



**«PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA FAMILIAR Y SU
SOSTENIBILIDAD EN EL TIEMPO, DEL RUBRO *RETAIL*»**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Srta. Rosa María Flores Torres
Srta. Ángela Karen Melgarejo Liendo
Sr. Rudy Bismarck Vargas Segura**

Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes

2018

Dedicamos este trabajo a nuestras familias por su apoyo incondicional en cada etapa de nuestras vidas.

Agradecemos a todos nuestros profesores y compañeros por compartir con nosotros sus conocimientos y experiencia, en especial al profesor José Díaz Ísmodes por su orientación, asesoría y motivación.

Resumen ejecutivo

El trabajo tiene como objetivo solucionar los problemas de dirección estratégica en compras, control contable y financiero que permita la generación de valor para sus accionistas en el largo plazo contribuyendo de forma positiva al mantenimiento del medioambiente y al desarrollo social de la comunidad a la que pertenece.

Una de las principales preocupaciones de esta empresa familiar, es la sostenibilidad en el tiempo. En las empresas familiares uno de los problemas más graves es la continuidad a través de las generaciones por las disputas del control; así también la administración actual de la empresa presenta ineficiencias en la utilización de recursos, toma de decisiones y control del inventario, reflejado en falta de información, mermas y extravió de mercadería.

De acuerdo a los resultados de la investigación realizada (que recolectó información mediante entrevistas, encuestas y *focus groups* complementarios), se determina la existencia de un mercado potencial el cual valora la calidez en el servicio a precios competitivos.

Para brindar solución a la problemática identificada y satisfacer las necesidades del mercado se plantea establecer un gobierno corporativo para evitar conflictos internos que afecten el adecuado funcionamiento y existencia de la empresa, conformando la junta general de accionistas y desarrollando un protocolo familiar. El reconocimiento de la marca mediante las acciones del mix de marketing, para el mercado potencial valorizado en S/ 858.988 fue identificado con el Sistema de Información Geográfica para Emprendedores (SIGE) del INEI. Asegurar la optimización de recursos mediante procedimientos que permitan la estandarización de los procesos e implementación de un Sistema de Información que soporte el proceso abastecimientos, logística, ventas y reportes, para el control y la toma de decisiones concretas. Estas acciones se desarrollan en un marco de compromiso con la comunidad, los colaboradores y el medio ambiente.

Como resultado de la evaluación financiera del plan estratégico planteado se ha obtenido un TIR y VAN económico del 148% y 1,404,155 soles, y un TIR y VAN financiero del 550% y 1,327,816 soles, resultados que confirman la generación de valor del negocio.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Introducción.....	1
Capítulo I. La empresa	1
1. Antecedentes	2
2. Situación actual y problemática	2
3. Alcance del trabajo.....	3
4. Objetivos	3
5. Importancia de la investigación	4
Capítulo II. Análisis del entorno externo	5
1. Análisis del macroentorno.....	5
2. Delimitación del entorno específico.....	9
3. Análisis del microentorno	11
4. Evaluación y análisis general de los factores externos.....	15
Capítulo III. Análisis del entorno interno	16
1. Análisis de las áreas funcionales.....	16
2. Análisis de recursos y capacidades	18
3. Ventaja competitiva	19
4. Evaluación y análisis de los factores internos.....	19
Capítulo IV. Estrategia de la empresa.....	20
1. FODA.....	20

2. Visión propuesta	21
3. Valores	21
4. Misión propuesta.....	21
5. Objetivos estratégicos	22
6. Estrategia de Negocio	22
7. Estrategia de crecimiento	23
Capítulo V. Plan de Marketing	24
1. Objetivos	24
2. Estimación de la demanda.....	25
3. Estrategia de posicionamiento.....	26
4. Estrategia de fidelización	30
5. Marketing mix	30
6. Presupuesto	33
7. Conclusión.....	33
Capítulo VI. Plan de Operaciones	34
1. Objetivos operacionales	34
2. Planteamiento de la cadena de valor	34
3. Ampliación de la capacidad de operaciones	35
4. Diseño y distribución de la empresa	35
5. Macroproceso del negocio	36
6. Plan e Implementación de sistema de información.....	41
7. Mantenimiento y seguridad.....	43
8. Políticas de operaciones	43
9. Presupuesto	43
10. Conclusiones	44

Capítulo VII. Plan de Recursos Humanos	45
1. Objetivos del Plan de Recursos Humanos	45
2. Gobierno corporativo	45
3. Estructura organizacional.....	49
4. Cultura organizacional	50
5. Políticas de Recursos Humanos	51
6. Presupuesto	51
7. Conclusiones	51
Capítulo VIII. Plan de Responsabilidad Social	52
1. Objetivos del Plan de Responsabilidad Social	52
2. Sostenibilidad.....	52
3. Grupos de interés	53
4. Plan de acciones	54
5. Conclusiones	55
Capítulo IX. Plan de Finanzas	56
1. Objetivos	56
2. Consideraciones	56
3. Supuestos	56
4. Presupuestos de los planes funcionales y análisis del punto de equilibrio.....	57
5. Financiamiento.....	57
6. Cálculo del COK y el WACC	57
7. Estados financieros proyectados	59
8. Evaluación financiera.....	59
Capítulo X. Plan de Contingencia y matriz de alineamiento.....	60
1. Plan de Contingencia.....	60

2. Alineamiento estratégico.....	61
Conclusiones y recomendaciones	63
1. Conclusiones	63
2. Recomendaciones.....	64
Bibliografía	65
Nota biográfica	99

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis del macroentorno	9
Tabla 2. Matriz de evaluación de las fuerzas de la industria general	14
Tabla 3. Resultado del ciclo operativo de Flores Market.....	18
Tabla 4. Matriz FODA cruzado	20
Tabla 5. Objetivos del Plan de Marketing.....	24
Tabla 6. Segmento de mercado local actual.....	25
Tabla 7. Segmento de mercado nuevo local.....	26
Tabla 8. Objetivos operacionales	34
Tabla 9. Objetivos del Plan de Recursos Humanos	45
Tabla 10. Características de la cultura organización de Flores Market.....	50
Tabla 11. Objetivos del Plan de Responsabilidad Social	52
Tabla 12. Plan de acciones	55
Tabla 13. Objetivos del Plan de Finanzas.....	56
Tabla 14. Presupuestos de planes funcionales	57
Tabla 15. Cálculo del COK.....	58
Tabla 16. Cálculo del WACC	59
Tabla 17 Resultados de evaluación financiera	59
Tabla 18. Riesgos y planes de acción.....	60
Tabla 19. Matriz de alineamiento estratégico	61

Índice de gráficos

Gráfico 1. Logo actual	28
Gráfico 2. Logo propuesto	28
Gráfico 3. Macroproceso de Flores Market	37
Gráfico 4. Flujo de gestión de abastecimiento	39
Gráfico 5. Flujo de gestión de ventas	41
Gráfico 6. Modelo de Tres círculos.....	46
Gráfico 7. Estructura organizacional de Flores Market	49

Índice de anexos

Anexo 1. Gasto monetario anual promedio por hogar urbano (2015).....	69
Anexo 2. Sector donde se desarrolla Comercial Flores	70
Anexo 3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	71
Anexo 4. Ciclo operativo de la organización	72
Anexo 5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	78
Anexo 6. Cuestionario para formular la visión	79
Anexo 7. Cuestionario para formular la misión	80
Anexo 8. Análisis de mercado local actual	81
Anexo 9. Análisis de mercado posible segundo local.....	82
Anexo 10. Resultado de la encuesta de satisfacción	83
Anexo 11. <i>Focus group</i> para validar la propuesta de marca.....	84
Anexo 12. Presupuesto del plan de operaciones	85
Anexo 13. Presupuesto de planes funcionales	87
Anexo 14. Cadena de valor de Flores Market.....	88
Anexo 15. Formalización de la empresa	89
Anexo 16. Descripciones de puestos.....	90
Anexo 17. Malla horaria de colaboradores de Flores Market	91
Anexo 18. Encuesta Great Place to Work	92
Anexo 19. Pauta para generar cercanía	93
Anexo 20. <i>Layout</i> de la tienda.....	94

Anexo 21. Estados financieros	95
Anexo 22. Flujos de caja.....	97

Introducción

El trabajo se desarrolla con la finalidad de mitigar los problemas presentados en Comercial Flores, una bodega familiar de 38 años, administrada por el dueño y patriarca de la familia Flores. Cabe mencionar que su funcionamiento es informal y no estandarizado.

Durante los últimos años se han incrementado los créditos financieros, pero la mercadería y las utilidades se han mantenido o han disminuido, lo cual preocupa al dueño y a la familia que cuestionan la rentabilidad y continuidad del negocio.

En ese sentido se ha desarrollado un plan estratégico para Comercial Flores en diez capítulos. En el Capítulo II se desarrolla un análisis externo para entender el entorno en el que se encuentra el negocio, las oportunidades y amenazas que se pudieran presentar, así como su industria. El Capítulo III contiene el análisis interno del negocio para conocer sus fortalezas y debilidades, así como para definir la situación actual y plantear la situación deseada.

En el Capítulo IV se plantea la estrategia competitiva y genérica para el cumplimiento de los objetivos estratégicos que nos permitirán llegar a la situación deseada.

En el Plan de Marketing se realiza la estimación de la demanda y las estrategias de posicionamiento y fidelización desarrollados en el Capítulo V. La propuesta de la implementación de un sistema de información y estandarización de procedimientos se proponen el Capítulo VI (que contiene el Plan de Operaciones).

En cuanto a la estructura organizacional y al Plan de Recursos Humanos, detallados en el Capítulo VII, se explica la necesidad de establecer un gobierno corporativo para asegurar una adecuada administración de la empresa. En el Capítulo VIII está el Plan de Responsabilidad Social, donde se plantean alianzas con grupos de la comunidad para un crecimiento compartido.

En el Capítulo IX se desarrolla el plan financiero de la empresa, se evalúa la factibilidad económica y financiera de los planes desarrollados, con una inversión de 298, 267 mil soles, compuesto por un 60% de aporte de los socios y 40% financiado. Se describe el plan de contingencia y la matriz de alineamiento en el Capítulo X.

Capítulo I. La empresa

1. Antecedentes

Comercial Flores es un negocio familiar que se inició en 1979 en el distrito de San Martín de Porres. Orlando Flores y su esposa decidieron emprender un negocio propio con la liquidación que percibió de su último trabajo como empleado. El negocio empezó con la venta de productos de limpieza en las calles de San Martín de Porres. Luego de cinco años, producto del trabajo, esfuerzo y una adecuada administración del capital, pudo alquilar una tienda y diversificar los productos a vender. Después de cuatro años empezó sus ventas al por mayor generando mayor ganancia, ello gracias a la alta rotación de los productos, con lo cual pudo realizar la compra de una casa en el distrito de Los Olivos.

Durante el transcurrir de los años, el negocio fue creciendo y se adquirieron algunos activos (incluido el local donde actualmente se desarrolla el negocio). Al mismo tiempo con este crecimiento se fue perdiendo el control de la administración, debido a que no se invirtió en infraestructura tecnológica. Durante este período, la empresa financiaba las compras de mercadería con préstamos bancarios, los cuales se fueron incrementando llegando al punto de no poder afrontar los pagos comprometidos. La razón principal de esto fue el robo sistemático¹ por parte de uno de los empleados durante varios años.

Dicho problema trajo como consecuencia que para hacer frente al pago de los préstamos se tuvo que vender dos activos de la familia². El saldo de la venta de los activos se utilizó como capital de trabajo y actualmente se tiene un préstamo personal a nombre del dueño del negocio.

2. Situación actual y problemática

Actualmente el negocio es conocido por la calidez en el servicio de Orlando Flores, el patriarca de la familia y dueño del negocio. Los clientes reconocen la calidez, el buen servicio y la responsabilidad en el horario de atención³.

¹ El robo fue descubierto luego de dos años que el empleado dejara de trabajar con la familia. Declaraciones. Sus compañeros de trabajo dieron estas declaraciones.

² Se vendió la casa adquirida en el distrito de Los Olivos para afrontar los compromisos financieros.

³ Horario de atención de 7 a. m. a 7.30 p. m.

Actualmente el patriarca de la familia tiene cuatro hijos: Rosa (33), Katherine (31), María (28) y Orlando (39), los dos últimos apoyan en la administración del negocio. Se encargan de atender a los clientes, cobrar, gestionar préstamos del banco, procesos de compra, promociones comerciales y remuneraciones de los empleados. Cabe resaltar que las decisiones finales son autorizadas por el dueño del negocio. También se cuenta con el apoyo de tres operarios que reportan funcionalmente a los dos hijos y jerárquicamente al patriarca de la familia.

En Comercial Flores la toma de decisiones está relacionada a la compra de productos, la definición de precios de ventas, el financiamiento, los objetivos de ventas, entre otros, y está basada en la experiencia e instinto del patriarca de la familia, la cual no siempre es acertada. Asimismo, no se tiene un adecuado control de los inventarios, lo que ocasiona mermas y pérdida de artículos. Como antecedente podemos precisar robos sistemáticos por parte de los empleados; estos no fueron descubiertos hasta que la pérdida fue considerable y el negocio se descapitalizó.

Por otro lado, se puede observar que algunos clientes dejan de comprar en el establecimiento cuando el señor Flores no se encuentra, puesto que afirman que la atención de los colaboradores de Comercial Flores no tiene la misma calidez. Hacen que su presencia sea imprescindible para mantener las ventas. Esta situación preocupa al señor Flores porque pone en riesgo el futuro del negocio y con nostalgia indica: «Temo que la tienda que tanto esfuerzo nos costó construir a mi esposa y a mí, muera conmigo».

3. Alcance del trabajo

El trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico para la empresa Comercial Flores para los próximos seis años y es aplicable en el distrito de San Martín de Porres.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Formular un plan estratégico con la finalidad de generar valor a la empresa de tal forma que garantice su sostenibilidad en el tiempo, mediante la solución de problemas de toma de decisión por ausencia de información, formalización y control financiero.

4.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de Comercial Flores.
- Realizar un diagnóstico del entorno externo de Comercial Flores.
- Analizar las fortalezas y la ventaja competitiva.
- Diseñar la estrategia de negocio.
- Diseñar la estrategia competitiva.
- Proponer la implementación de planes funcionales.
- Analizar la viabilidad de las estrategias propuestas.
- Determinar la viabilidad financiera del plan estratégico propuesto.

5. Importancia de la investigación

La investigación es importante porque nos permite realizar un diagnóstico de la situación actual y hacia dónde queremos llegar mediante el uso de herramientas de diagnóstico como el FODA y la matriz de evaluación de las fuerzas de la industria. También hace posible el diseño de propuestas de planes funcionales que permitan la sostenibilidad en el tiempo y la continuidad del negocio en empresas familiares.

Capítulo II. Análisis del entorno externo

Realizaremos el análisis Pestel para analizar el contexto nacional y poder diseñar estrategias que permitan adaptarse a su entorno y prever considerando los futuros cambios.

El análisis del entorno externo se realiza considerando el mundo *retail*. De acuerdo a la definición de García (2011), el mundo del *retail* hace referencia a negocios como supermercados, tiendas por departamento, bodegas, tiendas especializadas (ropa, electrodomésticos, artículos deportivos, entre otros) y es todo negocio en el que se tiene contacto con el público (bancos, restaurantes u otros). Específicamente Comercial Flores se encuentra en el grupo de detallistas de precio bajo, de acuerdo a la tipología propuesta por Lamb (2006), que enumera los diez tipos de *retail*. Los detallistas de precio bajo se caracterizan por un nivel de servicio bajo, un surtido de productos de mediano a estrecho, precios bajos y un margen bruto bajo.

1. Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno se realizará bajo el contexto del nuevo nombramiento del presidente de la República Martín Vizcarra, luego de la renuncia de Pedro Pablo Kuczynski.

1.1 Factores políticos

Durante los últimos meses el ruido político debido a las denuncias de corrupción ha ocasionado que el Pleno del Congreso centre su atención en la moción de vacancia del presidente de la República Pedro Pablo Kuczynski, de acuerdo al Artículo 89 del reglamento del Congreso, en el que se establece que esta moción tiene preferencia ante cualquier otra pendiente en la agenda. Se ocasionó un clima de inestabilidad para la inversión pública y privada. Luego de la renuncia de Pedro Pablo Kuczynski, el primer vicepresidente Martín Vizcarra asumió la presidencia de República el 23 de abril. Bajo este nuevo escenario, se espera una tregua temporal entre los poderes Ejecutivo y Legislativo para que puedan formular una agenda que desarrolle políticas públicas que permitan la estabilidad política, el crecimiento del producto bruto interno (PBI) y la generación de empleo.

Por lo expuesto anteriormente, podemos concluir que los factores políticos presentan una oportunidad.

1.2 Factores económicos

Dentro de los factores económicos y de acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2018), durante el período 2008-2016 el PBI peruano creció a una tasa promedio de 4,8%, alcanzando en el último año un valor superior a US\$ 190.000 millones; asimismo, la estimación para los años 2018 y 2019 es de un crecimiento de 4,2%. De los impactos políticos a los factores económicos podemos esperar una estabilidad económica luego de la renuncia y nombramiento del presidente de la República. Esto se pudo observar en la subida de los índices de la Bolsa de Valores de Lima y la baja del tipo de cambio a 3,25, de acuerdo al resumen informativo semanal N° 11 del BCRP.

Pese a las investigaciones por actos de corrupción y los efectos causados por el fenómeno de El Niño, en enero del 2018 el sector comercio registró la mayor tasa de los últimos ocho meses. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018), se registró una tasa de crecimiento de 2,38% para el sector comercio y 2,04% para las ventas al por menor.

Por lo expuesto anteriormente, la proyección del crecimiento del PBI para los siguientes años, la estabilidad económica y el crecimiento de las ventas al por menor, podemos concluir que los factores económicos presentan una oportunidad.

1.3 Factores socioculturales

De acuerdo al *Perfil de la bodega y el bodeguero*, de Ipsos (2014), el 77% de la compra de productos para el hogar se realiza por el canal tradicional⁴. De acuerdo a la consultora internacional Kantar Worldpanel, la preferencia del consumidor peruano por el canal tradicional radica en una serie de factores como cercanía, precio bajo, empatía con el tendero y la confianza hacia él.

De acuerdo a Macroconsult (2016), el Perú registra un crecimiento sostenido de la población potencialmente productiva⁵, con una proyección para el 2025 donde la mayor parte de la población tendrá entre 15 y 55 años, lo cual generará una expansión de consumo en los siguientes ocho años. En el 2015 el gasto monetario de los hogares urbanos alcanzó alrededor de 156 millones, con un gasto alrededor promedio por hogar urbano de S/ 24.000 anualmente,

⁴ El canal tradicional está conformado por las bodegas.

⁵ Población potencialmente productiva, personas con edades entre 15 y 60 años.

de este promedio alrededor de la mitad está destinado al consumo de alimentos y bebidas dentro y fuera del hogar, tal como se muestra en el Anexo 1.

Por lo expuesto anteriormente, la participación del canal tradicional en un 77%, el crecimiento de población productiva y un gasto promedio de S/ 12.000 anuales destinado para el consumo de alimentos y bebidas dentro y fuera del hogar, podemos concluir que los factores sociales representan una oportunidad.

1.4 Factores tecnológicos

El uso del dinero electrónico⁶ mediante la billetera móvil (BIM) es una de las tendencias que se observan en el mercado peruano.

En el 2018 se espera un impulso en las transacciones realizadas mediante BIM gracias a la habilitación de red de cajeros de las distintas instituciones financieras que han permitido un crecimiento vertiginoso tanto en número de clientes como de transferencias. A noviembre del 2017, BIM contaba con 393.366 usuarios, lo que significa un aumento de 71% con respecto a noviembre del año anterior. El número de transacciones realizadas en noviembre fue de 262.346 (2,945% interanual), lo que representa un monto de más de S/ 5 millones (3,090% interanual).⁷

Pedro José Sevilla, presidente del Comité Consultivo del XV Congreso Internacional de *Retail* 2018 indicó: «Es importante tener en cuenta que, durante los últimos años, el *retail* es uno de los mercados más amenazados por la digitalización de los servicios y el *e-commerce*. Este cambio implica una transformación en los modelos de venta y negocios latinoamericanos, que se verán obligados a innovar constantemente para satisfacer las necesidades del nuevo consumidor y hacer frente a una industria cada vez más competitiva».

Por lo expuesto anteriormente, la tendencia del uso de dinero electrónico, el desarrollo de la digitalización de los servicios y el *e-commerce*, podemos concluir que los factores tecnológicos representan una amenaza.

⁶ Se refiere a dinero o bien que se emite de forma electrónica a través de la utilización de una red de ordenadores, Internet y sistemas de valores digitalmente almacenados (por ejemplo, Bitcoin o un medio de pago digital equivalente a una determinada moneda).

⁷ Cifras recopiladas del artículo publicado por *Semana Económica*.

1.5 Factores ecológicos, ambientales y legales

Como respuesta al cambio climático, muchas empresas han optado por prácticas de cuidado con el medio ambiente, tomando acciones que puedan contribuir con su cuidado. En el Perú la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), el Organismo Peruano de Consumidores y Usuarios (Opecu) y la ONG Gobernabilidad Perú Ambiental lanzaron la campaña Juntos por el Medio Ambiente con el objetivo de sensibilizar a la sociedad sobre el grave problema de contaminación que afecta al Perú y promover tanto las buenas prácticas para mitigar su impacto como las preferencias y comportamientos de compra por las empresas socialmente responsables.

El uso de prácticas amigables con el medio ambiente está pasando a ser obligatorias, como el uso de bolsas biodegradables o materiales alternativos a las bolsas de polietileno y otros materiales de plástico convencional, presentado en el Proyecto de Ley N° 2368/2017-CR, donde la opción de uso de bolsas biodegradables sería obligatoria y las empresas que no acojan estas nuevas prácticas, podrían ser multadas hasta con 1.000 unidades impositivas tributarias (UIT).

Por lo expuesto anteriormente (la tendencia de buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente), podemos concluir que los factores ecológicos, ambientales y legales representan una amenaza.

1.6 Conclusiones del macroentorno

Luego de haber realizado el análisis Pestel, podemos concluir que el macroentorno ofrece oportunidades en el mediano plazo en los factores políticos, económicos y sociales, así como amenazas en los factores tecnológicos y ecológicos (Tabla 1).

Tabla 1. Análisis del macroentorno

Variable	Tendencia	Impacto	Impacto en Comercial Flores
Político	Tregua temporal entre los poderes legislativo y ejecutivo	Estabilidad política en el mediano plazo	Oportunidad
Económico	Crecimiento medido del PBI	Estabilidad económica en el mediano plazo	Oportunidad
Económico	Crecimiento de 2,38% para el sector comercio y 2,04% para las ventas al por menor	Crecimiento de las ventas al por menor	Oportunidad
Sociocultural	Preferencia del consumidor peruano por el canal tradicional	Estabilidad en la demanda para el canal tradicional	Oportunidad
Sociocultural	Crecimiento de población productiva y un gasto promedio de S/ 12.000 anuales destinado para el consumo de alimentos y bebidas	Crecimiento de consumidores (específicamente para el consumo de alimentos y bebidas)	Oportunidad
Tecnológico	Uso del dinero electrónico	Preferencia por medios de pago digitales	Amenaza
Tecnológico	Desarrollo de la digitalización de los servicios y el <i>e-commerce</i>	Disminución de la demanda	Amenaza
Ecológico ambiental	Implementación de buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente en las empresas, así como mayor control	Disminución de la demanda	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Delimitación del entorno específico

Para determinar el entorno específico de Comercial Flores, se seleccionó la metodología de Abell (1980), donde se busca definir la industria, el negocio y finalmente el mercado. Esta metodología se ajusta mejor al tipo de industria en que se encuentra Comercial Flores, como se puede apreciar en el ejemplo que describe García (2009) donde es utilizada para analizar el entorno específico de un supermercado.

Iniciamos con la definición de la industria, negocio y mercado:

2.1. Industria

Es el conjunto de clientes, un grupo de funciones o necesidades cubiertas por los productos o servicios que ofrece una empresa. Comercial Flores pertenece a la industria del *retail*, en su

variedad de tiendas de descuento, y vende productos de consumo masivo a precios competitivos en su radio de acción.

2.2 Negocio

Se define por una selección de grupos de clientes y funciones que los productos de una empresa ofrecen a sus clientes. Comercial Flores es un *retail* que vende al por mayor y menor productos de primer y segundo orden⁸.

2.3 Mercado

Para poder acotar el mercado de Comercial Flores realizaremos el análisis considerando los criterios de grupo de clientes, funciones y tecnología. A continuación, desarrollamos cada criterio.

- **Grupo de Clientes:** Se refiere a quienes dirigiría el servicio o producto. En el caso del negocio en estudio los clientes son hombres y mujeres mayores de 18 años, quienes son amas de casa o jefes de familia, que viven en la Zona I de San Martín de Porres (urbanización Perú – Zarumilla).
- **Funciones:** Son las necesidades de los clientes definidos que son satisfechos por el servicio o producto que brinde una empresa. Los productos ofrecidos en el negocio en estudio son de primer orden y segundo orden.
- **Tecnología:** Es la forma en cómo las necesidades de los clientes definidos son cubiertas. La venta que realiza Comercial Flores es de manera presencial, puesto que busca generar empatía con sus clientes

2.4 Conclusiones del entorno específico

De los criterios analizados anteriormente, podemos definir el entorno específico del sector como la venta presencial de productos de primer y segundo orden, dirigidos a hombres y mujeres mayores de edad (trabajadores, amas de casa o jefes de familia) que viven en la Zona I de San Martín de Porres (urbanización Perú-Zarumilla).

⁸ Productos de primer y segundo orden, son productos de primera necesidad.

3. Análisis del microentorno

3.1 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Después de haber analizado el entorno específico en el cual se desarrolla Comercial Flores, procederemos a analizar el atractivo de la industria, para lo cual utilizaremos el marco más influyente. Según Hax y Majluf (1997), es el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980), que analiza lo siguiente: la intensidad de la rivalidad de los competidores de la industria, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores.

3.1.1 Análisis de los competidores

Para analizar esta fuerza es necesario identificar a los competidores actuales, por ello desarrollaremos un análisis de las empresas del sector, tomando como referencia la aplicación desarrollada a un supermercado de García (2009) de la revista *Journal of Business*. En este *paper* se valoriza a los posibles competidores en los criterios de funciones, tecnología y clientes, con un puntaje de 0 a 1. Las empresas con un resultado mayor son catalogadas como los competidores directos y las otras empresas son sustitutos.

En nuestro análisis desarrollado en el anexo 2 consideraremos competidores a las empresas con un puntaje mayor a 5. En esta categoría califica Comercial Chambergo y Mass. En ese sentido, en el sector el número de competidores iguales es bajo, existe una alta concentración de las ventas. Cabe resaltar que la rivalidad en este sector está impactada principalmente por la capacidad instalada y los costos fijos de cada una de ellas. Por lo tanto, el promedio aritmético de la fuerza en estudio es de 4,2, tal como se muestra en la Tabla 2. Este sector se presenta como atractivo.

3.1.2 Competidores potenciales

Según el *Global Retail Development Index 2016* (GRDI), el Perú se ubica en el puesto 9 de un listado de treinta países emergentes clasificados como los más atractivos para invertir en el sector *retail*. Cabe resaltar que ha subido siete posiciones respecto al año anterior.

El *store-based retailing* en Perú sigue ganando fuerza en barrios emergentes de Lima y en provincia. Los nuevos ingresos con formatos novedosos incrementan la competencia en el sector de tiendas por conveniencia y es una amenaza para la empresa en estudio.

Cabe resaltar que, dentro de este sector, la entrada potencial de nuevos competidores está impactada por el requerimiento de capital para la compra de equipos y mercadería. Este tipo de negocio por su naturaleza no busca excelencia en el servicio, sino el liderazgo en costos a partir de la economía de escalas y la optimización de sus procesos. En ese sentido, el promedio ponderado de la fuerza en estudio es de 4, tal como se muestra en la Tabla 2, que presenta el sector como medianamente atractivo.

3.1.3 Poder de negociación de proveedores

Con respecto a los proveedores para el análisis, nos enfocaremos en aquellos que nos habilitan los productos de primer orden: específicamente arroz a granel, azúcar, leche, fideos y aceite. Son en estos productos donde los clientes buscan los precios más bajos por su alta rotación y consumo. Los proveedores de estos productos son mayoristas, actualmente existen muchos en la industria y hay una gran oferta y una guerra de precios. Por ello, el costo de cambiar de proveedor es bajo. En ese sentido, el promedio ponderado de la fuerza en estudio es de 3,5, tal como se muestra en la Tabla 2, que presenta el sector como medianamente atractivo.

3.1.4 Clientes

Dentro de los criterios más relevantes en el poder de negociación de los consumidores encontramos que la concentración de clientes es moderadamente alto y que la sensibilidad al precio también es alto. El cliente busca los mejores precios y comodidad al momento de realizar su compra. En ese sentido, el poder de negociación de los clientes tiene un puntaje de 4, tal como se muestra en la Tabla 2, lo que hace atractivo al sector debido a que los clientes cambian sus gustos o preferencias muy fácilmente por un nuevo competidor.

3.1.5 Sustitutos

Los sustitutos están conformados por establecimientos que venden productos similares, pero cuyas ventas no dependen principalmente de los productos que este vende. Entre ellos están las farmacias, las tiendas por conveniencia como Tambo y aquellas que se encuentran en los grifos más cercanos y las panaderías.

Uno de los factores a analizar es el número de sustitutos satisfactorios. Si bien es cierto existen muchos establecimientos donde el consumidor puede comprar, al no estar estos sustitutos enfocados en precio, el consumidor los considera como una alternativa en situaciones puntuales.

En ese sentido, el poder de negociación de los sustitutos tiene un puntaje de 2,7, tal como se muestra en la Tabla 2, que muestra atractivo al sector.

3.1.6 Conclusiones del microentorno

Analizando de manera general, el sector donde se desenvuelve Comercial Flores tiene un puntaje 3,7, tal como se muestra en la Tabla 2, con lo cual podemos afirmar que es medianamente atractivo. Como se puede observar, existe una alta rivalidad entre empresas y un deseo de nuevas empresas en ingresar al sector. Contra ello se debe definir una estrategia genérica de diferenciación a fin de desarrollar una ventaja competitiva que permita que el negocio pueda permanecer en el tiempo.

Tabla 2. Matriz de evaluación de las fuerzas de la industria general

Fuerza	Criterios de evaluación	No atractivo	Mediamente no atractivo	Neutral	Mediamente atractivo	Muy atractivo	Puntaje	Promedio de la fuerza	Promedio de las cinco fuerzas
Competidores actuales	N° de competidores iguales	Alto				Bajo	4	4,2	3,7
	Crecimiento de la industria	Bajo				Alto	4		
	Diferenciación del servicio	Alto				Bajo	5		
	Aumento de capacidad	Alto				Bajo	4		
	Barreras para salir	Alto				Bajo	4		
	Costos de almacenaje y costos fijos	Alto				Bajo	4		
Competidores potenciales	Economías de escala en el sector	Bajo				Alto	4	4	
	Diferenciación del servicios en la industria	Alto				Bajo	4		
	Requisitos de capital para ingresar a la industria	Alto				Bajo	3		
	Costo de los clientes por cambiar de proveedor	Alto				Bajo	5		
Negociación de proveedores	N° de proveedores importantes	Bajo				Alto	3	3,5	
	Costo de cambio de proveedor	Alto				Bajo	4		
	Éxito depende de bienes de los proveedores	Alto				Bajo	3		
	Posibilidad de integración hacia adelante	Alto				Bajo	4		
Clientes	Concentración de clientes	Alto				Bajo	2	4	
	Sensibilidad de clientes al precio	Bajo				Alto	5		
	Costo de cambio del cliente	Bajo				Alto	4		
	Posibilidad de integración hacia atrás	Alto				Bajo	5		
Sustitutos	N° de servicios sustitutos satisfactorios	Alto				Bajo	4	2,7	
	Costo de cambiar servicios	Bajo				Alto	2		
	Grados de diferenciación valorado por el cliente	Bajo				Alto	2		

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf (2012), 2018.

4. Evaluación y análisis general de los factores externos

Luego de haber aplicado las metodologías antes mencionadas para evaluar los factores externos del macroentorno y las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter para el microentorno, enlistamos las oportunidades y amenazas para asignarle una calificación entre 0 y 4 a cada factor, donde 0 es no importante y 4 muy importante, de acuerdo a David (2013).

Luego de analizar los factores enlistados en el Anexo 3, podemos concluir que Comercial Flores con un promedio ponderado de 2,39, se encuentra aprovechando por encima del promedio las oportunidades, pero hay una brecha considerable en cómo está reaccionando ante las amenazas.

Capítulo III. Análisis del entorno interno

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no puedan fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia (D'Alessio 2008:167).

Debido a que Comercial Flores no cuenta con una cadena de valor declarada, se elabora una propuesta en el Anexo 14 que es considerada para el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización. Para desarrollar la metodología es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización, reunir información y diagnosticar aspectos relevantes de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo para identificar una lista priorizada de fortalezas y debilidades más importantes. Para ello se aplicará un sistema de preguntas que permitan tamizar la veracidad y calidad de los resultados de los cuestionarios propuestos por D'Alessio (2008) desarrollados en el Anexo 4, de los cuales se concluye lo siguiente por cada área funcional:

1. Análisis de las áreas funcionales

1.1. Administración/Gerencia - Actual

Se destaca la reputación y dedicación del dueño del negocio, así como la experiencia en el sector, pero hay una gran oportunidad de mejora respecto a la toma de decisiones y la definición de un adecuado gobierno corporativo.

1.2. Marketing y Ventas - Actual

Identifican la calidad en la atención y trato cordial, un gran porcentaje de sus clientes es leal a la marca. Al igual que en punto anterior, la limitación de información es un recurso escaso, lo cual impide una asignación de precios ineficiente.

1.3. Operaciones y Logística - Actual

Al contar con local propio, la empresa cuenta con facilidad de remodelación y adecuación del espacio físico. Gracias al mantenimiento periódico, los activos tangibles se encuentran en buen estado. Se tiene un ineficiente control debido a la falta de información.

1.4. Finanzas y Contabilidad - Actual

El proceso de contabilidad es tercerizado. Su rol principal es contar con información necesaria para las declaraciones fiscales ante las entidades reguladoras; como consecuencia de este mal lineamiento, la información no es confiable ni oportuna.

1.5. Recursos Humanos - Actual

Se observa un clima laboral agradable, donde los empleados se encuentran motivados y comprometidos con sus labores. La cultura organizacional está centralizada en el dueño y existe una metodología para replicarla en todos los integrantes de la organización. Así también los procesos de contratación y remuneración son informales, y generan contingencias ante las entidades reguladoras.

Comercial Flores no cuenta con una estructura organizacional formal. El dueño del negocio se encarga de realizar las coordinaciones y decisiones de compra, venta, estrategias de marketing, contratación de personal y organización del equipo de trabajo. Los hijos no tienen funciones específicas, los dos asumen las mismas responsabilidades: supervisan las ventas, asignan precios a la mercadería, realizan el pago a los proveedores y al personal contratado, se encargan del cobro de las ventas (son cajeros).

De acuerdo a la tipología definida por Henry Mintzberg (1984), Comercial Flores tiene una configuración empresarial que presenta características como una estructura sencilla, la carencia de línea de mando intermedia, la ausencia de normalización de procesos, la poca necesidad de personal analítico y el entorno dinámico y sencillo. La estrategia no es planificada y el dueño del negocio tiene el control de todos los procesos. Esta configuración no es la adecuada para el negocio, debido a que necesita procesos estandarizados, centralizar la toma de decisiones y planificar estrategias. Ello no permite a la empresa enfrentar los desafíos que se presentan y continuar creciendo.

1.6. Sistemas de información y comunicaciones - Actual

No cuentan con sistemas de información, ni con empleados dedicados a estas funciones. Las decisiones son tomadas en base a la experiencia del dueño y recomendaciones de los proveedores.

1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo - Actual

No cuentan con empleados ni presupuesto designado a funciones relacionadas con la tecnología, investigación y desarrollo. Los procesos son desarrollados en función a las indicaciones del dueño, sin dedicación de tiempo a su mejora.

2. Análisis de recursos y capacidades

Con el análisis realizado en el punto 1, podemos identificar los recursos para la evaluación de los factores internos mostrado en la tabla 3.

Tabla 3. Resultado del ciclo operativo de Flores Market

Área funcional	Recurso	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Implicación estratégica
Administración y Gerencia	Excelente reputación del dueño de la empresa	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva aun por explotar
Administración y Gerencia	Toma de decisiones basada en información	No	No	No	No	Desventaja competitiva
Administración y Gerencia	Gobierno corporativo	No	No	No	No	Desventaja competitiva
Administración y Gerencia	Experiencia en el sector	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
Marketing y Ventas	Política de precios	No	No	No	No	Desventaja competitiva
Marketing y Ventas	Organización de ventas	No	No	No	No	Desventaja competitiva
Marketing y Ventas	Calidad de servicio al cliente	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva aun por explotar
Marketing y Ventas	Marca	Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva aun por explotar
Marketing y Ventas	Publicidad	No	No	No	No	Desventaja competitiva
Operaciones y Logística	Local	Si	No	No	Si	Ventaja competitiva temporalmente
Operaciones y Logística	Procesos eficientes	No	No	No	No	Desventaja competitiva
Operaciones y Logística	Seguridad e higiene laboral	No	No	No	No	Desventaja competitiva
Finanzas y Contabilidad	Acceso al financiamiento	Si	No	No	Si	Ventaja competitiva temporalmente
Finanzas y Contabilidad	Estructura de costos confiable	No	No	No	No	Desventaja competitiva

Recursos Humanos	Políticas de compensaciones, contratación y capacitación	No	No	No	No	Desventaja competitiva
Recursos Humanos	Buen clima laboral	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporalmente
Recursos Humanos	Estructura organizacional formal ni eficiente	No	No	No	No	Desventaja competitiva
Recursos Humanos	Cultura organizacional	No	No	No	No	Desventaja competitiva
Sistema de Información y Comunicaciones	Sistema de gestión de información	No	No	No	No	Desventaja competitiva
Sistema de Información y Comunicaciones	Velocidad y capacidad de respuesta por parte de los empleados	No	No	No	No	Desventaja competitiva
Tecnología e Investigación y Desarrollo	Tecnología de punta	No	No	No	No	Desventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Grant (2014), 2018.

3. Ventaja competitiva

Considerando que la industria en la que compete Comercial Flores es una industria competitiva donde el cliente tiene alto poder de decisión y hay una alta competencia en precios como lo indica el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter desarrollados en el Análisis del Microentorno, y del análisis de recursos y capacidades donde la experiencia en el sector, calidad de servicio, marca y reputación, son recursos estratégicos para la empresa. Podemos concluir que una distinción en el servicio es la ventaja competitiva que requiere Comercial Flores para competir en esta industria y se tienen las fuentes necesarias en los recursos estratégicos de la empresa. Característica que actualmente no poseen los líderes de esta industria.

4. Evaluación y análisis de los factores internos

Luego del análisis de recursos y capacidades y la estructura organizacional, se han identificado las fortalezas y debilidades que posee la empresa (enlistadas en el Anexo 5). Se ha obtenido un promedio ponderado de 2,64, lo cual indica qué pese a las debilidades de la empresa, esta se encuentra por encima del promedio gracias a sus fortalezas.

Capítulo IV. Estrategia de la empresa

1. FODA

De las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis del entorno externo y las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis del entorno interno, se plantean las siguientes estrategias utilizando la matriz FODA. (Ver tabla 4).

Tabla 4. Matriz FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1: Experiencia de cincuenta años en el sector</p> <p>F2: Local y almacén propio, ubicado estratégicamente en un lugar de mayor concurrencia</p> <p>F3: Marca reconocida en la zona por precios competitivos y la calidez del dueño en la atención</p> <p>F4: Relación de la marca con los valores de responsabilidad y honestidad</p> <p>F5: Capacidad de financiamiento</p>	<p>D1: Gestión de personal: captación, contratación, capacitación y retención de personal con alto potencial</p> <p>D2: Generación de información contable e inventario para la toma de decisiones</p> <p>D3: Disponibilidad de medios de pago digitales</p> <p>D4: Seguimiento y control de la atención al cliente, dependencia del fundador</p> <p>D5: Cultura organizacional centrada en el fundador</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>O1: Estabilidad política y económica en el mediano plazo</p> <p>O2: Estabilidad en la demanda para el canal tradicional y crecimiento de las ventas al por menor</p> <p>O3: Crecimiento de consumidores (específicamente para el consumo de alimentos y bebidas)</p> <p>O4: Alto poder de negociación con los proveedores</p> <p>O5: Fidelidad de los clientes sujeta a la mejor oferta en precio</p>	<p>E1: Optimizar la distribución del espacio físico del local para incrementar la capacidad instalada (F2, O2, O3)</p> <p>E2: Incrementar la inversión de la empresa mediante el crédito bancario o capital propio (F1, F5, O1)</p> <p>E3: Posicionar la marca en la zona mediante la recomendación de los clientes (F3, F4, O5, O2)</p>	<p>E6: Gestionar un Plan de Recursos Humanos que permita la contratación formal del personal (D1, O2)</p> <p>E7: Gestionar el proceso de abastecimiento mediante un proceso ordenado de compras para poder negociar el menor precio con los proveedores (D2, O4)</p> <p>E8: Oferta de productos a precios competitivos basados en una estrategia de costos (D2, O5)</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>A1: Preferencia por medios de pago digitales</p> <p>A2: Desarrollo de la digitalización de los servicios y el <i>e-commerce</i></p> <p>A3: Implementación de buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente en las empresas, así como mayor control de su cumplimiento</p> <p>A4: Dos competidores directos y varios sustitutos</p>	<p>E4: Relanzar la marca con una visión tecnológica y moderna (F1, F3, F4, A2)</p> <p>E5: Gestionar los recursos internos para garantizar ecoeficiencia en los procesos e impacto positivo en la comunidad (F1, A3)</p>	<p>E9: Gestión confiable y oportuna de la información con el fin de tomar decisiones basadas en dicha información (D2, A4)</p> <p>E10: Establecer un modelo de cultura organizacional para la empresa (D4, D5, A3)</p> <p>E11: Implementar medios de pago digital (D3, A1)</p>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de David (2013), 2018.

2. Visión propuesta

Según D'Alessio (2008), la visión de una organización es la definición de un deseo a largo plazo. Es definir a dónde queremos llegar basados en una evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la empresa en análisis. Para formular la visión de Comercial Flores, se realizó una entrevista a Orlando Flores, dueño de la empresa. Para esta entrevista utilizamos el cuestionario formulado por Becerra y García (2008), el cual está direccionado a la micro y pequeña empresa. En el Anexo 6 se muestra el cuestionario.

Del análisis de la entrevista, se define la siguiente visión: «Ser el *minimarket* líder en la zona donde se encuentra ubicado, caracterizado por contar con productos de calidad a buenos precios y servicios, buscando la sostenibilidad de la empresa y conservando los valores del fundador».

3. Valores

De acuerdo a lo indicado por D'Alessio (2008), los valores pueden ser considerados como las políticas más importantes de una organización. Estas encausan el desempeño de sus colaboradores y guían el proceso de toma de decisiones.

De las visitas y las entrevistas realizadas al líder de Comercial Flores se presentan los siguientes valores que buscan transmitir la cultura del fundador Orlando Flores:

- Confianza.
- Responsabilidad.
- Respeto.
- Pasión por el servicio.
- Trabajo en equipo.

4. Misión propuesta

La misión de una organización, de acuerdo a lo indicado por Fred (2013), es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de la estructura gerencial.

Para formular la misión de Comercial Flores se realizó una entrevista a Orlando Flores, dueño de la empresa. Para esta entrevista utilizamos el cuestionario formulado por Becerra y García

(2008), que está direccionado a la micro y pequeña empresa. En el Anexo 7 se muestra el cuestionario. Del análisis de la entrevista, se define la siguiente misión:

«Ofrecer productos de primera necesidad y cuidado personal a los hogares de San Martín de Porres con un precio competitivo y buen servicio, adaptándonos a las tendencias del mercado y de nuestros clientes, buscando el crecimiento rentable del capital de los accionistas y el desarrollo compartido de nuestros colaboradores, comunidad y medio ambiente».

5. Objetivos estratégicos

A continuación, listamos los objetivos estratégicos planteados para Comercial Flores. Estos se han planteado considerando la visión y misión propuesta:

- Posicionar a la empresa como *minimarket* líder de la zona.
- Maximizar el retorno económico de los accionistas.
- Implementar un sistema de información confiable y oportuna para la toma de decisiones y control de resultados.
- Establecer una cultura organizacional interiorizada en todos los miembros de la organización.
- Generar un desarrollo compartido de nuestros colaboradores, comunidad y medio ambiente.

6. Estrategia de Negocio

Dentro de los tipos de estrategias de negocio se aplicará las estrategias competitivas genéricas Porter (1988), las cuales pueden ser liderazgo en costos, enfoque en costos y diferenciación.

Para definir la estrategia genérica nos basamos en el análisis de las cinco fuerzas de la industria y del análisis de recursos y capacidades, tratado en puntos anteriores. Con respecto al primer punto, la industria donde se desarrolla Comercial Flores es atractiva, tanto así que están apareciendo nuevas marcas como Mass, Tambo, entre otras.; estas empresas tienen fortaleza financiera y presencia de marca, situación que pone en riesgo la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. Por otro lado, analizando los recursos y capacidades, Comercial Flores tiene como fortalezas la calidad de servicio al cliente, marca y experiencia. Por lo antes analizado y teniendo en cuenta el tipo de negocio al que pertenece Comercial Flores, se plantea como estrategia competitiva genérica la diferenciación. Se busca que esta ventaja de servicio diferenciado sea sostenible en el tiempo.

7. Estrategia de crecimiento

Para definir la estrategia de crecimiento tomaremos como referencia la matriz de Ansoff (1965), en la cual se mencionan cuatro tipos de estrategia de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación:

- Teniendo en cuenta el análisis de la matriz FODA, las estrategias cruzadas describen dos estrategias de crecimiento que Comercial Flores adoptará para los siguientes años:
 - Penetración de mercado: para cumplir con esta estrategia más adelante se desarrollarán planes de acción en las áreas de Recursos Humanos, Marketing, Operaciones y Responsabilidad Social para poder cumplir con el objetivo de ganar más mercado en el sector donde actualmente se desarrolla Comercial Flores.
 - Desarrollo de mercado: se plantea que en el año 4 Comercial Flores hará su segundo *minimarket* en el distrito de Breña, mercado que guarda en su mayoría las mismas características del mercado en el que actualmente el negocio se desarrolla, por ende, se replicará el modelo del primer local.

Capítulo V. Plan de Marketing

El Plan de Marketing comprende el desarrollo de la estrategia de posicionamiento, fidelización y el marketing mix. Para ello se analizará y se desarrollarán las estrategias que permitirán cumplir con los objetivos planteados.

1. Objetivos

Los objetivos están alineados con las estrategias desarrolladas en la matriz FODA, las cuales se plantean para el local 1 y el local 2 por un período de seis y tres años, respectivamente (Tabla 5).

Tabla 5. Objetivos del Plan de Marketing

Objetivo	Indicador de medición	Base	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Dar a conocer a Flores Market como una empresa de precios competitivos y un buen servicio (local 1)	Porcentaje de incremento en las ventas respecto al año anterior	21,5% ⁹	30%	20%	10%	5%	5%	5%
Incrementar el nivel de satisfacción del cliente (local 1)	Encuesta al cliente	70% ¹⁰	75%	80%	82%	84%	86%	88%
Dar a conocer a Flores Market como una empresa de precios competitivos y un buen servicio (local 2)	Porcentaje de incremento en las ventas respecto al año anterior	-	-	-	-	30% ¹¹	20%	10%
Incrementar el nivel de satisfacción del cliente (local 2)	Encuesta al cliente	-	-	-	-	60%	75%	80%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Con el fin de establecer la cuota de mercado actual de Comercial Flores y la proyección de crecimiento para los siguientes años, realizaremos una estimación de la demanda y mercado potencial. Posteriormente, se desarrolla la estrategia de posicionamiento que permitirá cumplir el objetivo de crecimiento para los siguientes años.

⁹ El porcentaje del año base es el resultado de dividir las ventas mensuales de Comercial Flores entre el mercado potencial, desarrollado en el cálculo del mercado potencial.

¹⁰ El porcentaje del año base es resultado de la encuesta realizada durante enero del 2018. El formato de la encuesta y los resultados de la encuesta se encuentran en el Anexo 10.

¹¹ El porcentaje del año base es el resultado de dividir las ventas mensuales de Comercial Flores entre el mercado potencial, desarrollado en el cálculo del mercado potencial.

2. Estimación de la demanda

Comercial Flores plantea utilizar inicialmente una estrategia de penetración de mercado en el local actual¹² y al cuarto año proyecta abrir un segundo local en el distrito de Breña¹³. De esta forma busca captar parte del mercado potencial, explicado en el cálculo de la demanda.

2.1 Metodología

Para estimar la demanda utilizamos el Sistema de Información Geográfica para Emprendedores (SIGE) del INEI. Con esta herramienta de consulta se pueden conocer las características del mercado y de la población de una zona específica. El SIGE toma como principales fuentes de información los Censos Nacionales de Población y Vivienda 2007 y el IV Censo Nacional Económico 2008.

Los datos obtenidos fueron contrastados con el *Perfil de la bodega y el bodeguero 2014* (PBB) de Ipsos Perú y calcular la demanda mensual en soles.

Primero ubicamos la dirección del local de Comercial Flores y definimos un diámetro de acción de 400 m, con relación al giro del negocio y perfil del cliente. En el perfil del cliente se observa un aumento significativo en la presencia de amas de casa, estudiantes y niños en Lima Este¹⁴; la gente de paso o que no es de la zona representa una presencia menor.

2.2 Estimación de la demanda

Tabla 6. Segmento de mercado local actual

Total manzanas	Total viviendas	Total hogares	Total población	Rangos de edades						Sexo	
				Primera infancia (0-5)	Niño (6-11)	Adolescente (12-17)	Joven (18-29)	Adulto (30-59)	Adulto mayor (60 a más)	Hombre	Mujer
84	4.799	5.424	21.237	1.795	1.930	2.073	4.942	8.070	2.427	10.317	10.920

¹² Es el local donde Comercial Flores se encuentra desde su fundación (revisar el Anexo 8).

¹³ La ubicación del segundo local es definida como resultado de una evaluación de tres posibles ubicaciones (revisar el Anexo 9). **Anexo**

¹⁴ Informe *Perfil de la bodega y el bodeguero 2014*, de Ipsos Perú.

Fuente: INEI CPV, 2007.

Para el segundo local, la metodología aplicada es la misma y se obtiene la siguiente información:

Tabla 7. Segmento de mercado nuevo local

Total manzanas	Total viviendas	Total hogares	Total población	Rangos de edades					Sexo		
				Primera infancia (0-5)	Niño (6-11)	Adolescente (12-17)	Joven (18-29)	Adulto (30-59)	Adulto mayor (60 a más)	Hombre	Mujer
60	3.409	3.468	12.682	983	950	1.218	2.617	5.041	1.873	6.051	6.631

Fuente: INEI CPV, 2007.

2.3 Cálculo del mercado potencial

Para hallar el mercado potencial de la zona se consideraron 84 manzanas a la redonda del local Comercial Flores, equivalentes a 5.424 hogares, los cuales están categorizados por sus ingresos en el nivel socioeconómico C.

De acuerdo con el informe PBB los hogares de nivel socioeconómico C tienen un gasto promedio mensual total por hogar de S/ 808, de los cuales el 19,6% es destinado al gasto en bodegas.

Considerando los 5.424 hogares de la zona en referencia y el gasto mensual total por hogar destinado a bodegas de S/ 158, obtenemos el mercado potencial valorizado en S/ 858.988, el cual comparado con las ventas del año base (2017) de Comercial Flores equivale a un 21,5%.

Para el caso del segundo local se consideran 3,468 hogares, los cuales están categorizados por sus ingresos en el nivel socioeconómico C.

Considerando los hogares de la zona en referencia y el gasto mensual total por hogar destinado a bodegas de S/ 158,4, obtenemos el mercado potencial valorizado en S/ 549.220, el cual comparado con las ventas del año base (2017) de Comercial Flores equivale a un 30%.

3. Estrategia de posicionamiento

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), desarrollar el posicionamiento de una marca exige seguir tres pasos:

3.1 Identificación del mercado meta y la competencia correspondiente

Respecto al mercado meta, Kotler y Armstrong (2013) consideran que un mercado meta es un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir.

Teniendo en cuenta esta definición, nuestro mercado meta son las familias o integrantes de las familias que pertenecen al nivel socioeconómico del nivel C.

La identificación de la competencia se realizó en el Capítulo II. Este análisis será útil para desarrollar los puntos óptimos de paridad, la diferenciación de las asociaciones de marca, el mantra de la marca y la esencia de la marca.

3.2 Puntos óptimos de paridad y diferenciación de las asociaciones de marca

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), definimos puntos de paridad a las asociaciones de atributos o beneficios que no son necesariamente exclusivas de la marca, puesto que pueden ser compartidos con otras marcas. Teniendo en cuenta la definición, consideramos que nuestros puntos de paridad son tener productos variados y atender en horarios extendidos.

Respecto a los puntos de diferenciación, se pueden definir como atributos o beneficios a aquello que los consumidores asocian fuertemente con una marca (Kotler y Keller 2012). Consideramos que la experiencia, la excelente atención y los precios bajos son atributos que nos van a diferenciar de nuestra competencia.

3.3 Mantra de la marca y la esencia de la marca

El mantra de una marca es una articulación de las características más definitorias de la marca, es decir, a las frases cortas que capturan la esencia y el espíritu de posicionamiento de la marca (Kotler y Keller 2012).

Teniendo en cuenta la visión propuesta y los objetivos estratégicos desarrollados en el Capítulo IV, se plantea un cambio de marca, mantra y logo.

3.3.1 Fundamentación del cambio de marca, mantra y logo

La marca actual es Comercial Flores y el mantra es «Porque para nosotros no solo eres un cliente, para nosotros tú eres nuestra prioridad». A continuación, presentamos el logo:

Gráfico 1. Logo actual



Fuente: Comercial Flores, 2005.

Para realizar el cambio de la marca, mantra y logo realizamos un *focus group* a los clientes después de realizar sus compras de forma aleatoria.

- Técnica: muestreo no probabilístico.
- Lugar: fuera de la tienda, posterior a la compra.
- Muestra: se formaron grupos de tres personas con los clientes que realizan sus compras en Comercial Flores.
- Duración: cinco minutos por cada grupo.
- Características del entorno: clima tranquilo, amical, lugar cómodo y seguro.
- Moderador: sociable, con capacidad de para comunicarse fluidamente, empático y de posición neutral.
- Resultados: las propuestas y los resultados del *focus group* se muestran en el Anexo 11.

La propuesta con mayor aceptación fue Flores Market y el mantra propuesto es «Buenos precios, confianza y atención».

Gráfico 2. Logo propuesto



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Decidimos cambiar la marca, el mantra y el logo porque ya no seremos una bodega, sino un *minimarket* con una visión moderna. Nos enfocaremos en dar a nuestros clientes productos a buenos precios y una excelente atención.

El logo actual no tiene un diseño moderno, el logo propuesto tiene mayor estética y cuenta con mayor aceptación de nuestra clientela.

Decidimos mantener algunos colores para mantener la identidad (años, valores y familia) de contar más de cincuenta años de experiencia en el mercado.

Según la *Revista de la Universidad Simón Bolívar* N° 53 (2001), describimos los significados de los colores:

- El color blanco es percibido como pureza, aporta paz y tranquilidad.
- El color verde induce a las sensaciones de tranquilidad, salud, funcionalidad y renovación al contemplarse.
- El color turquesa está relacionando con el color del mar, que aporta tranquilidad, serenidad.

En ese sentido Flores Market buscará posicionarse, para lo cual se plantea las siguientes estrategias:

- Contar con precios competitivos: se buscará optimizar costos de tal forma que tengamos un mayor margen y nos permita reducir precios.
- Brindar a nuestros clientes productos de buena calidad: nuestros clientes deben sentir confianza al momento de comprar en nuestros establecimientos.
- Brindar un servicio de excelencia: el personal se encargará de hacer placentera el proceso de compra. Los trabajadores estarán constantemente capacitados y evaluados.
- Los clientes podrán hacer sus compras en establecimientos más amplios, contarán con canastillas y carritos de compra, los productos estarán en góndolas para que puedan escoger los productos que deseen. Los clientes contarán con la asesoría de los colaboradores de la tienda.
- El horario de atención se ampliará, Flores Market abrirá sus puertas de 7 a. m. a 9 p. m.

4. Estrategia de fidelización

Comercial Flores cuenta con una cartera de clientes. La estrategia que se planteará estará enfocada en mantener la fidelización de los clientes actuales y fidelizar nuevos clientes; en la medida de lo posible el cliente debe ser identificado por su nombre. En ese sentido se seguirá brindando un servicio personalizado y excelente que será asegurado por el patriarca de la familia (durante el período de transición), la administradora del *minimarket* (hija y mano derecha del patriarca) y los colaboradores del establecimiento.

A través del sistema implementado se guardarán los datos del cliente (DNI, teléfono, fecha de cumpleaños, correo electrónico, entre otros) a fin de conocer los patrones de consumo y crear promociones que satisfagan su necesidad (se informará de las promociones vía correo electrónico). También se aplicará marketing estadístico y se solicitará a los clientes sugerencias para mejorar el servicio.

5. Marketing mix

Kotler y Armstrong (2013) definen el mix de marketing como el conjunto herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que el negocio combina para producir una respuesta deseada del mercado objetivo. Kotler y Keller (2012) agrupan a las variables del marketing en las 4P: producto, precio, promoción y plaza; en el sector servicios se consideran tres variables adicionales: personas, procesos y evidencia física.

5.1 Producto

Los productos que se venden en el negocio son de consumo masivo, principalmente productos de primera necesidad, que se ofrecen envasados o a granel. Los productos envasados cuentan con información de la marca, peso, cantidad, ingredientes y registros sanitarios; los productos a granel estarán debidamente habilitados en estantes y serán proporcionados al cliente por los colaboradores del establecimiento. Todos los productos se encontrarán al alcance de los clientes a fin de que los compren con facilidad, en la cantidad y peso que deseen. Estos tendrán garantía y el cliente podrá realizar devoluciones en caso existan desperfectos.

Las líneas de productos que se ofrecerán serán las siguientes: abarrotos comestibles, lácteos, embutidos, bebidas y licores, *snacks*, cuidado personal y limpieza de hogar. En cuanto a la diversidad, se trabajará con un gran número de marcas (aproximadamente 150). En cuanto a la

profundidad, cada producto tiene diferentes presentaciones. Finalmente, en cuanto a la consistencia, las líneas de productos son distintas y bien diferenciadas.

5.2 Precio

El objetivo de la fijación de precios está orientado a la maximización de la cuota de mercado, lo cual conlleva a que los volúmenes de ventas se incrementen y se puedan aplicar economías de escala que permitan reducir los costos unitarios e incrementar el margen económico al negocio. Para la fijación de precios se tomará como punto de partida los precios que tiene la competencia y éste será ajustado; en la mayoría de los casos se buscará que estos sean menores a la competencia, sin que esto impacte negativamente en el margen que se desea obtener. Habrá precios al por menor y al por mayor, así como precios promocionales, sobre todo en los productos de mayor rotación (azúcar, aceite, leche), donde se aplica la economía de escalas. Las reducciones de precios se utilizarán también para los productos de alto stock, aquellos que no han tenido mucha rotación o para incrementar el tráfico comercial.

5.3 Plaza

Flores Market utilizará como medio de venta el canal directo, por lo cual la venta se realizará directamente al cliente. Esto permitirá asegurar una mejor atención y un mayor control en los precios. Para asegurarse de la disponibilidad de artículos en tienda, tiene pactado fechas de entrega de productos por parte de sus proveedores. Comercial Flores se encuentra en una zona muy comercial de San Martín de Porres, a la altura de la cuadra 18 de la Av. Perú. Esta zona cuenta con mucha afluencia de público durante todo el día, por lo que se está modificando el horario de atención (será de 7 a m. a 9 p. m.).

5.4 Promoción

Para el relanzamiento de Comercial Flores (ahora como Flores Market) se llevará a cabo la inauguración y se realizarán descuentos durante las dos primeras semanas. También se organizará un sorteo para todas las personas que realicen sus compras durante el primer mes. Para que las promociones y ofertas que se den a los clientes no afecten nuestra rentabilidad, se pondrán en promoción los artículos entregados por nuestros proveedores por el mismo concepto y se solicitará la entrega de tales promociones por la compra en volumen.

Se entregarán bolsas de tela con el logo de la empresa para que los clientes realicen sus compras y dejen de usar bolsas de plástico, de esta forma vamos a incentivar el cuidado ambiental.

Por otro lado, se realizará un convenio con una empresa de mototaxis formal y seria, de tal manera que el cliente se sienta seguro. Se usarán dichos mototaxis para realizar publicidad y se exhibirán anuncios en la parte exterior de las unidades.

Contaremos con gigantografías con las promociones de la semana que se ubicarán en la puerta de ingreso. Se realizarán campañas de difusión a través de volantes y folletos entregados en la zona de acción.

Para promocionar el negocio y promover la venta también se contará con *merchandising*, que será entregado a los clientes en fechas especiales. Se ofrecerán anuncios promocionales de ofertas (3x2).

En el nuevo local de Breña se intensificarán las promociones de ofertas de productos por apertura, con la finalidad de captar clientes y hacernos conocidos en la zona. De igual forma se usarán como medio de publicidad los volantes, los cuales serán repartidos por los alrededores, se entregarán las bolsas y variedad de artículos con el logo del *minimarket*. Se arrendarán los paneles aéreos publicitarios para poder promocionar constantemente el *minimarket* y las promociones vigentes, así como animar a las personas a que realicen sus compras. También se utilizará Facebook como medio de difusión de nuestros locales y para anunciar las promociones.

5.5 Personas

Se contará con personal comprometido con la cultura de Flores Market, que sea empático, que tenga un trato cálido, amable y personalizado a los clientes. Para que esto sea sostenible en el tiempo se contará con un Plan de Recursos Humanos, que se desarrolla más adelante.

5.6 Procesos

Se revisarán los procesos de manera periódica a fin de optimizarlos y ofrecer un alto nivel de servicio al cliente, sobre todo se buscará mejorar los tiempos de atención. Para mantener el orden y la formalidad se documentarán las políticas y los procesos del negocio.

5.7 Evidencia física

Se refiere a las evidencias físicas que ayudan a darle forma a las percepciones que tienen los clientes de los servicios que se les brinda. Por ello, Flores Market buscará mejorar el diseño y el ambiente en sus locales de atención al cliente, brindando un espacio en donde puedan tener una agradable experiencia de compra. Asimismo, se buscará que en los avisos promocionales se utilicen colores y frases asociados al servicio que queremos brindar.

6. Presupuesto

El Presupuesto del Plan de Marketing para los dos locales se detalla en el Anexo 13.

7. Conclusión

- Relanzar la marca mediante el cambio de nombre de Comercial Flores a Flores Market, con una imagen moderna y precios competitivos.
- El Plan de Marketing permitirá a Flores Market cumplir con los objetivos planteados inicialmente: lograr el reconocimiento de marca e incrementar los niveles de satisfacción del cliente. También se utilizarán de forma eficiente sus recursos para realizar la publicidad correspondiente y promocionar los productos y el buen servicio que ofrecen.

Capítulo VI. Plan de Operaciones

Para responder a los objetivos estratégicos planteados anteriormente y a las estrategias mencionadas en el FODA, se plantean los siguientes objetivos operacionales.

1. Objetivos operacionales

Tabla 8. Objetivos operacionales

Objetivo	Base	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1. Incrementar la capacidad de la tienda	47,5m ²	77,5m ²					
2. Definir y formalizar los procesos de compra, venta, almacenamiento y habilitación de mercaderías en estantes	0%	100%					
3. Implementar sistema de información	0%	100%					
4. Porcentaje de mermas	10% ¹⁵	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
5. Tiempo promedio de atención en caja ¹⁶	7 min ¹⁷	5 min	5 min	5 min	5 min	5 min	5 min
6. Porcentaje de satisfacción del cliente ¹⁸	57% ¹⁹	80%	85%	90%	90%	90%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La estrategia de Operaciones buscará cumplir con los objetivos operacionales; en ese sentido, se plantean las siguientes acciones:

2. Planteamiento de la cadena de valor

De acuerdo a lo indicado por McKinsey (1980), la cadena de valor es una herramienta que permite clasificar en columnas a aquellos factores que definen la ventaja competitiva de la empresa, aquellas que son necesarias para satisfacer al cliente, que nos diferencien de la competencia y contribuyan a la formación de valor para empresa.

¹⁵ Información basada en la entrevista realizada al dueño del negocio.

¹⁶ El tiempo promedio de atención en caja incluye el tiempo de espera.

¹⁷ Indicador basado en la entrevista realizada al dueño del negocio y validada en la observación realizada en una de las visitas al establecimiento.

¹⁸ Considera en la encuesta «Satisfecha y muy satisfecha».

¹⁹ Indicador basado en encuestas realizadas a los clientes de Comercial Flores (revisar el Anexo 10).

A continuación, se muestra la cadena de valor (ver el Anexo 14) con las actividades que deberá desarrollar Flores Market. Estas buscan generar una ventaja competitiva a la organización y en consecuencia aumentar el margen económico de la empresa.

3. Ampliación de la capacidad de operaciones

El local con el que cuenta Comercial Flores es propio y tiene dos pisos de 100 m² cada uno. Actualmente ocupa el primer piso de 100 m², donde aproximadamente 47,5 m² son usados de almacén. Como estrategia operacional se incrementará la capacidad instalada, en el primer piso se contará con un área comercial de 77,5 m² y un almacén de 16,75 m². En el segundo piso se contará también con un almacén de 24,75 m² para productos menos pesados, con menor rotación y mermas, así como también se instalará la oficina administrativa de 3 m².

Teniendo en cuenta la salida y los pasajes de circulación, el área correspondiente es de 62 m², por lo que el aforo del local será de veinticinco personas, considerando un espacio de 2,5 m² por persona.

Con la ampliación del local se contará con mayor cantidad de góndolas que permitirá habilitar mayor cantidad de mercadería y mayor variedad de ítems, también se contará con más espacio en los pasadizos para que el cliente puede realizar sus compras con los carritos puestos a su disposición (esto le brindará mayor comodidad).

4. Diseño y distribución de la empresa

El negocio reinventará su imagen apuntando a ser un establecimiento moderno, limpio e iluminado. En la entrada se contará con un rótulo iluminado con el nombre del *minimarket* y otro con las ofertas del día. Sobre los estacionamientos, hay una zona de parqueo con costo cero muy cerca al negocio. El local contará con diferentes secciones, las cuales están distribuidas de acuerdo al tipo de producto. Al lado derecho de la tienda se encontrará el área de arroz y azúcar a granel (500 sacos por mes), adyacentemente se encontrará el área de menestras a granel (cabe mencionar que estos productos son de alta rotación y Comercial Flores es reconocida por sus menestras de mayor calidad que las que trae la competencia) y finalmente se tendrá el área de abarrotes (avenas, aceites, atunes, etc.). En la parte central se contará con un área de limpieza y otra de productos de cuidado personal y a 3 m de la entrada se contará con dos cajas. En el extremo izquierdo de la tienda se encontrará el área de lácteos, embutidos y bebidas. Para las ofertas del día se contará con una góndola principal que estará a la vista del cliente, puesto que

la idea es impulsar la mercadería. También se contará con un área de coches y canastillas a la entrada de la tienda. En el área de pesado se contará con dos balanzas electrónicas y una persona que les habilite el producto que deseen. Se debe tener en cuenta que el arroz, azúcar y menestras son productos de alta rotación y es por eso que se justifica tener una persona en esta área. Se contará con dos baños: uno de varones y otro para damas.

En cuanto a la circulación, se contará con un pasillo de acceso de 2,5 m, pasillos principales de 1,5 m y 1,4 m, y dos pasillos transversales (cada uno de 1,4 m).

Para la colocación de mercaderías se contará con góndolas de cinco niveles para la zona de abarrotes y de cuidado personal, para la zona de limpieza se contará con góndolas de cuatro niveles, para la zona de embutidos, lácteos y bebidas se contactarán con frigoríficos y para la zona de licores se contará con estantes de madera para que soporten su peso.

También se contará con pasillos muy iluminados que permitirán una mejor exhibición de los productos. Se contará con ventiladores y cámaras que permita al administrador y a su vez al gerente general tener conocimiento los movimientos de la tienda. En el Anexo 20 se muestra el *layout* del negocio.

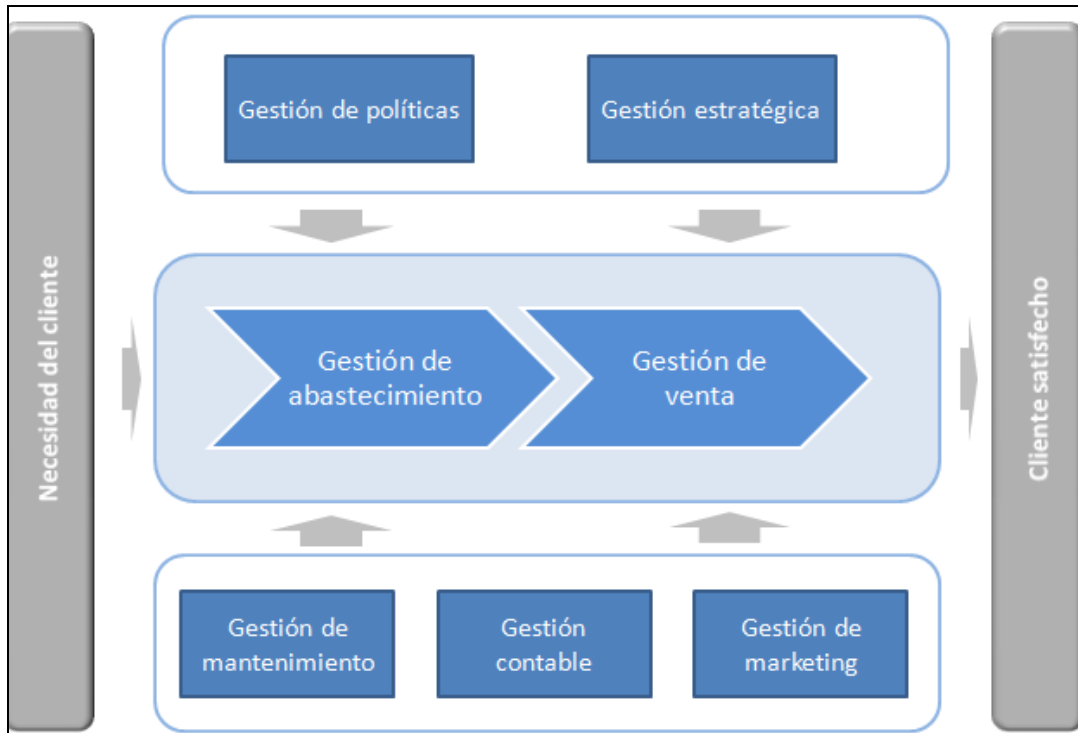
Para el año 4 se abrirá el segundo *minimarket*, la empresa deberá contar con un almacén central más amplio, el cual proveerá de mercadería de poca rotación al segundo *minimarket*. En ese sentido, se implementará un almacén más grande en el segundo piso del primer *minimarket* (local propio). Con base en las consultas realizadas al dueño del negocio se intuye que el almacén a implementar contaría con un área de 30 m².

Cabe mencionar que el local donde se implementará el segundo *minimarket* será alquilado y se estima que tenga dimensiones muy parecidas al local actual de Flores Market (primer piso). Bajo este supuesto los gastos operativos por habilitación de local serán muy parecidos al primer local.

5. Macroproceso del negocio

En el Gráfico 3 se muestra el macroproceso del negocio.

Gráfico 3. Macroproceso de Flores Market



Fuente: Elaboración propia, 2018.

A continuación, se detallan los siguientes subprocesos.

5.1 Gestión de políticas

Las políticas son las directrices que deben ser desplegadas en todos miembros de una empresa, estas complementan el logro de los objetivos de la organización. Las políticas contemplan las normas y responsabilidades que cada colaborador de una empresa debe cumplir.

Este subproceso se inicia con la formulación de las políticas desde el nivel jerárquico de la empresa, en este caso son los accionistas. Luego estas políticas son anunciadas primero al administrador de la tienda y luego son desplegadas a todos los colaboradores. En el ejercicio de las actividades se realiza un seguimiento de su cumplimiento a fin de reformularlas o crear nuevas políticas.

Las políticas que formulará Flores Market serán las siguientes: de recursos humanos, de incentivos, de calidad de atención, de venta, de compra, de inventario, de precios y de pago.

5.2 Gestión estratégica

De acuerdo a lo indicado por D'Alessio (2008), la Gerencia es la responsable de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como también de definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe manejar los cambios de tal manera que asegure la viabilidad mediante la asignación estratégica de recursos.

La gestión estratégica inicia con la planeación, esta actividad tiene como tareas elaborar el pronóstico, determinar los objetivos, plantear las estrategias, desarrollar las políticas y determinar las metas. Luego se realiza la actividad de la evaluación de la estrategia, donde se revisa y controla el avance y cumplimiento de las metas; y por último está la actividad de toma de decisiones, donde se planteará ajustes en la estrategia de ser necesario.

5.3 Gestión de mantenimiento

En este subproceso se contempla la limpieza de la instalación, el mantenimiento anual de las instalaciones eléctricas, el mantenimiento periódico de los equipos refrigerantes y góndolas y el mantenimiento del sistema de información.

5.4 Gestión de personal

De acuerdo a lo indicado por Fred (2013), y considerando el tamaño del negocio en esta etapa, consideraremos las siguientes actividades: reclutamiento, entrevistas, selección, capacitación, desarrollo del personal, evaluación constante sobre el desempeño, promoción de empleados y liquidación de empleados.

La gestión de personal es un factor sumamente importante en la implementación de la estrategia y teniendo en cuenta que Flores Market plantea como estrategia competitiva genérica de diferenciación, requiere de personal calificado que pueda brindar el mejor servicio a sus clientes.

5.5 Gestión de contable y financiera

Según D'Alessio (2008), el área de Finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento indicado. También brinda información financiera a los altos directivos de la empresa para la toma de decisiones.

Las funciones de Finanzas y Contabilidad comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendo.

Las actividades que forman parte de este subproceso son elaborar flujos de cajas de manera mensual, proporcionar información contable y financiera en las fechas establecidas (o de acuerdo a necesidad), revisar los estados financieros, evaluar la necesidad de préstamos financieros y la distribución dividendos.

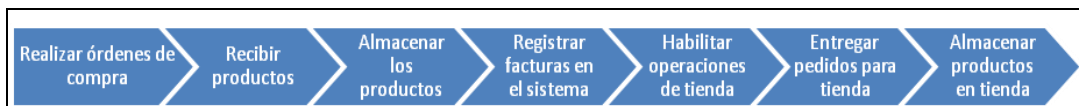
5.6 Gestión de marketing

Este subproceso está centrado en satisfacer las necesidades del cliente mediante la promoción de ofertas de productos. Las actividades que desarrollará Flores Market son las siguientes: procesar encuestas y analizar resultados de encuestas, plantear planes de acción, plantear promociones en productos y ejecutar campañas para incentivar el consumo.

5.7 Gestión de abastecimiento

La gestión de abastecimiento es un subproceso *core*. A continuación, se presenta el flujo de actividades.

Gráfico 4. Flujo de gestión de abastecimiento



Fuente: Elaboración propia 2018.

- **Realizar órdenes de compra:** las órdenes de pedido se centralizarán en el *minimarket* 1 y su frecuencia dependerá del tipo de producto, stock actual y el tiempo de vida. El objetivo es generar economías de escala y generar eficiencias en el almacenaje, así como también disminuir las mermas y realizar pedidos óptimos teniendo en cuenta el tiempo de vida de los productos. Las condiciones comerciales con los proveedores contemplarán la lista de

precios, las condiciones de crédito, las promociones y las unidades mínimas de pedido. A fin de no generar quiebres en la atención por falta de productos, se tomará la opción de realizar compras en stock pequeño en el Mercado Mayorista de Caquetá o en el Mercado de Productores hasta la siguiente visita de representante de ventas.

- **Recibir los productos:** el personal del proveedor descarga los productos al almacén, luego un personal interno realiza la contabilización de las cantidades recibidas de acuerdo a la orden de pedido y la factura entregada por el proveedor, a continuación, revisa las fechas de vencimiento y el estado del producto para evitar productos defectuosos que generen mermas. Después de realizar la revisión del pedido, el personal interno firma la factura como conforme.
- **Almacenar los productos:** luego de haber recibido la mercadería se procede a almacenarla de acuerdo al tipo de producto y al sistema PEPS (primero en entrar, primero en salir). Los productos de limpieza deben estar en el área que corresponde (alejados de los productos comestibles).
- **Registrar facturas en el sistema:** luego de haber almacenado los productos, el encargado de almacén procede a registrar la factura y archivarlos en el *file*. En caso existan productos nuevos, se deben generar los códigos en el sistema.
- **Recibir y habilitar las órdenes de pedido de tienda:** el almacenero durante la tarde recibe las órdenes de pedido de las tiendas, habilita la mercadería y genera en el sistema el traslado de mercadería a tienda. En caso de promociones, el almacenero se encargará de armar los kits para luego entregarlos para su habilitación en la tienda.
- **Entregar pedidos:** el almacenero entrega pedidos a los auxiliares de tienda, para lo cual realiza la revisión del estado de la mercadería y las fechas de vencimiento de los productos perecibles.
- **Habilitar productos en tienda:** el personal de tienda, luego de recibir los productos según pedido, procederá a la habilitación de la mercadería en las góndolas, para lo cual usará el sistema PEPS. Finalmente, actualizará los precios de los productos (en caso se requiera).

5.8 Gestión de venta

La gestión de venta es un subproceso *core*. A continuación, se presenta el flujo de actividades.

Gráfico 5. Flujo de gestión de ventas



Fuente: Elaboración propia 2018.

- **Recibir al cliente:** el auxiliar de tienda y/o el cajero deben dar la bienvenida al cliente de acuerdo al *speech* definido.
- **Habilitar productos:** el cliente encontrará en el ingreso de la tienda carritos de compra o canastillas para que pueda realizar su compra. Muchos de los productos se encontrarán en las góndolas bajo el formato de autoservicios. En el caso de los productos a granel, el auxiliar de tienda deberá atender pedido del cliente.
- **Realizar cobro a cliente:** luego que el cliente haya realizado sus compras, deberá acercarse a caja para realizar el pago. El cajero pasará los productos por el *scanner*, imprimirá el *voucher*, realizará el cobro y embolsará los productos del cliente.
- **Atención de reclamos:** en caso el cliente realice el reclamo por falta de un producto, el administrador o encargado de tienda que se encuentre en ese momento deberá revisar el *voucher* y luego las cámaras para certificar el olvido de mercadería. En caso el cliente desee realizar el cambio de un producto, este deberá presentar el *voucher* para que el administrador proceda con la eliminación de ese *voucher* y vuelva a ingresar todos los ítems (incluyendo el producto cambiado).

6. Plan e Implementación de sistema de información

Después de haber analizado la situación actual del negocio y mirando la estrategia del mismo se plantea implementar un Sistema de Información que soporte el proceso core del negocio como son las ventas; así como también los procesos relacionados al control financiero del negocio.

6.1. Definición funcional del software:

El sistema debe contar con los siguientes módulos:

- **Módulo Producto:** En este módulo crearán los productos para lo cual se debe registrar el nombre del producto, código de barra, unidad de venta y precio. El sistema debe generar un código interno de tal manera que si en caso un producto cambia de código de barra no es necesario crear un nuevo ítem, se debe actualizar el código de barra del producto. El sistema

también permitirá contar con una base de datos de clientes a fin de conocer las costumbres de consumos a fin de plantear ofertas comerciales y ampliar la variedad de productos

- **Módulos de tienda:** en este módulo se contará con dos cajas que estarán integradas a un servidor. En este punto se deberá registrar las ventas y se podrá visualizar el stock existente en tienda. El sistema debe permitir anular al cajero tickets de ventas con la autorización del administrador en el sistema. El registro de venta de un producto en el sistema se deberá realizar a partir del código de barra, el mismo que es captado a través de un scanner. En caso el producto no se ubique por código de barra, este se podrá localizar por su descripción.
- **Módulo de compras:** en este módulo el almacenero registrará las facturas de la mercadería que ingrese al almacén, para lo cual deberá captar el código de barra del producto a través del escáner o deberá buscar por descripción del producto. En este módulo se debe registrar el tipo de pago “crédito” o “contado”; si fuera crédito se debe registrar la fecha en que se vence el pago.
- **Módulo de almacén:** en este módulo se visualizará el stock de la mercadería en los almacenes.
- **Módulo de reportes:** el sistema debe emitir reportes de ventas mensuales, como también de compras mensuales y reporte contable.

6.2. Requerimiento de Hardware:

Para complementar el Software se necesitará el siguiente hardware:

- Monitor touch screen, permite interactuar con el usuario de manera directa, cómoda y eficaz.
- CPU compatible.
- Impresora ticketera.
- Gaveta de dinero metálica, cuenta con compartimientos para monedas y billetes.
- Teclado y mouse.

6.3. Evaluación de proveedores de Software

A partir de la elaboración de la definición funcional del sistema se procederá a reunirse con los proveedores para evaluar el sistema que cubra las necesidades del negocio.

En este proceso se han evaluado tres propuestas, donde el proveedor VISITEC Perú S.A.C fue el elegido en términos de costo y funcionalidad, ya que su sistema es más amigable y ágil, adicionalmente a ello la empresa brindará mantenimiento del sistema según se requiera.

6.4. Implementación del Sistema

Para la implementación del sistema se debe tener en cuenta las siguientes etapas:

- Levantamiento de información de inventarios → 4 días
- Habilitación de software y hardware → 2 días
- Capacitación → 2 día
- Creación de códigos en el sistema → 4 días
- Ingreso de inventario en el sistema → 8 días

El tiempo total para contar con el sistema habilitado es de 20 días

7. Mantenimiento y seguridad

El mantenimiento preventivo de los equipos se realizará de manera trimestral y la limpieza de las instalaciones se realizará diariamente. Para la seguridad del local se contará con cámaras de video, sistema de alarma y detector de billetes falsos. Ante las emergencias de incendios se contará con tres extintores, sistema contraincendios y botiquín para primeros auxilios.

8. Políticas de operaciones

- **Calidad de servicio al cliente:** es responsabilidad del colaborador brindar una atención esmerada y cálida, el cliente debe sentirse como en casa. El colaborador debe cumplir con el *speech* de Flores Market, el cual incluye la bienvenida a las instalaciones y también despedirse del cliente e invitarlo a que retorne.
- **Mantenimiento:** cuidar y mantener en buen estado todos los activos e instalaciones de la empresa para brindar un buen servicio al cliente.
- **Ordenes de pedido:** las órdenes de pedidos deben ser planificadas, puesto que se busca optimizar el uso del almacén.
- **Almacenamiento:** el almacenamiento debe cumplir con la política PEPS (primero en entrar, primero en salir) a fin de no generar mermas por aquellos productos que caducan y cuyo cambio no se puede solicitar al proveedor. Los productos de limpieza no podrán estar cerca de productos comestibles.

9. Presupuesto

El presupuesto del Plan de Operaciones para los dos locales se detalla en el Anexo 12.

10. Conclusiones

- En el entorno en el cual se encuentra el negocio en estudio contar con un sistema de información se vuelve indispensable para la toma de decisiones.
- Es importante definir los procedimientos a fin de asegurar la estandarización de los procesos y optimización de los recursos.
- Asignar responsabilidades de manera formal, a través de manuales de funciones, asegurará la medición del desempeño de los colaboradores.

Capítulo VII. Plan de Recursos Humanos

Como parte del Plan de Recursos Humanos de la empresa, se propone ingresar a planilla a los colaboradores de Flores Market y desarrollar un gobierno corporativo adecuado para poder alcanzar las siguientes generaciones.

Fernando Montenegro, jefe de Operaciones del Fondo Multilateral de Inversiones afirma que en el Perú el solo el 20% alcanza la segunda generación (formada por padres, hijos y nietos), es por ello que la formulación de un adecuado gobierno corporativo es una de las estrategias clave de este plan.

Así también, y dado que Flores Market es una empresa de servicios, se busca desarrollar a los colaboradores y generar un ambiente de motivación mediante adecuadas políticas de recursos humanos, la gestión del desempeño, la capacitación y un adecuado horario de trabajo, que busca comprometer al colaborador con los valores de la empresa y las funciones asignadas.

1. Objetivos del Plan de Recursos Humanos

Tabla 9. Objetivos del Plan de Recursos Humanos

Objetivo	Base	2019	2020	2021
1. Gestionar el gobierno corporativo mediante reuniones de junta general y la administración	0	0,5	1	1
2. Ingresar a planilla a los colaboradores	0	100%	100%	100%
3. Capacitar a los colaboradores en calidad de atención al cliente y cultura de la organización, resultado de la encuesta Likert	0	>2	>2,5	>3
4. Reducir el índice de rotación de personal (IRP)	200% ²⁰	100%	50%	50%
5. Medir la satisfacción del cliente en relación a la atención brindada por los colaboradores (considera muy satisfecho y satisfecho)	57% ²¹	80%	90%	90%

Fuente: Elaboración propia 2018.

2. Gobierno corporativo

De acuerdo a lo señalado por Quintana (2012), las principales instituciones a través de las cuales se ejerce el gobierno corporativo son la Junta General y el Consejo de Administración (o el órgano administrativo equivalente). García (2005) indica que el principal objetivo del buen

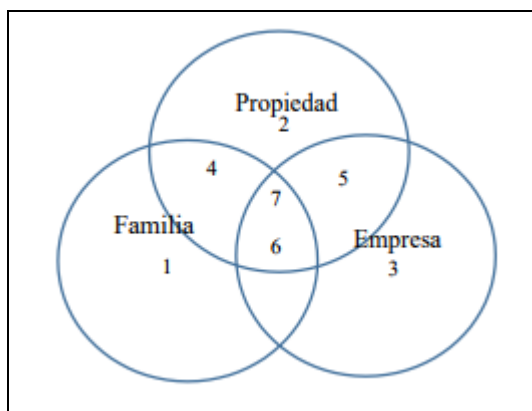
²⁰ Información declarada por el dueño de la empresa con base en la rotación del 2017.

²¹ Resultado de la encuesta realizada a los clientes en enero del 2018 (ver el Anexo 10).

gobierno corporativo es establecer mecanismos que garanticen la supervivencia de la empresa a largo plazo para generar el clima de confianza que requieren la eficiencia de la empresa y el progreso social.

Para desarrollar el gobierno corporativo de Flores Market utilizaremos el modelo de Tres círculos, de Davis y Tagiuri (1996). Este modelo está integrado por la propiedad, la empresa y la familia; al sobreponerse dan lugar a siete subconjuntos que se muestran en la Gráfico 6.

Gráfico 6. Modelo de Tres círculos



Fuente: Davis y Tagiuru, 1996.

Estos siete subconjuntos son:

- Grupo 1: miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa.
- Grupo 2: propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa.
- Grupo 3: empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios.
- Grupo 4: miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa.
- Grupo 5: miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa.
- Grupo 6: propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa.
- Grupo 7: miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.

En nuestro caso no aplican los puntos 1, 2 y 6, debido a que los únicos propietarios que se declaran en el Anexo 15 son integrantes de la familia. De esta forma se puede identificar a cada integrante en una categoría y establecer las relaciones, derechos y responsabilidades en cada caso.

Actualmente la empresa se encuentra en la etapa del Fundador. En este trabajo se propone pasar a una etapa de Hermanos, donde el fundador trabajará en conjunto con los hijos y se descentralizará la toma de decisiones.

En esta etapa se plantea incluir a los hijos que deseen invertir y mantener la visión y valores familiares, asignándoles una participación en función a su inversión. El dueño cederá el control total para pasar a una empresa que decidirá el rumbo mediante una asamblea familiar (esta asamblea estará presidida por Orlando Flores).

2.1 Junta General de Accionistas

Como actualmente la empresa Flores Market es una pequeña empresa y se está proponiendo constituir una asamblea familiar con autonomía para toma de decisiones, la Junta General de Accionistas solo se reunirá dos veces al año.

2.2 Asamblea familiar

Se plantea formar una asamblea familiar constituida por todos los integrantes de la familia del grupo 4, 5 y 7. En esta asamblea se discutirán temas relacionados con la empresa y familia, así como la transmisión de valores y visión familiar, que son el corazón de la empresa y serán cimiento para las futuras generaciones.

Entre los temas de agenda que se discutirán están los siguientes:

- Aprobación de cambios de visión y valores de la familia.
- Transmisión de la visión y valores de la familia a todos los integrantes de la familia, así como sus derechos y responsabilidades.
- Aprobación de la contratación y compensación de los miembros de la familia.
- Aprobación de estrategias de penetración y desarrollo de mercado.
- Aprobación de estrategias de sucesión para las siguientes generaciones.
- Otros de interés de la empresa y familia.

Para la toma de decisiones se considerará la votación en función a la participación de la sociedad.

En esta etapa es clave que se tenga una alianza sana para facilitar la dirección y planificación estratégica, así como asumir el compromiso de un sueño en común y diferenciar los problemas del hogar con los de la empresa. Será importante desarrollar en los integrantes de la familia las habilidades empresariales y contratar personal competente y de confianza, así como asesores especializados (contador) para reforzar el equipo de trabajo y sustentar el crecimiento de la empresa.

2.3 Protocolo familiar

Es el compromiso acordado y redactado por los familiares accionistas de la Empresa Flores con el objetivo de alcanzar las siguientes generaciones. Como parte del trabajo se han redactado las siguientes propuestas para formular el protocolo familiar de la empresa Comercial Flores:

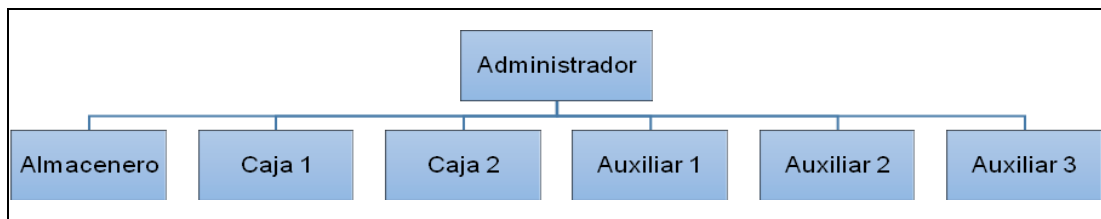
- **El trabajo de los familiares en la empresa:** los familiares podrán trabajar en la empresa siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos para el puesto al que desean aplicar. Tendrán el sueldo correspondiente más una bonificación de S/ 200 (por ser familiar).
- **Los órganos de gobierno:** la asamblea familiar estará formada por los dueños de la empresa y familiares que trabajen en la empresa. La reunión se dará con una frecuencia bimensual. El administrador de la empresa deberá ser un familiar que cumpla con los requisitos del puesto y demuestre ser competente en sus funciones.
- **La propiedad:** en el Capítulo III se incluyen a dos de las hijas como dueñas debido a la inversión a realizar. Los cuatros accionistas (fundador Orlando Flores, fundadora Rosa Torres, hija Rosa Flores e hija Katherine Flores) son propietarios de la empresa y podrán distribuir sus acciones solo a familiares en la proporción que estimen pertinente.
- **La sucesión:** los familiares pueden ocupar cargos de gestión hasta los 65 años de edad y como integrantes de la Junta General de Accionistas hasta los 75 años de edad. Los sucesores deberán ser familiares calificados, reconocidos moral y técnicamente tanto al interior como al exterior de la empresa.
- **Política de dividendos:** los dividendos serán distribuidos de acuerdo al grupo al cuál pertenezcan:
 - Grupo 3: empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios. No recibirán dividendos.

- Grupo 4: miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa. Recibirán dividendos en proporción al porcentaje de los aportes a la sociedad.
- Grupo 5: miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa. No recibirán dividendos.
- Grupo 7: miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa. Recibirán dividendos en proporción al porcentaje de los aportes a la sociedad.

3. Estructura organizacional

Como resultado de formalizar la empresa y establecer un adecuado gobierno corporativo, se propone la estructura organizacional descrita en el Gráfico 7.

Gráfico 7. Estructura organizacional de Flores Market



Fuente: Elaboración propia, 2018.

En nuestra propuesta se busca pasar de una estructura organizacional empresarial a una estructura organizacional maquinal, donde buscamos la normalización de procesos, la implementación de un proceso de planificación estratégica, la especialización del trabajo y la centralización de decisiones estratégicas. Los responsables de cada componente, de acuerdo al modelo de Mintzberg (1984), son los siguientes:

- Ápice estratégico: Junta General de Accionistas y el administrador.
- Tecnoestructura: administrador y almacenero.
- Staff de apoyo: contador (servicio tercerizado).
- Línea media: administrador.
- Núcleo de operaciones: cajeros y auxiliares.

El detalle de las funciones y perfiles de cada puesto contratado en la planilla de Flores Market se desarrolla en el Anexo 16.

La cantidad de cajeros y auxiliares se realiza en función a cubrir la malla horaria desarrollada en el Anexo 17. Esta malla horaria se desarrolló en función al horario de atención²² y la afluencia de clientes durante el día descrita en el *Perfil de la bodega y el bodeguero*, de Ipsos (2014), y la validación mediante la observación durante las distintas visitas.

4. Cultura organizacional

«La cultura organizacional es un patrón de comportamientos desarrollado por una organización, mientras aprende a hacer frente a su problema de adaptación externa e integración interna. Es considerado valido y enseñado a los nuevos miembros» (D'Alessio 2008: 183).

La cultura organización que caracteriza a Flores Market presenta las siguientes características, estas fueron recabadas mediante las distintas entrevistas realizadas a los distintos integrantes de la organización y observaciones realizadas en las visitas (ver los anexos 4, 6 y 7).

Tabla 10. Características de la cultura organización de Flores Market

Característica cultural	Flores Market
Valores	Confianza Responsabilidad Respeto Pasión por el servicio Trabajo en equipo
Creencias	«Al que madruga Dios lo ayuda», «el trabajo duro es la única forma de alcanzar tus objetivos», «un cliente feliz, es un cliente fidelizado»
Ritual	Antes de abril en la tienda se realiza una pequeña plegaria al Señor de Huanca para pedir por las ventas. También se realiza un viaje anual a Puno por agradecimiento al Señor de Huanca
Ceremonia	Se realiza una ceremonia presidida por un sacerdote para la bendición de nuevos equipos o grandes inversiones
Historia	Relatada en el Capítulo I
Idioma	Español
Símbolos	Flores en la tienda

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La cultura organizacional será transmitida durante el proceso de inducción y mediante el comportamiento de los colaboradores más antiguos. La medición se realizará mediante

²² El horario de atención propuesto de Flores Market es de 7 a. m. a 9 p. m. de lunes a domingo.

entrevistas realizadas por uno de los miembros de la asamblea familiar siguiendo las pautas descritas en el Anexo 18.

5. Políticas de Recursos Humanos

- **Reclutamiento y selección de personal:** se hará una validación de referencias y se pedirán antecedentes penales, policiales, carnet de sanidad y certificado domiciliario. Las entrevistas de los postulantes estarán a cargo del administrador.
- **Proceso de inducción:** los colaboradores nuevos serán recibidos por el dueño de la empresa y conocerán la historia de cómo se formó Comercial Flores. El primer día realizarán las funciones de posiciones diferentes para las que fueron contratados, al segundo día serán capacitados en las funciones para las que fueron contratado para conocer cómo funciona el negocio y cuál es el impacto de sus funciones en el resultado del negocio.
- **Gestión del desarrollo:** se plantean capacitaciones mensuales con el fin de reforzar la cultura organizacional de acuerdo a sus responsabilidades; asimismo, se establecen horarios fijos para que puedan matricularse en las carreras técnicas que prefieran. Como línea de carrera se busca que las promociones internas se realicen al *back-up* de cada puesto.
- **Clima laboral:** realizar conversaciones con frecuencia mensual entre el administrador y cada colaborador. Para ello se plantea la pauta del Anexo 19.
- **Vacaciones de personal:** los empleados deben gozar sus vacaciones en los meses de menor venta en coordinación con el administrador.
- **Código de vestir:** los colaboradores en horario de trabajo deben usar el polo de Comercial Flores, jeans y zapatillas. El almacenero y los auxiliares deben usar zapatos de seguridad.

6. Presupuesto

El presupuesto del Plan de Recursos Humanos para los dos locales se detalla en el Anexo 13.

7. Conclusiones

- Es necesario establecer un adecuado gobierno corporativo para Flores Market, que especifique el rol de cada integrante de la familia, así como la administración del negocio con el fin de evitar futuros conflictos y la supervivencia de la empresa.
- La cultura organizacional y el clima laboral recaen en una responsabilidad compartida entre los colaboradores e integrantes de la asamblea familiar. La medición permanente mediante entrevistas resulta necesaria en una empresa de servicio que valora la atención al cliente.

Capítulo VIII. Plan de Responsabilidad Social

La responsabilidad social no es una actividad unilateral desde la empresa hacia la sociedad, sino que se define en la interacción con los distintos grupos de interés que la empresa afecta y que la afectan (Farber 2014). De acuerdo a la Organización Internacional de Estandarización en su norma ISO 26000, la responsabilidad social está integrada en toda la organización y se pone en práctica en sus relaciones, cumple con la ley y normas teniendo en cuenta las expectativas de sus grupos de interés y contribuye al desarrollo sostenible. De este modo la empresa buscará maximizar la rentabilidad del accionista en equilibrio con las expectativas de sus grupos de interés y buscando el desarrollo sostenible.

1. Objetivos del Plan de Responsabilidad Social

Tabla 11. Objetivos del Plan de Responsabilidad Social

Objetivo	Año base 2018	2019	2020	2021
Incrementar la cantidad de empaques biodegradables para el despacho de las compras	0%	50%	100%	100%
Implementar el manejo diferenciado de los residuos (plástico y papel)	0%	50%	100%	100%
Contratar empleados residentes en la zona donde se encuentra ubicado el local	100%	100%	100%	100%
Contratar proveedores ubicados en la zona donde se encuentra ubicado el local	0	1	2	2

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Sostenibilidad

Según Matías Alonso (2008), podemos definir la sostenibilidad como la capacidad que tiene una organización, empresarial o no, de generar valor para sus accionistas en el largo plazo contribuyendo de forma positiva al mantenimiento del medioambiente y al desarrollo social de la comunidad a la que pertenece.

2.1 Factores

Para conseguir un desarrollo sostenible se debe desarrollar un plan de acciones basado en los tres factores de sostenibilidad.

2.1.1 Factor Medio Ambiental

Tiene que ver con la protección del entorno y con la lucha contra el cambio climático y deterioro de medio ambiente en términos generales.

2.1.2 Factor económico

Se refiere a la creación de valor y rentabilidad para los accionistas propietarios de las empresas. Estos se desarrollan a detalle en el Capítulo IX del Plan de Finanzas.

2.1.3 Factor social

Tiene que ver con el desarrollo de aquellas sociedades o comunidades donde operan las empresas y con el desarrollo personal y profesional de sus empleados a través de programas de igualdad de oportunidades, diversidad, entre otros.

3. Grupos de interés

La empresa, ahora denominada Flores Market, busca aportar valor a todos sus grupos de interés mediante la implementación de estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos definidos en el Plan de Responsabilidad Social.

3.1 Accionistas

Los accionistas son habitantes de la zona comprometidos con su crecimiento y con mejorar la calidad de vida de su comunidad. Ellos se identifican mucho con el lugar debido a que toda su experiencia de comercio se basa en esta localidad.

3.2 Comunidad

La empresa busca un crecimiento conjunto con la comunidad, creando plazas de trabajo de personal contratado y mejorando la calidad de vida del consumidor al ofrecer productos a precios asequibles.

3.3 Medio ambiente

Para cumplir el objetivo de manejo diferenciado de residuos, se formará una alianza con los recicladores de la zona, buscando el desarrollo sostenible de ambas partes. Adicionalmente, se

tiene como objetivo difundir el conocimiento y la implementación de las buenas prácticas en la administración de otros comercios.

3.4 Clientes

La mayoría de clientes²³ de Flores Market son habitantes de la zona cuya demanda de productos de primera necesidad y cuidado personal se busca satisfacer. Acorde a las nuevas tendencias también se venderán productos caseros.

3.5 Empleados

Contratar personal de la zona, bajo los términos legales establecidos por el gobierno, capacitarlos y contribuir en su desarrollo profesional mediante un plan de desarrollo claro y definido para cada puesto. El detalle de las políticas de contratación, capacitación y seguridad son desarrolladas en el Plan de Recursos Humanos.

3.6 Proveedores

Se busca la selección de proveedores que desempeñen una gestión ética y transparente, así como formar alianzas estratégicas con las madres de familia de la zona que puedan abastecernos de productos caseros. Como parte de estas alianzas se plantea brindar capacitación a las madres de familia para que puedan formalizar su emprendimiento, brindándole asesoría para gestionar su RUC, carnet de sanidad y control de sus gastos e ingresos.

4. Plan de acciones

Con el fin de estar alineados a los objetivos, se plantean las siguientes acciones en las diferentes etapas de la cadena de valor, especificando los grupos de interés a los cuales afectan estas acciones. Estas acciones permiten el crecimiento sostenible y saludable de la empresa generando un impacto positivo en el ecosistema.

²³ Los clientes se encuentran definidos en el Capítulo II.

Tabla 12. Plan de acciones

Áreas Funcionales	Acción	Stakeholders	Objetivo
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Implementar políticas de contratación de trabajadores en la zona donde se encuentra ubicado el local. Implementar políticas de condiciones laborales seguras para el empleado. 	Comunidad Empleados	Objetivo 3
Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Comprar productos caseros a proveedores de la zona, de preferencia a madres de familia con bajos recursos. 	Comunidad Proveedores	Objetivo 4
Marketing y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> Comprar empaques biodegradables para el despacho de las compras realizadas por los clientes. Implementar publicidad para motivar el uso de bolsas de tela o no pedir empaque por compras de pocos productos 	Comunidad Clientes Medio ambiente Accionistas	Objetivo 1
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Formar una alianza con los recicladores de la zona para reciclar el cartón y el plástico generado por el proceso de abastecimiento. 	Comunidad Medio ambiente Clientes Empleados	Objetivo 2

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5. Conclusiones

Implementando las acciones planteadas Flores Market será sostenible en el tiempo, formando parte del grupo de empresas que operan responsablemente con la sociedad y el medio ambiente. Estas gozan de beneficios que pueden marcar la diferencia con sus competidores. Entre los beneficios que se obtendrán tenemos:

- Mejorar la reputación de la empresa.
- Aumentar el valor de la empresa.
- Retener y reclutar empleados.
- Lograr la diferenciación del producto o servicio.
- Evitar riesgos jurídicos, reputacionales, políticos, operativos y/o financieros.

Capítulo IX. Plan de Finanzas

El Plan de Finanzas nos permitirá analizar la factibilidad económica y financiera de los planes desarrollados anteriormente, buscando generar valor y la rentabilidad solicitada por los socios.

1. Objetivos

Tabla 13. Objetivos del Plan de Finanzas

Objetivos	Indicador de medición	Base	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Incrementar el ROE anualmente en un 2%	Utilidad neta/capital	20%	22%	24%	26%	28%	30%	32%
Reducir los costos y gastos progresivamente en un 20%	Porcentaje de disminución	0%	3%	7%	10%	13%	16%	20%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Consideraciones

- El año base es el año 2017 y la moneda que se usa es el sol.
- El préstamo bancario se solicitará para ser cancelado en seis años a una TEA de 8%.
- La tasa del IR es de 29,5% para los 6 periodos.
- La depreciación de los activos es de 6 años y al final de su vida útil se considera un 15% del valor del activo como valor residual.

3. Supuestos

- Para el local 1 las ventas han sido proyectadas en función a las ventas del 2017, considerando un crecimiento del 30% para el 2018, 20% para el 2019, 10% para el 2020 y 5% para los tres siguientes períodos, de acuerdo al cálculo de la demanda donde Comercial Flores tiene al 2017 una participación del 21,5% del mercado.
- Para el local 2 las ventas han sido proyectadas en función a las ventas obtenidas en el 2017, considerando un crecimiento del 30% para el 2021, 20% para el 2022 y 10% para el 2023, de acuerdo al cálculo de la demanda para el local en el distrito de Breña.
- Las ventas son cobradas en su mayoría en efectivo, por ello para la elaboración del flujo de caja se está considerado que el total de los ingresos son cobrados al contado en efectivo.

4. Presupuestos de los planes funcionales y análisis del punto de equilibrio

En la Tabla 14 se presenta un resumen de los planes funcionales. En los anexos 12 y 13 se detalla el plan de operaciones y demás planes funcionales, respectivamente.

Tabla 14. Presupuestos de planes funcionales

Presupuesto	Períodos						
	Año 0	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Plan de Operaciones	141.813			133.814			
Plan de Marketing	7.870	5.040	3.540	12.210	8.080	7.080	7.080
Plan de Recursos Humanos		124.893	131.040	137.494	269.164	282.426	296.351
Plan de Responsabilidad Social		10.692	10.692	10.692	10.692	10.692	10.692
Gastos Operativos	2.800	49.756	53.194	60.057	115.782	123.864	132.578
Total Presupuesto	152.483	190.381	198.466	354.267	403.718	424.062	446.701

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El punto de equilibrio se determinó bajo el modelo costo-volumen-utilidad (Sergey 2014), el número de unidades que se deben vender para obtener una utilidad cero es de 12.319 unidades. El ticket promedio es de S/ 134.21, que representa el gasto promedio por hogar según el *Perfil del ama de casa* (IGM 2013). De acuerdo a Ipsos Perú, el costo variable unitario corresponde a S/ 114.08. De acuerdo con las proyecciones de ventas, el primer año se superaría el punto de equilibrio con 18.223 unidades vendidas.

5. Financiamiento

El plan estratégico será financiado en un 60% con los aportes de los socios, que ascienden a S/ 298.267 y el 40% con un financiamiento bancario a una tasa de interés del 8% anual por un período de seis años (que asciende a S/ 119.307). El servicio de la deuda se detalla en el anexo 22.

6. Cálculo del COK y el WACC

6.1 Cálculo del COK

Usando el modelo CAMP, detallamos los supuestos usados para el cálculo del COK en Comercial Flores:

- **Tasa libre de riesgo:** para su cálculo se ha considerado el promedio aritmético del rendimiento de los bonos del Tesoro de EE. UU. a diez años para el período comprendido de enero del 2008 a diciembre del 2017²⁴.
- **Prima por riesgo de mercado:** para su cálculo se ha considerado el promedio aritmético anual de la diferencia entre el índice S&P500 y los bonos del Tesoro de EE.UU. del 2008 al 2017.
- **Coefficiente beta:** se consideró el beta apalancado correspondiente a la industria *retail (grocery and food)*). Para apalancar el beta se consideró una deuda del 40%, capital propio del 60% y una tasa de 28,5% del IR.
- **Se consideró una inflación del 2,1%²⁵ y el riesgo país del 1,4%²⁶.**

Tabla 15. Cálculo del COK

Tasa libre de riesgo	2,57%
Prima por riesgo de mercado	5,98%
Coefficiente beta apalancado	0,63
Inflación	2,1%
Riesgo país	1,4%
COK	9,84%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

6.2 Cálculo del WACC

A continuación, detallamos los supuestos usados para el cálculo del WACC²⁷ de Comercial Flores:

- Se está considerando un ratio de deuda sobre el capital total del 40%.
- Se ha considerado un costo de deuda del 8%.
- Se ha considerado el impuesto a la renta vigente en el Perú para las empresas, el cual es del 29,5% a partir del 2017.

²⁴ La información fue tomada de reportes del BCRP Data.

²⁵ Obtenido del reporte de inflación del BCRP.

²⁶ Obtenido del indicador EMBI + Perú en función de la diferencia del rendimiento promedio de los títulos soberanos peruanos frente al rendimiento del bono del Tesoro estadounidense

²⁷ El costo de capital (CPPC o WACC, por sus siglas en inglés) es el costo de los recursos usados por la empresa al operar. La fórmula para su cálculo es la siguiente: $WACC = D/(D+K) * (Kd) * (1-tx) + K/(D+K) * (COK)$.

Tabla 16. Cálculo del WACC

Proporción de la deuda	40%
Proporción del capital propio	60%
Costo de la deuda	8%
Tasa de impuesto a la renta	29,5%
Costo de oportunidad del capital	9,84%
WACC	8,16%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7. Estados financieros proyectados

En el anexo 21 se presentan los estados financieros proyectados: balance general y estado de resultados.

8. Evaluación financiera

La evaluación del flujo de caja se realizó utilizando como herramientas el VAN y el TIR. A continuación, se presenta en la tabla 17, la comparación de los resultados obtenidos de los flujos de caja en dos escenarios: el primer escenario corresponde a los resultados obtenidos con la aplicación de las estrategias planteadas y el segundo escenario, a los resultados sin la aplicación de estrategias.

Los flujos de caja se presentan en el anexo 22.

Tabla 17. Resultados de evaluación financiera

Concepto	Resultados con la aplicación de estrategias	Resultados sin la aplicación de estrategias
TIR económico	147,90%	14%
VAN económico	S/ 1.404.155	33.925,30
TIR financiero	550,33%	23%
VAN financiero	S/ 1.327.816	35.459

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De los resultados obtenidos se puede concluir que aplicando las estrategias propuestas se obtendrán mayores beneficios. Teniendo en cuenta que el VAN es positivo y la TIR es mayor al WACC y al COK exigido por el accionista, la viabilidad del proyecto es factible.

Capítulo X. Plan de Contingencia y matriz de alineamiento

1. Plan de Contingencia

Del plan estratégico desarrollado se han identificados los siguientes riesgos, que deben ser analizados para desarrollar un plan de acción en caso sucedan. Estos riesgos han sido valorados en una puntuación del 1 al 5, donde 1 es menos probable de suceder y 5 tiene mayor probabilidad a suceder. La valoración ha sido realizada en función a la industria y contrastada con la experiencia del negocio.

Tabla 18. Riesgos y planes de acción

Nº	Riesgo	Probabilidad	Respuesta al riesgo	Plan de acción
1	Falta de abastecimiento de mercadería Este riesgo se origina cuando el proveedor no cumple con la fecha de entrega de la mercadería o cuando existe una mala planificación en las órdenes de compra	3	Mitigar	Se contará con una base de datos de proveedores primarios y secundarios para mantener el abastecimiento (con un acuerdo para compras de emergencia) y se realizará compras de forma directa a los distribuidores, utilizando movilidad particular
2	Corte de energía eléctrica Este riesgo se genera por corte de proveedor por relaciones o servicios de mantenimiento	1	Eliminar	Se contará con un grupo electrógeno de 7.500 W para casos de emergencia (se ubicará en cada local)
3	Renovación del alquiler del local Este riesgo se genera cuando no existe cláusulas específicas en el contrato	1	Mitigar	Se buscará realizar un contrato por seis años con una cláusula que especifique el porcentaje de incremento anual
4	Fallas en el sistema Este riesgo se puede generar por alguna desconfiguración en el sistema	3	Mitigar	Se venderá emitiendo comprobantes de pago de manera manual y posteriormente se regularizará la salida de los productos en el sistema. Esta alternativa se tendrá mientras se ejecuta el soporte técnico
5	Incendios Riesgo ocasionado por un cortocircuito, fugas, escapes o derrame de sustancias combustibles	1	Mitigar	Se contará con un sistema contraincendios y con extintores en cada local (ubicados de acuerdo a las indicaciones de Defensa Civil)

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Alineamiento estratégico

Tabla 19. Matriz de alineamiento estratégico

Visión		Ser el <i>minimarket</i> líder en la zona donde se encuentre ubicado, caracterizado por contar con productos de calidad a buenos precios y servicios, buscar la sostenibilidad de la empresa conservando los valores del fundador			
Misión		Ofrecer productos de primera necesidad y cuidado personal a los hogares de San Martín de Porres con un precio competitivo y buen servicio, adaptándonos a las tendencias del mercado y de nuestros clientes, buscando el crecimiento rentable del capital de los accionistas y el desarrollo compartido de nuestros colaboradores, comunidad y medio ambiente			
Ventaja competitiva		Reconocimiento de marca, prestigio y experiencia			
Estrategia genérica		Enfoque en costos			
Plan funcional	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Actividades	Objetivos estratégicos
Plan de Marketing	Dar a conocer a Flores Market como una empresa de precios competitivos y un buen servicio (local 1)	Porcentaje de incremento en las ventas con respecto al año anterior	30%	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad utilizando volantes y folletos distribuidos alrededor de las tiendas <ul style="list-style-type: none"> Gigantografías con las promociones de la semana Convenio con las empresas de mototaxis para ser usados como medio de publicidad. <ul style="list-style-type: none"> Entrega de <i>merchandising</i> a los clientes Se utilizará Facebook como medio de difusión de locales y promociones 	Maximizar el retorno económico de los accionistas
	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente (local 1)	Encuesta al cliente	70%	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta a los clientes mensualmente 	Posicionar a la empresa como <i>minimarket</i> líder de la zona
	Dar a conocer a Flores Market como una empresa de precios competitivos y un buen servicio (local 2)	Porcentaje de incremento en las ventas con respecto al año anterior	30%	<ul style="list-style-type: none"> Se intensificará las promociones y descuentos para captar más clientes y hacer conocida la marca Publicidad utilizando volantes y folletos distribuidos alrededor de las tiendas Uso de paneles aéreos publicitarios en los alrededores de cada local Se utilizará Facebook como medio de difusión de nuestros locales y para anunciar las promociones 	Maximizar el retorno económico de los accionistas
	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente (local 2)	Encuesta al cliente	60%	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta a los clientes mensualmente 	Posicionar a la empresa como <i>minimarket</i> líder de la zona
Plan de Operaciones	Incrementar la capacidad instalada de la tienda	Incrementar en 30 m ² la capacidad instalada de la tienda	77,5 m ²	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar la capacidad de operaciones 	Maximizar el retorno económico de los accionistas
	Definir y formalizar los procesos de compra, venta, almacenamiento y habilitación de mercaderías en estantes	Definir actividades y responsables en cada proceso	100%	<ul style="list-style-type: none"> Definir macroproceso, subprocesos y actividades del negocio Definir responsabilidades y elaborar descripciones de puestos 	<ul style="list-style-type: none"> Maximizar el retorno económico de los accionistas Posicionar a la empresa como un <i>minimarket</i> líder de la zona
	Implementar sistema de información	Implementar sistema de información	100%	<ul style="list-style-type: none"> Implementar sistema de información Definir macroproceso, subprocesos y actividades del negocio Definir responsabilidades y elaborar descripciones de puestos 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un sistema de información confiable y oportuna para la toma de decisiones y control de resultados Maximizar el retorno económico de los accionistas
	Disminuir el porcentaje de mermas	Número de productos malogrados/cantidad de productos totales	7%	<ul style="list-style-type: none"> Implementar sistema de información Definir macroproceso, subprocesos y actividades del negocio Definir responsabilidades y elaborar descripciones de puestos 	
	Porcentaje de rotación de productos	(Número de productos vendidos año actual/número de productos vendidos años anterior) - 1	10%	<ul style="list-style-type: none"> Implementar sistema de información Definir macroproceso, subprocesos y actividades del negocio Definir responsabilidades y elaborar descripciones de puestos <ul style="list-style-type: none"> Implementación de la estrategia de mix de marketing <ul style="list-style-type: none"> Capacitación constante 	
	Disminuir el tiempo promedio de atención en caja	Tiempo promedio de espera + atención en caja	5 min	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento de atención en caja Capacitación constante a la cajera. Implementar una tercera caja 	

	Incrementar el porcentaje de satisfacción general del cliente	Número de clientes satisfechos/total de clientes encuestados	80%	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas constantes Plan de acción Capacitaciones constantes Implementar sistema de información Definir macroproceso, subprocesos y actividades del negocio Mantenimiento de instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Maximizar el retorno económico de los accionistas Posicionar a la empresa como un minimarket líder de la zona Establecer una cultura organizacional en todos los miembros de la organización
Plan funcional	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Actividades	Objetivos estratégicos
Plan de Recursos Humanos	Gestionar el gobierno corporativo mediante reuniones de Junta General de Accionistas y la Administración	Número de reuniones de la Junta General de Accionistas y la Administración	0,5	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un buen gobierno corporativo mediante la conformación de la Junta General de Accionistas, la asamblea familiar y la definición del protocolo familiar 	Establecer una cultura organizacional interiorizada en todos los miembros de la organización
	Ingresar a planilla a los colaboradores	Número de colaboradores en planilla	100%	<ul style="list-style-type: none"> Declarar ante los entes reguladores al personal contratado 	Generar un desarrollo compartido de nuestros colaboradores, comunidad y medio ambiente
	Capacitar a los colaboradores en calidad de atención al cliente y cultura de la organización	Resultado de la encuesta de cultura organizacional	>2	<ul style="list-style-type: none"> Realizar curso de Capacitación de servicio al cliente y Viviendo los valores de Flores Market Elaborar y aplicar la encuesta de cultura organizacional 	Establecer una cultura organizacional interiorizada en todos los miembros de la organización
	Reducir el índice de rotación de personal (IRP)	Índice de rotación de personal	100%	<ul style="list-style-type: none"> Feedback mensual realizado por el administrador a los colaboradores con el fin de obtener una retroalimentación recíproca relacionada al desempeño, necesidad de aprendizaje y compensación 	Generar un desarrollo compartido de nuestros colaboradores, comunidad y medio ambiente
	Medir la satisfacción del cliente en relación a la atención brindada por los colaboradores	Porcentaje de satisfacción del cliente respecto al servicio	80%	<ul style="list-style-type: none"> Realizar encuestas a los clientes sobre su experiencia de compra y calidad percibida de servicio 	Posicionar a la empresa como <i>minimarket</i> líder de la zona
Plan de Responsabilidad Social	Incrementar la cantidad de empaques biodegradables para el despacho de las compras	Porcentaje de empaques biodegradables para despacho de compras	50%	<ul style="list-style-type: none"> Comprar empaques biodegradables para el despacho de las compras realizadas por los clientes Implementar publicidad para motivar el uso de las bolsas de tela o no pedir empaque por compras de pocos productos 	Generar un desarrollo compartido de nuestros colaboradores, comunidad y medio ambiente
	Implementar el manejo diferenciado de los residuos (plástico y papel)	Porcentaje de residuos (plástico y papel) tratados para reciclaje	50%	<ul style="list-style-type: none"> Formar una alianza con los recicladores de la zona para reciclar el cartón y plástico generado por el proceso de abastecimiento 	
	Contratar empleados residentes de la zona donde se encuentre ubicado el local	Porcentaje de empleados residentes de la zona donde se encuentra ubicado el local	100%	<ul style="list-style-type: none"> Implementar políticas de contratación de trabajadores en la zona donde se encuentra ubicado el local Implementar políticas de condiciones laborales seguras para el empleado 	
	Contratar proveedores ubicados en la zona donde se encuentre ubicado el local	Cantidad de proveedores residentes de la zona	1	<ul style="list-style-type: none"> Comprar productos caseros a proveedores de la zona, de preferencia a madres de familia con bajos recursos 	
Plan de Finanzas	Incrementar el ROE anualmente en un 2%		22%	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de sistema logístico financiero <ul style="list-style-type: none"> Control del almacén Control de uso eficiente de los recursos 	Maximizar el retorno económico de los accionistas
	Reducir los costos y gastos progresivamente en un 20%		3%		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El análisis del entorno interno permitió entender a la familia Flores la importancia de preguntarse ¿a dónde se quiere llegar?, ¿qué se quiere lograr?, ¿cómo se realizará? También hizo posible trabajar juntos en formular la visión, misión y valores de la empresa.
- Una de las principales debilidades de Comercial Flores y de muchas empresas familiares es la ausencia de información confiable y oportuna para la toma de decisiones. La toma de decisiones se fundamenta en la experiencia y el instinto. Por tanto, la implementación de un sistema de información es un de las estrategias a desarrollar e implementar.
- La priorización de estrategias se debe realizar en lineamiento con los objetivos estratégicos para maximizar el retorno económico de los accionistas y ser consecuente con la misión y visión propuestas.
- La formalización de procedimientos y responsabilidad facilita la medición de indicadores para el desarrollo de estrategias con base en resultados, la estandarización de resultados y optimización de recursos.
- Es importante establecer una cultura organizacional e interiorizarla en todos los miembros de la organización para no perder la esencia de los valores de los fundadores de la empresa y construir un legado sostenible en el tiempo. Para ello es necesario formalizar un gobierno corporativo con mecanismos que permitan una adecuada sucesión y administración.
- Ser una empresa socialmente responsable permite generar un desarrollo compartido de los colaboradores, la comunidad y el medio ambiente, lo cual genera beneficios en la reputación y en la marca.
- De los resultados obtenidos en la evaluación financiera, concluimos que el plan estratégico es viable, dado que obtuvimos como resultado un VAN positivo y una TIR mayor al COK y al WACC. Se generará valor a los accionistas y “Flores Market” será un proyecto rentable.

2. Recomendaciones

- Se recomienda la aplicación de metodologías que se ajusten a la naturaleza de la empresa, en algunos casos es necesario adaptarlas y testear los resultados con la experiencia de los expertos del negocio.
- Se recomienda involucrar a todos los integrantes de la organización al momento de relevar información y desarrollar la visión y la misión de la empresa. De este modo se generará un sentimiento de propiedad reflejado en un mayor compromiso e identificación con la empresa.
- Al implementar el Plan de Operaciones, se recomienda verificar periódicamente la carga inicial y las actualizaciones en el sistema de gestión de información para asegurar una data confiable y oportuna. Debe considerarse que la toma de decisiones se basará en la información de este sistema.
- Se recomienda la formalización de las pequeñas y medianas empresas para contribuir al desarrollo del país y al crecimiento de empresas cada vez más competitivas. Actualmente el Estado brinda muchos beneficios para la creación y formalización de empresas y sus políticas están impulsando el emprendimiento y buen desempeño de las organizaciones.

Bibliografía

- Abell, Dereck (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Alonso, Matías (2008). El compromiso empresarial con el desarrollo sostenible. Bolotin de estudios económicos. Vol. LXIII N° 195
- Banco Central de Reserva del Perú (2018). “Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones económicas”. En: *BCRP*. Fecha de consulta: 28/4/2018. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf>>.
- D’Alessio, Fernando (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Lima: Centrum.
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Farber, V. (2014). *El MBA de la Universidad del Pacífico: Por una competitividad responsable*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Porter, M. E (1980). *Competitive Strategy. Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. New York : The Free Press.
- García, Emilio (2009). Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia: presentación y aplicaciones. Lima: Universidad del Pacífico.
- García, Emilio (2011). *Una aproximación al retail moderno*. Lima: Universidad del Pacífico.
- García, Emilio (2013). *¿Con quién compite nuestra empresa?: Determinación y análisis de la competencia*. Lima: Universidad del Pacífico.

- García Osma, Beatriz y Gill de Albornoz Noguera, Belén (2005). *El gobierno corporativo y las prácticas de earnings management*. Valencia: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.
- Grant, Robert M. (2014). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Pamplona: Aranzadi.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2012). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). “Producción nacional”. En: *INEI*. Fecha de consulta: 24/3/2018. <<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/produccion-nacional-aumento-281-en-enero-de-2018-y-acumulo-102-meses-de-crecimiento-continuo-10640/>>.
- Ipsos Perú (2014). *Perfil de la bodega y el bodeguero: Lima Metropolitana-Arequipa-Trujillo*. Lima: Ipsos Perú.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2013). *Fundamentos de marketing*. Ciudad de México: Pearson.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Marketing management*. Boston: Prentice Hall/Pearson.
- Lamb, Charles (2006). *Marketing*. 8ª ed. Ciudad de México: Thomson Learning.
- Macroconsult (2016). *Proyecciones económicas*. Lima: Macroconsult.
- Quintana, Javier (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*. Barcelona: Instituto de la Empresa Familiar.
- Tagiuri, Renato y Davis, John (1996). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Thousand Oaks (California): Family Business Review.

- Udolkin, Serguey (2014). Contabilidad de Costos y Gestión. Lima: Universidad del Pacífico.
- Villar, Leonardo (2010). *Manual de gobierno corporativo para empresas de capital cerrado*. Estambul: Foro de Gobierno Corporativo de Turquía.

Anexos

Anexo 1. Gasto monetario anual promedio por hogar urbano (2015)

Gasto monetario anual promedio por hogar urbano, 2015 (soles corrientes y %)								
	Gasto total (soles)	%	Canales de compra (% del valor ventas)					Total
			Tradicional callejero	Tradicional en local	Moderno	Institucional	Otro	
Alimentos y bebidas	11,604	48.1	4.0	56.1	4.9	-	35.1	100.0
Gastos en vivienda	1,329	5.5	2.6	50.3	9.4	-	37.7	100.0
Transportes y comunicaciones	1,307	5.4	94.7	0.3	4.6	-	0.4	100.0
Bienes y servicios personales	2,162	9.0	13.0	74.5	7.6	-	4.9	100.0
Educación, esparcimiento, diversión y cultura	3,253	13.5	1.9	14.3	-	47.4	36.4	100.0
Gastos en salud	1,262	5.2	51.6	-	-	47.3	1.0	100.0
Servicios básicos del hogar	2,462	10.2	-	1.4	-	98.6	-	100.0
Gastos en transferencias	763	3.2	-	-	-	-	100.0	100.0
Gasto total	24,142	100.0	11.3	38.5	3.8	18.9	27.5	100.0

Fuente: Enaho y Macroconsult S. A., 2015.

Anexo 2. Sector donde se desarrolla Comercial Flores

Criterios	Detalle de empresas	Comercial Flores	Comercial Chambergó	Comercial Julio	Comercial Berrospi	Tambo	Mass	Stands en mercados	Farmacías
Funciones	Oferta principal	0,90	0,80	0,60	0,60	0,40	0,70	0,60	0
	Oferta de segundo orden	0,90	0,90	0,60	0,60	0	0,50	0,40	0,20
	Oferta de tercer orden	0	0	0	0	0	0	0	0,40
	Oferta de aumentada	0	0	0	0	0	0	0	0
Tecnología	Retail presencial	1	1	1	1	1	1	1	1
	Alto nivel de atención al cliente	1	0,70	0,80	0,70	0,50	0,50	0,80	0,50
	Delivery	0	0	0	0	0	0	0	0
Clientes	NSE C y D	1	1	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70
	Cercanía al hogar	1	1	1	1	1	1	1	1
	Cercanía al trabajo	0	0	0	0	0	0,70	0	0
Suma		5,80	5,40	4,70	4,60	3,60	5,10	4,50	3,80

Fuente: Elaboración propia sobre la base de García (2013), 2018.

Anexo 3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
1. Estabilidad política y económica a mediano plazo	0,08	3	0,24
2. Estabilidad en la demanda para el canal tradicional y crecimiento de las ventas al por menor	0,10	4	0,40
3. Crecimiento de consumidores (específicamente para el consumo de alimentos y bebidas)	0,15	4	0,60
4. Alto poder de negociación con los proveedores	0,13	3	0,39
5. Fidelidad de los clientes sujeta a la mejor oferta en precio	0,12	2	0,24
Amenazas			
6. Preferencia por medios de pago digitales	0,12	1	0,12
7. Desarrollo de la digitalización de los servicios y el <i>e-commerce</i>	0,12	1	0,12
8. Implementación de buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente en las empresas, así como mayor control de su cumplimiento	0,08	1	0,08
9. Dos competidores directos y varios sustitutos	0,10	2	0,20
Totales	1,00		2,39

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 4. Ciclo operativo de la organización

Preguntas	(Sí/No)	Comentario
Comprobación de la auditoría a la Administración/Gerencia		
¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?	No	No se realiza el desarrollo
¿Se tienen una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?	No	No se tiene una visión, misión ni objetivos estratégicos establecidos.
¿Se desarrollan pronósticos de ventas, producción, financieros u otros?	No	Las compras se realizan dependiendo de la rotación de los productos o escasez de estos, las compras adicionales se realizan de acuerdo a la experiencia del dueño con respecto a las campañas por Navidad, Día de la Madre, Fiestas Patrias o la temporada de verano
¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?	No	No realiza ningún monitoreo
¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?	No	No se tiene una estructura organizacional declarada
¿El diseño organizacional es el adecuado?	No	No se tiene una estructura organizacional declarada
¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?	No	Las labores se van asignando en función a la disponibilidad de los empleados
¿Se cumplen los principios de Fayol: unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de autoridad?	No	Las funciones no se encuentran definidas ni asignadas por puesto, las decisiones y responsabilidad de los resultados son centralizadas en el dueño
¿La moral y motivación de los colaboradores es alta?	Sí	Los colaboradores sienten la calidez de la familia Flores, son tratados con respeto y reconocen el compromiso de los dueños con la empresa
¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?	No	Cuando el hijo mayor de la familia Flores se queda a cargo en ausencia del dueño, los colaboradores manifiestan que el trato es diferente comparado con el del dueño o la hermana
¿Las comunicaciones son efectivas?	Sí	Las comunicaciones se realizan de forma constante y directa con el dueño
¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?	No	El salario de los empleados se realiza en función a los días trabajados y de forma directa (en efectivo) con un período semanal
¿Las relaciones laborales son productivas?	No	No se tienen reuniones específicas de alineamiento o laborales, solo reuniones de integración
¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?	No	No hay un plan de incentivos o procedimientos claros para amonestaciones
¿Existe línea de carrera para los funcionarios y empleados?	No	No existe línea de carrera establecida para ninguno de los puestos
¿Las medidas de seguridad e higiene se cumplen?	No	Debido a la distribución actual del local, se observa desorden en el almacenamiento de productos, lo cual no facilita la revisión de fechas de caducidad
¿Los controles financieros, comerciales, de inventario, de calidad y de costos son eficientes?	No	No se tienen controles financieros, solo la documentación necesaria para la declaración ante el ente regulador
¿Los gerentes han probado su capacidad gerencial y liderazgo?	No	La capacidad gerencial es limitada debido a la ausencia de información

Comprobación de la auditoría de Marketing y Ventas		
¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?	Sí	En su mayoría los clientes son personas conocidas y entablan una relación amical con el dueño de la empresa
¿Los mercados están segmentados adecuadamente?	Sí	Como resultado del análisis en el Capítulo II
¿Los servicios están óptimamente posicionados en dichos segmentos?	Sí	Como resultado del análisis en el Capítulo II
¿La participación de mercado se ha incrementado?	No	No se cuenta con información comparable
¿El alcance de las operaciones es solo local?	Sí	Solo se cuenta con un local
¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?	No	Solo se cuenta con un local
¿La organización desarrolla investigación de mercados?	No	No se desarrolla investigación de mercado
¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?	No	No se tienen responsabilidades asignadas ni objetivos claros
¿La calidad de los productos, bienes y servicios es reconocida por los clientes y consumidores?	Sí	Se reconoce la calidez en la atención por parte del dueño, la calidad de productos ofrecidos y la responsabilidad en el horario de atención
¿La calidad del servicio de posventa es reconocido como de calidad?	No	No se tiene un proceso definido
¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios?	No	No se tiene una política clara para la definición de precios
¿Es la publicidad que se utiliza adecuada para cumplir con los objetivos de la organización?	No	No se invierte en publicidad
¿Es la industria altamente competitiva?	Sí	Como resultado del análisis en el Capítulo II
¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria?	Sí	Se encuentra en la etapa de desarrollo
¿La gerencia y los funcionarios de Marketing cuentan con la experiencia necesaria?	No	No tienen funciones de Marketing asignadas
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de Marketing?	No	No tienen un Plan de Capacitación
¿Se maneja un presupuesto de Marketing?	No	No tienen un presupuesto de Marketing
¿Son los clientes y consumidores leales?	Sí	De acuerdo a opinión del dueño, el 30% de sus clientes acude a su tienda desde hace diez años
¿Está la marca bien posicionada?	Sí	Dentro de la delimitación del entorno específico desarrollado en el Capítulo II
¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?	Sí	Los canales de distribución necesarios para el proceso se realizan en el proceso de abastecimiento
¿Los depósitos, puntos de venta y transportes usados son eficientes y contribuyen a la gestión?	Sí	El almacén y punto de venta se encuentran ubicados en el mismo lugar geográfico

Comprobación de la auditoría de Operaciones		
¿Son los proveedores confiables y proveen insumos e indirectos de calidad?	Sí	Los proveedores cuentan con buena reputación en el mercado. Se trabaja con los proveedores principales desde hace diez años
¿Son los procesos productivos controlados y corregidos con frecuencia?	No	No cuentan con procesos ni procedimientos establecidos
¿Se usan las siete herramientas de Deming para evaluar la calidad de los procesos?	No	No cuentan con procesos ni procedimientos establecidos
¿Son eficientes las políticas y procedimientos de control de inventarios?	No	No cuentan con procesos ni procedimientos establecidos
¿Son eficientes las políticas y procedimientos de control de calidad?	No	No cuentan con procesos ni procedimientos establecidos
¿Son eficientes las políticas y procedimientos de control de costos?	No	No cuentan con procesos ni procedimientos establecidos
¿Son eficientes las políticas y procedimientos de control de los activos fijos productivos?	No	No cuentan con procesos ni procedimientos establecidos
¿La tecnología usada en los procesos es de punta?	No	No cuentan con procesos ni procedimientos establecidos
¿Está el local distribuido productivamente?	Sí	Se cuenta con local propio y facilidad de adecuación de acuerdo a las necesidades que vayan presentando
¿Se hacen <i>re-layouts</i> con frecuencia?	No	Se realizan reorganizaciones, pero no remodelaciones de alto impacto
¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?	No	No tienen labores definidas
¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?	No	No tienen procedimientos establecidos
¿Se desarrollan estudios de tiempo y movimiento?	No	No tienen procedimientos establecidos
¿Se le da importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?	No	No tienen procedimientos establecidos
¿Están las instalaciones, equipos, oficinas, almacenes y otros en buen estado?	Sí	La infraestructura y equipos se encuentran en buen estado, el mantenimiento se realiza de forma periódica
¿Son los almacenes bien distribuidos y se manejan eficientemente?	No	No se manejan eficientemente, no se tiene un proceso de cuadre establecido ni de revisión de caducidad de mercadería
¿La manipulación de materiales es eficiente y productiva, en general?	No	Esto se evidencia por la falta de kárdex y cantidad de mermas
¿Se realizan planeamientos agregados?	No	No tienen procedimientos establecidos
¿Se realizan programaciones de compra usando técnicas modernas de administración?	No	No tienen procedimientos establecidos
¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?	Sí	El dueño y los hijos cuentan con experiencia
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?	No	No se cuenta con el plan de entrenamiento
¿Se maneja un presupuesto de operaciones?	No	No se cuenta con presupuesto designado

Comprobación de la auditoría de Finanzas/Contabilidad		
¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria?	No	La información obtenida de los estados financieros no es confiable ni comparable
¿Tienen fortalezas y debilidades en dichos niveles?	No	Cuentan con financiamiento por parte de las entidades bancarias
¿Es buena la estructura de capital?	No	No se sabe debido a la falta de información
¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?	No	No se sabe debido a la falta de información
¿Cuentan con fuentes de fondos adecuadas y de calidad?	No	Cuentan con financiamiento por parte de las entidades bancarias
¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?	No	No se sabe debido a la falta de información
¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan?	No	Debido a que la información con la que se elaboran los estados financieros es incompleta
¿Usan el estado de fuentes y usos de fondos?	No	
¿Se manejan presupuestos? ¿De qué tipo?	No	
¿Se cuenta con una política de dividendos?	No	No se tiene una política declarada
¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?	Sí	Se tiene una buena relación con las entidades financieras
¿Se cotiza en la Bolsa de Valores?	No	
¿Se efectúan análisis de riesgo?	No	No se realizan análisis de riesgo
¿La gerencia y funcionarios de Finanzas y Contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?	No	La parte contable es tercerizada, pero la información entregada para el desarrollo de sus funciones es parcial o limitada, solo con fines de cumplir las normas de fiscalización
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de Finanzas y Contabilidad?	No	No se cuenta con el plan de entrenamiento
Comprobación de la auditoría de Recursos Humanos		
¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?	No	Se observa un ambiente de trabajo agradable y los empleados se encuentran motivados y comprometidos, pero no se ha realizado ninguna medición
¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?	Sí	El dueño ha identificado empíricamente capacidades y competencias que caracterizan a cada colaborador con el fin de realizar las asignaciones de funciones y que estén sean más efectivas
¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?	No	No se ha realizado ninguna validación de estilo para la toma de decisiones
¿Se cuenta con un área de organización y métodos?	No	No se tiene una estructura formal
¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?	No	No se tiene una política declarada
¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?	No	No se tiene una política declarada
¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?	No	No se tiene una política declarada
¿Se cuenta con una política de incentivos?	No	No se tiene una política declarada
¿Se cuenta con una política de tercerización o <i>service</i> ?	No	No se tiene una política declarada
¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?	No	No se tiene una política declarada, pero se descuentan los días no laborados en la remuneración
¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?	No	No se tiene una política declarada
¿Se cuentan con actividades de <i>coaching</i> y asesoramiento?	No	No se tiene ningún procedimiento formal

Comprobación de la auditoría de los sistemas de información y comunicaciones		
¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?	No	No se cuenta con sistemas de información
¿Se cuenta con sistema de soporte a la toma de decisiones?	No	Las decisiones son tomadas con base en la experiencia
¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?	No	No se cuenta con sistemas de información ni personal asignado a estas funciones
¿Los sistemas de seguridad son eficientes?	No	No se cuenta con sistemas de información ni de seguridad
¿La administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva?	No	No se cuenta con sistemas de información, pero hay comunicación directa entre el dueño y los empleados de la empresa
¿Son el sistema y la data actualizados permanentemente?	No	No se cuenta con sistemas de información
¿Son los sistemas de información y comunicaciones amigables?	No	No se cuenta con sistemas de información
¿Se actualizan estos sistemas frecuentemente?	No	No se cuenta con sistemas de información
¿Se cuenta con una constante capacitación al personal sobre la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?	No	No se cuenta con sistemas de información ni personal asignado a estas funciones
¿Se da a conocer al personal las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?	No	No se cuenta con sistemas de información
¿La gerencia y los funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?	No	No se cuenta con sistemas de información ni personal asignado a estas funciones
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?	No	No se cuenta con sistemas de información ni personal asignado a estas funciones
¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?	No	No se cuenta con sistemas de información ni personal asignado a estas funciones

Comprobación de la auditoría de Tecnología e Investigación y Desarrollo		
¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?	No	No se tienen funciones establecidas relacionadas a este proceso
¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?	No	No se tienen funciones establecidas relacionadas a este proceso
¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?	No	No se tienen funciones establecidas relacionadas a este proceso
¿Esta actividad está integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?	No	No se tienen funciones establecidas relacionadas a este proceso
¿Se terceriza esta actividad (toda o una parte de ella)?	No	No se tienen funciones establecidas relacionadas a este proceso
¿Los productos y los procesos son tecnológicamente competitivos?	No	Los procesos se desarrollan de forma manual y la información contable es administrada en libros
¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?	No	Los procesos se desarrollan de forma manual y la información contable es administrada en libros
¿Existen automatismos y tecnología de punta en la organización?	No	Los procesos se desarrollan de forma manual y la información contable es administrada en libros
¿Es la tecnología productiva moderna? ¿Contribuye a la productividad local?	No	Los procesos se desarrollan de forma manual y la información contable es administrada en libros
¿La gerencia y funcionarios de Tecnología e Investigación y Desarrollo cuentan con la experiencia necesaria?	No	No se tienen funciones establecidas relacionadas a este proceso
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de Tecnología e Investigación y Desarrollo?	No	No se tienen funciones establecidas relacionadas a este proceso
¿Se maneja un presupuesto de Tecnología e Investigación y Desarrollo?	No	No se tienen funciones establecidas relacionadas a este proceso

Fuente: Elaboración propia sobre la base de D'Alessio (2008), 2018.

Anexo 5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Capacidad de financiamiento	0,12	4	0,48
Marca reconocida en la zona por precios competitivos y la calidez del dueño en la atención	0,12	4	0,48
Relación de la marca con los valores de responsabilidad y honestidad	0,08	3	0,24
Experiencia de cincuenta años en el sector	0,10	2	0,20
Local y almacén propio, ubicado estratégicamente en un lugar de mayor concurrencia	0,08	4	0,32
Debilidades			
Disponibilidad de medios de pago digitales	0,08	1	0,08
Generación de información contable e inventario para la toma de decisiones	0,10	2	0,20
Gestión de personal: captación, contratación, capacitación y retención de personal con alto potencial	0,12	2	0,24
Seguimiento y control de la atención al cliente	0,08	2	0,16
Cultura organizacional centrada en el fundador	0,12	2	0,24
Totales	1		2,64

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 6. Cuestionario para formular la visión

Cómo visualiza a su empresa en:	
Un año	Conformar una empresa familiar que cuenta con un sistema de soporte y aumentar la capacidad de las instalaciones
Dos años	Implementar la entrega por <i>delivery</i> , aumentar la rentabilidad y dejar todo el manejo del negocio en mano de los hijos
Tres años	Abrir una sucursal en Los Olivos
Cinco años	Ser una marca reconocida en San Martín de Porres y Los Olivos

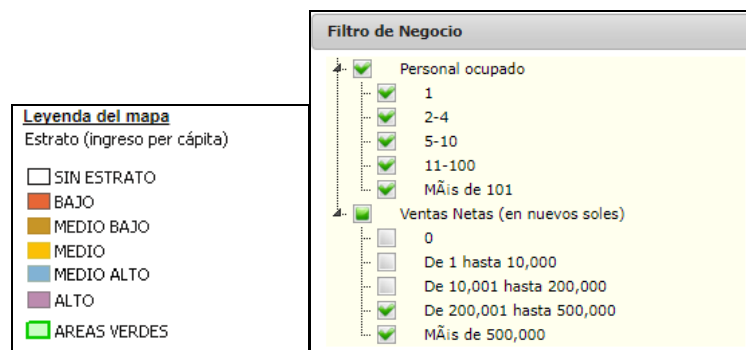
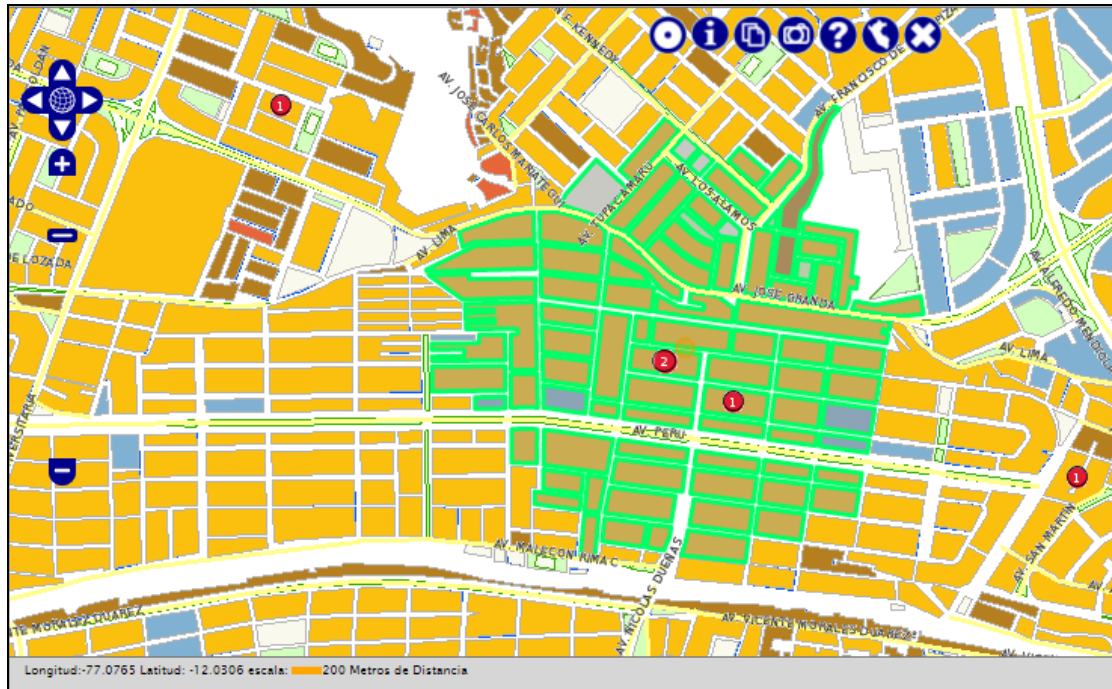
Fuente: Elaboración propia sobre la base de García (2008), 2018.

Anexo 7. Cuestionario para formular la misión

	Cómo son hoy	Cómo quisieras que sean
Clientes	Padres, hijos y nietos. Estos dos últimos son profesionales, trabajan y, por ende, compran los fines de semana. Las amas de casa diariamente gustan de un trato amable y personalizado	Incrementar el número de clientes que trabajen, sean profesionales
Productos o servicios	Servicio rápido y esmerado	Servicio de excelencia (comodidad, rapidez, amabilidad y los mejores precios)
Mercados	Se encuentra en un mercado donde existe una tienda medianamente antigua y el resto son pequeñas nuevas tiendas. Estos negocios trabajan de manera empírica, no cuentan con sistema de información	
Tecnología	No existe interés alto	Mucho interés
Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Tiene objetivos, pero no son medibles	Tener objetivos económicos claros y medibles
Filosofía	El cliente es importante	El cliente es lo más importante de todo
Concepto de sí misma	El servicio y la amabilidad	El servicio y la amabilidad
Interés por la imagen pública	Se preocupa en cierta medida por los asuntos de la comunidad	Preocuparse por los asuntos sociales, comunitarios, ambientales
Interés por los empleados	Son un activo valioso en cierta medida	Es un activo sumamente valioso

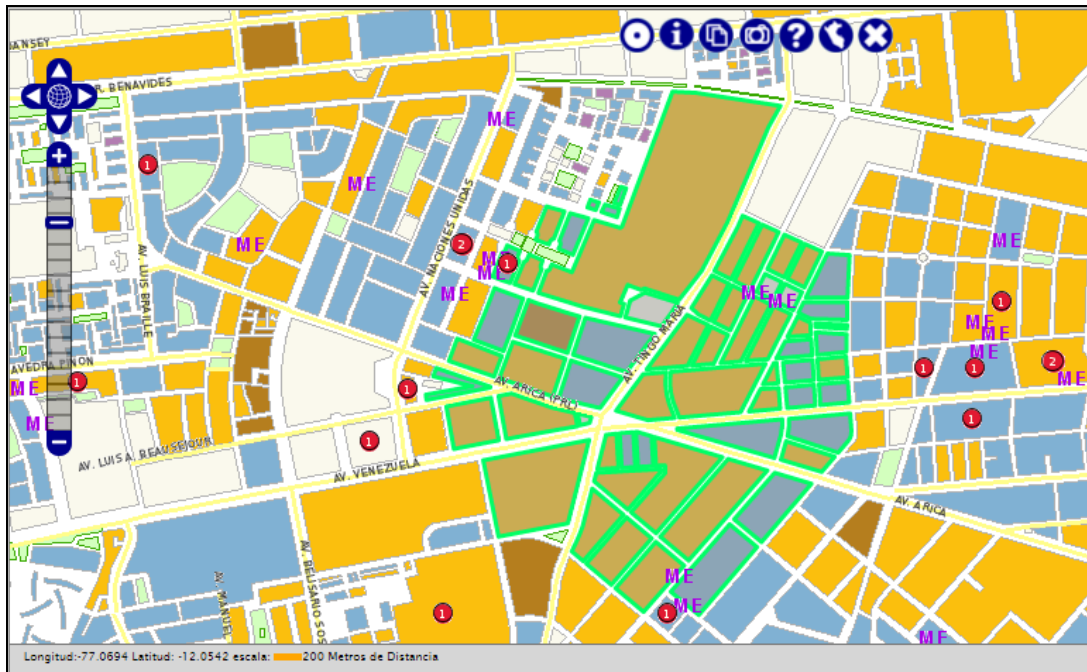
Fuente: Elaboración propia sobre la base de Fred David (2013), 2018.

Anexo 8. Análisis de mercado local actual



Fuente: INEI CPV, 2007.

Anexo 9. Análisis de mercado posible segundo local



Leyenda del mapa

Estrato (ingreso per cápita)


- SIN ESTRATO
- BAJO
- MEDIO BAJO
- MEDIO
- MEDIO ALTO
- ALTO
- AREAS VERDES

Filtro de Negocio

- Personal ocupado
 - 1
 - 2-4
 - 5-10
 - 11-100
 - Más de 101
- Ventas Netas (en nuevos soles)
 - 0
 - De 1 hasta 10,000
 - De 10,001 hasta 200,000
 - De 200,001 hasta 500,000
 - Más de 500,000

Fuente: INEI CPV, 2007.

Anexo 10. Resultado de la encuesta de satisfacción



1. Califique la atención del personal

1 2 3 4 5

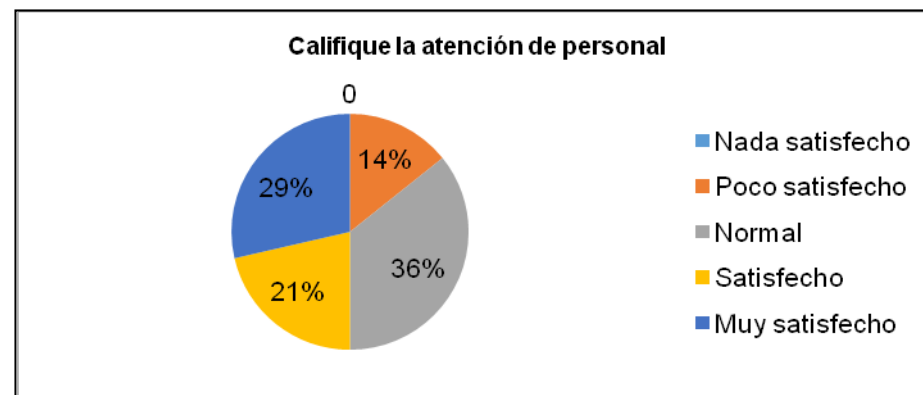
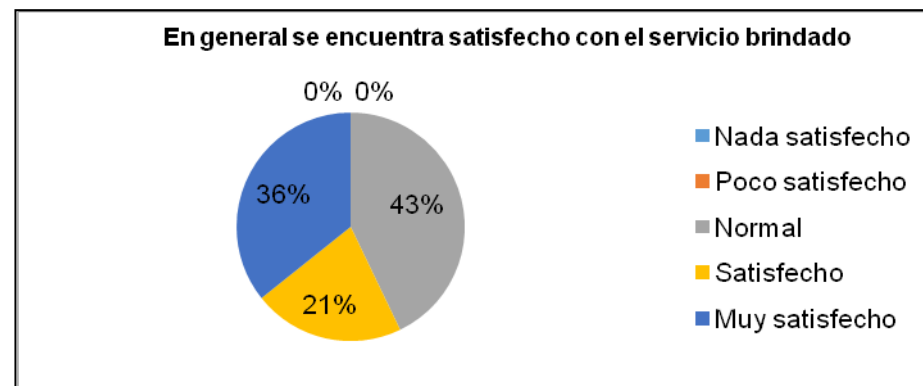
☹️ ☹️ ☹️ ☹️ ☺️

2. En general se encuentra satisfecho con el servicio brindado (atención, precios, variedad y comodidad)

1 2 3 4 5



☹️ ☹️ ☹️ ☹️ ☺️

3. Comentarios



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 11. Focus group para validar la propuesta de marca

	Propuesta N° 1	Propuesta N° 2
Propuestas		
Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • «El logo es muy oscuro, no me parece amistoso» • «El anterior me parece más bonito» • «Me gusta el nuevo nombre y el estilo que tiene, comparándolo con el anterior» <ul style="list-style-type: none"> • «Me parece moderno» • «Me gusta la nueva frase» • «Deberían cambiarle los colores» • «No me gusta, me quedaría con el anterior» <ul style="list-style-type: none"> • «Está anticuado» • «Me gusta el nuevo nombre, pero la letra es muy seria» 	<ul style="list-style-type: none"> • «Me gusta el nuevo logo, es más simpático» <ul style="list-style-type: none"> • «Los colores son más amigables» • «No me gustan los nuevos colores, el nuevo nombre suena bien» <ul style="list-style-type: none"> • «El nuevo logo se ve moderno y alegre» <ul style="list-style-type: none"> • «Llama más la atención» • «Me gustan los nuevos colores» • «Comparando con el anterior, está mejor, pero podría verse mejor» <ul style="list-style-type: none"> • «Sí, me gusta mucho» • «Excelente diseño, los colores son alegres»
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Tuvo la aceptación de un gran número de personas • A algunos no les gusto los colores, eran muy oscuros • Les gustó el nuevo nombre, pero no la letra usada • El nuevo estilo daba luces de modernidad, cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Los colores tuvieron mayor aceptación • El nuevo nombre y letra les gustó, les pareció más adecuado <ul style="list-style-type: none"> • El logo también gusto más • En general tuvo mayor aceptación

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 12. Presupuesto del plan de operaciones

PRESUPUESTO DEL PLAN DE OPERACIONES							
Local de San Martín de Porres				Local de Breña			
Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total	Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total
Inmueble				Inmueble			
Ampliación y rediseño del local, almacenes, pozo a tierra, área administrativa y baños para clientes	1	43.070	43.070	Pozo a tierra	1	1.500	1.500
Materiales para construcción	1	11.000	11.000	Total inmueble			1.500
Total inmueble			54.070	Muebles y enseres			
Muebles y enseres				Letrero publicitario con nombre del negocio	1	1.800	1.880
Letrero publicitario con nombre del negocio	1	1.800	1.800	Góndolas de 5 niveles centrales (1,15m x 1,5m x 0,7 m)	9	845	7.605
Rótulos de ofertas	20	4	80	Góndolas de 5 niveles centrales (0,9 m x 1,5m x 0,7 m)	9	795	7.155
Canastas de compra	12	30	360	Góndolas de 5 niveles laterales (1,15 m x 1,8m x 0,7 m)	11	595	6.545
Canastas con ruedas	12	85	1.020	Góndolas de 5 niveles laterales (90 m x 1,5m x 0,3 m)	3	548	1.644
Góndolas de 5 niveles centrales (1,15m x 1,5m x 0,7 m)	3	845	2.535	<i>Check-out</i>	2	1.000	2.000
Góndolas de 5 niveles centrales (0,9 m x 1,5m x 0,7 m)	3	795	2.385	Canastillas de compras con ruedas	12	85	1.020
Góndolas de 5 niveles Laterales (1,15 m x 1,8m x 0,7 m)	11	595	6.545	Canastillas de compras	12	30	360
Góndolas de 5 niveles Laterales (90 m x 1,5m x 0,3 m)	1	548	548	Sillas giratorias para cajeros, oficina y almacenero	4	70	280
<i>Check-out</i>	2	1.000	2.000	Tachos de basura	2	15	30
Sillas giratorias para cajeros	2	70	140	Botiquín y accesorios de electricidad	3	100	300
Sillas giratorias para oficina y almacenero	2	70	140	Extintores	4	80	320
Tachos de basura	2	15	30	Fluorescentes	24	30	720
Botiquín	1	50	50	Servicio eléctrico y pintura	1	1.600	1.600
Extintores	4	80	320	Instalación de POS	2	60	120
Fluorescentes	24	15	360	Total muebles y enseres			31.579
Accesorios de electricidad	1	100	100	Equipos diversos			
Servicio eléctrico y pintura	1	1.600	1.600	Vitrina exhibidora Conservadora	1	4.000	4.000
Instalación de POS	2	60	120	Estantes para licor	1	3.000	3.000

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total	Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total
Total muebles y enseres			20.133	Estantes para menestras	2	800	1.600
Equipos diversos				Anaqueles para almacén	3	500	1.500
Vitrina exhibidora Conservadora	1	2.500	2.500	Canastillas para almacén	10	50	500
Gavetas de dinero	2	290	580	Paletas para almacén	10	30	300
Lectores de barra (cajas y almacén)	3	450	1.350	Gavetas de dinero	2	290	580
Impresoras matriciales	2	1.250	2.500	Lectores de barra (cajas y almacén)	3	450	1.350
Ventiladores de techo	2	500	1.000	Impresoras matriciales	2	1.250	2.500
Kit de seguridad - 10 cámaras	1	3.000	3.000	Ventiladores de techo	4	500	2.000
PC (almacén y oficina administrativa)	2	1.200	2.400	Kit de seguridad - 10 cámaras	1	3.000	3.000
Router	1	180	180	Monitor	2	400	800
Grupo electrógeno de 7.500 W	1	3.500	3.500	PC (almacén y oficina administrativa)	2	1.200	2.400
Total equipos diversos			17.010	Router	1	105	105.00
Intangibles				Grupo Electrógeno de 7.500 W	1	3.500	3.500
Sistema de información	1	7.100	7.100	Total equipos diversos			27.135
Creación de empresa	1	3.000	3.000	Intangibles			
Licencias de funcionamiento	1	500	500	Sistema de información	4	900	3.600
Total intangibles			10.600	Total intangibles			3.600
Total local de San Martín de Porres			101.813	Total local de Breña			63.814

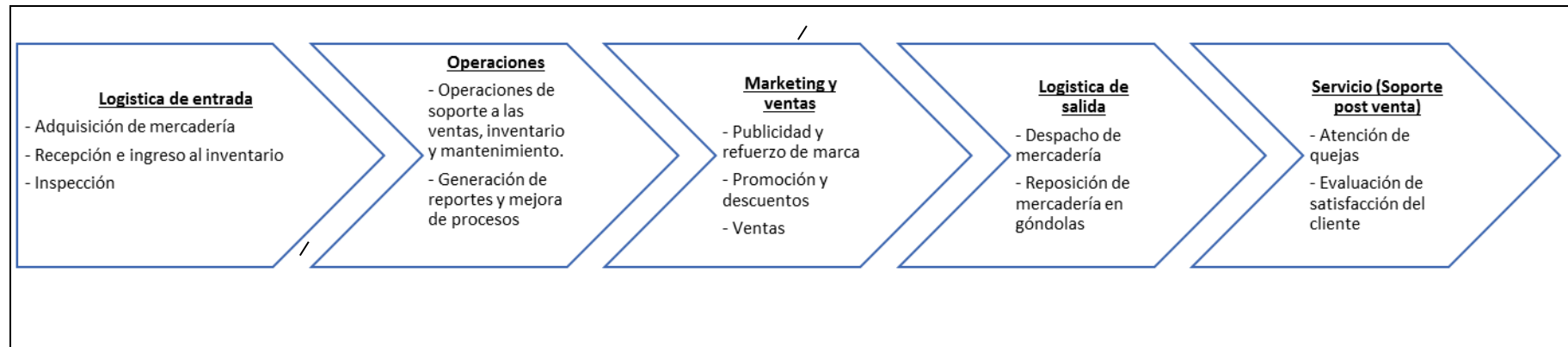
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 13. Presupuesto de planes funcionales

CONCEPTOS	PERÍODOS						
	0	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Presupuesto del Plan de Marketing							
Local de San Martín de Porres							
Costos de inauguración	1.000	-	-	-	-	-	-
Asesoría de publicista	2.000	-	-	-	-	-	-
<i>Merchandising</i>	1.000	1.500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Bolsas de tela	2.800	-	-	-	-	-	-
Folletos	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Gigantografías	70	840	840	840	840	840	840
Anuncios en mototaxis		700	700	700	700	700	700
Total Local San Martín de Porres	7.870	5.040	3.540	3.540	3.540	3.540	3.540
Local de Breña							
Costos de inauguración	-	-	-	1.000	-	-	-
<i>Merchandising</i>	-	-	-	2.000	1.000	1.000	1.000
Bolsas de tela				2.800	-	-	-
Folletos	-	-	-	1.000	2.000	1.000	1.000
Gigantografías	-	-	-	70	840	840	840
Panel publicitario	-	-	-	1.800	-	-	-
Anuncios en mototaxis					700	700	700
Total local de Breña	-	-	-	8.670	4.540	3.540	3.540
Total Plan de Marketing	7.870	5.040	3.540	12.210	8.080	7.080	7.080
Presupuesto del Plan de Recursos Humanos							
Cargo de planilla		122.933,25	129.079,91	135.533,91	265.243,85	278.506,05	292.431,35
Capacitación		400	400	400	800	800	800
Cultura organizacional		450	450	450	900	900	900
Caja chica		480	480	480	960	960	960
Uniformes		630	630	630	1.260	1.260	1.260
Total Plan de Recursos Humanos		124.893,25	131.039,91	137.493,91	269.163,85	282.426,05	296.351,35
Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social							
Empaques biodegradables		10.692	10.692	10.692	10.692	10.692	10.692
Total Plan de Responsabilidad Social		10.692	10.692	10.692	10.692	10.692	10.692
Presupuesto de los gastos operativos							
Local de San Martín de Porres	2.800	49.755,96	53.194,16	56.757,07	61.331,25	65.636	70.283,67
Local de Breña	-	-	-	3.300	54.450,78	58.227,94	62.294,23
Total Gastos Operativos	2.800	49.755,96	53.194,16	60.057,07	115.782,03	123.863,94	132.577,90

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 14. Cadena de valor de Flores Market



Fuente: Elaboración propia sobre la base de McKinsey (1980), 2018.

Anexo 15. Formalización de la empresa

Comercial Flores se constituirá como persona jurídica, del tipo de Sociedad Anónima Cerrada por las siguientes razones:

- Limitación a la transmisibilidad de acciones.
- Las acciones no tienen que estar inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores.
- Podrá acceder a préstamos y/o servicios financieros de desarrollo empresarial del sistema formal.
- Los socios podrán conocer del rendimiento de sus inversiones a través de la evaluación de los estados financieros, tales como balance general, estado de ganancias y pérdidas y flujo de efectivo.
- Se podrá ampliar el capital social, incluir nuevos socios estratégicos o abrir nuevas filiales.
- Ante terceros la empresa responde solo por el monto de capital aportado.
- Accede sin mayores restricciones a los concursos públicos y adjudicaciones directas como proveedor de bienes y servicios.

Para formalizar Comercial Flores seguiremos los siguientes pasos:

1. Búsqueda y reserva del nombre de la empresa en Registros Públicos.
2. Elaboración de la minuta.
3. Elevar minuta a escritura pública.
4. Inscribir la Escritura Pública en Registros Públicos.
5. Obtención del número de RUC.
6. Elegir régimen tributario.
7. Comprar y legalizar libros contables.
8. Inscribir a los trabajadores en EsSalud.
9. Solicitar la licencia municipal.

Comercial Flores se constituirá de acuerdo a la Ley General de Sociedades, tendrá como órgano máximo la Junta General de Accionistas, no contará con Directorio y dicha junta designará al administrador.

El capital social estará representado en acciones, con un valor nominal de S/ 1 cada una. Los aportes de los socios serán en efectivo, en existencias y activos fijos, con los cual los socios tendrían la siguiente participación:


Socios	Porcentaje de participación
Orlando Flores Aguilar	41%
Rosa Flores Torres	37%
Katherine Flores Torres	22%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Nota: teniendo en cuenta las proyecciones de los ingresos y la cantidad de trabajadores que tendrá entre los períodos 2018-2023, Comercial Flores estaría considerada como pequeña empresa y se acogerá al Régimen MYPE Tributario.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 16. Descripciones de puestos

Empresa				
Puesto	Administrador(a) de tienda	Almacenero(a)	Cajero(a)	Auxiliar
Principales funciones	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar al personal contratado y la atención del cliente Gestionar el pago de proveedores y empleados en las fechas establecidas Elaborar las mallas horarias mensuales y gestionar la comunicación entre colaboradores Desarrollar ofertas comerciales que impulsen las ventas para el cumplimiento de los objetivos Supervisar el arqueo de caja, inventarios y almacenes Aprobar las órdenes de compra, ingresar las facturas y asignar los precios de venta en el sistema de gestión Coordinar con el contador los envíos de información para las declaraciones ante Sunat y los informes generales a la Junta Directiva Cubrir las funciones del almacenero y cajero en caso de ausencia o carga adicional de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar el inventario del almacén mediante la recepción y registro de productos en el inventario, así como el control de salida de productos para la habilitación en tienda Evaluar las proformas y elaboración de órdenes de compra para el abastecimiento de productos Revisar las fechas de caducidad y mantenimiento de los productos para su correcta conservación en el almacén Supervisar la reposición de mercadería en las góndolas y declaración de mermas Coordinar con los recicladores de la zona el tratamiento de los desechos generados (plásticos y cartón) en la gestión de abastecimiento Cubrir las funciones del administrador o el auxiliar en caso de ausencia o carga adicional de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Habilitar la caja asignada mediante la apertura de caja en el sistema y arqueo del dinero físico Realizar el cobro de los productos seleccionados por los clientes y llevado a caja Arqueo y entrega de la caja al administrador al final de la jornada laboral Invitar al cliente a que realice la encuesta de satisfacción del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Reponer la mercadería en los puntos de exhibición Revisar las fechas de caducidad y mantener los productos para su correcta conservación en los puntos de exhibición Realizar la limpieza del local y mobiliario, así como el mantenimiento de las instalaciones Etiquetar los precios en los puntos de exhibición Apoyar en el empaque de los productos vendidos
Reporta a:	Junta Directiva	Administrador de tienda	Administrador de tienda	Administrador de tienda
Puestos a cargo	Puestos bajo supervisión: Almacenero Cajero (2) Auxiliar (3)	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Conocimiento y experiencia	<ul style="list-style-type: none"> Formación deseable: profesional en Administración, Ingeniería Industrial o afines Experiencia: dos años como administrador de tienda o puestos similares Conocimientos específicos: trabajo en equipo, organización, sentido de urgencia y comunicación efectiva <ul style="list-style-type: none"> Manejo de Office avanzado Contabilidad básica 	<ul style="list-style-type: none"> Formación deseable: estudios universitarios o técnicos en Administración, Ingeniería Industrial o afines Experiencia: un año como almacenero de tienda o puestos similares Conocimientos específicos: organización, sentido de urgencia y comunicación efectiva <ul style="list-style-type: none"> Excel intermedio Conocimiento de kárdex 	<ul style="list-style-type: none"> Formación deseable: estudios técnicos de cajero o afines Experiencia: un año en trabajo de caja o puestos similares Conocimientos específicos: atención al cliente, sentido de urgencia y comunicación efectiva <ul style="list-style-type: none"> Arqueo de caja Manejo de sistemas de sistema-módulo de caja 	<ul style="list-style-type: none"> Formación deseable: con secundaria completa o estudiantes de carreras técnicas Experiencia: un año en trabajo de reposición de mercadería y atención al cliente Conocimientos específicos: atención al cliente, sentido de urgencia y comunicación efectiva

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 17. Malla horaria de colaboradores de Flores Market

	Lunes					Martes					Miercoles					Jueves					Viernes					Sabado					Domingo								
	C1	C2	A1	A2	A3/Al	C1	C2	A1	A2	A3/Al	C1	C2	A1	A2	A3/Al	C1	C2	C3	A1	A2	A3/Al	C1	C2	C3	A1	A2	A3/Al	C1	C2	C3	A1	A2	A3/Al	C1	C2	C3	A1	A2	A3/Al
7:00 a. m.	1		1		1	1		1		1	1		1					1			1	1			1		1	1			1		1	1			1		1
8:00 a. m.	1		1		1	1		1		1	1		1		1			1			1	1			1		1	1			1		1	1			1		1
9:00 a. m.	1	1	1		1	1	1	1		1	1		1		1		1	1			1	1	1		1		1	1	1		1		1	1	1		1		1
10:00 a. m.	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1
11:00 a. m.	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1
12:00 p. m.	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1
1:00 p. m.		1		1			1					1					1				1		1				1		1				1		1				1
2:00 p. m.	1		1		1	1		1		1	1		1		1			1			1	1			1		1	1			1		1	1			1		1
3:00 p. m.	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1
4:00 p. m.	1	1		1	1	1	1			1	1	1		1			1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1
5:00 p. m.		1		1	1		1			1		1			1		1			1	1		1			1	1		1			1	1		1			1	1
6:00 p. m.		1		1	1		1			1		1			1		1			1	1		1			1	1		1			1	1		1			1	1
7:00 p. m.		1		1			1					1			1		1			1	1		1			1	1		1			1	1		1			1	1
8:00 p. m.		1		1			1					1			1		1			1	1		1			1	1		1			1	1		1			1	1

Legenda
 C1: Cajero 1
 C2: Cajero 2
 A1: Personal de atención al cliente 1
 A2: Personal de atención al cliente 2
 A3: Personal de atención al cliente 3
 Al: Almacenero

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 18. Encuesta Great Place to Work

Flores Market es una empresa de pocos colaboradores: es necesario que la medición se realice mediante entrevistas más cercanas y no encuestas masivas. De acuerdo a expertos esta entrevista puede basarse en la encuesta GPTW.

Credibilidad	Habilidad gerencial	Los jefes comunican claramente qué se espera de nuestro trabajo	
		Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa	
		Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos	
	Integridad	Las personas que ingresan a la organización encajan bien con nuestra cultura	
		Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin supervisarlas	
		Las personas son responsables de cumplir con su trabajo adecuadamente	
Los jefes cumplen sus promesas			
Respeto	Apoyo profesional	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones	
		Creo que aquí se haría todo lo posible antes de tener que hacer una reducción de personal	
		Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta	
	Colaboración	Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento para promover mi desarrollo profesional.	
		Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo	
		Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra	
	Interés como persona	Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo	
		Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias	
		Los jefes involucran a las personas en decisiones relacionadas a su trabajo	
		Este es un lugar físicamente seguro dónde trabajar	
		Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar	
		La infraestructura e instalaciones contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo	
Imparcialidad	Equidad en Recompensas	Puedo coordinar para tener tiempo para atender asuntos personales de importancia	
		Aquí se fomenta que las personas equilibren su vida laboral y su vida personal	
		Los jefes demuestran un interés sincero en mí como persona, no solo como empleado	
	Ausencia de favoritismo	Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no solo económicos)	
		A las personas aquí se les paga de manera justa por el trabajo que hacen	
		Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización	
	Orgullo	Trato justo	Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial
			Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la organización
			Los ascensos se dan a quienes más se lo merecen.
Trabajo individual		Los jefes tratan a todos por igual, no hay favoritismos	
		Las personas evitan la manipulación, los rumores y «argollas» para conseguir sus objetivos	
		Las personas son tratadas de manera justa sin importar su edad	
Trabajo equipo	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su condición socioeconómica		
	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su sexo		
	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su orientación sexual		
Camaradería	Familiaridad	Si considero que se me ha tratado injustamente, tendré la oportunidad de ser escuchado	
		Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización	
		Mi trabajo tiene un significado especial para mí: este no es «solo un trabajo»	
	Hospitalidad	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso	
		Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo	
		Quiero trabajar aquí por mucho tiempo	
Sentido de equipo	Imagen corporativa	Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí	
		A las personas les gusta venir a trabajar	
		Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad	
Sentido de equipo	Familiaridad	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo	
		Aquí se celebran eventos especiales	
	Hospitalidad	Las personas aquí se preocupan por sus compañeros	
		Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar	
Sentido de equipo	Hospitalidad	Este es un lugar entretenido dónde trabajar	
		Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido	
		Cuando las personas cambian de función o de área se les hace sentir como en casa	
Sentido de equipo	Sentido de equipo	Aquí hay un sentimiento de «familia» o equipo	
		Estamos todos juntos en esto	
		Uno puede contar con la colaboración de las personas	

Fuente: Great Place to Work, 2017.

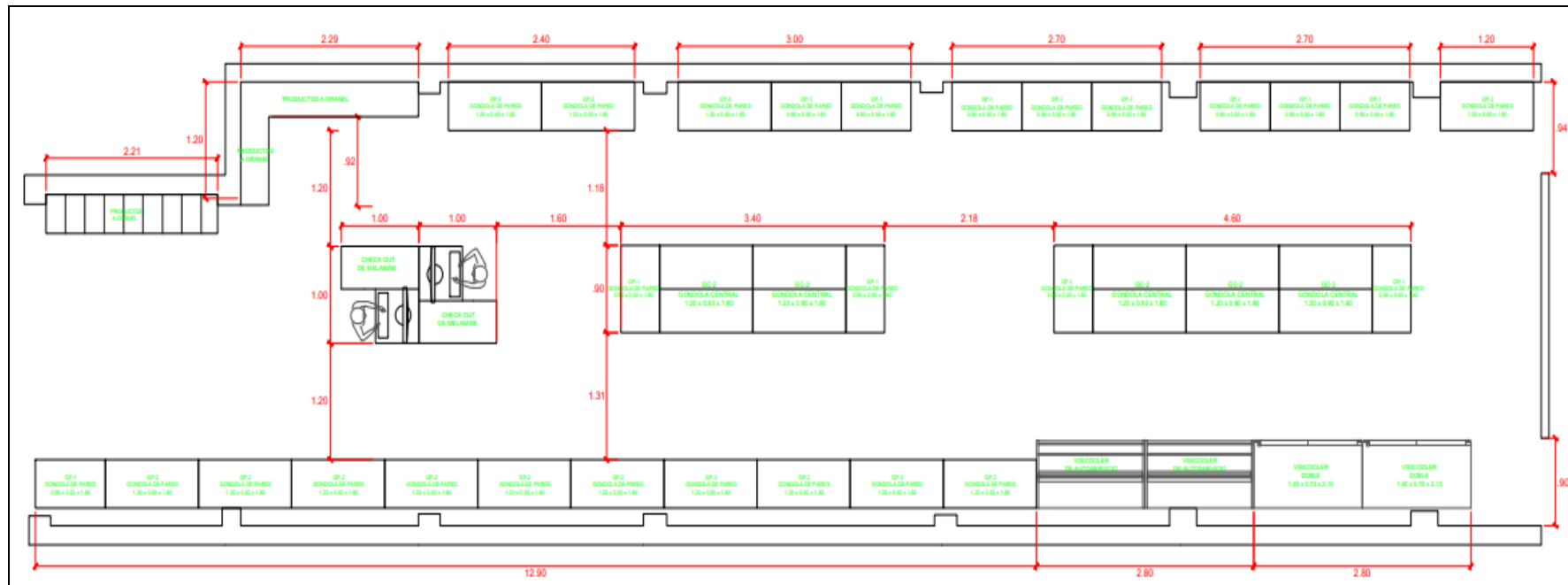
Anexo 19. Pauta para generar cercanía

Con el fin de mantener un buen clima laboral y brindar un buen servicio a los clientes, se ha desarrollado una pauta de conversaciones entre el administrador y colaboradores de grupo. Esta pauta fue desarrollada en conjunto con Delia Arévalo (experta en clima laboral).

Paso	Descripción	Mensajes clave
Paso 1	Dale la bienvenida desde que llega al lugar, invítalo a sentarse, ofrécele algo de tomar y coméntale el objetivo de la reunión	Bienvenido a esta reunión que nos permitirá conocernos más y estar más cerca
Paso 2	Resalta la importancia de este espacio y coméntale el motivo por el que se está realizando este tipo de reuniones. Es importante considerar que no es una entrevista laboral sino una conversación coloquial para generar cercanía	1. Muchas gracias por tu tiempo 2. Es importante para nosotros tener este espacio que nos acerca como personas 3. Creemos que primero son las personas 4. Es una reunión personal, no de trabajo
Paso 3	Es el momento de escuchar a tu invitado: <ul style="list-style-type: none"> • Toma nota de lo que consideres importante recordar • Repregunta en caso la conversación no fluya • Evita conversar sobre aspectos laborales (solicitudes, reclamos, etc.) 	Es el momento de escuchar a tu invitado. Engancha el momento personal con preguntas como ¿cuál es el momento más importante de tu vida (sin considerar el nacimiento de tus hijos)?, ¿qué es lo más te hace feliz?
Paso 4	Empieza contando sobre tu vida personal para generar un ambiente de confianza. Recuerda que es importante escuchar activamente y que el invitado hable más	Te voy a contar un poco de mí...
Paso 5	El líder consulta al colaborador cómo es su experiencia	Engancha el momento preguntando ¿cuántas veces has venido a esta oficina?, ¿cómo ha sido tu experiencia en Flores Market?, ¿qué ves ahora que no veías antes? Hagamos juntos mi evaluación de desempeño como líder (<i>feedback</i>)
Paso 6	Entrégale un detalle importante a tu invitado (no monetario). Recomiéndale una lectura, un lugar para visitar, un mensaje motivador, etc.	Estoy muy contento de haber compartido contigo este momento especial. Ha valido la pena hacer una pausa nuestra dinámica diaria para poder estar más cerca. Espero que podamos vernos próximamente y mantenernos en contacto

Fuente: Elaboración propia con la asesoría de Delia Arévalo, 2018.

Anexo 20. Layout de la tienda



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 21. Estados financieros

Estado de situación financiera (expresados en soles)						
	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
ACTIVO						
Activo corriente						
Efectivo y equivalente de efectivo	247.681	235.765	124.167	503.018	455.272	505.718
Otros activos	205.052	281.538	413.152	160.452	264.776	245.668
Total activo corriente	452.733	517.303	537.320	663.470	720.048	751.387
Activo no corriente						
Inmueble, maquinaria y equipo (neto de depreciación)	77.724	62.179	46.634	31.090	15.545	-
Total activo no corriente	77.724	62.179	46.634	31.090	15.545	-
Total activo	530.457	579.482	583.954	694.560	735.593	751.387
PASIVO						
Pasivo corriente						
Otras cuentas por pagar	51.085	70.729	77.644	120.845	139.477	151.185
Total pasivo corriente	51.085	70.729	77.644	120.845	139.477	151.185
Pasivo no corriente						
Obligaciones financieras	103.043	85.479	66.509	46.022	23.896	-
Total pasivo no corriente	103.043	85.479	66.509	46.022	23.896	-
Total pasivo	154.128	156.208	144.153	166.867	163.373	151.185
Patrimonio neto						
Capital	269.596	269.596	269.596	269.596	269.596	269.596
Resultados del ejercicio	106.733	153.678	170.205	258.096	302.624	330.605
Total patrimonio neto	376.329	423.274	439.801	527.693	572.220	600.201
Total pasivo y patrimonio neto	530.457	579.482	583.954	694.560	735.593	751.387

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Estado de resultados (expresados en soles)						
	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Ventas	2.445.763	2.934.915	3.228.407	5.271.183	5.816.946	6.220.674
Costo de ventas	-2.078.898	-2.494.678	-2.744.146	-4.480.506	-4.944.404	-5.287.573
Utilidad bruta	366.864	440.237	484.261	790.677	872.542	933.101
Gastos operativos						
Gastos administrativos	-76.152	-79.386	-88.181	-161.487	-169.625	-178.681
Gastos de ventas	-114.229	-119.080	-132.272	-242.231	-254.437	-268.021
Depreciación	-15.545	-15.545	-15.545	-15.545	-15.545	-15.545
Utilidad operativa	160.938	226.226	248.263	371.415	432.935	470.855
Gastos financieros	-9.545	-8.243	-6.838	-5.321	-3.682	-1.912
Utilidad antes de IR	151.394	217.983	241.425	366.094	429.253	468.943
Impuesto a la renta	-44.661	-64.305	-71.220	-107.998	-126.630	-138.338
Utilidad neta	106.733	153.678	170.205	258.096	302.624	330.605

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 22. Flujos de caja

Flujo de caja sin estrategias (expresado en soles)								
	Año 0	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Liquidación
INGRESOS								
Ingreso por ventas		2.184	2.620.800	2.882.880	3.027.024	3.178.375	3.337.294	
EGRESOS								
Costos de mercadería		-1.856.400	-2.227.680	-2.450.448	-2.572.970	-2.701.619	-2.836.700	
Inversiones								
Muebles y enseres	-20.133							3.564
Equipos diversos	-17.010							3.011
Mercadería	-150.000							
Gastos								
Gastos administrativos		-185.640	-222.768	-245.045	-257.297	-270.162	-340.404	
Gastos ventas		-92.820	-111.384	-122.522	-128.649	-135.081	-141.835	
Impuesto a la renta		-8.099	-10.878	-12.699	-1.644	-15.142	-2.290	
FC ECONÓMICO	-187.143	41.041	48.090	52.166	66.464	56.372	16.065	6.574
FINANCIAMIENTO NETO								
Préstamo	100.000							
Amortización		-13.632	-14.722	-15.900	-17.172	-18.546	-20.029	
Intereses y otros		-8.000	-6.909	-5.732	-4.460	-3.086	-1.602	
Ahorro fiscal		2.360	2.038	1.691	1.316	910	473	
FC FINANCIERO	-87.143	21.770	28.497	32.225	46.149	35.650	-5.094	6.574

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Flujo de caja con estrategias aplicadas (expresado en soles)								
	Año 0	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Liquidación
INGRESOS								
Ingreso por ventas 1		2.886.000	3.463.200	3.809.520	3.999.996	4.199.996	4.409.996	
Ingreso por ventas 2					2.220.000	2.664.000	2.930.400	
EGRESOS								
Inversiones local 1								
Ampliación y remodelación	-54.070							
Muebles y enseres	-20.133							3.020
Equipos diversos	-17.010							2.552
Intangibles	-10.600							
Mercadería	-40.000							
Inversiones local 2								
Ampliación y remodelación				-1.500				
Muebles y enseres				-31.579				4.737
Equipos diversos				-27.135				4.070
Intangibles				-3.600				
Mercadería				-70.000				
Costos de mercadería local 1		-2.453.100	-2.943.720	-3.238.092	-3.399.997	-3.569.996	-3.748.496	
Costos de mercadería local 2					-1.887.000	-2.264.400	-2.490.840	
Plan de Marketing	-7.870	-5.040	-3.540	-12.210	-8.080	-7.080	-7.080	
Plan de Recursos Humanos		-124.893	-131.040	-137.494	-269.164	-282.426	-296.351	
Plan de Responsabilidad Social		-10.692	-10.692	-10.692	-10.692	-10.692	-10.692	
Gastos operativos	-2.800	-49.756	-53.194	-60.057	-115.782	-123.864	-132.578	
Impuesto a la renta		-44.661	-64.305	-71.220	-3.595	-126.630	-138.338	
FC ECONÓMICO	-152.483	197.858	256.709	145.941	525.687	478.908	516.020	14.379
FINANCIAMIENTO NETO								
Préstamo	119.307							
Amortización		-16.263	-17.564	-18.970	-20.487	-22.126	-23.896	
Intereses y otros		-9.545	-8.243	-6.838	-5.321	-3.682	-1.912	
Ahorro fiscal		2.816	2.432	2.017	1.570	1.086	564	
FC FINANCIERO	-33.176	174.865	233.333	122.150	501.449	454.186	490.776	14.379

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Nota biográfica

Rosa María Flores Torres

Bachiller en Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con una especialización internacional en Gerencia de Proyectos y ha completado cursos como Mejora de procesos, Negociaciones efectivas, *Business Intelligence*, entre otros.

Tiene tres años de experiencia en rediseño organizacional y hace cinco años se desempeña en la gestión de proyectos en empresas del sector financiero. Actualmente es gerente de Proyectos Estratégicos en Scotiabank Perú.

Ángela Karen Melgarejo Liendo

Licenciada en Investigación de Operaciones de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Ha completado cursos como Mejora de procesos, Negociaciones efectivas, Business Intelligence y Liderazgo.

Tiene ocho años de experiencia en rediseño organizacional y administración de recursos humanos en empresas del sector de servicio y financiero. Actualmente es responsable del control de la dotación del personal, la gestión de vacaciones y el *contact center* en el área de Recursos Humanos de Scotiabank Perú.

Rudy Bismarck Vargas Segura

Licenciado en Contabilidad de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con una especialización en Finanzas Corporativas y Normas Internacionales de Información Financiera.

Tiene nueve años de experiencia en contabilidad, finanzas y administración en empresas de los sectores construcción, industrial y servicios. Actualmente es responsable de la planificación y la organización en el área financiera y contable de Sacyr.