



FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE VENTAS DE LA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L. - TRUJILLO”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniería Empresarial

Autor:

Br. Claudia Ximena Loloy Pozo

Br. María Luisa Rodríguez Rodríguez

Asesor:

Mg. Juan Miguel Deza Castillo

Trujillo - Perú

2018

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACION DE TESIS

El asesor Juan Miguel Deza Castillo, Docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería, Carrera profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la investigación de las estudiantes:

- Loloy Pozo, Claudia Ximena
- Rodríguez Rodríguez, María Luisa

Por cuanto, **CONSIDERA** que el trabajo de investigación titulado: IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE VENTAS DE LA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L. - TRUJILLO para aspirar al título profesional por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual **AUTORIZA** al interesado para su presentación.

Mg. Ing. Juan Miguel Deza Castillo
Asesor

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: Loloy Pozo Claudia Ximena y Rodríguez Rodríguez María Luisa para aspirar al título profesional con la tesis denominada: Implementación de un Modelo Estratégico y su Influencia en la Gestión de Ventas de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. - Trujillo

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

Mg. Odar Roberto Florian Castillo
Jurado
Presidente

Ing. Cesia Elizabeth Boñón Silva
Jurado

Ing. Nelson Antonio Angeles
Quiñones
Jurado

DEDICATORIA

Dedicado a nuestros padres por su constante apoyo con los recursos necesarios para estudiar y realizar esta investigación. Y por la motivación para seguir adelante en nuestro crecimiento y desarrollo profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos al Ingeniero Juan Miguel Deza Castillo, por su continua asesoría y apoyo durante todo este tiempo para lograr encaminarnos de manera adecuada en el desarrollo de nuestra tesis y así poder ver reflejado nuestro esfuerzo en esta investigación. Asimismo, se agradece al gerente general de la empresa Tabaco y Ron E.I.R.L. por brindarnos toda la información que se necesitaba en el debido tiempo para desarrollar la presente investigación.

ÍNDICE

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SSENTACION DE TESIS.....	2
ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS.....	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	61
CAPÍTULO III. RESULTADOS	65
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	113
REFERENCIAS	118
ANEXOS.....	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º 1. Operacionalización de la Variable Dependiente	59
Tabla n.º 2. Operacionalización de la Variable Independiente	60
Tabla n.º 3. Resultados del Pre Test de la Variable Dependiente.....	95
Tabla n.º 4. Resultados del Post Test de la Variable Dependiente	97
Tabla n.º 5. Resultados de la Variable Dependiente	99
Tabla n.º 6. Resultados del Pre Test de la Variable Independiente.....	100
Tabla n.º 7. Resultados del Post Test de la Variable Independiente	101
Tabla n.º 8. Tabla de Resultados de la Variable Independiente	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n. ° 1. Modelo Canvas	36
Figura n. ° 2. Modelo de relación estratégica	37
Figura n. ° 3. Cadena de Valor de Porter	37
Figura n. ° 4. Evaluación externa	38
Figura n. ° 5. Modelo de las 5 fuerzas de Porter	39
Figura n. ° 6. Modelo de Evaluación de los Factores Internos	40
Figura n. ° 7. Matriz de Evaluación de los Factores Externos	41
Figura n. ° 8. Modelo de Matriz FODA	42
Figura n. ° 9. Generación de Estrategias en la Matriz FODA	43
Figura n. ° 10. Modelo de Matriz PEYEA	44
Figura n. ° 11. Matriz de Perfil Competitivo	45
Figura n. ° 12. Modelo de Cuadro de Mando Integral.....	47
Figura n. ° 13. Modelo de Negocio.....	66
Figura n. ° 14. Grupos de Interés	68
Figura n. ° 15. Organigrama	69
Figura n. ° 16. Cadena de Valor.....	70
Figura n. ° 17: Matriz de las 5 Fuerzas de Porter	71
Figura n. ° 18: Matriz de Perfil Competitivo	72
Figura n. ° 19. Matriz SEPTTE	74
Figura n. ° 20. Matriz EFE	76
Figura n. ° 21. Matriz de Auditoría Interna.....	78
Figura n. ° 22. Matriz EFI	80
Figura n. ° 23. Matriz FODA	82
Figura n. ° 24. Matriz OMEI	86
Figura n. ° 25. Programación de Objetivos.....	87
Figura n. ° 26. Plan Operativo Anual de Objetivos	89
Figura n. ° 27. Matriz PEYEA	90
Figura n. ° 28. Cuadrantes de la matriz PEYEA	91
Figura n. ° 29. Vector de la matriz PEYEA	92
Figura n. ° 30. Cuadro de Mando Integral	93
Figura n. ° 31. Mapa de Enlace Causa-Efecto	94
Figura n. ° 32. Recursos Usados en el Modelo Estratégico	102
Figura n. ° 33. Costo de los Recursos utilizados en la implementación del modelo estratégico	103
Figura n. ° 34. Presupuesto Total para la investigación	106
Figura n. ° 35. Balance General de la Empresa Tabaco y Ron E.I.R.L.	107
Figura n. ° 36. Análisis Vertical del Balance General	107
Figura n. ° 37. Análisis Horizontal del Balance General	108
Figura n. ° 38. Estado de Resultados de la Empresa Tabaco y Ron E.I.R.L.....	109
Figura n. ° 39. Análisis Vertical del Estado de Resultados	109
Figura n. ° 40. Análisis Horizontal del Estado de Resultados.....	110
Figura n. ° 41. Costo Promedio Ponderado del Capital Futuro	110
Figura n. ° 42. Flujo de Caja.....	111
Figura n. ° 43. Resultados del VAN, TIR y B/C	112
Figura n. ° 44. Ficha de Observación aplicada.....	150

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad determinar la influencia de la implementación del Modelo Estratégico en la Gestión de Ventas de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. en la ciudad de Trujillo en el año 2018. Se encuestó a las 3 sucursales de la empresa, siendo la muestra aleatoria simple equivalente a un total de 109 clientes y 5 colaboradores del área de ventas. Asimismo, se realizó una entrevista al gerente general donde se obtuvo datos relevantes de la situación actual de la empresa y se aplicó una ficha de observación, la cual refleja como operaba cada área de la empresa.

Los resultados más relevantes fueron el aumento de efectividad de los colaboradores del área de ventas, que se refleja en los indicadores de eficacia y eficiencia, los cuales aumentaron en 15.48% respectivamente. Además, el nivel de satisfacción de los clientes creció al 41.97% y el nivel de satisfacción del personal de ventas ascendió al 300% debido a las estrategias aplicadas, siendo una de ellas la capacitación realizada por el equipo de investigadoras.

Es así que se logró determinar la influencia de la implementación del Modelo Estratégico en la Gestión de Ventas de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. en la ciudad de Trujillo en el año 2018.

Palabras clave: Modelo Estratégico, Gestión de Ventas, Licorería

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the influence of the implementation of the Strategic Model in the Sales Management of the Tobacco Liquor Store and Ron E.I.R.L. in the city of Trujillo in the year 2018. The 3 branches were surveyed, the simple random sample being equivalent to a total of 109 customers of the liquor store, and 5 employees of the sales area. Likewise, an interview was conducted with the general manager where relevant data of the current situation of the company was obtained and an observation form was applied, which reflects how each area of the company operated.

The most relevant results were the increase in the effectiveness of the employees that is reflected in the effectiveness and efficiency indicators, which increased by 15.48% respectively. In addition, the level of customer satisfaction grew to 41.97% and the level of satisfaction of the employees increased to 300% due to the strategies applied, one of them being the training carried out by the team of researchers.

The influence of the implementation of the Strategic Model in the Sales Management of the Tobacco Liquor Store and Ron E.I.R.L. in the city of Trujillo in the year 2018.

Keywords: Strategic Model, Sales Management, Liquor Store

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

1.1.1. Realidad Problemática

En la actualidad, el mundo empresarial es más competitivo que antes. Las organizaciones deben adaptarse a estos cambios si es que buscan prevalecer en el mercado obteniendo una rentabilidad que beneficie a los accionistas. La planeación estratégica ocupa un papel importante que conducirá al desarrollo y evolución continua del negocio. Guerras & Navas (2015) señalan que *“La planeación estratégica es una actividad que han adoptado las empresas para identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas, estas herramientas administrativas dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado”*.

Hoy en día las empresas deben diseñar e implementar un modelo estratégico ya que este les permite incrementar las posibilidades de éxito. Para que la planeación estratégica llegue a ser importante para la empresa, los directivos deben tener en claro cuál es su razón de ser, a donde quiere llegar y sobre qué bases se sustenta cada una de sus acciones.

En La Paz, Bolivia, Guadalupe (2014), en su tesis para obtener una maestría en administración, investiga acerca de la integración de un plan estratégico para resolver los problemas operativos del restaurante “Luna Bruja”. Después de implementar esta propuesta y de evaluar cómo mejoró significativamente la gestión de esta empresa, el autor afirma que:

La metodología de planeación estratégica permite diseñar planes específicos para una empresa en particular, la base está en elegir el modelo más apropiado. Los planes resultantes de un proceso de planeación estratégica corresponden al análisis de los entornos, tanto interno como externo, en que la empresa se desenvuelve, dichos ambientes son estudiados y analizados en tiempos específicos para definir las perspectivas futuras en las que la empresa deberá lograr sus objetivos e largo, mediano y corto plazo ya que constituye una herramienta valiosa que servirá de guía para la operatividad de la organización.

Es por ello que el modelo estratégico debe ser un proceso continuo, basado en una situación presente para ocupar una posición diferente en el futuro en el cual los buenos resultados estén maximizados.

El proceso de la planeación estratégica es desarrollar misiones y propósitos comerciales básicos que garanticen el éxito de la empresa. Para que el plan estratégico tenga éxito es necesario que se involucren todos los niveles de la organización. Es así que Ecuador, Colmont & Landaburu (2014) realizaron un plan estratégico para mejorar las ventas en la empresa Mizpa S.A. y comentan que *“Para lograr implementar planes estratégicos es necesario contar con la capacitación del departamento de ventas, para demostrar que el trabajo no termina en la venta sino en un servicio de postventa donde se puedan captar nuevos clientes y ofrecerles productos y servicios.”* Además, esta implementación fue acompañada de incentivos para motivar a los trabajadores encargados de la gestión de ventas de tal manera que se sientan involucrados con la realización de este plan. Reafirmando esta idea, León y Romero (2016), en su ensayo previo para la obtención del título de Ingeniero Comercial, llegaron a la conclusión que *“Las estrategias que se crearon con este objetivo deben ser aplicadas de manera efectiva, procurando que las mismas sean apoyadas por todos los miembros de la empresa.”* Esto les permitió asegurar la efectividad del Plan Estratégico desarrollado para el proyecto “Rincón del Bolero Bar” en Cuenca, Ecuador.

Alania, Kifox, Houghton, Peralta & Roselló (2016), implementaron un modelo de plan estratégico en la empresa Supermercados Peruanos S.A. ya que detectaron que se podría ampliar el actual posicionamiento de esta empresa y así obtener una mayor rentabilidad. Estos cambios incluían una mejora en los procesos de la empresa. A partir del desarrollo de este indican que *“Es necesario agregar valor a los procesos de Supermercados Peruanos S.A. con la finalidad de fidelizar a los clientes, mejorando así la eficiencia y productividad de la empresa”*.

El desarrollo de un plan estratégico permite también analizar el entorno en donde se desenvuelve la empresa, para así aprovechar las oportunidades y reducir el efecto de las amenazas que puedan presentarse. Álvarez, Curi, Espinoza & Guevara, (2016) realizaron un planeamiento estratégico para la empresa Dr. Sonrisa S.A.C. en Lima, Perú, llegando a concluir que *“Las estrategias diseñadas en este plan estratégico llevarán a Dr. Sonrisa a beneficiarse del desarrollo que ha tenido el sector salud en el Perú, el cual ha crecido a un ritmo del 18%, convirtiendo esto en ventas, a través del desarrollo de productos, la penetración en el mercado y la diversificación concéntrica.”*

Soriano (2015), en su tesis de doctorado, aplicó un Plan Estratégico para aumentar las ventas de los productos UPAO analizando los factores internos y externos que influían en la gestión de ventas para, llegó a indicar finalmente que *“Se elaboró un plan estratégico de marketing, para incrementar las ventas de los productos alimenticios UPAO; para ello se tomó como base, las ventas del año 2012 (S/. 577,918) y como resultado de la aplicación del plan; se obtuvo un incremento del 7% (S/. 619,108) para el año 2013”*.

Según el Diario Gestión (2016), *“Las ventas en el sector de licores crecería 6% durante el presente año debido a una mejor perspectiva macroeconómica para el país y la implementación de herramientas comerciales ejecutadas el año pasado”*. Además, Salvador López Cano Diario, presidente del Gremio de Importadores y Comerciantes de Vinos, Licores y otras Bebidas de la CCL, comentó al diario La República (2014), que *“Se está buscando fomentar el consumo responsable en el país a través de la generación de espacios donde se difundan e informe sobre la variada oferta de vinos, licores, cervezas y otras bebidas alcohólicas de la que dispone el consumidor peruano hoy en día.”* Asimismo, el empresario resaltó que *“El consumo por persona adulta en el país se calcula en 1.2 litros, que está comprendido en: 0.5 litros de pisco, 0.4 litros de ron, 0.2 litros de whisky y 0.1 litros de vodka”*. (Diario La República, 2014). Esta es una gran oportunidad para la empresa LICORERÍA TABACO Y RON, ubicada en la ciudad de Trujillo, la cual se dedica a la comercialización de diversos licores y tabacos. La empresa fue fundada por Anthony Bryan Adrianzén Rodríguez en el año 2012 teniendo como primer punto de venta en la Avenida América Norte 1146 - Los Jardines. Actualmente, la empresa cuenta con 3 locales ubicados en puntos clave de la ciudad. D’Alessio (2013) señala que *“Tener una visión integral del plan estratégico es fundamental, permite identificar y controlar cómo se relacionan los objetivos a largo plazo, corto plazo, estrategias, recursos, estructura organizacional, y planes operacionales para lograr mantener una misión que, complementada a los valores y código de ética, permitan lograr la visión deseada.”*

Es por eso, que la presente investigación tiene como objetivo implementar un Modelo Estratégico y evaluar el impacto dentro de los procesos de venta de la empresa pues se ha observado que existe una problemática en la gestión de ventas pues hay una demora en el tiempo de atención al cliente, el personal de ventas no está debidamente capacitado para realizar sus funciones adecuadamente y por otro lado, el servicio de delivery cuenta con cuellos de botella que están impidiendo el desarrollo óptimo de las actividades y está retrasando que la empresa logre expandirse y aumente su participación en el mercado.

1.1.2. Justificación

La presente investigación surgió debido a que, según la evidencia recolectada, se ha demostrado que las organizaciones que implementan un Modelo Estratégico logran obtener resultados positivos en su desempeño. Es por eso que se espera que el desarrollo del presente Modelo Estratégico pueda servir de guía para la operatividad de la empresa Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. mediante la aplicación de los fundamentos teóricos, logrando resultados favorables en su funcionamiento a través de estrategias alineadas al logro de sus objetivos empresariales.

La investigación nace de la necesidad de las empresas por anticiparse y responder a los cambios del mercado, de la competencia, de la tecnología y de la sociedad; así como también de tomar decisiones relativas a que mercados acceder, con que productos o que política de precios aplicar. Es por ello, oportuno implementar un modelo estratégico que influya en la gestión de ventas de la empresa Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. que se encuentra dentro de un sector de constante crecimiento e innovación.

Así mismo, la implementación de un modelo estratégico que influya en la gestión de ventas permitirá desarrollar un plan de acción estructurado con las estrategias necesarias para que la empresa pueda desarrollar una ventaja competitiva y obtener mejores resultados que serán reflejados en los márgenes de rentabilidad de la empresa Tabaco y Ron E.I.R.L.

Para tener una idea más amplia de este tema, la información presentada estará basada en información veraz y se contrastará puntos de vista de diferentes autores que se logró conseguir con una profunda recolección de fuentes de datos como libros, tesis y artículos periodísticos de internet. Además, en la presente investigación se aplicarán los conocimientos adquiridos por las investigadoras durante su formación académica. Se pretende también, que esta investigación sirva de base para obtener el título de Ingenieras Empresariales.

1.1.3. Limitaciones

Las principales limitaciones encontradas para este trabajo fueron la falta de documentación de las actividades de la empresa y la falta de control a las actividades que realizan en la Gestión de Ventas. Sin embargo, esta investigación es valedera ya que se contó con el apoyo del Gerente General para que pueda brindar la información requerida que no haya sido documentada.

Asimismo, se corrobora dicha información con el juicio de expertos, entrevistas y encuestas que se realizaron tanto a clientes internos como externos que permitió obtener información más detallada del objeto de estudio de la investigación.

1.1.4. Marco Teórico

1.1.4.1. Antecedentes

La presente investigación cuenta con los siguientes antecedentes de estudio:

Leiva (2014), en su tesis de licenciatura titulada *“Diseño de un Plan Estratégico para una empresa de Retail, periodo 2010-2014”* presentado en la Universidad de Chile, cuyo principal objetivo de investigación fue *“Elaborar un plan estratégico para la empresa de Retail Flores Corp S.A., para el periodo 2010-2014.”*, llegó a la conclusión que: *“La implementación del plan estratégico permite alcanzar las metas planteadas y ganar sin competir, hasta llegar a*

un momento en donde la empresa deberá reinventar y dar un nuevo salto con una meta tanto o más desafiante que la actual.”

Además, el autor utilizó una herramienta muy importante en su plan estratégico que le ayudo a determinar los principales desafíos y tendencias que existen actualmente en esa industria. Luego de ello, utilizó un marco teórico para la cadena de valor de Porter y finalizó con un análisis FODA, lo que le permitió determinar los factores críticos de éxito.

Cabe resaltar que este estudio es muy significativo porque permite tomar como referencia algunos de los métodos que se aplicaron como el análisis FODA para el modelo estratégico que se desarrollará en esta investigación.

Campos (2014), en su tesis de maestría en Control de Gestión titulada *“Aplicación de un Sistema de Planificación Estratégica y Control de Gestión en una Organización sin fines de lucro: Caso ONG Psicólogos Voluntarios”*, presentado en la Universidad de Chile, cuyo objetivo de investigación es *“Aplicar un sistema de control de gestión que alinee objetivos estratégicos y tácticas de Psicólogos Voluntarios, que permita cuantificar y verificar su desempeño”*, concluye que:

Para poder cumplir el objetivo general se fue desarrollando cada uno de los objetivos específicos, donde aplicaron entrevistas y realizaron análisis, proponiendo a la organización un cambio en su estructura para mejorar su funcionalidad, además fue necesario reformular la misión, visión y valores definidos por Psicólogos voluntarios”.

Es necesario decir que el autor de la tesis realiza un completo análisis interno y externo, finalizando con una matriz FODA que permitió identificar las principales relaciones entre los factores internos y externos, los cuales permiten definir los ejes estratégicos y propuesta de valor de esta organización.

El sistema de planificación estratégica presentado anteriormente, sirve para aplicarlo a este proyecto con el objetivo de poder finalizar con el diseño del mapa estratégico de la organización, el cual muestra las relaciones causa – efecto existente entre los diferentes objetivos estratégicos de la licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.

Aravena, Carreño, Cruces & Moraga (2013), en su tesis de licenciatura titulada *“Modelo De Gestión Estratégica De Ventas”* presentado en la Universidad de Chile, cuyo objetivo general *“Mejorar y validar la propuesta del modelo preliminar sobre el proceso de Gestión de Ventas”*

y *Marketing orientado al Valor del Cliente*”, llegan a la conclusión que *“Las empresas deberían gestionar de manera más eficiente sus estrategias entorno a la Orientación al Valor del Cliente para aumentar su grado de orientación como compañía e impactar en el desempeño de esta misma”*.

El hecho de anticiparse a las condiciones del mercado, se vincula con el Grado de Orientación al Cliente por parte de la Fuerza de Ventas ya que si esta cuenta con un nivel de capacitación y una política de incentivos adecuados, se puede realizar un seguimiento constante a los clientes y ser capaces de ofrecer un valor superior al de los competidores.

Se realizó un Análisis Factorial Exploratorio para determinar la relevancia y fiabilidad de los ítems que componen a cada variable y luego de ello se realizó un Análisis Factorial Confirmatorio para comprobar el contenido del análisis anterior, y establecer el modelo definitivo.

Herrera (2014), en su tesis de maestría titulada *“Plan Estratégico para la empresa de Seguridad Privada, investigación, vigilancia e instrucción INVIN CIA. LTDA.”* presentado en la Universidad Tecnológica Israel en el país de Ecuador, cuyo como objetivo principal *“Elaborar el Plan Estratégico de la empresa de seguridad privada INVIN CIA. LTDA.”* llegando a la conclusión:

A partir de la caracterización de la empresa y tomando el marco teórico referencial, se aporta el Plan Estratégico de la INVIN CIA. LTDA en correspondencia con las políticas de desarrollo y seguridad integral enmarcada en el Plan Nacional de Seguridad Integral.

Para desarrollar la investigación se empleó una metodología fundamentalmente de corte cualitativo y como métodos del nivel teórico el análisis y la síntesis, la inducción-deducción para la conformación del marco teórico referencial y del nivel empírico la entrevista no estructurada para el diagnóstico de la situación actual y el control y evaluación del nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.

Se puede tomar como referencia esta metodología para aplicar una entrevista al gerente de la licorería asimismo, aplicar encuestas de satisfacción a los clientes internos y externos de la empresa Tabaco y Ron E.I.R.L

Loor (2016) en su tesis de licenciatura para obtener el título de Ingeniera Comercial *“Plan Estratégico Para la Gestión del Talento Humano en Impresos Guevara S.A. de la ciudad de*

Guayaquil, Período 2015 - 2016” presentado en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte en el país de Ecuador, cuyo objetivo se centró en “Diseñar un plan estratégico que permita la eficiente gestión del talento humano en Impresos Guevara S.A, de la ciudad de Guayaquil” logro llegar a la conclusión que “Se crea como una herramienta transparente la gestión de talento humano, mediante el proceso se establece un equipo de trabajo, guiando a cumplir las estrategias planteadas, políticas, valores y evaluar el desempeño de los colaboradores con una finalización de calidad.”

La metodología que uso esta autora fue la de identificar primero la visión y la misión, luego de ellos aplico la Matriz FODA, EFE y EFI y en base a ello aplico estrategias orientadas a la gestión de del talento humano, cabe resaltar que en la licorería el personal también tiene que ser impulsado es por ello que algunas estrategias planteadas van a ser directas a la gestión del personal del área de ventas.

Novillo (2015) en su tesis de licenciatura para obtener el título de Ingeniero Comercial *“Planificación Estratégica para la Apertura de un Establecimiento de cortinas en la vía la aurora – Pascuales”* presentado en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte en el país de Ecuador, cuyo objetivo principal fue *“Determinar la factibilidad mediante la Planificación estratégica para la apertura de un establecimiento de cortinas en la Vía La Aurora – Pascuales, para cubrir la demanda insatisfecha en el sector y contribuir al desarrollo comercial y laboral del sector”* pudo llegar a la conclusión que *“Definitivamente la ubicación en este negocio es estratégica, los productos que la compañía ofrece se demandan en mayor cantidad en el sector elegido, básicamente porque es uno de los dos polos de desarrollo urbanístico actuales”*.

Una de las herramientas metodológicas que ellos usaron y que es de vital importancias usar en la empresa de aplicación, es la Matriz FODA ya que gracias a ella se pueden identificar los factores externos y externos divididos en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para finalmente poder realizar estrategias que minimicen las amenazas y debilidades y logren maximizar las fortalezas y oportunidades.

Marquina (2015), en su tesis de licenciatura para optar por el título profesional de Economista *“Plan Estratégico para la Gestión Comercial de Equipos de Seguridad para la empresa Proteous Security S.A.C. 2015”* presentado en la Universidad Católica De Santa María en Piura, cuyo objetivo de investigación fue *“Proponer un Plan Estratégico para la gestión comercial de Equipos de Seguridad en la empresa Proteous Security S.A.”*, concluye que *“La aplicación del modelo secuencial de planeamiento estratégico ha permitido retener ocho*

estrategias del tipo: Desarrollo de producto, penetración de mercado, desarrollo de mercados, alianzas estratégicas y estrategias internas o de mejora de proceso”.

La metodología que se usó en esa tesis fue realizar un análisis de diagnóstico y en base a los resultados arrojados por la matriz FODA, EFE y EFI, se enfocó en cuatro estrategias puntuales para el desarrollo en la mejora de la gestión comercial las cuales fueron: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercado y diversificación de productos.

Sin duda alguna, para poder elaborar el planeamiento estratégico de la licorería Tabaco y Ron, se tendrá que aplicar la misma metodología y en base a ello poder lanzar estrategias exitosas.

Barboza, Callier & Hernández (2016), en su tesis de maestría en Finanzas Corporativas “*Análisis del ROI en la Gestión Comercial de las Tiendas por Departamento en el Perú*” presentado en la Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas ubicada en Lima, cuyo objetivo principal “*Determinar la aplicabilidad del modelo del retorno de la inversión en la gestión comercial de las Tiendas por Departamento en el Perú*” llegaron a la conclusión que:

El análisis del ROI en las Tiendas por Departamento en el Perú utilizando métricas no financieras como: métricas de mercado, métricas de cliente y métricas de las tiendas por departamento también mejora la gestión comercial en este sector.

La aplicación de la metodología propuesta por estos autores fue la del Método Delphi pues contribuye a mejorar la gestión comercial en las TDP, siendo las principales métricas no financieras a considerar el valor del cliente y rotación de inventarios.

Es preciso señalar, que si esta metodología se usaría en la investigación de aplicación, sería de gran contribución a la empresa ya que podremos medir indicadores de mercado, cliente, competencia, etc.

Ganoza (2015), en su tesis de maestría en Gestión Pública “*Aplicación de un Plan Estratégico para la Mejora de la Gestión Pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015-2020*” presentado en la Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas ubicada en Lima, cuyo objetivo de investigación fue “*Determinar qué la aplicación de un plan estratégico mejora la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten- Chiclayo en el período 2015-2020*”, llegó a la conclusión que “*Se determinó que con la aplicación del plan estratégico mejora la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten*”

Para la aplicación de este plan, se elaboró una Matriz llamada “R-O-C-OG-MR” que mide, evalúa o recolecta datos sobre diversos conceptos (variable), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Esta matriz puede ayudar a la investigación de estudio a medir, evaluar y/o recolectar diversos datos para el modelo estratégico de la licorería Tabaco y Ron.

Chugnas (2013), en sus tesis de grado para optar por el título de Ingeniero de Sistemas “*Sistema de Gestión de Ventas para Reducir el Tiempo de Atención al Cliente y Aumentar el Margen de Utilidad en la Empresa “Corporación DIJOL SRL” en el Año 2013*” presentado en la Universidad Privada del Norte en Cajamarca, cuyo objetivo principal “*Diseñar e implementar un sistema de gestión de ventas para reducir el tiempo de atención al cliente y aumentar el margen de utilidad en la empresa Corporación DIJOL SRL.*” pudo llegar a la conclusión que:

Se pudo reducir el tiempo de atención hacia el cliente en la empresa Corporación DIJOL SRL gracias a una solución tecnológica, por otro lado, ayudar a tomar una mejor decisión sobre la compra de sus productos la cual va ayudar a aumentar de su margen de ganancias puesto que la empresa está mejor surtida de productos tiene la posibilidad de aumentar sus ventas aumenta aún mucho más.

Es importante señalar que lo primero que el autor hizo fue definir y elaborar bien sus procesos ya que no los tenía bien definidos y esto generaba una productividad inferior a sus capacidades y al mismo tiempo altos costos de funcionamiento generados por desconocimiento.

Entonces, para la implementación del modelo estratégico de la licorería también se propone definir bien todos sus procesos para poder trabajar en base a ellos, encontrar cuellos de botella y poder aplicar estrategias de solución.

Ramírez (2015), en su tesis doctoral titulada “*El Planeamiento Estratégico y su relación con la Calidad de Gestión en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de Chorrillos-Lima, 2015*” presentado en la Universidad de San Martín de Porres en la ciudad de Lima, cuyo principal objetivo de investigación fue “*Establecer la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y la Calidad de gestión en las Instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Chorrillos-Lima, 2015*”, concluye que “*Los resultados de la investigación demuestran que los objetivos del planeamiento estratégico se relacionan*

significativamente con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos”.

La metodología planteada que usaron fue la siguientes, antes que nada se utilizó una muestra de 04 instituciones, 94 docentes y 17 administrativos, a los cuales se les aplicó un cuestionario sobre el planeamiento estratégico que mide las dimensiones: misión, visión, objetivos, estrategias, metas y FODA. También, se consideró en el mismo cuestionario las dimensiones de liderazgo, gestión pedagógica y académica, gestión de convivencia a los estudiantes y la gestión administrativa, y financiera. Este instrumento consta de 26 ítems y ha sido validado mediante juicio de expertos y presenta una alta confiabilidad de 0,9182.

Esta investigación servirá para poder realizar la misma metodología pero con distintas muestras ya que la empresa con la cual trabajaremos es una licorería y allí se podrá entrevistar a los clientes, colaboradores, etc.

Sosa (2016), en su tesis de licenciatura titulada “*Propuesta de un Plan Estratégico y Cuadro De Mando Integral para la Contribución y Mejora de la Gestión en la Institución Estrellas de Belén del Distrito de la Victoria en el Periodo 2014*” presentado en la Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo ubicada en Chiclayo, cuyo objetivo de investigación fue “*Proponer un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la institución Estrellas de Belén del distrito de La Victoria en el periodo 2014*”, llego a la conclusión que:

Se evidencio que la institución no cuenta con planificación estratégica adecuada para tener más claro puntos clave de la institución y así reinventarse para tener un crecimiento en el mercado y para la propuesta planteada de una herramienta de gestión como el plan estratégico, y el cuadro de mando integral se requiere plantear a las autoridades de la institución (dirección) las ventajas de la posible implementación.

La metodología utilizada se basó principalmente en un análisis de la institución actualmente, luego se determinaron los resultados de los instrumentos utilizados, Además se utilizaron herramientas como el análisis FODA, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la Cadena de Valor, entre otras.

Las herramientas anteriormente señaladas servirán para poder elaborar el plan estratégico de la licorería, primero se analizará el entorno encontrando factores que están impidiendo el éxito de la empresa y en base a ello se aplicarán las herramientas de las cuales darán como resultado

varias estrategias que pueden influenciar significativamente la Gestión de Ventas de la Licorería Tabaco y Ron.

Távora & Vásquez (2014), en su tesis de licenciatura titulada *“Propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad del servicio de la constructora Ingcooper SAC, Chiclayo 2014”* presentado en la Universidad Señor de Sipán ubicada en Chiclayo, cuyo objetivo principal de investigación fue *“Proponer un plan de estrategias de servicio para mejorar la competitividad de la constructora Ingcooper SAC, Chiclayo – 2014”*, llegaron a la conclusión que:

Al finalizar el desarrollo del plan de estrategias de servicio para la mejora de la competitividad de la constructora se encontró que existe una influencia significativa en el desarrollo de actividades con los trabajadores de la constructora, indicando que la aplicación de las estrategias de servicio permite obtener trabajadores competitivos que ofrezcan un servicio de calidad a los clientes.

La investigación tuvo una muestra de 24 trabajadores. Se trabajó con un solo grupo de pre-test que consistió en aplicar un cuestionario en el cual se evaluaban dimensiones como calidad, innovación, productividad, flexibilidad, marca, servicio, tiempo de entrega.

Es de vital importancia que las encuestas que se elaborarán para la implementación del modelo estratégico de la licorería Tabaco y Ron abarquen también estas dimensiones, ya que también están orientadas al análisis de la gestión de ventas de la empresa.

Monsalve (2013), en su tesis de licenciatura para obtener el título profesional de Administradora *“Propuesta de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa del área de la Sub Gerencia de Desarrollo Económico y Promoción PYMES de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, 2013”* presentado en la Universidad Señor de Sipán en Chiclayo, cuyo objetivo de investigación fue *“Proponer un Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa del área de la Sub Gerencia de Desarrollo Económico y Promoción PYMES de la Municipalidad de J.L.O.”*, concluyó que *“Finalmente se realizó un plan estratégico para el área de la Sub Gerencia de Desarrollo Económico y Promoción PYMES cuyo diseño está enfocado en las necesidades del área y situación actual”*.

Se basaron en una metodología donde analizaron primero su macro entorno y en base a ello, elaboraron matrices como el FODA, el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, entre otras.

Cabe resaltar que en la mayoría de las investigaciones se hacen estos análisis como parte de la elaboración de un modelo estratégico, es por eso que se seguirá las mismas pautas para este estudio.

Méndez (2015) en su tesis de licenciatura titulada “*Plan estratégico de Motivación para mejorar el clima organizacional en la Gerencia de Operaciones, Departamento de Registro y Servicios del SATCH-CHICLAYO*” presentado en la Universidad César Vallejo de Chiclayo, cuyo objetivo general fue “*Proponer un Plan de Estratégico de Motivación para mejorar el Clima Organizacional en el Departamento de Registro y Servicios de la Gerencia de Operaciones del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo*” pudo llegar a concluir que:

Se diseñó un Plan Estratégico de motivación, según, referido a la administración estratégica para el Departamento de Registros y Servicios de la Gerencia de Operaciones del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo, el cual sirve de herramienta técnica para evaluar el clima laboral en forma periódica.

El estudio tuvo como base el análisis de la matriz FODA donde se encontró las fallas respecto a las habilidades del personal. Además, se tuvo como base la información recopilada de las distintas teorías de la Planificación Estratégica. Luego de ello, se logró diagnosticar los factores del clima organizacional de la empresa que inciden positiva y negativamente. Se alcanzó a medir el clima laboral en el departamento de registro del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo y se elaboró un Plan Estratégico para mejorarlo.

La Matriz Foda es una herramienta es de vital importancia y puede ser aplicada también en el planeamiento estratégico que se elaborará, ya que también se podrá evaluar al personal del Área de Ventas de la empresa y se podrá determinar si el nivel de su desempeño es una fortaleza o debilidad para el cumplimiento de las metas de la organización.

Chávez & Romero (2014), en su tesis de licenciatura titulada “*Propuesta de un Plan Estratégico para incrementar el Nivel de Ventas en la empresa Corporación Educativa Nobel E.I.R.L.*” presentado en la Universidad Nacional de Trujillo, cuyo objetivo principal de investigación fue “*Demostrar que la propuesta de un Plan Estratégico incrementará el nivel de ventas de la Corporación Educativa Nobel E.I.R.L.*”, llegaron a la conclusión que “*El plan estratégico permitirá incrementar el nivel de ventas de la Corporación Educativa Nobel E.I.R.L.*”.

Una herramienta importante que se usó en este estudio fue la aplicación de la Matriz SEPTTE la cual identifiqué los factores del macro entorno dividiéndolos como oportunidades y amenazas.

La matriz SEPTTE es importante para identificar los factores externos que más afectan a la organización. Es por ello que se aplicará a la empresa de estudio para así poder generar estrategias orientadas a maximizar las oportunidades encontradas y reducir las amenazas.

Núñez (2014), en su tesis de licenciatura titulada “*Formulación del Planeamiento Estratégico para mejorar la eficiencia y la eficacia de la Gestión en la I.E. Ingeniería de Trujillo*” presentado en la Universidad Nacional de Trujillo, cuyo objetivo de investigación fue “*Determinar que la implementación del Planeamiento Estratégico permite mejorar significativamente la eficiencia y la eficacia en la gestión educativa de la Institución Educativa “Ingeniería” de Trujillo: 2012-2013*”, llegó a conclusión que:

El planeamiento estratégico ha incidido de eficiencia y eficacia, y en el mejoramiento de los resultados de gestión y en la calidad de gestión de la I.E. Ingeniería de Trujillo de nivel secundaria en el período 2012-2013, conforme a las informaciones pertinentes recogidas, tabuladas y analizadas.

La metodología usada para este estudio fue la matriz FODA, con la que pudieron identificar factores externos e internos y en base a ello se elaboró una estrategia que les permitió mejorar la eficiencia y la eficacia en la empresa estudiada.

Es debido a ello, que en la presente investigación también se elaborarán varias matrices para identificar factores cualitativos y cuantitativos que están influyendo en la Gestión de Ventas.

Ludena & Rodríguez (2013), en su tesis de licenciatura titulada “*Sistema de Información Web - Móvil para Mejorar la Gestión de Ventas de Entradas de Cine en la Ciudad de Trujillo*” presentado en la Universidad Privada del Norte en Trujillo, cuyo objetivo principal fue “*Desarrollar un Sistema de Información Web-Móvil para mejorar la Gestión de ventas de entradas de Cine en la ciudad de Trujillo*” pudo llegar a la conclusión que:

Se pudo cumplir con el objetivo principal obteniendo los siguientes resultados:

- Deducción en un 71% en el Tiempo Promedio para Realizar las Compras de Entrada de Cine con ayuda de la plataforma Móvil en Cineplanet, logrando un total de 994.12 segundos ahorrados.

- Reducción en un 71% en el Tiempo Promedio para realizar Reportes de ventas de entradas de cine (Pagos) en Cineplanet, logrando un total de 994.12 segundos ahorrados.
- Aumento de Nivel de satisfacción de los clientes cinéfilos en la ciudad de Trujillo en el sector cine en un 98% en Cineplanet.
- Aumento de Nivel de satisfacción de los usuarios del Sistema de Información web-Móvil del área de ventas en la ciudad de Trujillo en el sector cine en un 100% en Cineplanet.

La metodología usada se inicia con la difusión de los requerimientos del Sistema que el Usuario realiza y que son asumidos y aceptados por el equipo de trabajo.

Tener un sistema de información en una empresa es muy importante ya que permite reducción de tiempos y espera, así como también aumenta el nivel de satisfacción de los clientes. Sin embargo, la empresa Licorería Tabaco y Ron aun es una pyme y está en crecimiento por lo que optar por un sistema ERP no le es muy conviviente, sería una estrategia a largo plazo.

Lizarzaburu & Lizarzaburu (2016), en su tesis de grado titulada “*Formulación de un Modelo Estratégico y su Impacto en la Gestión del Cliente en la Empresa de Transportes Cargum Express S.R.L.*” presentado en la Universidad Privada del Norte en Trujillo, cuyo objetivo principal fue “*Determinar el impacto de la formulación del modelo estratégico en la gestión del cliente en la empresa Empresa de Transportes Cargum Express S.R.L. de la ciudad de Trujillo en el Año 2016*” llegaron a la conclusión que “*El Planeamiento Estratégico de Tecnologías de Información, es una herramienta poderosa para lograr entender y redefinir procesos sistemáticos de la empresa, lo cual contribuirá a lograr salir con éxito del proceso de reestructuración patrimonial en el que se encuentra inmersa.*”

En el estudio se aplicaron diversos métodos y técnicas entre los cuales destacan la Matriz Interna y Externa y la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico que les permitió analizar profundamente los factores internos y externos que influyen en la organización, es por ello que la misma metodología se aplicara a la empresa licorería Tabaco y Ron para poder ofrecer la posibilidad de manejar información de calidad, siempre y cuando el planeamiento estratégico sea actualizado a función de tiempo determinado.

Yñoñan (2015), en su tesis de licenciatura para obtener el título profesional de Contador Público “*Diseño de un planeamiento estratégico que permita mejorar el nivel de rentabilidad de la Empresa Bralco Contratistas Generales S.R.L, distrito Trujillo 2015*” presentado en la

Universidad Nacional de Trujillo, cuyo objetivo de investigación fue “*Determinar de qué manera el diseño de un planeamiento estratégico permite mejorar el nivel de rentabilidad de la Empresa Bralco Contratistas Generales S.R.L.*”, llego a la conclusión que:

La planeación estratégica en la empresa “Bralco Contratistas Generales SRL” pudo maximizar el nivel de rentabilidad, según los resultados favorables obtenidos en la presente tesis. Es así que se recomienda que la empresa continúe ejecutando la planeación estratégica, y realice las modificaciones correspondientes si es necesario, con el objetivo de maximizar la rentabilidad y crecer como empresa”.

El estudio utilizó una metodología similar a los estudios anteriores donde aplico la Matriz Foda pero aparte de ello, aplica un Balanced Score Card.

Basado en la información encontrada en este antecedente, luego de implementar el Modelo Estratégico a la empresa Tabaco y Ron, se dejará como recomendación que se ejecute completamente el modelo y que de ser necesario se vayan aplicando mejoras continuas conforme pase el tiempo, siempre y cuando, todo este orientado a cumplir los objetivos del área de ventas y de toda la organización. Y como se menciona, para eso se puede aplicar un Balanced Score Card.

1.1.4.2. Bases Teóricas

A. Gestión de Ventas

•Definición de Gestión de Ventas

Acerca de la definición de la Gestión de Ventas, Artal (2015) en su libro Dirección de Ventas señala que es un “*Proceso dinámico donde interactúan diferentes elementos que contribuyen a que la venta se realice, teniendo como premisa la satisfacción de las necesidades del cliente*”. Por lo que esta gestión implica la verificación de si los vendedores tienen la capacitación y la motivación adecuadas, así como la forma en que comparten su tiempo efectivo de venta entre los clientes existentes y los potenciales y, entre las cuentas grandes, medianas o pequeñas.

•Definición de Gestión Comercial

Por otro lado, Torres (2014) en su libro titulado Administración de Ventas habla acerca de la Gestión Comercial:

Proporciona técnicas para promover un producto o servicio ofrecido por una empresa. Asimismo, brinda todas las herramientas necesarias para administrar

y gestionar adecuadamente las principales actividades comerciales de la organización en mercados cada vez más competitivos.

Es por ello que en el proceso comercial el elemento más significativo es la comunicación.

•Elementos Fundamentales en la Gestión de Ventas

Michard (2013) en su libro Gestión Comercial Y Administrativa De La Empresa comenta que los elementos fundamentales en una gestión de ventas son los siguientes:

- El Enfoque hacia el cliente.
- El Equipo de Ventas.
- El Proceso de Venta.
- La Supervisión y Motivación del Equipo de ventas.
- La Comunicación en las Ventas.
- El Merchandising.

•Fuerza de Ventas

Michard (2013) comenta que la fuerza de ventas en una empresa es muy importante porque *“Es el personal externo a la empresa o propio de ésta que se dedica a la comercialización de sus productos o servicios”*.

•Beneficios de La Gestión de Ventas

Artal (2015) comenta que algunos beneficios de una aplicación de gestión de ventas benefician a toda la empresa, pero ayuda también a cada área diferenciada de la organización:

- **Aplicaciones de gestión comercial y equipo directivo:** Mide datos de forma inmediata y realiza una evaluación profunda de los resultados tanto en los equipos comerciales como en la empresa en general.
- **Orientar la dirección de tu empresa:** Tener datos en un solo lugar, a mano y usarlos en la toma de decisiones.
- **Evaluar el nivel de los equipos comerciales:** Evaluar el funcionamiento de equipos y gestionar las situaciones de forma inmediata.
- **Optimizar la relación con el cliente:** Los datos registrados en la ficha de cliente permiten al comercial preparar su visita.
- **Control de objetivos en tiempo real:** Permite al Jefe de Equipo revisar el trabajo de sus comerciales y optimizar el cumplimiento de los objetivos.

•Posicionamiento de Marca

Michard (2013) recalca que el posicionamiento de una marca es un *“Proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar nuestra marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que deseamos”*.

•Dimensiones de la Gestión de Ventas

Respecto a las Dimensiones de la Gestión de Ventas, Fleitman (2008, p. 98) sostiene que los elementos necesarios para cumplir con los objetivos de ventas propuestos en las empresas son la eficiencia, eficacia y efectividad:

- **Efectividad:** Es la combinación de la eficacia y la eficiencia en relación a las ventas obtenidas en un periodo determinado.
- **Clientes:** Se mide a través de dos aspectos, los cuales son el nivel de satisfacción de los clientes y el posicionamiento de marca comercial.
- **Personal de Ventas:** En la cual se mide el nivel de satisfacción del Personal del área de Ventas.

Después de la presente investigación, se decidió trabajar con el concepto de Gestión de Ventas del autor Fleitman (2008) ya que la definición propuesta por dicho autor, pone un énfasis en los beneficios y sobre todo en las dimensiones para poder medir cada dimensión con su indicador.

•Eficacia

Artal (2015) define a eficacia como *“El nivel de consecución de metas y objetivos. Hace referencia a la capacidad para lograr lo que se propone”*.

•Eficiencia

Por otro lado, Artal (2015) define a la eficiencia como *“Hace referencia al resultado obtenido a partir de unos recursos, tanto materiales como temporales”*.

B. Modelo Estratégico

•Definición de un Modelo Estratégico

D' Alessio (2015) *“Un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro.”*

Es así que la Planeación Estratégica es una forma para que la compañía establezca sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, que le permita desarrollar planes

detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos en la empresa.

Munch (2013) *“El Modelo Estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa”*. Es así que los empresarios *“Deben ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito”*.

Saenz (2015) en su libro *“El Plan Estratégico en la práctica”* propone como definición de plan estratégico:

Al hablar de plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

Después de la presente investigación, se decidió trabajar con el concepto de Modelo Estratégico del autor D’ Alessio (2015) ya que la definición propuesta por dicho autor, pone un énfasis en el cumplimiento de las estrategias para que la organización tenga un buen desempeño en el futuro. Asimismo, menciona que los empresarios deben diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito.

•Propósito de un Modelo Estratégico

Acerca del propósito de un Modelo Estratégico D’ Alessio (2015) señala que *“Es tener una visión clara y un propósito al momento de decidir desarrollar una meta y/o buscar lograr cumplir un objetivo puede parecer agradable, sin embargo, es algo que en muchos casos puede ser frustrante y difícil de lograr”*.

Saenz (2015) afirma también que *“Es establecer las principales líneas de actuación a seguir en el corto y medio plazo para incorporar las demandas de los profesionales y egresados al plan formativo de las titulaciones.”*.

•Planeación

Acerca de la Planeación D' Alessio (2015) lo define como una *“Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas”*.

Por ende, esta es una etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegurar la efectiva aplicación de los mismos, así como la correcta utilización para poder logra un fin esperado.

•El Plan

Como se indicó anteriormente, para la realización de una planeación es necesario elaborar un Plan, y D' Alessio (2015) lo define como *“Una toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios”*. Es así que la noción de modelo estratégico presupone un conjunto de connotaciones, tales como las de previsión, organización, coordinación de esfuerzos y control de acciones y de resultados.

•Estrategia

Saenz (2015) comenta acerca de la estrategia que *“Es un estilo y un método de pensamiento acerca de la acción, se define como un estilo y un método de pensamiento referido a la acción, de carácter consciente, adaptativo y condicional”*. Entonces la estrategia implica:

- Ponderación de las fuerzas en juego en el escenario.
- Cálculo de las decisiones por medio de hipótesis sobre el comportamiento del adversario y de la fuerza propia.
- La previsión de las reacciones adversas posibles frente a las acciones propias.
- La selección de los medios que considera idóneos.
- La combinación de los diversos dispositivos orgánicos e instrumentales y del capital humano en forma convergente y sincronizada hacia un mismo resultado.

•Estructura de un Modelo Estratégico

Según Saenz (2015) comentan que un modelo estratégico debe estar estructurado de la siguiente manera y responder a las siguientes preguntas:

- Cuáles serán los objetivos específicos para alcanzar los objetivos generales.
- Cuáles serán las estrategias específicas para alcanzar los objetivos específicos.
- Qué recursos se van a utilizar, y cómo se van a distribuir.
- Quiénes serán los responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempos obtendrán los resultados.

•Beneficios del Modelo Estratégico

La empresa Consultores Altaír indica que los objetivos de una planeación estratégica son los siguientes:

- **Beneficios Financieros**

- Investigaciones indican las organizaciones que usan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- Usualmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

- **Beneficios No Financieros**

- Mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación entre el desempeño y los resultados.
- Aumenta la capacidad de prevención de problemas.
- Identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades.
- Visión objetiva de los problemas gerenciales.
- Recursos mejor asignados.
- Ayuda a integrar el comportamiento de individuos.
- Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales.
- Disciplina y formaliza la administración.

•Ventajas de un Modelo Estratégico

Charles & Gareth (2013) en su libro de Administración Estratégica: Un Enfoque Integral, señalan que las ventajas de un Modelo Estratégico son:

- Contribuye a actividades ordenadas y con un propósito.
- Señala necesidad de cambios futuros.
- Proporciona una base para el control.
- Precisa a la visualización de un todo.
- Administra la atención hacia los objetivos.

•Desventajas de un Modelo Estratégico

Asimismo, Charles & Gareth (2013) comentan que, así como el modelo estratégico tiene ventajas, también tiene sus desventajas:

- Limitación por la poca precisión de información.
- Alto costo.
- La planificación puede “ahogar” la iniciativa.
- Puede demorar en algunos casos las acciones.

•Implementación de un Modelo Estratégico

Reconocidos autores como Charles & Gareth (2013) señalan que el proceso de implementación de un Modelo Estratégico es:

- **Reconocimiento del contexto:** Creencias, decisiones, suposiciones y conclusiones referentes al mundo con que se relaciona la empresa.
- **Establecimiento de la Visión:** Sirve como contexto fundamental para la vida de la empresa.
- **Elaboración de los Objetivos y Metas:** Propósitos medibles y alcanzables.
- **Identificación de Barreras:** Obstáculos para la realización de las metas y la visión; fuentes internas y externas de resistencia al cambio que constituyen retos o problemas a ser resueltos, convirtiéndose en indicadores para establecer estrategias.
- **Formulación de estrategias:** Guías para la asignación de recursos y vías para vencer barreras a través de múltiples tácticas.
- **Elaboración de los Planes de Acción:** Descripciones concretas de lo que sucederá y vías detalladas para implementar las estrategias para superar las barreras.

•Etapas de un Modelo Estratégico

Acerca de las etapas de un plan estratégico, Munch (2013) indica que son las siguientes:

- **Primera Etapa: Tareas preparatorias:**
 - Formación del equipo de planificación.
 - Sensibilización, información y difusión: a través de las tareas de sensibilización se prepara a la organización para el proceso de cambio a afrontar.
 - Previsión de gastos e inversiones: esta tarea consiste en la elaboración de un presupuesto de recursos (materiales, humanos, financieros, etc.) y gastos que demandará.

- Capacitación: comprende la instrucción de los miembros de la organización en los aspectos teóricos, metodológicos y prácticos que implica la formulación de un Plan Estratégico Participativo de desarrollo institucional.

- **Segunda Etapa: Etapa fundacional**

- Acuerdo sobre valores institucionales.
- Diseño de la misión institucional.
- Formulación de la visión institucional.
- Formulación de objetivos de desarrollo.

- **Tercera Etapa: Análisis de Situación**

- Análisis sectorial.
- Construcción de escenarios.
- Análisis de brechas e identificación de problemas.
- Construcción de temas críticos: los temas críticos son aquellos sobre los cuales es necesario concentrar la acción institucional en orden a alcanzar los objetivos de desarrollo preestablecidos.

- **Cuarta Etapa: Etapa Propositiva**

- Diseño de la estrategia a seguir.
- Formulación de proyectos y programas.
- Diseño del sistema de monitoreo y evaluación.

- **Quinta Etapa: Etapa Ejecutiva**

Esta etapa consiste en la implementación del Plan de Desarrollo Institucional, es decir, es la puesta en marcha de los proyectos y programas, como así también la implementación del sistema de monitoreo y evaluación.

• **Dimensiones de un Modelo Estratégico**

D' Alessio (2015) resalta que las dimensiones de un modelo estratégico se dividen en:

- **Planificación:** Es la tarea en la cual se define la manera de lograr las estrategias planeadas.
- **Organización:** Consiste en determinar qué recursos se utilizarán para cumplir las estrategias planificadas y el costo en que incurrirán estas.
- **Dirección:** Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con la supervisión de las estrategias elaboradas.

- **Control y Seguimiento:** Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

•Visión

D’ Alessio (2015) señala en su libro *Planeamiento Estratégico Razonado*, que la visión de una organización es “*La definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación la situación actual y futura de la industria*”. Las siete características de la visión que el presente autor señala en su libro son las siguientes:

- Simple, clara y comprensible.
- Ambiciosa, convincente y realista.
- Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
- Proyectada a un alcance geográfico.
- Conocida por todos.
- Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
- Una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización.

•Misión

D’ Alessio (2015) también indica que la misión de una organización es “*El catalizador que permite que permite que la trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización y lo que “debe hacer bien” esta para tener éxito*”. Asimismo, resalta las características fundamentales que debe tener una misión:

- Definir lo que es la organización.
- Definir como aspira servir a la comunidad vinculada.
- Ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Diferencias a la organización de todas las demás.
- Servir de marco para evaluar las actividades en curso.
- Ser expresada con claridad para ser entendida por todos.
- Generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.

•Los Valores

D’ Alessio (2015) menciona que los valores son “*Considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y*

constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones.” Es importante decir que los valores son indispensables para:

- Moldear los objetivos y propósitos.
- Producir las políticas.
- Definir las intenciones estratégicas.

•Core Business

Munch (2013) acerca del Core Business dice que *“Conocido como el corazón del negocio que es el conjunto de actividades que realiza una empresa y que la caracterizan, definen y diferencian en el mercado, es decir; son aquellas actividades que destacan de una empresa de su competencia.”*

•Propuesta de Valor

La propuesta de valor según Munch (2013) *“Es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora.”*

•Ventaja Competitiva

Munch (2013) indica que la ventaja competitiva *“Es una característica con la que deben contar cualquier tipo de empresa que desee tener un lugar influyente en el mercado, pues refleja o compara el prestigio de otras empresas respecto a la propia.”*

•Modelo de Negocio

Munch (2013) recalca que un modelo de negocio *“Es una herramienta de análisis que te permitirá saber quién eres, cómo lo haces, a qué coste, con qué medios y qué fuentes de ingresos vas a tener.”*

•Modelo Canvas

El modelo canvas fue creado inicialmente como tesis del doctorado de Alex Osterwalder, inicialmente fue subida a Internet y obtuvo bastante popularidad ya que resultaba sustentable para las empresas. Según Andrade (2013), el Modelo Canvas es *“una herramienta que permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio.”* Este modelo, está compuesto en 9 módulos básicos que se relacionan entre sí. Al respecto, Andrade (2013) señala también:

Consiste en dividir el proyecto en nueve módulos básicos que explican el proceso de cómo una empresa genera ingresos. Estos nueve bloques interactúan entre sí para obtener como resultado diferentes formas de hacer rentable la empresa. Como resultado de lo anterior, se clarifican los canales de distribución y las relaciones entre las partes, se determinan los beneficios e ingresos y especifican los recursos y actividades esenciales que determinan los costos más importantes. Finalmente, se pueden determinar las alianzas necesarias para operar.

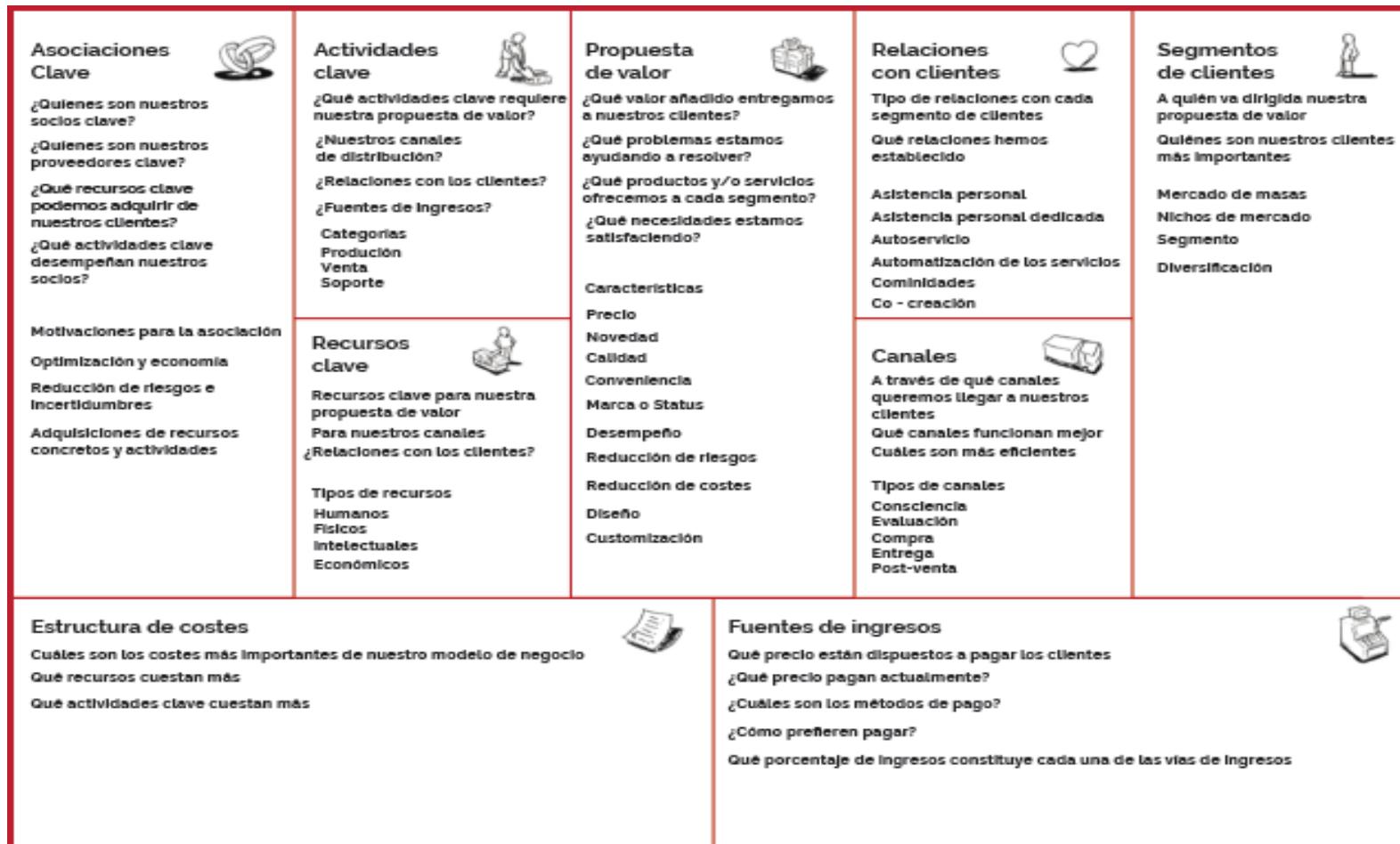


Figura n. ° 1. Modelo Canvas

Fuente: Andrade, S. (2013)

En la figura n.º 1 se muestra el Modelo Canvas dividido en 9 módulos: Segmentos de Clientes, Propuesta de Valor, Canales, Relación con el Cliente, Fuentes de Ingreso, Recursos Clave, Actividades Clave, Asociaciones claves y Estructura de Costos.

•Estructura Organizacional de la Empresa

Acerca de la Estructura Organizacional, D’ Alessio (2015) menciona que “Es la armazón que ayudara a moverá la organización a la implementación de estrategias a través de las políticas formuladas”. Chandler (1962) realizo un modelo para la relación estratégica:

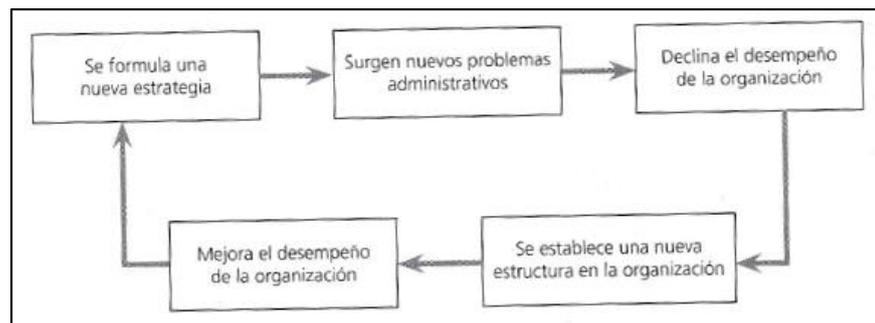


Figura n.º 2. Modelo de relación estratégica
Fuente: Planificación Estratégica Razonada

En la figura n.º 2, se muestra el modelo de relación estratégica propuestos por Chandler (1962), el cual contiene 5 procesos consecutivos.

•Cadena de Valor

D’ Alessio (2015) habla acerca de la cadena de valor “Es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.”



Figura n.º 3. Cadena de Valor de Porter
Fuente: Elaborado por Michael Porter

En la figura n. °3, se observa el modelo de cadena de valor propuesto por Michael Porter, donde considera las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

•Evaluación Externa: Análisis PESTEC (PESTE+C)

D’ Alessio (2015) habla en su libro acerca del propósito de la evaluación externa, indicando que *“Es ofrecer información relevante a los gerentes, tanto para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, como para evitar el impacto de amenazas, conocer factores claves para vencer a la competencia.”* Asimismo, señala que *“La evaluación externa revela oportunidades y amenazas clave, así como la situación n el sector industria.”*



Figura n. ° 4. Evaluación externa

Fuente: Planificación Estratégica Razonada

En la figura n. °4, se visualiza el modelo de evaluación externa el cual corresponde al análisis PESTEC donde se analizarán factores como: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Competitivos.

•Modelo de las Cinco Fuerzas de PORTER

Munch (2013) señala en su libro que el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter *“Es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.”*

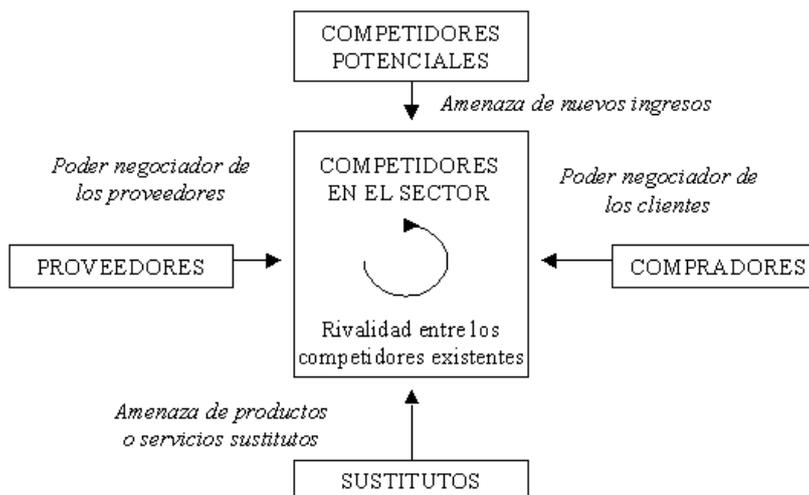


Figura n. ° 5. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Modelo Propuesto por Michael Porter

En la figura n. °5, se visualiza el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual permite analizar una industria a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas: la rivalidad entre competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los consumidores.

•Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

D’ Alessio (2015) señala que la Matriz de Evaluación de Factores Internos permite “Resumir y evaluar las pequeñas fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de negocio y ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas”. El procedimiento de la Matriz MEFI según D’ Alessio (2013) es el siguiente:

1. Hacer una lista de los factores clave de éxito identificados en el proceso de evaluación interna. Usada entre 10 y 20 factores internos en total que incluyan tanto fortalezas como debilidades.
2. Asignarle a cada uno de los factores un peso relativo 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso asignado a cada factor indica la importancia relativa del mismo para que la organización sea exitosa en la industria donde compite.
3. Asignar un valor entre 1 y 4 a cada factor, el cual corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al factor. Los valores son:
 - 4= Fortaleza Mayor
 - 3= Fortaleza Menor
 - 2= Debilidad Menor

1= Debilidad Menor

4. Multiplicar el peso de cada factor por su valor, el cual produce un peso ponderado.
5. Sumar los pesos ponderados de cada factor y determinar el peso ponderado total de las fortalezas, debilidades y de la organización.

Los puntajes ponderados totales por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles, mientras que los puntajes por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Subtotal			
Debilidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Subtotal			
Total		1.00	

Figura n. ° 6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Fuente: Planificación Estratégica Razonada

En la figura n. ° 6, se muestra el modelo de matriz de evaluación de factores internos, en el cual se ponderan valoran las fortalezas y debilidades internas de la organización.

•Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

D' Alessio (2015) recalca que la Matriz de Evaluación de Factores Externos “Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”.

El procedimiento de la Matriz MEFE según D' Alessio (2015) es el siguiente:

1. Hacer una lista de los factores clave de éxito identificados en el proceso de evaluación externa. Usada entre 10 y 20 factores internos en total que incluyan tanto fortalezas como debilidades.

2. Asignarle a cada uno de los factores un peso relativo 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso asignado a cada factor indica la importancia relativa del mismo para que la organización sea exitosa en la industria donde compite.
3. Asignar un valor entre 1 y 4 a cada factor, el cual corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al factor. Los valores son:
 - 4= Oportunidad Mayor
 - 3= Oportunidad Menor
 - 2= Amenaza Menor
 - 1= Amenaza Menor
4. Multiplicar el peso de cada factor por su valor, el cual produce un peso ponderado.
5. Sumar los pesos ponderados de cada factor y determinar el peso ponderado total de las oportunidades, amenazas y de la organización.

Los puntajes ponderados totales por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles, mientras que los puntajes por encima de 2.5 indican una posición externa fuerte.

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Oportunidades		Entre 1 y 4	Peso * Calificación
O1			
O2			
Amenazas			
A1			
A2			
Total	1.00		Sumatoria

Figura n. ° 7. Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Fuente: Planificación Estratégica Razonada

En la figura n. °7, se puede ver el modelo de matriz de evaluación de factores externos, en el cual se ponderan valoran las oportunidades y amenazas externas de la organización.

•Objetivos a Largo Plazo (OLP)

D’ Alessio (2015) dice que los objetivos a largo plazo son “*Los objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida*”. Por otro lado, se mencionan las características que deben tener los OLP:

- Cuantitativos, para poder ser medidos.
- Medibles, usando indicadores confiables.

- Realistas, pudiéndose alcanzar.
- Comprendidos, igualmente por todos y sin dudas.
- Desafiantes, para exigir el compromiso de todos.
- Jerarquizados, siendo el primero más importante.
- Alcanzables, en el tiempo establecido por la visión.
- Congruentes, entre las unidades de la organización.
- Temporales, asociados a un horizonte tiempo.

•**Objetivos a Corto Plazo (OCP)**

D’ Alessio (2015) dice que los objetivos a corto plazo son *“Los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia. Deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización permitir su medición y conseguir eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración”*.

•**Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

La Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, según D’ Alessio (2015) es *“Una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que se exige de los analistas, es posiblemente la más importante y la más conocida”*

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
Análisis externo	Análisis interno	Fortalezas: F (Liste las fortalezas) 1. 2. 3.
Oportunidades: O (Liste las oportunidades) 1. 2. 3.	Estrategias FO (Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades) Explota Maxi-Maxi	Debilidades: D (Liste las debilidades) 1. 2. 3.
Amenazas: A (Liste las amenazas) 1. 2. 3.	Estrategias FA (Use las fortalezas para neutralizar las amenazas) Confronta Maxi-Mini	Estrategias DO (Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades) Busque Mini-Maxi
		Estrategias DA (Mejore las debilidades y evite las amenazas) Evite Mini-Mini

Figura n. ° 8. Modelo de Matriz FODA

Fuente: Planificación Estratégica Razonada

En la figura n. °8, se observa el modelo de matriz FODA donde se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y del cual se desprenden estrategias FO, FA, DO y DA.

Además, D’ Alessio (2015) señala que el proceso de generar estrategias en la matriz FODA, es el siguiente:

- **Estrategias FO-Explotar (Maxi-Maxi):** Emparejar las fortalezas internas con las oportunidades externas.
- **Estrategias FA-Confrontar (Maxi-Mini):** Emparejar las fortalezas internas con las amenazas externas.
- **Estrategias DO-Buscar (Mini-Maxi):** Emparejar las debilidades internas con las oportunidades externas.
- **Estrategias DA-Evitar (Mini-Mini):** Emparejar las debilidades internas con las amenazas externas.

		Fortalezas				
		1	2	3	4	5
Oportunidades	1	+	0	+	0	++
	2	0	+	0	0	0
	3	++	0	+	+	0
	4	+	0	0	++	0
	5	0	0	+	0	+
	6	0	+	0	0	0
	7	+	0	0	0	0

Figura n. ° 9. Generación de Estrategias en la Matriz FODA

Fuente: Planificación Estratégica Razonada

En la figura n. °9, se visualiza la Generación de Estrategias en la Matriz FODA las cuales se desprenden después de realizar un análisis externo e interno.

•**Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)**

D’ Alessio (2015) indica que la matriz PEYEA “Esa usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio.” Tienen 2 ejes que combinan los factores relativos a la industria y los otros 2 ejes relativos a la organización en sus extremos bajo y alto.

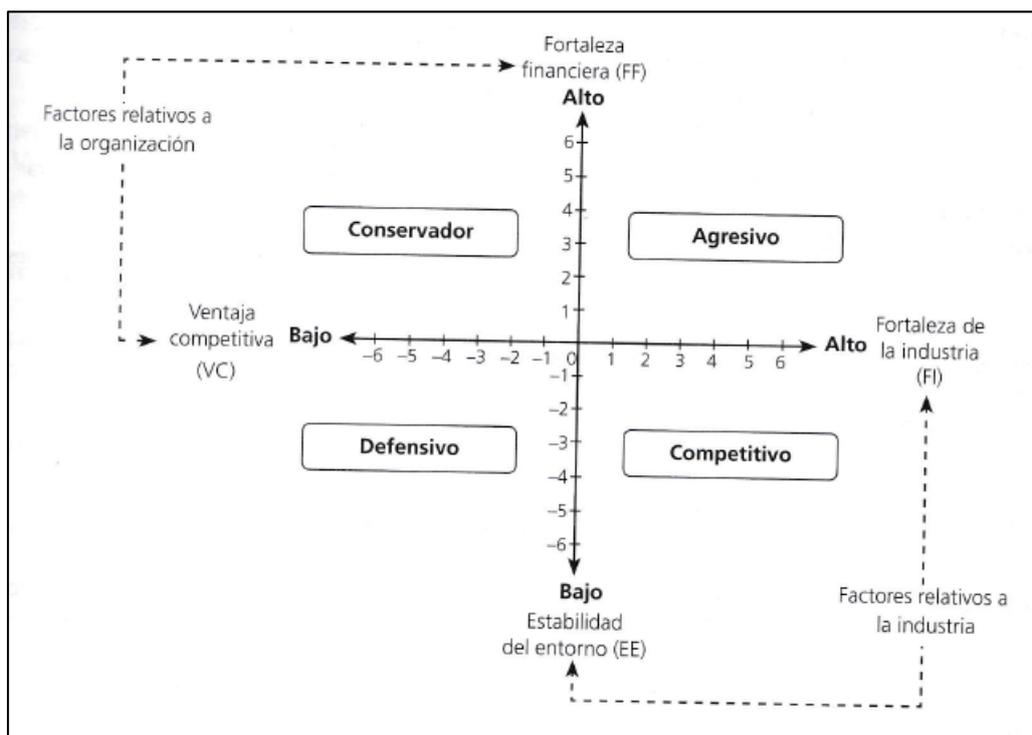


Figura n. ° 10. Modelo de Matriz PEYEA

Fuente: Planificación Estratégica Razonada

En la figura n. °10, se muestra el modelo de matriz PEYEA de la cual se desprenderán estrategias tipo conservadora, agresiva, defensiva y competitiva.

•Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

D’ Alessio (2015) acerca de la matriz del perfil competitivo dice que “Es una herramienta que compara la empresa y sus rivales y pone de manifiesto sus fortalezas y debilidades relativas.”

El procedimiento para la MPC es el siguiente:

1. Completar los factores que se consideren necesarios. La lista de siete que se sugieren debe ser considerada más bien como una guía. Luego se escribe los nombres de los competidores que se identifican como más "cercaos".
2. Determine los factores de todas las empresas enlistadas, incluyendo a la empresa establecida.
3. Luego, se identifica a los competidores: muy fuertes (los que están cerca de la calificación 4) a los fuertes (los que están cerca de la calificación 3); los menos débiles (que están cerca de la calificación 2), y, los débiles (los que están cerca de la calificación 1)

Factores Claves del éxito	Ponderación	Competidor A		Competidor B		Competidor C	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
1. Servicio al cliente							
2. Precio							
3. Calidad del producto							
4. Superioridad Tecnológica							
5. Relaciones con distribuidores							
6. Fortaleza financiera							
7. Efectividad publicitaria							
8. ...							
9. ...							
10. ...							
	$\Sigma = 1.00$		IFI-A=		IFI-B=		IFI-C=

Figura n. ° 11. Matriz de Perfil Competitivo

Fuente: Planificación Estratégica Razonada

En la figura n. °11, se visualiza el modelo de MPC la cual es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias.

•Planes de Acción

D' Alessio (2015) señala que un plan de acción “Es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.”

Asimismo se contiene que lleva los siguientes elementos:

- Que se quiere alcanzar (objetivo).
- Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad).
- Cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo).
- En dónde se quiere realizar el programa (lugar).
- Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros).
- Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso).
- Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados).

•Mapa Estratégico

La función principal del Mapa Estratégico, según D' Alessio (2015) es “COMUNICAR la estrategia a todas las personas que tienen que ejecutarla, que son los empleados de la compañía. El Mapa Estratégico cuenta la historia de la estrategia.”

El mapa estratégico está compuesto de los siguientes elementos:

- Los objetivos estratégicos, son frases cortas que concretan lo que la empresa quiere conseguir.
- Las perspectivas, son las bandas horizontales en las que se muestran los objetivos estratégicos.
- Las líneas o temas estratégicos, se estructuran en vertical. En el ejemplo se muestran con diferentes colores que agrupan objetivos estratégicos relacionados entre sí por relaciones causa-efecto.
- Las relaciones causa-efecto, que explican esta lógica, según la cual los objetivos de nivel inferior ayudan a conseguir objetivos superiores, a más largo plazo, hasta llegar a los objetivos financieros y en último término, al logro de la visión.

•Matriz OMEI

Rodríguez (2013) menciona *“La matriz OMEI requiere efectuar un despliegue hacia los objetivos, metas y estrategias como aspectos más concretos que puedan orientar el esfuerzo de la empresa. Asimismo, es necesario establecer indicadores que permitan monitorear los resultados del plan”*.

•Cuadro de Mando Integral

Munch (2013) menciona que el cuadro de mando integral *“Representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación).”*

Munch recalca en su libro las 4 áreas del cuadro de mando integral propuesto por Kaplan & Norton:

- La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor?

- La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir.
- La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito.

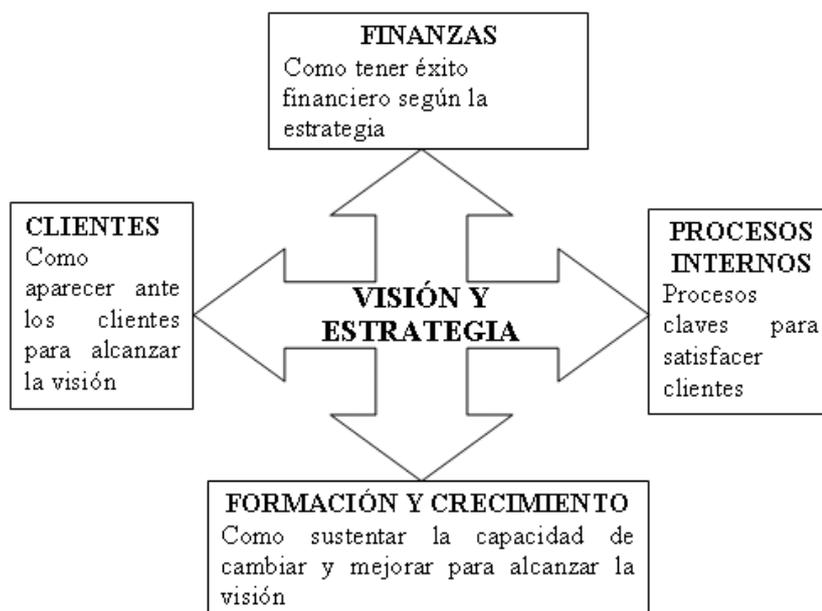


Figura n. ° 12. Modelo de Cuadro de Mando Integral

Fuente: Planificación y Control

En la figura n. °12, se observa el modelo de cuadro de mando integral en el cual se muestran las 4 perspectivas respondiendo a cada pregunta para poder lograr su visión y sus estrategias.

•Planes de Contingencia

Munch (2013) menciona que un plan de contingencia es “Una estrategia planificada con una serie de procedimientos que faciliten y orienten a tener una solución alternativa para restituir los servicios de la organización ante la eventualidad de todo lo que lo pueda paralizar de forma total”.

C. Objeto de Estudio

Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. se encuentra ubicado dentro del rubro de licores, desde la venta de vinos, cerveza, vodka, whisky hasta tabacos, cigarros, puros, así como también gaseosas, agua mineral, bebidas energizantes y snacks, la empresa fue fundada en el año 2012 teniendo como primer punto de venta en la Avenida América Norte 1146 - Los jardines.

Su representante legal es Anthony Bryan Adrianzén Rodríguez un visionario en el mundo empresarial que da como valor agregado la realización promociones en algunos productos a precio de distribuidor generando fidelización a sus consumidores finales, agregándole la bolsa de hielo en cubitos gratis, esto se debe a la cadena de abastecimiento y canales de comercialización que implementó desde inicios del año 2015, obteniendo buenos resultados en el volumen de ventas y aceptación de sus clientes, por su adecuada gestión administrativa llegando a ser la número 1 de las urbanizaciones vecinas.

En el 2016 implemento su segunda sucursal ubicado en Avenida América Sur- Palermo implementando estrategias de ventas y servicio delivery. Para poder seguir abasteciendo adecuadamente la alta demanda y por la preferencia de sus clientes para con el establecimiento, recientemente se fundó la tercera sucursal en Avenida Norte – Primavera.

Para mantener en óptimas condiciones su canal de abastecimiento y comercialización la Licorería Tabaco y Ron para siempre en la mejora continua de sus procesos internos y externos con la intención de seguir brindando una atención eficiente y rápida a sus clientes.

- **Razón Social:** LICORERIA TABACO Y RON E.I.R.L. - LTR E.I.R.L.
- **Tipo Empresa:** Empresa Individual de Resp. Ltda
- **Condición:** Activo
- **RUC:** 20477644911
- **Fecha Inicio Actividades:** 16 / Marzo / 2012
- **Actividad Comercial:** Otros Tipos de Venta por Menor.
- **Dirección Legal:** Avenida América Norte 1146 – Urb. Los Jardines, Avenida América Sur 464 – Urb. Palermo y Avenida América Norte 1281 - Urb. Primavera.
- **Distrito / Ciudad:** Trujillo
- **Provincia:** Trujillo
- **Departamento:** la Libertad, Perú
- **Titular-Gerente:** Adrianzen Rodríguez Anthony Bryan.

1.1.4.3. Definición de Términos Básicos

- **Análisis PESTEC:** Análisis de Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Competitivos.
- **Arquitectura Empresarial:** Tinoco (2013) recalca que la arquitectura empresarial *“Requiere la realización de modelos con el propósito de describir diferentes aspectos de la organización, donde estos diagramas estén relacionados.”*
- **Arquitectura TI:** Tinoco (2013) habla acerca de la arquitectura de TI *“El desafío de los ejecutivos de TI es la adopción de una arquitectura de TI flexible, que se adapte a los requerimientos futuros del negocio.”*
- **Asesoría al Cliente:** De acuerdo a LEY N° 29571 - CÓDIGO DE PROTECCIÓN Y DEFENSA DEL CONSUMIDOR, *“El proveedor tiene la obligación de ofrecer al consumidor toda la información relevante para tomar una decisión o realizar una elección adecuada de consumo, así como para efectuar un uso o consumo adecuado de los productos o servicios.”*
- **ARC:** Matriz del Área de Resultados Clave.
- **Atención al cliente:** Weinberger (2013) menciona que, *“Vender significa convencer a los clientes para que compren el producto o servicio y para ello, hay que demostrarles que son buenos. Por eso, es necesario entrenar profesionalmente a los vendedores.”*
- **Conducción del vehículo delivery:** Según ORDENANZA N° 414-MSI, *“La Empresa Responsable tendrá la obligación de cumplir con todas disposiciones legales vigentes aplicables al transporte y tránsito.”*
- **Conocimiento de la Meta de Ventas:** Weinberger (2013), Señala que, *“Debe asignarle a cada vendedor un objetivo muy claro y preciso, definiendo la cantidad de unidades a vender y el total de ingresos que debe generar. Cada vendedor debe saber muy bien su objetivo en términos de cantidad y tiempo.”*
- **Control y Seguimiento:** Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.
- **Correcta ubicación de la mercadería en Almacén:** Según el Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para Restaurantes y Servicios Afines (2008), *“Se debe*

etiquetar todos los artículos recepcionados con la fecha de entrega y vencimiento, asimismo se debe tomar en cuenta las recomendaciones de uso.”

- **Cuello de Botella:** Según Weinberger (2013), *“Es una fase de la cadena de producción más lenta que otras, que ralentiza el proceso de producción global.”*
- **Dirección:** Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con la supervisión de las estrategias elaboradas.
- **Diseño:** Es el resultado final de un proceso, cuyo objetivo es buscar una solución idónea a cierta problemática particular, pero tratando en lo posible de ser práctico y a la vez estético en lo que se hace.
- **Disminución de tiempo en la realización de los reportes de ventas:** Se enfoca más en la medición del tiempo promedio para realizar los reportes de ventas.
- **Distribución en Almacén:** Según el Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para Restaurantes y Servicios Afines (2008), *“Los almacenes o áreas de almacenamiento deben ser de material resistente que permita una fácil limpieza, deben mantenerse limpios, secos, ventilados, protegidos contra el ingreso de animales como roedores y personas ajenas al servicio, asimismo se debe limpiar con frecuencia las bandejas o anaqueles.”*
- **Efectividad:** Es la combinación de la eficiencia con la eficacia.
- **Eficacia:** Capacidad de lograr o cumplir una meta u objetivo.
- **Eficiencia:** Capacidad de cumplir un objetivo o meta utilizando el mínimo de recursos posibles.
- **E.I.R.L.:** Empresa Individual Responsabilidad Limitada
- **Elaboración de Ruteo:** Según ORDENANZA N° 414-MSI, *“La empresa responsable tendrá la obligación de prohibir y evitar que los vehículos menores que efectúan el servicio utilicen las veredas y áreas públicas no autorizadas para el estacionamiento.”*
- **Estrategia:** Es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.

- **Estrategias Cumplidas:** Son aquellas estrategias planeadas que se llegan a cumplir dentro del modelo estratégico.
- **Estrategias Elaboradas:** Son las estrategias que se llegan a elaborar en el modelo estratégico.
- **Estrategias Planificadas:** Son aquellas estrategias que se planean antes de elaborar el modelo estratégico.
- **Estrategias Supervisadas:** Son aquellas estrategias planeadas que son supervisadas constantemente dentro del modelo estratégico.
- **FODA:** Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- **Gestión:** Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.
- **Gestión de Ventas:** Proceso dinámico donde interactúan distintos elementos para ejercer las ventas, teniendo como objetivo la satisfacción de las necesidades del cliente.
- **Implementación:** Permite expresar la acción de poner en práctica, medidas y métodos, entre otros, para concretar alguna actividad, plan, o misión, en otras alternativas.
- **Incremento en la Productividad:** En la cual se medirá el tiempo promedio de compras.
- **Incremento en las buenas relaciones con el personal del área de ventas:** En la cual se mide el nivel de satisfacción del Personal del área de Ventas.
- **Incremento en las buenas relaciones con los clientes:** Se mide a través de dos aspectos, los cuales son el nivel de satisfacción de los clientes y el porcentaje de la participación en el mercado.
- **Indicadores:** Según Weinberger (2013), *“Un indicador de calidad está relacionado básicamente con la satisfacción que puede alcanzar un cliente al adquirir un producto o servicio, es decir, que funcione tal y como se espera y mejor.”*
- **Influencia:** Hace referencia al efecto o consecuencia que puede tener una cosa sobre otra, es decir, se emplea para denotar la repercusión de algo en la función de una persona u objeto que pueda manipularse.
- **MCPE:** Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico.
- **MDE:** Matriz de Decisión Estratégica.

- **ME:** Matriz de Ética.
- **MEFE:** Matriz de Evaluación de Factores Externos.
- **MEFI:** Matriz de Evaluación de Factores Internos.
- **MGE:** Matriz de la Gran Estrategia
- **MIE:** Matriz Interna – Externa.
- **MIO:** Matriz de Intereses Organizacionales.
- **Misión:** La empresa debe contar con una misión definida. Según D’ Alessio (2015), la misión es *“El catalizador que permite que permite que la trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización y lo que “debe hacer bien” esta para tener éxito”*.
- **Modelo:** Es un prototipo que sirve de referencia y ejemplo para todos los que diseñan y confeccionan productos de la misma naturaleza.
- **MPC:** Matriz de Perfil Competitivo.
- **MR:** Matriz de Rumelt.
- **Nivel de Recordación de Marca:** Grado en que el consumidor identifica, asocia y recuerda uno o varios aspectos de una marca.
- **Objetivos Definidos:** Según Weinberger (2013), *“Los objetivos estratégicos suelen estar expresados en términos cuantitativos, generalmente son de largo plazo y tienen carácter permanente.”*
- **OCP:** Objetivos a Corto Plazo.
- **Ofertas a Clientes:** Según Weinberger (2013), el objetivo central es *“Comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las bondades del producto o servicio que se ofrece.”*
- **OLP:** Objetivos a Largo Plazo.
- **Organización:** Consiste en determinar qué recursos se utilizarán para cumplir las estrategias planificadas y el costo en que incurrirán estas.
- **Participación en el mercado:** Es el resultado de dividir el total de ventas de la empresa sobre la suma del total de ventas de otras empresas dedicadas al mismo rubro.

- **Plan Estratégico:** Es la tarea en la cual se define la manera de lograr las estrategias planeadas.
- **Planificación:** Es la tarea en la cual se define la manera de lograr las estrategias planeadas.
- **PEYEA:** Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.
- **Porcentaje de Costo de Recursos Usados:** Es el resultado de dividir el costo de los recursos utilizados en el plan estratégico sobre el costo total de recursos planificados por parte de los investigadores.
- **Porcentaje de Estrategias Cumplidas:** Es el resultado de dividir las estrategias cumplidas sobre el total de estrategias elaboradas en el modelo estratégico.
- **Porcentaje de Estrategias Elaboradas:** Es el resultado de dividir las estrategias elaboradas en el modelo estratégico sobre el total de estrategias planificadas.
- **Porcentaje de Metas Cumplidas:** Es el resultado de dividir las metas cumplidas sobre el total de metas elaboradas en el modelo estratégico.
- **Porcentaje de Objetivos Cumplidos:** Es el resultado de dividir los objetivos cumplidos sobre el total de objetivos elaborados en el modelo estratégico.
- **Porcentaje de Recursos Usados:** Es el resultado de dividir el número de recursos utilizados en el plan estratégico sobre el total de recursos planificados por parte de los investigadores.
- **Porcentaje de Satisfacción de los Clientes:** Es el resultado de dividir el número de clientes satisfechos sobre el total de clientes que acuden a los tres establecimientos de la licorería Tabaco y Ron.
- **Porcentaje de Satisfacción del Personal del Área de Ventas:** Es el resultado de dividir el número de colaboradores satisfechos sobre el total de colaboradores de los tres establecimientos de la licorería Tabaco y Ron.
- **Posicionamiento Marca Comercial:** Es el resultado de medir el nivel de reconocimiento de la marca comercial en el sector de licorerías.
- **Procesos:** Se define como una secuencia ordenada de actividades cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

- **Procesos Definidos:** Weinberger (2013) indica que *“El proceso de producción es el conjunto de acciones encaminadas a generar, crear o fabricar un bien o servicio en un determinado periodo.”*
- **Proceso para formular comprobantes de pago:** De acuerdo al DECRETO LEY N° 25632 – LEY MARCO DE COMPROBANTES DE PAGO, *“Están obligados a emitir comprobantes de pago todas las personas que transfieran bienes, en propiedad o en uso, o presten servicios de cualquier naturaleza.”*
- **Proceso para formular pedidos a proveedores:** Weinberger (2013) menciona que la empresa *“Buscar proveedores y clientes, con quienes establecer relaciones confiables y de largo plazo, que generen compromisos entre los interesados.”*
- **Recepción de Comprobantes de Pago:** De acuerdo al DECRETO LEY N° 25632 – LEY MARCO DE COMPROBANTES DE PAGO, *“Están obligados a emitir comprobantes de pago todas las personas que transfieran bienes, en propiedad o en uso, o presten servicios de cualquier naturaleza.”*
- **Recepción de la mercadería:** Acerca de la recepción y control de las compras a proveedores, el Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para Restaurantes y Servicios Afines (2008), indica que *“Se debe programar las entregas durante las horas de baja actividad para tener tiempo de revisarlas y almacenarlas rápidamente en el lugar apropiado.”*
- **Registro de información:** Según Weinberger (2013), *“Es importante llevar registros de todas las actividades y acciones que realiza la empresa. Por lo tanto, además de los registros de ingresos y egresos, deben registrarse las compras y las materias primas o productos terminados.”*
- **Revisión de stock:** Al respecto, Según Weinberger (2013), comenta que *“El control de inventarios, de insumos o materia prima, de productos semi terminados y de productos terminados, para lograr un abastecimiento adecuado tanto interna como externamente.”*
- **Seguimiento de Quejas:** Según el Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para Restaurantes y Servicios Afines (2008), *“Se debe establecer procedimientos operacionales estandarizados que detalle la forma de atención de quejas o reclamos del cliente, que debería incluir el levantamiento de información del reclamante, motivo del reclamo, producto cuestionado y acciones a tomar.”*

- **Sistema de Información:** Laudon & Laudon (2013) indica que un sistema de información, *“Apoya para la toma de decisiones y el control de la organización, para ello un sistema de información recoleta, procesa, almacena y distribuye información de forma segura y rápido.”*
- **Valores y Principios Corporativos:** La empresa debe contar con valores y principios corporativos definidos. Al respecto, D’ Alessio (2015) menciona que los valores son *“Considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones.”*
- **Vehículos en correcto estado:** El Decreto Supremo N° 007-98 SA - Reglamento Sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas (1998), indica que *“De acuerdo al tipo de producto y a la duración del transporte, los vehículos deberán estar acondicionados y provistos de medios suficientes para proteger a los productos de los efectos del calor, de la humedad, la sequedad, y de cualquier otro efecto indeseable que pueda ser ocasionado por la exposición del producto al ambiente.”*
- **Verificación del estado de la mercadería:** Según el Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para Restaurantes y Servicios Afines (2008), *“No se debe aceptar paquetes dañados, que gotean, cajas rotas, latas abolladas ni reparadas ya que los contenidos podrían estar contaminados.”*
- **Visión:** La empresa debe contar con una visión definida. Según Clake & Goldsmith (1995), *“El establecimiento de la visión sirve como contexto fundamental para la vida de la empresa.”*

1.1.5. Marco Normativo

Existe un Reglamento De La Ley N° 28681, Ley Que Regula La Comercialización, Consumo Y Publicidad De Bebidas Alcohólicas, actualizada el 02 de agosto del 2016:

TÍTULO PRIMERO

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1°.- OBJETO

El presente Reglamento tiene como objeto regular la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas de toda graduación, así como establecer las obligaciones, infracciones y el procedimiento sancionador en concordancia con las disposiciones legales vigentes y los planes nacionales en ejecución: Plan nacional de apoyo a la familia, plan nacional de la juventud y plan nacional de apoyo a la infancia y adolescencia.

Artículo 2°.- ALCANCE

La disposición contenida en el presente Reglamento alcanza a todas las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas que fabriquen, importen, comercialicen, distribuyan, suministren o consuman bebidas alcohólicas a nivel nacional. El Reglamento de la Ley se puede ver más a detalle en el Anexo N° 21.

Existen también normas declaradas por la Municipalidad de Trujillo, “Licencia de Funcionamiento” que acredita que la empresa es formal y se evite multas, pues garantiza que no se perturbara la seguridad y tranquilidad de los vecinos.

Cabe resaltar que la formalización y legalización son valores agregados a la empresa. En el Anexo N° 22 se puede ver una imagen que especifica los requisitos básicos para realizar este trámite.

A la misma vez, la licencia de funcionamiento para la “Autorización Para la Instalación de Toldos y/o Anuncios” declarada por la Municipalidad de Trujillo, ya que la empresa coloca banners afuera del local, es necesario realizar este trámite para hacer formales dichos procesos. En el Anexo N° 23 se puede ver una imagen que especifica los requisitos básicos para realizar este trámite.

POLÍTICAS DE LA EMPRESA TABACO Y RON E.I.R.L.

- Todo establecimiento en Tabaco y Ron, los productos son para llevar. No se permite el consumo de bebidas alcohólicas para consumir.
- El personal tiene libre expresión de sus pensamientos para informar a su jefe sobre cualquier problema o cosa que pueda ocurrir en su horario laboral.
- El ambiente laboral debe ser amigable y con confianza sin llegar a excesos.
- El único que puede dar órdenes, llevar y traer productos, dinero y/o emitir comprobantes de pago es el jefe de la empresa.
- Toda información de la empresa es confidencial, está prohibido el uso de UCVs dentro de los locales (envío de información de la empresa), si es que se da el caso, la persona será sancionada.
- EL personal de Tabaco y Ron tiene 10 minutos de tolerancia para llegar al lugar de trabajo correspondiente.
- El personal de la empresa debe leer el “Manual de Productos” donde se detallan las clases, tipos y categorías de los licores de bebidas alcohólicas.
- Los licores de alta gama ente ellos: “Etiqueta Azul”, “Socape”, etc. La solicitud de pedidos es con 1 día de anticipación aproximadamente.
- Los productos del establecimiento de la empresa deben estar limpios y ordenados, así como también el área de trabajo.

- El personal puede gozar de su recreación o descanso siempre y cuando el área de trabajo esté limpia y ordenada.
- El personal debe entregar el local limpio y ordenado cuando termine su horario de jornada.
- Las congeladoras de la empresa deben estar encendidas cada 3 horas en cada turno, de la siguiente manera:
 - Turno Mañana: *10 am – 1 pm*
 - Turno Tarde: *7pm – 10 pm*
 - Turno Noche: *Toda la noche*
- La cadena de suministros es primordial para la empresa.
- Los familiares y/o allegados al jefe de la empresa, no tienen derecho a coger o llevar ningún producto sin antes pagar por el precio.
- El baño de cada establecimiento de la empresa estará dirigido solo para el personal, no está permitido el uso para clientes externos.
- El personal de la empresa debe emitir boletas a partir de S/. 6.00 de consumo en todos los establecimientos del negocio.
- Solo se venden 2 productos de la misma igualdad por cliente, no está permitido sobrepasar esa cantidad.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la implementación de un modelo estratégico influye en la gestión de ventas de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. en la ciudad de Trujillo en el año 2018?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la influencia de la implementación del modelo estratégico en la gestión de ventas de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. en la ciudad de Trujillo en el año 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la realidad problemática de la empresa.
- Identificar los factores críticos de la empresa.
- Diseñar un modelo estratégico que permita priorizar el cumplimiento de las principales estrategias.
- Implementar el modelo estratégico en la empresa.
- Evaluar económicamente la implementación del modelo estratégico en la gestión de ventas de la empresa.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis General

La implementación de un modelo estratégico influye en la gestión de ventas de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. en la ciudad de Trujillo en el año 2018.

Matriz de Operacionalización

- Variable Dependiente:** Gestión de Ventas
- Variable Independiente:** Modelo Estratégico.

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	FORMULA	U. MEDIDA
Gestión de Ventas	“Proceso dinámico donde interactúan diferentes elementos que contribuyen a que la venta se realice, teniendo como premisa la satisfacción de las necesidades del cliente”. Artal (2015)	Efectividad	Eficacia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Ventas Cumplidas al Mes}}{\text{Total de Ventas Proyectadas}} \times 100$	%
			Eficiencia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Ventas al Mes}}{\text{Total de Horas Trabajadas}} \times 100$	%
		Cliente	Porcentaje De Satisfacción De Los Clientes.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes Satisfechos}}{\text{Total De Clientes}} \times 100$	%
			Posicionamiento de Marca Comercial	$\frac{\text{Recordación Marca Encuestado}}{\text{Total de Clientes Encuestados}} \times 100$	%
		Personal de Ventas	Porcentaje De Satisfacción Del Personal Del Área De Ventas.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Colaboradores Satisfechos}}{\text{Total De Colaboradores}} \times 100$	%

Tabla n.° 1. Operacionalización de la Variable Dependiente

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla n.° 1 se muestra la Operacionalización de la Variable Dependiente: Gestión de Ventas de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L., en la cual se presenta la definición conceptual propuesta por Artal (2015). Asimismo, se indican las 3 dimensiones de esta variable con sus respectivos indicadores, formulas y unidades de medida para evaluar dichos factores.

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	FORMULA	U. MEDIDA
Modelo Estratégico	“Un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro.” D’ Alessio (2015)	Planificación	% De Estrategias Elaboradas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Estrategias Elaboradas al mes}}{\text{Total de Estrategias Planificadas al mes}} \times 100$	%
		Organización	% Recursos Usados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Total de Recursos Usados al mes}}{\text{Total de Recursos Planificados al mes}} \times 100$	%
			% Costo De Recursos Usados	$\frac{\text{Total Costo de Recursos Usados al mes}}{\text{Total Costo de Recursos Planificados al mes}} \times 100$	%
		Dirección	% De Metas Cumplidas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Metas Cumplidas}}{\text{Total de Metas Planteadas en el Modelo Estratégico}} \times 100$	%
		Control y Seguimiento	% De Estrategias Cumplidas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Estrategias Cumplidas}}{\text{Total de Estrategias Planteadas en el Modelo Estratégico}} \times 100$	%
			% De Objetivos Cumplidos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Objetivos Cumplidos}}{\text{Total de Objetivos Elaborados en el Modelo Estratégico}} \times 100$	%

Tabla n.° 2. Operacionalización de la Variable Independiente

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla n. °2, se muestra la Operacionalización de la Variable Independiente: Modelo Estratégico. Se presenta la definición conceptual propuesta por D’ Alessio y se indican las 4 dimensiones con sus respectivos indicadores, formulas y unidades de medida para evaluar dichos factores.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de Investigación

Experimental

Pre experimental

$$G: O_1 \quad X \quad O_2$$

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

2.2.1. Población

La población en estudio, está constituida por los clientes y el personal del área de ventas que labora en la empresa licorería “Tabaco y Ron E.I.R.L.” ubicada en las 3 sucursales: Av. América Norte 1146 – Urb. Los Jardines, Av. América Sur 464 - Urb. Palermo y Av. América Norte 1281 - Urb. Primavera en la ciudad de Trujillo.

- 1 colaborador del área de ventas por cada licorería.
- 50 de los clientes (para cada sucursal de la licorería).

La unidad de estudio es un cliente externo e interno de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.

2.2.2. Muestra

- **Para los colaboradores del área de ventas de las tres sucursales de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.**

La muestra equivale a 5 colaboradores de acuerdo a lo obtenido por el alfa de Cambridge (Ver Anexo N°24).

- **Para los Clientes de la licorería:**

Benassini, M. (2009) señala que *“Las fórmulas que se utilizan dependen sobre todo del hecho de que la población tenga un tamaño conocido o no. En el primer caso, es decir, cuando se conoce el tamaño de la población, el cálculo se hace de la siguiente manera:”*

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

N = 150 clientes totales de las 3 sucursales

Nivel de Error = e = 5% = 0.05

Nivel de Confianza al 95%; por lo tanto, Z=1.96

Proporción de éxito = P = 50%

Proporción de fracaso = Q = 50%

$$\frac{150(1.96)^2 (0.5 \cdot 0.5)}{(150-1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5 \cdot 0.5)}$$

La muestra equivale a 109 clientes del total de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. (Ver Anexo N°23).

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Dentro de la presente investigación se utilizaron las diversas técnicas y métodos:

- **Entrevista:**

Hernandez, Fernandez & Baptista (2015) comentan que *"Es una técnica de recolección de datos en donde se obtiene descripciones e informaciones que proveen las mismas personas que actúan en una realidad social dada."* Por lo tanto, se obtiene información sobre ideas o creencias concepciones de las personas entrevistadas, pudiéndose acceder al conocimiento de hechos o situaciones reales, así como a la expresión de expectativas o anticipaciones.

La cual permitirá tener un conocimiento sobre la opinión de del gerente general del estado actual de la empresa y la relación con la gestión de ventas, para ello se mantendrá un dialogo en el cual, el Gerente de la empresa responderá una serie de preguntas desarrollada en la ficha de entrevista. (Ver anexo n. ° 03)

- **Ficha de Observación:**

Según Hernandez, Fernandez & Baptista (2015) *"Es un instrumento de las técnicas de investigación para la recolección de datos, referido a un objetivo específico, en el que se determinan variables específicas."*

Dicha ficha de observación muestra el estado actual de cada proceso de la empresa licorería Tabaco y Ron. (Ver anexo n. ° 04)

- **Encuesta:**

Hernandez, Fernandez & Baptista (2015) indican que *"Es la técnica cuantitativa más utilizada para la obtención de información primaria debido a la rapidez en la que se puede reunir una gran cantidad de información, facilidad de aplicación flexibilidad de combinar con otras técnicas de investigación."*

Se realizaron dos encuestas, una con el fin de determinar la opinión de los clientes con respecto al servicio ofrecido en la empresa, el cual se encuentra en el (Ver anexo n. ° 05); y la otra elaborada para el personal de la empresa con el fin de determinar el nivel de satisfacción de colaboradores satisfechos. (Ver anexo n. ° 06)

- **Revisión Documental:**

Hernandez, Fernandez & Baptista (2015) señalan que la revisión documental *"Se centra en la recogida de datos secundarios, aquellos datos estudiados por otras personas ajenas a la investigación actual. Permitiendo describir, explicar, analizar y comparar el tema de estudios a través del análisis de diferentes fuentes de información bibliográfica, libros, artículos y leyes."* En el presente trabajo de investigación se presentan los siguientes tipos de revisión documental que se realizaron

▪ **Planes:**

Donde se elaborarán y planificarán estrategias, metas y objetivos para el año 2017 – 2018.

▪ **Cronograma:**

Se proyectarán las actividades propuestas en el plan estratégico para el año 2017 – 2018.

▪ **Presupuesto:**

Presupuesto del total de costos de los recursos utilizados propuestos en el plan estratégico para el año 2017 – 2018.

▪ **Cuadro de Revisión de Indicadores:**

El cual permitirá obtener resultados de medición de diversos procesos, así como también realizar comparaciones con la gestión futura y pasada.

▪ **Estados Financieros:**

Consta de los estados financieros de la empresa correspondientes al periodo 2017 – 2018.

▪ **Cuadros Estadísticos:**

Para analizar el porcentaje de ventas diarias, semanales y mensuales de la licorería Tabaco y Ron en el presente año 2017 – 2018.

▪ **Análisis Documental:**

Para analizar el porcentaje de ventas de la licorería con respecto al total de ventas de las empresas dedicadas al mismo rubro. (Fuente: INEI)

▪ **Bibliografías**

Para el análisis y desarrollo del presente trabajo, se recurrió a estudios realizados por profesionales con el objetivo de poder obtener resultados de diversos aspectos externos de la empresa.

2.4. Procedimiento

1. Diseñar los instrumentos para la recolección de datos (guía de entrevista).

Como instrumentos para esta investigación se diseñaron una guía de entrevista, ficha de observación, y dos encuestas que permitirían conocer el nivel de satisfacción de los clientes y de los colaboradores. (Ver anexo n. ° 03, 04, 05 y 06)

2. Ejecución de los instrumentos.

Se procedió a realizar la entrevista al Gerente General de la empresa Tabaco y Ron E.I.R.L. Anthony Adrianzén. Además, se realizaron visitas a los locales de la empresa para aplicar la guía de observación. Finalmente se encuestó a la muestra de 109 clientes y 5 trabajadores de la empresa de acuerdo a lo obtenido según el alfa de Cambridge (Ver Anexos N° 23 y N°24)

3. Procesar los datos obtenidos de los instrumentos.

Los datos obtenidos gracias a la entrevista y a la guía de observación serán utilizados más adelante como parte del desarrollo del modelo estratégico.

Los datos de las encuestas fueron procesados en un documento de Excel (Ver anexo n. ° 15 y 17)

4. Analizar los datos.

Los datos obtenidos de las encuestas fueron los siguientes. (Ver anexo n. ° 16 y 18)

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Se le realizó una entrevista al Gerente General de Tabaco y Ron E.I.R.L. la cual se puede visualizar en el Anexo N° 15.

Asimismo, se realizó lleno una ficha de observación, la cual se puede visualizar en el Anexo N° 16.

Según la muestra obtenida anteriormente, se aplicaron encuestas a 109 clientes de la Licorería Tabaco y Ron. A continuación, se presenta los datos más relevantes para esta investigación obtenidos después de encuestar a los clientes (Ver anexo N. °17)

Además, se realizó una encuesta a 5 colaboradores de la empresa Tabaco y Ron para conocer su nivel de satisfacción, la cual se puede visualizar en el Anexo N° 18.

Diseño del Modelo Estratégico

Visión

Ser la tienda de licores más reconocida en Trujillo por su variedad y calidad de productos y servicios.

Misión

Brindar a nuestros clientes la más variada selección de licores importados y nacionales, cumpliendo con un estándar de requisitos en nuestros productos y el mejor servicio para satisfacer los gustos más exigentes, para así llegar a ser a una de las mejores empresas líderes en el rubro de la comercialización de bebidas alcohólicas a nivel nacional.

Valores

- ✓ Orientación al Cliente: Ser flexibles y dinámicos y estar orientados, en todo y todos, al cliente.
- ✓ Creatividad: Ser creativos e innovadores.
- ✓ Compromiso: Lograr el compromiso e implicación de todas las personas y grupos de interés en el desarrollo del futuro de la empresa.
- ✓ Mentalidad enfocada al logro de metas de medio y largo plazo.
- ✓ Transparencia y ética empresarial, tanto interna como externamente.
- ✓ Trabajo en equipo y con mentalidad de compromiso con nuestros socios.

Modelo de Negocio

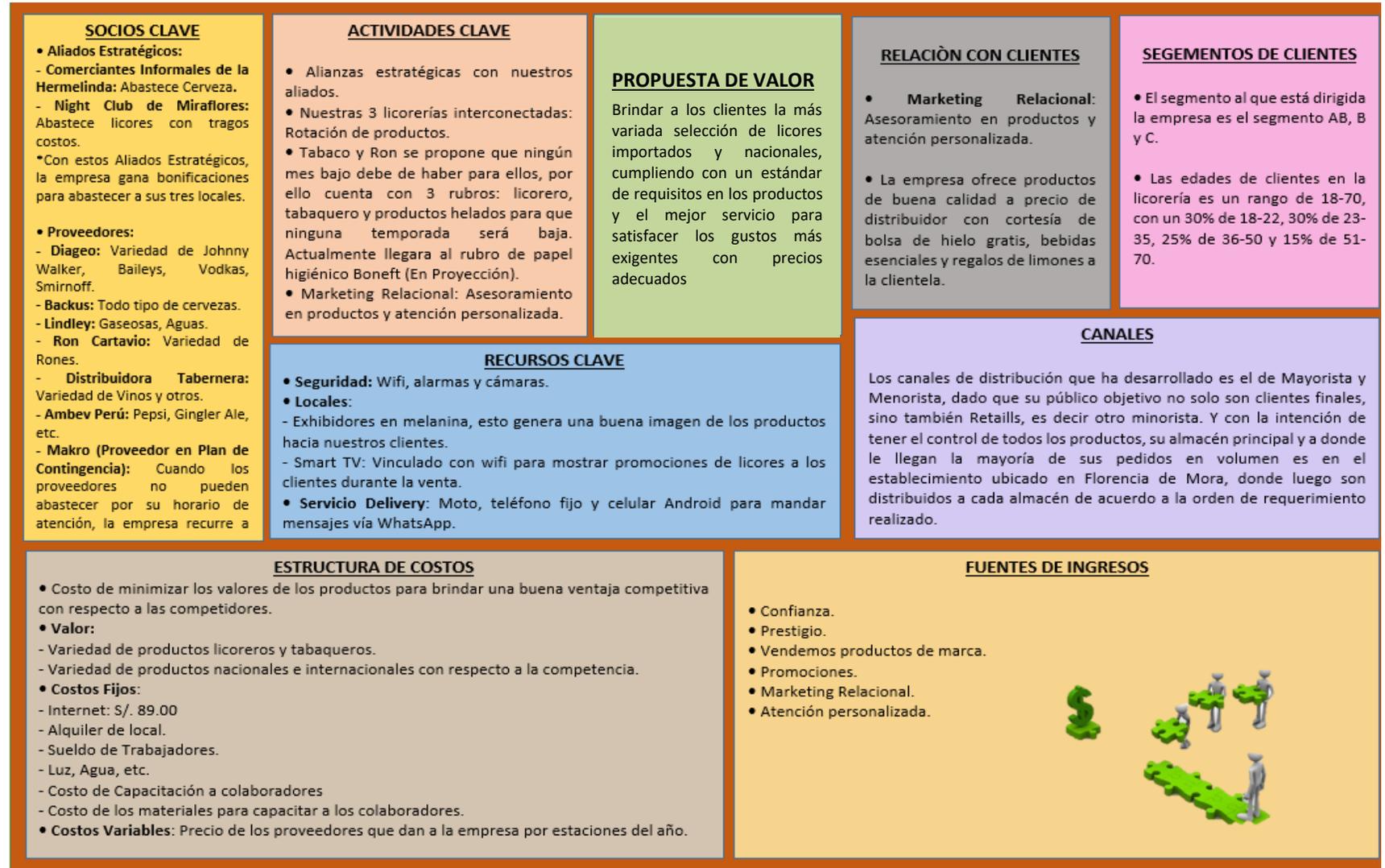


Figura n. • 13. Modelo de Negocio

Fuente: Elaboración Propia

En la figura n. ° 13, se observa que el modelo de negocio está conformado por los socios claves entre los que destacan sus aliados estratégicos como lo son los comerciantes informales de la Hermelinda y los night clubs de la urbanización de Miraflores, también están sus proveedores como Diageo, Backys, Ron Cartavio, etc. En el modelo de negocio presentado, también se encuentran sus actividades claves, propuesta de valor, el cómo es la relación con sus clientes, los segmentos a los cuales va dirigido, los recursos clave que mantiene, los canales de comercialización, la estructura de costos y la fuente de ingresos para la licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.

Grupos de Interés

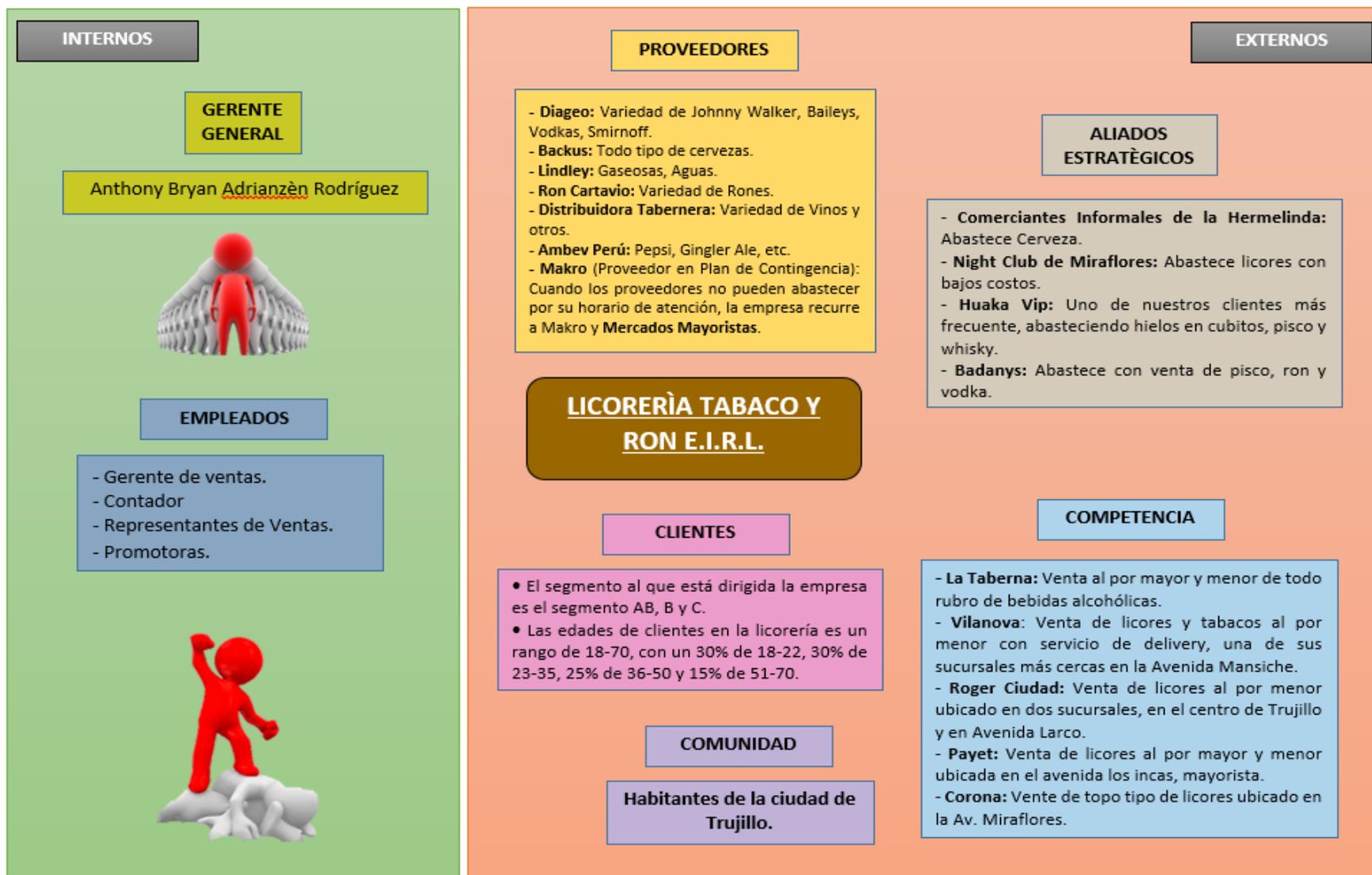


Figura n. • 14. Grupos de Interés
Fuente: Elaboración Propia

En la figura n. ° 14, se observa los grupos de interés para la licorería Tabaco y Ron E.I.R.L., la cual está dividida en clientes internos conformado por el gerente general y los empleados, la otra sección están los clientes externos entre los que destacan los proveedores, los aliados estratégicos, la competencia, los clientes y la comunidad de la ciudad de Trujillo.

Organigrama

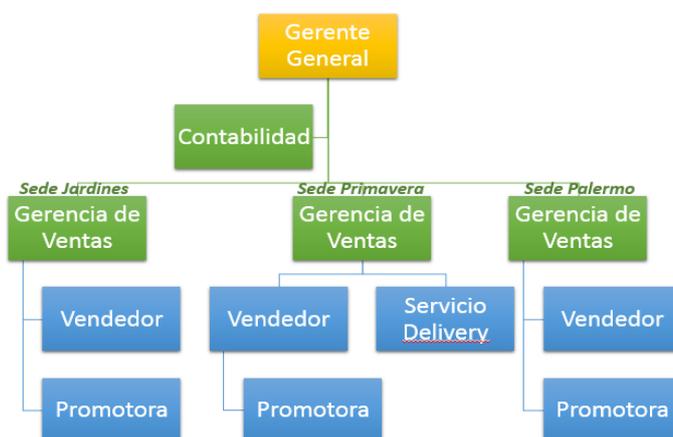


Figura n. ° 15. Organigrama

Fuente: Elaboración Propia

En la figura n. ° 15, se observa el organigrama de la licorería Tabaco y Ron E.I.R.L., conformado por el gerente general a la cabecera, el contador externo, el área de gerencia de ventas, los vendedores de cada una de las tres sucursales y las promotoras para activar promociones.

Cadena de Valor de la Empresa

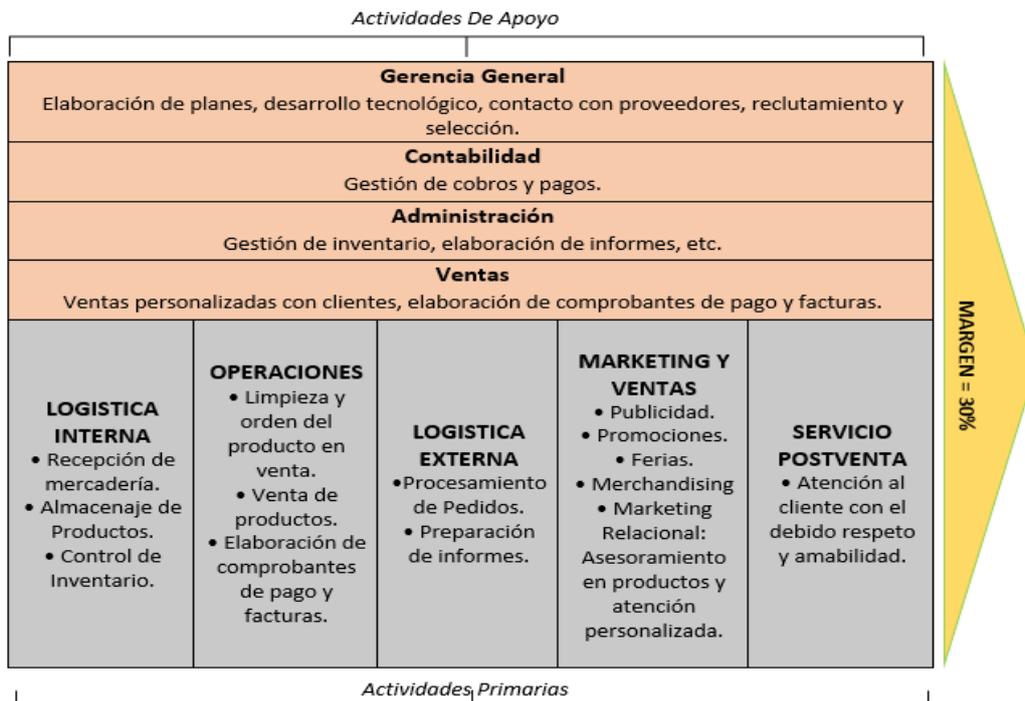


Figura n. ° 16. Cadena de Valor

Fuente: Elaboración Propia

En la figura n. °16, se observa la cadena de valor de la licorería Tabaco y Ron E.I.R.L., el cual está conformado por las actividades primarias entre las cuales destacan la logística interna, operaciones, logística interna, marketing y ventas y servicio postventa. Y en las actividades apoyo destacan la gerencia general, la contabilidad, administración y ventas.

Las Cinco fuerzas De PORTER

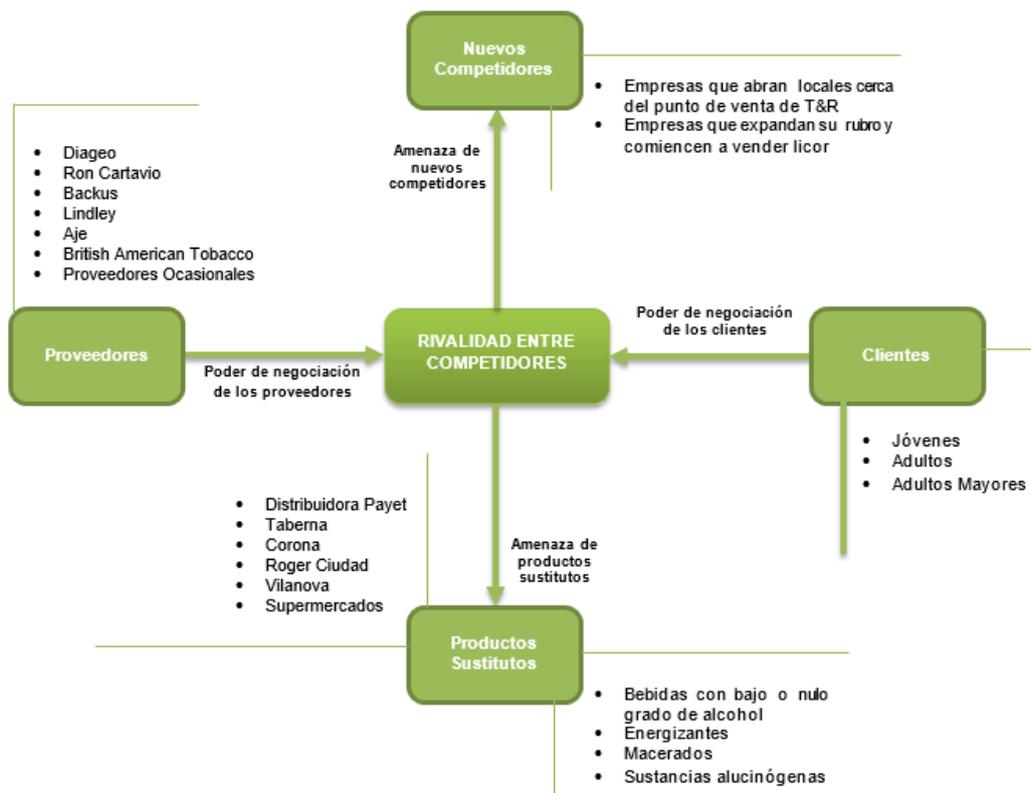


Figura n. ° 17: Matriz de las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración Propia

En la figura n. ° 17 se observa la matriz de las cinco fuerzas de PORTER para la licorería Tabaco y Ron E.I.R.L., la cual muestra cómo es el poder de negociación con los clientes, la aparición de los productos sustitutos, el poder de negociación con sus proveedores y la amenazada de nuevos competidores.

Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	TABACO Y RON		ROGER CIUDAD		VILANOVA		CORONA	
		Calificación	Valor de Peso						
1) Variedad de productos.	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3
2) Infraestructura.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
3) Precio.	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1
4) Postventa.	0.2	2	0.4	1	0.2	1	0.2	2	0.4
5) Ubicación.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15
6) Tecnología.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
7) Publicidad.	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	3	0.3
8) Personal especializado.	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3
9) Relación con proveedores.	0.2	4	0.8	3	0.6	4	0.8	4	0.8
10) Experiencia	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3
TOTAL	1		3.05		2.6		3.25		3

Figura n. ° 18: Matriz de Perfil Competitivo

Fuente: Elaboración Propia

En la figura n.º18, se observa la matriz de perfil competitivo para la licorería Tabaco y Ron E.I.R.L., la cual muestra la comparación de la empresa con sus principales competidores señalando algunos factores importantes para el éxito y poniendo valor a cada factor, y luego de ello se califica la ponderación del 1 al 4, el resultado de esta matriz señala que la empresa Vilanova está por encima de todas ya que es mejor en cuanto a variedad de productos, infraestructura y precios, dejando por debajo a Tabaco y Ron la cual se encuentra en segundo lugar con un puntaje de 3.05. Cabe resaltar, que dichos factores de calificación se asignaron bajo el criterio de la entrevista que se le realizó al gerente general de la empresa, donde él comentó la situación de su empresa en relación con los factores y con sus principales competidores.

Matriz SEPTE

MACROAMBIENTE			
FACTORES		OPORTUNIDAD	AMENAZA
SOCIAL	- Cambios en la tendencia de compra.	X	
	- Adopción de nuevos estilos de vida (más saludables).		X
	- Tasa de crecimiento de la población. (1,3% Anual según el Banco Mundial)	X	
	- Crecimiento de número de discotecas en Trujillo.	X	
	- Mayor entrada de a microempresas en el Perú.		X
	- Aumento del rubro de licorerías en Trujillo.		X
ECONÓMICO	- Crecimiento del poder adquisitivo de las personas.	X	
	- MEF espera que la economía local crezca 4,8% en el 2017.	X	
	- Según Credicorp, se estima un tipo de cambio entre S/ 3.40 y S/ 3.45 para el cierre de este año debido a la elevada incertidumbre internacional.		X
	- El índice de precios de alimentos y energía aumentó 3.5% en el 2016.		X
POLÍTICO	- Leyes u ordenanzas municipales que puedan restringir o limitar las actividades de la licorería.		X
	- Ley de aumento de tributos para empresas nacionales.		X
	- Tratados de libre comercio.	X	
	- Promulgación de ley ‘zanahoria’ y ‘seca’ que limitan la venta de bebidas alcohólicas.		X
	- Ley de amparo a pequeñas empresas.	X	
	- Aumento de sueldo mínimo para los trabajadores.		X
	- Agilización de los procesos de trámites para las PYMES.	X	
TECNOLÓGICO	- Los Sistemas de Información no están alineados con los objetivos del negocio		X
	- Desarrollo de nuevas tecnologías para la optimización de procesos.	X	
	- Tecnologías de información de costos elevados para las PYMES.		X

	- Uso de medios virtuales para publicidad (Redes Sociales, Aplicaciones móviles, etc.)	X	
ECOLÓGICO	- Mayor impulso de reutilizar cosas que aún pueden servir.	X	
	- Clima que dificulte el abastecimiento de productos.		X
	- Creación de políticas sobre el manejo de los desechos.	X	

Figura n. ° 19. Matriz SEPTTE

Fuente: Elaboración Propia

En la figura n. °19, se observa a detalle el análisis de la matriz SEPTTE para la licorería Tabaco y Ron E.I.R.L., la cual muestra los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos separándolos por oportunidades y amenazas, esto servirá de base para poder elaborar la matriz EFE (evaluación de factores externos)

Matriz EFE

	PESO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
O1: Cambios en la tendencia de compra.	0.04	4	0.16
O2: Tasa de crecimiento de la población. (1,3% Anual según el Banco Mundial).	0.04	3	0.12
O3: Crecimiento de número de discotecas en Trujillo.	0.04	3	0.12
O4: Crecimiento del poder adquisitivo de las personas.	0.05	4	0.2
O5: MEF espera que la economía local crezca 4,8% en el 2017.	0.02	3	0.06
O6: Tratados de libre comercio.	0.03	3	0.09
O7: Ley de amparo a pequeñas empresas.	0.04	4	0.16
O8: Agilización de los procesos de trámites para las PYMES.	0.04	4	0.16
O9: Desarrollo de nuevas tecnologías para la optimización de procesos.	0.05	4	0.2
O10: Uso de medios virtuales para publicidad.	0.06	4	0.24
O11: Mayor impulso de reutilizar cosas que aún pueden servir.	0.05	3	0.15
O12: Creación de políticas sobre el manejo de desechos.	0.03	3	0.09
Subtotal	0.49		1.75
AMENAZAS			
A1: Adopción de nuevos estilos de vida (más saludables).	0.06	2	0.12
A2: Mayor entrada de a microempresas en el Perú.	0.05	2	0.1
A3: Aumento del rubro de licorerías en Trujillo.	0.05	2	0.1
A4: Según Credicorp, se estima un tipo de cambio entre S/ 3.40 y S/ 3.45 para el cierre de este año debido a la elevada incertidumbre internacional.	0.03	1	0.03
A5: El índice de precios de alimentos y energía aumentó 3.5% en el 2016.	0.05	1	0.05
A6: Leyes u ordenanzas municipales que puedan restringir o limitar las actividades de la licorería.	0.05	2	0.1
A7: Ley de aumento de tributos para empresas nacionales.	0.04	2	0.08
A8: Promulgación de ley ‘zanahoria’ y ‘seca’ que limitan la venta de bebidas alcohólicas.	0.03	1	0.03
A9: Aumento de sueldo mínimo para los trabajadores.	0.04	2	0.08

A10: Sistemas no alineados con los objetivos de negocio.	0.04	2	0.08
A11: Tecnologías de información de costos elevados.	0.03	2	0.06
A12: Clima que dificulte el abastecimiento de productos.	0.04	2	0.08
Subtotal	0.51		0.91
TOTAL	1		2.66

Figura n. °20. Matriz EFE

Fuente: Elaboración Propia

En la figura n. °20 se observa a el análisis de la matriz EFE (evaluación de factores externos para la licorería Tabaco y Ron E.I.R.L., la cual muestra los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos separándolos por oportunidades y amenazas, y asignándoles a cada uno de ellos un valor correspondiente, el resultado de ese valor se interpretará a continuación. Cabe resaltar, que dichos factores de calificación se asignaron bajo el criterio de la entrevista que se le realizo al gerente general de la empresa, donde él comento la situación de su empresa en relación con los factores mostrados en la figura.

Interpretación:

El total ponderado es de 2.66 lo que indica que la empresa se encuentra por encima de la media (2.50) en su esfuerzo por seguir las estrategias que aprovechen las oportunidades de mercado y eviten las amenazas del entorno.

Auditoria Interna

FACTORES DE LA EMPRESA	VARIABLES DE FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
RECURSOS HUMANOS	-Pocos incentivos constantes al personal.		X
	-Buena remuneración y beneficios.	X	
	-Constante renovación del personal.		X
	-Saturación de funciones de la persona a cargo.		X
	-Horario flexible (tardes y noches).	X	
	-Personal no determinado para realizar el proceso de almacenamiento.		X
	-Personal capacitado para la orientación y venta de los productos.	X	
	-Clima laboral agradable.	X	
FINANCIEROS	-Capital propio.	X	
	-Liquidez y solvencia económica.	X	
	-Costos y gastos elevados.		X

	-Adquisición de productos a bajo precio.	X	
	-Falta de organización presupuestal.		X
	-La venta en tienda es la principal fuente de ingresos, permite liquidez.	X	
	-Costo elevado de transporte de productos.		X
	-Capacidad económica para cubrir con los pagos al personal.	X	
	-Costos elevados y constantes de reclutamiento.		X
TECNOLOGÍA	-Cuenta con cámaras de seguridad.	X	
	-Cuenta con un sistema de monitoreo y control para la seguridad de sus tres locales.	X	
	-Falta de software		X
	-Carecen de un sistema para controlar su almacenamiento.		X
	-Uso de teléfonos móvil y redes sociales.	X	
	-Carecen de un portal web para mostrar productos y ofertas y a la vez comprar vía online.		X
INFRAESTRUCTURA	-Buena ubicación de las 3 licorerías.	X	
	-Locales alquilados (no propios).		X
	-Locales medianos.	X	
PRODUCTO / SERVICIO	-Calidad de productos ofertados y de marcas confiables.	X	
	-Amplia variedad en la cartera de productos.	X	
	-Flete de transporte de productos no muy costoso.	X	
	-Compra a diversos proveedores.	X	
	-Muebles seguros que permiten preservar la integridad del producto.	X	
	-Espacio reducido no permite buena organización de productos almacenados.		X
PROCESOS / OPERACIONES	-Registro de compra de manera manual		X
	-Abastecimiento complicado por falta de coordinación de los trabajadores.		X
	-Elaboración y registro de comprobante de pago de manera manual.		X
	-Falta de planificación de presupuestos operacionales.		X
	-Funciones de puestos de trabajo no establecidas.		X

	-No cuenta con un plan estratégico.		X
PRECIOS	-Precios no muy competitivos.		X
	-Precios accesibles a los clientes.	X	
LEGAL	-Carecen de Manuales de Procedimiento como: MOF, Manual de Trabajador, etc.		X
	-Emitir comprobantes de pago.	X	
	-Pago de impuestos.	X	
	-Licencia de funcionamiento activa de sus tres sucursales.	X	
MARKETING	-Pocas promociones y ofertas.		X
	-Exposición y presentación de productos.	X	
	-Impulso de nuevos productos en cartera.	X	
	-Poca publicidad con promotoras en todos los locales.		X
	-Falta de estrategias de publicidad establecidas.		X
	-Carencia de publicidad mediante redes sociales.		X

Figura n. ° 21. Matriz de Auditoría Interna

Fuente: Elaboración Propia

En la figura n. °21 se observa a detalle el análisis de la matriz de Auditoría Interna para la licorería Tabaco y Ron E.I.R.L., la cual muestra los factores de recursos humanos, financieros, tecnológicos, infraestructura, producto/servicio, procesos, precios, legal y marketing separándolos como fortalezas y debilidades para la empresa, esto servirá de base para poder elaborar el análisis de la matriz EFI (evaluación de factores internos).

Matriz EFI

FACTORES FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PROEMEDIO PONDERADO
F1: Buena remuneración y beneficios.	0.02	3	0.06
F2: Horario flexible (tardes y noches).	0.02	3	0.06
F3: Personal capacitado para la orientación y venta de los productos.	0.02	4	0.08
F4: Clima laboral agradable.	0.02	4	0.08
F5: Capital propio.	0.02	3	0.06
F6: Liquidez y solvencia económica.	0.02	3	0.06
F7: Adquisición de productos a bajo precio.	0.02	3	0.06
F8: La venta en tienda es la principal fuente de ingresos, permite liquidez.	0.01	4	0.04
F9: Capacidad económica para cubrir con los pagos al personal.	0.02	3	0.06

F10: Cuenta con cámaras de seguridad.	0.03	4	0.12
F11: Cuenta con un sistema de monitoreo y control para la seguridad de sus tres locales.	0.03	4	0.12
F12: Uso de teléfonos móvil y redes sociales.	0.02	3	0.06
F13: Buena ubicación de las 3 licorerías.	0.02	3	0.06
F14: Locales medianos.	0.02	3	0.06
F15: Calidad de productos ofertados y de marcas confiables.	0.03	4	0.12
F16: Amplia variedad en la cartera de productos.	0.03	4	0.12
F17: Flete de transporte de productos no muy costoso.	0.01	3	0.03
F18: Compra a diversos proveedores.	0.02	3	0.06
F19: Muebles seguros que permiten preservar la integridad del producto.	0.02	3	0.06
F20: Precios accesibles a los clientes.	0.02	4	0.08
F21: Emitir comprobantes de pago.	0.02	3	0.06
F22: Pago de impuestos	0.03	4	0.12
F23: Licencia de funcionamiento activa de sus tres sucursales.	0.02	3	0.06
F24: Exposición y presentación de productos.	0.02	4	0.08
F25: Impulso de nuevos productos en cartera.	0.02	3	0.06
Subtotal	0.53		1.83
DEBILIDADES			
D1: Pocos incentivos constantes al personal.	0.01	1	0.01
D2: Constante renovación del personal.	0.01	2	0.02
D3: Saturación de funciones de la persona a cargo.	0.02	2	0.04
D4: Personal no determinado para realizar el proceso de almacenamiento.	0.03	2	0.06
D5: Costos y gastos elevados.	0.02	2	0.04
D6: Falta de organización presupuestal.	0.02	2	0.04
D7: Costo elevado de transporte de productos.	0.01	1	0.01
D8: Costos elevados y constantes de reclutamiento.	0.02	2	0.04
D9: Falta de software	0.02	2	0.04
D10: Carecen de un sistema para controlar su almacenamiento.	0.02	2	0.04
D11: Carecen de un portal web para mostrar productos y ofertas y a la vez comprar vía online.	0.01	1	0.01
D12: Locales alquilados (no propios).	0.03	2	0.06

D13: Espacio reducido no permite buena organización de productos almacenados.	0.02	1	0.02
D14: Registro de compra de manera manual	0.02	2	0.04
D15: Abastecimiento complicado por falta de coordinación de los trabajadores.	0.01	1	0.01
D16: Elaboración y registro de comprobante de pago de manera manual.	0.01	2	0.02
D17: Falta de planificación de presupuestos operacionales.	0.02	1	0.02
D18: Funciones de puestos de trabajo no establecidas.	0.02	1	0.02
D19: No cuenta con un plan estratégico.	0.02	1	0.02
D20: Precios no muy competitivos.	0.02	1	0.02
D21: Carecen de Manuales de Procedimiento como: MOF, Manual de Trabajador, etc.	0.02	1	0.02
D22: Pocas promociones y ofertas.	0.02	1	0.02
D23: Poca publicidad con promotoras en todos los locales.	0.01	1	0.01
D24: Falta de estrategias de publicidad establecidas.	0.03	2	0.06
D25: Carencia de publicidad mediante redes sociales.	0.03	2	0.06
Subtotal	0.47		0.75
TOTAL	1		2.58

Figura n. • 22. Matriz EFI

Fuente: Elaboración Propia

En la figura n. 22, se observa el análisis de la matriz EFI (evaluación de factores internos) para la licorería Tabaco y Ron E.I.R.L., la cual muestra los factores de recursos humanos, financieros, tecnológicos, infraestructura, producto/servicio, procesos, precios, legal y marketing separándolos por fortalezas y debilidades, y asignándoles a cada uno de ellos un valor correspondiente, el resultado de ese valor se interpretará a continuación. Cabe resaltar, que dichos factores de calificación se asignaron bajo el criterio de la entrevista que se le realizó al gerente general de la empresa, donde él comentó la situación de su empresa en relación con los factores mostrados en la figura.

Interpretación:

El total ponderado es de 2.58 lo que indica que la empresa se encuentra por encima de la media (2.50) en su esfuerzo por seguir las estrategias que maximicen las fortalezas que tienen y minimicen las debilidades con las que se encuentran actualmente.

Matriz FODA

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>
	<p>F1: Buena remuneración y beneficios. F2: Horario flexible (tardes y noches). F3: Personal capacitado para la orientación y venta de los productos. F4: Clima laboral agradable. F5: Capital propio. F6: Liquidez y solvencia económica. F7: Adquisición de productos a bajo precio. F8: La venta en tienda es la principal fuente de ingresos, permite liquidez. F9: Capacidad económica para cubrir con los pagos al personal. F10: Cuenta con cámaras de seguridad. F11: Cuenta con un sistema de monitoreo y control para la seguridad de sus tres locales. F12: Uso de teléfonos móvil y redes sociales. F13: Buena ubicación de las 3 licorerías. F14: Locales medianos. F15: Calidad de productos ofertados y de marcas confiables. F16: Amplia variedad en la cartera de productos. F17: Flete de transporte de productos no muy costoso. F18: Compra a diversos proveedores. F19: Muebles seguros que permiten preservar la integridad del producto. F20: Precios accesibles a los clientes. F21: Emitir comprobantes de pago. F22: Pago de impuestos F23: Licencia de funcionamiento activa de sus tres sucursales. F24: Exposición y presentación de productos. F25: Impulso de nuevos productos en cartera.</p>	<p>D1: Pocos incentivos constantes al personal. D2: Constante renovación del personal. D3: Saturación de funciones de la persona a cargo. D4: Personal no determinado para realizar el proceso de almacenamiento. D5: Costos y gastos elevados. D6: Falta de organización presupuestal. D7: Costo elevado de transporte de productos. D8: Costos elevados y constantes de reclutamiento. D9: Falta de software. D10: Carecen de un sistema para controlar su almacenamiento. D11: Carecen de un portal web para mostrar productos y ofertas y a la vez comprar vía online. D12: Locales alquilados (no propios). D13: Espacio reducido no permite buena organización de productos almacenados. D14: Registro de compra de manera manual D15: Abastecimiento complicado por falta de coordinación de los trabajadores. D16: Elaboración y registro de comprobante de pago de manera manual. D17: Falta de planificación de presupuestos operacionales. D18: Funciones de puestos de trabajo no establecidas. D19: No cuenta con un plan estratégico. D20: Precios no muy competitivos. D21: Carecen de Manuales de Procedimiento como: MOF, Manual de Trabajador, etc. D22: Pocas promociones y ofertas. D23: Poca publicidad con promotoras en todos los locales. D24: Falta de estrategias de publicidad establecidas. D25: Carencia de publicidad mediante redes sociales.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p>
<p>O1: Cambios en la tendencia de compra. O2: Tasa de crecimiento de la población. (1,3% Anual según el Banco Mundial). O3: Crecimiento de número de discotecas en Trujillo. O4: Crecimiento del poder adquisitivo de las personas. O5: MEF espera que la economía local crezca 4,8% en el 2017. O6: Tratados de libre comercio. O7: Ley de amparo a pequeñas empresas. O8: Agilización de los procesos de trámites para las PYMES. O9: Desarrollo de nuevas tecnologías para la optimización de procesos. O10: Uso de medios virtuales para publicidad.</p>	<p>FO1: Realizar un estudio de mercado para poder atraer más clientes con nuevos productos. (F3,F5,F6,O1,O2,O3,O4,O5,O7)</p> <p>FO2: Desarrollar un plan de ventas (F3,F5,F6,F7,F8,F9,F15,F16,F18,F20,F24,F25,O1,O2,O3,O4,O5,O7)</p>	<p>DO1: Realizar una campaña de publicidad efectiva: Vía promotoras. (D20,D22,D23,D24,O1,O3,O4)</p> <p>DO2: Promocionar los productos, ofertas, descuentos y de la empresa mediante la página oficial de Facebook. (D20,D22,D24,O1,O2,O3,O4,O9,O10)</p> <p>DO3: Realizar merchandising para las 3 sucursales de la licorería. (D13,D20,D22,D24,O1,O2,O3,O4,O9,O10,O11,O12)</p>

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE VENTAS DE LA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L. - TRUJILLO”

<p>O11: Mayor impulso de reutilizar cosas que aún pueden servir. O12: Creación de políticas sobre el manejo de desechos.</p>		<p>DO4: Implementar un sistema de información para el registro de ventas alineado a la TI y una política que proteja la información. (Ver Anexo 43 y 44) (D9,D10,D14,D16,O9,O10)</p> <p>DO5: Capacitar al personal para mejorar la atención al cliente. (D1,D2,D3,D4,D15,D18,O1,O2,O3,O4)</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1: Adopción de nuevos estilos de vida (más saludables). A2: Mayor entrada de a microempresas en el Perú. A3: Aumento del rubro de licorerías en Trujillo. A4: Según Credicorp, se estima un tipo de cambio entre S/ 3.40 y S/ 3.45 para el cierre de este año debido a la elevada incertidumbre internacional. A5: El índice de precios de alimentos y energía aumentó 3.5% en el 2016. A6: Leyes u ordenanzas municipales que puedan restringir o limitar las actividades de la licorería. A7: Ley de aumento de tributos para empresas nacionales. A8: Promulgación de ley ‘zanahoria’ y ‘seca’ que limitan la venta de bebidas alcohólicas. A9: Aumento de sueldo mínimo para los trabajadores. A10: Sistemas no alineados con los objetivos de negocio. A11: Tecnologías de información de costos elevados. A12: Clima que dificulte el abastecimiento de productos.</p>	<p>FA1: Implementar programas de fidelización. (F4,F5,F6,A1,A2,A3)</p> <p>FA2: Identificar clientes Premium. (F15,F16,F20,F24,F25,A1,A2,A3)</p>	<p>DA1: Desarrollar un plan de marketing. (D11,D20,D22,D24,D25,A1,A2,A3,A6,A8)</p> <p>DA2: Desarrollar un plan de ventas. (D11,D20,D22,D24,D25, A1,A2,A3,A6,A7,A8,A12)</p> <p>DA3: Elaborar un Manual de Productos para la exhibirlo en las sucursales de la licorería. (D11,D22,D24,D25,A1,A2,A3,A6,A7,A8)</p> <p>DA4: Elaborar un Manual de Funciones para que el personal atienda de la mejor manera al cliente. (D2,D3,D4,D18,D21,A1,A2,A3)</p> <p>DA5: Elaborar un Plan de implementación de servicio delivery. (D11,D12,D13,D22,D24,D25, A2,A3,A6,A7,A8)</p> <p>DA6: Realizar un análisis del costo de la implementación del servicio delivery. (D11,D12,D13,D22,D24,D25, A2,A3,A6,A7,A8)</p>

Figura n. ° 23. Matriz FODA

Fuente: Elaboración Propia

En la figura n. ° 23, se observa el análisis de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para la licorería Tabaco y Ron E.I.R.L., de la cual se desprenden estrategias FO para maximizar las fortalezas y oportunidades, así como también las estrategias DO para hacer uso de las oportunidades minimizando las debilidades, por otro lado las estrategias DA para minimizar las debilidades y amenazas y las estrategias FA para hacer uso de las fortalezas internas de la empresa y debilitar a las amenazas.

Matriz OMEI (Objetivos, Metas, Estrategias, Indicadores)

OBJETIVO ESPECIFICO FUNCIONAL	META OPERATIVA	ESTRATEGIA OPERATIVA	HERRAMIENTAS RECURSOS	COSTO	MÉTRICAS OPERATIVAS/ UNIDADES DE MEDIDA	UNIDAD RESPONSABLE
- Aumentar las ventas a nuevos clientes.	- Incrementar el 10% de la cartera de nuevos clientes para el primer semestre del 2019.	- Realizar una campaña de publicidad efectiva: Vía promotoras.	- Reunión de negociación con una agencia de promotoras.	S/.1,000	Base de datos de clientes de la empresa.	Gerencia de Ventas
		- Promocionar los productos, ofertas, descuentos y de la empresa mediante la página oficial de Facebook.	- Contratar a un community manager.	S/.3,000		Gerencia General
		- Realizar merchandising para las 3 sucursales de la licorería.	- Comprar materiales para la elaboración del merchandising.	S/.100,00		
- Posicionar la marca a nivel local.	- Captar un 15 % del mercado local según nuestro segmento para el tercer trimestre del año 2019.	- Realizar un estudio de mercado.	- Encuestas de la perspectiva del cliente. - Cuadro de ponderación de las necesidades de nuestro público objetivo. - Identificación de puntos de venta estratégicos.	S/.300,00	Mercado local	Gerencia General

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE VENTAS DE LA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L. - TRUJILLO”

		<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un plan de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> - Medios de comunicación masiva. - Realizar Merchandising - Lanzamiento de promociones y ofertas. 	S/.4,100		
		<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un plan de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Metas de promotores de ventas. 	S/. 50,00		
		<ul style="list-style-type: none"> - Implementar una cuarta sucursal en un lugar céntrico de la ciudad de Trujillo 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar a una empresa investigadora de mercados. - Cotizar lugares para alquilar en la ciudad de Trujillo. - Implementar el local de equipos y productos para la venta. 	S/. 5,150		
<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la satisfacción al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Agilizar en un 10% el tiempo de atención al cliente para el primer trimestre del año 2019. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un sistema de información para el registro de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de información. 	S/.10,000	Encuestas de satisfacción al cliente	Gerencia General y Gerencia de Ventas
		<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal para mejorar la atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar una empresa de capacitación. 	S/.2,000		Gerencia General y Gerencia de Ventas
		<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un Manual de Productos para 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar a un diseñador gráfico para la 	S/.1,000		

		exhibirlo en las sucursales de la licorería.	elaboración del Manual de Productos.			
		- Elaborar un Manual de Funciones para que el personal atiende de la mejor manera al cliente.	- Reunión de la Gerencia para determinar qué actividades realizarán cada colaborador.	S/.100,00		
- Ampliar la línea de servicios.	- Implementar un servicio delivery más eficaz en un 10% para el segundo semestre del año 2019.	- Elaborar un Plan de implementación de servicio delivery.	- Plan de Implementación - Equipos digitales.	S/.6,000	Estudio de Benchmarking	Gerencia General y Gerencia de Ventas
		- Realizar un análisis del costo de la implementación del servicio delivery.	- Empresa encargada de realizar un estudio de análisis de costos.	S/.2,000		Gerencia General y Gerencia de Ventas
- Aumentar el porcentaje de clientes fidelizados.	- Retener e incrementar clientes fidelizados en un 15% para el segundo semestre del año 2019.	- Implementar programas de fidelización.	- Lanzamiento de promociones y cupones de descuento. - Lanzamiento de tarjeta para acumulación de puntos.	S/. 5,000	Base de datos de clientes de la empresa.	Gerencia General y Gerencia de Ventas
		- Identificar clientes Premium.	- Segmentación de clientela con base en frecuencia, monto de compra y valor	S/.2,250		

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN
 LA GESTIÓN DE VENTAS DE LA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L. - TRUJILLO”

			económico futuro. - Servicios Innovadores. - Trato exclusivo: Incentivos a colaboradores por brindar un trato exclusivo a clientes frecuentes.			
--	--	--	--	--	--	--

Figura n. ° 24. Matriz OMEI

Fuente: Elaboración Propia

En la figura n. °24, se observa a detalle la matriz OMEI (Objetivos, Metas, Estrategias, Indicadores) para la licorería Tabaco y Ron E.I.R.L., donde se pueden ver los objetivos trazados, complementados con metas, actividades o estrategias, herramientas, costo, unidades de medida y unidades responsables.

Programación de Objetivos

OBJETIVO ESPECIFICO FUNCIONAL	PROGRAMACIÓN AÑO 2019											
	PRIMER TRIMESTRE			SEGUNDO TRIMESTRE			TERCER TRIMESTRE			CUARTO TRIMESTRE		
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Aumentar las ventas a nuevos clientes.	X	X	X	X	X	X						
Posicionar la marca a nivel local.							X	X	X			
Aumentar la satisfacción al cliente.	X	X	X									
Ampliar la línea de servicios.							X	X	X	X	X	X
Aumentar el porcentaje de clientes fidelizados							X	X	X	X	X	X

Figura n. ° 25. Programación de Objetivos

Fuente: Elaboración Propia

En la figura n. ° 25, se observa a detalle la programación de los objetivos planteados de la matriz OMEI para la licorería Tabaco y Ron E.I.R.L., donde se pueden ver los cuatro trimestres del año donde se realizarán estos objetivos.

Plan Operativo Anual

OBJETIVO ESPECIFICO FUNCIONAL	AÑO 2019											
	1° TRIMESTRE			2° TRIMESTRE			3° TRIMESTRE			4° TRIMESTRE		
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1. Aumentar las ventas a nuevos clientes. • Incrementar el 10% de la cartera de nuevos clientes para el primer semestre del 2019. ACTIVIDADES / PROYECTOS												
Realizar una campaña de publicidad efectiva: Vía promotoras	X	X	X	X	X	X						
Promocionar los productos, ofertas, descuentos y de la empresa mediante la página oficial de Facebook.	X	X	X	X	X	X						
Realizar merchandising para las 3 sucursales de la licorería.	X	X	X	X	X	X						
2. Posicionar la marca a nivel local. • Captar un 15 % del mercado local según nuestro segmento para el tercer trimestre del año 2019. ACTIVIDADES / PROYECTOS												
Realizar un estudio de mercado.							X	X	X			
Desarrollar un plan de marketing.							X	X	X			
Desarrollar un plan de ventas							X	X	X			
Implementar una cuarta sucursal en un lugar céntrico de la ciudad de Trujillo							X	X	X			
3. Aumentar la satisfacción al cliente • Agilizar en un 10% el tiempo de atención al cliente para el primer trimestre del año 2019. ACTIVIDADES / PROYECTOS												
Implementar un sistema de información para el registro de ventas.							X	X	X	X	X	X
Capacitar al personal para mejorar la atención al cliente.							X	X	X	X	X	X
Elaborar un Manual de Productos para la exhibirlo en las sucursales de la licorería.							X	X	X	X	X	X
Elaborar un Manual de Funciones para que el personal atienda de la mejor manera al cliente.							X	X	X	X	X	X
4. Ampliar la línea de servicios. • Implementar un servicio delivery más eficaz en un 10% para el segundo semestre del año 2019.												

ACTIVIDADES / PROYECTOS												
Elaborar un Plan de implementación de servicio delivery.				X	X	X						
Realizar un análisis del costo de la implementación del servicio delivery.				X	X	X						
5. Aumentar el porcentaje de clientes fidelizados Retener e incrementar clientes fidelizados en un 15% para el segundo semestre del año 2019.												
ACTIVIDADES / PROYECTOS												
Implementar programas de fidelización.								X		X	X	X
Identificar clientes Premium.									X	X	X	X

Figura n. ° 26. Plan Operativo Anual de Objetivos

Fuente: Elaboración Propia

En la figura n. °26, se observa a detalle el plan operativo anual de los objetivos para la licorería Tabaco y Ron E.I.R.L., donde se pueden ver los cuatro trimestres del año donde se realizarán las actividades o estrategias planteadas por cada objetivo.

Matriz PEYEA

FUERZA FINANCIERA (FF)	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Escala de precios de productos competidores
Flujos de efectivo	Barreras para entrar en el mercado
Facilidad para salir del mercado	Presión competitiva
Riesgos implícitos del negocio	Elasticidad de la demanda
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimientos tecnológicos
Utilización de la capacidad de la competencia	Aprovechamiento de recursos
Conocimientos tecnológicos	Intensidad de capital
Control sobre los proveedores y distribuidores	Facilidad para entrar en el mercado Productividad, aprovechamiento de la capacidad

Figura n. ° 27. Matriz PEYEA

Fuente: *Elaboración Propia*

En la figura n. °27, se observan los cuadrantes para realizar la matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción) en la cual se ven algunos factores divididos en fuerza financiera estabilidad del ambiente, ventaja competitiva y fuerza de la industria.

	CALIFICACIONES
FUERZA FINANCIERA	
Alta inversión en compra de productos.	3.0
Revisión de indicadores.	3.0
El ingreso neto de la licorería Tabaco y Ron es de 20 mil soles, 5% más que el año anterior.	5.0
Los ingresos de la licorería Tabaco y Ron aumentaron 5% a 25 mil soles.	5.0
TOTAL	16.0
FUERZA DE LA INDUSTRIA	
Actitud de los consumidores de bebidas alcohólicas y tabaco frente a la competencia.	4.0
La desregulación aumenta la competencia en la industria de la licorería Tabaco y Ron.	3.0
La “Ley Seca o de Zanahoria” para el rubro licorero hace que todo establecimiento atienda hasta las 11.:00 pm.	4.0
TOTAL	11.0

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
Las empresas informales, y el contrabando hacen que la estabilidad del ambiente legal se vea afectado por una guerra de precios.	-3.0
Con ventas de nuevos rubros en los locales, la Licorería Tabaco y Ron siempre ha dependido mucho de las industrias de productos congelados como las cremoladas y hielos en cubitos, estos rubros son bajos en época de frío.	-4.0
La desregulación de las licorerías formales ha producido inestabilidad en toda la industria.	-3.0
TOTAL	-10.0
VENTAJA COMPETITIVA	
El rubro licorero ofrece servicios de procesamiento de capacitaciones sobre las bebidas alcohólicas a más de 12 instituciones en la región Libertad.	-3.0
Los autoservicios, súper mercados y Minimarket son cada vez más competitivos.	-2.0
La licorería tiene un enorme potencial de consumidores de bebidas alcohólicas.	-3.0
TOTAL	-8.0

Figura n. ° 28. Cuadrantes de la matriz PEYEA

Fuente: Elaboración Propia

En la figura n. °28, se observan los cuadrantes para realizar la matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción) en la cual se ven algunos factores divididos en fuerza financiera estabilidad del ambiente, ventaja competitiva y fuerza de la industria todos estos ya con calificaciones las cuales servirán para reemplazar en la ecuación y ver en qué cuadrante se ubicarán sus estrategias.

Conclusión

- El promedio para la FF es $+16.0/4 = 4.00$
- El promedio para la FI es $+11.0/3 = 3.67$
- El promedio para la EA es $-10.0/3 = -3.33$
- El promedio para la VC es $-8.0/3 = -2.67$

Vector De La Matriz PEYEA

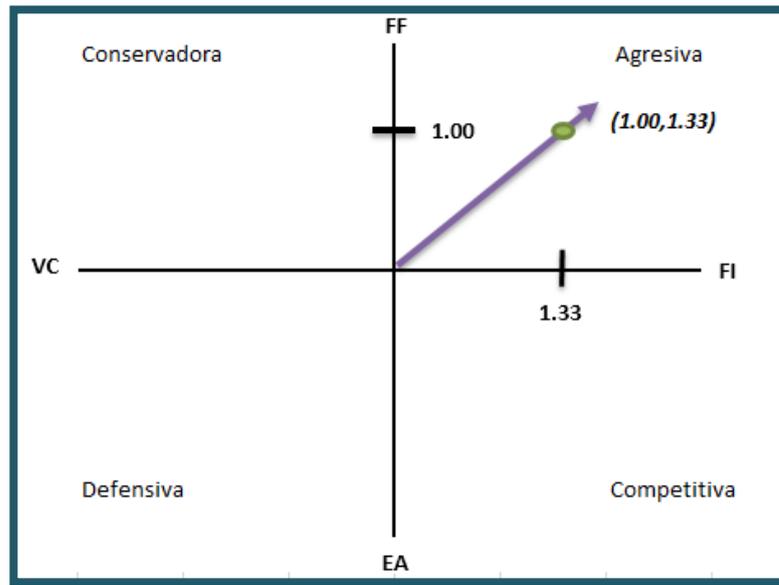


Figura n. ° 29. Vector de la matriz PEYEA

Fuente: Elaboración Propia

En la figura n. °29, se observa el vector de la Matriz PEYEA que da como resultado que las estrategias que se van a lanzar tienen que ser agresivas.

El Vector Direccional Coordina:

Eje X: $VC + FI = (-2.67) + (3.67) = 1.00$

Eje Y: $FF + EA = (4.00) + (-2.67) = 1.33$

Resultado:

En la figura se muestra que la Licorería Taba y Ron debe aplicar estrategias de tipo Agresivas. Asimismo, se puede decir que es una empresa fuerte que ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente.

Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL TABACO Y RON					
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS	RESPONSABLE	INICIATIVA/ESTRATEGIAS
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad.	ROI	30%	Gerente	Analizar estados financieros
	Aumentar las ventas a nuevos clientes.	% De Clientes Nuevos	50%	Gerencia y Ventas	Realizar una campaña de publicidad efectiva: Vía promotoras.
					Promocionar los productos, ofertas, descuentos y de la empresa mediante la página oficial de Facebook.
PERSPECTIVA CLIENTE	Aumentar la satisfacción al cliente.	% de Satisfacción de Clientes	90%	Gerencia y Ventas	Dar a conocer los productos que ofrece la empresa
	Incrementar cuota de participación del mercado.	% de Participación en el Mercado	70%	Gerencia y Ventas	Llegar mucho a muchos mas clientes.
	Aumentar el porcentaje de clientes fidelizados.	% de Clientes Fidelizados	80%	Gerencia y Ventas	Identificar clientes Premium. Implementar programas de fidelización.
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Posicionar la marca a nivel local.	% de Participación en el Mercado	85%	Gerencia	Realizar un estudio de mercado.
	Disminuir el tiempo de espera en atención al cliente.	% Tiempo Espera en Atención al Cliente	80%	Gerencia y Ventas	Implementar un Software para la agilización en el proceso de Gestión de Ventas.
	Ampliar la línea de servicios.	% de Nuevos Servicios de la Licorería	70%	Gerencia y Ventas	Elaborar un Plan de implementación de servicio delivery.
APRENDIZAJE / CRECIMIENTO	Capacitar al personal en TI.	% de Personal Capacitado	80%	Gerencia	Plan de Capacitación para personal en TI.
	Incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores.	% Porcentaje de Satisfacción de Trabajadores	85%	Gerencia	Programas de Motivación e integración.
	Atraer y retener personal calificado.	% de Personal con Más de 1 año Laborando	80%	Gerencia	Reconocer continuamente el trabajo de los colaboradores.

Figura n. ° 30. Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración Propia

En la figura n.º 30, se observa el cuadro de mando integral de la empresa Tabaco y ron E.I.R.L. en donde se pueden ver las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje/conocimiento, con sus respectivos objetivos estratégicos, indicadores, metas, responsables y estrategias o iniciativas respectivamente,

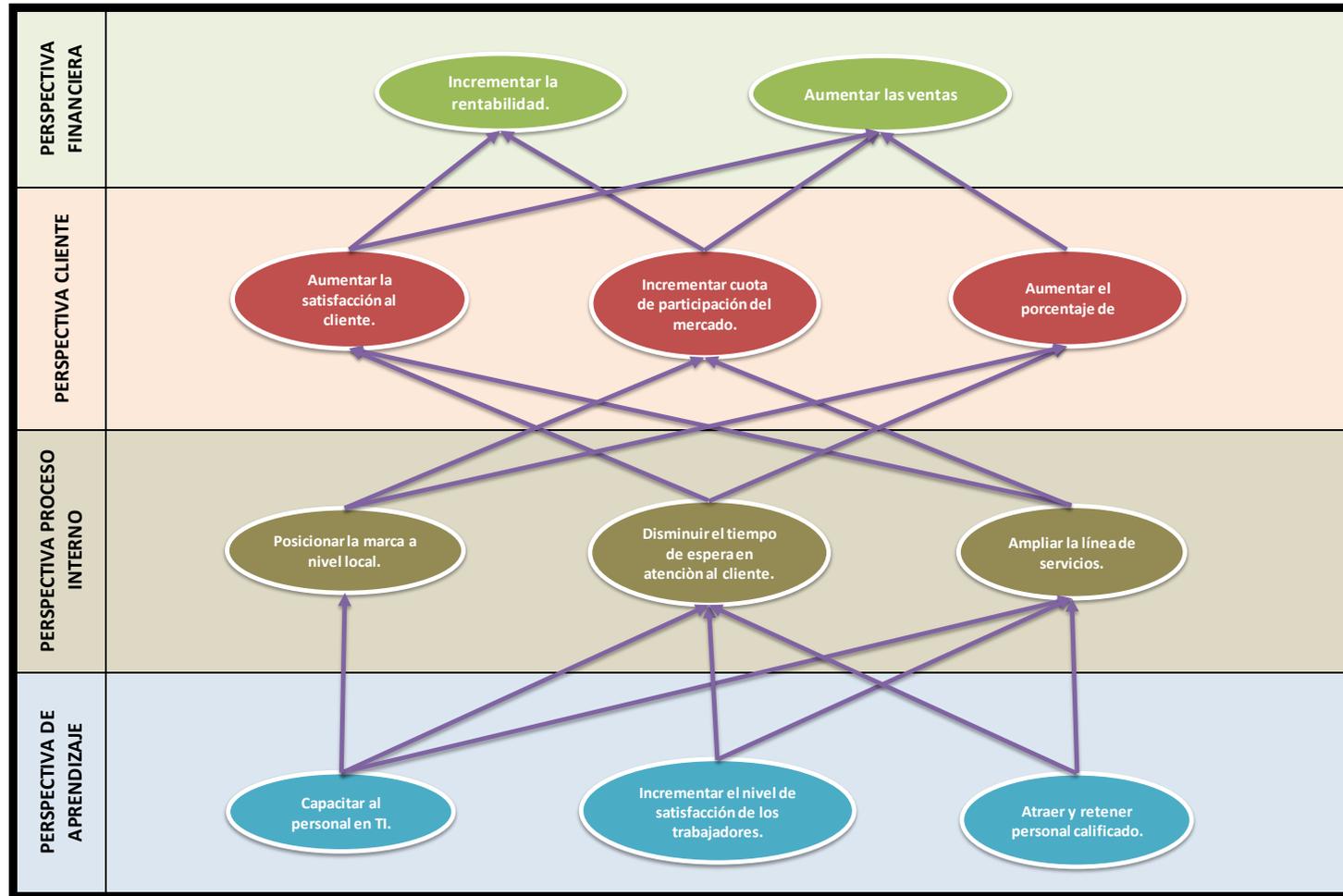


Figura n. ° 31. Mapa de Enlace Causa-Efecto

Fuente: Elaboración Propia

En la figura n. °31, se observa el mapa de enlace causa – efecto de la empresa Tabaco y ron E.I.R.L. en donde se pueden ver las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje/conocimiento, con sus respectivos objetivos estratégicos enlazados y mostrando una relación causa – efecto.

Resultados del Pre Test Variable Dependiente

INDICADORES	FORMULA	U. MEDIDA	RESULTADO OBTENIDO
Eficacia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Ventas Cumplidas al Mes} \times 100}{\text{Total de Ventas Proyectadas}}$	%	84%
Eficiencia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Ventas al Mes}}{\text{Total de Horas Trabajadas al Mes}} \times 100$	%	93.33%
Porcentaje De Satisfacción De Los Clientes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes Satisfechos} \times 100}{\text{Total de Clientes}}$	%	46.7%
Posicionamiento de Marca Comercial	$\frac{\text{Recordación Marca Encuestado} \times 100}{\text{Total de Clientes Encuestados}}$	%	12%
Porcentaje De Satisfacción Del Personal Del Área De Ventas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Colaboradores Satisfechos} \times 100}{\text{Total de Colaboradores}}$	%	20%

Tabla n. ° 3. Resultados del Pre Test de la Variable Dependiente

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla n. ° 3, se observan los resultados obtenidos del Pre Test de cada indicador de la variable dependiente.

Eficacia

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente de la empresa (Ver Anexo N°15), el gerente de la empresa indicó que según la información que él ha recopilado, la proyección de ventas mensuales de 1000, sin embargo, el número de ventas totales en el mes asciende a 840. Es por ello que el resultado de este indicador es de 84%.

Eficiencia

Tal como señala el gerente general en la entrevista realizada (Ver Anexo N°15). El número de ventas totales al mes es de 840. Asimismo, el número de horas de trabajo de todo el personal del área de ventas es de 900 horas, siendo este indicador el 93.3%.

Porcentaje De Satisfacción De Los Clientes

Para sacar el resultado de este indicador, se tuvo que promediar el número de preguntas relacionadas a satisfacción de los clientes de la empresa Tabaco y Ron E.I.R.L. (Ver Anexo N°20)

- Satisfacción Con Atención Ofrecida Por Vendedores: 6%
- Satisfacción Con Rapidez Del Servicio De Venta: 57%
- Satisfacción Con Proceso De Facturación: 54%
- Satisfacción Con El Tiempo De Entrega De Los Pedidos: 65%
- Satisfacción Con El Estado De Los Productos Vendidos: 16%
- Satisfacción Con El Servicio Ofrecido Por La Empresa: 82%

El promedio de la Satisfacción de los Clientes de la Empresa Tabaco y Ron E.I.R.L. es del 46.7%.

Posicionamiento de Marca Comercial

Este indicador está relacionado a la pregunta si el cliente recomendaría a la empresa, siendo el 12% de los clientes encuestados los que afirmaron que sí recomendarían a la Licorería.

Porcentaje De Satisfacción Del Personal Del Área De Ventas

Para sacar el resultado de este indicador, se tuvo que promediar el resultado según las preguntas relacionadas a las diferentes actividades que implica el proceso de ventas:

- Satisfacción Trabajando En La Empresa: 40%
- Satisfacción Realizando Labores Diarias: 0%

El promedio de la Satisfacción de los Colaboradores del Área de Venta de la Empresa Tabaco y Ron E.I.R.L. es del 20%.

Resultados del Post Test Variable Dependiente

INDICADORES	FORMULA	U. MEDIDA	RESULTADO OBTENIDO
Eficacia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Ventas Cumplidas al Mes} \times 100}{\text{Total de Ventas Proyectadas}}$	%	97%
Eficiencia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Ventas al Mes}}{\text{Total de Horas Trabajadas al Mes}} \times 100$	%	107.78%
Porcentaje De Satisfacción De Los Clientes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes Satisfechos} \times 100}{\text{Total de Clientes}}$	%	66.3%
Posicionamiento de Marca Comercial	$\frac{\text{Recordación Marca Encuestado} \times 100}{\text{Total de Clientes Encuestados}}$	%	73%
Porcentaje De Satisfacción Del Personal Del Área De Ventas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Colaboradores Satisfechos} \times 100}{\text{Total de Colaboradores}}$	%	80%

Tabla n. °4. Resultados del Post Test de la Variable Dependiente

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla n. °4 se observan los resultados obtenidos del Post Test de cada indicador de la variable dependiente.

Eficacia

De acuerdo a lo indicado por el gerente de la empresa en la entrevista realizada (Ver Anexo N° 29), el número de ventas proyectadas es de 1000 al mes. Sin embargo, después de implementar el modelo estratégico, como la capacitación a los colaboradores de la licorería, la empresa nos brindó un aproximado de las ventas cumplidas, el cual ascendió a 970. Es por ello que el resultado del indicador es el 97%.

Eficiencia

Como se indicó anteriormente el número de ventas al mes ascendió a 970, mientras que las horas trabajadas en total al mes son de 900 horas según lo indicado por el gerente general en la entrevista realizada (Ver Anexo N°29) implementar el modelo estratégico, como la capacitación a los colaboradores de la licorería, la empresa nos brindó un aproximado del número de horas trabajadas sobre el total de ventas realizadas de cada vendedor del área de ventas, siendo este indicador el 107.78%.

Porcentaje De Satisfacción De Los Clientes

Se aplicó una Post Encuesta de Satisfacción a los Clientes, para sacar el resultado de este indicador, se tuvo que promediar el número de preguntas relacionadas a satisfacción de los clientes de la empresa Tabaco y Ron E.I.R.L.

- Satisfacción Con Atención Ofrecida Por Vendedores: 60%
- Satisfacción Con Rapidez Del Servicio De Venta: 51%
- Satisfacción Con Proceso De Facturación: 59%
- Satisfacción Con El Tiempo De Entrega De Los Pedidos: 66%
- Satisfacción Con El Estado De Los Productos Vendidos: 89%
- Satisfacción Con El Servicio Ofrecido Por La Empresa: 73%

El promedio de la Satisfacción de los Clientes de la Empresa Tabaco y Ron E.I.R.L. es del 66.3%

Posicionamiento de Marca Comercial

Se aplicó una Post Encuesta de Satisfacción a los Clientes, para sacar el resultado de este indicador, teniendo como resultado el 73% de los clientes encuestados de la licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. conocen la licorería y acudirían como primera opción a la empresa.

Porcentaje De Satisfacción Del Personal Del Área De Ventas

Se aplicó una Post Encuesta de Satisfacción a los Colaboradores de la Empresa, para sacar el resultado de este indicador, se tuvo que promediar el número de preguntas relacionadas a satisfacción del personal de área de ventas:

- Satisfacción Trabajando En La Empresa: 80%
- Satisfacción Realizando Labores Diarias: 80%

El promedio de la Satisfacción de los Colaboradores del Área de Venta de la Empresa Tabaco y Ron E.I.R.L. es del 80%

Tabla de Resultados Variable Dependiente

INDICADOR	PRE TEST	POST TEST	DIFERENCIA
Eficacia	84%	97%	15.48%
Eficiencia	93.33%	107.78%	15.48%
Porcentaje De Satisfacción De Los Clientes	46.7%	66.3%	41.97%
Posicionamiento de Marca Comercial	12%	73%	508.33%
Porcentaje De Satisfacción Del Personal Del Área De Ventas	20%	80%	300.00%

Tabla n. • 5. Resultados de la Variable Dependiente

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se observan los resultados obtenidos del Pre y Post Test y con ello la diferencia de cada indicador de la variable dependiente.

Resultados del Pre Test Variable Independiente

INDICADORES	FORMULA	U. MEDIDA	RESULTADOS
% de Estrategias Elaboradas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Estrategias Elaboradas al mes}}{\text{Total de Estrategias Planificadas al mes}} \times 100$	%	33.33%
% Recursos Usados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Total de Recursos Usados al mes}}{\text{Total de Recursos Planificados}} \times 100$	%	33.33%
% Costo de Recursos Usados	$\frac{\text{Total Costo de Recursos Usados al mes}}{\text{Total Costo de Recursos Planificados al mes}} \times 100$	%	54%
% de Metas Cumplidas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Metas Cumplidas}}{\text{Total de Metas Planteadas en el Modelo Estratégico}} \times 100$	%	0%
% de Estrategias Cumplidas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Estrategias Cumplidas}}{\text{Total de Estrategias Planteadas en el Modelo Estratégico}} \times 100$	%	0%
% de Objetivos Cumplidos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Objetivos Cumplidos}}{\text{Total de Objetivos Elaborados en el Modelo Estratégico}} \times 100$	%	0%

Tabla n. ° 6. Resultados del Pre Test de la Variable Independiente

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla n. °6 se observan los resultados obtenidos del Pre Test de cada indicador de la variable independiente.

% De Estrategias Elaboradas

Según la información brindada por el Gerente General de la empresa en la entrevista aplicada, ya se contaba con 2 estrategias elaboradas: Realizar campañas de publicidad vía promotoras y promocionar los productos de la marca vía Facebook. Sin embargo, estas estrategias no las tenía documentadas en un modelo estratégico. Mientras que las estrategias planificadas del Gerente están más la apertura de un nuevo local, la creación de una aplicación web, creación de alianzas estratégicas con empresas reconocidas del mercado trujillano y elaboración de merchandasing oficial. Esto sumaría un total de 6 estrategias planificadas. Por lo que el porcentaje de Estrategias Elaboradas es 33.33%

% Recursos Usados

Dentro de los recursos usados en las estrategias que ya se llevaba a cabo, se realizaba una reunión con los auspiciadores para acordar las campañas con promotoras y el uso de la laptop de la empresa para realizar publicidad por redes sociales. Los recursos planificados además de los mencionados anteriormente son: la adquisición del nuevo local, la maqueta del aplicativo web, reuniones con aliados estratégicos y materiales para el merchandasing. El resultado final de este indicador es 33.33%.

% Costo De Recursos Usados

Según la información brindada por el Gerente General el costo de invertir en las reuniones con los auspiciadores que brindan a las promotoras es de 300 soles. Y el uso de la laptop implica un

costo mensual de 150 soles. El costo de los recursos planificados de acuerdo al Gerente asciende a 10000 soles que dividido entre 12 meses da 833.33 soles. El porcentaje de Costos de Recursos usados es de 54%

% De Metas Cumplidas

El resultado de este indicador es 0% puesto que la empresa no ha implementado un modelo estratégico es decir no tiene estrategias planificadas, ni objetivos planteados, ni planificación de metas.

% De Estrategias Cumplidas

El resultado de este indicador es 0% puesto que la empresa no ha implementado un modelo estratégico por lo tanto no se puede medir las metas que se hayan cumplido. Es así que el valor de este indicador el 0%.

% De Objetivos Cumplidos

El resultado de este indicador es 0% puesto que la empresa no ha implementado un modelo estratégico por lo tanto no se puede medir los objetivos que se hayan cumplido. Es así que el valor de este indicador el 0%.

Resultados del Post Test Variable Independiente

INDICADORES	FORMULA	U. MEDIDA	RESULTADOS
% de Estrategias Elaboradas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Estrategias Elaboradas al mes}}{\text{Total de Estrategias Planificadas al mes}} \times 100$	%	40%
% Recursos Usados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Total de Recursos Usados al mes}}{\text{Total de Recursos Planificados al mes}} \times 100$	%	72%
% Costo de Recursos Usados	$\frac{\text{Total Costo de Recursos Usados al mes}}{\text{Total Costo de Recursos Planificados al mes}} \times 100$	%	84.8%.
% de Metas Cumplidas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Metas Cumplidas}}{\text{Total de Metas Elaboradas en el Modelo Estratégico}} \times 100$	%	60%
% de Estrategias Cumplidas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Estrategias Cumplidas}}{\text{Total de Estrategias Elaboradas en el Modelo Estratégico}} \times 100$	%	60%
% de Objetivos Cumplidos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Objetivos Cumplidos}}{\text{Total de Objetivos Elaborados en el Modelo Estratégico}} \times 100$	%	60%

Tabla n. °7. Resultados del Post Test de la Variable Independiente

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla n. °7 se observan los resultados obtenidos del Post Test de cada indicador de la variable independiente.

% De Estrategias Elaboradas

Antes de desarrollar el modelo estratégico, la empresa contaba con solo 6 estrategias elaboradas que desarrollaba continuamente pero que no estaban documentadas o que tenía elaboradas para el largo plazo, sin embargo, en el modelo estratégico se planificaron un total de 15 estrategias detalladas en la matriz OMEI.

N° de Estrategias Elaboradas al mes x100

Total de Estrategias Planificadas al mes

El indicador de Estrategias Planificadas es del 40%.

% Recursos Usados

En el modelo estratégico se cuentan con un total de 25 recursos planificados de los cuales solo se usaron 18 recursos.

RECURSOS PLANIFICADOS	RECURSOS USADOS
1 Reunión de negociación con una agencia de promotoras.	X
2 Contratar a un community manager.	
3 Comprar materiales para la elaboración del Merchandising.	X
4 Encuestas de la perspectiva del cliente.	X
5 Cuadro de ponderación de las necesidades de nuestro público objetivo.	
6 Identificación de puntos de venta estratégicos.	X
7 Medios de comunicación masiva.	X
8 Realizar Merchandising	X
9 Lanzamiento de promociones y ofertas.	X
10 Metas de promotores de ventas.	X
11 Contratar a una empresa investigadora de mercados.	
12 Cotizar lugares para alquilar en la ciudad de Trujillo.	X
13 Implementar el local de equipos y productos para la venta.	X
14 Sistema de información.	X
15 Contratar una empresa de capacitación.	
16 Contratar a un diseñador gráfico para la elaboración del Manual de Productos.	X
17 Reunión de la Gerencia para determinar qué actividades realizaran cada colaborador.	X
18 Plan de Implementación	X
19 Equipos digitales.	X
20 Empresa encargada de realizar un estudio de análisis de costos.	
21 Lanzamiento de promociones y cupones de descuento.	
22 Lanzamiento de tarjeta para acumulación de puntos.	
23 Segmentación de clientela con base en frecuencia, monto de compra y valor económico futuro.	X
24 Servicios. Innovadores.	X
25 Incentivos a colaboradores por brindar un trato exclusivo a clientes frecuentes.	X

Figura n. ° 32. Recursos Usados en el Modelo Estratégico

Fuente: Elaboración Propia

En la figura n. °32 se observan los Recursos Usados Para la Implementación del Modelo Estratégico de los cuales solo se usaron 18, cuales están marcado con un “X”.

N° Total de Recursos Usados al mes x100

Total de Recursos Planificados al mes

El indicador de Recursos Usados es del 72%.

% Costo De Recursos Usados

En el modelo estratégico se realizó un presupuesto que ascendía al S/. 86,000 pero el total del costo de los recursos que se usaron ascendía a S/. 73.000

HERRAMIENTAS RECURSOS	COSTO
- Reunión de negociación con una agencia de promotoras.	S/.1,000
- Contratar a un community manager.	S/.3,000
- Comprar materiales para la elaboración del Merchandising.	S/.100.00
- Encuestas de la perspectiva del cliente.	S/.100.00
- Cuadro de ponderación de las necesidades de nuestro público objetivo.	S/.100.00
- Identificación de puntos de venta estratégicos.	S/.100.00
- Medios de comunicación masiva.	S/.3,000
- Realizar Merchandising	S/.1,000
- Lanzamiento de promociones y ofertas.	S/.100.00
- Metas de promotores de ventas.	S/. 50,00
- Contratar a una empresa investigadora de mercados.	S/. 5,000
- Cotizar lugares para alquilar en la ciudad de Trujillo.	S/. 100.00
- Implementar el local de equipos y productos para la venta.	S/. 50,000
- Sistema de información.	S/.10,000
- Contratar una empresa de capacitación.	S/.2,000
- Contratar a un diseñador gráfico para la elaboración del Manual de Productos.	S/.1,000
- Reunión de la Gerencia para determinar qué actividades realizaran cada colaborador.	S/.100.00
- Plan de Implementación	S/.1,000
- Equipos digitales.	S/.5,000
- Empresa encargada de realizar un estudio de análisis de costos.	S/.2,000
- Lanzamiento de promociones y cupones de descuento.	S/. 100.00
- Lanzamiento de tarjeta para acumulación de puntos.	S/. 1,000
- Segmentación de clientela con base en frecuencia, monto de compra y valor económico futuro.	S/.50,00
- Servicios Innovadores.	S/.1,000
- Incentivos a colaboradores por brindar un trato exclusivo a clientes frecuentes.	S/.100,00
TOTAL	S/. 86,000

Figura n. ° 33. Costo de los Recursos utilizados en la implementación del modelo estratégico

Fuente: Elaboración Propia

En la figura n. °33, se observan los Costos de los Recursos Usados Para la Implementación del Modelo Estratégico, los cuales ascienden a S/. 86.000

Total Costo de Recursos Usados x100

Total Costo de Recursos Planificados

El indicador de Costo de Recursos Usados es del 84.8%.

% De Metas Cumplidas

El modelo estratégico contiene un total de 5 metas, de las cuales solo en estos meses se pudieron realizar 3 metas dentro de las cuales están:

1. Agilizar en un 10% el tiempo de atención al cliente para el primer trimestre del año 2018.
2. Implementar un servicio delivery más eficaz en un 10% para el segundo semestre del año 2018.
3. Retener e incrementar clientes fidelizados en un 15% para el segundo semestre del año 2018.

N° de Metas Cumplidas x100

Total de Metas Elaboradas en el Modelo Estratégico

El resultado de Metas Cumplidas es del 60%.

% De Estrategias Cumplidas

El modelo estratégico contiene un total de 15 estrategias, de las cuales solo en estos meses se pudieron realizar 9 estrategias dentro de las cuales están:

1. Promocionar los productos, ofertas, descuentos y de la empresa mediante la página oficial de Facebook.
2. Realizar merchandising para las 3 sucursales de la licorería.
3. Desarrollar un plan de ventas
4. Implementar un sistema de información para el registro de ventas.
5. Capacitar al personal para mejorar la atención al cliente.
6. Elaborar un Manual de Productos para la exhibirlo en las sucursales de la licorería.
7. Elaborar un Manual de Funciones para que el personal atiende de la mejor manera al cliente.
8. Elaborar un Plan de implementación de servicio delivery.
9. Realizar un análisis del costo de la implementación del servicio delivery.

Dicha evidencia se puede visualizar en los anexos.

N° de Estrategias Cumplidas x100

Total de Estrategias Elaboradas en el Modelo Estratégico

El resultado de este indicador del Cumplimiento de Estrategias es del 60%.

% De Objetivos Cumplidos

El modelo estratégico contiene un total de 5 objetivos, de las cuales solo en estos meses se pudieron realizar 3 objetivos dentro de las cuales están:

1. Aumentar la satisfacción al cliente.
2. Ampliar la línea de servicios
3. Aumentar el porcentaje de clientes fidelizados.

$$\text{N}^{\circ} \text{ de Objetivos Cumplidos } \times 100$$

Total de Objetivos Elaborados en el Modelo Estratégico

El resultado de Objetivos Cumplidos es del 60%.

Tabla de Resultados Variable Independiente

INDICADOR	PRE TEST	POST TEST	DIFERENCIA
% de Estrategias Elaboradas	33.33%	40%	20.12%
% Recursos Usados	33.33%	72%	116.02%
% Costo de Recursos Usados	54%	84.8%	56.62%
% de Metas Cumplidas	0%	60%	60%
% de Estrategias Cumplidas	0%	60%	60%
% de Objetivos Cumplidos	0%	60%	60%

Tabla n. ° 8. Tabla de Resultados de la Variable Independiente

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla n. ° 8 se observan los resultados obtenidos del Pre y Post Test y con ello la diferencia de cada indicador de la variable independiente.

ANÁLISIS ECONOMICO FINANCIERO

Presupuesto

LICORERIA TABACO Y RON E.I.R.L. - LTR E.I.R.L.

Presupuesto de Recursos Humanos Periodo 2017			
Nombre del Recurso	N° de Horas	Costo por Hora	Costo Total
1 Investigador	320	S/. 5.00	S/. 1,600.00
1 Investigador	320	S/. 5.00	S/. 1,600.00
Gerente de la empresa	32	S/. 15.00	S/. 480.00
3 trabajadores del Área de Ventas	48	S/. 10.00	S/. 480.00
Total			S/. 4,160.00

BIENES	PORCENTAJE ANUAL MÁXIMO DE DEPRECIACIÓN
3. Maquinaria y equipo utilizados por las actividades minera, petrolera y de construcción, excepto muebles, enseres y equipos de oficina	20%
4. Equipos de procesamiento de datos	25%
5. Maquinaria y equipo adquirido a partir del 1.1.1991	10%
6. Otros bienes del activo fijo	10%

2 filas más

INFORME N° 196-2006-SUNAT/2B0000
www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2006/oficios/r1962006.htm

Presupuesto de Materiales Periodo 2017				Tasa de Depreciación	Depreciación Acumulada
Nombre del Recurso	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total		
Paquete de Hojas Bond	2	S/. 12.00	S/. 24.00	0%	S/.0.00
Lapiceros	4	S/. 1.50	S/. 6.00	0%	S/.0.00
Lápices	2	S/. 0.50	S/. 1.00	0%	S/.0.00
Borradores	2	S/. 0.50	S/. 1.00	0%	S/.0.00
Cuadernos Anillados	2	S/. 15.00	S/. 30.00	0%	S/.0.00
1 Paquete de Fólder Manila	1	S/. 35.00	S/. 35.00	0%	S/.0.00
Perforador	2	S/. 9.90	S/. 19.80	10%	S/.1.98
Engrapador	2	S/. 9.90	S/. 19.80	10%	S/.1.98
Grapas (paquete)	2	S/. 3.00	S/. 6.00	0%	S/.0.00
Laptop	2	S/. 1,800.00	S/. 3,600.00	25%	S/.900.00
Computadora	2	S/. 2,500.00	S/. 5,000.00	25%	S/.1,250.00
Impresora	1	S/. 600.00	S/. 600.00	25%	S/.150.00
Celular	2	S/. 900.00	S/. 1,800.00	25%	S/.450.00
USB	2	S/. 40.00	S/. 80.00	25%	S/.20.00
Impresiones	4	S/. 70.00	S/. 280.00	0%	S/.0.00
Total			S/. 11,502.60		S/. 2,773.96

Presupuesto de Servicios Periodo 2017		
Nombre del Recurso	Costo Mensual	Costo Total
Luz	S/. 100.00	S/. 400.00
Internet	S/. 100.00	S/. 400.00
Línea Móvil	S/. 100.00	S/. 400.00
Movilidad	S/. 120.00	S/. 480.00
Fotocopias e Impresiones	S/. 50.00	S/. 200.00
Total		S/. 1,880.00

Presupuesto Total	
Recursos Humanos	S/. 4,160.00
Materiales	S/. 11,502.60
Servicios	S/. 1,880.00
Total	S/. 17,542.60

Figura n. ° 34. Presupuesto Total para la investigación

Fuente: Elaboración Propia

En la figura anterior se observan el Presupuesto Total para realizar la investigación, el cual ascienda a S/. 17,542.60 nuevos soles.

Balance General

LICORERIA TABACO Y RON E.I.R.L. - LTR E.I.R.L.

Estado de Situación Financiera

En Nuevos Soles

CUENTAS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Caja y bancos	63,855	42,570	41,312	70,802	80,271	86,222
Cuentas por cobrar comerciales	6,470	43,134	26,539	74,563	56,312	47,206
Mercaderías	50,934	69,249	68,878	44,962	34,228	3,048
Suministros diversos	-	-	23,328	11,953	20,487	14,563
Activo diferido	4,657	30,244	20,372	35,623	73,464	170,113
Total Activos Corrientes	125,916	185,197	180,429	237,903	264,762	321,152
Inmueble maquinaria y equipo	95,765	72,115	56,574	70,416	45,276	46,445
Depreciación acumulada	-23,748	-35,832	-21,370	-34,549	-16,708	-17,281
Total Activos No Corrientes	72,017	36,283	35,204	35,867	28,568	29,164
TOTAL DE ACTIVOS	197,933	221,480	215,633	273,770	293,330	350,316
Tributos por pagar	10,024	25,828	5,246	14,982	6,057	12,047
Cuentas por pagar comerciales	-	-	-	23,276	21,597	57,651
Cuentas por pagar diversas	55,012	19,831	-	21,517	-	-
Total Pasivos Corrientes	65,036	45,659	5,246	59,775	27,654	69,698
Obligaciones financieras	-	-	40,019	-	37,196	43,165
Pasivos No Corrientes	-	-	40,019	-	37,196	43,165
Total Pasivos	65,036	45,659	45,265	59,775	64,850	112,863
Capital	25,412	25,412	25,412	25,412	25,412	25,412
Resultados acumulados	26,000	36,535	19,090	41,319	76,278	98,691
Resultado del ejercicio	81,485	113,874	125,866	147,264	126,790	113,350
Total Patrimonio	132,897	175,821	170,368	213,995	228,480	237,453
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	197,933	221,480	215,633	273,770	293,330	350,316

Figura n. ° 35. Balance General de la Empresa Tabaco y Ron E.I.R.L.

Fuente: Datos de la empresa Tabaco y Ron E.I.R.L.

En la figura n. °35 se observa el Balance General de la empresa Tabaco y Ron E.I.R.L. el cual fue elaborado de 5 años atrás, no se cuenta el presente año puesto que aún no termina.

Análisis Vertical Del Balance General

Análisis Vertical						
2012	2013	2014	2015	2016	2017	
32.26%	19.22%	19.16%	25.86%	27.37%	24.61%	
3.27%	19.48%	12.31%	27.24%	19.20%	13.48%	
25.73%	31.27%	31.94%	16.42%	11.67%	0.87%	
0.00%	0.00%	10.82%	4.37%	6.98%	4.16%	
2.35%	13.66%	9.45%	13.01%	25.04%	48.56%	
63.62%	83.62%	83.67%	86.90%	90.26%	91.67%	
48.38%	32.56%	26.24%	25.72%	15.44%	13.26%	
-12.00%	-16.18%	-9.91%	-12.62%	-5.70%	-4.93%	
36.38%	16.38%	16.33%	13.10%	9.74%	8.33%	
100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	
5.06%	11.66%	2.43%	5.47%	2.06%	3.44%	
0.00%	0.00%	0.00%	8.50%	7.36%	16.46%	
27.79%	8.95%	0.00%	7.86%	0.00%	0.00%	
32.86%	20.62%	2.43%	21.83%	9.43%	19.90%	
0.00%	0.00%	18.56%	0.00%	12.68%	12.32%	
0.00%	0.00%	18.56%	0.00%	12.68%	12.32%	
32.86%	20.62%	20.99%	21.83%	22.11%	32.22%	
12.84%	11.47%	11.78%	9.28%	8.66%	7.25%	
13.14%	16.50%	8.85%	15.09%	26.00%	28.17%	
41.17%	51.41%	58.37%	53.79%	43.22%	32.36%	
67.14%	79.38%	79.01%	78.17%	77.89%	67.78%	
100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	

Figura n. ° 36. Análisis Vertical del Balance General

Fuente: Datos de la empresa Tabaco y Ron E.I.R.L.

En la figura n. °36 se observan el Análisis Vertical del Balance General de la empresa Tabaco y Ron E.I.R.L. el cual fue elaborado de 5 años atrás.

Análisis Horizontal Del Balance General

Análisis Horizontal				
2013	2014	2015	2016	2017
-33.33%	-2.96%	71.38%	13.37%	7.41%
566.67%	-38.47%	180.96%	-24.48%	-16.17%
35.96%	-0.54%	-34.72%	-23.87%	-91.10%
		-48.76%	71.40%	-28.92%
549.43%	-32.64%	74.86%	106.23%	131.56%
47.08%	-2.57%	31.85%	11.29%	21.30%
-24.70%	-21.55%	24.47%	-35.70%	2.58%
50.88%	-40.36%	61.67%	-51.64%	3.43%
-49.62%	-2.97%	1.88%	-20.35%	2.09%
11.90%	-2.64%	26.96%	7.14%	19.43%
157.66%	-79.69%	185.60%	-59.57%	98.89%
			-7.21%	166.94%
-63.95%	-100.00%		-100.00%	
-29.79%	-88.51%	1039.49%	-53.74%	152.04%
		-100.00%		16.05%
		-100.00%		16.05%
-29.79%	-0.86%	32.06%	8.49%	74.04%
0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
40.52%	-47.75%	116.44%	84.61%	29.38%
39.75%	10.53%	17.00%	-13.90%	-10.60%
32.30%	-3.10%	25.61%	6.77%	3.93%
11.90%	-2.64%	26.96%	7.14%	19.43%

Figura n. ° 37. Análisis Horizontal del Balance General
Fuente: Datos de la empresa Tabaco y Ron E.I.R.L.

En la figura n. °37 se observan el Análisis Horizontal del Balance General de la empresa Tabaco y Ron E.I.R.L. el cual fue elaborado de 5 años atrás.

Estado De Resultados

CUENTAS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas Netas	354,123	414,212	463,121	498,231	455,763	402,983
Costo de Ventas	-139,983	-153,213	-164,123	-193,421	-184,644	-137,441
Resultado Bruto	214,140	260,999	298,998	304,810	271,119	265,542
Gastos de Ventas y Distribución	-32,421	-31,883	-34,884	-40,221	-37,981	-31,092
Gastos de Administración	-65,312	-72,112	-65,994	-54,212	-45,134	-53,821
Resultado Operativo	116,407	157,004	198,120	210,377	188,004	180,629
Ingresos Financieros		5,673			455	313
Gastos Financieros			-18,311		-17,121	-23,512
Ingresos Diversos						
Gastos Diversos						
Resultado antes de Impuesto a las	116,407	162,677	179,809	210,377	171,338	157,430
Impuesto a la Renta	-34,922	-48,803	-53,943	-63,113	-44,548	-44,080
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	81,485	113,874	125,866	147,264	126,790	113,350

Figura n. ° 38. Estado de Resultados de la Empresa Tabaco y Ron E.I.R.L.

Fuente: Datos de la empresa Tabaco y Ron E.I.R.L.

En la figura n. ° 38 se observa el Estado de Resultados de la empresa Tabaco y Ron E.I.R.L. el cual fue elaborado de 5 años atrás, no se cuenta el presente año puesto que aún no termina.

Análisis Vertical Del Estado De Resultados

Análisis Vertical					
2012	2013	2014	2015	2016	2017
100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
-39.53%	-36.99%	-35.44%	-38.82%	-40.51%	-34.11%
60.47%	63.01%	64.56%	61.18%	59.49%	65.89%
-9.16%	-7.70%	-7.53%	-8.07%	-8.33%	-7.72%
-18.44%	-17.41%	-14.25%	-10.88%	-9.90%	-13.36%
32.87%	37.90%	42.78%	42.22%	41.25%	44.82%
0.00%	1.37%	0.00%	0.00%	0.10%	0.08%
0.00%	0.00%	-3.95%	0.00%	-3.76%	-5.83%
0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
32.87%	39.27%	38.83%	42.22%	37.59%	39.07%
-9.86%	-11.78%	-11.65%	-12.67%	-9.77%	-10.94%
23.01%	27.49%	27.18%	29.56%	27.82%	28.13%

Figura n. ° 39. Análisis Vertical del Estado de Resultados

Fuente: Datos de la empresa Tabaco y Ron E.I.R.L.

En la figura n. ° 39 se observa el Análisis Vertical del Estado de Resultados de la empresa Tabaco y Ron E.I.R.L. el cual fue elaborado de 5 años atrás.

Análisis Horizontal Del Estado De Resultados

Análisis Horizontal				
2013	2014	2015	2016	2017
16.97%	11.81%	7.58%	-8.52%	-11.58%
9.45%	7.12%	17.85%	-4.54%	-25.56%
21.88%	14.56%	1.94%	-11.05%	-2.06%
-1.66%	9.41%	15.30%	-5.57%	-18.14%
10.41%	-8.48%	-17.85%	-16.75%	19.25%
34.88%	26.19%	6.19%	-10.63%	-3.92%
	-100.00%			-31.21%
		-100.00%		37.33%
39.75%	10.53%	17.00%	-18.56%	-8.12%
39.75%	10.53%	17.00%	-29.42%	-1.05%
39.75%	10.53%	17.00%	-13.90%	-10.60%

Figura n. ° 40. Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Fuente: Datos de la empresa Tabaco y Ron E.I.R.L.

En la figura n. ° 40 se observa el Análisis Horizontal del Estado de Resultados de la empresa Tabaco y Ron E.I.R.L. el cual fue elaborado de 5 años atrás.

Costo Promedio Ponderado Del Capital-Futuro

Cálculo del Costo Promedio Ponderado del Capital - Futuro

Variables	Valores	Fuente
Tasa libre de riesgo (Rf)	2.06%	Bono Estadounidense a 5 años o más 14-Noviembre-2017 (https://www.treasury.gov/)
β desapalancado y ajustado	0.78	Beta mercado global 2015 (www.damodaran.com)
Prima de riesgo del mercado (Rm)	5.75%	Total equity risk premium Canada 2015 (www.damodaran.com)
Riesgo país ajustado (Rp)	1.41%	Spread EMBIG Perú del 08 al 15 de Junio 2016 (NS-23-2016 BCRP)
Costo del Capital Propio (CAPM)	6.36%	Retail (Distributors)
Costo de la deuda (Kd)	6.20%	
Tasa impositiva margina (t)	28.00%	
Financiamiento Capital propio (We)	1.00	
Financiamiento Deuda (Wd)	-	
CPPC	6.36%	Retail (Distributors)

Figura n. ° 41. Costo Promedio Ponderado del Capital Futuro

Fuente: Elaboración Propia

En la figura n. ° 41 se observa el Costo Promedio Ponderado Del Capital-Futuro el cual es del 6.36%.

Flujo De Caja Proyectado

CUENTAS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas Netas	354,123	414,212	463,121	498,231	455,763	402,983
Costo de Ventas	-139,983	-153,213	-164,123	-193,421	-184,644	-137,441
Resultado Bruto	214,140	260,999	298,998	304,810	271,119	265,542
Gastos de Ventas y Distribución	-32,421	-31,883	-34,884	-40,221	-37,981	-31,092
Gastos de Administración	-65,312	-72,112	-65,994	-54,212	-45,134	-53,821
Resultado Operativo	116,407	157,004	198,120	210,377	188,004	180,629
Ingresos Financieros		5,673			455	313
Gastos Financieros			-18,311		-17,121	-23,512
Ingresos Diversos						
Gastos Diversos						
Resultado antes de Impuesto a las	116,407	162,677	179,809	210,377	171,338	157,430
Impuesto a la Renta	-34,922	-48,803	-53,943	-63,113	-44,548	-44,080
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	81,485	113,874	125,866	147,264	126,790	113,350
	-30.00%	-30.00%	-30.00%	-30.00%	-26.00%	-28.00%

25% 

CUENTAS	0	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas Netas		100,745.75	125,932	157,415	196,769	245,961	307,452
Costo de Ventas		-37,846	-47,308	-59,135	-73,919	-92,398	-115,498
Resultado Bruto		62,899	78,624	98,280	122,850	153,563	191,954
Gastos de Ventas y Distribución		-8,144.73	-10,180.92	-12,726.14	-15,907.68	-19,884.60	-24,855.75
Depreciación Acumulada		-2773.96	-2773.96	-2773.96	-2773.96	-2773.96	-2773.96
Gastos de Administración		-14,145.05	-17,681.32	-22,101.65	-27,627.06	-34,533.82	-43,167.28
Resultado Operativo		37,836	47,988	60,678	76,542	96,370	121,157
Ingresos Financieros							
Gastos Financieros							
Ingresos Diversos							
Gastos Diversos							
Resultado antes de Impuesto a las		37,836	47,988	60,678	76,542	96,370	121,157
Impuesto a la Renta		-10,972.32	-13,820.54	-17,293.36	-21,431.64	-26,020.02	-33,923.83
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio		26,863.27	34,167.44	43,385.10	55,109.92	70,350.42	87,232.71

ITEM	0	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo de Caja Operativo Incremental		26,863.27	34,167.44	43,385.10	55,109.92	70,350.42	87,232.71
Depreciación Acumulada		2773.96	2773.96	2773.96	2773.96	2773.96	2773.96
Total Flujo de Caja Operativo		29,637.23	36,941.40	46,159.06	57,883.88	73,124.38	90,006.67

ITEM	0	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo de Caja Operativo	-	29,637.23	36,941.40	46,159.06	57,883.88	73,124.38	90,006.67
(-) Inversión en presupuesto	-17,543						
(-) Inversión en el Modelo Estratégico	-86,000.00						
Ingreso por préstamos amortización de préstamos							
Total Flujo de Caja Operativo	-103,543	29,637	36,941	46,159	57,884	73,124	90,007

Figura n. ° 42. Flujo de Caja

Fuente: Elaboración Propia

En la figura n. ° 42 se observa el Flujo de Caja Proyectado para la empresa Tabaco y Ron E.I.R.L. el cual fue elaborado para los próximos 5 años.

Resultados VAN, TIR, B/C

VAN	156.448,10
TIR	37%
B/C	1,40

Figura n. • 43. Resultados del VAN, TIR y B/C

Fuente: Elaboración Propia

En la figura n. °44 se observan los resultados del VAN, TIR Y B/C para el trabajo de investigación.

- ✓ Dado que el Valor Actual Neto del proyecto asciende a un monto de S/. 156 448.10 y es mayor a “0” lo cual refleja que es un proyecto aceptado y dará ganancias.
- ✓ Dado que la Tasa Interna de Retorno resulto un 37% siendo mayor que el Costo Promedio de Capital (6.36%) refleja que el proyecto si es aceptado.
- ✓ Dado que la relación B/C es mayor que 1, entonces implica que el proyecto de inversión es aconsejable, ya que el B/C del proyecto es igual a 1.40

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

La presente investigación tuvo como finalidad determinar la influencia de la implementación del Modelo Estratégico en la Gestión de Ventas de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. en la ciudad de Trujillo en el año 2018. Para ello, se recopiló información de diversas fuentes que puedan servir como referencia. Como instrumento se utilizaron una guía de observación, entrevista y dos encuestas.

4.1.1. Resultados obtenidos en relación a la variable dependiente: Gestión de Ventas, por dimensión

Con respecto a la dimensión de Efectividad, la cual cuenta con indicadores como eficacia y eficiencia, se registró en ambos un incremento de 15.48%, mostrando así que las estrategias del Modelo Estratégico que fueron implementadas sí generaron un impacto en estas dimensiones.

Asimismo, dentro de la dimensión de Cliente, se encuentran 2 indicadores. El primero, Porcentaje De Satisfacción De Los Clientes, registró un aumento del 41.97%. El último indicador, Posicionamiento de Marca Comercial, aumentó a 508.33%. Esto representa que las estrategias del Modelo Estratégico que fueron implementadas sí generaron un impacto significativo.

Por último en la dimensión del Personal De Ventas se registró un aumento del 300% en el indicador porcentaje de satisfacción del personal del área de ventas, esto quiere decir que las estrategias que se llegaron a implementar, como la capacitación a los colaboradores y la elaboración de un manual de funciones, sí llegaron a generar un impacto significativo.

Los resultados más relevantes en esta variable fueron el aumento tanto en la satisfacción de los clientes como en el personal del área de ventas. Lo cual se ajusta a lo que señala Ludena & Rodríguez (2013), quienes en su investigación implementaron estrategias para mejorar la Gestión de Ventas de Entradas de Cine en la ciudad de Trujillo y obtuvieron como resultado un aumento en el nivel de satisfacción de los clientes en un 98%. De la misma manera, en esta investigación también se registró un aumento en la satisfacción de los clientes de la empresa después de haber aplicado estrategias como la implementación del servicio delivery, publicidad mediante promotoras, entre otros. Asimismo, se relaciona con lo investigado por Távara & Vásquez (2014) quienes llegaron a concluir que con la aplicación de estrategias orientadas a mejorar la

competitividad de los trabajadores se puede generar una ventaja competitiva para ofrecer un servicio de calidad a los clientes. Igualmente, Aravena, Carreño, Cruces & Moraga (2013) señalan que la capacitación a la fuerza de ventas permitirá aumentar el grado de orientación al Valor del Cliente. Algunas de las estrategias implementadas fueron la capacitación a los colaboradores, la elaboración de un Manual de Funciones y de un Manual de Colaborador. Estas estrategias permitieron que colaboradores estén más comprometidos en cumplir con las metas de la empresa y que su satisfacción aumente en un 300%.

4.1.2. Resultados obtenidos en relación a la variable independiente: Implementación del Modelo Estratégico

Con respecto a la dimensión de Planificación, se puede registrar que el indicador de Porcentaje de Estrategias Elaboradas aumentó en un 20.12%.

Por otro lado, la dimensión de Organización, tuvo variables resultados como el Porcentaje de Recursos Usados que registró un aumento del 116.02%. Mientras que el segundo indicador: Porcentaje de Costo De Recursos Usados aumentó en 56.62%.

Asimismo, la dimensión de Dirección obtuvo una variación del 60% respecto al Porcentaje De Metas Cumplidas.

Por último, la variable de Control y Seguimiento, la cual cuenta con 2 indicadores como el Porcentaje De Estrategias Cumplidas el cual obtuvo una variación del 60% y Porcentaje De Objetivos Cumplidos con 60%.

Los resultados obtenidos se alinean con lo la investigación realizada por Campos (2014) quien para poder cumplir con el logro de sus objetivos de aplicó entrevistas y realizó análisis para así poder reformular la misión, visión y valores de la empresa como parte de una fe sus estrategias de mejora. Asimismo, Herrera (2014) utilizó como instrumento la entrevista no estructurada para el diagnóstico de la situación actual y el control y evaluación del nivel de satisfacción de los clientes internos y externos. En el caso de esta investigación, los instrumentos de recolección de datos se usaron como indicadores para analizar la situación antes y después de la implementación del Modelo Estratégico. Por otro lado, Leiva (2014) utilizó un análisis FODA que le permitió determinar los factores críticos de éxito para así implementar el plan estratégico que permitiría a la empresa reinventarse y cumplir con sus metas. De manera similar, en la presente investigación, se emplearon métodos como la matriz EFE, EFI y FODA para definir

cuáles eran los factores internos y externos que podrían aprovecharse para generar estrategias que influyan positivamente en la Gestión de Ventas de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. A nivel local, Chávez & Romero (2014), utilizaron la Matriz SEPTE para determinar cómo los factores externos estaban influyendo en las ventas de la empresa, de tal manera que luego implementaron estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas. De manera similar, en la presente investigación se desarrolló la matriz SEPTE para también identificar que oportunidades del entorno pude aprovechar la empresa Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. para asegurar un futuro crecimiento. Además, Ynoñan (2015) emplea también varias metodologías similares a los estudios anteriores, pero aparte de ello, aplica un Balanced Score Card. En el caso de la presente investigación, se utilizó también el Cuadro de Mando Integral para determinar cuáles serían las estrategias a implementar y a qué perspectiva estarían orientadas.

4.2. Conclusiones

Se logró determinar la influencia positiva de la implementación del Modelo Estratégico en la Gestión de Ventas de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. en la ciudad de Trujillo en el año 2018 con una significancia de $p=0.000 < 0.05$ (prueba de U de Mann-Whitney) según la dimensión de satisfacción con el servicio ofrecido de la empresa. Ver Anexo N° 50

Se analizó la realidad problemática de la empresa, encontrando muchas deficiencias en la gestión de ventas como la demora en el tiempo de atención al cliente, la falta de capacitación a los vendedores para realizar sus funciones y la poca eficiencia del servicio delivery con el que contaba la licorería.

Se identificaron factores críticos tales como la experiencia del gerente al realizar alianzas estratégicas con sus proveedores, lo cual genera que haya más ganancias para la empresa.

Se diseñó el Modelo Estratégico para la empresa, empleando la matriz FODA planteando estrategias que maximicen las fortalezas y oportunidades y minimicen las debilidades y amenazas, y se finalizó aplicando un Balance ScoreCard para medir el cumplimiento de cada objetivo planificado.

Se implementaron estrategias a corto plazo como la capacitación al personal de ventas, se presentaron planes, programas y manuales que aumentaron el nivel de eficacia y eficiencia de cada vendedor al 15.48% respectivamente, el nivel de satisfacción de los clientes creció al 41.97% y el nivel de satisfacción del personal de ventas ascendió al 300%.

Se evaluó económicamente la implementación del Modelo Estratégico para la licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. el cual resultó ser un proyecto aceptado ya que cuenta con un Costo Beneficio de 1.40, una Tasa Interna de Retorno de 37% y un Valor Actual Neto de S/. 156 448.10.

4.3 Recomendaciones

Debido a cuestiones de costos y tiempo, no se aplicaron todas las estrategias planificadas, es por ello, que se recomienda a la empresa Tabaco y Ron E.I.R.L., continuar a lo largo del 2019 con la implementación de las estrategias planteadas en este modelo.

Por otro lado, se recomienda evaluar periódicamente los resultados en la gestión de ventas para así evaluar si las estrategias aplicadas necesitan mantenerse o ser modificadas.

Asimismo, se recomienda a la empresa reforzar el plan de capacitación para que sus colaboradores estén más aptos para realizar debidamente sus funciones.

REFERENCIAS

- Alania, L.; Kifox, C.; Houghton, M.; Peralta, M. y Roselló, L. (2016). *Planeamiento Estratégico de Supermercados Peruanos S.A.* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Altair (2014). *La Elaboración Del Plan Estratégico*, pp. 12-13.
- Altar, M. (2015). *Dirección de Ventas: Organización del Departamento de Ventas y Gestión de Vendedores*. (13a ed.) México D. F., México: ESIC EDITORIAL.
- Álvarez, M., Curi, R. Espinoza, M. & Guevara, O. (2016). *Planeamiento Estratégico para Dr. Sonrisa S.A.C. 2016 al 2025*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Andrade, S. (2013). *Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios*. Santiago de Chile, Chile.
- Aravena, S., Carreño, C., Cruces, V. & Moraga V. (2013). *Modelo De Gestión Estratégica De Ventas*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- Barboza, R., Callier, R. & Hernández, R. (2016). *Análisis del ROI en la Gestión Comercial de las Tiendas por Departamento en el Perú*. (Tesis de Grado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados*. (2a ed.) México D. F., México: Pearson Educación.
- Campos, F. (2014). *Aplicación de un Sistema de Planificación Estratégica y Control de Gestión en una Organización sin fines de lucro: Caso Ong Psicólogos Voluntarios*. (Tesis de Grado). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- Charles, J. & Gareth, J. (2013). *Administración Estratégica: Un Enfoque Integral*.
- Chávez, C. & Romero, L. (2014). *Propuesta de un Plan Estratégico para incrementar el Nivel de Ventas en la empresa Corporación Educativa Nobel E.I.R.L.* (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Chugnas, J. (2013). *Sistema de Gestión de Ventas para Reducir el Tiempo de Atención al Cliente y Aumentar el Margen de Utilidad en la Empresa “Corporación DIJOL SRL” en el Año 2013*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.
- Colmont, M. & Landaburu, E. (2014). *Plan estratégico de marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa Mizpa S.A. Distribuidora de Tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador.
- D’Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. (3a ed.) México D. F., México: Pearson Educación.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. (1ª ed.). México: Pax México. [En línea] Recuperado el 15/05/2017 de:

https://books.google.com.pe/books?id=jB7FE7eWAYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gs_bse_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Ganoza, L. (2015). *Aplicación de un Plan Estratégico para la Mejora de la Gestión Pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015-2020*. (Tesis de Magister). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Guadalupe, N. (2014). *Plan estratégico para el restaurant “Luna Bruja” en La Paz, B.C.S.* (Tesis de Maestría). Instituto Tecnológico de La Paz, La Paz, Baja California Sur, México.
- Guerras, L. & Navas, J. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*. (5a ed.) México D. F., México: Thomson Reuters
- Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, P. (2015). *Metodología de la Investigación*. (5a ed.) México D. F., México: Thomson Reuters
- Herrera, R. (2014). *Plan Estratégico para la empresa de Seguridad Privada, investigación, vigilancia e instrucción INVIN CIA. LTDA*. (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador.
- Laica Vicente Novillo, F. (2015). *Planificación Estratégica para la Apertura de un Establecimiento de cortinas en la vía la aurora – Pascuales*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Guayaquil, Ecuador. Rocafuerte, Guayaquil, Ecuador.
- Laudon, F., & Laudon, J. (2013). *Sistema de información gerencial*. (Edición decimosegunda) México: Pearson Educación. [En línea] Recuperado el 2 de agosto del 2017 de, http://www.frenteestudiantil.com/upload/material_digital/libros_varios/sistemas%20informaticos/Sistemas%20de%20informacion%20Gerencial%20-%20Laudon%20-%202012va.pdf
- Leiva, C. (2014). *Diseño de un Plan Estratégico para una empresa de Retail, periodo 2010-2014*. (Tesis de Pregrado). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- León, D. & Romero, M. (2016). *Plan estratégico para el Proyecto Rincón del Bolero, Bar”*. (Tesis de Licenciatura). Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.
- Ley 28681 – CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÙ. *Ley Que Regula La Comercialización, Consumo Y Publicidad De Bebidas Alcohólicas*. (Agosto 02, 2016). Comisión Permanente del Congreso de la República del Perú. Recuperado de: http://www.munisullana.gob.pe/new/archivos/licencias_funcionamiento/legislacion/ILEY%2028681%20REGLAMENTO%20LAS%20BEBIDAS%20ALCOH%20C3%93LICAS%202009.pdf
- Lizarzaburu, J. & Lizarzaburu, L. (2016). *Formulación de un Modelo Estratégico y su Impacto en la Gestión del Cliente en la Empresa de Transportes Cargum Express S.R.L.* (Tesis de Grado). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Loor, L. (2016). *Plan Estratégico Para la Gestión del Talento Humano en Impresos Guevara S.A. de la ciudad de Guayaquil, Período 2015 – 2016*. (Tesis de Licenciatura). Universidad

- Ludena, J. & Rodríguez, A. (2013). *Sistema de Información Web - Móvil para Mejorar la Gestión de Ventas de Entradas de Cine en la Ciudad de Trujillo*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Marquina, R. (2015). *Plan Estratégico para la Gestión Comercial de Equipos de Seguridad para la empresa Proteous Security S.A.C. 2015*. (Tesis de Bachiller). Universidad Católica de Santa María, Lima, Perú.
- Méndez, G. (2015). *Plan estratégico de Motivación Para Mejorar El Clima Organizacional en la Gerencia de Operaciones, Departamento de Registro y Servicios del SATCH-CHICLAYO*. (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú.
- Mendoza, A. & Robles, L. (2000). *Planeamiento Estratégico en Gerencia*. Madrid: ESIC.
- Michard, P. (2013). *Gestión Comercial Y Administrativa De La Empresa*. Madrid, España: Editorial ENI.
- Rodríguez, J. (2013). *O.M.E.I.: Despliegue de la Visión. En: Planeamiento Estratégico-Texto Para el Aprendizaje*. Lima: Ediciones Universidad San Martín de Porres.
- Monsalve, M. (2013). *Propuesta de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa del área de la Sub Gerencia de Desarrollo Económico y Promoción PYMES de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, 2013*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú.
- Munch, L. (2013). *Planeación y Control*. Madrid: Trillas
- Núñez, C. (2014). *Formulación del Planeamiento Estratégico para mejorar la eficiencia y la eficacia de la Gestión en la I.E. Ingeniería de Trujillo*. (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Ossorio, A. (2002). *Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Instituto Nacional de la Administración Pública
- Portal Web del Diario Gestión (2016). *Venta De Licores Se Recupera de la 'resaca' y crecería 6% en el 2016, estima la CCL*. Recuperado el 04 de mayo de 2017, de <http://gestion.pe/mercados/venta-licores-se-recupera-resaca-y-creceria-6-2016-estima-ccl-2162859>
- Portal Web del Diario La República (2014). *Pisco, cerveza, ron y whisky son las bebidas de mayor preferencia en el Perú*. Recuperado el 04 de mayo de 2017, de: <http://larepublica.pe/22-10-2014/pisco-cerveza-ron-y-whisky-son-las-bebidas-de-mayor-preferencia-en-el-peru>
- Ramírez, Y. (2015). *El Planeamiento Estratégico y Su Relación Con La Calidad De Gestión En Las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de Chorrillos-Lima, 2015*. (Tesis de Doctorado). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Soriano, J. (2015). *Aplicación Estratégica De Marketing Para Incrementar Las Ventas De Los Productos Alimenticios UPAO*. (Tesis de Doctorado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

- Sosa, M. (2016). *Propuesta de un Plan Estratégico y Cuadro De Mando Integral para la Contribución y Mejora de la Gestión en la Institución Estrellas de Belén del Distrito de la Victoria en el Periodo 2014*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Steiner, G. (1983). *Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber*. México D.F, México: Continental.
- Távora, C. & Vásquez, L. (2014). *Propuesta De Un Plan Estratégico Para Mejorar La Competitividad Del Servicio De La Constructora Ingcooper SAC, Chiclayo 2014*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú.
- Tinoco (2013). *Integración Empresarial: Una Posición Estratégica*. [En línea] Recuperado el 2 de agosto del 2017 de, file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-IntegracionEmpresarialUnaPosicionEstrategica-6043124.pdf
- Torres, V. (2014). *Administración de Ventas*. (1a ed.) México D. F., México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Weinberger, K. (2013) *Plan de Negocios: Herramienta Para Evaluar La Viabilidad De Un Negocio*. Lima: Perú: Nathan Associates Inc.
- Wheelen, T. & Hunger, J. (2002). *Strategic Management and Business Policy*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Ynoñan, Y. (2015). *Diseño De Un Planeamiento Estratégico Que Permita Mejorar El Nivel De Rentabilidad De La Empresa Bralco Contratistas Generales S.R.L, distrito Trujillo 2015*. (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

ANEXOS

Anexo n° 01: Carta de Aceptación Para Realizar el Estudio de Tesis



Trujillo, 16 de Mayo del 2017

Señor:

MG. JUAN MIGUEL DEZA CASTILLO
Director de la Facultad de Ing. Empresarial
UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

PRESENTE.-

Asunto: Aceptación Para Realizar Proyecto de Tesis

De mi mayor consideración:

Mediante la presente es grato dirigirme a Usted a fin de saludarle muy cordialmente a nombre de la empresa LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L. y a la vez informar la aceptación respectiva para realizar el desarrollo del Proyecto de Tesis: “IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE VENTAS DE LA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L. - TRUJILLO 2017”, a las estudiantes LOLOY POZO, Claudia Ximena y RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, María Luisa del IX ciclo de la Facultad de Ing. Empresarial, en la cual depositamos nuestra confianza para desarrollar dicho proyecto.

Agradeciendo su atención a la presente, es propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi consideración y estima

Atentamente.


.....
Anthony Bryan Adrianzen Rodríguez
Gerente General – TABACO Y RON E.I.R.L.

Anthony Bryan Adrianzen Rodríguez
GERENTE GENERAL

Anexo n° 02: Matriz de Consistencia

TITULO: IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE VENTAS DE LA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L. - TRUJILLO

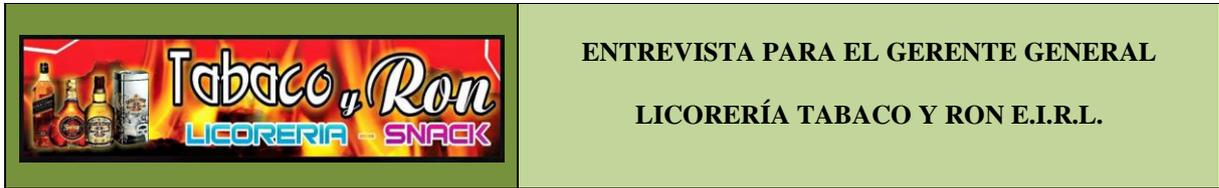
AUTORES: - Loloy Pozo, Claudia Ximena
- Rodríguez Rodríguez, María Luisa

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	POBLACIÓN Y MUESTRA	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿De qué manera la implementación de un Modelo Estratégico influye en la Gestión de Ventas de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. en la ciudad de Trujillo en el año 2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar la influencia de la implementación del Modelo Estratégico en la Gestión de Ventas de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. en la ciudad de Trujillo en el año 2018.</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL:</p> <p>La implementación de un Modelo Estratégico influye en la Gestión de Ventas de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. en la ciudad de Trujillo en el año 2018.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>Implementación de un Modelo Estratégico.</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Planificación -Organización -Dirección -Control y Seguimiento 	<p>POBLACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 Colaborador del área de ventas por cada licorería. • 50 de los clientes (para cada sucursal de la licorería). 	<p>El diseño de la investigación es de naturaleza experimental de tipo pre experimental.</p> <p>Dentro de este contexto toda la investigación define su diseño en base a los estudios realizados en los trabajos de investigación.</p>	<p>•Ficha de Observación.</p> <p>•Entrevista.</p> <p>•Encuesta.</p> <p>•Revisión Documental:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Planes -Cronograma -Presupuesto -Cuadro de Revisión de Indicadores -Estados Financieros -Cuadros Estadísticos -Análisis Documental -Bibliografías
	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la realidad problemática de la empresa. • Identificar los factores críticos de la empresa. • Diseñar un modelo estratégico que permita priorizar el cumplimiento de las principales estrategias. • Implementar el modelo estratégico en la empresa. 		<p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>Gestión de Ventas</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Efectividad. -Cliente -Personal de Ventas 	<p>MUESTRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 colaboradores del área de ventas. • Para los Clientes de la licorería, la muestra equivale a 109 clientes del total de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar económicamente la implementación del modelo estratégico en la gestión de ventas de la empresa. 					
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Anexo n° 03: Formato de Entrevista en Profundidad Realizada al Gerente General de Tabaco y Ron E.I.R.L.



Tenga usted un cordial saludo. Somos alumnas de 9° Ciclo de la carrera de Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte. Mediante esta entrevista queremos conocer los aspectos relacionados al éxito en la gestión de ventas de la empresa Licorería Tabaco y Ron. Para ello plantearemos una serie de preguntas a manera de entrevista.

1. ¿Nos podría comentar sobre el rubro de la empresa que usted dirige? ¿Cómo se origina esta empresa y cuál es su experiencia en el mercado?
2. ¿Cuáles fueron los primeros retos y logros de la empresa?
3. ¿Cuáles son los futuros logros que la empresa planea obtener en el 2018? ¿Y cómo se planea lograr lo planificado?
4. En cuanto a sus funciones y actividades actuales, ¿Qué nos puede comentar sobre ello?
5. ¿Cuáles son los intereses de la empresa con respecto al factor económico?
6. ¿Cuáles son sus principales competidores y cómo se relacionan con ellos?
7. ¿De qué manera cree las herramientas tecnológicas apoyan a las actividades de la empresa?
8. ¿Cómo se sienten sus trabajadores acerca de la empresa y cuál es su nivel de compromiso?
9. ¿Qué piensan los clientes sobre la empresa?
10. ¿Cuáles son los intereses de la empresa con respecto al beneficio de la sociedad?

Anexo n° 04: Formato de Ficha de Observación

	<p>FICHA DE OBSERVACIÓN</p> <p>LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L.</p>
---	--

Estimado Observador:

Es importante para la investigación, que el llenado de la información solicitada sea clara y objetiva, ya que de ello dependerá el posterior análisis de la empresa a realizar.

Figura N° : Ficha de Observación de Actividades

PROCESO DE PLANEACIÓN			
ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
Misión de la Empresa.			
Visión de la Empresa.			
Valores Corporativos.			
Objetivos Definidos.			
Procesos Definidos.			
Indicadores.			
Registro de información.			
PROCESO DE VENTAS			
ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
Asesoría al cliente.			
Atención al cliente.			

Conocimiento de la Meta de Ventas.			
Proceso para Emitir Comprobantes de Pago.			
PROCESO DE COMPRAS			
ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
Adecuada revisión de stock.			
Proceso para Formular Pedidos a Proveedores.			
PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA			
ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
Recepción de la mercadería.			
Verificación del estado de la mercadería.			
Recepción de Comprobantes de Pago.			
Ubicación de la mercadería en Almacén.			
PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE PEDIDOS			
ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
Distribución en Almacén.			
PROCESO DE SERVICIO DELIVERY			
ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
Estado del vehículo.			
Elaboración de Ruteo.			

Conducción del vehículo delivery			
PROCESO DE POSTVENTA			
ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
Seguimiento de Quejas.			
Ofertas a Clientes.			

Fuente: Elaboración Propia

En la figura anterior se muestra el Formato de la Ficha de Observación que se utilizara para el Análisis de los procesos principales de la empresa Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.

LEYENDA:

- **SÍ:** La empresa cuenta y/o cumple con este aspecto.
- **NO:** La empresa no cuenta y/o cumple con este aspecto.

PARÁMETROS DE GUÍA

PROCESO DE PLANEACIÓN

- **Misión:** La empresa debe contar con una misión definida. Según D’ Alessio (2013), la misión es *“El catalizador que permite que permite que la trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización y lo que “debe hacer bien” esta para tener éxito”*.
- **Visión:** La empresa debe contar con una visión definida. Según Clake & Goldsmith (1995), *“el establecimiento de la visión sirve como contexto fundamental para la vida de la empresa.”*
- **Valores Corporativos:** La empresa debe contar con valores y principios corporativos definidos. Al respecto, D’ Alessio (2013) menciona que los valores son *“Considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones.”*
- **Objetivos Definidos:** La empresa debe contar con objetivos definidos. Según Weinberger (2009), *“Los objetivos estratégicos suelen estar expresados en términos cuantitativos, generalmente son de largo plazo y tienen carácter permanente.”*
- **Procesos Definidos:** Weinberger (2009) indica que *“El proceso de producción es el conjunto de acciones encaminadas a generar, crear o fabricar un bien o servicio en un determinado periodo.”*
- **Indicadores:** Según Weinberger (2009), *Un indicador de calidad está relacionado básicamente con la satisfacción que puede alcanzar un cliente al adquirir un producto o servicio, es decir, que funcione tal y como se espera y mejor.”*

- **Registro de información:** Según Weinberger (2009), *“Es importante llevar registros de todas las actividades y acciones que realiza la empresa. Por lo tanto, además de los registros de ingresos y egresos, deben registrarse las compras y las materias primas o productos terminados.”*

PROCESO DE VENTAS

- **Asesoría al Cliente:** De acuerdo a LEY N° 29571 - CÓDIGO DE PROTECCIÓN Y DEFENSA DEL CONSUMIDOR, *“El proveedor tiene la obligación de ofrecer al consumidor toda la información relevante para tomar una decisión o realizar una elección adecuada de consumo, así como para efectuar un uso o consumo adecuado de los productos o servicios.”*
- **Atención al cliente:** Weinberger (2009) menciona que, *“Vender significa convencer a los clientes para que compren el producto o servicio y para ello, hay que demostrarles que son buenos. Por eso, es necesario entrenar profesionalmente a los vendedores.”*
- **Conocimiento de la Meta de Ventas:** Weinberger (2009), Señala que, *“debe asignarle a cada vendedor un objetivo muy claro y preciso, definiendo la cantidad de unidades a vender y el total de ingresos que debe generar. Cada vendedor debe saber muy bien su objetivo en términos de cantidad y tiempo.”*
- **Proceso para emitir comprobantes de pago:** De acuerdo al DECRETO LEY N° 25632 – LEY MARCO DE COMPROBANTES DE PAGO, *“Están obligados a emitir comprobantes de pago todas las personas que transfieran bienes, en propiedad o en uso, o presten servicios de cualquier naturaleza.”*

PROCESO DE COMPRAS

- **Revisión de stock:** Al respecto, Según Weinberger (2009), comenta que *“El control de inventarios, de insumos o materia prima, de productos semi terminados y de productos terminados, para lograr un abastecimiento adecuado tanto interna como externamente.”*
- **Proceso para formular pedidos a proveedores:** Weinberger (2009) menciona que la empresa *“Buscar proveedores y clientes, con quienes establecer relaciones confiables y de largo plazo, que generen compromisos entre los interesados.”*

PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

- **Recepción de la mercadería:** Acerca de la recepción y control de las compras a proveedores, el Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para Restaurantes y Servicios Afines (2008), indica que *“se debe programar las entregas durante las horas de baja actividad para tener tiempo de revisarlas y almacenarlas rápidamente en el lugar apropiado.”*
- **Verificación del estado de la mercadería:** Según el Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para Restaurantes y Servicios Afines (2008), *“no se debe aceptar paquetes dañados, que gotean, cajas rotas, latas abolladas ni reparadas ya que los contenidos podrían estar contaminados.”*

- **Recepción de Comprobantes de Pago:** De acuerdo al DECRETO LEY N° 25632 – LEY MARCO DE COMPROBANTES DE PAGO, *“Están obligados a emitir comprobantes de pago todas las personas que transfieran bienes, en propiedad o en uso, o presten servicios de cualquier naturaleza.”*
- **Ubicación de la mercadería en Almacén:** Según el Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para Restaurantes y Servicios Afines (2008), *“Se debe etiquetar todos los artículos recepcionados con la fecha de entrega y vencimiento, asimismo se debe tomar en cuenta las recomendaciones de uso.”*

PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA

- **Distribución en Almacén:** Según el Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para Restaurantes y Servicios Afines (2008), *“Los almacenes o áreas de almacenamiento deben ser de material resistente que permita una fácil limpieza, deben mantenerse limpios, secos, ventilados, protegidos contra el ingreso de animales como roedores y personas ajenas al servicio, asimismo se debe limpiar con frecuencia las bandejas o anaqueles.”*

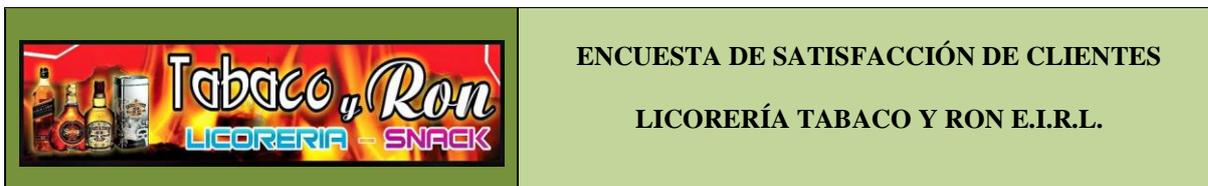
PROCESO DE SERVICIO DELIVERY

- **Estado del vehículo:** El Decreto Supremo N° 007-98 SA - Reglamento Sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas (1998), indica que *“De acuerdo al tipo de producto y a la duración del transporte, los vehículos deberán estar acondicionados y provistos de medios suficientes para proteger a los productos de los efectos del calor, de la humedad, la sequedad, y de cualquier otro efecto indeseable que pueda ser ocasionado por la exposición del producto al ambiente.”*
- **Elaboración de Ruteo:** Según ORDENANZA N° 414-MSI, *“La empresa responsable tendrá la obligación de prohibir y evitar que los vehículos menores que efectúan el servicio utilicen las veredas y áreas públicas no autorizadas para el estacionamiento.”*
- **Conducción del vehículo delivery:** Según ORDENANZA N° 414-MSI, *“La Empresa Responsable tendrá la obligación de cumplir con todas disposiciones legales vigentes aplicables al transporte y tránsito.”*

PROCESO DE POST VENTA

- **Seguimiento de Quejas:** Según el Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para Restaurantes y Servicios Afines (2008), *“Se debe establecer procedimientos operacionales estandarizados que detalle la forma de atención de quejas o reclamos del cliente, que debería incluir el levantamiento de información del reclamante, motivo del reclamo, producto cuestionado y acciones a tomar.”*
- **Ofertas a Clientes:** Consiste en establecer estrategias de promoción relacionadas con actividades de publicidad, marketing directo, promociones de ventas y sorteos. Según Weinberger (2009), el objetivo central es *“comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las bondades del producto o servicio que se ofrece.”*

Anexo n° 05: Formato de Encuesta Realizada a Clientes de Tabaco y Ron E.I.R.L.



PREGUNTA FILTRO

¿Ud. acude frecuentemente a la licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.?

Sí

No

GESTIÓN DE VENTAS

1. ¿Se siente satisfecho con la atención ofrecida por los vendedores?

- Siempre
 Casi Siempre
 A Veces
 Casi Nunca
 Nunca

2. ¿Se siente satisfecho con la rapidez del servicio de venta?

- Siempre
 Casi Siempre
 A Veces
 Casi Nunca
 Nunca

3. ¿Se siente satisfecho con el proceso de facturación (tiempo y datos) de los productos que compró?

- Siempre
 Casi Siempre
 A Veces
 Casi Nunca
 Nunca

GESTIÓN DE SERVICIOS

4. ¿Se siente satisfecho con el tiempo de entrega de los pedidos?

- Siempre
 Casi Siempre

- A Veces
- Casi Nunca
- Nunca

5. ¿Se siente satisfecho con el estado de los productos entregados?

- Siempre
- Casi Siempre
- A Veces
- Casi Nunca
- Nunca

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

6. Indique los factores más relevantes que observa en la empresa:

-
-
-

¿Por qué?

7. Indique los factores más relevantes que mejoraría en la empresa:

-
-
-

¿Por qué?

SATISFACCIÓN GENERAL

8. ¿Con que frecuencia acude a comprar a cualquiera de los establecimientos de la Licorería Tabaco y Ron?

- Siempre
- Casi Siempre
- A Veces
- Casi Nunca
-

Nunca

9. ¿Se siente satisfecho con el servicio ofrecido de la empresa licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.?

- Siempre
- Casi Siempre
- A Veces
- Casi Nunca
- Nunca

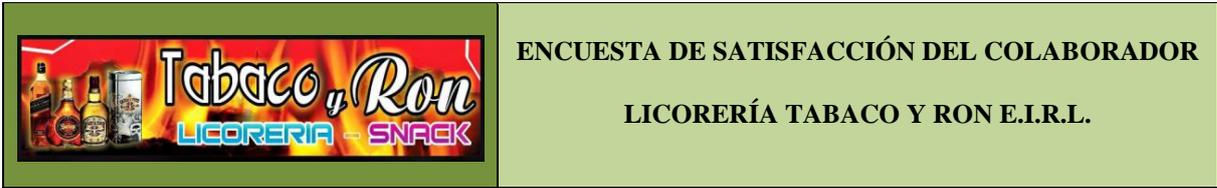
10. ¿Recomendaría a la empresa?

- Siempre
- Casi Siempre
- A Veces
- Casi Nunca
- Nunca

¿Por qué?

Gracias Por Su Opinión!!!

Anexo n° 06: Formato de Encuesta Realizada a los Colaboradores de Tabaco y Ron E.I.R.L.



SATISFACCIÓN GENERAL

1. ¿Se siente satisfecho trabajando en la empresa licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.?

- Siempre
- Casi Siempre
- A Veces
- Casi Nunca
- Nunca

2. ¿Se siente cómodo en su horario de trabajo?

- Siempre
- Casi Siempre
- A Veces
- Casi Nunca
- Nunca

3. ¿Se siente satisfecho realizando sus actividades diarias en su jornada laboral?

- Siempre
- Casi Siempre
- A Veces
- Casi Nunca
- Nunca

SOCIAL

4. ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los colaboradores?

- Siempre
- Casi Siempre
- A Veces
- Casi Nunca
- Nunca

5. ¿Cree que su jefe superior mantiene una relación cordial con usted?

- Siempre
- Casi Siempre
- A Veces
- Casi Nunca
- Nunca

6. ¿Cree usted que el trato que le brinda a los clientes es el adecuado?

- Siempre
- Casi Siempre
- A Veces
- Casi Nunca
- Nunca

7. ¿Se siente cómodo con el ambiente laboral de la empresa?

- Siempre
- Casi Siempre
- A Veces
- Casi Nunca
- Nunca

ORIENTACIÓN

8. ¿Se le proporciona orientación suficiente para que realice su trabajo?

- Siempre
- Casi Siempre
- A Veces
- Casi Nunca
- Nunca

9. ¿Se le facilita suficiente retroalimentación sobre su trabajo?

- Siempre
- Casi Siempre
- A Veces
- Casi Nunca
- Nunca

ESTIMA

10. ¿Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones respecto a las actividades que está realizando?

- Siempre
- Casi Siempre
- A Veces
- Casi Nunca
- Nunca

11. ¿La empresa reconoce el trabajo que usted desempeña?

- Siempre
- Casi Siempre
- A Veces
- Casi Nunca
- Nunca

12. ¿Recibió algún incentivo por parte de la empresa cuando hizo un trabajo sobresalientemente?

- Siempre
- Casi Siempre
- A Veces
- Casi Nunca
- Nunca

EVALUACIÓN A LA EMPRESA

13. Indique los factores más relevantes que observa en la empresa:

-
-
-

¿Por qué?

14. Indique los factores más relevantes que mejoraría en la empresa:

-
-
-

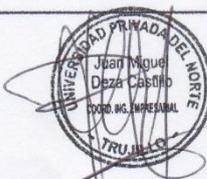
¿Por qué?

Gracias Por Su Opinión!!!

Anexo nº 07: Matriz para Evaluación de Expertos

Instrumento: Entrevista

Experto: Ing. Juan Miguel Deza Castillo

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	Implementación de un Modelo Estratégico y su influencia en la Gestión de Ventas de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. - Trujillo 2017.			
Línea de investigación:	Gestión de innovación y mejora continua en los negocios.			
Apellidos y nombres del experto:	Deza Castillo Juan Miguel			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Entrevista			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?			
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?			
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?			
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?			
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?			
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?			
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?			
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?			
<p>Sugerencias: corregir las preguntas de la entrevista a través de una planificación de temas.</p>				
Firma del experto:				

Anexo n° 08: Matriz para Evaluación de Expertos

Instrumento: Ficha de Observación

Experto: Ing. Juan Miguel Deza Castillo

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	Implementación de un Modelo Estratégico y su influencia en la Gestión de Ventas de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. - Trujillo 2017.			
Línea de investigación:	Gestión de innovación y mejora continua en los negocios.			
Apellidos y nombres del experto:	Deza Castillo Juan Miguel			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Ficha de Observación			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?			
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?			
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?			
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?			
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?			
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?			
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?			
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?			
Sugerencias:				
Firma del experto:				
				

Anexo nº 09: Matriz para Evaluación de Expertos

Instrumento: Encuesta de Satisfacción a los Clientes

Experto: Ing. Juan Miguel Deza Castillo

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:		Implementación de un Modelo Estratégico y su influencia en la Gestión de Ventas de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. - Trujillo 2017.		
Línea de investigación:		Gestión de innovación y mejora continua en los negocios.		
Apellidos y nombres del experto:		Deza Castillo Juan Miguel		
El instrumento de medición pertenece a la variable:		Encuesta de Satisfacción Clientes		
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?			
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?			
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?			
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?			
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?			
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?			
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?			
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?			
Sugerencias: Deben estar alineadas a la exploración de Datos e información de la entrevista.				
Firma del experto:				

Anexo n° 10: Matriz para Evaluación de Expertos

Instrumento: Encuesta de Satisfacción a los Trabajadores

Experto: Ing. Juan Miguel Deza Castillo

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	Implementación de un Modelo Estratégico y su influencia en la Gestión de Ventas de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. - Trujillo 2017.			
Línea de investigación:	Gestión de innovación y mejora continua en los negocios.			
Apellidos y nombres del experto:	Deza Castillo Juan Miguel			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Encuesta de Satisfacción Trabajadores.			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?			
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?			
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?			
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?			
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?			
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?			
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?			
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?			
Sugerencias: Deben estar alineadas a la exploración de Datos e informaciones de la empresa.				
Firma del experto:				
				

Anexo n° 11: Matriz para Evaluación de Expertos

Instrumento: Entrevista

Experto: Ing. Edward Alberto Vega Gavidia

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	Implementación de un Modelo Estratégico y su influencia en la Gestión de Ventas de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. - Trujillo - 2017.			
Línea de investigación:	Gestión de innovación y mejora continua en los negocios.			
Apellidos y nombres del experto:	Vega Gavidia Edward Alberto			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Entrevista			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?			
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?			
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?			
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?			
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?			
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?			
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?			
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?			
Sugerencias:				
Firma del experto:				
				

Anexo n° 12: Matriz para Evaluación de Expertos

Instrumento: Ficha de Observación

Experto: Ing. Edward Alberto Vega Gavidia

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	Implementación de un Modelo Estratégico y su influencia en la Gestión de Ventas de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. - Trujillo 2017.			
Línea de investigación:	Gestión de innovación y mejora continua en los negocios.			
Apellidos y nombres del experto:	Vega Gavidia Edward Alberto			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Ficha de Observación			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?			
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?			
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?			
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?			
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?			
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?			
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?			
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?			
Sugerencias:				
Firma del experto:				
				

Anexo n° 13: Matriz para Evaluación de Expertos

Instrumento: Encuesta de Satisfacción a los Clientes

Experto: Ing. Edward Alberto Vega Gavidia

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	Implementación de un Modelo Estratégico y su influencia en la Gestión de Ventas de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. - Trujillo 2019.			
Línea de investigación:	Gestión de innovación y mejora continua en los negocios.			
Apellidos y nombres del experto:	Vega Gavidia Edward Alberto			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Encuesta de Satisfacción -Clientes			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?			
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?			
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?			
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?			
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?			
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?			
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?			
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?			
Sugerencias:				
Firma del experto:				
				

Anexo n° 14: Matriz para Evaluación de Expertos

Instrumento: Encuesta de Satisfacción a los Trabajadores

Experto: Ing. Edward Alberto Vega Gavidia

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	Implementación de un Modelo Estratégico y su influencia en la Gestión de Ventas de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. - Trujillo 2017.			
Línea de investigación:	Gestión de innovación y mejora continua en los negocios.			
Apellidos y nombres del experto:	Vega Gavidia Edward Alberto			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Encuesta de Satisfacción - Trabajadores			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?			
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?			
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?			
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?			
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?			
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?			
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?			
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?			
Sugerencias:				
Firma del experto:				
				

**Anexo nº 15: Resultados de la Entrevista Pre en Profundidad Realizada al Gerente General
de la Empresa Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.**

Se le realizó una entrevista pre al Gerente General de Tabaco y Ron E.I.R.L. en la cual se pudo obtener las siguientes respuestas:

1. ¿Nos podría comentar sobre el rubro de la empresa que usted dirige? ¿Cómo se origina esta empresa y cuál es su experiencia en el mercado?

Tabaco y Ron nació como una idea de negocio el mismo año que inicié mis estudios universitarios, el cual con el apoyo de financiamiento de mis padres he podido abrir una de las primeras tiendas ubicado en Urb. Los Jardines, y que con el transcurrir de los años he ido creciendo académicamente y a la par con mi idea de negocio convertida en una realidad, así como con los objetivos y metas que he ido cumpliendo con dedicación- y capacidad para los negocios, llegando a ser no solo una tienda de licores que vende al por menor sino también al por mayor y a precios y ofertas que mi competencia no realiza.

2. ¿Cuáles fueron los primeros retos y logros de la empresa?

Definitivamente los principales logros fueron abrir la segunda y tercera sede. Con solo 5 años de funcionamiento tenemos ya 3 sedes y estamos buscando posicionarnos en la mente de la gente. Nuestro principal reto fue buscar el financiamiento que nos permita tener una variedad de marcas y productos a ofrecer a buenos precios. Al inicio solo contábamos con pocas marcas, pero con el paso del tiempo hemos ampliado nuestra línea de productos.

3. ¿Cuáles son los futuros logros que la empresa planea obtener en el 2019? ¿Y cómo se planea lograr lo planificado?

Para el 2019 esperamos contar con un mejor posicionamiento frente a los nuevos competidores que han ido surgiendo en los últimos años. Para eso queremos abrir una cuarta sucursal en un lugar estratégico de la ciudad, crear una aplicación web para estar más cerca de los clientes. También quiero que tengamos más alianzas estratégicas con empresas reconocidas. En un futuro quiero además crear bolsas y pequeños obsequios con la marca Tabaco y Ron que pueda dar a mis clientes y que ellos lo lleven a todos lados para así posicionarme en el mercado licorero. Claro, pero eso sería muy a futuro cuando pueda tener lo necesario para invertir ya que según mis cálculos necesito aproximadamente 10000 soles. Ya por ahora, cuento con el auspicio de promotoras que me brindan mis proveedores como Ron Cartavio y también mi página oficial de Facebook donde entro a publicar las promociones para fechas especiales que no me cuesta mucho, solo algo de 250 soles al mes.

4. En cuanto a sus funciones y actividades actuales, ¿Qué nos puede comentar sobre ello?

En las 3 sucursales se realiza la venta directa a los clientes finales. Para tener el control de todos los productos, el almacén principal que es a donde llegan la mayoría de los pedidos en volumen, se encuentra ubicado en un establecimiento en el distrito de Florencia de Mora. Posteriormente, los productos son distribuidos al almacén de cada sucursal de acuerdo a lo requerido.

5. ¿Cuáles son los intereses de la empresa con respecto al factor económico?

Poder recuperar lo invertido en la tercera sucursal y lograr que empiece a retornar lo invertido. También quiero de una vez poder analizar el presupuesto para abrir la cuarta sucursal. Como indique, después de consultar sé que necesito primero un aproximado de 10 000 soles. Para eso me proyecto que mi número de ventas al mes sea de 1000. Aunque hay días de la semana que son más bajos, siempre recuperamos los fines de semana en la noche. En promedio estamos llegando a 840 ventas mensuales, así que estamos yendo por un buen camino.

6. ¿Cuáles son sus principales competidores y cómo se relacionan con ellos?

Los principales competidores son Vilanova, Roger Ciudad y Corona que ya tienen tiempo en el mercado y están orientadas al mismo segmento de público. Aunque últimamente conocemos de nuevas empresas que quieren posicionarse en el mercado.

7. ¿De qué manera cree las herramientas tecnológicas apoyan a las actividades de la empresa?

Sí, son muy importantes para la gestión de la empresa.

8. ¿Cómo se sienten sus trabajadores acerca de la empresa y cuál es su nivel de compromiso?

Todos los trabajadores de la empresa están siendo remunerados de acuerdo a ley y hasta ahora no he tenido problemas con ninguno de ellos. Soy flexible en cuestión de horarios. La mayoría de mis colaboradores estudian y trabajan al mismo tiempo. Así que, si necesitan un día libre para sus clases, les doy permiso. Lo importante es que cumplan 45 horas semanales de trabajo ya sea en turnos rotativos o un horario fijo.

9. ¿Qué piensan los clientes sobre la empresa?

Tenemos varios clientes ya fidelizados que nos prefieren sobre todo por las ofertas que damos. Además, cuento con aliados estratégicos: los comerciantes del mercado La Hermelinda. Quienes siempre me realizan pedidos al por mayor.

10. ¿Cuáles son los intereses de la empresa con respecto al beneficio de la sociedad?

Al ser una empresa del rubro de licorería, aconsejo a mis trabajadores a que cumplan con las leyes: que no vendan a menores de edad.

**Anexo n° 16: Resultados de la Ficha de Observación que se Realizó en la Empresa Licorería
Tabaco y Ron E.I.R.L.**

Asimismo, se realizó lleno una ficha de observación en la cual se pudo obtener los siguientes resultados:

PROCESO DE PLANEACIÓN			
ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
Misión de la Empresa.	X		<i>La empresa cuenta con misión pero no está visible para los trabajadores y clientes dentro de la empresa.</i>
Visión de la Empresa.	X		<i>La empresa cuenta con visión pero no está visible para los trabajadores y clientes dentro de la empresa.</i>
Valores Corporativos.	X		<i>La empresa cuenta con valores pero no está visible para los trabajadores y clientes dentro de la empresa.</i>
Objetivos Definidos.	X		<i>Se cuenta con objetivos definidos pero no están documentados.</i>
Procesos Definidos.	X		<i>Se cuenta con procesos definidos pero no están documentados, ni tampoco los trabajadores conocen acerca de ellos.</i>
Indicadores.		X	
Registro de información.	X		<i>Lo único que se registra son las ventas diarias, a la vez la entradas y salidas de los productos.</i>
PROCESO DE VENTAS			
ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
Asesoría al cliente.	X		<i>Solo un porcentaje de los trabajadores cumplen con recomendar en un producto al cliente.</i>
Atención al cliente.	X		<i>La atención al cliente se da con el debido respeto.</i>
Conocimiento de la Meta de Ventas.		X	
Proceso para Emitir Comprobantes de Pago.	X		<i>La empresa si emite a todos sus clientes comprobantes de pago a partir del monto de compra igual a S/. 6.00</i>
PROCESO DE COMPRAS			
ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
Adecuada revisión de stock.		X	<i>El encargado de revisar el stock a veces se olvida de pedir productos que faltan en los establecimientos de la licorería.</i>
Proceso para Formular Pedidos a Proveedores.	X		
PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA			
ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES

Recepción de la mercadería.		X	Los productos no se encuentran categorizados en los establecimientos de la licorería.
Verificación del estado de la mercadería.		X	Hubo antecedentes que por la falta de revisión de la mercadería, se ha vendido productos en mal estado a los clientes.
Recepción de Comprobantes de Pago.	X		
Ubicación de la mercadería en Almacén.		X	Los productos no se encuentran bien categorizados, hay un desorden en los establecimientos de la licorería.
PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE PEDIDOS			
ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
Distribución en Almacén.		X	El almacén usualmente para sucio.
PROCESO DE SERVICIO DELIVERY			
ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
Estado del vehículo.		X	La empresa cuenta con servicio delivery pero actualmente no se está ofreciendo este servicio.
Elaboración de Ruteo.		X	La empresa cuenta con servicio delivery pero actualmente no se está ofreciendo este servicio.
Conducción del vehículo delivery		X	La empresa cuenta con servicio delivery pero actualmente no se está ofreciendo este servicio.
PROCESO DE POSTVENTA			
ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
Seguimiento de Quejas.		X	La empresa actualmente no cuenta con un libro de reclamaciones.
Ofertas a Clientes.	X		La empresa se encarga de realizar ciertas promociones para fechas importantes o días festivos.

Figura n. • 44. Ficha de Observación aplicada

Fuente: Elaboración Propia

**Anexo n° 17: Resultados de la Encuesta que se Realizó a los Clientes de la Empresa Licorería
Tabaco y Ron E.I.R.L.**

1. ¿Se siente satisfecho con la atención ofrecida por los vendedores?

Según los datos recolectados, el 67% de los clientes encuestados casi siempre se siente satisfecho con la atención ofrecida por los vendedores. El 27% a veces se siente satisfecho mientras que solo el 6% se siente siempre satisfecho con la atención ofrecida.

2. ¿Se siente satisfecho con la rapidez del servicio de venta?

El 55% de los encuestados respondió que casi siempre se siente satisfecho con la rapidez ofrecida por los vendedores. Mientras que el 43% de clientes a veces se siente satisfecho con la rapidez del servicio de venta de la licorería. Por último, solo el 2% de los clientes encuestados siempre se siente satisfecho con la rapidez del servicio ofrecido,

3. ¿Se siente satisfecho con el proceso de facturación (tiempo y datos) de los productos que compró?

El 54% de los clientes encuestados casi siempre se siente satisfecho con el proceso de facturación de los productos que compro, mientras que el 46% de los clientes solo a veces se siente satisfecho con el proceso de facturación en los establecimientos de la licorería.

4. ¿Se siente satisfecho con el tiempo de entrega de los pedidos?

El 65% de los clientes encuestados casi siempre se siente satisfecho con el tiempo de entrega de los pedidos, mientras que el 35% de los clientes solo a veces se siente satisfecho con el tiempo de entrega de los pedidos que compro en la licorería.

5. ¿Se siente satisfecho con el estado de los productos entregados?

El 16% de los clientes encuestados siempre se siente satisfecho con el estado de los productos entregados, el 75% casi siempre se siente satisfecho con el estado de los productos que compro y el 9% de los clientes solo a veces se siente satisfecho con el estado de los productos que compro en los establecimientos de la licorería.

6. Indique los factores más relevantes que observa en la empresa

Como esta pregunta fue de respuesta abierta, se comparó lo que opinaron todos los encuestados y se encontraron respuestas que coincidieron. Estas fueron: Ubicación de la tienda y variedad de productos.

7. Indique los factores más relevantes que mejoraría en la tienda

Como esta pregunta fue de respuesta abierta, se comparó lo que opinaron todos los encuestados y se encontraron respuestas que coincidieron. Estas fueron: Mayor rapidez en la atención y mejor ambientación.

8. ¿Con que frecuencia acude a comprar a cualquiera de los establecimientos de la Licorería Tabaco y Ron?

El 2% de los clientes encuestados siempre acude a comprar a unos de los 3 establecimientos de la licorería, mientras que el 30% casi siempre acude a los establecimientos, por otro lado, el 30% solo a veces acude a cualquiera de los establecimientos y el 3% de los clientes encuestados casi nunca acude a algún establecimiento de la licorería.

9. ¿Se siente satisfecho con el servicio ofrecido de la empresa licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.?

El 9% de los clientes encuestados siempre se siente satisfecho con el servicio ofrecido por la empresa, el 73% casi siempre se siente satisfecho con este servicio y el 17% de los encuestados solo a veces se siente satisfecho con el servicio ofrecido de la licorería.

10. ¿Recomendaría a la empresa?

El 12% de los clientes encuestados recomendaría a la empresa, mientras que el 77% de los clientes encuestados casi siempre recomendaría a la licorería y el 11% de los clientes encuestados solo a veces recomendaría a la empresa Tabaco y Ron E.I.R.L.

**Anexo n° 18: Resultados de la Encuesta que se Realizó a los Colaboradores de la Empresa
Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.**

Además, se realizó una encuesta a 5 colaboradores de la empresa Tabaco y Ron para conocer su nivel de satisfacción.

1. ¿Se siente satisfecho trabajando en la empresa licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.?

El 40% de los colaboradores siempre se siente satisfecho trabajando en la empresa, mientras que el 60% de los colaboradores de la licorería casi siempre se siente satisfecho trabajando en la empresa.

2. ¿Se siente cómodo en su horario de trabajo?

El 100% de los colaboradores encuestados casi siempre se siente cómodo en su horario de trabajo.

3. ¿Se siente satisfecho realizando sus actividades diarias en su jornada laboral?

El 100% de los colaboradores encuestados casi siempre se siente satisfecho realizando sus actividades diarias en su jornada laboral.

4. ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los colaboradores?

El 40% de los colaboradores encuestados creen que casi siempre se fomenta el compañerismo y la unión entre colaboradores, mientras que otro 40% piensa que solo a veces se fomenta el compañerismo y el 20% de los colaboradores casi nunca cree que se fomente el compañerismo y la unión entre colaboradores en la empresa.

5. ¿Cree que su jefe superior mantiene una relación cordial con usted?

El 40% de los colaboradores encuestados siempre creen que su jefe superior mantiene una relación cordial con ellos, mientras que el 60% de los colaboradores casi siempre creen que su jefe inmediato mantiene una relación cordial con ellos.

6. ¿Cree usted que el trato que le brinda a los clientes es el adecuado?

El 20% de los colaboradores encuestados siempre creen que el trato que le brindan a los clientes es el adecuado mientras que el otro 80% piensan que solo casi siempre le brindan a los clientes de la licorería un trato adecuado.

7. ¿Se siente cómodo con el ambiente laboral de la empresa?

El 100% de los colaboradores de la empresa casi siempre se sienten cómodos con el ambiente laboral en la licorería.

8. ¿Se le proporciona orientación suficiente para que realice su trabajo?

El 40% de los colaboradores opinan que casi siempre se les proporciona orientación suficiente para que realicen su trabajo, mientras que el otro 60% de los colaboradores piensan que solo a veces se les proporciona orientación suficiente para que realicen bien su trabajo.

9. ¿Se le facilita suficiente retroalimentación sobre su trabajo?

El 40% de los colaboradores opinan que casi siempre se les proporciona suficiente retroalimentación sobre su trabajo, mientras que el otro 60% de los colaboradores piensan que solo a veces se les proporciona suficiente retroalimentación sobre su trabajo.

10. ¿Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones respecto a las actividades que está realizando?

El 80% de los colaboradores consideran que casi siempre la empresa toma en cuenta sus opiniones respecto a las actividades que se están realizando, mientras que el 20% consideran que solo a veces la empresa toma en cuenta sus opiniones en la empresa.

11. ¿La empresa reconoce el trabajo que usted desempeña?

El 100% de los colaboradores opinan que casi siempre la empresa reconoce el trabajo que ellos desempeñan en la empresa.

12. ¿Recibió algún incentivo por parte de la empresa cuando hizo un trabajo sobresalientemente?

El 40% de los colaboradores solo a veces recibieron algún incentivo por parte de la empresa cuando ellos realizaron un trabajo sobresaliente, mientras que el 60% restante consideran que casi nunca la empresa les dio un incentivo cuando ellos realizaron un trabajo sobresaliente en la licorería.

13. Indique los factores más relevantes en la empresa

Como esta pregunta fue de respuesta abierta, se comparó lo que opinaron todos los encuestados y se encontraron respuestas que coincidieron. Estas fueron: Ofertas, relación con los proveedores y variedad de productos.

14. Indique los factores más relevantes que mejoraría en la empresa

Debido a que esta pregunta fue de respuesta abierta, se comparó lo que opinaron todos los encuestados y se encontraron respuestas que coincidieron. Estas fueron: Servicio delivery, asesoría al cliente, capacitación a los trabajadores.

**Anexo nº 19: CODIFICACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A
CLIENTES DE LA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L.**

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L.									
Nº Cliente	P. Filtro	P1	P2	P3	P4	P5	P8	P9	P10
1	SI	4	4	4	4	4	3	4	4
2	SI	4	4	4	4	4	3	4	4
3	SI	5	4	4	4	4	4	4	5
4	SI	4	4	4	4	4	3	4	5
5	SI	3	3	4	4	4	3	4	4
6	SI	4	3	4	4	4	3	4	4
7	SI	5	4	4	4	4	5	5	4
8	SI	4	4	4	3	4	3	4	4
9	SI	4	4	4	4	4	4	4	4
10	SI	3	3	3	3	3	3	3	3
11	SI	4	3	4	4	4	3	4	4
12	SI	5	5	4	4	5	4	5	5
13	SI	4	4	4	4	4	4	4	4
14	SI	4	4	4	4	4	3	4	4
15	SI	4	4	3	4	4	3	4	4
16	SI	4	4	3	4	4	4	4	4
17	SI	4	4	3	3	4	3	3	3
18	SI	4	3	4	4	4	3	4	4
19	SI	3	3	4	3	4	3	3	4
20	SI	4	4	4	4	4	4	4	4
21	SI	3	3	3	3	3	3	3	3
22	SI	3	3	3	3	4	4	4	4
23	SI	4	4	4	4	4	3	4	4
24	SI	4	4	4	4	4	3	4	5
25	SI	4	3	3	3	4	4	4	4
26	SI	4	4	4	4	4	3	4	4
27	SI	5	4	4	4	5	5	4	5
28	SI	5	4	4	3	4	3	3	5
29	SI	4	3	4	4	5	4	4	4
30	SI	4	4	3	3	4	4	4	4
31	SI	3	3	4	4	4	3	4	4
32	SI	4	4	3	3	3	3	4	4
33	SI	3	3	4	4	4	3	4	4
34	SI	3	3	3	4	4	3	4	4
35	SI	4	3	4	4	4	4	5	5
36	SI	4	4	3	4	4	2	4	4
37	SI	4	3	4	4	4	4	4	4
38	SI	4	4	4	4	5	4	4	4
39	SI	4	4	4	4	5	4	4	4
40	SI	3	3	4	4	4	4	4	4
41	SI	4	4	4	4	5	4	5	5
42	SI	3	3	4	4	3	3	4	4
43	SI	5	5	4	4	4	3	4	4
44	SI	4	4	4	4	5	3	4	4
45	SI	4	4	3	3	4	3	3	3
46	SI	4	4	4	4	4	3	4	4
47	SI	4	4	4	4	5	4	4	4
48	SI	3	3	3	3	4	3	4	4
49	SI	4	4	3	4	4	3	3	4
50	SI	3	3	3	3	4	4	3	4
51	SI	4	3	4	4	4	3	4	4
52	SI	4	4	4	3	4	3	4	4
53	SI	4	4	3	4	4	3	4	3
54	SI	4	3	4	4	3	3	4	4
55	SI	3	3	3	3	4	3	3	3

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L.									
Nº Cliente	P. Filtro	P1	P2	P3	P4	P5	P8	P9	P10
56	SI	4	4	3	3	4	3	4	4
57	SI	3	4	3	3	4	4	4	4
58	SI	4	4	4	4	5	4	5	5
59	SI	4	4	4	4	5	4	4	4
60	SI	4	4	3	3	3	2	4	4
61	SI	4	4	4	4	4	3	4	4
62	SI	4	4	4	4	5	4	4	4
63	SI	4	3	3	3	3	3	3	3
64	SI	4	4	4	4	5	3	4	4
65	SI	3	3	3	3	4	2	4	4
66	SI	4	4	4	3	5	4	4	3
67	SI	4	4	4	4	4	3	4	4
68	SI	5	4	4	4	5	4	5	5
69	SI	4	4	3	4	4	3	4	4
70	SI	4	3	4	3	4	3	4	4
71	SI	4	3	4	4	4	3	4	4
72	SI	4	4	3	4	4	3	3	3
73	SI	4	3	4	3	4	3	4	4
74	SI	4	4	4	3	4	4	4	4
75	SI	4	3	3	3	4	3	4	3
76	SI	4	3	3	4	4	3	4	4
77	SI	4	4	4	4	5	4	4	4
78	SI	4	4	4	4	5	4	4	4
79	SI	4	3	3	3	3	3	4	4
80	SI	3	3	3	3	4	3	3	4
81	SI	3	3	3	4	5	4	5	4
82	SI	4	3	3	4	4	3	4	4
83	SI	3	4	3	3	4	3	4	3
84	SI	4	4	4	4	4	3	5	4
85	SI	4	4	4	3	4	4	5	5
86	SI	3	4	3	4	4	3	4	4
87	SI	4	3	3	3	4	3	4	4
88	SI	3	3	3	4	4	3	3	4
89	SI	4	3	3	4	4	3	4	4
90	SI	3	4	3	4	5	3	4	4
91	SI	3	3	3	4	4	4	4	4
92	SI	3	3	3	3	4	3	3	4
93	SI	3	3	3	3	4	3	3	4
94	SI	3	3	3	3	3	3	4	4
95	SI	4	3	3	4	4	3	3	3
96	SI	3	4	4	4	4	3	4	5
97	SI	4	3	4	4	4	3	4	4
98	SI	4	4	4	4	4	4	5	5
99	SI	4	3	3	3	4	3	4	4
100	SI	3	4	3	4	4	4	3	4
101	SI	4	3	3	4	4	3	4	4
102	SI	4	3	3	4	4	3	4	4
103	SI	3	4	3	4	4	4	4	4
104	SI	4	4	3	3	4	3	4	4
105	SI	4	4	4	4	4	3	3	4
106	SI	4	4	4	4	4	3	4	4
107	SI	4	4	3	3	4	3	4	4
108	SI	4	3	3	3	4	3	3	4
109	SI	3	3	3	3	4	3	4	4



Siempre	5
Casi Siempre	4
A Veces	3
Casi Nunca	2
Nunca	1

**Anexo n° 20: INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A CLIENTES DE LA LICORERÍA TABACO Y RON
E.I.R.L.**

1. ¿Se siente satisfecho con la atención ofrecida por los vendedores?

		P1	P1%
Siempre	5	7	6%
Casi Siempre	4	73	67%
A Veces	3	29	27%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

El 6% de los clientes encuestados se siente satisfecho con la atención ofrecida por lo vendedores, el 67% casi siempre se siente satisfecho con la atención de los vendedores, el 27% a veces se siente satisfecho con la atención ofrecida por los vendedores de la licorería.



2. ¿Se siente satisfecho con la rapidez del servicio de venta?

		P2	P2%
Siempre	5	2	2%
Casi Siempre	4	60	55%
A Veces	3	47	43%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

El 2% de los clientes encuestados siempre se siente satisfecho con la rapidez del servicio ofrecido, el 55% casi siempre se siente satisfecho con la rapidez ofrecida por los vendedores y el 43% a veces se siente satisfecho con la rapidez del servicio de venta de la licorería.



3. ¿Se siente satisfecho con el proceso de facturación (tiempo y datos) de los productos que compró?

		P3	P3%
Siempre	5	0	0%
Casi Siempre	4	59	54%
A Veces	3	50	46%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

El 54% de los clientes encuestados casi siempre se siente satisfecho con el proceso de facturación de los productos que compro, mientras que el 46% de los clientes solo a veces se siente satisfecho con el proceso de facturación en los establecimientos de la licorería.



4. ¿Se siente satisfecho con el tiempo de entrega de los pedidos?

		P4	P4%
Siempre	5	0	0%
Casi Siempre	4	71	65%
A Veces	3	38	35%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

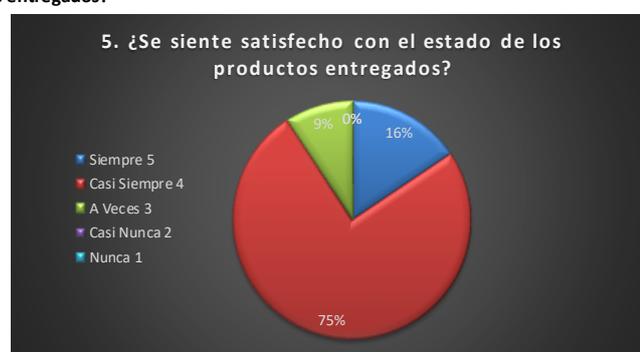
El 65% de los clientes encuestados casi siempre se sienten satisfechos con el tiempo de entrega de los pedidos, mientras que el 35% de los clientes solo a veces se sienten satisfechos con el tiempo de entrega de los pedidos que compran en la licorería.



5. ¿Se siente satisfecho con el estado de los productos entregados?

		P5	P5%
Siempre	5	17	16%
Casi Siempre	4	82	75%
A Veces	3	10	9%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

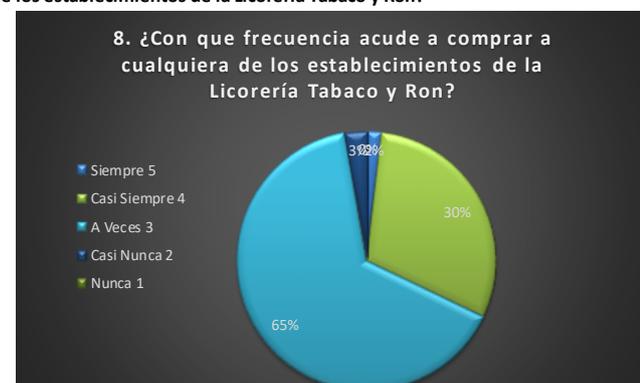
El 16% de los clientes encuestados siempre se sienten satisfechos con el estado de los productos entregados, el 75% casi siempre se sienten satisfechos con el estado de los productos que compran y el 9% de los clientes solo a veces se sienten satisfechos con el estado de los productos que compran en los establecimientos de la licorería.



8. ¿Con qué frecuencia acude a comprar a cualquiera de los establecimientos de la Licorería Tabaco y Ron?

		P8	P8%
Siempre	5	2	2%
Casi Siempre	4	33	30%
A Veces	3	71	65%
Casi Nunca	2	3	3%
Nunca	1	0	0%

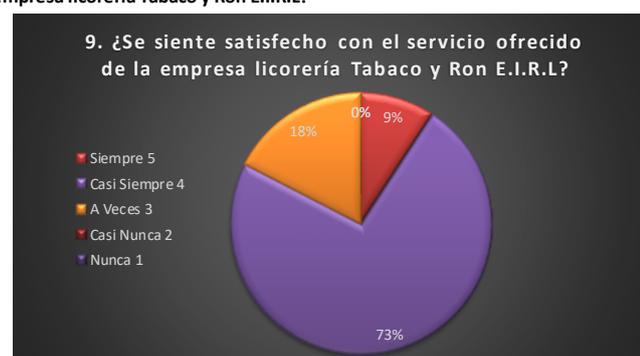
El 2% de los clientes encuestados siempre acude a comprar a uno de los 3 establecimientos de la licorería, mientras que el 30% casi siempre acude a los establecimientos, por otro lado el 30% solo a veces acude a cualquiera de los establecimientos y el 3% de los clientes encuestados casi nunca acude a algún establecimiento de la licorería.



9. ¿Se siente satisfecho con el servicio ofrecido de la empresa licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.?

		P9	P9%
Siempre	5	10	9%
Casi Siempre	4	80	73%
A Veces	3	19	17%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

El 9% de los clientes encuestados siempre se sienten satisfechos con el servicio ofrecido por la empresa, el 73% casi siempre se sienten satisfechos con este servicio y el 17% de los encuestados solo a veces se sienten satisfechos con el servicio ofrecido de la licorería.



10. ¿Recomendaría a la empresa?

		P10	P10%
Siempre	5	13	12%
Casi Siempre	4	84	77%
A Veces	3	12	11%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

El 12% de los clientes encuestados recomendaría a la empresa, mientras que el 77% de los clientes encuestados casi siempre recomendaría al licorera y el 11% de los clientes encuestados solo a veces recomendaría a la empresa Tabaco y Ron E.I.R.L.



Anexo nº 21: CODIFICACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A COLABORADORES DE LA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN REALIZADA A LOS COLABORADORES DE LA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L.												
Nº Colaborador	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
1	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	4	2
2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	2
3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3
4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3
5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	2



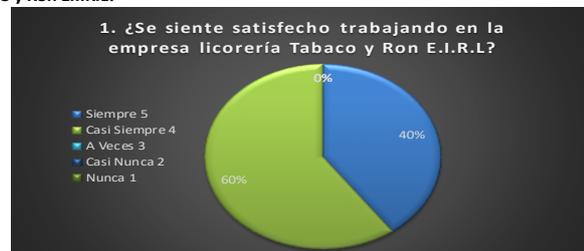
Siempre	5
Casi Siempre	4
A Veces	3
Casi Nunca	2
Nunca	1

Anexo nº 22: INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A COLABORADORES DE LA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L.

1. ¿Se siente satisfecho trabajando en la empresa licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.?

		P1	P1%
Siempre	5	2	40%
Casi Siempre	4	3	60%
A Veces	3	0	0%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

El 40% de los colaboradores siempre se siente satisfecho trabajando en la empresa, mientras que el 60% de los colaboradores de la licorería casi siempre se siente satisfecho trabajando en la empresa.



2. ¿Se siente cómodo en su horario de trabajo?

		P2	P2%
Siempre	5	0	0%
Casi Siempre	4	5	100%
A Veces	3	0	0%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

El 100% de los colaboradores encuestados casi siempre se siente cómodo en su horario de trabajo.



3. ¿Se siente satisfecho realizando sus actividades diarias en su jornada laboral?

		P3	P3%
Siempre	5	0	0%
Casi Siempre	4	5	100%
A Veces	3	0	0%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

El 100% de los colaboradores encuestados casi siempre se sienten satisfecho realizando sus actividades diarias en su jornada laboral.



4. ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los colaboradores?

		P4	P4%
Siempre	5	0	0%
Casi Siempre	4	2	40%
A Veces	3	2	40%
Casi Nunca	2	1	20%
Nunca	1	0	0%

El 40% de los colaboradores encuestados creen que casi siempre se fomenta el compañerismo y la unión entre colaboradores, mientras que otro 40% piensa que solo a veces se fomenta el compañerismo y el 20% de los colaboradores casi nunca cree que se fomente el compañerismo y la unión entre colaboradores en la empresa.



5. ¿Cree que su jefe superior mantiene una relación cordial con usted?

		P5	P5%
Siempre	5	2	40%
Casi Siempre	4	3	60%
A Veces	3	0	0%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

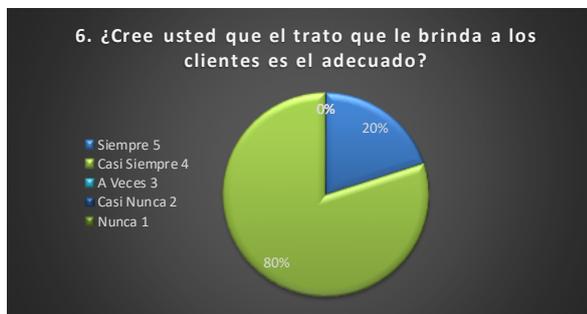
El 40% de los colaboradores encuestados siempre creen que su jefe superior mantiene una relación cordial con ellos, mientras que el 60% de los colaboradores casi siempre creen que su jefe inmediato mantiene una relación cordial con ellos.



6. ¿Cree usted que el trato que le brinda a los clientes es el adecuado?

		P6	P6%
Siempre	5	1	20%
Casi Siempre	4	4	80%
A Veces	3	0	0%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

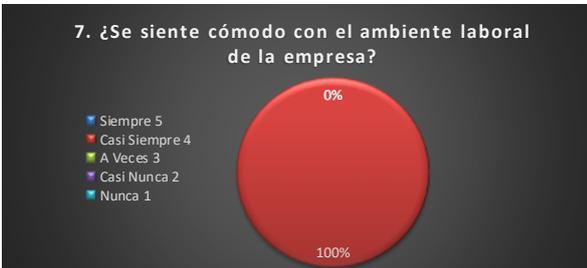
El 20% de los colaboradores encuestados siempre creen que el trato que le brindan a los clientes es el adecuado mientras que el otro 80% piensan que solo casi siempre le brindan a los clientes de la licorería un trato adecuado.



7. ¿Se siente cómodo con el ambiente laboral de la empresa?

		P7	P8%
Siempre	5	0	0%
Casi Siempre	4	5	100%
A Veces	3	0	0%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

El 100% de los colaboradores de la empresa casi siempre se sienten cómodos con el ambiente laboral en la licorería.



8. ¿Se le proporciona orientación suficiente para que realice su trabajo?

		P8	P8%
Siempre	5	0	0%
Casi Siempre	4	2	40%
A Veces	3	3	60%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

El 40% de los colaboradores opinan que casi siempre se les proporciona orientación suficiente para que realicen su trabajo, mientras que el otro 60% de los colaboradores piensan que solo a veces se les proporciona orientación suficiente para que realicen bien su trabajo.



9. ¿Se le facilita suficiente retroalimentación sobre su trabajo?

		P9	P9%
Siempre	5	0	0%
Casi Siempre	4	2	40%
A Veces	3	3	60%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

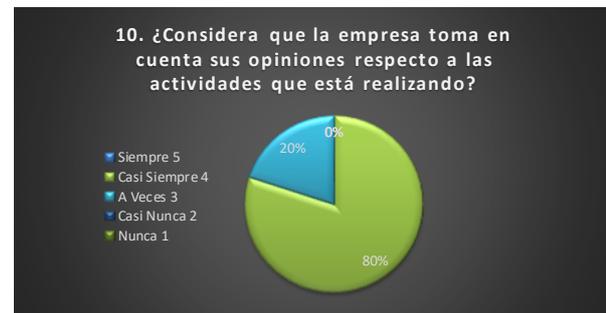
El 40% de los colaboradores opinan que casi siempre se les proporciona suficiente retroalimentación sobre su trabajo, mientras que el otro 60% de los colaboradores piensan que solo a veces se les proporciona suficiente retroalimentación sobre su trabajo.



10. ¿Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones respecto a las actividades que está realizando?

		P10	P10%
Siempre	5	0	0%
Casi Siempre	4	4	80%
A Veces	3	1	20%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

El 80% de los colaboradores consideran que casi siempre la empresa toma en cuenta sus opiniones respecto a las actividades que se están realizando, mientras que el 20% consideran que solo a veces la empresa toma en cuenta sus opiniones en la empresa.



11. ¿La empresa reconoce el trabajo que usted desempeña?

		P11	P11%
Siempre	5	0	0%
Casi Siempre	4	5	100%
A Veces	3	0	0%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

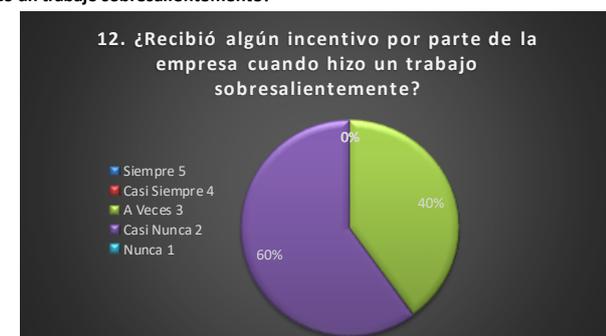
El 100% de los colaboradores opinan que casi siempre la empresa reconoce el trabajo que ellos desempeñan en la empresa.



12. ¿Recibió algún incentivo por parte de la empresa cuando hizo un trabajo sobresalientemente?

		P12	P12%
Siempre	5	0	0%
Casi Siempre	4	0	0%
A Veces	3	2	40%
Casi Nunca	2	3	60%
Nunca	1	0	0%

El 40% de los colaboradores solo a veces recibieron algún incentivo por parte de la empresa cuando ellos realizaron un trabajo sobresaliente, mientras que el 60% restante consideran que casi nunca la empresa les dio un incentivo cuando ellos realizaron un trabajo sobresaliente en la licorería.



**Anexo n° 23: RESULTADOS DEL ALFA DE CAMBRIDGE PARA LA ENCUESTA DE
SATISFACCIÓN A LOS CLIENTES DE LA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L.**

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	109	100,0
	Excluido ^a	0	0,0
	Total	109	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,792	8

**Anexo n° 24: RESULTADOS DEL ALFA DE CAMBRIDGE PARA LA ENCUESTA DE
SATISFACCIÓN A COLABORADORES DE LA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L.**

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Valido	5	100,0
	Excluido	0	0,0
	Total	5	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,91	9

**Anexo n° 25: REGLAMENTO DE LA LEY N° 28681, LEY QUE REGULA LA
COMERCIALIZACIÓN, CONSUMO Y PUBLICIDAD DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS**

TÍTULO PRIMERO

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1°.- OBJETO

El presente Reglamento tiene como objeto regular la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas de toda graduación, así como establecer las obligaciones, infracciones y el procedimiento sancionador en concordancia con las disposiciones legales vigentes y los planes nacionales en ejecución: Plan nacional de apoyo a la familia, plan nacional de la juventud y plan nacional de apoyo a la infancia y adolescencia.

Artículo 2°.- ALCANCE

Las disposiciones contenidas en el presente Reglamento alcanzan a todas las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas que fabriquen, importen, comercialicen, distribuyan, suministren o consuman bebidas alcohólicas a nivel nacional.

Artículo 3°.- DEFINICIONES

Para efectos de la aplicación de la Ley N° 28681 y del presente Reglamento, se establecen las siguientes definiciones:

- 1. Bebidas alcohólicas.** - Abarca todos los productos o subproductos derivados de los procesos de fermentación y destilación destinados a ser consumidos por vía oral; (cerveza, vino, destilados y otros), macerados, licores de fantasía.
- 2. Comercialización de bebidas alcohólicas.** - Es el proceso que comprende el suministro de las bebidas alcohólicas de toda graduación desde el productor al consumidor final.
- 3. Comercio ilícito.** - Es toda práctica o conducta prohibida por la ley, relativa a la producción, envío, recepción, posesión, distribución, venta o compra, incluida toda práctica o conducta destinada a facilitar esta actividad".
- 4. Consumo.** - Es la etapa de la cadena alimentaria en la que el consumidor compra, adquiere o ingiere cualquier bebida alcohólica de toda graduación.
- 5. Programa de Prevención.** - Es el conjunto organizado y coordinado de intervenciones, realizables en plazos de tiempo establecidos, en función de recursos previamente determinados, que tiene como fin impedir el consumo de bebidas alcohólicas en menores de edad y evitar su consumo excesivo en la población en general.
- 6. Publicidad de bebidas alcohólicas.** - Es toda forma de comunicación pública que busca fomentar directa o indirectamente la adquisición y/o el consumo de bebidas alcohólicas.

7. Rotulado (etiquetado). - Es cualquier material escrito, impreso o gráfico que contiene la etiqueta, acompaña al producto o se expone cerca del mismo, incluso el que tiene por objeto fomentar su venta o colocación.

8. Empaque. - Es el envase destinado a contener el o los envases primarios. Entiéndase por envase primario el envase que se encuentra en contacto directo con el producto.

9. Embalaje. - Es todo recipiente utilizado para facilitar la manipulación y proteger al envase y/o el empaque, contra los daños físicos y agentes exteriores durante su almacenamiento y transporte; estos recipientes se utilizan durante la distribución del producto y normalmente no llegan al usuario. También se le denomina "envase terciario".

10. Envase. - Es todo recipiente de material inocuo que contiene y está en contacto directo con el producto, con la misión específica de protegerlo de su deterioro, contaminación o adulteración y de facilitar su manipuleo durante el proceso de venta como producto terminado. También se le denomina "envase primario".

11. Rótulo (etiqueta).- Es cualquier marbete, marca, imagen u otra materia descriptiva o gráfica, que se haya escrito, impreso, estarcido, marcado, grabado en alto o bajo relieve, o adherido al envase o empaque que contenga bebidas alcohólicas.

12. Venta ambulatoria. - Es la que se realiza por comerciantes que no tienen licencia de apertura para establecimientos ni autorización municipal para vender en las ferias, mercadillos o en vía pública.

TÍTULO SEGUNDO

DE LAS MODALIDADES Y HORARIOS DE ESTABLECIMIENTOS

Artículo 4°.- MODALIDADES DE VENTA O EXPENDIO

Los establecimientos abiertos al público que comercializan bebidas alcohólicas, independientemente a su giro comercial, pueden realizar dicha actividad a través de las siguientes modalidades:

- a) Por venta o expendio en la modalidad de envase cerrado.
- b) Por venta o expendio en la modalidad de envase abierto o al copeo.
- c) A través de ambas modalidades precedentes.
- d) Por venta o expendio en cualquier otra modalidad no prevista en los literales precedentes, siempre que cumplan con los requisitos establecidos en la Ley.

Artículo 5°.- HORARIOS DE VENTA

Las municipalidades de acuerdo a sus competencias y atribuciones, podrán aprobar ordenanzas que establezcan horarios de venta o expendio de bebidas alcohólicas, de acuerdo a las modalidades señaladas en el artículo precedente. En los casos que se establezcan limitaciones al horario, éstas se deberán sustentar en razones de seguridad o tranquilidad pública.

TÍTULO TERCERO DE LA AUTORIZACION

Artículo 6°.- IMPEDIMENTO DE OTORGAR AUTORIZACIÓN

Las municipalidades, en ningún caso, podrán otorgar autorización temporal o definitiva a establecimientos y/o espacios públicos que se encuentren situados a menos de cien (100) metros de instituciones educativas y se dediquen exclusivamente a la venta y consumo de bebidas alcohólicas. Para el caso de establecimientos que ya cuenten con licencia de funcionamiento, se regirán por las ordenanzas municipales.

Artículo 7°.- AUTORIZACIÓN PARA LA VENTA Y CONSUMO PARA ESPECTÁCULOS O EVENTOS

Los espectáculos o eventos públicos donde se autorice la venta y consumo de bebidas alcohólicas deberán cumplir con las normas establecidas en la Ley N° 28681 y el presente Reglamento, así como con las restricciones establecidas en las ordenanzas municipales según corresponda.

El organizador del evento será el responsable ante las autoridades competentes de su cumplimiento, a quien se le aplicará las sanciones correspondientes.

Artículo 8°.- EXCEPCIÓN PARA AUTORIZACIÓN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

En los espectáculos o eventos que se desarrollen excepcionalmente con autorización municipal dentro de las instituciones educativas y fuera del horario escolar, el organizador será el responsable directo del cumplimiento de la Ley, el presente Reglamento y las ordenanzas municipales según corresponda y a quien se le aplicará las sanciones correspondientes en caso de generarse una infracción. La autoridad educativa que autorizó el evento será responsable solidaria de la sanción ante la autoridad competente.

Artículo 9°.- EXCEPCION PARA AUTORIZACION DE VENTA, Y CONSUMO DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS

Excepcionalmente de manera eventual y transitoria, la autoridad institucional y municipal autorizará la venta de bebidas alcohólicas en espectáculos o eventos públicos que se realicen en el lugar a que se refiere el literal b) del artículo 5° de la Ley, tomando las medidas que consideren pertinentes y bajo responsabilidad. Las municipalidades podrán autorizar el uso de bebidas alcohólicas para actividades académicas relacionadas con la enseñanza de bar, coctelera y gastronomía en institutos superiores y universidades.

TITULO CUARTO DE LA PUBLICIDAD

Artículo 10.- COLOCACIÓN DE CARTELES

Los carteles a los que se refiere el inciso a) del Artículo 4° de la Ley N° 28681 se colocarán a la entrada del establecimiento o local y/o en el lugar permanente de exposición de bebidas alcohólicas y/o en una zona cercana a la caja del mismo; estando incluida en la presente disposición las máquinas automáticas.

Artículo 11°.- NÚMERO MÍNIMO DE CARTELES

El número mínimo de carteles es dos, a excepción de las máquinas automáticas, que será uno. Y LLEVARAN los mensajes: "PROHIBIDA LA VENTA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS A MENORES DE 18 AÑOS"; "SI HAS INGERIDO BEBIDAS ALCOHÓLICAS, NO MANEJES"; y deberán consignarse en caracteres legibles y de fácil visibilidad para el consumidor.

TÍTULO QUINTO DE LAS PROHIBICIONES

Artículo 12°.- PROHIBICIÓN DE VENTA EN LA VIA PÚBLICA

Se encuentra prohibida la venta, distribución, expendio y consumo de bebidas Alcohólicas de toda graduación en la vía pública sin excepción

Artículo 13°.- PROHIBICIÓN DE ALTERAR, ADULTERAR O FALSIFICAR LAS BEBIDAS ALCOHÓLICAS

Toda persona natural o jurídica queda prohibida de alterar, adulterar o falsificar bebidas alcohólicas de origen de envase cerrado, así como comercializar productos declarados no aptos para consumo humano por la autoridad sanitaria o que no cuenten con el correspondiente Registro Sanitario otorgado por la Dirección General de Salud Ambiental - DIGESA del Ministerio de Salud

Artículo 14°.- PROHIBICIÓN PARA MENORES DE EDAD

Se prohíbe la venta, distribución, expendio y suministro de bebidas alcohólicas, a título oneroso o gratuito, a menores de 18 años de edad, en cualquier modalidad de venta o expendio y en cualquier tipo de establecimiento o actividad, aun cuando el local donde se realice tenga autorización municipal para su giro o modalidad. La infracción a esta disposición será motivo de la sanción más severa que dispone el presente.

Artículo 15°.- DEL CONSUMO DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS DENTRO DE VEHICULOS MOTORIZADOS

Se prohíbe llevar bebidas alcohólicas abiertas de toda graduación en las zonas de pasajeros al interior de toda clase de vehículos de transporte, sean públicos o privados, que evidencie consumo por parte del conductor teniendo el vehículo en marcha.

Artículo 16°.- PROHIBICIÓN DE DISTRIBUCIÓN DE MATERIAL PUBLICITARIO

Se prohíbe la distribución de cualquier tipo de material publicitario de bebidas alcohólicas a menores de edad.

TÍTULO SEXTO

DE LA RESPONSABILIDAD

Artículo 17°.- RESPONSABILIDAD DEL CONTROL DEL EXPENDIO

El responsable o representante de la instalación de la máquina automática de bebidas alcohólicas, será responsable del control del expendio, no permitiendo el acceso a menores de edad.

La municipalidad será la encargada de autorizar el funcionamiento de la máquina automática y supervisar el cumplimiento del presente Reglamento.

Artículo 18°.- ROTULADOS DE ENVASES Y EMPAQUES

En un área no menor al 10% de la etiqueta del envase y en el empaque, el área en el empaque se calculará en base al área comprendida por la sumatoria de las áreas de las etiquetas de los envases primarios de la bebida alcohólica, se consignará la frase "TOMAR BEBIDAS ALCOHOLICAS EN EXCESO ES DAÑINO". Dicha frase se colocará en el área frontal o posterior del envase y empaque y deberá estar impresa con caracteres legibles y de fácil visibilidad para el consumidor.

En caso de que la etiqueta y/o empaque no contenga impresa la mencionada frase, se colocará un adhesivo o adicional consignándola.

La presente disposición tiene como objetivo informar al consumidor de manera clara e inequívoca, el efecto perjudicial a la salud individual y colectiva, que pueda ocasionar la ingesta en exceso de bebidas alcohólicas.

TÍTULO SÉTIMO

DE LAS INSPECCIONES, INFRACCIONES Y SANCIONES

Artículo 19°.- EJECUCIÓN DE INSPECCIONES

Las autoridades municipales realizarán las inspecciones necesarias que aseguren el cumplimiento de lo dispuesto en la presente Ley y su reglamento, de conformidad con sus competencias y atribuciones establecidas, debiendo poner en conocimiento de las autoridades competentes los resultados de las inspecciones con la finalidad de que adopten las medidas que correspondan en el ámbito de su competencia.

Artículo 20°.- CALIFICACIÓN DE INFRACCIONES Y SANCIONES

La autoridad competente al momento de calificar las infracciones e imponer las sanciones correspondientes, deberá hacerlo dentro de la facultad conferida en la Ley N° 28681, el presente reglamento y las ordenanzas municipales, observando la debida proporción entre el daño ocasionado y la sanción a imponerse de conformidad con el principio de razonabilidad previsto en la Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General y demás normas aplicables.

Artículo 21°.- SANCIONES SOBRE PUBLICIDAD Y ROTULADO

Las sanciones aplicables a las infracciones cuya competencia corresponde al INDECOPI se aplicarán de conformidad con lo establecido en el Decreto Legislativo N° 691 - Normas de la Publicidad en Defensa del Consumidor, en caso de infracciones a las disposiciones sobre publicidad y de conformidad con el Decreto Legislativo N° 716 - Ley de Protección al Consumidor, en caso de infracciones a las disposiciones sobre rotulado, establecidas en la Ley N° 28405, el presente reglamento y demás normas aplicables.

Artículo 22°.- CLASIFICACIÓN DE INFRACCIONES

Las infracciones contenidas en el presente reglamento se clasifican en: **Infracciones muy graves**

- a) Comercializar o facilitar el consumo de bebidas alcohólicas a menores de edad.
- b) Comercializar bebidas adulteradas, falsificadas o contaminadas que contravengan las disposiciones legales vigentes.
- c) Permitir y/o dar facilidades para el consumo de bebidas alcohólicas en la vía pública o en cualquier medio de transporte.
- d) Incurrir en el comercio ilícito de bebidas alcohólicas.
- e) Comercializar bebidas alcohólicas al interior de instituciones o centros educativos sin contar la debida autorización del órgano competente, de forma eventual y transitoria.
- f) Vender, distribuir, suministrar y/o consumir bebidas alcohólicas a título oneroso o gratuito en espectáculos o actividades destinadas a menores de edad.
- g) Utilizar en la publicidad elementos que induzcan al consumo de bebidas alcohólicas a los menores de edad.

Infracciones graves

- h) Comercializar bebidas alcohólicas de toda graduación sin registro sanitario vigente.
- i) Comercializar bebidas alcohólicas fuera del horario establecido por la autoridad competente.
- j) Permitir el ingreso a menores de edad en lugares exclusivos a mayores de edad que tengan como giro comercial principal la venta de bebidas alcohólicas.
- k) Funcionar o instalar locales en los que se comercialice exclusivamente bebidas alcohólicas a menos de cien metros de centros y/o instituciones educativas, locales.
- l) No colocar en los envases y empaques la frase "TOMAR BEBIDAS ALCOHOLICAS EN EXCESO ES DAÑINO”.

Infracciones leves

- m) No colocar en un lugar visible del local o establecimiento, carteles con las siguientes inscripciones: "PROHIBIDA LA VENTA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS A MENORES DE 18 AÑOS"; "SI HAS INGERIDO BEBIDAS ALCOHÓLICAS, NO MANEJES".

Artículo 23°.- SANCIONES MUNICIPALES

Las sanciones aplicables a las infracciones señaladas en el artículo 22 del presente reglamento, deberán ser establecidas por las municipalidades en sus respectivas ordenanzas.

Artículo 24°.- CRITERIOS PARA LA DETERMINACIÓN DE SANCIONES

Las infracciones a las disposiciones contenidas en la Ley N° 28681, el presente Reglamento y las ordenanzas municipales, serán sancionadas sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal a que hubiera lugar, teniendo en cuenta entre otros, los siguientes criterios:

- 1.- La gravedad de la infracción cometida y las circunstancias de su comisión
- 2.- Daños ocasionados en la salud.
- 3.- Condición del infractor.
- 4.- Los beneficios obtenidos por el infractor

Artículo 25°.- CONTINUIDAD

Cuando el administrado incurra en forma continua en la comisión de un mismo tipo de infracción, la sanción aplicable no deberá ser igual ni menor que la sanción precedente.

Artículo 26°.- DENUNCIA ANTE LA AUTORIDAD COMPETENTE

Todas las infracciones establecidas en el presente Reglamento y en las ordenanzas municipales, serán denunciadas ante la autoridad competente, la misma que iniciará el procedimiento correspondiente para la aplicación de las sanciones de acuerdo a sus atribuciones.

TÍTULO OCTAVO

DE LOS PROGRAMAS PREVENTIVOS

Artículo 27°.- CRITERIOS DE ACTUACIÓN PARA PROGRAMAS PREVENTIVOS

El Ministerio de Salud a través de sus órganos competentes realizará coordinaciones con las instituciones correspondientes entre ellas La Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida Sin Drogas - DEVIDA para que brinden la asistencia técnica, monitoreo y evaluación de los programas preventivos que se formulen bajo los siguientes criterios de actuación:

- 1. Multisectorialidad y participación:** Se promoverá la participación articulada y activa de las instituciones y comunidad en general para la planificación y ejecución de intervenciones preventivas.
- 2. Orientación programática:** Las intervenciones preventivas deberán estar estructuradas en programas que incorporen una perspectiva educativa orientada a la modificación de actitudes y hábitos, promoviendo para el efecto comportamientos responsables a fin de que no se permita el consumo de bebidas alcohólicas a menores de edad y el consumo excesivo de bebidas alcohólicas en la población en general.

Dichos programas deberán ser sistemáticos y susceptibles de ser evaluados.

3. Flexibilidad y especificidad: Los programas serán diseñados considerando las diferentes realidades y necesidades. Se priorizará el trabajo en la población infantil y adolescente y el desarrollo de acciones en los ámbitos educativo, familiar, sanitario y comunitario.

4. Sostenibilidad: Los programas preventivos deberán ser permanentes en el tiempo, contando con la normatividad y recursos presupuestales pertinentes, y articulados a la planificación regional y local.

Artículo 28°.- DESARROLLO DE LOS CRITERIOS PARA CAMPAÑA DE PREVENCIÓN

Al desarrollarse los criterios antes mencionados, se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- La información que se transmita sobre el consumo excesivo de las bebidas alcohólicas deberá ser clara, veraz, objetiva y científica.
- Se deberán articular medidas preventivas destinadas a evitar el consumo de bebidas alcohólicas en los menores de edad.
- Las actuaciones preventivas en el ámbito educativo y sanitario deberán ser coordinadas por los gobiernos regionales a través de las direcciones regionales correspondientes. El ámbito comunitario y familiar será responsabilidad de los gobiernos locales. Estas acciones a su vez deberán estar articuladas a las políticas nacionales asociadas a la temática.

DISPOSICIÓN COMPLEMENTARIA FINAL ÚNICA.- El presente Reglamento entrará en vigencia a los seis (06) meses siguientes de su publicación en el Diario Oficial "El Peruano".

**Anexo n° 26: TRÁMITE PARA LA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO DE LA
LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L.**



 **MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE TRUJILLO**

LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

Establecimientos con un área hasta 100m² con ITSE- Básica Ex-Post (la capacidad de almacenamiento no debe ser mayor al 30% del área total del establecimiento).

A. REQUISITOS GENERALES

1. Formato de Solicitud de Lic. con carácter de declaración jurada debidamente llenado indicando N° de R.U.C. y N° DNI o Carné de Extranjería del solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales.
2. Copia de la Vigencia de Poder de Representante Legal en caso de personas jurídicas o entes colectivos (actualizados).
- Tratándose de representación de personas naturales, se requiere de Carta Poder con firma legalizada.
3. Pago por derecho de trámite **S/. 48.20** soles.
4. Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad.

B. REQUISITOS ESPECIFICOS

De ser el caso, serán exigibles los siguientes requisitos:

- Copia simple de título profesional en el caso de servicios relacionados con la salud.
- Informar en el formato de solicitud de DJ. sobre el número de estacionamientos.
- Copia simple de la autorización sectorial contenida, de acuerdo a la norma que lo regula.
- Copia simple de la autorización expedida por el Ministerio de Cultura, que el caso lo requiera.

Nota: La verificación de la declaración Jurada de Observancia de condiciones de seguridad lo realiza la MPT con posterioridad al otorgamiento de la Licencia de Funcionamiento.

El trámite es sencillo
No te dejes sorprender por tramitadores

Entrega en 24 Horas

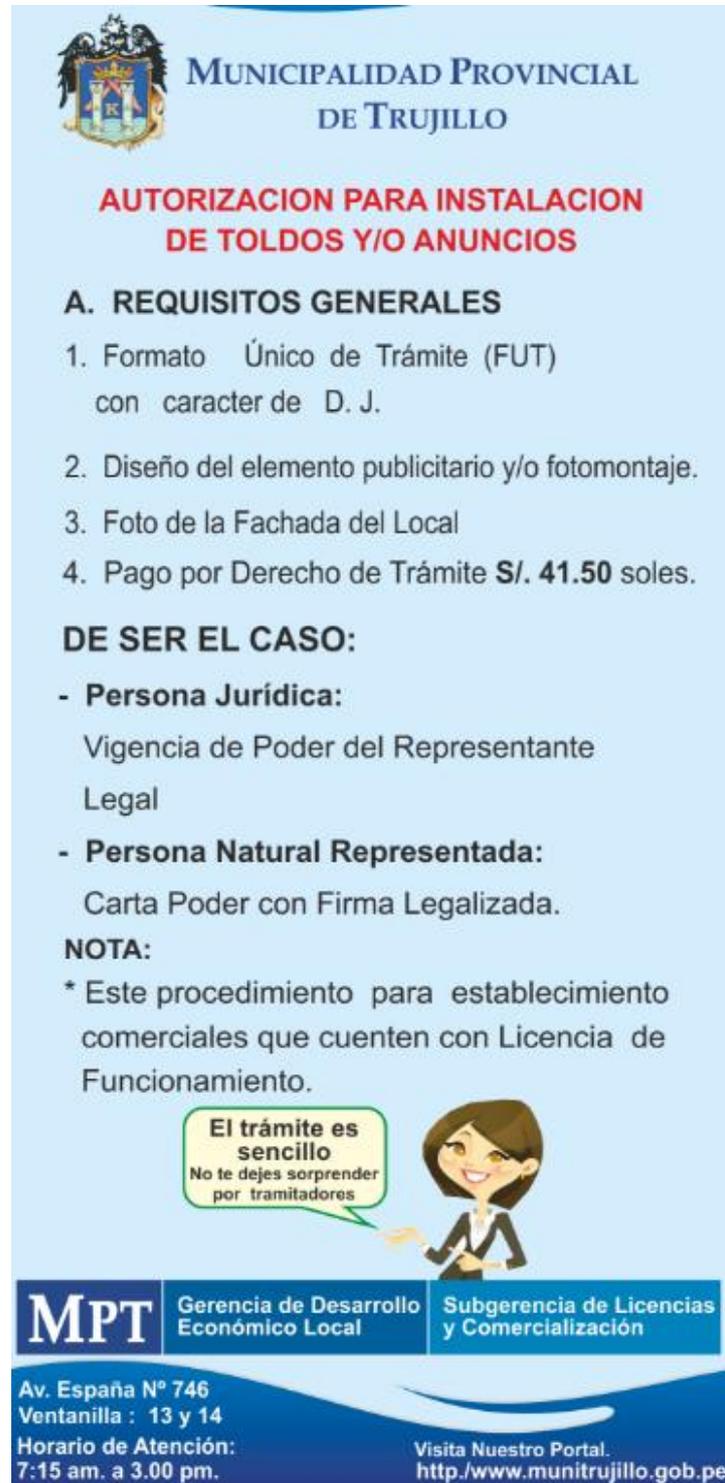
MPT Gerencia de Desarrollo Económico Local Subgerencia de Licencias y Comercialización

Av. España N° 746
Ventanilla : 17 y 18
Horario de Atención:
7:15 am. a 3.00 pm.

Visita Nuestro Portal.
<http://www.munitrujillo.gob.pe>

Fuente: Página Web de Municipalidad Provincial de Trujillo

**Anexo n° 27: TRÁMITE PARA LA AUTORIZACIÓN PARA LA INSTALACIÓN DE
TOLDOS Y/O ANUNCIOS EN LA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L.**



 **MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE TRUJILLO**

**AUTORIZACION PARA INSTALACION
DE TOLDOS Y/O ANUNCIOS**

A. REQUISITOS GENERALES

1. Formato Único de Trámite (FUT)
con caracter de D. J.
2. Diseño del elemento publicitario y/o fotomontaje.
3. Foto de la Fachada del Local
4. Pago por Derecho de Trámite **S/. 41.50** soles.

DE SER EL CASO:

- **Persona Jurídica:**
Vigencia de Poder del Representante
Legal
- **Persona Natural Representada:**
Carta Poder con Firma Legalizada.

NOTA:
* Este procedimiento para establecimiento
comerciales que cuenten con Licencia de
Funcionamiento.

El trámite es sencillo
No te dejes sorprender
por tramitadores

MPT Gerencia de Desarrollo Económico Local Subgerencia de Licencias y Comercialización

Av. España N° 746
Ventanilla : 13 y 14
Horario de Atención:
7:15 am. a 3.00 pm.

Visita Nuestro Portal.
<http://www.munitrujillo.gob.pe>

Fuente: Página Web de Municipalidad Provincial de Trujillo

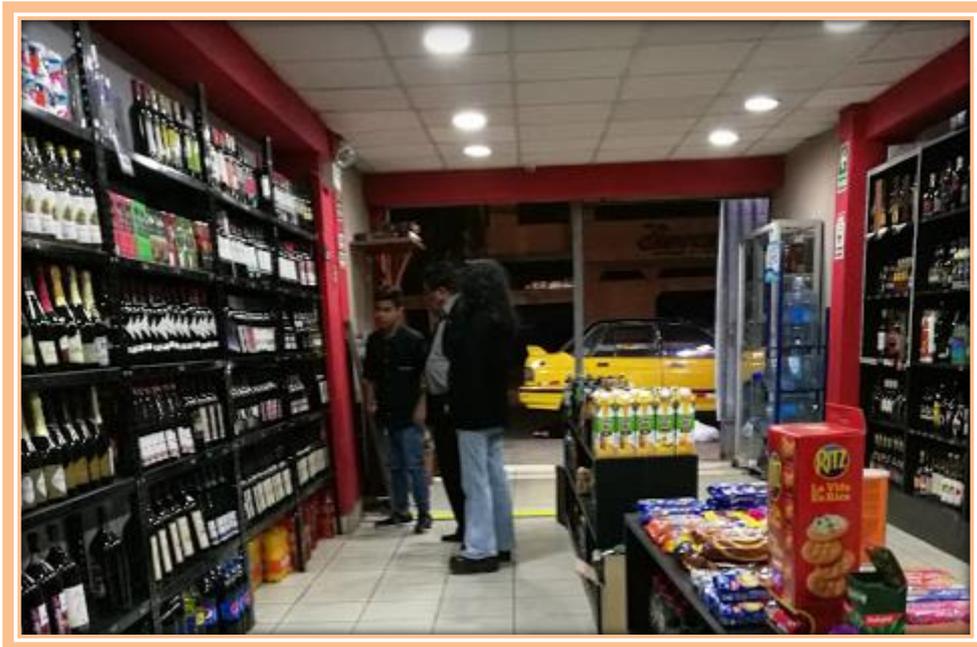
Anexo nº 28: Fotos de la Entrevista y Visitas a la Empresa



FOTOS DEL PROCESO DE VENTAS







**Anexo n° 29: Resultados de la Entrevista Post en Profundidad Realizada al Gerente General
de la Empresa Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.**

Se le realizó una entrevista post al Gerente General de Tabaco y Ron E.I.R.L. en la cual se pudo obtener las siguientes respuestas:

1. ¿Nos podría comentar sobre el rubro de la empresa que usted dirige? ¿Cómo se origina esta empresa y cuál es su experiencia en el mercado?

Bueno, como ya lo saben Tabaco y Ron se inició en el año 2012 teniendo como dueño a mi padre: el señor Cesar Adrianzen, ya tenemos cinco años en el rubro licorero y gracias a las estrategias que ustedes me brindaron como la realización del merchandising en mis tres locales, la capacitación y motivación de mi personal, la eficiencia de mi servicio delivery, entre otros, he podido calcular en este último periodo que si antes llegaban 5 clientes nuevos a un local ahora llegan el triple y esto me alegra mucho porque la gestión de mis ventas a mejorado y está siendo efectiva gracias a la eficiencia de mis trabajadores.

2. ¿Cuáles fueron los primeros retos y logros de la empresa?

Desde la última visita que ustedes realizaron chicas, he podido implementar el plan de servicio delivery que ustedes me brindaron y gracias a ello estoy posicionando la marca Tabaco y Ron en todo Trujillo, ya que queremos ser a primera opción en la venta de licores y productos tabacaleros. Es así que he podido fidelizar un 15% de mis clientes y de acuerdo a los indicadores que manejamos internamente, hasta mis tiempos de atención han mejorado en un 10% ya que el Manual de Productos y el Manual de Funciones que me brindaron hace que mis colaboradores sepan lo que vendemos y pueden concretar una venta exitosa. Además, para mis clientes VIP les obsequio la revista de Tabaco y Ron para que puedan conocer no solo mis productos sino la historia de la marca. Creo que es un buen incentivo para que se sientan más identificados con mi trabajo.

Por el momento, me estoy concentrando en aumentar el índice de clientes corporativos con los que quiero formar alianzas estratégicas y me estoy guiando de los datos que me brindaron en la base de datos de empresas pertenecientes al mismo rubro.

3. ¿Cuáles son los futuros logros que la empresa planea obtener en el 2019? ¿Y cómo se planea lograr lo planificado?

Como ustedes lo establecieron en el modelo estratégico, ahora ya tengo más direccionado lo que quiero. Asimismo deseo superar mi índice de ventas y cumplir con las estrategias elaboradas en su modelo estratégico. Estoy contento con la efectividad de mis colaboradores puesto que los

últimos indicadores arrojaron que mis ventas aumentaron en un 97%, para este 2019 espero superar el cien por ciento de este indicador. Quiero implementar también el sistema aplicativo para todas mis sucursales ya que eso agilizaría aún más mi proceso de ventas teniendo en cuenta políticas para el buen uso de los datos de mi empresa y capacitaciones constantes a mis trabajadores.

4. En cuanto a sus funciones y actividades actuales, ¿Qué nos puede comentar sobre ello?

Ahora el proceso de ventas es más ágil, como dije antes mis colaboradores ya están más capacitados para dar un servicio personalizado y rápido. Ellos ya conocen las ofertas y productos que ofrecemos. Y estos cambios se reflejan en el aumento de la satisfacción de mis clientes y de mis propios trabajadores.

5. ¿Cuáles son los intereses de la empresa con respecto al factor económico?

Principalmente es recuperar lo invertido en las estrategias que implementamos, entre ellos el costo de los materiales para el merchandising, las reuniones, capacitaciones, y la implementación de nuestro servicio delivery, ect.

6. ¿Cuáles son sus principales competidores y cómo se relacionan con ellos?

Como lo dije anteriormente las principales empresas con las que compito son Vilanova, Roger Ciudad y Corona ya que el servicio post venta y la relación con los proveedores es uno de los factores más importantes para poder seguir compitiendo en este mercado, aunque considero también que la variedad de los productos, colaboradores capacitados, la publicidad que manejamos y el tiempo que tenemos en el mercado nos hace ser cada vez más competitivos, dejando ya de segundo plano la infraestructura, los precios, la ubicación y la tecnología pero Tabaco y Ron tiene la fortaleza de tener una amplia gama de productos y un eficaz servicio delivery.

7. ¿De qué manera cree las herramientas tecnológicas apoyan a las actividades de la empresa?

Gracias al plan de marketing que me brindaron pude aprovechar la tecnología que me brindan las redes sociales y así llegar a nuevos clientes y mantener siempre interesados a los que ya saben de mi marca. Asimismo tratando siempre de mantener activa mis redes sociales.

8. ¿Cómo se sienten sus trabajadores acerca de la empresa y cuál es su nivel de compromiso?

Luego de las capacitaciones realizadas y desarrollo de las actividades en el plan de capacitación que realizaron, mis colaboradores se sienten más satisfechos y sobre todo motivados, dando como

resultados el crecimiento de mis ventas en un 15% como lo hemos medido con ustedes y de la efectividad de mis colaboradores puesto que ahora ya no tienen tiempos muertos y pueden aprovechar oportunidades para captar clientes, concretar la venta y sobre todo llegar a fidelizarlos.

9. ¿Qué piensan los clientes sobre la empresa?

Esto se puede notar en la satisfacción ya que aumento 42% gracias a todas las estrategias implementadas hasta el momento. Además, tenemos varios clientes que saben que pueden recomendar a sus amigos para que puedan ir a cualquiera de mis locales.

10. ¿Cuáles son los intereses de la empresa con respecto al beneficio de la sociedad?

Seguimos con el mismo pensamiento de ser consientes a quien vendemos nuestros productos, por ejemplo el negarnos a vender bebidas alcohólicas a menores de edad.

**Anexo nº 30: CODIFICACIÓN DE RESULTADOS DE LA POST ENCUESTA DE
SATISFACCIÓN A CLIENTES DE LA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L.**

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L.									
Nº Cliente	P. Filtro	P1	P2	P3	P4	P5	P8	P9	P10
1	SI	5	5	5	5	5	4	5	5
2	SI	5	5	5	5	5	4	5	5
3	SI	5	5	5	5	5	4	5	5
4	SI	5	5	5	5	5	3	5	5
5	SI	4	4	5	5	5	4	5	4
6	SI	5	4	5	5	5	4	5	5
7	SI	5	5	5	5	5	5	5	5
8	SI	5	5	5	4	5	4	5	5
9	SI	5	5	5	5	5	5	4	5
10	SI	4	4	4	4	4	4	3	3
11	SI	5	4	4	5	5	4	5	4
12	SI	5	5	5	5	5	5	5	5
13	SI	5	5	5	5	5	5	5	4
14	SI	5	5	5	5	5	4	5	4
15	SI	5	5	4	5	5	4	5	5
16	SI	5	5	4	5	5	5	5	5
17	SI	5	5	4	4	5	4	3	4
18	SI	5	4	5	5	5	4	5	5
19	SI	4	4	5	4	5	4	3	5
20	SI	5	5	5	5	5	5	5	4
21	SI	4	4	4	4	3	4	3	3
22	SI	4	4	4	4	5	5	4	5
23	SI	4	5	5	5	5	4	4	5
24	SI	4	5	5	5	5	4	5	5
25	SI	4	4	3	4	5	5	5	4
26	SI	4	5	5	5	5	4	5	4
27	SI	5	5	5	5	5	5	5	5
28	SI	5	5	5	4	5	4	3	5
29	SI	5	4	5	5	5	5	4	4
30	SI	5	5	4	4	5	5	5	5
31	SI	4	4	5	5	5	4	5	5
32	SI	5	5	3	4	3	4	5	5
33	SI	4	4	5	5	5	4	5	5
34	SI	4	4	4	5	5	4	5	5
35	SI	5	4	5	5	5	5	5	5
36	SI	5	5	4	5	5	3	4	4
37	SI	5	4	5	5	5	5	5	4
38	SI	5	5	5	5	5	5	5	5
39	SI	5	5	5	5	5	5	5	5
40	SI	4	4	5	5	5	5	5	4
41	SI	5	5	5	5	5	5	5	5
42	SI	4	4	5	5	3	4	5	4
43	SI	5	5	5	5	5	4	5	4
44	SI	5	5	5	5	5	4	5	5
45	SI	5	5	3	4	5	4	4	4
46	SI	5	5	5	5	5	4	5	5
47	SI	5	5	5	5	5	5	5	5
48	SI	4	4	3	4	5	3	5	5
49	SI	5	4	3	5	5	3	4	5
50	SI	4	4	4	4	5	5	4	5
51	SI	5	4	5	5	5	4	5	5
52	SI	5	4	5	4	5	4	5	5
53	SI	5	4	5	5	5	4	5	4
54	SI	5	4	4	5	3	4	5	5
55	SI	4	4	5	3	5	4	4	4

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L.									
Nº Cliente	P. Filtro	P1	P2	P3	P4	P5	P8	P9	P10
56	SI	5	4	5	3	5	4	5	4
57	SI	4	5	5	4	5	5	5	5
58	SI	5	5	4	5	5	5	5	5
59	SI	5	5	4	5	5	5	5	5
60	SI	5	5	3	4	4	2	5	5
61	SI	5	5	5	5	5	3	5	5
62	SI	5	5	5	5	5	5	5	5
63	SI	5	3	4	4	3	4	4	4
64	SI	5	4	4	5	5	4	5	5
65	SI	4	4	5	4	5	2	5	5
66	SI	5	4	4	4	5	5	5	3
67	SI	4	5	5	5	5	4	5	5
68	SI	5	5	5	5	5	5	5	5
69	SI	5	5	4	5	5	4	4	4
70	SI	5	4	5	4	5	4	5	5
71	SI	5	4	5	5	5	4	5	5
72	SI	5	5	4	5	5	4	4	4
73	SI	5	3	5	4	5	4	4	5
74	SI	5	5	5	4	5	5	5	5
75	SI	5	4	5	4	5	4	5	4
76	SI	5	4	3	5	5	4	5	5
77	SI	5	4	5	5	5	5	5	5
78	SI	5	5	5	5	5	5	5	5
79	SI	5	4	4	4	3	4	5	5
80	SI	4	4	4	4	5	4	3	5
81	SI	4	4	4	5	5	5	5	5
82	SI	4	4	4	5	5	4	5	5
83	SI	4	5	4	4	5	4	5	4
84	SI	4	5	5	5	5	4	5	5
85	SI	4	5	5	4	5	5	5	5
86	SI	4	5	5	5	5	4	4	5
87	SI	4	4	5	4	5	4	5	5
88	SI	4	4	5	5	5	4	4	5
89	SI	4	4	5	5	5	4	4	5
90	SI	4	5	5	5	5	4	5	5
91	SI	4	4	4	5	5	5	5	5
92	SI	4	4	4	3	5	4	3	5
93	SI	4	4	4	5	5	4	4	5
94	SI	4	4	4	4	3	4	5	4
95	SI	4	4	4	5	4	4	4	3
96	SI	4	5	5	5	4	4	5	5
97	SI	4	4	5	5	4	4	5	5
98	SI	4	5	5	5	5	5	5	5
99	SI	4	4	4	4	5	4	5	4
100	SI	4	5	4	5	5	5	4	5
101	SI	4	4	4	5	5	4	4	5
102	SI	4	4	3	5	5	4	5	5
103	SI	3	5	3	5	5	5	5	5
104	SI	5	5	4	3	5	4	5	5
105	SI	5	5	4	4	5	4	4	5
106	SI	5	5	5	5	5	4	5	5
107	SI	5	5	5	5	5	4	5	5
108	SI	5	4	4	4	5	4	3	5
109	SI	3	4	4	3	5	4	5	5

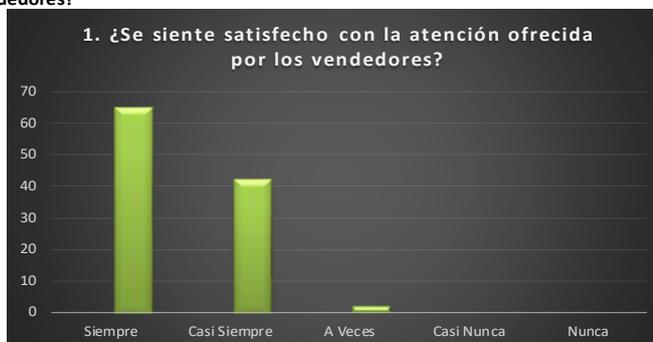
Siempre	5
Casi Siempre	4
A Veces	3
Casi Nunca	2
Nunca	1

Anexo n° 31: INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA POST ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A CLIENTES DE LA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L.

1. ¿Se siente satisfecho con la atención ofrecida por los vendedores?

		P1	P1%
Siempre	5	65	60%
Casi Siempre	4	42	39%
A Veces	3	2	2%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

El 60% de los clientes encuestados se siente satisfecho con la atención ofrecida por los vendedores, el 39% casi siempre se siente satisfecho con la atención de los vendedores, el 2% a veces se siente satisfecho con la atención ofrecida por los vendedores de la licorería.



2. ¿Se siente satisfecho con la rapidez del servicio de venta?

		P2	P2%
Siempre	5	56	51%
Casi Siempre	4	51	47%
A Veces	3	2	2%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

El 51% de los clientes encuestados siempre se siente satisfecho con la rapidez del servicio ofrecido, el 47% casi siempre se siente satisfecho con la rapidez ofrecida por los vendedores y el 2% a veces se siente satisfecho con la rapidez del servicio de venta de la licorería.



3. ¿Se siente satisfecho con el proceso de facturación (tiempo y datos) de los productos que compró?

		P3	P3%
Siempre	5	64	59%
Casi Siempre	4	36	33%
A Veces	3	9	8%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

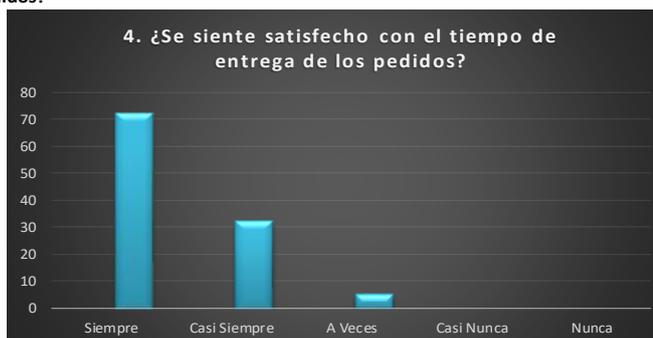
El 59% de los clientes siempre se siente satisfecho con el proceso de facturación de los productos que compró, el 33% casi siempre se siente satisfecho, mientras que el 8% de los clientes solo a veces se siente satisfecho con el proceso de facturación en los establecimientos de la licorería.



4. ¿Se siente satisfecho con el tiempo de entrega de los pedidos?

		P4	P4%
Siempre	5	72	66%
Casi Siempre	4	32	29%
A Veces	3	5	5%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

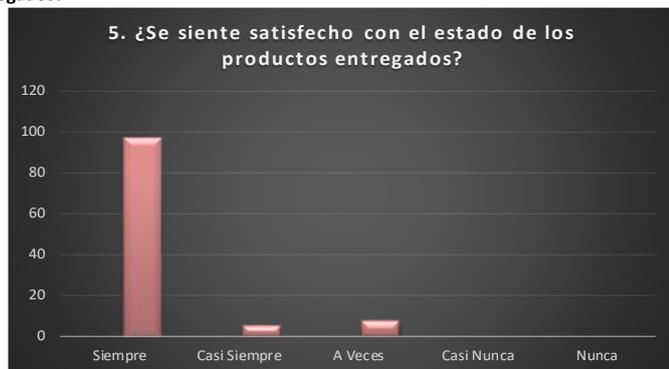
El 66% de los clientes encuestados siempre se siente satisfecho con el tiempo de entrega de los pedidos, el 29% casi siempre se siente satisfecho, mientras que el 5% de los clientes solo a veces se siente satisfecho con el tiempo de entrega de los pedidos que compro en la licorería.



5. ¿Se siente satisfecho con el estado de los productos entregados?

		P5	P5%
Siempre	5	97	89%
Casi Siempre	4	5	5%
A Veces	3	7	6%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

El 89% de los clientes encuestados siempre se siente satisfecho con el estado de los productos entregados, el 5% casi siempre se siente satisfecho con el estado de los productos que compro y el 6% de los clientes solo a veces se siente satisfecho con el estado de los productos que compro en los establecimientos de la licorería.



8. ¿Con que frecuencia acude a comprar a cualquiera de los establecimientos de la Licorería Tabaco y Ron?

		P8	P8%
Siempre	5	34	31%
Casi Siempre	4	68	62%
A Veces	3	5	5%
Casi Nunca	2	2	2%
Nunca	1	0	0%

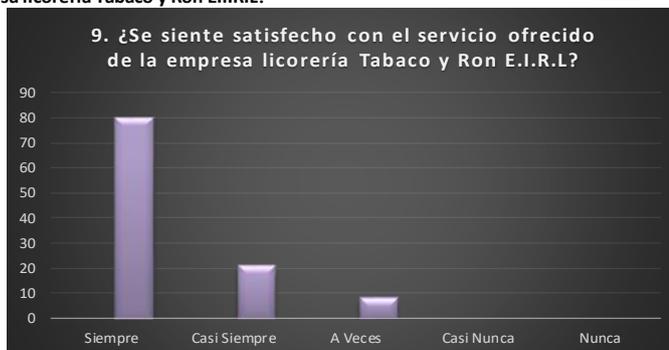
El 31% de los clientes encuestados siempre acude a comprar a unos de los 3 establecimientos de la licorería, mientras que el 62% casi siempre acude a los establecimientos, por otro lado el 5% solo a veces acude a cualquiera de los establecimientos y el 2% de los clientes encuestados casi nunca acude a algún establecimiento de la licorería.



9. ¿Se siente satisfecho con el servicio ofrecido de la empresa licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.?

		P9	P9%
Siempre	5	80	73%
Casi Siempre	4	21	19%
A Veces	3	8	7%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

El 73% de los clientes encuestados siempre se siente satisfecho con el servicio ofrecido por la empresa, el 19% casi siempre se siente satisfecho con este servicio y el 7% de los encuestados solo a veces se siente satisfecho con el servicio ofrecido de la licorería.



10. ¿Recomendaría a la empresa?

		P10	P10%
Siempre	5	80	73%
Casi Siempre	4	25	23%
A Veces	3	4	4%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

El 73% de los clientes encuestados recomendaría a la empresa, mientras que el 23% de los clientes encuestados casi siempre recomendaría al licorería y el 4% de los clientes encuestados solo a veces recomendaría a la empresa Tabaco y Ron E.I.R.L.



**Anexo n° 32: CODIFICACIÓN DE RESULTADOS DE LA POST ENCUESTA DE
SATISFACCIÓN A COLABORADORES DE LA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L.**

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN REALIZADA A LOS COLABORADORES DE LA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L.												
Nº Colaborador	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
1	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4	5	3
2	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5



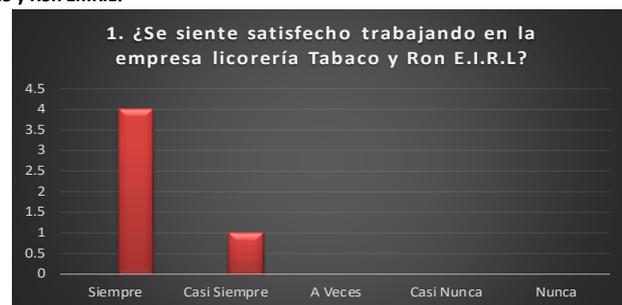
Siempre	5
Casi Siempre	4
A Veces	3
Casi Nunca	2
Nunca	1

**Anexo n° 33: INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA POST
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A COLABORADORES DE LA LICORERÍA TABACO
Y RON E.I.R.L.**

1. ¿Se siente satisfecho trabajando en la empresa licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.?

		P1	P1%
Siempre	5	4	80%
Casi Siempre	4	1	20%
A Veces	3	0	0%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

El 80% de los colaboradores siempre se siente satisfecho trabajando en la empresa, mientras que el 20% de los colaboradores de la licorería casi siempre se siente satisfecho trabajando en la empresa.



2. ¿Se siente cómodo en su horario de trabajo?

		P2	P2%
Siempre	5	3	60%
Casi Siempre	4	2	40%
A Veces	3	0	0%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

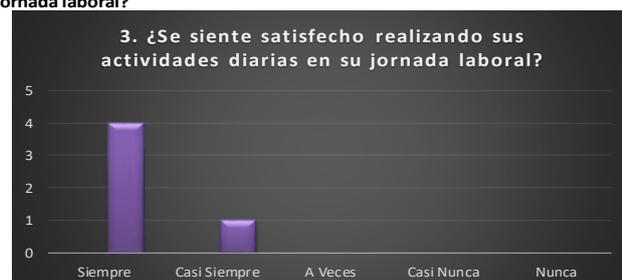
El 60% de los colaboradores encuestados siempre se siente cómodo en su horario de trabajo, mientras que el 40% casi siempre se siente cómodo en su horario laboral.



3. ¿Se siente satisfecho realizando sus actividades diarias en su jornada laboral?

		P3	P3%
Siempre	5	4	80%
Casi Siempre	4	1	20%
A Veces	3	0	0%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

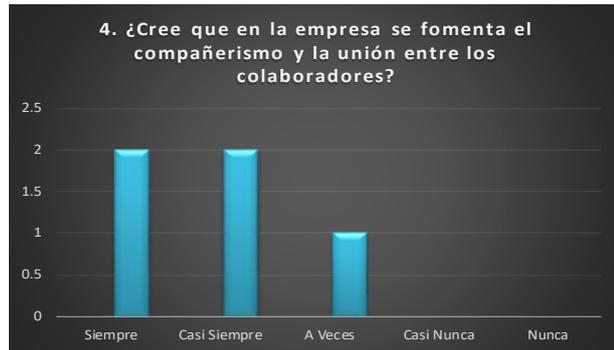
El 80% de los colaboradores encuestados siempre se siente satisfecho realizando sus actividades diarias en su jornada laboral, mientras que el 20% casi siempre se siente satisfecho realizando su labor diaria.



4. ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los colaboradores?

		P4	P4%
Siempre	5	2	40%
Casi Siempre	4	2	40%
A Veces	3	1	20%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

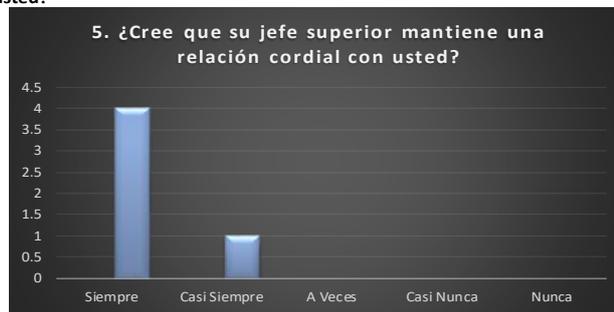
El 40% de los colaboradores encuestados siempre creen que se fomenta el compañerismo y la unión entre colaboradores, mientras que el otro 40% piensa que casi siempre se fomenta el compañerismo y el 20% de los colaboradores casi nunca cree que se fomente el compañerismo y la unión entre colaboradores en la empresa.



5. ¿Cree que su jefe superior mantiene una relación cordial con usted?

		P5	P5%
Siempre	5	4	80%
Casi Siempre	4	1	20%
A Veces	3	0	0%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

El 80% de los colaboradores encuestados siempre creen que su jefe superior mantiene una relación cordial con ellos, mientras que el 20% de los colaboradores casi siempre creen que su jefe inmediato mantiene una relación cordial con ellos.



6. ¿Cree usted que el trato que le brinda a los clientes es el adecuado?

		P6	P6%
Siempre	5	3	60%
Casi Siempre	4	2	40%
A Veces	3	0	0%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

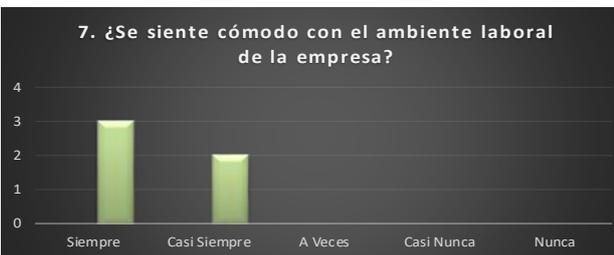
El 60% de los colaboradores encuestados siempre creen que el trato que le brindan a los clientes es el adecuado mientras que el otro 40% piensan que solo casi siempre le brindan a los clientes de la licorería un trato adecuado.



7. ¿Se siente cómodo con el ambiente laboral de la empresa?

		P7	P8%
Siempre	5	3	60%
Casi Siempre	4	2	40%
A Veces	3	0	0%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

El 60% de los colaboradores de la empresa siempre se sienten cómodos con el ambiente laboral en la licorería, mientras que el 40% casi siempre se sienten cómodos con el



8. ¿Se le proporciona orientación suficiente para que realice su trabajo?

		P8	P8%
Siempre	5	2	40%
Casi Siempre	4	3	60%
A Veces	3	0	0%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

El 40% de los colaboradores opinan que siempre se les proporciona orientación suficiente para que realicen su trabajo, mientras que el otro 60% de los colaboradores piensan que casi siempre se les proporciona orientación suficiente para que realicen bien su trabajo.



9. ¿Se le facilita suficiente retroalimentación sobre su trabajo?

		P9	P9%
Siempre	5	2	40%
Casi Siempre	4	3	60%
A Veces	3	0	0%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

El 40% de los colaboradores opinan que siempre se les proporciona suficiente retroalimentación sobre su trabajo, mientras que el otro 60% de los colaboradores piensan que casi siempre se les proporciona suficiente retroalimentación sobre su trabajo.



10. ¿Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones respecto a las actividades que está realizando?

		P10	P10%
Siempre	5	4	80%
Casi Siempre	4	1	20%
A Veces	3	0	0%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

El 80% de los colaboradores consideran que siempre la empresa toma en cuenta sus opiniones respecto a las actividades que se están realizando, mientras que el 20% consideran que casi siempre la empresa toma en cuenta sus opiniones en la empresa.



11. ¿La empresa reconoce el trabajo que usted desempeña?

		P11	P11%
Siempre	5	4	80%
Casi Siempre	4	1	20%
A Veces	3	0	0%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

El 80% de los colaboradores opinan que siempre la empresa reconoce el trabajo que ellos desempeñan en la empresa, mientras que el otro 20% opinan que casi siempre lo hacen.



12. ¿Recibió algún incentivo por parte de la empresa cuando hizo un trabajo sobresalientemente?

		P12	P12%
Siempre	5	1	20%
Casi Siempre	4	3	60%
A Veces	3	1	20%
Casi Nunca	2	0	0%
Nunca	1	0	0%

El 20% de los colaboradores opinan que siempre recibieron algún incentivo por parte de la empresa cuando ellos realizaron un trabajo sobresaliente, mientras que el 60% consideran que casi siempre la empresa les dio un incentivo cuando ellos realizaron un trabajo sobresaliente en la licorería y el 20% restante opinan que solo a veces la



**Anexo n° 34: PLAN DE CAPACITACIÓN REALIZADO A LOS COLABORADORES DE
LA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L.**

PLAN DE CAPACITACIÓN

INTRODUCCION

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, para el II Semestre del año 2017 constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de la empresa TABACO Y RON E.I.R.L.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El Plan de Capacitación incluye los colaboradores de la Sede Central y las sucursales que integran la empresa, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores, así mismo está enmarcado dentro de los Procedimientos para capacitación, con un presupuesto asignado para el II Semestre del ejercicio 2017 de S/. 1000.00, y de un monto estimado anual de S/. 1000.00 Nuevos Soles.

Estamos seguros que las actividades de Capacitación programados en el presente cumplirán con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico 2018 - 2019.

MISION

Brindar a nuestros clientes la más variada selección de licores importados y nacionales, cumpliendo con un estándar de requisitos en nuestros productos y el mejor servicio para satisfacer los gustos más exigentes, para así llegar a ser a una de las mejores empresa líder en el rubro de la comercialización de bebidas alcohólicas a nivel nacional.

VISION

Ser la tienda de licores más reconocida en Trujillo por su variedad y calidad de productos y servicios.

NUESTROS VALORES

- ✓ **Calidad:** Proveer productos de la más alta calidad a la ciudad de Trujillo
- ✓ **Educación Continua:** Creemos en la capacitación y en el desarrollo continuo de nuestros clientes y asociados con el fin de garantizar que nuestros productos sean los mejores en el mercado trujillano.
- ✓ **Puntualidad:** En el suministro de productos.
- ✓ **Confianza en nuestro Equipo:** Reconocemos la importancia estratégica de nuestros recursos humanos y el valor de su contribución a los objetivos de la empresa. Creemos en nuestros colaboradores y construimos relaciones de confianza por medio de la comunicación clara y honesta, honrando nuestra palabra y cumpliendo con los compromisos contraídos.
- ✓ **Respeto:** Promovemos el respeto a la dignidad de todo ser humano y el trato cortés, humanizado, justo y personal a nuestros asociados, clientes, suplidores y colaboradores.

PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

I. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

TABACO Y RON E.I.R.L. es una empresa pública, dedicada a la venta al por mayor y menor de licores importados y nacionales, cumpliendo con un estándar de requisitos en nuestros productos y el mejor servicio para satisfacer los gustos más exigentes,

II. JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de asesoría y consultoría empresarial.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación trimestral en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

III. ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa TABACO Y RON E.I.R.L.

IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACION

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- ✓ Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- ✓ Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- ✓ Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- ✓ Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.

- ✓ La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
- ✓ Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- ✓ Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.
- ✓ Informar al colaborador sobre las políticas, normas, manual de productos y funciones que cuenta la empresa.

V. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION

5.1 Objetivos Generales

- ✓ Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- ✓ Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- ✓ Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

5.2 Objetivos Específicos

- ✓ Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- ✓ Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- ✓ Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- ✓ Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- ✓ Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- ✓ Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

VI. METAS

Capacitar al 100% Gerentes, jefes de departamento, secciones y personal operativo de la empresa TABACO Y RON E.I.R.L.

VII. ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son.

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Presentación de casos casuísticos de su área.
- Realizar talleres.
- Metodología de exposición – diálogo.

VIII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION

8.1 Tipos de Capacitación

- **Capacitación Inductiva:** Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.
- **Capacitación Preventiva:** Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nueva metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.
- **Capacitación Correctiva:** Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.
- **Capacitación para el Desarrollo de Carrera:** Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

8.2 Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- **Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- **Actualización:** Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.
- **Especialización:** Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
- **Perfeccionamiento:** Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.
- **Complementación:** Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

8.3 Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

- **Nivel Básico:** Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.
- **Nivel Intermedio:** Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.
- **Nivel Avanzado:** Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

IX. ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

TEMAS DE CAPACITACIÓN

❖ Sistema Empresarial

- Planeamiento Estratégico
- Administración y organización

- Cultura Organizacional
- Gestión del Cambio
- Manuales de Usuarios
- Manuales de Productos
- Manuales de Funciones

❖ **Imagen Empresarial**

- Relaciones Humanas
- Relaciones Públicas
- Administración por Valores
- Mejoramiento Del Clima Laboral
- Políticas y Normas

❖ **Contabilidad:**

- Auditoría y Normas de Control
- Control Patrimonial

X. RECURSOS

10.1 HUMANOS: Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, Psicólogos, etc.

10.2 MATERIALES:

- **Infraestructura.-** Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.
- **Mobiliario, Equipo Y Otros.-** está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, total folio, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada.
- **Documentos Técnico – Educativo.-** entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

XI. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la empresa.

XIII. PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Pasajes de Colaboradores	Pasajes	10	S/. 5.00	S/. 50.00
Plumones de Colores	Unidad	6	S/. 3.00	S/. 18.00
Alquiler Retroproyector	Unidad	1	S/. 25.00	S/. 25.00
Alquiler Data show	Unidad	1	S/. 50.00	S/. 50.00

Folder	Unidad	20	S/. 0.50	S/. 10.00
Separatas Anilladas	Unidad	100	S/. 0.10	S/. 100.00
Lapiceros Tinta Seca	Unidad	20	S/. 1.00	S/. 20.00
Papel A4 – 80 gramos	Ciento	3	S/. 15.00	S/. 45.00
Refrigerios	Unidad	20	S/. 5.00	S/. 100.00
Honorarios de Expositores	Unidad	2	S/. 50.00	S/. 100.00
Total Presupuesto				S/. 518.00

XIII. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	HORARIO			
	7.00 am	9.00 am	11.00 am	1.00 pm
Seminario: Planeamiento Estratégico	x			
Cultura Ética	x			
Taller: Relaciones Humanas		x		
Administración y Organización		x		
Mejoramiento del Clima Laboral		x		
Gestión del Cambio		x		
Políticas y Normas de la Empresa			x	
Manual de Funciones			x	
Manual de Usuarios				x
Manual de Productos				x
Catálogo				x

**Anexo n° 35: MANUAL DE FUNCIONES ELABORADO PARA LA EMPRESA
LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L**

MANUAL DE FUNCIONES

INTRODUCCIÓN

El Manual de Funciones es considerado como documento de consulta, información y como instrumento de gestión administrativa para establecer campos funcionales, precisar responsabilidades y como un medio para efectuar el proceso de dirección y control empresarial.

El Manual de Funciones se utilizará para familiarizarse con la estructura orgánica y con las diferentes niveles jerárquicos que conforman esta organización. Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones.

Su permanente lectura y aplicación por parte de los miembros de la Alta Dirección, ejecutivos y trabajadores de la Empresa, permitirá que la dirección y gestión se orienten a lograr la óptima productividad que casa licorera del norte Ltda. Brinda para satisfacer las necesidades de sus clientes.

GERENTE GENERAL

a) CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS

- **Formación académica específica:**

Carrera profesional de Ingeniería Empresarial y/o Administración de Empresas.

Cursos o especializaciones en gestión de licores, tabacos, etc.

- **Conocimientos específicos:**

Conocimientos básicos en TI y Gestión por Procesos.

Gerencia de Proyectos.

Montaje, operación, planeación, dirección, dirección, organización, planeación, orden y control de inventarios.

Gestión del talento Humano.

Comercialización de licores y tabacos.

Gestión financiera.

Legislación para licorerías.

- **Experiencia:**

Mínima: 3 años en cargos de administración, dirección y/o gerencia en establecimientos acreditados pertenecientes al sector.

- **Habilidades:**

Creatividad, originalidad, gusto, sentido común, capacidad de concentración, agilidad y certeza en toma de decisiones y solución de problemas, trato con personas y capacidad para identificar oportunidades, minimizar amenazas, construir fortalezas y eliminar debilidades.

b) DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Actuar para el cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de todas las otras funciones, pensando siempre no solo en el cumplimiento de objetivos de los inversionistas sino también en las necesidades y preferencias del cliente. - Atención de comentarios de los clientes. - Desarrollo de programas de cortesías. 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer y superar las expectativas del cliente como cabeza de la organización
Controlar y evaluar	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión del trabajo de los jefes de área y demás colaboradores. - Revisión de las instalaciones y de los procedimientos. - Análisis de ventas. - Supervisión del proceso de compra. - Revisión y análisis de los estados financieros. - Aprobación de estrategias de mercadeo. - Supervisión de eventos. - Revisión y autorización de nómina. - Análisis de costos y de modificaciones en los precios de venta. - Inspecciones de aseo de todas las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar el desarrollo de la actividad. - Garantizar el cumplimiento de normas y reglamentación que obliga la actividad. - Evitar pérdidas y robos de dinero. - Identificar fallas y aplicar correctivos. - Establecer comparaciones con el presupuesto. - Asegurar la legalidad de las compras. - Obtener información para decisiones. - Evitar pagos equívocos. - Determinar los resultados de la relación costo – beneficio. - Asegurar la higiene en los procesos.
Elaborar informes y documentos de la actividad y funcionamiento general del establecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Cheques. - Presupuesto de ingresos y egresos. - Plan de acción de jefes de área. - Plan de inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar pagos pendientes. - Rendir cuentas a la asamblea de socios. - Justificar acciones. - Proponer cambios. - Identificar oportunidades y amenazas.

Implementar	- Implantación de normas, procedimientos, programas, estrategias, etc.	- Dar curso al desarrollo de las estrategias para el cumplimiento de metas y objetivos.
Organizar la estructura del establecimiento	- Revisión del organigrama y del manual de funciones. - Realización de juntas y reuniones con jefes de área, socios, colaboradores.	- Garantizar la calidad de los procesos en pro de la satisfacción de los consumidores.
Planear estratégicamente el desarrollo de la actividad del establecimiento	- Establecimiento de la visión y la misión de la empresa (junta de socios). - Desarrollo del plan estratégico. - Determinación de objetivos y metas. - Formulación de estrategias.	- Orientar a los empleados en el curso de sus labores. - Facilitar el cumplimiento de metas y objetivos trazados por los socios

GERENTE COMERCIAL

a) CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS

- **Formación académica específica:**

Carrera profesional de Ingeniería Empresarial y/o Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Cursos de actualización y /o especialización en Comercialización / Ventas.

- **Conocimientos específicos:**

Gestión Comercial

Dirección, organización, planeación, orden y control de inventarios.

Gestión del talento Humano.

Gestión de Producción.

Gestión financiera.

Legislación para licorerías.

- **Experiencia:**

Mínima: 2 años en cargos de preparación tanto en la brigada de servicio como en la parte administrativa y comercial de licorerías reconocidas.

- **Habilidades:**

Creatividad, originalidad, gusto, sentido común, capacidad de concentración, identificación de oportunidades, agilidad y certeza en toma de decisiones y solución de problemas, trato con personas, trato con proveedores.

b) DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
	- Planeación, organización, dirección, control y evaluación de	- Cumplir con los objetivos y metas trazados por la gerencia.

<p>Administrar estratégica y objetivamente el establecimiento</p>	<p>cada una de las actividades que se involucran en el desarrollo de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer las necesidades de los clientes y de los socios. - Evitar robos de cualquier tipo que perjudique cualquiera de las partes que conforman la organización. - Garantizar el cumplimiento de normas y reglamentación que obliga la actividad.
<p>Atender a los clientes internos de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Da la bienvenida, atiende y conversa con los clientes internos para ofrecerles sus productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer al cliente, darle su lugar e importancia e identificar necesidades. - Fidelizar al cliente interno.
<p>Atender los asuntos de los colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboración de programación y asignación de horarios y turnos. - Reunión semanal con todo el personal. - Organización de tareas y responsabilidades para cada cargo. - Arbitraje de conflictos entre colaboradores. - Realiza proceso de selección de personal. - Autorización de permisos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con personal adecuado, competente, amable y eficaz. - Atender necesidades del personal. - Solucionar conflictos. - Colaborar en el cumplimiento tanto de metas y objetivos profesionales, como personales. - Conocer ideas y opiniones de colaboradores.
<p>Controlar el desempeño de sus colaboradores a cargo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de montaje y aseo. - Ubicación y detalles de reservas. - Atención sobre el orden de las instalaciones y el funcionamiento de la licorería. - Presentación de personal. - Control entrada y salida de personal; cumplimiento de horario. - Supervisión casting entrada, comportamiento y realización de funciones del personal. - Verificación de procesos cocina, servicio, ambiente. - Solución de inconvenientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con los objetivos y metas trazados por la gerencia. - Satisfacer las necesidades de los clientes y de los socios. - Evitar robos de cualquier tipo que perjudique cualquiera de las partes que conforman la organización. - Garantizar el cumplimiento de normas y reglamentación que obliga la actividad. - Verificar el aspecto adecuado de las instalaciones. - Asegurar el correcto funcionamiento de la empresa. - Identificar fallas de los procesos y corregirlas.

<p>Controlar el manejo de dinero en efectivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo y revisión de los Cierres Diarios de Ventas. - Recibe las entradas de dinero en efectivo. - Cobro de faltantes. - Realiza las consignaciones en efectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar pérdidas y robos de dinero.
<p>Elaborar informes de la actividad y funcionamiento del área</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Procesamiento semanal de la información de ventas diarias. - Informe de ventas mensuales por producto. - Informe de ventas mensuales por vendedor. - Informe de consignaciones del efectivo correspondiente a venta y cover. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entregar información oportuna a contabilidad. - Generar información sobre índices de rotación. - Analizar eficiencia de los meseros.
<p>Planear, coordinar y supervisar actividades especiales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación de cotizaciones para eventos. - Organización de eventos visto bueno al guión. - Políticas y autorización de descuentos. - Proceso de reservación. - Proceso de compras: autorización de cantidades. - Administra y controla los desembolsos de eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar el desarrollo de la actividad del establecimiento. - Garantizar la calidad de los procesos en la satisfacción de los consumidores. - Asegurar la legalidad de las compras. - Controlar el gasto para eventos especiales.
<p>Realizar funciones extraordinarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de las tareas encomendadas por su (s) jefe (s). - Control de las exhibiciones de las barras - Elabora, administra y verifica los presupuestos de actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cubrir tareas desatendidas o pendientes. - Cumplir con todas las actividades necesarias que contribuyan al el buen funcionamiento del establecimiento y al desempeño de su cargo.
	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solucionar problemas. - Suplir necesidades.

<p>Verificar procesos de costos e ingresos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de los informes quincenales generados por el jefe de costos. - Revisión de inventarios a cierre de mes. - Revisión mensual informe de parqueadero. - Revisión caja menor productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar la ejecución de las tareas. - Velar por mantener un costo bajo en inventario.
---	---	--

JEFE DE COSTOS

a) CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS

- **Formación académica específica:**

Contabilidad con cursos de especialización en el control de costos.

- **Conocimientos específicos:**

Teoría de costos, software Micros y TCR, formatos de control, manejo de inventarios, productos alimenticios; licores, vinos y otras bebidas.

- **Experiencia:**

1 o 2 años en cargos similares.

- **Habilidades:**

Capacidad de aprehender rápidamente, concentración, trato con personas.

b) DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
<p>Administrar caja menor de productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza pagos por conceptos varios. - Soporta pagos. - Pasa cierre a gerencia general. 	<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar compras para el funcionamiento del sitio, obligadas y autorizadas.
<p>Costear el funcionamiento del establecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización base de datos; análisis precios calidades que manejen los proveedores. - Inventarios estimados. - Créditos al costo. - Registros costo. - Reporte diario de ventas. - Costo botella bebidas. - Tabla de rendimiento bebidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar precios para cada producto. - Planear y controlar las entradas y salidas de dinero por venta. - Facilitar e incrementar la obtención de utilidades del establecimiento. - Controlar los movimientos de costo y gasto generados por las ventas.

	<ul style="list-style-type: none"> - Precios potenciales, reales y carta bebidas. - Gastos operacionales. - Registro de facturas en el sistema: ingreso, traslados y correcciones necesarias. - Presupuesto de ingresos, costos y gastos. - Ingreso de obsequios con precio de última compra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectar ventas, costos y gastos de la actividad para periodos siguientes.
Elaborar informes de la actividad y funcionamiento del área	<ul style="list-style-type: none"> - Informe mensual de costos totales del establecimiento. - Revisión de los estados de resultado. - Presupuesto del área. - Resultados del conteo de platos vendidos. - Informe de los resultados del control de inventarios a la administración. - Informe de costos pre y post evento. - Informe mensual de faltantes y sobrantes a la gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendir cuentas a la gerencia. - Justificar acciones. - Proponer cambios. - Identificar oportunidades y amenazas. - Brindar información que soporte la toma de decisiones.
Establecer estándares de compra y tamaño de porciones	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de especificaciones y condiciones de calidad. - Listado de porciones estándar. - Niveles de stock para almacén. 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar y agilizar los procesos de compra y recibo de mercancía. - Garantizar la calidad de la mercancía comprada.
Realizar funciones extraordinarias	<ul style="list-style-type: none"> - Atender bonificaciones de los proveedores. - Ejecución de las tareas encomendadas por su (s) jefe (s). 	<ul style="list-style-type: none"> - Cubrir tareas desatendidas o pendientes. - Cumplir con todas las actividades necesarias que contribuyan al buen funcionamiento del establecimiento y al desempeño de su cargo.
Supervisar desempeño del personal a su cargo	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión proceso de compra y bodega. - Revisión de inventarios. - Inventarios físicos. - Reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar ejecución de tareas. - Garantizar cumplimiento de estándares. - Brindar seguridad al cliente en los productos que consume. - Promover buenas relaciones. - Establecer programas de mejoras.

REPRESENTANTES DE VENTAS

a) CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS

- **Formación Académica:**
Carrera profesional en Mercadeo con cursos especializados para licorerías y bares.
- **Conocimientos Específicos:**
Funcionamiento de licorerías y bares.
Técnicas, mecanismos y procedimientos de mercadeo para estos establecimientos.
Estrategias de promoción y ventas.
Conceptos Publicitarios.
Trato con medios de comunicación.
Organización de eventos.
- **Experiencia:**
Mínima: 2 años en cargos de relaciones públicas, mercadeo y ventas de establecimientos acreditados del sector.
- **Habilidades:**
Capacidad de negociación, trato con personas, don de servicio, gusto, creatividad.

b) DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Elaborar informes de la actividad y funcionamiento del área	<ul style="list-style-type: none"> - Informe mensual de comercialización, base de datos de nuevas empresas con sus respectivos contactos. - Record de eventos cotizados y realizados con datos completos y monto facturado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendir cuentas a la gerencia comercial y contabilidad. - Justificar acciones. - Proponer cambios. - Identificar oportunidades y amenazas. - Brindar información que soporte la toma de decisiones.
Comercializar el sitio para eventos, en hoteles y embajadas	<ul style="list-style-type: none"> - Visitas semanales a empresas, agencias de publicidad y empresas promotoras de eventos. - Presentación de actividades y eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgación de Tabaco y Ron a mercados fuera del tradicional. - Promover el incremento de las ventas del establecimiento.
Planear, ejecutar y controlar ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración y envío de cotización. - Cartas de agradecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesorar al cliente con ideas, opciones, sugerencias de sus productos. - Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cuanto a la venta de un producto. - Identificar puntos positivos y aspectos a mejorar en sus próximas ventas.

PROMOTORAS

a) CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS

- **Formación Académica:**
Carrera profesional en Ciencias de la Comunicación.
- **Conocimientos Específicos:**
Publicidad y mercadeo.
Técnicas de atención al cliente y calidad de servicio.
Conocimientos de sistemas administrativos de mercadeo.
Organizado, responsable, creativo y proactivo.
Habilidad de expresión.
Rápida capacidad de respuesta y manejo de objeciones.
Capacidad para trabajar y resolver bajo presión.
- **Experiencia:**
Mínima: 2 años en cargos similares.
- **Habilidades:**
Capacidad de expresión ante el público, trato con personas, don de servicio, gusto, creatividad.

b) DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Establecer un nexo entre el cliente y la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa. - Asesorar a los clientes: 1) acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y 2) cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos. - Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados (como el departamento de ventas y el de mercadotecnia). 	<ul style="list-style-type: none"> - La promotora debe constituirse en el eslabón que une al cliente con la empresa que representa y viceversa.

<p>Contribuir activamente a la solución de problemas.</p>	<p>- Para ser un solucionador de problemas, la promotora necesita conocer por una parte, los problemas que tiene en el mercado la empresa que representa (por ejemplo: pérdida de clientes actuales) Luego, la promotora debe contribuir activamente en la búsqueda de soluciones que resuelvan los problemas de ambos (de los clientes y de la empresa).</p>	<p>- Involucración de las promotoras a la solución de los problemas presentados en la empresa.</p>
<p>Administrar su territorio de ventas</p>	<p>- Asesorar al cliente con ideas, opciones, sugerencias de sus productos.</p>	<p>- La promotora debe asumir la administración de un grupo de clientes que le ha sido asignado.</p>

**Anexo n° 36: MANUAL DEL COLABORADOR ELABORADO PARA LA EMPRESA
LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L**

MANUAL DEL COLABORADOR

INTRODUCCION

Este manual contiene valiosa información sobre la empresa y describe la filosofía y cultura corporativa, las políticas y normas institucionales, los términos y condiciones de empleo y los beneficios que ofrecemos a nuestros colaboradores.

Es responsabilidad de todos nuestros colaboradores leer cuidadosamente este manual, asegurándose de comprender el alcance de cada una de sus disposiciones y de cumplir estrictamente con lo aquí establecido. Si al concluir la lectura del mismo, aún tiene dudas sobre su contenido o interpretación, es su responsabilidad dirigirse a su supervisor inmediato o al gerente del área.

El lenguaje de este manual no debe interpretarse, ni constituye en forma alguna un contrato de empleo entre la compañía y los empleados que laboran en la misma, y por consiguiente, no crea u otorga derecho alguno.

Este manual podrá ser modificado en cualquier momento, en todo o en parte, para atemperarlo a los cambios en las leyes nacionales, a las decisiones de los más altos judiciales y a nuevas necesidades de la licorería.

Tales cambios serán notificados por escrito a todos nuestros colaboradores.

FILOSOFÍA Y POLÍTICAS CORPORATIVAS

MISION

Brindar a nuestros clientes la más variada selección de licores importados y nacionales, cumpliendo con un estándar de requisitos en nuestros productos y el mejor servicio para satisfacer los gustos más exigentes, para así llegar a ser a una de las mejores empresa líder en el rubro de la comercialización de bebidas alcohólicas a nivel nacional.

VISION

Ser la tienda de licores más reconocida en Trujillo por su variedad y calidad de productos y servicios.

NUESTROS VALORES

- ✓ **Calidad:** Proveer productos de la más alta calidad a la ciudad de Trujillo
- ✓ **Educación Continua:** Creemos en la capacitación y en el desarrollo continuo de nuestros clientes y asociados con el fin de garantizar que nuestros productos sean los mejores en el mercado trujillano.
- ✓ **Puntualidad:** En el suministro de productos.
- ✓ **Confianza en nuestro Equipo:** Reconocemos la importancia estratégica de nuestros recursos humanos y el valor de su contribución a los objetivos de la empresa. Creemos en nuestros colaboradores y construimos relaciones de confianza por medio de la comunicación clara y honesta, honrando nuestra palabra y cumpliendo con los compromisos contraídos.
- ✓ **Respeto:** Promovemos el respeto a la dignidad de todo ser humano y el trato cortés, humanizado, justo y personal a nuestros asociados, clientes, suplidores y colaboradores.

POLÍTICAS CORPORATIVAS

POLÍTICA DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

a) Alcance

Esta política aplica a todos los colaboradores de la empresa.

b) Propósito

El fin de esta política es definir y establecer claramente las normas que regularán la asistencia al empleo y las consecuencias de incurrir en ausencias y tardanzas excesivas.

c) Declaración de la Política

El ausentismo crónico y las tardanzas excesivas tienen un efecto adverso en la operación de la empresa al reducir la productividad, además de retrasar e interrumpir la prestación de servicios y sobrecargar al resto de los compañeros del equipo de trabajo, al tener que asumir las funciones y tareas de aquellos que no se presentan a sus labores o lo hacen tardíamente. Por tal razón, la licorería Tabaco y Ron no tolerará las ausencias ni las tardanzas excesivas y tomará las acciones correctivas que sean necesarias para garantizar el buen y normal funcionamiento del negocio.

d) Definiciones

- **Asistencia:** Acto de presentarse a trabajar y completar la jornada para la que el empleado fue contratado.

- **Ausencia:** El no estar presente y disponible para trabajar, durante una parte o la totalidad de la jornada o turno de trabajo.
- **Ausentismo crónico o ausencias excesivas:** Incurrir en ausencias que excedan el estándar o límite establecido por la empresa en determinado período de tiempo.
- **Puntualidad:** Presentarse al trabajo a tiempo, cumpliendo con el horario establecido.
- **Tardanza:** Llegar al área de trabajo después de cinco minutos de la hora de entrada establecida en el contrato de empleo.
- **Tardanzas excesivas:** Incurrir en tardanzas que excedan el estándar o el límite establecido por la empresa en determinado período de tiempo.

e) **Disposiciones Generales**

- 1) **Asistencia:** Todos nuestros colaboradores tienen la obligación contractual de presentarse regularmente a sus labores y de completar la jornada para la que han sido contratados. Las ausencias excesivas no serán toleradas. El ausentismo excesivo, aunque sea justificado, dará lugar a acciones disciplinarias. La empresa considerará excesivas las ausencias que excedan los límites establecidos a continuación:

Periodo Laborable	Límite de Ausencias
1 mes	1 día
2 meses	2 días
3 meses	3 días
4 meses	4 días
5 meses	5 días
6 meses	5 días

- Colaboradores que excedan los límites establecidos estarán sujetos a medidas disciplinarias. Si la violación a esta política es reiterada o repetitiva se iniciará un proceso de disciplina progresiva que puede concluir con el despido, dependiendo de la magnitud del ausentismo y de su impacto en la operación. Además, las ausencias excesivas se tomarán en cuenta en la evaluación de desempeño y afectarán las posibilidades de ascenso, traslado, revisión salarial y la calificación del empleado a bonos discrecionales, de ejecución y/o de desempeño.
- Si el colaborador presenta un patrón de ausencias, como faltar frecuentemente los lunes, los viernes, inmediatamente antes o después de un día feriado o después del pago de cualquier bono mandatorio o discrecional, aunque no se exceda el estándar establecido por la empresa, el empleado puede estar sujeto a sanciones disciplinarias.

Además, la empresa podría solicitarle evidencia que demuestre la razón que motivó su ausencia, incluyendo la presentación de un certificado médico.

- Cuando un colaborador tenga que ausentarse al empleo, deberá notificarlo con la mayor antelación posible a su supervisor inmediato. En caso de ausencias imprevistas, no planificadas o de emergencia, la notificación se hará dentro de la primera hora de la jornada de trabajo, el mismo día de la ausencia.

2) **Puntualidad:** Los empleados tienen la obligación de presentarse a sus labores puntualmente, cumpliendo con el horario para el cual fueron contratados. Las tardanzas excesivas no serán toleradas. Se entenderá por tardanza el registrar la asistencia después de cinco minutos de la hora de entrada. Las tardanzas excesivas, aunque sean justificadas, darán lugar a acciones disciplinarias. La empresa considerará excesivas las tardanzas que excedan los límites establecidos a continuación:

Periodo Laborable	Límite de Tardanzas
1 mes	1 Tardanza
2 meses	2 Tardanzas
3 meses	3 Tardanzas
4 meses	3 Tardanzas
5 meses	3 Tardanzas
6 meses	3 Tardanzas

- Colaboradores que excedan los límites establecidos estarán sujetos a medidas disciplinarias. Si la violación a esta política es reiterada o repetitiva se iniciará un proceso de disciplina progresiva que puede concluir con el despido, dependiendo de la magnitud del problema y de su impacto en la operación. Además, las tardanzas excesivas se tomarán en cuenta en la evaluación desempeño y afectarán las posibilidades de ascenso, traslado, revisión salarial y la calificación del empleado a bonos discrecionales, de ejecución y de desempeño. A menos que el empleado se encuentre en un estado de incapacidad severo que le impida comunicarse con el patrono.
- Cuando un colaborador tenga que llegar tarde al empleo, deberá notificarlo con la mayor antelación posible a su supervisor inmediato. En caso de tardanzas imprevistas, no planificadas o de emergencia, el empleado se comunicará tan pronto surja la eventualidad, pero no más tarde de la primera hora de la jornada de trabajo. La notificación se hará por teléfono, llamando en primera instancia al supervisor

inmediato y de no estar disponible, a la siguiente persona en la línea de mando. Si ninguno contesta, dejará un mensaje en la grabadora.

POLÍTICA DE VESTIMENTA E IMAGEN

a) **Declaración de la Política:** Tabaco y Ron requiere a todos sus empleados vestir con nitidez y propiedad y mantener una buena higiene personal, a fin de proyectar una imagen pulcra y profesional. Con este propósito hemos desarrollado un código de vestimenta e imagen, el cual deberá ser observado estrictamente por todos nuestros empleados.

b) **Propósito:**

- Orientar a los colaboradores sobre el tipo de vestimenta, higiene y arreglo personal que debe ser observado en la empresa.
- Proyectar un ambiente e imagen profesional a nuestros clientes en todo momento.
- Aplicar medidas correctivas en caso de que un empleado no cumpla con esta política.

c) **Uso del Uniforme**

Para lograr el propósito antes mencionado, el uso del uniforme provisto por la empresa, el cual se provee libre de costo para el empleado, es mandatorio por todos los días. El mismo es propiedad de la empresa y deberá ser devuelto al Director de Recursos Humanos en la eventualidad de la terminación de empleo.

No se permitirán alteraciones al uniforme que estén en contra del código de vestimenta. Se proveerán las piezas del uniforme que se entiendan necesarias para que el colaborador pueda cumplir con la imagen corporativa solicitada. Los colaboradores deberán mantener en todo momento las piezas limpias y darle el cuidado necesario.

d) **Higiene y Arreglo Personal**

- Los colaboradores mantendrán una higiene personal apropiada.
- El cabello estará limpio y arreglado. No se permitirá el cabello largo en los caballeros.
- El maquillaje de las damas será moderado, adecuado para el lugar de trabajo.
- Los caballeros deberán lucir un rostro rasurado en todo momento. Si usan barba o bigote los mantendrán arreglados y de un largo moderado.
- Las uñas se mantendrán limpias y arregladas y de un largo conservador.

e) **Código de Vestimenta para Caballeros**

- Se requiere utilizar los polos diseñados que les provee la empresa.
- El pantalón de los caballeros se llevará holgado. Se prohíben los pantalones cortos o bermudas.
- La ropa estará debidamente planchada.

- No usarán pantallas en ninguna parte del cuerpo. Tampoco se permitirán los tatuajes visibles.
- No está permitido el uso de gorras, sombreros o gafas (a menos que sean recetadas).
- Los caballeros usarán zapatos cerrados de vestir, con medias. Estos deberán estar amarrados, limpios y lustrados.

f) Código de Vestimenta para las Damas

- La ropa deberá estar limpia y planchada.
- Las colaboradoras a las que se les haya suministrado el polo con el logo corporativo, a manera de uniforme, deberán utilizarlas siempre que realicen funciones o gestiones de trabajo, a menos que el patrono autorice o permita la utilización de otro tipo de vestimenta.
- Si la empresa no le ha provisto el uniforme no podrán tener escote pronunciado.

g) Responsabilidad del Personal: Es deber de todos cumplir con la Política de Vestimenta e Imagen en todo momento. Ello incluye a empleados en período probatorio, regulares, temporeros y por contrato.

h) Medidas disciplinarias: Aquellos empleados que no cumplan con el Código de Vestimenta serán enviados a sus hogares a cambiarse y de ser una falta recurrente, se le impondrán sanciones disciplinarias.

POLÍTICA DE PROHIBICIÓN DE DROGAS

a) Propósito: Es el propósito de esta Política establecer formalmente la conducta a seguir por los empleados con respecto al uso de drogas o sustancias controladas y mantener la empresa libre de estas sustancias.

b) Declaración de la Política: Es política de Tabaco y Ron proveer un área de trabajo libre de drogas o sustancias controladas y tomar las medidas necesarias para proteger las operaciones de la empresa, a sus empleados, clientes y visitantes.

c) Disposiciones Generales

- Se prohíbe la manufactura, distribución, transportación, venta, despacho, importación, posesión, compra, o uso ilegal o no autorizado de drogas en o fuera de la propiedad de la empresa, en vehículos corporativos o privados mientras realiza gestiones relacionadas al trabajo.
- Tabaco y Ron se reserva el derecho de registrar el escritorio, vehículo o cualquier otra propiedad de la empresa bajo el control o no del empleado.
- Todo empleado, como condición para mantenerse como empleado de la empresa, deberá:

- Cumplir con la Política sobre Drogas o Sustancias Controladas antes descrita.
- Notificar a la empresa cuando sea acusado o convicto de una violación de un estatuto o ley criminal que prohíba cualquier actividad o conducta relacionada a las drogas o sustancias controladas, no más tarde de cinco (5) días naturales (calendario) de haber sido acusado o convicto.

POLÍTICA DE EMPLEO DE FAMILIARES

Con el propósito de evitar situaciones de conflicto de interés, mantener la paz, el orden laboral y garantizar el mejor funcionamiento en la empresa, hemos adoptado las siguientes reglas:

- Evitar emplear candidatos que por su relación familiar con algún colaborador pudiera ejercer, o aparentar que ejercen, influencias contrarias a los mejores intereses de la empresa. La relación familiar a que nos referimos es la que surge entre cónyuges, padres, abuelo(a)s, hijo(a)s, hijastro(a)s, nieto(a)s, hermano(a)s, hermanastro(a)s, tío(a)s, suegro(a)s, yernos, nueras, sobrino(a)s, primo(a)s hermano(a)s y cuñado(a)s.
- No emplear candidatos en puestos donde estarían sujetos a la supervisión de un familiar cercano o donde ejercerían supervisión sobre un familiar cercano.
- En caso de que la relación familiar se desarrolle posterior al empleo y que haya una relación de supervisión entre éstos, se tratará de trasladar a uno de los empleados manteniendo el mismo status y clasificación, en la medida que sea posible. De no haber un puesto disponible al cual califique, se procederá a separar de empleo a uno de éstos.

POLÍTICA DE HOSTIGAMIENTO

Tabaco y Ron tiene como política conducir sus actividades y operaciones en un ambiente de trabajo libre de discrimen y de toda modalidad de hostigamiento. Nuestra empresa reconoce que todos los seres humanos tienen el derecho de ser tratados con dignidad y respeto, sin ser discriminados, acosados, hostigados o humillados por ninguna razón. Es por esto que la empresa no tolerará el hostigamiento sexual, ni otros tipos de hostigamiento o conducta discriminatoria que se lleve a cabo por razón de sexo, raza, color, edad, ideas políticas o religiosas, origen nacional, condición social, orientación sexual, identidad de género, impedimento físico, mental o sensorial, estado civil, estado de embarazo, servicio militar, por ser veterano de las fuerzas armadas, con o sin impedimento, por ser víctima de violencia doméstica, agresión sexual o acecho o por haber participado en una actividad protegida⁴ bajo esta política.

Se entenderá por hostigamiento sexual los avances sexuales no deseados, solicitudes de favores sexuales o cualquier otra conducta física o verbal de naturaleza sexual en cualquiera de las siguientes circunstancias o escenarios:

- Cuando el sometimiento o el rechazo a dicha conducta tiene el efecto de afectar los términos y condiciones de empleo o se convierten en fundamento o criterio para la toma de decisiones que afectan al empleado en su trabajo. (Ej: ascensos, aumentos salariales, retención de empleo, etc.)
- Cuando esa conducta tiene el efecto o el propósito de interferir de manera irrazonable con el desempeño del empleado o de crearle un ambiente de trabajo intimidante, hostil u ofensivo.

La otra modalidad de hostigamiento prohibida por esta política es la conducta discriminatoria, ofensiva, humillante, burlona o de acoso motivada por razón de sexo, raza, color, edad, ideas políticas o religiosas, origen nacional, condición social, impedimento físico o mental, estado civil, embarazo, por servir o haber servido en las fuerzas armadas o por participar en actividad protegida bajo esta política.

Todos los colaboradores tienen la obligación de notificar inmediatamente todo incidente o sospecha de hostigamiento u acto discriminatorio antes de que se convierta en una situación severa, repetitiva o prevaliente.

Toda sospecha de hostigamiento o discrimen será investigada inmediata e imparcialmente. Todos nuestros colaboradores tienen la obligación de colaborar con las investigaciones, en la medida que tengan datos, información o evidencia relacionada a los actos que son objeto de investigación. Toda querrela o información recibida será tratada con la mayor discreción posible. No se tomarán represalias contra los empleados que presenten querellas o que colaboren con las investigaciones. No obstante, las acusaciones falsas o infundadas no serán toleradas. Las mismas se considerarán una falta grave y darán lugar a sanciones disciplinarias severas que pueden incluir el despido.

Si al concluir una investigación se determina que un oficial, gerente, supervisor, líder o colaborador ha infringido esta política, se tomarán las medidas correctivas apropiadas que pueden incluir amonestación, suspensión de empleo y sueldo o despido. Tanto la persona que presenta la querrela, como el alegado hostigador, serán notificados de los hallazgos de la investigación.

Esta política aplicará a todos los colaboradores, gerentes, líderes y ejecutivos de la empresa, incluyendo a los empleados temporeros, a tiempo parcial, empleados probatorios, solicitantes de empleo y al personal contratado a través de una agencia de servicios de empleos temporeros.

POLÍTICA DE IGUALDAD DE OPORTUNIDAD EN EL EMPLEO

Tabaco y Ron no discrimina en sus prácticas de empleo y que provee igualdad de oportunidad a solicitantes y empleados calificados sin distinción de raza, color, credo, religión, sexo, orientación sexual, identidad de género, edad, origen nacional, condición social, afiliación política, estado civil o por ser víctima de violencia doméstica, agresión sexual o acecho.

Las decisiones de empleo están basadas únicamente en criterios relacionados con el trabajo, en conformidad con esta política y con las leyes aplicables. Esta política aplica a todos los términos, condiciones y privilegios en el empleo, incluyendo el reclutamiento, selección, adiestramiento, desarrollo, beneficios, compensación, programas recreativos y sociales, ascensos, traslados, la terminación de empleo y el retiro.

POLÍTICA DE USO APROPIADO DE LOS VEHÍCULOS DE LA EMPRESA

La empresa cuenta con 3 motos para realizar el servicio de ventas delivery. Los colaboradores autorizados a conducir estos vehículos deberán regirse estrictamente por las disposiciones de esta política, las que se especifican a continuación:

- Los vehículos de la empresa se utilizarán solamente para asuntos comerciales, por lo que está prohibido realizar trámites o diligencias personales por medio de estos, así como transportar a personas no autorizadas.
- Los vehículos de la empresa serán manejados únicamente por las personas autorizadas por la gerencia, por lo que se prohíbe prestar, ceder o permitir que estos sean conducidos por personas ajenas a la compañía o por personas no autorizadas.
- Los conductores de los vehículos corporativos deben contar con una licencia de conducir vigente.
- Todo conductor de una moto de nuestra empresa tiene la obligación de conducir el mismo cuidadosa y responsablemente, en conformidad con las leyes y reglamentos de tránsito de Perú y tomando las debidas precauciones para evitar daños a terceros. Es por esto que respetarán las señales de tránsito, los límites de velocidad, las luces o semáforos y utilizarán el casco para la seguridad mientras la moto esté en marcha.
- Deberán estacionar las motos únicamente en las áreas designadas, lejos de otros vehículos y de manera que se facilite su visualización y exposición de marcas.
- Los colaboradores también serán responsables de mantener sus motos limpias y en buen funcionamiento.
- En caso de accidente en las motos de la empresa, el conductor llamará inmediatamente a la Policía y al Supervisor Inmediato para notificar el mismo. Suministrará los siguientes datos:
 - Hora exacta del accidente.
 - Localización exacta del accidente
 - Descripción del accidente
 - Descripción detallada de los daños.
 - Nombre, seguro, tablilla, marca de auto y descripción de los daños sufridos por la otra parte.

- De incurrir en alguna infracción, el empleado será responsable del pago de la multa y el tiempo requerido para resolver cualquier disputa se cargará contra el sueldo o la licencia de vacaciones, según los méritos del caso.
- Está prohibido el uso, posesión, venta, distribución o transportación de drogas y sustancias controladas, o cualquier acto ilegal, en los vehículos de la empresa.
- De igual forma se prohíbe manejar bajo los efectos de bebidas embriagantes.
- Colaboradores que no cumplan con las disposiciones de esta política podrían estar sujetos a medidas disciplinarias que puede incluir el despido, dependiendo de la gravedad de la falta.

POLÍTICA DE USO DE COMPUTADORAS/LAPTOPS

Tabaco y Ron reconoce la importancia de la computadora como un activo importante para la eficiencia operacional. Las computadoras provistas por la empresa serán utilizadas exclusivamente para realizar funciones relacionadas al empleo. Se espera que las computadoras corporativas se manejen de manera responsable, profesional y para los procesos ordinarios del negocio.

a) Alcance de la Política: Esta política aplica a todo empleado regular, temporal o en período probatorio, al que se le haya asignado una computadora corporativa. Si a algún consultor externo se le concede el privilegio de utilizar este equipo, el colaborador a cargo de supervisar el trabajo del consultor, será responsable de que éste cumpla con las disposiciones de esta política.

b) Disposiciones generales:

- La empresa le provee computadoras a aquellos empleados que las necesitan para desempeñar las funciones de su puesto, por lo tanto, se prohíbe que los empleados traigan computadoras de su propiedad a su área de trabajo.
- El usuario a quien se le asigna una unidad, será el primordial responsable por el uso y la conservación de este activo.
- Las computadoras asignadas a los empleados son propiedad de la empresa y están destinadas para usarse exclusivamente en el curso normal de los negocios. Tanto el equipo, como la información contenida en el mismo, están sujetos a revisiones, intervenciones, vigilancia o monitoreo para proteger los mejores intereses de la empresa y garantizar el cumplimiento de esta política.
- Se prohíbe instalar programas en las computadoras o eliminar programas previamente instalados. Si tiene alguna necesidad de instalar o eliminar algún programa, se deberá solicitar autorización del jefe superior.
- Se prohíbe copiar programas protegidos por las leyes de derechos de autor o tener instalados programas sin licencia. Tabaco y Ron no requiere, solicita ni condona la

duplicación o uso no autorizado de programas protegidos por derechos de autor. Si un usuario lleva a cabo tal duplicación o uso, lo hace en violación de las políticas corporativas.

- Ningún colaborador está autorizado a conectar a una computadora equipos periféricos (otros equipos que se pueden conectar a las computadoras) que no hayan sido aprobados, adquiridos o provistos por la empresa.
- Toda información de la empresa no debe ser divulgada ni expuesta a la competencia.
- Si el colaborador tiene que abandonar el área de trabajo, por tiempo prolongado, deberá apagar la unidad, para evitar dejar documentos u hojas de trabajo abiertas y accesibles.

c) Disposiciones en cuanto al cumplimiento de la política:

- Si algún usuario percibe alguna posible violación a alguna de las disposiciones de esta política, deberá informarlo al supervisor inmediato.
- La violación de cualquiera de las disposiciones de esta política, el uso indebido, o descuido en la utilización de las computadoras, conllevará la aplicación de acciones disciplinarias. En caso de que información sensible o confidencial llegue a manos de personas no autorizadas, que expongan a riesgo de reclamación de daños a la compañía, y de la investigación surja que hubo negligencia en el manejo o custodia de la información, se tomarán medidas disciplinarias, que pueden incluir el despido.

POLÍTICA DE UTILIZACIÓN DEL CORREO ELECTRÓNICO

La empresa Tabaco y Ron reconoce que el correo electrónico es un medio de comunicación rápido, eficiente y conveniente, a través del cual se puede tener acceso, en forma inmediata, a uno o múltiples destinatarios. Por ello se provee este tipo de herramienta a sus empleados para facilitar y agilizar las comunicaciones de negocio. Se espera que este recurso se utilice responsable y prudentemente, para llevar a cabo trámites y gestiones relacionadas al trabajo exclusivamente.

Todo usuario del correo electrónico de la empresa está obligado a cumplir estrictamente con las disposiciones de esta política. La misma aplica a todo empleado regular, temporero y contratista que utilice el correo electrónico de la empresa, tanto para las comunicaciones que se generen a través del correo interno, como para las que se realicen a través del Internet.

a) Declaración de la Política

- Los sistemas de comunicación electrónica y toda información contenida en los mismos son propiedad de la empresa. Por tal razón, toda la información y mensajes creados, enviados, recibidos, accedidos o archivados se consideran expedientes sobre los que la empresa tiene derechos propietarios.

- Esta herramienta será utilizada estrictamente para propósitos de negocio, por lo cual los empleados no tienen una expectativa de privacidad sobre el contenido de las comunicaciones enviadas o recibidas a través de este mecanismo.
- Se prohíbe el uso del correo electrónico para tratar asuntos personales, políticos, religiosos o de otra índole no relacionada con el empleo. También está prohibido utilizar el sistema de correo electrónico para enviar solicitudes o pedidos no relacionados al negocio.
- El usuario del sistema de correo electrónico es responsable por el uso apropiado de su cuenta de correo electrónico. Se prohíbe que un usuario utilice o intente acceder en la cuenta de otro usuario sin conocimiento de éste y sin autorización de la gerencia.
- Se prohíbe usar el correo electrónico para hostigar, amenazar, acechar, acosar y enviar mensajes que se puedan considerar difamatorios, ofensivos, molestosos o ilegales, incluyendo pero sin limitarse a: mensajes o imágenes de contenido sexual, racial o discriminatorio y el uso de lenguaje irrespetuoso, grosero o soez. Igualmente, está prohibido enviar mensajes personales, cartas en cadena, chistes, pensamientos, reflexiones, juegos, propaganda, publicidad no solicitada y cualquier material no relacionado a las operaciones del negocio.
- Cada usuario debe asegurarse de archivar, copiar y guardar debidamente los mensajes que recibe o envía a través del correo electrónico que sirvan de documentación o apoyo a su trabajo.
- De igual forma, debe eliminar periódicamente los mensajes que no requieren ser conservados.
- Las comunicaciones recibidas a través del correo electrónico externo (del Internet) pueden estar infectadas con virus. Por tal razón, los usuarios del correo electrónico deben ejercer precaución al abrir los mensajes que reciban, especialmente si provienen de remitentes desconocidos o si tienen anejos incluidos. Si un usuario sospecha que una comunicación electrónica contiene un virus, deberá descartarla inmediatamente sin abrirla (darle “delete”) y notificar a la administración.
- Se prohíbe usar el correo electrónico para recibir o enviar programas protegidos por las leyes de derechos de autor que no hayan sido adquiridos o autorizados por la empresa. Tabaco y Ron no requiere, solicita ni condona la duplicación, ni el uso o envío no autorizado de programas protegidos por derechos de autor. Por lo tanto, la compañía no proveerá asistencia legal a ningún usuario que haya sido acusado por tal falta, aunque el usuario indique que tales acciones las llevó a cabo en el desempeño normal de sus funciones o en el curso normal de los negocios.

- Si algún usuario se percata de una violación a las disposiciones de esta política, deberá informarlo al supervisor inmediato.

POLÍTICA DE UTILIZACION DEL INTERNET

La empresa reconoce que el Internet representa una herramienta valiosa para obtener información y llevar a cabo estudios e investigaciones, además de permitir la comunicación con otras entidades, a través del mundo entero. Por ello, ha decidido tener este servicio disponible para aquellos usuarios que tengan necesidad de utilizar esta herramienta en sus funciones regulares.

Una herramienta de este tipo es un privilegio que requiere que los usuarios se comporten responsablemente, utilizándolo para los procesos ordinarios del negocio. La interacción mediante medios electrónicos, específicamente por Internet, requiere respetar los derechos de otros usuarios, respetar la integridad de los sistemas y recursos físicos relacionados y observar las leyes, reglamentos y obligaciones contractuales relevantes.

- a) **Alcance:** Todo usuario con acceso al Internet a través de las facilidades de Tabaco y Ron está obligado a cumplir cabalmente con las disposiciones de esta política. La misma aplica a todo colaborador regular, temporero, consultor o contratista que utilice el Internet a través de facilidades que provee la empresa

b) Disposiciones generales

- Los sistemas de comunicación y acceso a Internet a través de las facilidades de la empresa son propiedad de la empresa y se ofrecen como herramienta de trabajo en el curso normal de los negocios.
- Los criterios para determinar si a un usuario se le debe conceder acceso al Internet a través de facilidades son los siguientes:
 - Si el usuario tiene necesidad de llevar a cabo estudios o investigaciones como parte de sus funciones ordinarias.
 - Si el usuario tiene necesidad de comunicarse con clientes, suplidores u otras organizaciones como parte de sus funciones ordinarias, y el único o más conveniente medio para llevar a cabo la comunicación es el Internet.
- Al evaluar la necesidad de dar acceso al Internet, además de los criterios anteriores, se debe tener en cuenta la información corporativa que se guarda o que se puede obtener a través de la estación del usuario que solicita el acceso.
- El usuario de Internet es responsable por el uso de su cuenta y es responsable de salvaguardar su contraseña y no divulgarla.
- Los sistemas de acceso al Internet son un recurso de la empresa el cual se debe utilizar de la manera más efectiva y eficiente.

- Se prohíbe que los usuarios utilicen o accedan a sus cuentas personales electrónicas a través del Internet Corporativo.
- Está prohibido utilizar el Internet en forma irresponsable, molestosa, hostigante u ofensiva. También se prohíbe acceder deliberadamente información, mensajes o imágenes de contenido sexual, discriminatorio y el utilizar lenguaje grosero o soez. Las comunicaciones realizadas a través del Internet deben ser apropiadas al ambiente de negocio.
- Los usuarios no están autorizados a enviar opiniones personales a través del Internet, aun cuando indiquen que la opinión no está asociada a la empresa.
- El tiempo dedicado a investigaciones o comunicaciones a través del Internet debe ser razonable, basado en las funciones del usuario, tratando en lo posible de realizar trabajos o investigaciones extensas fuera del período de mayor demanda en el día.
- El usuario del Internet deberá cerciorarse de la validez de la información que está obteniendo a través de este medio.
- Se prohíbe acceder, descargar o instalar programas obtenidos a través del Internet sin autorización de la gerencia, aunque éstos sean gratis, de prueba o por tiempo limitado. Cualquier adquisición de programas debe ser autorizada por la gerencia.
- Se prohíbe el acceso a las redes sociales desde el internet corporativo y la utilización de programas de Mensajes Instantáneos Este tipo de programa atenta contra la seguridad de la información corporativa.
- Se prohíbe utilizar el Internet para copiar, acceder o enviar programas protegidos por las leyes de derechos de autor.
- El uso del Internet debe cumplir con las leyes y reglamentos estatales y federales vigentes aplicables a este tipo de comunicación.
- Se prohíbe a los usuarios acceder o intentar acceder a la cuenta de otro usuario.
- Las comunicaciones a través del Internet no son seguras ya que pueden ser fácilmente interceptadas y accedidas por terceras personas sin ser detectadas. Por esta razón, se prohíbe el envío de información confidencial, como secretos de negocios, planes estratégicos o cualquier otro tipo de información que pueda afectar de cualquier forma la competitividad de la empresa.

POLÍTICA DE UTILIZACIÓN DE TELÉFONOS CELULARES Y DE LÍNEA

Nuestra empresa reconoce que el teléfono es un medio de comunicación rápido, eficiente y conveniente, que facilita y agiliza las comunicaciones de negocio. La empresa provee este tipo de herramienta a sus empleados con el propósito de mantener una comunicación efectiva y de proveer

un servicio de calidad a nuestros clientes internos y externos. Tabaco y Ron ha establecido esta política para regular el uso del teléfono, celular o de línea, personal o corporativo, la cual debe seguirse sin excepción, según se detalla a continuación:

a) Teléfono fijo corporativo:

- El uso de los teléfonos fijos corporativos está limitado a asuntos de negocios.
- Está prohibido recibir llamadas de celulares corporativos para ser transferidas a extensiones.
- Las llamadas personales deben ser limitadas a situaciones de emergencias o urgencia. Por lo tanto, el tiempo destinado a éstas debe ser corto y no debe afectar el desempeño de las labores del empleado. La empresa podrá requerirle al empleado que sufrague el costo de dichas llamadas.
- Está prohibido generar llamadas personales utilizando el servicio de larga distancia desde un teléfono fijo corporativo.
- Es requisito el uso adecuado de éstos en todo momento y que se observe un comportamiento apropiado al contestar los mismos en protección de la imagen de Tabaco y Ron. Los siguientes principios básicos de etiqueta telefónica deben observarse por todo empleado:
 - **Conteste con prontitud:** a todos nos gusta ser atendidos inmediatamente y nuestro ambiente de trabajo lo requiere.
 - **Hable claramente:** pronuncie bien las palabras colocando el audífono a una pulgada de su boca.
 - **Identifique correctamente:** Informando el nombre de la empresa y su nombre.
 - Si ha habido demora, presente sus disculpas.
 - Se prohíbe la descortesía al cliente, paciente, suplidor exclusivo o persona atendida.
- Por razones de calidad, seguridad y para proteger los intereses y propiedad de la empresa se reserva el derecho de vigilar e identificar las llamadas realizadas y recibidas desde los teléfonos corporativos y de monitorear el uso de esta herramienta por parte de sus empleados.

b) Teléfono celular personal

- Está prohibido el uso del teléfono celular personal en horas laborables. Durante horas de trabajo todo teléfono celular personal debe de estar apagado.
- No se permitirá escuchar música a través de los teléfonos celulares personales durante horas laborables, ni utilizar el texto, acceder el correo electrónico, a las redes sociales o al internet.

- Si por emergencia familiar, el empleado requiere mantener su teléfono celular activado, estará obligado a informar a su supervisor inmediato que mantendrá el mismo encendido mientras dure la emergencia. En este caso, mantendrá el celular en el modo de vibrar.
- Todo colaborador que no cumpla con esta política estará sujeto a medidas disciplinarias progresivas.

POLÍTICA DE VIGILANCIA ELECTRÓNICA

La empresa ha implantado en sus instalaciones un sistema de vigilancia electrónica, con el fin primordial de proveer un ambiente más seguro, que proteja la vida de nuestros empleados y visitantes y la propiedad corporativa. Igualmente, el sistema será utilizado para velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas y procedimientos corporativos. Tabaco y Ron se compromete a conducir la vigilancia electrónica en concordancia con la legislación aplicable y respetando el derecho a la intimidad de sus empleados y visitantes. Con ello en mente, esta política contendrá las guías que regirán el uso de las cámaras de seguridad, el acceso, almacenamiento y disposición de toda imagen o información obtenida por medio de éstas y establecerá los fines y los lugares donde habrán de instalarse.

- a) Alcance:** Las guías contenidas en esta política serán aplicables a los colaborador regulares, en periodo probatorio, temporeros, contratistas, clientes, visitantes y otras personas relacionadas al negocio.
- b) Propósito:** El sistema de vigilancia electrónica por medio de cámaras de seguridad ha sido implantado con el propósito de:
 - Proveer un ambiente de trabajo más seguro, que desaliente los actos delictivos y que facilite la identificación de las personas que cometan tales actos.
 - Proteger la vida de nuestros colaboradores, clientes, visitantes y otras personas relacionadas al negocio
 - Custodiar y proteger la propiedad de la empresa
 - Salvaguardar el derecho constitucional a la intimidad de nuestros colaboradores, personal temporero, contratistas, visitantes y otras personas vinculadas al negocio.
 - Dar la debida notificación sobre la implantación del sistema de vigilancia electrónica
 - Compilar evidencia que pueda ser utilizada en cualquier proceso disciplinario interno, procedimiento administrativo o ante un tribunal de justicia.

- c) Disposiciones de la Política**

La empresa tiene el deber de procurar la seguridad de todas las personas que laboran y visitan las instalaciones corporativas y proteger la propiedad, el equipo, materiales, inventario, y

otros activos de valor de la compañía, contra vandalismo, sabotaje, hurto, apropiación ilegal, y cualquier otro acto en detrimento de la propiedad o la integridad física de las personas relacionadas con el negocio. El uso de las cámaras de seguridad y los sistemas de vigilancia electrónica ayudan a lograr ese fin.

- La empresa ha instalado un sistema de cámaras de seguridad de video grabación con el propósito de establecer un sistema de vigilancia electrónica.
- La vigilancia electrónica se llevará a cabo de manera continua, 24 horas del día, los siete 7 días de la semana.
- Estos equipos han sido instalados o podrían ser instalados en las puertas de entrada y salida del establecimiento, accesos, en la recepción, pasillos, cocina o salón comedor, salidas de emergencia, áreas donde se atiende al público, almacén, estacionamiento, áreas operacionales, lugares donde se custodien activos, materiales o equipo de valor, dinero o su equivalente, entre otros. De existir la necesidad de ampliar o mejorar la vigilancia, se podrán instalar cámaras adicionales o reubicar las existentes.
- No se instalará equipo de vigilancia electrónica en aquellas áreas donde el empleado tenga una expectativa real de intimidad, tales como: baños, salones para practicar la lactancia, etc.
- Como regla general, las cámaras de seguridad serán visibles a las personas que se encuentren en el área sujeta a vigilancia. Debido a la naturaleza del equipo, toda persona que labore o se encuentre presente en las áreas a ser vigiladas estará sujeta a ser observada.
- Está totalmente prohibida la utilización de las cámaras de seguridad y el sistema de vigilancia electrónica para discriminar contra persona alguna, por motivo de su raza, color, sexo, orientación sexual, identidad de género, origen nacional, condición social, ideas políticas o religiosas, edad, impedimento físico, mental o sensorial, estado civil, estado de embarazo, condición de veterano, por ser víctima de violencia doméstica, agresión sexual o acecho o por cualquier otra razón prohibida por ley.
- Tampoco se podrán utilizar las cámaras de seguridad para tomar fotos, crear archivos de fotos, realizar acercamientos o “close ups” a personas o a partes específicas del cuerpo, obtener audio de las actividades realizadas en las áreas vigiladas, ni para amenazar, sobornar o chantajear con divulgar el material obtenido por medio de este mecanismo.
- Los colaboradores serán notificados sobre la existencia del sistema de vigilancia electrónica por medio de esta política. Igualmente, se le entregará copia de esta

política a contratistas y empleados temporeros y el acuse de recibo se archivará en el expediente del contrato. Mientras que los visitantes serán notificados de la existencia del sistema mediante los rótulos de advertencia.

POLÍTICA DE LA LIMPIEZA DE PRODUCTOS Y LOCAL

Tabaco y Ron sabe que la limpieza y el orden del local es la base primordial para generar una buena imagen a nuestros clientes es debido a eso que se creó esta política con el propósito de hacer saber a nuestro colaboradores que los productos de la licorería tiene que estar limpios en todo momento así como también ordenados tanto los productos y el local.

A continuación se dan ciertas pautas para lograr el cumplimiento de esta política:

- La limpieza y orden de los productos de la licorería se realiza diariamente, intercambiando turnos.
- La limpieza general del local abarca el piso, congeladoras, escritorio, sillón, refrigeradoras, melanina, etc.
- La limpieza del baño se realiza de manera general.

POLÍTICA DE VIOLENCIA DOMESTICA

a) Declaración de la Política: Tabaco y Ron no patrocina ningún acto o conducta que atente contra la seguridad e integridad de sus empleados. Es por esto que todo acto de violencia, incluyendo la violencia doméstica, no será tolerado. La violencia doméstica dejó de ser un asunto privado, exclusivo del hogar o del vínculo familiar, para convertirse además en un problema laboral; pues cada vez es más común que las diferencias conyugales y entre parejas se trasladen o extiendan al lugar de trabajo, manifestándose en forma de acecho, llamadas, amenazas, intimidación, persecución, agresión y en ocasiones la muerte.

b) Responsabilidad del Personal: Bajo esta política se podrá compartir su responsabilidad con el Supervisor de Recursos Humanos. Sus deberes serán:

- Desarrollar un protocolo para el manejo de incidentes de violencia doméstica que se manifiesten en el lugar de empleo.
- Coordinar la educación y adiestramiento al personal gerencial y de la supervisión sobre cómo reaccionar y atender el problema de la violencia doméstica.
- Coordinar programas educativos para todo el personal de la empresa sobre la violencia doméstica y sus manifestaciones.
- Servir de apoyo al personal gerencial y de supervisión en el manejo de situaciones de violencia doméstica.

- Investigar las alegaciones de incidentes de violencia doméstica, entrevistar a las víctimas y testigos de los hechos y documentar los hallazgos.
 - Diseñar planes de seguridad individualizados, junto al supervisor y al empleado afectado por la situación de violencia doméstica, para proteger las víctimas, indicando las medidas preventivas y de seguridad que se adoptarán para reducir la posibilidad de un incidente violento en el de empleo.
 - Velar por el cumplimiento de los planes de seguridad y de las medidas de seguridad específicas tomadas en casos particulares.
 - Orientar a la víctima sobre cualquier licencia que pudiera ser de aplicación y sobre posibles arreglos temporeros en funciones, horarios, cambios en la ubicación de su área de trabajo, entre otros, que propendan a la seguridad de la víctima.
 - Orientar y referir a lo(a)s empleado(a)s perjudicado(a)s o afectado(a)s a las agencias que dan servicios, ayuda o refugio a víctimas de violencia doméstica.
 - Ofrecer asesoría y orientación sobre la política y el protocolo de manejo de casos de violencia doméstica a los empleados que así lo soliciten.
- ✓ Los oficiales, gerentes, líderes y supervisores de la empresa tendrán la obligación de cumplir y velar por el cumplimiento de esta política en el manejo de los incidentes de violencia doméstica que ocurran en el lugar de empleo.
 - ✓ Todos los empleados tienen la obligación de cumplir estrictamente con esta política, de abstenerse de incurrir en actos de violencia doméstica desde o en el lugar de empleo y de notificar a su supervisor inmediato de cualquier incidente o sospecha de violencia doméstica que los afecte personalmente o a sus compañeros de trabajo.

NORMAS DE CONDUCTA Y DISCIPLINA

NORMAS DE CONDUCTA Y DISCIPLINA PROGRESIVA

Las normas generales de conducta que describimos en esta sección tienen el propósito de afirmar la misión y los valores corporativos, definir claramente la conducta que se espera de nuestros colaboradores, preservar el orden y la paz laboral, proveer un lugar seguro para trabajar, proteger la propiedad de la empresa, garantizar el buen y normal funcionamiento del negocio y el cumplimiento de los metas o estándares de calidad y productividad establecidos por la compañía.

Es importante señalar que, además de observar las normas establecidas en este manual, el empleado tiene igualmente la obligación de cumplir con las políticas, protocolos, procedimientos, directrices, metas, objetivos, indicadores, estándares y controles departamentales o corporativos. La falta de cumplimiento con lo anterior, dará lugar a que la empresa inicie un proceso de disciplina progresiva

que conlleva la imposición de medidas disciplinarias, que pueden incluir la amonestación verbal, amonestación escrita, la suspensión de empleo y sueldo y la terminación de empleo. Las acciones disciplinarias serán documentadas y formarán parte del expediente del colaborador.

La imposición de sanciones disciplinarias se evaluará caso a caso, considerando la gravedad de la falta, el historial del empleado, el expediente de personal, acciones disciplinarias previas, la reincidencia o repetición de la falta, la violación reiterada de las reglas de la empresa y el impacto al buen y normal funcionamiento del negocio, entre otros factores. La acción disciplinaria que se imponga será la que razonablemente se espera contribuya a modificar o a corregir la conducta del colaborador. Aunque como regla general observamos el principio de disciplina progresiva, faltas graves pueden conllevar el despido en la primera ofensa.

No es posible anticipar o abarcar en estas normas todos los actos que constituyen faltas, ofensas, conducta impropia o desordenada. Por tal razón, cuando se cometan faltas que no estén contenidas en este manual, la compañía aplicará las medidas disciplinarias que estime apropiadas considerando las circunstancias particulares de cada caso.

NORMAS GENERALES DE CONDUCTA

- **Abandono de Empleo:** Constituirá abandono de empleo ausentarse por tres días consecutivos o más sin tener comunicación con su superior inmediato o el próximo nivel de supervisión. El abandono de empleo se interpretará como una terminación voluntaria, que tendrá por consecuencia la interrupción permanente de la relación de empleo. A menos que el empleado demuestre que se encontraba en un estado de incapacidad severo que le impedía comunicarse.
- **Actividades Políticas y Religiosas:** No se permitirá llevar a cabo actividades o gestiones de índole política en las instalaciones de la compañía, en ningún momento. Tampoco se permitirá realizar actividades religiosas durante horas laborables. Actividades con otros fines y que no estén relacionadas con la operación requerirán la autorización de la Oficina de la Presidencia o de la Directora de Operaciones y Recursos Humanos.
- **Alimentos:** La ingesta de alimentos se restringirá a los períodos de receso y al período de tomar alimentos. Colaboradores que tengan condiciones de salud que les requieran consumir alimentos en una frecuencia mayor a la antes establecida, deberán notificar su supervisor inmediato.
- **Apropiación:** La compañía despedirá a los colaboradores que incurran en malversación o apropiación ilícita de activos, equipo, materiales u otra propiedad de la empresa, de sus compañeros de trabajo o clientes. Además, estos empleados podrían ser denunciados para que respondan criminalmente por tales hechos.

- **Armas:** No se permitirá la posesión, portación y el uso de armas de fuego, de armas blancas, explosivos ni de cualquier otro artefacto regulado o prohibido por ley en las instalaciones o en los predios de la empresa.
- **Asuntos Personales:** No se permitirá atender asuntos personales ni realizar gestiones o actividades no relacionadas con el trabajo durante horas laborables. Las horas laborables son para trabajar. Los colaboradores deberán dedicar su concentración y mayor esfuerzo a realizar su trabajo, evitando las visitas y llamadas personales y el traer o comentar sus problemas personales en el lugar de trabajo.
- **Citas para Salir entre Empleados:** La empresa reconoce el derecho de sus colaboradores a tener una vida privada y no es nuestra intención interferir con ese derecho. Sin embargo, las relaciones personales entre empleados son privadas mientras no afecten el buen y normal funcionamiento del negocio ni la imagen de la compañía. Las relaciones personales entre compañeros de trabajo no deberán:
 - involucrar personas casadas.
 - involucrar personas que tengan una relación de supervisión.
 - afectar el desempeño del trabajo de cualquiera de las partes involucradas.
 - suscitar visitas de familiares o terceros a la compañía por motivo de la relación.
 - crear un conflicto de interés o la apariencia de un conflicto de interés.
 - afectar o crear la posibilidad de que se afecten las operaciones de la empresa.
 - crear una relación de favoritismo en beneficio de la pareja o un ambiente hostil o de trato dispar a otras personas.
 - suscitar incidentes, discusiones o discordias en el lugar de trabajo por motivo de diferencias entre las personas involucradas en la relación.
 - evolucionar en un caso de hostigamiento sexual o violencia doméstica
- **Conducta impropia o desordenada:** Están prohibidas las riñas, peleas, disputas, altercados y discusiones en alta voz en las áreas de trabajo, en o fuera de horas laborables. Tampoco está permitido el uso de gestos o lenguaje soez, ofensivo, obsceno o insultante. No se permitirá la burla, el acoso, la humillación, el sarcasmo, los juegos de mano, las bromas, chistes de doble sentido o de mal gusto, ni la conducta impropia o desordenada. Se prohíbe terminantemente, la intimidación, las amenazas, la agresión, la incitación a la misma y el acecho. Las faltas anteriores se consideran graves, por lo que la empresa puede proceder con el despido desde la primera ofensa.
- **Confidencialidad:** Cada colaborador es responsable de mantener la confidencialidad de la información corporativa que maneja como parte de sus funciones. La información de la empresa se usará exclusivamente para propósitos legítimos del negocio y no podrá ser

divulgada a terceros no autorizados a menos que un oficial de la empresa autorice expresamente su divulgación. Ningún colaborador deberá, sin previa autorización, reproducir material oficial de la empresa ni de sus clientes o suplidores, ni divulgar dicho material a personas u organizaciones ajenas a nuestras operaciones. Tampoco está permitido extraer fuera de las instalaciones de la compañía documentos, expedientes, material o dispositivo alguno que contenga información confidencial, salvo para desempeñar labores legítimas del puesto, en cuyo caso se tomarán las medidas necesarias para proteger dicha información del acceso no autorizado. Cuando sea necesario descartar documentos que contengan información sensible, los empleados utilizarán las máquinas trituradoras. Se prohíbe abrir paquetes y correspondencia que venga dirigida a nombre de otras personas.

- **Diligencia, Eficiencia y Responsabilidad:** Todos nuestros colaboradores tienen la obligación de llevar a cabo las funciones esenciales de su puesto y otras tareas y proyectos que le sean asignados por sus superiores, con la mayor diligencia, responsabilidad, precisión, corrección, calidad, lealtad, puntualidad y honradez. La eficiencia, efectividad y competencia en el desempeño de sus funciones es un requisito indispensable para la retención de empleo.

No se tolerará la negligencia, la dejadez, la incompetencia, el descuido ni la falta de cumplimiento con sus deberes, proyectos, tareas, metas, objetivos, métricas, compromisos y fechas límites. Tampoco se tolerarán los errores u omisiones frecuentes, el obviar, ignorar, posponer, incumplir o desviarse de las instrucciones impartidas por un superior y de los protocolos o procedimientos corporativos, el rendir el trabajo de forma tardía, negligente o en violación a las leyes, normas y políticas de la empresa.

- **Ética:** La empresa espera que sus colaboradores se conduzcan y desempeñen sus funciones dentro del más alto estándar ético. Los colaboradores tienen la obligación de reportar a la supervisión o a la gerencia de la empresa cualquier comportamiento o sospecha de comportamiento ilegal, deshonesto, fraudulento o antiético cometido por cualquier miembro de la organización. Encubrir o dejar informar incidentes, desviaciones o irregularidades como las antes mencionadas, será causa para la imposición de medidas disciplinarias.
- **Exclusividad:** Está prohibido trabajar para un competidor mientras sustenta un empleo a tiempo completo con Tabaco y Ron.
- **Horario de Trabajo:** El colaborador tiene el deber de cumplir con su horario de trabajo y completar la jornada para la cual fue contratado. Una vez registre su asistencia, deberá dirigirse a su área de trabajo y comenzar a cumplir con sus deberes inmediatamente. Si un colaborador tiene alguna situación que le impida completar su turno, deberá comunicarlo con la mayor antelación posible a su supervisor inmediato.

- **Horas extras:** Los colaboradores tienen que estar disponibles para trabajar horas extra cuando se les solicite, respondiendo a necesidades operacionales, incluyendo los sábados, domingos y días feriados. El colaborador no podrá negarse a trabajar horas extraordinarias sin proveer una razón justificada. Será motivo de disciplina el ausentarse luego de haberse comprometido a trabajar horas extras, sin proveer una razón justificada. Imagen Corporativa
- **Insubordinación:** El negarse a seguir las instrucciones u órdenes del personal de supervisión, o inducir a otros a que desobedezcan las órdenes de los supervisores, se considerará una falta grave que puede dar lugar al despido en la primera ofensa. La única excepción a esta regla es que el cumplimiento de las directrices o instrucciones de un superior tengan por consecuencia poner en peligro la vida y seguridad del empleado, la de otras personas o que requieran cometer un acto ilegal, fraudulento o en violación a las políticas, normas, controles, procedimientos o protocolos establecidos por la empresa.
- **Lealtad:** Cada colaborador tiene el deber de ser leal a la compañía. Ningún empleado desacreditará ni hará declaraciones falsas, maliciosas, dañinas, libelosas o calumniosas sobre la empresa, sus productos, colaboradores, ejecutivos, gerenciales, supervisores, clientes o suplidores.
- **Manejo de Efectivo:** Los colaboradores que tengan a su cargo administrar una caja chica tendrán la obligación de cuadrar la misma diariamente y cerciorarse que el efectivo y los recibos disponibles totalicen exactamente por la suma destinada a este fondo. El dinero de la caja chica se utilizará exclusivamente para cubrir compras o gastos menores relacionados al negocio, según lo establezca la gerencia, y para proveer cambio a los clientes o pacientes que realicen sus pagos en efectivo. El colaborador a cargo de la caja chica responderá por cualquier diferencia o descuadre. Se tomarán medidas disciplinarias en caso de descuadres recurrentes y si este fondo se utiliza para cubrir gastos personales o gastos no autorizados. También se penalizará al empleado por alterar recibos o someter recibos falsos para justificar gastos o diferencias en la caja chica. Lo anterior se considerará una falta grave que justificará el despido en la primera ofensa. Los colaboradores que tienen la responsabilidad de realizar gestiones de cobro a favor de la empresa se constituyen en custodios de los pagos de los clientes y deberán tomar las medidas necesarias para proteger esos activos hasta que los mismos sean depositados. En caso de pérdida o extravío, deberán notificar de inmediato a su línea de mando, al emisor del cheque para que solicite un “stop payment” y en caso de hurto, además de las gestiones anteriores, darán parte a la Policía.

Se prohíbe disponer, apropiarse o utilizar los pagos de los clientes para fines personales. Tampoco está permitido endosar, falsificar una firma y/o depositar los cheques de nuestros

clientes en sus cuentas personales. Lo anterior se considerará una falta grave, que de corroborarse, conllevará el despido.

- **Medios de Comunicación Corporativos:** Los medios de comunicación corporativos como el teléfono, celulares, computadoras, internet, correo electrónico, entre otros, se utilizarán exclusivamente para propósitos y gestiones relacionadas al negocio.
- **Medios de Comunicación Personales:** No está permitido el uso de ningún equipo de comunicación personal en las instalaciones de la empresa durante horas laborables, tales como: celulares, radios, MP3, Ipods, Ipads, tabletas, computadoras, etc.
- **Registro de Asistencia:** El personal de la empresa está sometido a registrar su asistencia.
- **Responsabilidad por Productos:** El personal deberá cuidar los productos de la licorería así como también los activos con los que cuenta la empresa.
- **Utilización de Computadoras:** Las computadoras de la empresa deberán utilizarse responsablemente y sólo para fines del negocio. Se prohíbe la instalación de programas no autorizados. Los empleados tampoco deben eliminar o borrar programas, sistemas o aplicaciones sin autorización. Por tratarse de propiedad corporativa, tanto el uso del equipo como la información contenida en el mismo están sujetas a monitoreo sin previo aviso. Se prohíbe realizar gestiones personales desde las computadoras de la empresa y acceder a páginas y portales no relacionados con el trabajo. También está prohibido acceder, descargar o enviar fotos, archivos o documentos de índole personal, material de contenido sexual o vulgar desde las computadoras de la empresa.
- **Utilización del Internet Corporativo:** Aquellos colaboradores a los que la empresa le haya dado acceso al internet corporativo no podrán utilizarlo para fines personales o ajenos al negocio. Los usuarios del internet corporativo no están autorizados a publicar sus opiniones personales a través de éste, aun cuando aclaren que sus expresiones no están relacionadas a la compañía. Se prohíbe la utilización del internet corporativo para acceder a las redes sociales o a mensajes instantáneos tales como: Facebook Messenger, Whatsapp, etc.
No está permitido descargar o instalar programas obtenidos a través del internet en las computadoras de la empresa, aun cuando sean gratuitos, de prueba o por tiempo limitado. Tampoco se permitirá usar el internet para copiar, acceder o enviar programas protegidos por las leyes de derechos de autor, ni para acceder a archivos privados de un individuo u organización sin permiso expreso. Se prohíbe el hostigamiento o el acoso cibernético y el acceder a páginas de contenido vulgar, sexual o discriminatorio a través del servicio de internet provisto por la empresa. La compañía podrá monitorear el uso del internet en cualquier momento, sin previo aviso, y tomará las medidas correctivas o disciplinarias pertinentes en caso de abuso o violaciones a esta norma.

- **Vehículos Corporativos:** Los vehículos corporativos sólo podrán utilizarse para realizar gestiones comerciales de la empresa como realizar servicio delivery. Utilizarán el casco de seguridad en todo momento, respetarán las señales, las luces y los límites de velocidad. Los colaboradores serán responsables por las violaciones de tránsito que comentan y por las multas y penalidades correspondientes. Se prohíbe manejar bajo los efectos de bebidas embriagantes, drogas y/o sustancias controladas. También está prohibido prestar, ceder o permitir que los vehículos de la empresa sean conducidos por personas ajenas a la compañía o por personas que no estén autorizadas.
- **Visitas:** Están prohibidas las visitas de amigos y familiares en las áreas de trabajo, en o fuera de horas laborables. Tampoco se permitirá traer los hijos o menores de edad a las facilidades de la empresa con la intención de cuidado.

TERMINOS Y CONDICIONES DE EMPLEO

HORARIO Y SEMANA DE TRABAJO

La jornada regular de trabajo para el personal no exento será de ocho 8 horas diarias (48 horas semanales), de lunes a domingo con un día libre. El horario regular del personal será de 12:00pm - 8:00pm y de 8:00pm – 4am.

Los empleados que laboren par time, el horario será de 11.00am – 3.00pm y el siguiente turno será de 3:00pm – 8:00pm

A continuación se muestra un horario part time y full time:

HORARIO PARTIME	
TURNO MAÑANA	10.00 am – 3.00 pm
TURNO TARDE	3.00 pm – 8.00 pm

HORARIO FULLTIME	
TURNO MAÑANA	10.00 am – 6.00 pm
TURNO NOCHE	6.00 pm – 2.00 am

PERIODO Y FORMA DE PAGO

El pago de nómina se efectuará quincenalmente, en forma de cheque o por transferencia electrónica (depósito directo) a la cuenta bancaria del empleado. El pago reflejará las deducciones requeridas por ley, por orden judicial y cualquier otra deducción legal autorizada por el empleado.

Para participar del depósito directo de nómina, el empleado deberá completar el formulario de autorización a serle provisto el primer día de empleo.

Si los empleados que reciben su compensación en forma de cheque se ausentan durante el día de pago, recibirán el mismo cuando se reincorporen al trabajo. Sólo se podrá entregar el cheque de

nómina de un empleado a otra persona con autorización escrita del empleado y con una identificación de la persona que recibirá el cheque.

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Si el empleado fue contratado para ocupar un puesto regular, su supervisor le hará una evaluación de desempeño antes de concluir el período probatorio y una evaluación anual (que cubrirá un periodo de 12 meses). La evaluación de rendimiento tiene el propósito de proveer retroalimentación al empleado sobre su desempeño, destacando sus áreas de fortaleza y las áreas a ser mejoradas.

Los resultados de la evaluación de desempeño serán determinantes al momento de evaluar las posibilidades de ascenso, traslado, revisión salarial, calificación a bonificaciones e inclusive pueden afectar la retención del empleo.

ACUERDO DE HORARIO FLEXIBLE

La empresa ha establecido el Acuerdo de Horario Flexible para los empleados que voluntariamente deseen participar del mismo, el cual permite adelantar o atrasar la hora de entrada de la jornada diaria de trabajo y el período destinado para tomar alimentos. Este horario deberá completarse en forma consecutiva sin fraccionamiento.

RENUNCIAS

Las renunciaciones deben notificarse por escrito al supervisor inmediato con una anticipación de al menos 7 días calendario a su efectividad. En la carta de renuncia el empleado deberá explicar las razones que lo motivaron a dimitir y la fecha de efectividad de la renuncia.

La empresa procederá con la liquidación del balance de su licencia de vacaciones y de cualquier salario pendiente de pago.

PERIODO DE TOMAR ALIMENTOS

El período de tomar alimentos será de media hora, excepto en aquellos casos en que el colaborador y la empresa hayan consentido, por medio de la firma de un acuerdo, en reducir el mismo a un cuarto de (1/4) hora.

ACUERDO DE HORARIO FLEXIBLE

La empresa ha establecido con sus colaboradores que el día libre que ellos tendrán serán los días lunes, excepto que por un acuerdo del gerente general y el colaborador, este día libre pueda ser cualquier otro día de la semana.

Todos los colaboradores serán orientados sobre el Acuerdo de Horario Flexible y sobre los beneficios que ofrece al colaborador en relación con el mayor control que tendrá de su tiempo, al permitirle mantener un mejor equilibrio entre su jornada de trabajo y la disponibilidad para atender asuntos personales y necesidades familiares.

BENEFICIOS

Tabaco y Ron ha diseñado el paquete de beneficios que se describe a continuación con el fin de atraer y retener el mejor talento de la industria, proveer mayor seguridad económica a sus empleados y familiares y cumplir con requerimientos de leyes estatales.

Estos beneficios serán extendidos a todos nuestros colaboradores regulares que trabajen a medio y completo tiempo, siempre y cuando cumplan con los requisitos de elegibilidad de cada plan y provean la información y documentación requerida para cada uno de los beneficios.

Además describimos las disposiciones más importantes de las licencias que los empleados podrán utilizar en caso de enfermedad, accidente, incapacidad, maternidad, muerte de un familiar, servicio militar, entre otros.

PLAN DE SALUD

Los empleados regulares que laboran en la empresa tendrán derecho a entrar a planillas. Para ser ingresados al plan, deberán completar la Solicitud de Ingreso que será provista al concluir el periodo probatorio.

El plan entrará en vigor el primer día del mes siguiente de haber cumplido 120 días en el empleo. Este beneficio requerirá la contribución del empleado, la cual se deducirá automáticamente del cheque de nómina.

El plan de salud incluye lo siguiente: servicios ambulatorios, hospitalización, cirugía, plan dental, cubierta de farmacia, cubierta de maternidad y potencialmente gastos médicos mayores. Son elegibles para participar en el plan, además del empleado, su cónyuge e hijos.

Para incluir al cónyuge en el plan, el empleado deberá proveer el Certificado de Matrimonio; en el caso de los hijos, sus respectivos Certificados de Nacimiento y copia de la tarjeta de seguro social. Para añadir dependientes al plan, por razón de matrimonio, nacimiento o adopción, el empleado tendrá hasta 30 días de haber ocurrido el evento para solicitar que se incluya en la cubierta del plan de salud a su cónyuge o hijos.

De transcurrir más de 30 días, deberán esperar hasta la próxima fecha de renovación del plan para incluirlos. Para realizar este trámite deben completar la solicitud para añadir dependientes y acompañarla con el Certificado de Matrimonio, de Nacimiento o Adopción correspondiente. En el caso de divorcio o muerte de alguno de sus dependientes, el empleado tiene la obligación de notificar estos eventos dentro del término de 30 días de ocurridos los mismos. De no hacerlo, se le cobrará la totalidad del costo por haberlos mantenido en la cubierta durante el término que no era elegibles.

BONO DE NAVIDAD

Siempre que la condición financiera de la empresa lo permita, los empleados que hayan trabajado 700 horas o más, en el período comprendido entre el 1ro de octubre al 30 de septiembre del siguiente año, serán elegibles a un bono de navidad.

El bono se pagará entre el 1ro y el 15 de diciembre de cada año, excepto en aquellos casos en que la empresa y los empleados convengan de mutuo acuerdo otra fecha.

RECOMPENSAS

Asimismo, a los colaboradores que superen la meta de ventas en días determinados por la empresa, se les obsequiará un regalo por sobrepasar la meta que se le propuso al principio.

DÍAS FERIADOS

A principios de cada año, la empresa anunciará el calendario de los días feriados con paga a ser disfrutados por sus empleados regulares y en período probatorio.

No obstante, la empresa podrá hacer cambios a este itinerario en cualquier momento, de acuerdo a sus necesidades operacionales.

Los días feriados generalmente observados son:

- 1 de Enero (Año Nuevo)
- 13 de Abril Jueves Santo (Semana Santa)
- 14 de Abril Viernes Santo (Semana Santa)
- 16 de Abril (Semana Santa)
- 1 de Mayo (Día del Trabajo)
- 29 de Junio (Festividad de San Pedro y San Pablo)
- 28 de Julio (Fiestas Patrias)
- 29 de Julio (Fiestas Patrias)
- 30 de Agosto (Festividad de Santa Rosa de Lima)
- 8 de Octubre (Combate de Angamos)
- 1 de Noviembre (Día de Todos los Santos)
- 8 de Diciembre (Día de la Inmaculada Concepción)
- 25 de Diciembre (Navidad)

LICENCIA DE VACACIONES

El personal no exento que trabaja por lo menos 115 horas mensuales acumulará 1.25 días de vacaciones al mes, equivalentes a 15 días de vacaciones al año. Igualmente, los colaboradores exentos que hayan comenzado a trabajar con la empresa en o antes del 30 de junio de 2011 y que trabajen 115 horas mensuales o más, acumularán 1.25 días de vacaciones al mes o 15 días al año. Mientras que el colaborador exento que comenzó a trabajar del 1ro de julio de 2011 en adelante, acumularán 0.83 días al mes, equivalentes a 10 días al año. Los turnos para disfrutar las vacaciones serán dispuestos por la empresa respondiendo a las necesidades del negocio, y en la medida en que

sea posible, a las preferencias de sus empleados. Las vacaciones se concederán anualmente, en forma que no interfieran con el normal funcionamiento de la empresa.

De hecho, por disposición de ley, el empleado no podrá exigir el disfrute de las vacaciones hasta que las hubiera acumulado por un año. Las vacaciones se disfrutarán preferiblemente de manera consecutiva, sin embargo, mediante acuerdo entre la gerencia y el colaborador, éstas pueden ser fraccionadas en periodos de por lo menos cinco (5) días laborables consecutivos.

La empresa se reserva el derecho de aprobar o denegar solicitudes de vacaciones para cubrir ausencias aisladas, que no forman parte de un período de vacaciones previamente planificado o que no han sido contempladas en el Plan de Vacaciones de la empresa.

Estas solicitudes deberán recibirse con al menos 24 horas de anticipación a su disfrute y se tramitarán a través del correo electrónico. En el caso de ausencias aisladas el empleado sólo podrá cargar contra la licencia de vacaciones hasta un máximo de 3 días al año, sujeto a la autorización de la gerencia. En caso de que el empleado cese en su empleo, la empresa procederá a liquidarle el balance de vacaciones no utilizado.

LICENCIA POR ENFERMEDAD

Todos los colaboradores (exentos y no exentos) que trabajen por lo menos 115 horas mensuales acumularán un (1) día de licencia por enfermedad al mes o 12 días al año. Todos los colaboradores acumularán licencia por enfermedad durante el período probatorio, siempre y cuando trabaje las horas mínimas requeridas.

Esta licencia se acumulará hasta un máximo de 15 días. No obstante, el personal exento perderá el balance de la licencia de enfermedad no utilizado al comienzo de cada año natural (al 1ro de enero de cada año), lo que implica que comenzarán el año con balance cero. Cuando el colaborador vaya a ausentarse por razón de enfermedad deberá comunicarse con su supervisor inmediato, y de este no estar disponible, con la siguiente persona en la línea de mando, durante la primera hora de la jornada de trabajo, el mismo día de la ausencia. Si el colaborador se ausenta más de dos días por razón de enfermedad, se requerirá la presentación de un certificado médico. Mientras no se reciba el certificado, no se extenderá paga contra la licencia por enfermedad. Además, mientras no se presente el certificado, el empleado deberá comunicarse con su supervisor diariamente, por vía telefónica, para mantenerle informado sobre su situación y la fecha probable de regreso al empleo.

**Anexo n° 37: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIO DELIVERY ELABORADO
PARA LA EMPRESA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L.**

IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO DELIVERY

Se analizó la situación actual de la Licorería TABACO Y RON E.I.R.L. llegando a la decisión de implementar el canal de ventas a domicilio, pero para realizar esta actividad es importante tener en cuenta una serie de pasos necesarios, para asegurar desde el principio el éxito del proyecto.

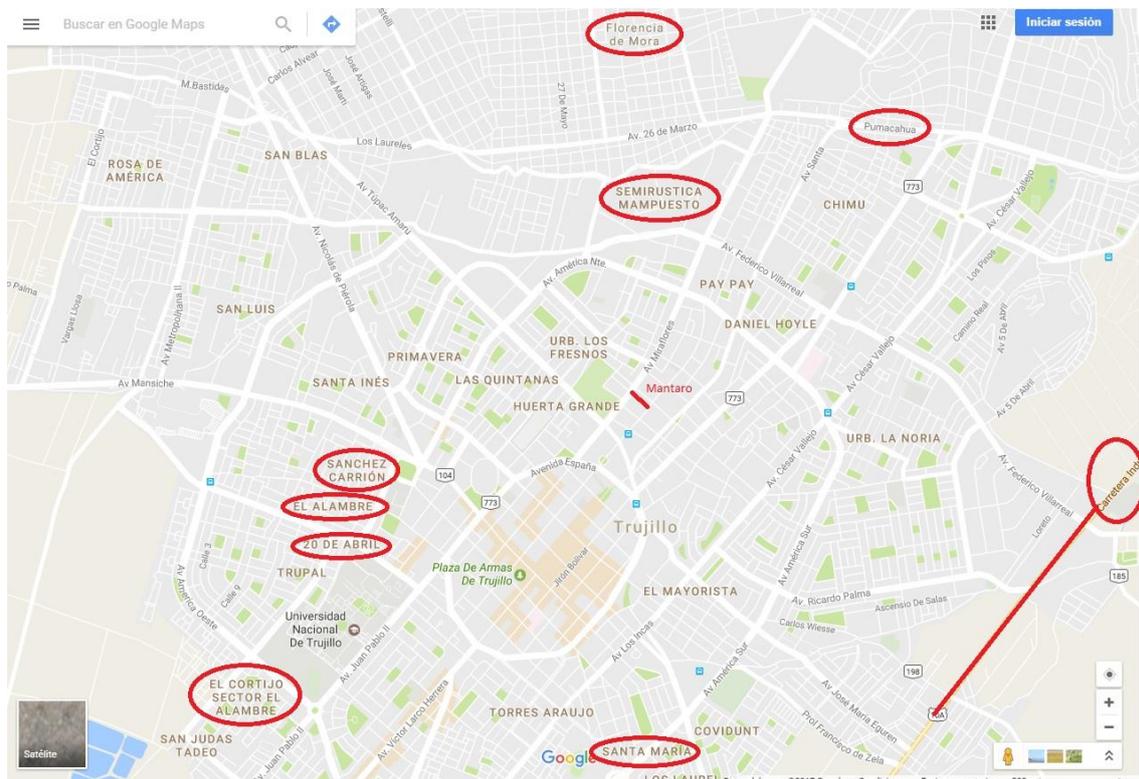
El primero se refiere al consumo del producto en las instalaciones locativas y el segundo es cuando los clientes llegan hasta la caja, pagan el producto y este es empacado para que dicho cliente lo lleve y lo consuma en un lugar diferente. Esta recomendación se hace cuando el negocio es nuevo, con el propósito de lograr una adaptación a la distribución del espacio y de equipos en la zona de producción (lugar donde se preparan los productos) y así poder evaluar si es la adecuada; y si no es así, poder rediseñar a tiempo dicha distribución, para cuando se dé la implementación del servicio a domicilio no se presenten problemas en ese aspecto. Cuando el negocio ya lleva operando más tiempo, esta parte ya está evaluada y lo único es diseñar una zona de despacho especial para el empaque y espera del pedido mientras llega el repartidor que se va a encargar del transporte y entrega del producto solicitado.

Los pasos para implementar un servicio a domicilio son los siguientes:

Paso 1: Definir la línea única de repartos a domicilios

En este paso se contrata con el proveedor de servicios de telecomunicaciones, una línea telefónica “especial” para promocionarla ante los clientes como el número de delivery del negocio. Este número es especial, porque es el que se va a incluir en todas las actividades de publicidad que comuniquen la existencia del negocio y del servicio delivery que presta.

En la actualidad, las empresas de telefonía ofrecen números especiales llamados, números virtuales, los cuales permiten el traslado a cualquier lugar de la ciudad donde dicho proveedor tenga cobertura. Esto se debe hacer porque en caso de tener que trasladar el negocio a otro lugar, el número telefónico sigue siendo el mismo y no es necesario cambiarlo, perdiendo toda la inversión hecha en el número que se tenía.



Paso 2: Definir las herramientas de recepción de las llamadas y de toma de pedidos

Normalmente para un local con dos teléfonos y cada uno con llamada en espera es suficiente, solicitando el servicio ante la operadora telefónica el direccionamiento de llamadas a otra línea cuando la principal esté ocupada.

Lo ideal a futuro es comprar una pequeña planta telefónica que permita tener un número mayor de terminales telefónicas conectadas a ella. Esto, pensando en que el negocio va a ser exitoso y puede crecer en volumen de pedidos.

Es importante además que el teléfono pueda ser conectado a un par de audífonos para que el colaborador de ventas pueda tener las manos libres en el momento de la toma de pedidos en el aplicativo de gestión de facturación del negocio.

Es recomendable tener un equipo de cómputo aparte, en el lugar de toma de pedidos y de despacho a domicilios, con el aplicativo de facturación.

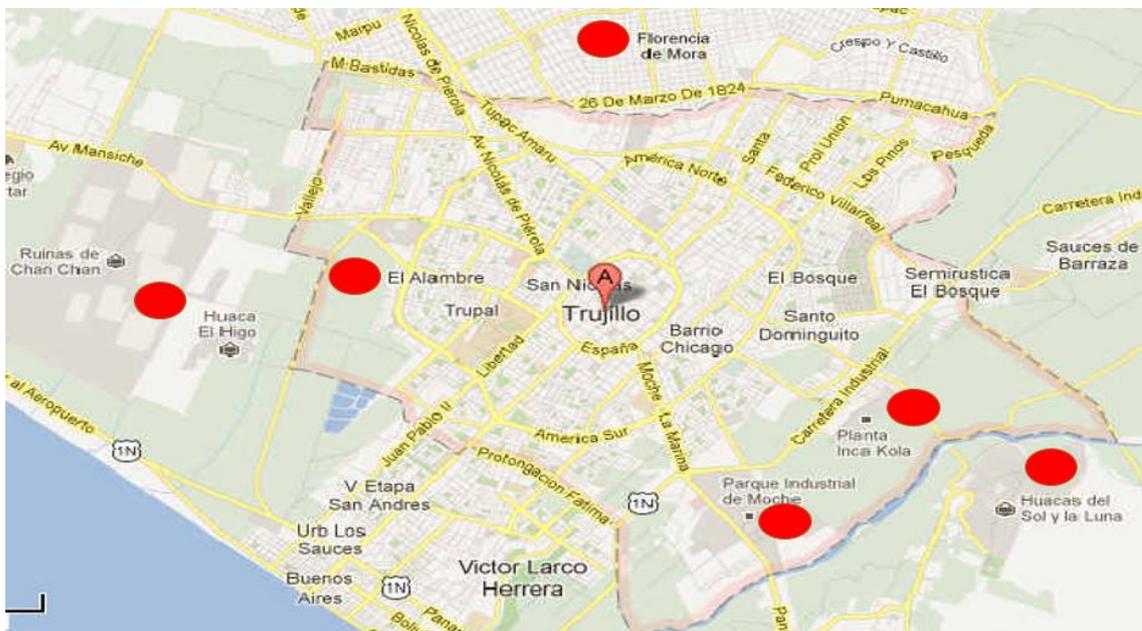
Paso 3: Definir la zona de cubrimiento geográfico

Es importante tener claro cuáles son los límites geográficos de cubrimiento del servicio a domicilio, hasta que calle y hasta que carrera se va a ofrecer el servicio a domicilio. Para esto existen herramientas de geo localización (ubicación de información sobre un mapa) que ayudan a definir la zona, pero es importante recorrerla y conocerla al detalle, de día y de noche para identificar el comportamiento de la población, los sitios seguros e inseguros que tiene; que ayuden a poner las

restricciones horarias de la prestación del servicio, las sub zonas que se cubren hasta última hora y las que se cubren con horario restringido, por ejemplo, hasta las 3 o 4 a.m.

Con las zonas de cubrimiento ya definidas y recurriendo a la información poblacional, se logra definir la población de la zona que se va a cubrir, identificando el número de jóvenes, de adultos, de familias, de empresas, etc., que llevan a conocer el potencial de clientes a los que se les pueden ofrecer los productos a domicilio y para hacer un plan de mercadeo idóneo que ayude a comunicar de una mejor manera el servicio que presta el negocio.

Se llegaría a todos los sitios de Trujillo menos a las zonas rojas señaladas en la siguiente imagen:



Zonas rojas a las cuales no se debe llegar por motivos de seguridad:

- El Alambre.
- Florencia de Mora.
- Mantaro.
- Mampuesto.
- El Cortijo
- Sector El Alambre.
- Parque Industrial de Moche.
- Huaca el Higo.
- Ruinas Chan Chan
- Planta Lindley
- Av. 20 de Abril

Paso 4: Definir el número de repartidores y el vehículo de transporte

El número de repartidores ideal para cubrir el servicio a domicilio depende de la cantidad de pedidos que se despachen y de la zona de cubrimiento, ya que la variable distancia es importante porque define el tiempo de ida y vuelta del domiciliario.

El tiempo de entrega de un pedido a domicilio, sería 3 minutos para alistar el pedido, 2 minutos para subir a la moto y de 5 a 10 minutos para llegar al lugar del pedido, es decir, en total, el tiempo del servicio delivery demoraría 15 minutos aproximadamente.

El repartidor debe conocer muy bien las direcciones y las ubicaciones geográficas, además de tener conocimientos de atención al cliente.

Se recomienda subcontratar este servicio con una empresa tercera, ya que en caso de que haya que aumentar la cantidad de repartidores, ya que este tipo de empresas podrán brindar el número adicional de repartidores necesarios de manera inmediata. También se puede considerar la posibilidad de contratar un repartidor multifuncional, es decir, que cuando no haya pedidos para llevar, este repartidor pueda asumir el rol de vendedor y apoyar con las ventas desde las sedes de la empresa.

El repartidor debe cumplir con todas las exigencias legales que necesita un conductor de motocicletas y además incluir el carnet de sanidad que lo certifica como manipulador de alimentos.

El vehículo de transporte debe tener la característica especial de conservación de la temperatura de los productos y que pueda ser adaptado a una motocicleta.

Existen en el mercado recipientes en fibra de vidrio y otros en icopor, recubierto con lonas. Se recomienda que tenga un fondo plano que permita el almacenamiento de los pedidos de forma tal que no se volteen o se rompan y se deteriore el empaque.

Paso 5: Definir los empaques de los productos

Uno de los puntos más importantes en el servicio a domicilio, es la conservación de la calidad y la temperatura de los productos mientras se da su transporte hasta los clientes. Estos deben tener un sellamiento óptimo, que realmente protejan la presentación de los productos, que evite que las botellas de vidrio se rompan y que evite el derrame en las bolsas que los contienen y en los recipientes de transporte que estarán en los vehículos de los repartidores.



STANTE /SEPARADOR PARA CAJON BS/CAJON1/2/3

S/.129.90

Paso 6: Definir el personal de atención de la línea telefónica

Las personas que atienden clientes por teléfono deben tener unas aptitudes y unas competencias adicionales a aquellas personas que atienden a los clientes personalmente. Sería ideal contratar a una persona con conocimientos en tele mercadeo, que además pueda ser entrenada para atender a los clientes en el local y que pueda ser multifuncional.

El número de personas depende de la cantidad de teléfonos que se tengan para recibir las llamadas, debe asignarse a cada persona un teléfono, permitiendo que ese teléfono pueda tener hasta una llamada en espera.

El promedio de conversación de un asesor de ventas telefónica para la venta de comidas, es de 90 segundos, por lo tanto el número de asesores depende de la cantidad de llamadas que entren al local en determinado período de tiempo. El estándar mundial en atención telefónica, es que un teléfono no debe timbrar más de tres veces, es decir, 20 segundos, para ser contestado, cuando se sobrepasa de este tiempo se puede considerar que se está prestando un mal servicio a domicilio.



Paso 7: Definir medios de pago

Uno de los puntos que es determinante en el momento de decisión de compra por parte de un cliente es el hecho de ofrecerle facilidades de pago.

Además, se puede negociar con visa o mastercard un POS de conexión celular para que los clientes puedan pagar con tarjetas débito o crédito desde el lugar donde ellos se encuentran.

Paso 8: Evaluación del servicio

Con el propósito de conocer el nivel de servicio que se presta a domicilio es importante hacer una evaluación con los clientes. Para esto se diseña un formato especial que incluya preguntas que evalúe lo siguiente:

- Tiempo en que fue contestada la llamada.
- La atención prestada por el agente que lo atendió al teléfono y si este le ofreció los productos.
- Calidad de los productos recibidos, teniendo en cuenta presentación, sabor y temperatura.
- Estado de los empaques de los diferentes productos.
- Tiempo de entrega del pedido.
- Atención recibida por parte del domiciliario y si este llevaba devuelta.

Paso 9: Acciones de marketing

Es muy importante tener publicidad en punto de venta que comunique sobre el servicio delivery e informe del número telefónico, por ejemplo imanes con el número de la empresa para entregar a los clientes y que ellos los puedan pegar en sus refrigeradoras. Cuando sea posible participar de cuadernillos que se diseñan por parte de algunas empresas, que comunican y hacen publicidad a los diferentes negocios de licores de determinadas zonas geográficas; estos cuadernillos son muy útiles para los clientes, ya que dependiendo del diseño que tengan, los clientes los conservan en algún lugar especial y recurren a él en el momento que desean hacer algún pedido a domicilio.

Es importante aparecer en el directorio telefónico de la ciudad y más importante aún, en la sección dedicada al rubro licorero.

Diseñar un aplicativo de domicilios para los teléfonos móviles o en su defecto, negociar con las empresas que ofrecen servicios a restaurantes para ofrecer sus productos a domicilio. Estas empresas denominadas plataformas para domicilios generan un cobro dependiendo del volumen de pedidos que se hagan. Tienen la ventaja de que ya son muy reconocidas y cuando alguien está buscando comida a domicilio, recurren a ellas.

Estar presente en facebook, twitter y en las redes sociales más reconocidas. Todas estas son recomendaciones generales, pero inicialmente por lo menos estar en las que son gratuitas.

Utilizar las bases de datos generadas para hacer campañas de telemarketing, respetando la ley de protección de datos. Alimentar con esos datos un CRM (Customer Relationship Management) – administración de la relación con los clientes, para tener información que permita mantener una relación más cercana con él y que lleven al negocio a diseñar estrategias de fidelización. Existen aplicativos gratuitos para manejar bases de datos y CRM.

Descripción de Puesto del Repartidor de Servicio Delivery

Título del Puesto	Repartidor del Servicio Delivery
Área o Sección	Servicio Delivery
Reporta a	Ventas
Supervisa a	-
Descripción General del Puesto	
Asegura el servicio y hace llegar el pedido al consumidor final en unas condiciones de consumo óptimas y en unos márgenes de tiempo aceptables. Se trata de un tipo de servicio que se presta habitualmente bajo la modalidad puerta a puerta. El repartidor del servicio delivery puede utilizar diferentes tipos de vehículos, ya sea moto o taxi.	
Descripción Específica del Puesto o Contenido del Puesto	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conduce el vehículo desde el lugar de elaboración y envasado hasta el domicilio de entrega. ✓ Carga y descarga los pedidos otorgados por la empresa Tabaco y Ron. ✓ Entrega el pedido, cuidando que la atención al cliente sea la correcta. ✓ Solicita al cliente la firma del albarán de entrega. ✓ Cobra el importe exacto correspondiente a la mercancía, devolviendo la cantidad correcta en caso de ser necesario. ✓ Justifica correctamente todos los cobros efectuados. ✓ Se responsabiliza del vehículo de reparto y su documentación durante el servicio. ✓ Informa a sus superiores de las necesidades mecánicas y de mantenimiento del vehículo de reparto. 	

Fuente: Elaboración Propia

Cotización Para Realizar Servicio Delivery

Moto 125 Cc	S/ 1500.00
Estante /Separador Para Cajón Bs/Cajon1/2/3	S/ 125.00

TOTAL INVERSIÓN	S/ 1625.00
Gasolina Mensual	S/ 100.00
Sueldo del Repartidor	S/ 800.00
Mantenimiento de la Moto	S/ 50.00
TOTAL COSTO FIJO	S/ 950.00
TOTAL	S/ 2575.00

Fuente: Elaboración Propia

La empresa TABACO Y RON E.I.R.L. para poder iniciar este servicio delivery, debe invertir un aproximado de S/. 2575.00 soles, en lo que respecta inversión en vehículos y quipos es un total de S/. 1625.00 y el resto serían los costos fijos de la gasolina, el sueldo del repartidor y el mantenimiento de la moto, dan un total de S/. 950.00 que ese monto vendría a ser el monto fijo para invertir todos los meses en el servicio delivery.

**Anexo n° 38: BASE DE DATOS DE DISCOTECAS PARA REALIZAR ALIANZAS
ESTRATÉGICAS ELABORADO PARA LA EMPRESA LICORERÍA TABACO Y RON
E.I.R.L.**

Dentro del plan estratégico se contaba con estrategias como la de realizar alianzas estratégicas con discotecas más visitadas de Trujillo, en base a ello se pudo elaborar la siguiente base de datos la cual contiene el nombre la discoteca o bar, teléfono, dirección y correo electrónico o página web para poder realizar la negociación.

BASE DE DATOS DE DISCOTECAS

DISCOTECAS DE TRUJILLO				
NOMBRE	TIPO	UBICACIÓN	TELÉFONO	CORREO
AMA Disco Lounge	Disco	C.C. Real Plaza Local LC 202	422941	marketingama@discorpperu.pe
Tributo Bar	Bar	Jr. Pizarro 391	949711045	tributobar-oficial@hotmail.com
Avenida Larco	Disco	Av. Larco 1348	408209 / 990571349	avenidalarco@sonicagroup.pe
Nuestro Bar E.I.R.L.	Bar	Jr. Bolognesi 502	221620	www.nuestrobar.pe
Hops	Disco	Esquina Húsares de Junín con Venezuela	471013	www.hops.com.pe
Insomnia	Disco	Jr. Pizarro 385	986780465	
La Barra	Disco	Av. La Marina 470	206516	www.labarraperu.com
Bohemios Cafe Bar	Bar	Jr. Alfonso Ugarte 443	208354	
Luna Rota Pub	Bar	Av. América Sur 2119	221488 / 262202	
Red Lounge Restobar	Restobar	Cal. Los Algarrobos 574 – Urb. California	328916	www.redloungebar.com
El Trasgu	Disco	Calle Las Hortensias 588, Trujillo, Perú	282643	
El Estribo Internacional	Disco / Bar	Jiron San Martin 809 Trujillo	224641 / 947 889 000	willians@elestribointernacional.com
Huaka Vip	Disco	Urb. Semirustica El Bosque Mz. Ñ Lt. 5	953 716 649	huakavip_marketing@hotmail.com
Million Disco	Disco	Calle Francisco Pizarro 389	294148	contacto@milliondisco.com
Sonica	Disco	Jr. Pizarro 385	986780465	correo.sonica@live.com www.sonicagroup.pe
Sham&Bar	Bar	Av. Los Angeles 207	266718	reservas@sham-bar.com
Puccini - El Bar del Gato	Bar	Jr. Zepita 665	250615	puccinielbardekgato@gmail.com
Valentin Segovia	Disco	Av América Norte 910, Trujillo 13001	569536	www.facebook.com/ValentinSegoviaoficial
Discoteca Pride	Disco	Av America Oeste 415		www.facebook.com/Pride-Disco-871040456273247/
Voga Trujillo	Disco	Av. Jesús de Nazareth 322, Trujillo 13008	994 122 876	www.facebook.com/vogadisco/
La Taberna	Bar	Estete 675	257032	
Paradise	Restobar	Jr. Pizarro 123 (Centro Historico)		www.facebook.com/Paradise-disco-lounge
Ruta 66	Disco	Geronimo de la Torre 175 Urb. Las Quintanas	991 539 630	www.facebook.com/Ruta66Trujillo/
Camaleon	Disco	Jirón Francisco Pizarro 274	995 252 483	www.facebook.com/CamaleonTrujillo
Cabildo 29	Disco	Av Larco con Huaman		www.facebook.com/cabildo29/
Dejavu Club Trujillo	Club	Alfonso Ugarte 483 - Centro Historico	983 670 747	www.facebook.com/Dejavuclub2/
Kajala	Club	Av. Ricardo Palma 783	426315	kajala.club@gmail.com
My Backu Disco	Disco	Av Túpac Amaru, Trujillo 13001	962 983 463	
Tress Disco	Disco	Av Mansiche 2084, Trujillo 044	949 385 890	www.facebook.com/tressdisco
Larco Bar	Disco / Bar	Av. Larco 399 - La Merced (Esquina Larco - Bobadilla)	964 197 960	www.facebook.com/LarcoBar
Aloha	Restobar	Av. Juan Pablo II. Urb San Andres - Sector Las Palmeras	372551	www.facebook.com/aloharestobar.pe
Rustica	Disco/Karaoke	Av Larco 699 - Urb La Merced	981 199 935	www.facebook.com/RusticaTrujilloPeru
Malabrigo Bar	Bar	Jr. Independencia 485, Plaza de Armas	232741	
Vinos Disco Pub	Disco / Bar	PASAJE SANTA LUISA 224 - 226 URB. SANTA LEONOR		www.facebook.com/discovinos
Paradero 21	Disco	Av Antenor Orrego Mz A lote 1		www.facebook.com/paradero21trujillo
Memos	Disco / Club	Meave Seminario n.601 Urb . Las Quintanas		www.facebook.com/memosdiscolounge
Boxes Snack	Karaoke / Bar	Av. Pablo casals Mz D Lt 4 A	972 750 870	www.facebook.com/boxbartrujillo
Nassa	Disco / Club	AV. America Oeste MZ B Lt 35 Urb Covicorti	972 169 766	www.facebook.com/VIPDiscoLounge
GLAM Disco Bar - Lounge	Disco / Bar	San Martin 685		www.facebook.com/discobarlounge
Muit Club	Disco / Club	Las Palmeras de San Andres Mz C Lt 6 - Victos Larco	943 803 607	www.facebook.com/muitclub2016
Marinero	Disco	Av. America Oeste Mz. A Lt.2 Urb. Los Cedros.	950 946 575	www.facebook.com/MarineroTrujillo
Raza PiscoBar	Disco / Bar	Av. Larco 306 Buenos Aires - Víctor Larco Herrera	991 943 875	www.facebook.com/RazapiscoBar
The Bank Disco Pub	Disco / Bar	AV. Húsares de Junín #585 Frente Clínica San Pablo	940 444 836	www.facebook.com/The-Bank-Disco-Pub
Noss	Disco	Cerca Real Plaza	981 194 804	www.facebook.com/NOSS-642570139186040
Gato Negro Discoteca	Disco	PASAJE STA LUISA 220 URBANIZACION STA LEONOR	939 302 049	www.facebook.com/GatoNegroOfficial
Corona Night Club	Night Club	Urb Miraflores - Mz K - Lote 20	982 014 971	www.facebook.com/Corona-Night-Club-898874100246084
LarcoBar Club	Club	Jr. Pizarro # 203	954162307 / 98502322	www.facebook.com/restobarlarcoBar
Queen Disco	Disco	Semirustica el Bosque	930 387 562	www.facebook.com/Queen-Disco-268867436856726
Seven Club	Club	v. Tupac Amaru Cuadra 8, Pasaje Santa Lucia Mz. D Lt.38		www.facebook.com/Florida.LoungeClub
Dark Paradise	Restobar	Husares de Junin 399 Urb. El Recreo	638546	https://www.facebook.com/DarkParadiseRestobar/
Mr Puma	Disco	Jr. independencia 577	930 580 242	www.facebook.com/MrPumaTrujillo
Dond 'L Negro"	Restobar	Av. Manuel Vera Enriquez 591. Urb. "Las Quintanas"	225507	www.facebook.com/dond.L.NEGRO
ONE Lounge Bar	Bar	Prolongación Vallejo Mz D Lote 36 - Urb. Praderas del C	948 316 072	www.facebook.com/oneloungebarperu
Kharma	Club	onimo de la Torre 175 las Quintanas a espaldas de la V	931 906 275	www.facebook.com/ClubKharma
Punto G	Disco	SANTA LUISA MZ.A LT.03	947 415 080	www.facebook.com/PuntoGDiskoteKa
Discoteka Trujillo	Disco	CENTRO DE TRUJILLO		www.facebook.com/discotrujillo
Bunker	Disco	Av. Salvador Lara #940		www.facebook.com/Bunker-Disco-705351972962555
DKalle	Disco / Bar	Wiracocha 679	940 206 611	www.facebook.com/DKalle-DiscoBar-262844574131639
Previos Redman	Restobar	Av: Juan Pablo II Mz:c Víctor Larco Herrera	941 050 275	www.facebook.com/Previos-Redman-1606112882989914
Tira y Jala	Night Club	Jr. Estete 544 (Centro Histórico)	942 903 906	www.facebook.com/Tira-y-Jala-912202818822740
Studio 44	Club	Prolong. Cesar Vallejo 000	981 112 464	www.facebook.com/Studio44DanceClub
Kubana	Disco / Club	Av. America Sur 2509	940 444 836	www.facebook.com/Kubana-Disco-Club-Official-316549698720670
Amnesia	Disco	Calle Paraguay 385 Urb. El Recreo	944 222 002	www.facebook.com/Amnesia-Disco-Lounge-128932287450328
Pecados	Night Club	Santa Teresa de Avila Pasaje Marcalbalito M. K L. 16	969 525 448	www.facebook.com/Pecados-769243909854744
Hassan	Disco / Club	AV. calle 33 con calle loreto	977 707 541	www.facebook.com/Hassan-Disco-Club-1600721486808760
La Fiori Bar	Bar	AV. AVENIDA HUSARES DE JUNIN #316		
40 & 20 Coffee Bar	Bar	Av. Húsares de Junín # 395	347193	
Vikingos	Disco	AVENIDA JUAN PABLO II (Mas alla de Brother)		
Brothers	Disco	AVENIDA JUAN PABLO II MZ A5 LOTE 18 A		www.facebook.com/BrothersBarOficial
Mi Facultad Bar	Bar	Av. Larco Cuadra 10		www.facebook.com/MiFacuBar2
Gutis Bar	Bar	Mz u Lote 1 MOnserrate III etapa		

**Anexo n° 39: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LOS VENDEDORES DE LA EMPRESA ELABORADO PARA LA LICORERÍA
TABACO Y RON E.I.R.L.**

Código del Personal:															
Nombre del Personal:															
ACTIVIDADES	01/06/2017	02/06/2017	03/06/2017	04/06/2017	05/06/2017	06/06/2017	07/06/2017	08/06/2017	09/06/2017	10/06/2017	11/06/2017	12/06/2017	13/06/2017	14/06/2017	15/06/2017
	Obs.														
1) Puntualidad	H. Lleg.:														
	H. Sida:														
Observaciones:															
2) Limpieza del Polvo en los productos.															
Rojo: Muy Polveado															
Amarillo: Polveado															
Verde: Poco Polveado															
3) Limpieza general del local y orden de los productos de la															
Equipos (Smart TV, Telefono, POS, Detector de Billetes)															
Escritorio, Sillón y Sillas para clientes.															
Banners															
Congeladoras de: cervezas, gaseosas, cremoladas y hielo.															
Puerta de Acceso															
Piso Limpio (Barrido y Trapeado)															
Baño Limpio															
4) Productos ordenados y alineados por categorías en melamine.															
Rojo: Muy Desordenados															
Amarillo: Desordenados															
Verde: Ordenados															
5) Productos bien heladas en congeladoras.															
Rojo: Nada helada															
Amarillo: Poco helada															
Verde: Bien Helada															
6) Limpieza de los contornos de los baldes y cremoladas movidas.															
Rojo: Dura															
Amarillo: Suave pero no rascada															
Verde: Cremosa															

.....
Anthony Bryan Adrianzèn Rodríguez
Gerente General – TABACO Y RON E.I.R.L.

**Anexo n° 40: REVISTA DE LA HISTORIA DE LA EMPRESA ELABORADO PARA LA
LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L.**

Dentro del plan estratégico se contaba con estrategias como la de elaborar una revista de la empresa para que cada cliente que visite la empresa, sepa cómo nació la empresa y cuál es la misión, visión y objetivos que tienen. Es por ello que la presente revista elabora ser publicada en los 3 establecimientos de la empresa.



TABACO Y RON

Avenida América Norte 1146 Urbanización Los Jardines

INTRODUCCIÓN

Durante el año 2016, las ventas en el sector de licores han crecido un 6% debido a una mejor perspectiva macroeconómica para el país y la implementación de herramientas comerciales ejecutadas el año pasado. (Diario Gestión, 2016). Esto ha representado una gran oportunidad para la empresa trujillana Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L., la cual se encuentra ubicada dentro del rubro de Licores, ofreciendo a sus clientes una variedad de gama y líneas de productos, como la venta de vinos, cerveza, vodka, whisky, tabacos, cigarros, puros, y productos complementarios como: gaseosas, agua mineral, bebidas energizantes y snacks.



Tabaco y Ron se distingue de su competencia ofreciendo calidad en su variedad de líneas y gamas de productos nacionales e importados, pero sobre todo a precios menores a los de su competencia, aprovechando la capacidad de negociación del gerente general para con sus proveedores.

LA EMPRESA

La empresa Licorería Tabaco y Ron fue fundada en el año 2012 teniendo como primer punto de venta en la Avenida América Norte 1146 en la urbanización Los Jardines. Teniendo como representante legal y gerente general a Anthony Bryan Adrianzén Rodríguez, un visionario en el mundo empresarial, quien orgulloso de sus logros empresariales expresa con una sonrisa en su rostro lo siguiente:

“ Tabaco y Ron nació como una idea de negocio el mismo año que inicié mis estudios universitarios, el cual con el apoyo de financiamiento de mis padres he podido abrir una de las primeras tiendas ubicado en Urb. Los Jardines, y que con el transcurrir de los años he ido creciendo académicamente y a la par con mi idea de negocio convertida en una realidad, así como con los objetivos y metas que he ido cumpliendo con dedicación y capacidad para los negocios, llegando a ser no solo una tienda de licores que vende al por menor sino también al por mayor y a precios y ofertas que mi competencia no realiza.

-Anthony Bryan Adrianzén

TABACO Y RON

Avenida América Norte 1146 Urbanización Los Jardines

EL CAMINO HACIA LA VISIÓN, SIEMPRE ESTÁ EN LA MISIÓN

La misión: Brindar variedad de licores con el mejor servicio

La empresa trabaja todos los días con la intención de “Brindar a los clientes la más variada selección de licores importados y nacionales, cumpliendo con un estándar de requisitos de calidad en los productos y el mejor servicio con la intención de satisfacer los gustos más exigentes y ser a una empresa líder dentro del rubro de la comercialización de bebidas alcohólicas a nivel nacional”.

La visión que perseguimos: Ser el líder dentro del sector licorero en la ciudad de Trujillo

Cumpliendo la misión va a llevar Tabaco y Ron a la consecución de “Ser la tienda de licores más reconocida en Trujillo por su variedad y calidad de productos y servicios.”

“ Como Ingeniero Empresarial soy consciente que tanto el cumplimiento de la misión como de la visión se enfocan en la eficacia de la gestión y calidad total de la toma de decisiones que realiza un buen Gerente General. El cual es respaldado por los valores del mismo, como el compromiso, enfoque al cliente, ética, dinamismo y trabajo en equipo e innovación.

-Anthony Bryan Adrianzén



TABACO Y RON

Avenida América Norte 1146 Urbanización Los Jardines

TABACO Y RON

Avenida América Norte 1146 Urbanización Los Jardines

LA ESTRATEGIA Y LA INFLUENCIA DE LOS INTERESADOS

El gerente general tiene en cuenta que cada vez los grupos de interés toman mayor importancia dentro de la elaboración de sus estrategias y de las operaciones que se desarrollan.

El grupo de interés interno de tabaco y Ron está conformado por el Gerente General Anthony Adrianzen, seguido de los trabajadores con los cargos de: Gerente de Ventas, Contador, Representante de Ventas y de las Promotoras que auspician los productos nuevos.

Asimismo, los grupos de interés externos están conformados por: Primero los clientes de los niveles socioeconómicos AB, B y C; y que además, se encuentren dentro del rango de edades de 18 a 70 años. Para el año 2017 la licorería ha llegado a establecer cerca del 60% de clientes finales entre las edades de 18 y 35 años.

Los canales de distribución que ha ido desarrollando para sus clientes son tanto el Mayorista como el Minorista. Para el 2017 las 3 sucursales realiza la venta directa a los clientes finales. Y además, distribuye a otras tiendas mediante sus alianzas estratégicas. Con la intención de tener el control de todos los productos, el almacén principal que es a donde llegan la mayoría de sus pedidos en volumen, se encuentra ubicado en un establecimiento en el distrito de Florencia de Mora.



“ La adecuada relación que mis trabajadores tienen con los clientes genera que como empresa podamos desarrollar un Marketing Relacional, es decir, la asesoría que ofrecemos a los clientes de manera personalizada acerca de la variedad de nuestras líneas de productos, ofreciéndoles precios bajos, calidad y agregados de cortesía. A partir de ello, gran parte de la fuente de ingresos de Tabaco y Ron es derivada de la confianza, prestigio y variedad de marcas de los productos, permitiéndonos obtener hasta el 30% de utilidades.”

-Anthony Bryan Adrianzen

Posteriormente, los productos son distribuidos al almacén de cada sucursal de acuerdo a la orden de requerimiento realizado por cada encargado de tienda.

Segundo, los Aliados Estratégicos, a los que realiza ventas al por mayor. Dentro de estos tenemos a los comerciantes del mercado La Hermelinda, abasteciéndoles con uno de sus productos estrellas: La Cerveza. Llegando a tener una venta quincenal de aproximadamente 50 cajas. Otros de sus aliados son los Night Club ubicados en la urbanización Miraflores, a quienes les abastece con licores de bajo precio. Asimismo, Huaka Vip, a la cual se le da la venta de hielo, pisco y whisky; y la empresa Badany's, a la que le abastece pisco, ron y vodka.

Una de la ventaja de distribuir a sus aliados estratégicos a grandes cantidades es que los proveedores generan bonificaciones a Tabaco y Ron por sus altos volúmenes de compras, permitiéndole realizar promociones y ofertas constantemente, a diferencia de su competencia directa como Roger Ciudad, Vilanova y Blue Devils que venden sus productos a precios más elevados y casi nunca tienen ofertas.

Tercero, los Proveedores que tiene la licorería, en su mayoría son fabricantes como Diageo, Lindley, Backus, Ron Cartavio. Y por otro lado los distribuidores como: Ambev Perú, Distribuidores La Taberna y Makro, este último es el proveedor en Plan de contingencia, es decir recurren a él cuando su proveedor principal no les abastece a tiempo.

Asimismo, Tabaco y Ron es quien tiene el poder frente a sus proveedores, dado que los precios varían de acuerdo a la cantidad del pedido que realiza, lo cual genera que sus costos unitarios se vean reducidos.

Y como último grupo de interés externo están los competidores como: Vilanova, empresa dedicada también a la venta de licores y tabacos al por menor que tiene como principal ventaja competitiva el servicio delivery y también la cantidad de sucursales, siendo la más cercana la tienda ubicada en la Avenida Mansiche. Asimismo, Roger Ciudad, realiza la venta de licores al por menor y cuenta con dos sucursales ubicados en: El centro de Trujillo y en la Avenida Larco. Y por último Payet, es quien se encarga de la venta de licores al por mayor y menor y está ubicada en la Avenida Los Incas cerca al Mercado Mayorista. Y como competidores indirectos, están las grandes cadenas de supermercados como Tottus y Metro, que son las más cercanas a las sucursales de Los Jardines y Primavera.



TABACO Y RON

Avenida América Norte 1146 Urbanización Los Jardines

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Tabaco y Ron cuenta con una amplia variedad de licores y tabacos de las mejores marcas. La empresa se preocupa siempre por ofrecer productos de calidad y a la vez de ofrecer ofertas a sus clientes de manera constante. Sus precios son accesibles y a la vez le permiten competir en el mercado. Para eso cuenta con diversos proveedores y aliados estratégicos que le permiten negociar.

“ Debido a la buena negociación que realizo con mis proveedores me permite que pueda ofrecer mis productos a bajos precios, comparados a los de mi competencia, el cual a su vez no otorga constantes ofertas. Tabaco y Ron se caracteriza por la variedad de productos, precios bajos y de calidad.

—Anthony Bryan Adrianzén

Para el 2017, los productos que tienen mayor participación en el mercado y de gran crecimiento (productos estrellas) para Tabaco y Ron son: los cigarrillos luckys, los Vinos (Tabernero, Santiago Queirolo, Imperial, Vino Borgoña y Tacama), la cerveza Pilsen Trujillo y Callao que son adquiridos por los aliados estratégicos de la Hermeinda. Asimismo, el Ron Cartavio y Capitan Morgan, el Vodka Absolut, RusKaya y Priskaia, el Tequila 1800 y Jose Cuervo, el Champagne Ricadona, el Pisco Cuatro Gallos, Santiago Queirolo e Imperial son los más demandados por los Night Clubs.



Entre los productos que dejan liquidez a la empresa (productos vaca) son: la Cerveza Cusqueña y Corona, el Champagne Tabernero, los Puros, los Anisados (Anisado Najar, Torre Blanca y Valle Real), el Whisky (Platinum, Red Label y Etiqueta Dorada y Negra), las Sangrías, los Ronnes Habana Club y Cabo Blanco. Así como también dentro de esta sección se incluyen las bebidas no alcohólicas como el agua y las gaseosas.

Para los meses de Abril a Junio del 2017, la empresa adquirió nuevos productos (Producto Interrogante), con la intención de seguir ampliando su gama de productos, entre ellos están, Primero el Ron Hit y Wild en presentaciones individuales y segundo el Anis del Mono en la presentación de 950 mL.

TABACO Y RON

Avenida América Norte 1146 Urbanización Los Jardines

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Sin embargo, para la empresa no le están saliendo mucho los siguientes productos: El cigarro Capri y Mojito, la Cerveza (Peroni, Budweiser y Heinenker), Vodka (Smimaff, Skyy, Stronka y Danzka), el Pisco Vargas, el Pisco Soldeica y Ocucaje. Y para ello el gerente general sigue buscando estrategias para no llenarse de sobre stock de dichos productos.

Valores e Identidad

Anthony Adrianzen como gerente general tiene en cuenta para su gestión lo siguiente:

“ Como dueño y fundador debo de cultivar y conservar en mis trabajadores un ambiente de creatividad e innovación, es decir flexibles y dinámicos a los cambios, pero sin perder la orientación sobre el cliente, generando que todos los interesados intervengan en el desarrollo de las actividades, manteniendo una mentalidad enfocada en metas a mediano y largo plazo. Asimismo, trabajar con transparencia, en equipo y sobre todo generando eficacia en los procesos, así como una cultura de compromiso y desarrollo en los interesados internos.

—Anthony Bryan Adrianzén

TABACO Y RON

Avenida América Norte 1146 Urbanización Los Jardines

TABACO Y RON Y SU ENTORNO INTERNO: REALIZACIONES

Tabaco y Ron se caracteriza por ser una empresa que ha logrado crecer de manera constante, contando ya con 3 locales ubicados en zonas estratégicas a lo largo de la Avenida América, uno de los anillos viales más importantes de la ciudad de Trujillo. Sus locales son medianos y los productos son exhibidos ordenadamente en estantes de acuerdo a su categoría: vinos, whiskys, piscos, etc. Esto con el objetivo de preservar la integridad y buen estado de los productos.

Gracias a sus alianzas estratégicas que le permiten generar ofertas al adquirir productos a bajo precio, Tabaco y Ron cuenta con liquidez y solvencia económica que fue lo que le permitió abrir la tercera sucursal ubicada en la Urbanización Primavera. Su fuente ingresos principal es la venta directa en tienda, gracias a ello la empresa ha podido mantener índices de liquidez que a su vez le permiten contar con capacidad económica para cubrir a tiempo los pagos a los trabajadores y también para cubrir los costos elevados del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Tabaco y Ron se caracteriza por ser una empresa que brinda constantes incentivos a su personal además de una buena remuneración y beneficios como permitirles tener horarios flexibles entre los turnos de tarde y noche generando un clima laboral agradable entre los colaboradores. Sin embargo, en los últimos meses se ha visto con un problema de saturación de funciones lo que ha ocasionado que haya una constante renovación de personal.



Todos los locales de la empresa cuentan con cámaras de seguridad y con un sistema de monitoreo para controlar la seguridad de sus locales. Recientemente, en el año 2017, el local de la Urbanización Primavera sufrió de un robo a mano armada. Sin embargo gracias al sistema de cámaras de seguridad se pudo identificar a los ladrones y con el apoyo de la policía se logró capturar a los implicados y recuperar parte del dinero hurtado.

TABACO Y RON

Avenida América Norte 1146 Urbanización Los Jardines

A pesar de carecer de un portal web para mostrar los productos y ofertas vía online, Tabaco y Ron sí hace uso de las redes sociales, y cuenta con una página de Facebook, lugar donde publicita sus constantes ofertas y eventos en los cuales han participado difundiendo su producto.

Como parte del marketing, Tabaco y Ron tiene alianzas con sus proveedores quienes de manera gratuita envían promotoras para que realicen activaciones con la intención promocionar los nuevos productos, ofreciéndoles degustaciones de licores, regalos, asesoramiento de tragos, etc.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En cuanto a la consecución de los procesos internos de la empresa, Tabaco y Ron cuentan con colaboradores que apoyan a cumplir los objetivos de la empresa, para lo cual el Gerente general es decir Anthony Adrianzén Rodríguez, quien es dueño y fundador de la empresa y que a su vez es el encargado de gestionar y controlar las tres sucursales (Primavera, Los Jardines y La Noria). Apoyado del Gerente de ventas que tiene como función principal el de llevar el control y seguimiento de las ventas de la empresa, así como tener a cargo a la fuerza de ventas. Asimismo, el responsable de llevar la contabilidad y aspectos tributarios y legales correspondientes a cada partida de la empresa es el Contador.

El Responsable de ventas es el Encargado de tener relación directa con los clientes, así como las Promotoras, responsables de promocionar y publicitar la marca y productos de Tabaco y Ron.

Con el apoyo de sus trabajadores la empresa ha logrado ubicarse dentro del ciclo de vida de auge, dado que recién se encuentra posicionándose como una empresa comercializadora de licores y tabacos. Así como de la ampliación de sucursales, como la que para Marzo del 2017 abrió en la Urbanización Primavera.

TABACO Y RON

Avenida América Norte 1146 Urbanización Los Jardines

OPERATIVIDAD DE LA LICORERÍA TABACO Y RON



En la Licorería Tabaco y Ron se realizan actividades con eficiencia y calidad para garantizar que los clientes tengan un buen servicio y reciban los mejores productos al un precio adecuado. Estas actividades inician con la recepción de la mercadería y el almacenaje de los productos recibidos. Los pedidos con mayor volumen llegan a un almacén ubicado en el distrito de Florencia de Mora y después son distribuidos a cada sucursal de acuerdo a los requerimientos de cada local. Para ello, se realiza constantemente un control del inventario con la intención de evitar la falta de abastecimiento.

Después de ello, los productos son ordenados en las estanterías de cada sucursal. El encargado de ventas se encarga de recibir a los clientes, asesorarlos en lo que necesiten, preparar los pedidos y cerrar las ventas.

Cumpliendo con las normas, el encargado realiza la elaboración de comprobantes de pago y facturas.

En la aplicación del marketing, la empresa Tabaco y Ron realiza constantemente promociones, ofertas y descuentos. Además ocasionalmente, para el ingreso de productos nuevos, realizan activaciones con promotoras enviadas por sus proveedores para realizar campañas de degustación de licores.

Para Anthony Adrianzen es de mucha importancia al servicio post venta, para ello, el personal encargado de la venta es responsable de brindar un servicio con respeto y amabilidad a sus clientes. Asimismo otorgar a sus clientes obsequios como limones, hielo, etc, como cortesía del pedido.

TABACO Y RON

Avenida América Norte 1146 Urbanización Los Jardines

PROYECCIONES EMPRESARIALES

Para el año 2018, Anthony busca que Tabaco y Ron sea la tienda de licores más reconocida en la ciudad de Trujillo por la variedad y calidad que ofrece en sus productos y servicios. Pero para ello sabe que debe cumplir algunos objetivos funcionales.

“ Primero debo de aumentar mis ventas, llegando a ofrecer mis productos a nuevos clientes potenciales, llegando a incrementar un 10% de la cartera de clientes con respecto al primer semestre del año 2018. Pero para ello debo realizar campañas de publicidad efectivas y promocionar mis productos a través de ofertas y descuentos mediante la página de Facebook.

”
-Anthony Bryan Adrianzen



TABACO Y RON

Avenida América Norte 1146 Urbanización Los Jardines

“ Segundo, quiero posicionar mi marca a nivel local, y para ello, tengo que captar cerca del 15% del mercado objetivo para el tercer trimestre del año 2018. El cual debe ir acompañado de un estudio de mercado, planes de marketing y planes de ventas atractivos para mis clientes. ”



“ Tercero, pretendo aumentar la satisfacción de mis clientes, agilizando en un 10% el tiempo de atención en el primer trimestre del 2018. Como estrategia implantaré un sistema de información para el registro de las ventas, así como capacitar al personal con la intención de que mejoren la atención que brindan a los clientes. ”

“ Finalmente, pretendo aumentar el porcentaje de mis clientes fidelizados en un 15% con respecto al segundo semestre del 2018, implementando programas de fidelización e identificando a clientes Premium. ”

- Anthony Bryan Adrianzén

“ Cuarto, debo ampliar mi línea de servicios, implementando un servicio de Delivery en un 10% más eficaz para el segundo semestre del 2018. Para lo cual se debe desarrollar un Plan de servicio delivery y el análisis de los costos que demandaría la implementación del mismo. ”



TABACO Y RON

Avenida América Norte 1146 Urbanización Los Jardines

SEGUIMIENTO PARA EL CUMPLIMIENTO DESEADO DE TABACO Y RON

El gerente general para que pueda dar seguimiento a sus proyecciones expresa la siguiente forma de trabajo:

“ Para alcanzar el primer objetivo planteado, debo de trabajar durante los dos primeros trimestres del año 2018, poniendo en marcha las campañas de publicidad y las promociones a través de la página de Facebook, para lo cual, al momento de realizar la medición debo tener como resultado alcanzar a un 70% de cumplimiento en ambas actividades.. ”

- Anthony Bryan Adrianzén



TABACO Y RON

Avenida América Norte 1146 Urbanización Los Jardines

TABACO Y RON

Avenida América Norte 1146 Urbanización Los Jardines

“Asimismo, para posicionar mi marca a nivel nacional, la realización del estudio de mercado, del plan de marketing y de ventas que se realicen, debe de alcanzar un cumplimiento del 80%, los cuales se realizarán en los periodos de Julio a Septiembre del 2018..”



“Para poder satisfacer a mis clientes, en el segundo semestre del 2018, se implementará el sistema de información y la capacitación a los colaboradores de cada sucursal, permitiéndoles dar un servicio mucho más rápido y de calidad. Y para ello se tiene que llegar a cumplir el 80% y 90% respectivamente.”

“Por último y no menos importante, los servicios ofertados por tabaco y ron siempre serán con la intención de aumentar la satisfacción de nuestros clientes, es por ello que siempre buscare programas de fidelización y de identificar a mis clientes premium, los cuales están planeados desarrollarse en el segundo semestre del año 2018 y con la intención de llegar al 70% de cumplimiento de dicho objetivo.”

-Anthony Bryan Adrianzén

“Tabaco y ron seguirá diversificándose con los productos, para ello ampliaré mi línea de productos para el segundo trimestre del 2018. Para lo cual se deben poner en marcha el servicio delivery y de los análisis de costos, logrando cumplir el 80% del resultado.”

Con la herramienta de apoyo de un Excel, el cual está configurado para simular un semáforo, le va a permitir al Gerente poder visualizar de manera gráfica los avances que se van realizando durante cada mes, asimismo, el cambio de color y difuminación del mismo harán que se percate mucho más de los parámetros de resultados máximos, mínimos y aceptables que se generan de la realización de las actividades.

EMPRESARIO

El empresario fundador de Tabaco y Ron es Anthony Bryan Adrianzén Rodríguez, egresado de la carrera de Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte, quien en el año 2012 decidió abrir la primera sucursal en la Urbanización Los Jardines. Gracias a sus conocimientos en Planeamiento Estratégico, Gerencia de Finanzas y Gestión de la Cadena de Abastecimiento pudo levantar el negocio, poner en marcha los conocimientos y habilidades aprendidas, para que Tabaco y Ron puedan obtener una buena rentabilidad.



Anthony Adrianzén Rodríguez

“En el año 2012 puse en marcha mi idea de negocio, financiado por la ayuda de mis padres quienes han sido siempre el motor del cumplimiento de todos mis logros, llegando a abrir la primera sucursal ubicado en la Urbanización Los Jardines. Gracias a los conocimientos que he ido adquiriendo en el desarrollo de cada curso, logre desarrollar mi pensamiento crítico para los negocios. Y sobre todo tener la capacidad de negociar con los grupos de interés como mis aliados estratégicos, proveedores y clientes, para que ambas partes logremos ganar.”

Estudiar y aplicar toda la información a mi empresa me ayudó que para el 2017 la empresa pueda ir diversificarse, ampliando el servicio de delivery y aumentando la variedad de mis líneas de productos nacionales e importados. Así como tener el apoyo de docentes que me asesoraron en el momento que tuve que realizar alguna toma de decisión y/o inversión.

Llegar a tener tres tiendas licoreras y aun pensando abrir otras más y a mi corta edad me enorgullece, pues ello es reflejo de mi oportuna y adecuada gestión que he ido desarrollando en estos 5 años en el mundo empresarial.”

TABACO Y RON

Avenida América Norte 1146 Urbanización Los Jardines

TABACO Y RON Y EL ENTORNO EXTERNO EMPRESARIAL

A nivel del macro entorno se están generando factores que involucran a la empresa ya sea como oportunidad o amenaza. Uno de los factores sociales que son oportunidades que debería aprovechar la empresa son: Cambios en la tendencia de compra, el cual genera mayores ventas, La tasa de crecimiento, pero por otro lado los nuevos estilos de vida saludable genera que parte de la población se oriente por la compra de bebidas no alcohólicas y productos más saludables.

En cuanto a la economía del país y su crecimiento ocasiona que el poder adquisitivo sea mayor a diferencia de años anteriores, y mucho más con las predicciones dadas por el Ministerio de Economía y Finanzas que espera que para fines del presente años (2017) crezca hasta en un 4.8%. Sin embargo, Credicorp menciona que el tipo de dólar cerrará entre S/ 3.40 y S/ 3.45 lo cual es una amenaza para la empresa, puesto que parte de los productos como los tabacos, puros y algunas bebidas son importadas de otros países.

La política y las nuevas leyes que generan, puede ocasionar la restricción y/o limitación de ventas para las licorerías, así como de la promulgación de la ley Seca o Zanahoria, y del aumento del sueldo mínimo, el cual afecta al desarrollo de las actividades de Tabaco y Ron. Sin embargo, una de las oportunidades que se puede rescatar de este factor es la de tratados de libre comercio, leyes de amparo a pequeñas empresas, y la agilización de los procesos para los tramites de las PYMES, el cual puede aprovechar y llegar a contra atacar con estrategias a las amenazas mencionadas.

TABACO Y RON

Avenida América Norte 1146 Urbanización Los Jardines

El factor tecnológico es de suma importancia para el siglo XXI, puesto que muchas de las actividades son soportadas por la parte informática, llegando a desplazar al ser humano, y por ende a reducir costos y tiempos muertos. Por ello la aparición de nuevos sistemas y/o tecnologías es una oportunidad que debería aprovechar al igual que el uso de medios virtuales para la realización de su publicidad, permitiéndole tener una relación más cercana con los clientes finales. Pero a su vez, estas tecnologías de información llegan a ser costosas para la inversión, y en otros casos la implementación de los sistemas de información no se encuentra alineados los objetivos del negocio.

Finalmente el enfoque ecológico que muchas empresas hoy en día le están poniendo énfasis está relacionado en parte a la responsabilidad social, impulsando la acción de reutilizar y/o realizar una logística inversa, el cual va a generar una oportunidad de ingresos y/o reducciones de costos en algunos casos, Asimismo, los organismos reguladores crean políticas y estándares de cómo se deben tratar los residuos a través de un Plan de residuos Sólidos, el cual sería importante que Tabaco y Ron lo implemente, para tener así una ventaja competitiva frente a sus competidores, mostrando calidad en dichos procesos.



TABACO Y RON

Avenida América Norte 1146 Urbanización Los Jardines

CONCLUSIONES

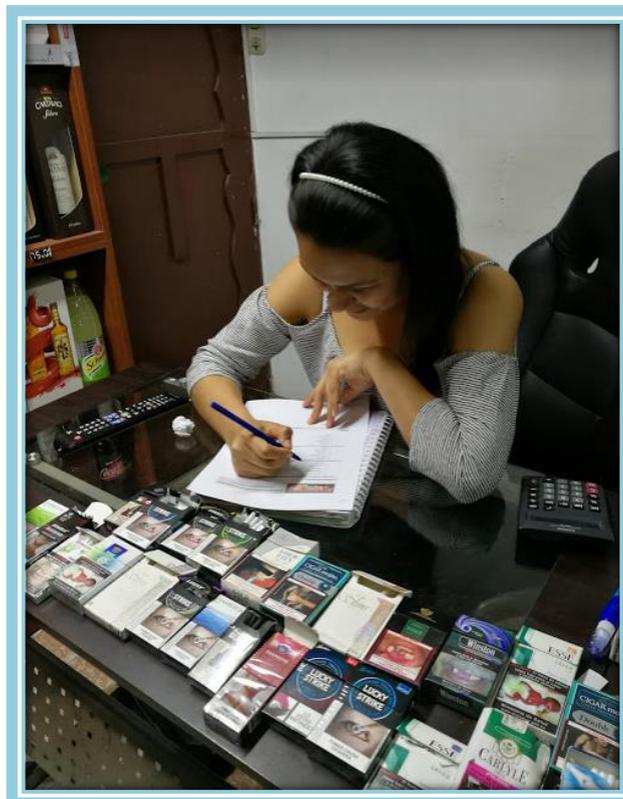
Para Julio del 2017, la empresa Tabaco y Ron se encuentra en una etapa de auge, ya que está expandiéndose gracias a la adecuada gestión, el buen servicio que ofrece, variedad y calidad de productos, logrando satisfacer las expectativas de sus clientes. La empresa internamente cuenta con grandes ventajas como lo son: calidad de productos ofertados, marcas confiables, amplia variedad en la cartera de productos, precios competitivos y accesibles a los clientes, constantes promociones y ofertas con promotoras en las 3 sucursales, ubicaciones estratégicas de las 3 sucursales, sistema de monitoreo y control para la seguridad, liquidez y solvencia económica, capital propio, adquisición de productos a bajo precio de diversos proveedores y un clima laboral agradable. La empresa está potencialmente apta para poder expandirse dado a su calidad, y el buen trato a sus clientes aseguran el éxito del negocio. Aun así, de acuerdo a lo presentado anteriormente, se puede llegar a concluir que unos de los principales problemas que enfrenta la Licorería Tabaco y Ron es la competencia agresiva de las grandes cadenas de licores como los son Vilanova, Roger Ciudad y Corona. Pese a ello, de acuerdo al desempeño mostrado desde sus inicios, la empresa actualmente es competitiva pero solo en las zonas de Los Jardines, La Noria y Primavera. Esto se debe a la falta de estrategias de publicidad para que otros clientes que no necesariamente viven en esas zonas, conozcan y elijan a Licorería Tabaco y Ron como su principal opción de compra. Es así que, como estrategia para aumentar su publicidad, Tabaco y Ron puede optar por participar en campañas y/o ferias de mypes. Además, aprovechando las oportunidades del mercado, se puede implementar una rápida entrega de servicio a domicilio, utilizando la aplicación móvil donde el usuario se registre, observe los productos y promociones, seleccione el pedido que guste e inmediatamente será enviado a su casa. Con una adecuada implementación de estas estrategias que aprovechen tanto las oportunidades del entorno como las fortalezas de la empresa, Tabaco y Ron puede asegurar el continuo crecimiento que ha tenido en los últimos años, llegando a convertirse en un referente de modelo de negocio en la ciudad de Trujillo.

REFERENCIAS

- Hill, C. Jones, G. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral*
- Martínez, P. y Milla, G. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral.*
- Rios, R. (2009). *Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión.*
- Wheelen, T. y Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*



**Anexo nº 41: FOTOS DE LA CAPACITACIÓN REALIZADA A LOS COLABORADORES
DE LA EMPRESA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L.**



**Anexo n° 42: EVENTO CON PROMOTORAS PARA POSICIONAR LA MARCA DE LA
EMPRESA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L.**





**Anexo n° 43: MERCHANDISING PARA LA EMPRESA LICORERÍA TABACO Y RON
E.I.R.L.**





**Anexo n° 44: PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES PARA LA EMPRESA LICORERÍA
TABACO Y RON E.I.R.L.**



LICORERIA - SNACK

Tabaco y Ron

Amnesia s/. 75





Amnesia Severa s/. 99



**Delivery: 948040486 - (044) 537923
(044) 469111**

Tabaco y Ron

**OFERTAS
CANCION
CRIOLLA
& HALLOWEEN**

 WHISKY JOHNNIE WALKER BLACK LABEL 750 ML. + WHISKY NAVARRO CORREAS COLECCION HALLLOWEEN 750 ML.	 WHISKY JOHNNIE WALKER RED LABEL 750 ML. + CINERALE EVERVESS 1.5L.	 WHISKY CHIVAS REGAL 12 AÑOS 750 ML. + PISCO CUATRO GALLOS MOSTO VERDE 500 ML.	<p>S/ 149.00</p> <p>S/ 55.00</p> <p>S/ 149.00</p>
 WHISKY BALLANTINE'S FINEST 750 ML. + PISCO LA BOTIJA 700 ML.	 WHISKY JACK DANIEL'S BLACK LABEL 750 ML.	 PISCO CUATRO GALLOS MOSTO VERDE 700 ML. <small> NUEVA PRESENTACION</small>	<p>S/ 69.99</p> <p>S/ 99.00</p> <p>S/ 59.99</p>
 GIN BURNETT'S 750 ML. + TÓNICA BACKUS 2L.	 LICOR DE CAFÉ COPA DE ORO 750 ML.	 SAMBUCA O AMARETTO SOPRANO 700 ML.	<p>S/ 49.99</p> <p>S/ 39.99</p> <p>S/ 79.99</p>

Y MÁS PROMOCIONES EN...

Delivery: 948040486 - 044 537923
- 044 469111

Av. América Norte 1146 - Los Jardines

Av. América Norte 2194 - Primavera

&

Av. América Sur 614 - Palermo

Tabaco y Ron
LICORERIA - SNACK
PROMOCIONES DE TERROR

- RON CARTAVIO** • GASEOSA PEPSI • HELD **S/ 25.00**
- VODKA RUSSKAYA** • CERVEZA • HELD **S/ 25.90**
- PISCO VINA SANTA** • CERVEZA • HELD **S/ 35.00**
- RED LABEL** • CERVEZA • HELD **S/ 59.90**
- WHISKY JOHNIE WALKER** • CERVEZA • HELD **S/ 99.90**

COMBO ACTIVADO

S/87.00

Tabaco y Ron

ESTAS A UNA LLAMADA DE ARMAR TU JUERGA.

- Whisky Chivas regal de 12 años 750 ml.
- Havana club 750ml.
- Bolsa de hielo 3K.
- Coca cola 225L.

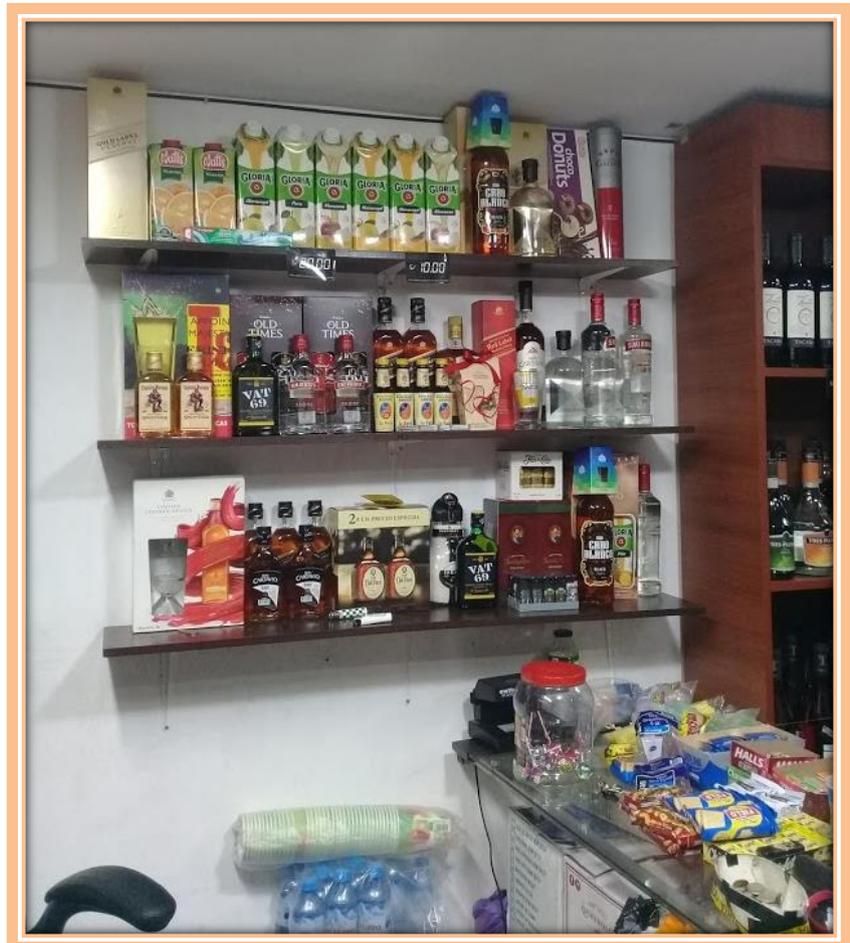
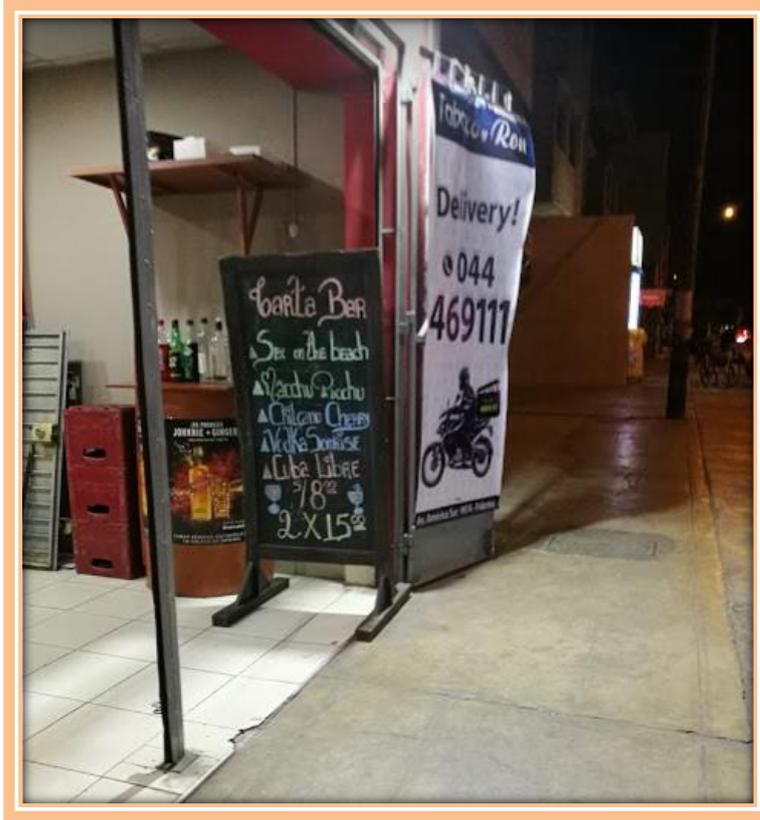
S/129.50

Anexo nº 45: CAPACITACIÓN A LOS COLABORADORES

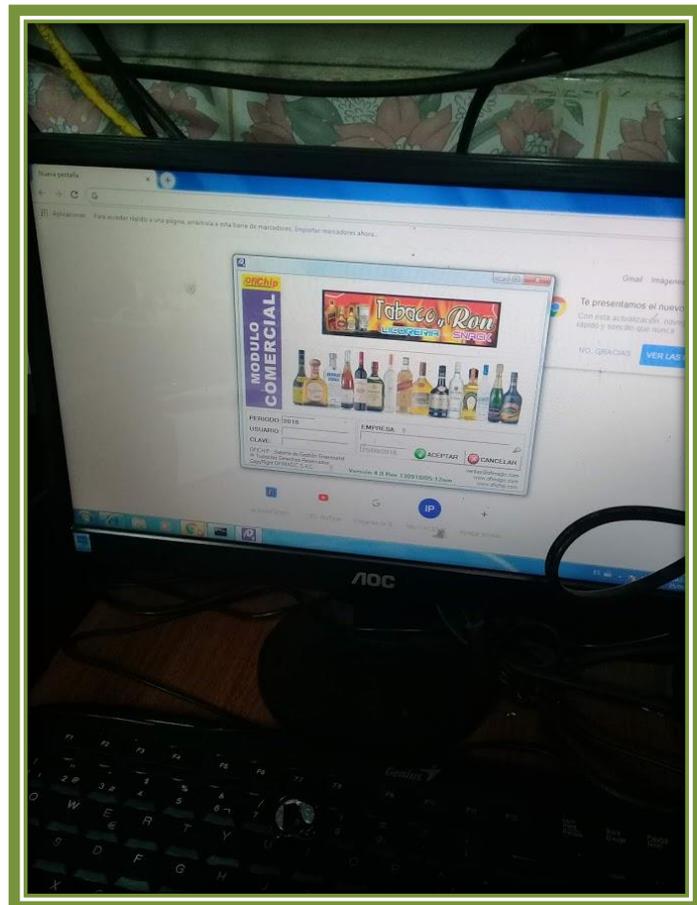
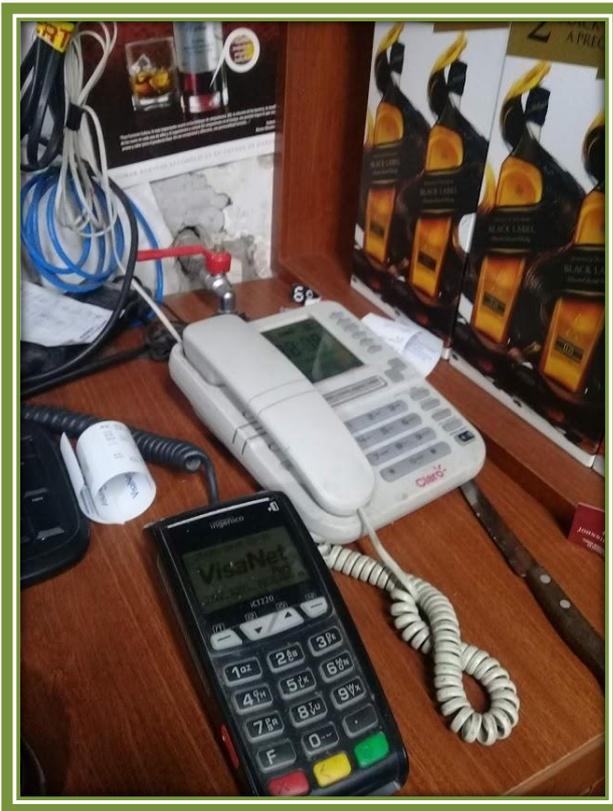


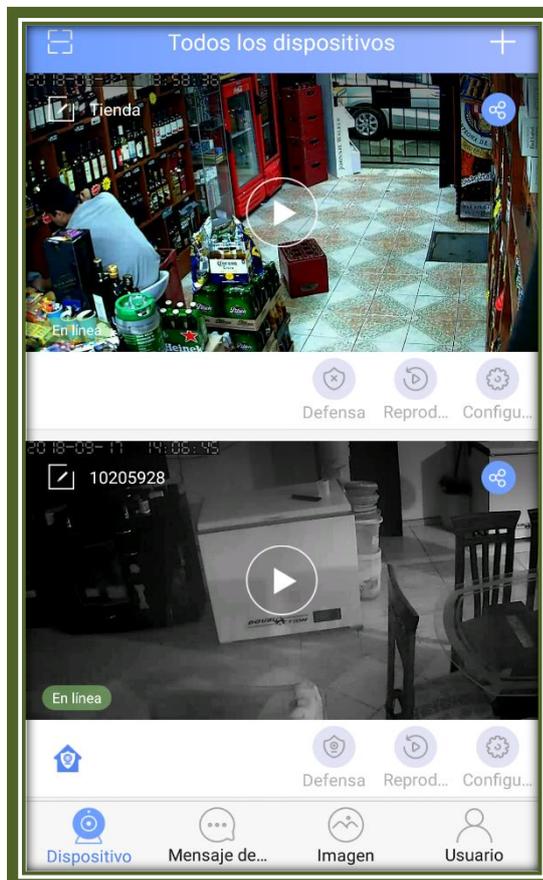
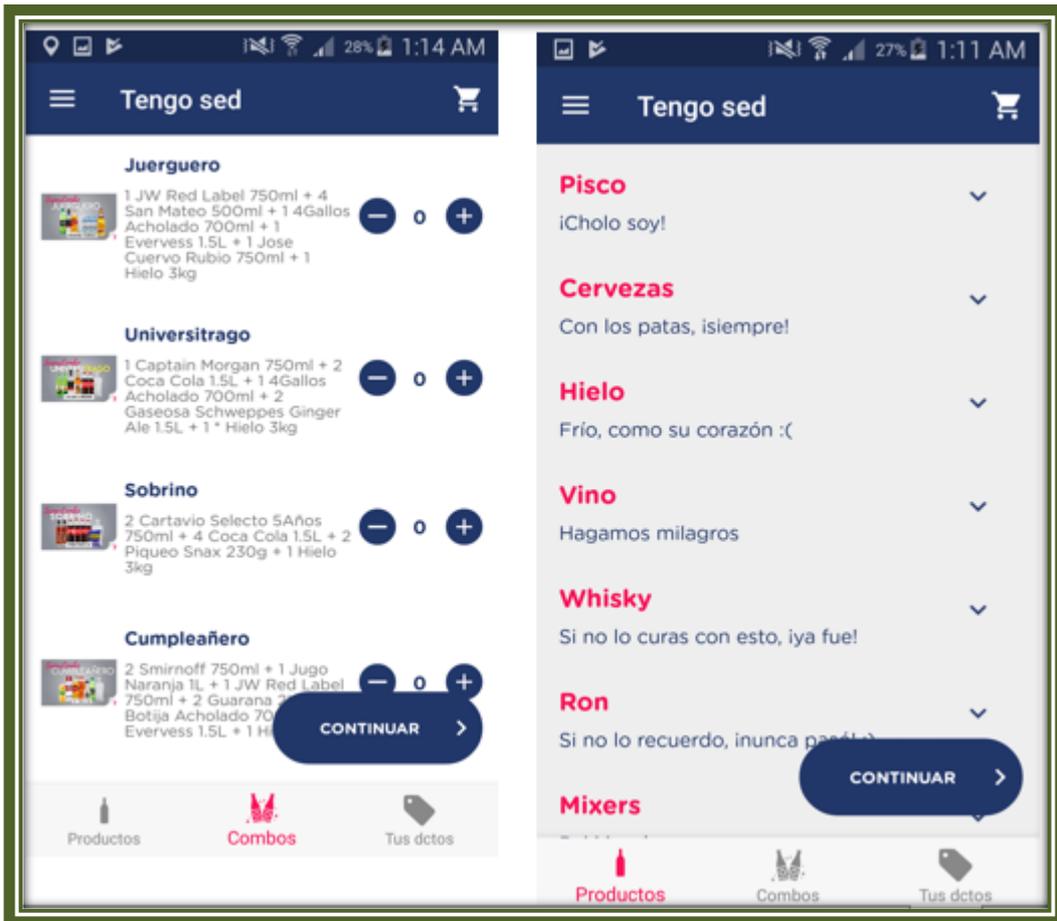
Anexo nº 46: PUESTA DEL MERCHANDISING Y PUBLICIDAD





Anexo n° 47: Implementacion de Equipos y de Sistema de Información





**Anexo n° 48: POLÍTICA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACION ELABORADO PARA
LA EMPRESA LICORERIA TABACO Y RON E.I.R.L.**

**POLÍTICA DE SEGURIDAD DE LA
INFORMACIÓN PARA LA LICORERIA
TABACO Y RON E.I.R.L.**

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<ul style="list-style-type: none">- Loloy Pozo, Claudia Ximena- Rodriguez Rodriguez, María Luisa	Gerente General	Gerente General

INTRODUCCIÓN

La presente política, se enmarca dentro de la Política General de Seguridad de la Información para la Empresa Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L., ya que la empresa no cuenta con una política para proteger la información que se tiene confidencialmente. Es por ello que se contara con una Política de Seguridad de la Información, implementada y documentada.

En consecuencia, se conformó un equipo de trabajo con el objeto de formular un modelo de Política de Seguridad de la Información que sirviera de punto de partida para la elaboración de las políticas correspondientes. Dicho grupo de trabajo decidió basar el modelo en la norma ISO/ ISO/IEC 27001, como un marco de referencia para la gestión de la seguridad de la información en una entidad.

Cabe aclarar que no se busca, ni se requiere con ello la certificación en la norma ISO/IEC 27001 por parte de la empresa Ahorros S.A.C. que desarrolle e implemente su política basada en el presente modelo.

El presente modelo podrá sufrir modificaciones futuras, de acuerdo a las novedades que se registren en la materia que trata, las cuales serán debidamente aprobadas y comunicadas.

DECLARACIÓN DE INTENCIÓN DE LA DIRECCIÓN

Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. protegerá los recursos de información y la tecnología usada para su procesamiento de las amenazas internas o externas, deliberadas o accidentales; con el fin de asegurar el cumplimiento de la confidencialidad, integridad, disponibilidad, legalidad y confiabilidad de la información. Además de poder garantizar la continuidad de los sistemas de información, minimizar riesgos de daño y asegurar el eficiente cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

OBJETIVO GENERAL

Lograr niveles adecuados de integridad, confidencialidad y disponibilidad para toda la información institucional relevante, con el objeto de asegurar continuidad operacional de los procesos y servicios que desarrolla la empresa Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. mediante el resguardo de los activos de información asociados a los procesos críticos del negocio y su soporte.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar, clasificar o asignar los dueños de los activos de información de la empresa, en orden lograr niveles adecuados de integridad, confidencialidad y disponibilidad de éstos.
- Controlar, prevenir y/o mitigar los riesgos de seguridad de la información, identificando las vulnerabilidades y amenazas que enfrentan los activos, en orden a asegurar la continuidad del negocio.
- Establecer políticas, normativas y procedimientos que permitan resguardar y proteger los activos de información de la Institución.
- Definir un Plan de Difusión, Sensibilización y Capacitación que permita difundir los alcances y buenas prácticas asociadas a la seguridad de la información empresarial.

ALCANCE

La presente Política de Seguridad de la Información se dicta en cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, con el objeto de gestionar adecuadamente la seguridad de la información, los sistemas informáticos y el ambiente tecnológico de la empresa.

Debe ser conocida y cumplida por todos los colaboradores de la empresa Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.

RESPONSABLES

Todos los colaboradores de la empresa Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. son responsables de asegurar el debido tratamiento y cumplimiento a esta guía, de los niveles de seguridad y de la adecuada transferencia de información.

TÉRMINOS Y DEFINICIONES

La seguridad de la información se entiende como la preservación de las siguientes características:

- **Confidencialidad:** se garantiza que la información sea accesible sólo a aquellas personas autorizadas a tener acceso a la misma.
- **Integridad:** se salvaguarda la exactitud y totalidad de la información y los métodos de procesamiento.
- **Disponibilidad:** se garantiza que los usuarios autorizados tengan acceso a la información y a los recursos relacionados con la misma, toda vez que lo requieran.

Adicionalmente, deberán considerarse los conceptos de:

- **Autenticidad:** busca asegurar la validez de la información en tiempo, forma y distribución. Asimismo, se garantiza el origen de la información, validando el emisor para evitar suplantación de identidades.
- **Auditabilidad:** define que todos los eventos de un sistema deben poder ser registrados para su control posterior.
- **Protección a la duplicación:** consiste en asegurar que una transacción sólo se realiza una vez, a menos que se especifique lo contrario. Impedir que se grabe una transacción para luego reproducirla, con el objeto de simular múltiples peticiones del mismo remitente original.
- **No repudio:** se refiere a evitar que una entidad que haya enviado o recibido información alegue ante terceros que no la envió o recibió.
- **Legalidad:** referido al cumplimiento de las leyes, normas, reglamentaciones o disposiciones a las que está sujeta a la empresa.
- **Confiable de la Información:** es decir, que la información generada sea adecuada para sustentar la toma de decisiones y la ejecución de las misiones y funciones.

A los efectos de una correcta interpretación de la presente Política, se realizan las siguientes definiciones:

- **Información:** Se refiere a toda comunicación o representación de conocimiento como datos, en cualquier forma, con inclusión de formas textuales, numéricas, gráficas, cartográficas, narrativas o audiovisuales, y en cualquier medio, ya sea magnético, en papel, en pantallas de computadoras, audiovisual u otro.
- **Sistema de Información:** Se refiere a un conjunto independiente de recursos de información organizados para la recopilación, procesamiento, mantenimiento, transmisión y difusión de información según determinados procedimientos, tanto automatizados como manuales.
- **Tecnología de la Información:** Se refiere al hardware y software operados por la empresa o por un tercero que procese información en su nombre, para llevar a cabo una función propia de la empresa, sin tener en cuenta la tecnología utilizada, ya se trate de computación de datos, telecomunicaciones u otro tipo.

I. POLÍTICA DE SEGURIDAD DEL EQUIPO

De la instalación de equipo de cómputo.

1. Todo el equipo de cómputo (computadoras, tablets y celulares), que esté o sea conectado a la Red, o aquel que en forma autónoma se tenga y que sea propiedad de la institución debe de sujetarse a las normas y procedimientos de instalación que emite el departamento de Redes del área de Sistemas.
2. El área de sistemas en coordinación con el área de Logística deberá tener un registro de todos los equipos propiedad de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.
3. El equipo de la empresa que sea de propósito específico y tenga una misión crítica asignada, requiere estar ubicado en un área que cumpla con los requerimientos de: seguridad física, las condiciones ambientales, la alimentación eléctrica, su acceso que el área de Sistemas tiene establecido en su normatividad de este tipo.

Del mantenimiento de equipo de cómputo.

1. El área de Sistemas, corresponde la realización del mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos, la conservación de su instalación, la verificación de la seguridad física, y su acondicionamiento específico a que tenga lugar. Para tal fin debe emitir las normas y procedimientos respectivos.
2. En el caso de los equipos atendidos por terceros, el área de Sistemas deberá normar al respecto.
3. El personal técnico de apoyo interno de los departamentos académicos se apegará a los requerimientos establecidos en las normas y procedimientos que el departamento de Redes emita.
4. Los responsables de las áreas de Cómputo de un departamento pueden otorgar mantenimiento preventivo y correctivo, a partir del momento en que sean autorizados por el departamento de Redes.
5. Corresponde al departamento de Redes dar a conocer las listas de las personas, que puedan tener acceso a los equipos y brindar los servicios de mantenimiento básico, a excepción de los atendidos por terceros.

6. Por motivos de normatividad expedidos por la empresa Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. queda estrictamente prohibido dar mantenimiento a equipo de cómputo que no es propiedad de la empresa.

De la actualización del equipo.

1. Todo el equipo de cómputo (computadoras, tablets y celulares), y los de telecomunicaciones que sean propiedad de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. debe procurarse sea actualizado tendiendo a conservar e incrementar la calidad del servicio que presta, mediante la mejora sustantiva de su desempeño.

II. DEL CONTROL DE ACCESOS

Del acceso a áreas críticas.

1. El acceso de personal se llevará acabo de acuerdo a las normas y procedimientos que dicta el área de Sistemas.

2. En concordancia con la política de la institución y debido a la naturaleza de estas áreas se llevará un registro permanente del tráfico de personal, sin excepción.

Del control de acceso al equipo de cómputo.

1. Todos y cada uno de los equipos son asignados a un responsable, por lo que es de su competencia hacer buen uso de los mismos.

2. Las áreas donde se tiene equipo de propósito general cuya misión es crítica estarán sujetas a los requerimientos que el área de Sistemas emita.

3. Las áreas de cómputo donde se encuentre equipo cuyo propósito reúna características de imprescindible y de misión crítica, deberán sujetarse también a las normas que establezca el área de Sistemas.

Del control de acceso local a la red.

1. El área de Sistemas es el responsable de proporcionar a los usuarios el acceso a los recursos informáticos.

2. El área de Sistemas es la responsable de difundir el reglamento para el uso de la red y de procurar su cumplimiento.

De acceso a los sistemas administrativos.

1. Tendrá acceso a los sistemas administrativos solo el personal de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. que es titular de una cuenta de gastos o bien tenga la autorización del responsable si se trata de personal de apoyo administrativo o técnico.
2. El manejo de información administrativa que se considere de uso restringido deberá ser cifrada con el objeto de garantizar su integridad.

Del WWW.

1. En concordancia con la legislación federal y de común acuerdo con las políticas generales de informática, el área de Sistemas es el responsable de instalar y administrar el o los servidor(es) WWW. Es decir, sólo se permiten servidores de páginas autorizados por el área de Sistemas.
2. El área de Sistemas deberá emitir las normas y los requerimientos para la instalación de servidores de páginas locales, de bases de datos, del uso de la Intranet institucional, así como las especificaciones para que el acceso a estos sea seguro.
3. Los accesos a las páginas de web a través de los navegadores deben sujetarse a las normas que previamente se manifiestan en el Reglamento de acceso a la Red de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.
4. A los responsables de los servidores de Web corresponde la verificación de respaldo y protección adecuada.
5. Toda la programación involucrada en la tecnología Web deberá estar de acuerdo con las normas y procedimientos que el área de Sistemas emita.
6. El material que aparezca en la página de Internet de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. deberá ser aprobado por el área de Sistemas, respetando la ley de propiedad intelectual (derechos de autor, créditos, permisos y protección, como los que se aplican a cualquier material impreso).
7. Con referencia a la seguridad y protección de las páginas, así como al diseño de las mismas deberá referirse a las consideraciones de diseño de páginas electrónicas establecidas por el área de Sistemas.

8. El área de Sistemas tiene la facultad de llevar a cabo la revisión periódica de los accesos a nuestros servicios de información, y conservar información del tráfico.

III. DEL SOFTWARE

De la adquisición de software.

1. Del presupuesto de los proyectos que se otorga a las diferentes áreas de la empresa Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. una cantidad deberá ser aplicada para la adquisición de programación con licencia.
2. Corresponderá al área de Sistemas emitir las normas para el tipo de licenciamiento, cobertura, transferibilidad, certificación y vigencia.
3. De acuerdo a los objetivos globales del área de Sistemas se deberá propiciar la adquisición y asesoramiento en cuanto a software de vanguardia.
4. En cuanto a la paquetería sin costo deberá respetarse la propiedad intelectual intrínseca del autor.
5. El área de Sistemas promoverá y propiciará que la adquisición de software de dominio público provenga de sitios oficiales y seguros.

De la instalación de software.

1. Corresponde al departamento de Cómputo emitir las normas y procedimientos para la instalación y supervisión del software básico para cualquier tipo de equipo.
2. En los equipos de cómputo, de telecomunicaciones y en dispositivos basados en sistemas de cómputo, únicamente se permitirá la instalación de software con licenciamiento apropiado y de acorde a la propiedad intelectual.
3. La instalación de software que desde el punto de vista del área de Sistemas pudiera poner en riesgo los recursos de la institución no está permitida.
4. Con el propósito de proteger la integridad de los sistemas informáticos y de telecomunicaciones, es imprescindible que todos y cada uno de los equipos involucrados dispongan de software de seguridad (antivirus, vacunas, privilegios de acceso, y otros que se apliquen).

De la actualización del software.

1. La adquisición y actualización de software para equipo especializado de cómputo y de telecomunicaciones se llevará a cabo de acuerdo a la calendarización que anualmente sea propuesta por el área de Sistemas.
2. Corresponde al área de Sistemas autorizar cualquier adquisición y actualización del software.
3. Las actualizaciones del software de uso común o más generalizado se llevarán a cabo de acuerdo al plan de actualización desarrollado por el área de Sistemas.

De la auditoría de software instalado.

1. El área de Sistemas propiciará la conformación de un grupo especializado en auditoría de sistemas de cómputo y sistemas de información.
2. Corresponderá al grupo especializado dictar las normas, procedimientos y calendarios de auditoría.

Del software propiedad de la institución.

1. Toda la programática adquirida por la institución sea por compra, donación o cesión es propiedad de la institución y mantendrá los derechos que la ley de propiedad intelectual le confiera.
2. El área de Sistemas administrará los diferentes tipos de licencias de software y vigilará su vigencia en concordancia con la política informática.

GENERALES

- Cada uno de los departamentos deberán de emitir los planes de contingencia que correspondan a las actividades críticas que realicen.
- Debido al carácter confidencial de la información, el personal del área de Sistemas deberá de conducirse de acuerdo a los códigos de ética profesional y normas y procedimientos establecidos.

SANCIONES

- Cualquier violación a las políticas y normas de seguridad deberá ser sancionada de acuerdo al reglamento emitido por el área de Sistemas.

- Las sanciones pueden ser desde una llamada de atención o informar al usuario hasta la suspensión del servicio dependiendo de la gravedad de la falta y de la malicia o perversidad que ésta manifiesta.
- Todas las acciones en las que se comprometa la seguridad de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. y que no estén previstas en esta política, deberán ser revisadas por la Gerencia General y el área de Sistemas para dictar una resolución sujetándose al estado de derecho.

DISTRIBUCIÓN

Todos los colaboradores de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. tienen acceso a este documento por medio de la red interna.

Responsable Revisión	Responsable Aprobación
Gerente General	Gerente General

**Anexo n° 49: MODELO DE ALINEACION DE TI A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL
PARA LA EMPRESA LICORERIA TABACO Y RON E.I.R.L.**

El sistema de información propuesto para el proceso de gestión de ventas necesita información de datos de los clientes como: nombre, apellidos y DNI, con el fin de saber a quienes le estamos vendiendo el producto. También se ingresa dirección de entrega, debido a que la mayoría de sus ventas son con servicio delivery y el encargado de reparto necesita dicha información para poder hacer entrega del pedido. A su vez también necesita información del producto tal como: el código del producto, nombre y descripción de este y también su precio la cantidad a comprar. Esta información descrita en la última parte es necesaria e indispensable para poder generar luego el documento de venta y llevar el registro de su valor económico y la cantidad que sale del producto descrito. También se necesita información complementaria necesaria para la venta tal como: el código del vendedor y la fecha de la venta para que el supervisor o jefe inmediato pueda llevar un registro de todas las ventas que genera cada vendedor y así poder evaluar su productividad.

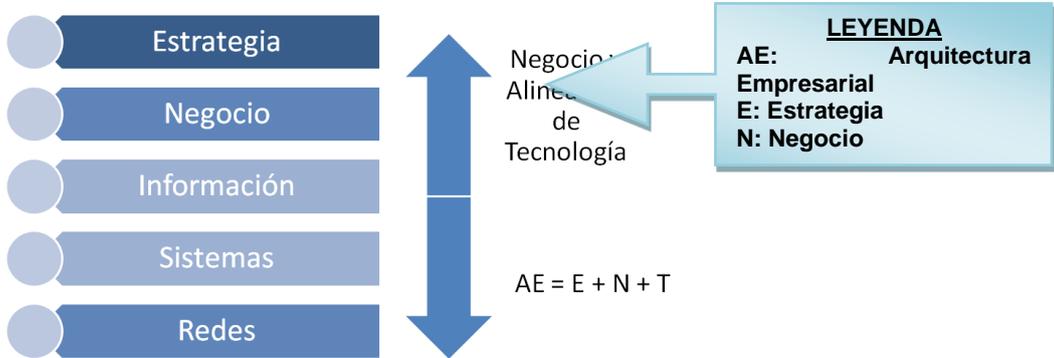
El sistema de información almacena los datos del cliente y los documentos de la venta realizada para poder llevar un registro de las transacciones realizadas diariamente. A su vez se almacenan los datos del vendedor que la realiza y del repartidor que lo entrega (en caso haya sido delivery) con el fin de tener registro de su trabajo y de su productividad, además en caso de cualquier problema ocurrido con el cliente, se tiene registrado que vendedor lo atendió y que encargado le entregó el pedido. Además, dicho Sistema de Información permite que se puedan automatizar muchos procesos del giro de negocio de la empresa tales como: Cálculo del importe total de venta, que es muy importante, ya que un error en esta actividad y se puede perder dinero, es por eso que mejor este automatizado por el sistema. A su vez también se realiza cálculo de descuento, donde el vendedor le indica al sistema y este lo procesa automáticamente, el cálculo de saldo de caja se realiza al final de cada jornada, con el fin de cuadrar el total de ingreso de dinero vs el total de egreso de productos. Otro proceso debería ser el de determinar la ruta óptima para la entrega del producto (en caso de servicio delivery), con el fin de optimizar recursos y así aprovechar al máximo los activos (vehículo) y suministros (gasolina) y elaboración del documento de venta (entregable de la realización de la venta).

Finalmente, se diseñó un modelo de integración de la TI que vaya alineado con la estrategia empresarial relacionada a la implementación de un Sistema de Información para la licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. el cual se muestra en el siguiente gráfico.



Proveedores:
 Diageo, Lindley, Backus, Ron Cartavio, Ambev Perú, Distribuidores La Taberna y Makro

Arquitectura Empresarial



**Anexo nº 50: VALIDACION DE LA HIPOTESIS MEDIANTE UNA PRUEBA NO
PARAMETRICA DENOMINADA “U DE MANN-WHITNEY**

En estadística la prueba de la U de Mann-Whitney (también llamada de Mann-Whitney-Wilcoxon, prueba de suma de rangos Wilcoxon, o prueba de Wilcoxon-Mann-Whitney) es una prueba no paramétrica aplicada a dos muestras independientes.

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
1 ¿Se siente satisfecho con la atención ofrecida por los vendedores? * Estado	218	100.0%	0	0.0%	218	100.0%
1 ¿Se siente satisfecho con la rapidez del servicio de venta? * Estado	218	100.0%	0	0.0%	218	100.0%
1 ¿Se siente satisfecho con el proceso de facturación (tiempo y datos) de los productos que compró? * Estado	218	100.0%	0	0.0%	218	100.0%
1 ¿Se siente satisfecho con el tiempo de entrega de los pedidos? * Estado	218	100.0%	0	0.0%	218	100.0%
1 ¿Se siente satisfecho con el estado de los productos entregados? * Estado	218	100.0%	0	0.0%	218	100.0%
1 ¿Con que frecuencia acude a comprar a cualquiera de los establecimientos de la Licorería Tabaco y Ron? * Estado	218	100.0%	0	0.0%	218	100.0%
1 ¿Se siente satisfecho con el servicio ofrecido de la empresa licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.? * Estado	218	100.0%	0	0.0%	218	100.0%
1 ¿Recomendaría a la empresa? * Estado	218	100.0%	0	0.0%	218	100.0%

Tabla cruzada 1 ¿Se siente satisfecho con el servicio ofrecido de la empresa licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.? Estado

		Estado		Total	
		Pre test	Pos Test		
1 ¿Se siente satisfecho con el servicio ofrecido de la empresa licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.?	A veces	Recuento	19	8	27
		% dentro de Estado	17.4%	7.3%	12.4%
	Casi siempre	Recuento	80	21	101
		% dentro de Estado	73.4%	19.3%	46.3%
	Siempre	Recuento	10	80	90
		% dentro de Estado	9.2%	73.4%	41.3%
Total		Recuento	109	109	218
		% dentro de Estado	100.0%	100.0%	100.0%

Prueba de Hipótesis:

H0: El Grado de satisfacción con la atención ofrecida por los vendedores NO es distinto antes de la implementación del modelo estratégico ni después de la implementación.

H1: El Grado de satisfacción con la atención ofrecida por los vendedores es distinto antes de la implementación del modelo estratégico y después de la implementación

Rangos				
Estado		N	Rango promedio	Suma de rangos
1 ¿Se siente satisfecho con la atención ofrecida por los vendedores?	Pre test	109	75.95	8278.50
	Pos Test	109	143.05	15592.50
	Total	218		
1 ¿Se siente satisfecho con la rapidez del servicio de venta?	Pre test	109	72.34	7885.00
	Pos Test	109	146.66	15986.00
	Total	218		
1 ¿Se siente satisfecho con el proceso de facturación (tiempo y datos) de los productos que compró?	Pre test	109	71.68	7813.00
	Pos Test	109	147.32	16058.00
	Total	218		
1 ¿Se siente satisfecho con el tiempo de entrega de los pedidos?	Pre test	109	69.55	7581.00
	Pos Test	109	149.45	16290.00
	Total	218		
1 ¿Se siente satisfecho con el estado de los productos entregados?	Pre test	109	72.43	7894.50
	Pos Test	109	146.57	15976.50
	Total	218		
1 ¿Con que frecuencia acude a comprar a cualquiera de los establecimientos de la Licorería Tabaco y Ron?	Pre test	109	72.06	7854.50
	Pos Test	109	146.94	16016.50
	Total	218		
1 ¿Se siente satisfecho con el servicio ofrecido de la empresa licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.?	Pre test	109	75.61	8241.00
	Pos Test	109	143.39	15630.00
	Total	218		
1 ¿Recomendaría a la empresa?	Pre test	109	76.17	8302.00
	Pos Test	109	142.83	15569.00
	Total	218		

Estadísticos de prueba ^a								
	1 ¿Se siente satisfecho con la atención ofrecida por los vendedores?	1 ¿Se siente satisfecho con la rapidez del servicio de venta?	1 ¿Se siente satisfecho con el proceso de facturación (tiempo y datos) de los productos que compró?	1 ¿Se siente satisfecho con el tiempo de entrega de los pedidos?	1 ¿Se siente satisfecho con el estado de los productos entregados?	1 ¿Con que frecuencia acude a comprar a cualquiera de los establecimientos de la Licorería Tabaco y Ron?	1 ¿Se siente satisfecho con el servicio ofrecido de la empresa licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.?	1 ¿Recomendaría a la empresa?
U de Mann-Whitney	2283.500	1890.000	1818.000	1586.000	1899.500	1859.500	2246.000	2307.000
W de Wilcoxon	8278.500	7885.000	7813.000	7581.000	7894.500	7854.500	8241.000	8302.000
Z	-8.716	-9.518	-9.480	-10.138	-9.768	-9.485	-8.718	-8.741
Sig. asintótica (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Como $P=0.00 < 0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula H_0 (es decir se acepta H_1),

Entonces se concluye que la satisfacción con la atención ofrecida por los vendedores es distinta antes de la implementación del modelo estratégico y después de la implementación.