.00%	0.00%	0.00%	14.30%	0.00%	22.20%	8.80%
Folletos	50.00%	33.30%	0.00%	25.00%	16.70%	0.00%	44.40%	0.00%	25.00%	7.10%	0.00%	33.30%	23.50%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

A partir de los resultados de la encuesta, el público objetivo aprueba nuestra propuesta y los precios a ofrecer. Asimismo, nos ha proporcionado las temáticas de su referencia para tomar en cuenta.