

**Universidad Católica de Santa María**  
**Facultad de Ciencias Ingenierías Físicas y Formales**  
**Escuela Profesional de Ingeniería Industrial**



**APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE (CX) PARA LA  
OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION  
EN LA EMPRESA DE MACERADOS “SACHA”, EN LA CIUDAD DE AREQUIPA**

Tesis presentada por la Bachiller:  
**Vilca Paredes, Thalia Carol**

para optar el Título Profesional de  
**Ingeniera Industrial**

Asesor:  
**Mg. Delgado Montesinos, Max  
Edwin**

**Arequipa- Perú**  
**2021**

UCSM-ERP

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**  
**INGENIERIA INDUSTRIAL**  
**TITULACIÓN CON TESIS**  
**DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR**

Arequipa, 17 de Febrero del 2021

**Dictamen: 002220-C-EPII-2021**

Visto el borrador del expediente 002220, presentado por:

**2014220812 - VILCA PAREDES THALIA CAROL**

Titulado:

**APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE (CX) PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL  
PROCESO DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA DE MACERADOS SACHA,  
EN LA CIUDAD DE AREQUIPA**

Nuestro dictamen es:

**APROBADO**

**1258 - DELGADO MONTESINOS MAX EDWIN  
DICTAMINADOR**



**1841 - DEZA LOYAGA WALTER FRANCISCO  
DICTAMINADOR**



**2349 - PEREZ GOMEZ AYME MIRTHA  
DICTAMINADOR**

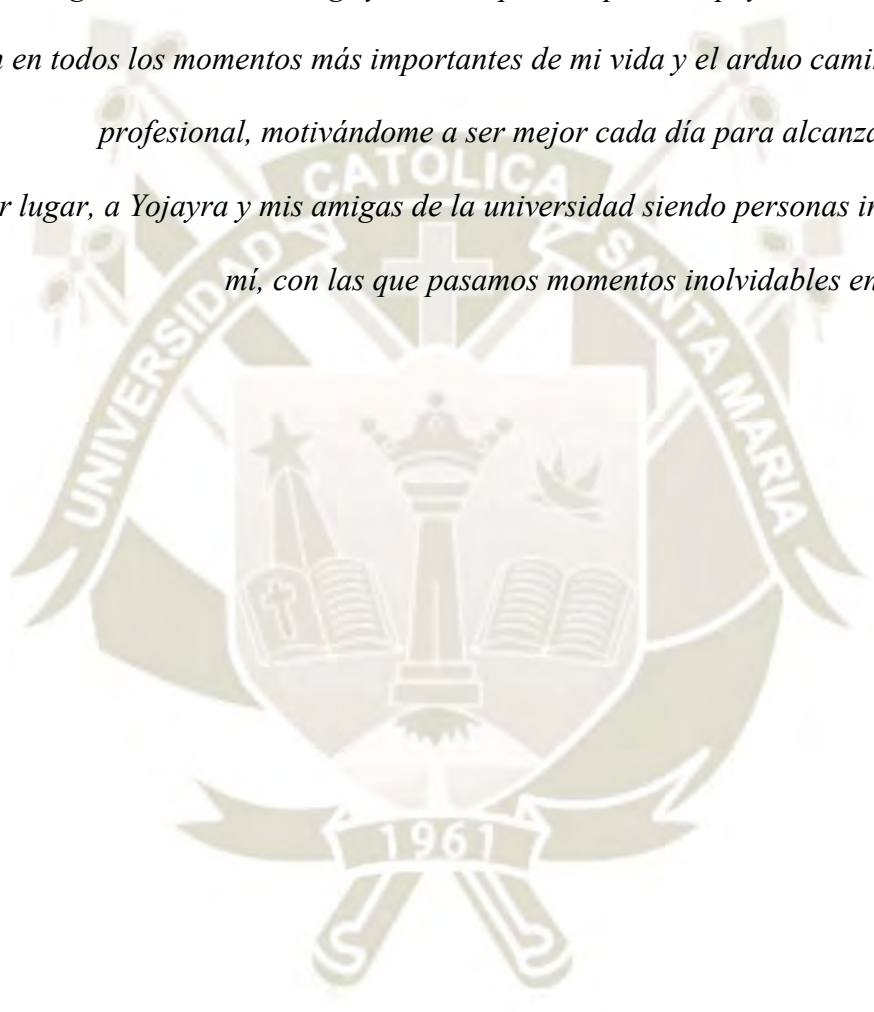


## DEDICATORIA

*A Dios, por darme la fortaleza necesaria y guiarme en el desarrollo de mi tesis; además por mostrarme su infinito amor y bondad en cada momento de mi vida.*

*En segundo lugar, a Carolina, Jorge y Franco que siempre me apoyan incondicionalmente y están en todos los momentos más importantes de mi vida y el arduo camino de lograr ser profesional, motivándome a ser mejor cada día para alcanzar mis objetivos.*

*En tercer lugar, a Yojayra y mis amigas de la universidad siendo personas importantes para mí, con las que pasamos momentos inolvidables en la universidad.*



## AGRADECIMIENTO



*Quiero agradecer a Dios por darme las fuerzas y conocimientos para realizar este trabajo y permitirme haberlo culminado.*

*Agradezco a mis padres Carolina y Jorge por su apoyo incondicional durante toda mi vida y en especial el apoyo constante durante la elaboración de mi tesis, por fomentar en mí el anhelo de triunfo en la vida cumpliendo mis metas trazadas a corto y largo plazo.*

## RESUMEN

El propósito del presente trabajo de investigación fue elaborar una propuesta de optimización para el proceso de Comercialización y Distribución a través del análisis de experiencia del cliente (CX) dentro de la empresa de “Macerados Sacha” ubicada en la ciudad de Arequipa, Perú ya que, en la situación actual, se identificaron deficiencias en dichos procesos lo que ocasionó un descenso en las ventas, contrario a la tendencia que se veía reflejada en los años. A raíz de este problema, se enfocó la atención de solución a través del análisis de experiencia del cliente (Customer Experience), el cual es un factor determinante en la influencia de decisión de compra de los consumidores, el cual espera recibir un producto de calidad, con un servicio de atención eficiente y una entrega optima de los pedidos en el tiempo prometido.

Para empezar, se describió la situación actual de la empresa, focalizando la evaluación de dos procesos, comercialización y distribución, analizándolos de forma interna como externa. De manera interna, se identificaron los problemas actuales que adolecen los procesos, jerarquizándolos a través de una matriz de priorización en base a criterios escogidos conjuntamente con los trabajadores. De manera externa, a través de una encuesta, Focus Group enfocada en el análisis de experiencia del cliente, con la finalidad de evaluar la experiencia de compra que se brinda y comprender lo que realmente los clientes esperan del producto.

Seguidamente, se determinaron las estrategias para mitigar o eliminar los problemas, tanto internos como externos, previamente identificados, estableciendo propuestas de solución las cuales fueron: Rediseño de la estructura de los procesos de Comercialización y Distribución utilizando la herramienta de Análisis de Valor Agregado, Replanteo de la consolidación de los despachos, Inversión en imagen y promoción del producto, Activaciones del producto y finalmente, evaluación de apertura de un nuevo punto de venta.

Para determinar la viabilidad de las propuesta, se estimaron los costos a incurrir para la ejecución de cada una de ellas, identificándose costos hundidos que ascienden a S/ 400,70, los cuales

proviene de las horas/hombre incurridas por los trabajadores de la empresa para capacitación de los cambios en los procesos de Comercialización y Distribución, costo de inducción del nuevo puesto laboral y el levantamiento de incidencias durante la ejecución de los nuevos procesos, además de los costos de implementación de cada propuestas que asciende a un monto anual de S/ 27,198.44, las cuales provienen de la consolidación de despacho, activación de producto, mejora en venta directa y apertura de un nuevo punto de venta.

Paralelamente, se estimaron los beneficios esperados, resultando inicialmente en un ahorro de horas hombre a través del rediseño de procesos, donde se valorizaron los tiempos incurridos tanto en la situación actual como la propuesta para cada proceso, obteniendo un ahorro tentativo anual de horas- hombre valorizado en S/ 5,779.31.

Asimismo, se evaluaron los indicadores dependientes que evidenciaran las mejoras que podrían evidenciarse a través de las propuestas, calculando los valores actuales obtenidos al cierre del año 2019 y los valores estimados con las propuestas de mejora, dándose los siguientes resultados: Pedidos atendidos a tiempo: 29 % inicialmente, 64% con la propuesta de mejora, Optimización de procesos: Proceso Comercialización: 43,2% inicialmente, 87,9% con la propuesta, Proceso de Distribución: 84,7% inicialmente, 89,9% con la propuesta, Volumen de ventas: S/342,400.50 inicialmente, S/424,027.50 con la propuesta, lo que demuestra que las propuestas elevan los indicadores establecidos y se cumple el objetivo de elevar las ventas, se estimaron los indicadores económicos para el análisis mediante el flujo proyectado obteniendo el VAN con un valor de S/ 133,716.35 y B/C de 1,33 respectivamente lo que confirma por segunda vez la viabilidad de la propuesta.

**Palabras clave:**

*Customer Experience, Distribución, Comercialización, Estrategia*

## ABSTRACT

The purpose of this research work was to develop an optimization proposal for the Marketing and Distribution process through the Customer Experience (CX) analysis within the company "Macerados Sacha" located in the city of Arequipa, Peru, since, in the current situation, deficiencies were identified in these processes which caused a decrease in sales, contrary to the trend that was reflected in the years. As a result of this problem, the solution was focused on the analysis of the Customer Experience, which is a determining factor in the influence of consumers' purchasing decisions, who expect to receive a quality product, with an efficient customer service and an optimal delivery of orders within the promised time.

To begin with, the current situation of the company was described, focusing on the evaluation of two processes, marketing and distribution, analyzing them internally and externally. Internally, the current problems suffered by the processes were identified, prioritizing them through a prioritization matrix based on criteria chosen jointly with the workers. Externally, through a survey, Focus Group focused on the analysis of customer experience, in order to evaluate the shopping experience provided and understand what customers really expect from the product.

Next, strategies were determined to mitigate or eliminate the problems, both internal and external, previously identified, establishing solution proposals, which were: Redesign of the structure of the Marketing and Distribution processes using the Value-Added Analysis tool, rethinking the consolidation of dispatches, investment in product image and promotion, product activations and finally, evaluation of the opening of a new point of sale.

To determine the feasibility of the proposals, the costs to be incurred for the execution of each one of them were estimated, identifying sunk costs amounting to S/ 400.70, which come from the man-hours incurred by the company's workers for training on the changes in the Marketing and Distribution processes, the cost of induction of the new job and the survey of incidents

during the execution of the new processes, in addition to the implementation costs of each proposal amounting to an annual amount of S/ 27,198. 27,198.44, which come from the consolidation of dispatch, product activation, improvement in direct sales and opening of a new point of sale.

At the same time, the expected benefits were estimated, resulting initially in a saving of man-hours through the redesign of processes, where the times incurred in both the current and proposed situation for each process were valued, obtaining a tentative annual saving of man-hours valued at S/ 5,779.31.

Likewise, the dependent indicators that would show the improvements that could be evidenced through the proposals were evaluated, calculating the current values obtained at the end of 2019 and the estimated values with the improvement proposals, giving the following results: Orders handled on time: 29% initially, 64% with the improvement proposal, Process optimization: Marketing Process: 43.2% initially, 87.9% with the proposal, Distribution Process: 84.7% initially, 89.9% with the proposal, Sales volume: S/342,400. 50 initially, S/424,027.50 with the proposal, which shows that the proposals raise the established indicators and the objective of increasing sales is met, the economic indicators were estimated through the projected flow obtaining the NPV with a value of S/ 133,716.35 and B/C of 1.33 respectively, which confirms for the second time the viability of the proposal.

**Keywords:**

*Customer Experience, Distribution, Marketing, Strategy*

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, las empresas se encuentran en la búsqueda constante de lograr ser más competitivos dentro del mercado al cual pertenecen, lo cual es una tarea sumamente crucial para la rentabilidad de cualquier negocio, más aún cuando los consumidores poseen una amplia gama de alternativas de productos y, a su vez, diversidad de canales de ventas por los cuales pueden adquirir el producto que desean consumir. Es por ello que, la experiencia que la empresa pueda brindar a sus clientes es finalmente el factor que influenciará a los consumidores en la elección de un determinado producto. Sin una experiencia positiva, la marca de la empresa quedará fuera de competencia dentro del mercado.

Asimismo, para poder garantizar la fidelidad de los clientes no solamente basta con convencer a una persona a que adquiera los productos, sino de generar que la experiencia en la adquisición del mismo haya sido en su totalidad positiva, es decir, brindar un producto de calidad, un servicio de atención eficiente y una entrega óptima de los pedidos en el tiempo prometido. De esta forma, la experiencia brindada se convierte en la “marca” de la empresa.

En la vida cotidiana se suele decir que la belleza empieza desde el interior y esta frase es totalmente cierta y aplicable en diversos campos de la vida, uno de ellos en el factor laboral, ya que el exterior siempre es el reflejo del interior de las organizaciones. En consecuencia, para poder brindar una experiencia positiva a los clientes (exterior), todo empezará desde como esté funcionando la empresa como organización (interno), ya que esto se verá reflejando en el producto y/o servicio final brindado. Es por ello que, una concepción y ejecución adecuada de los procesos internos que permita la optimización de recursos de la empresa, contribuirán no solamente a la rentabilidad del negocio en el tiempo, sino también en la experiencia que los clientes se lleven con el producto que están adquiriendo.

Como se ha podido apreciar, la experiencia del cliente es una nueva predisposición en el mercado global y las empresas nacionales no son ajenas a esta nueva tendencia. Las empresas líderes de

mercado ya vienen considerando estrategias relacionadas con esta disciplina con el fin de integrarlas como una ventaja competitiva para la organización. Para gestionar esta mencionada experiencia del cliente es vital comprender claramente todos los componentes involucrados, es decir, lo que el cliente desea del producto ofertado y, de esta forma, detectar debilidades actuales que puedan volverse en oportunidades de mejora a través de las propuestas de mejora más adecuadas para cada caso.

Por otro lado, a pesar de la gran importancia que tiene este factor para las empresas, muchas compañías, en su mayoría, micros y pequeñas empresas, no ven la necesidad de preocuparse en la experiencia del cliente, ya que sus prioridades suelen estar enfocadas únicamente en la supervivencia del negocio. Esta visión hace que no puedan tener una vista panorámica del mercado, lo cual imposibilita que las empresas puedan escalar.

Por lo evidenciado, el propósito del presente trabajo de investigación es determinar las necesidades reales de los consumidores mediante el análisis de la experiencia de los consumidores (CX) para poder plantear las propuesta de mejora, tanto internas como externas, dentro de los procesos de comercialización y distribución del caso de estudio, lo cual incluye la mejora de procesos internos y el planteamiento de la mejora de la promoción de los productos que permitan de forma sinérgica mejorar la experiencia de los consumidores y, consecuentemente, una mejora en la rentabilidad de la empresa.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....</b>	<b>1</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1.1. Descripción del problema. ....	1
1.1.2. Formulación del problema. ....	4
1.1.3. Sistematización del problema .....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	5
1.2.1. Justificación Teórica .....	5
1.2.2. Justificación Metodológica .....	5
1.2.3. Justificación Práctica. ....	6
1.3. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.4. OBJETIVOS .....	7
1.4.1. Objetivo general.....	7
1.4.2. Objetivos específicos .....	7
1.5. ALCANCES DEL PROYECTO.....	7
1.5.1. Temático .....	7
1.5.2. Espacial.....	7
1.5.3. Temporal.....	8
1.6. HIPÓTESIS.....	8
1.7. VARIABLES .....	8
1.7.1. Variable independiente .....	8
1.7.2. Variable dependiente .....	8

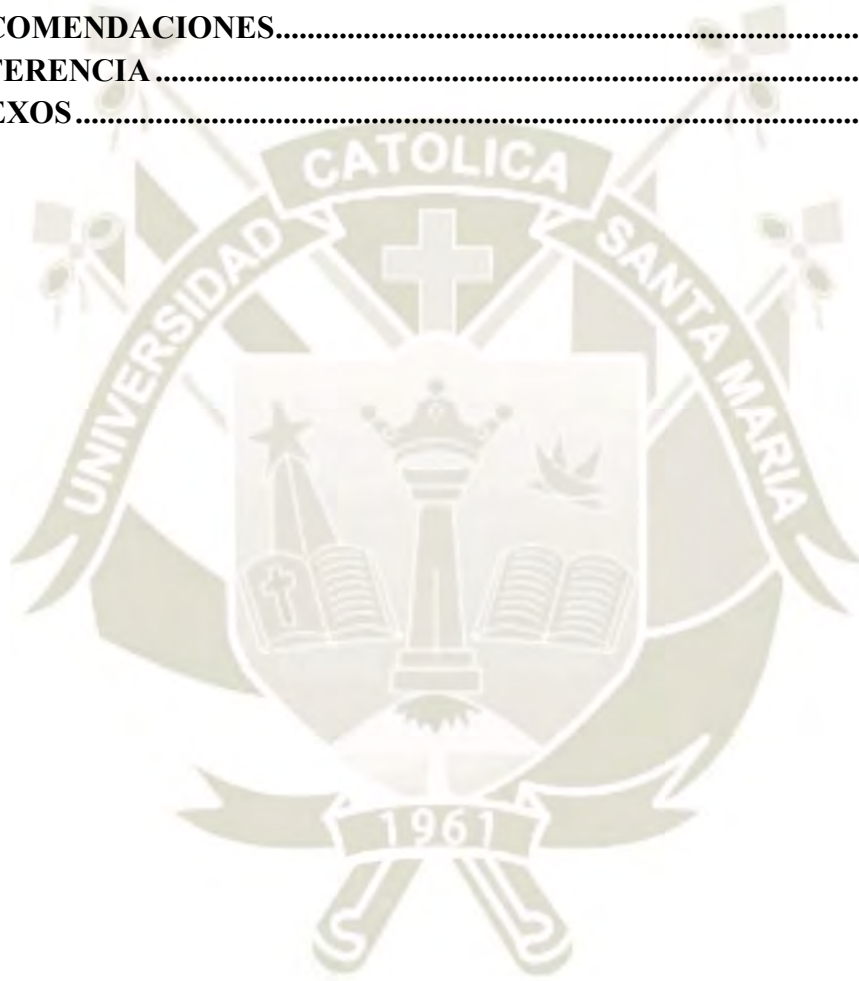
1.7.3. Variables .....	8
1.8. MARCO METODOLÓGICO.....	1
1.8.1. Diseño de Investigación.....	1
1.8.2. Tipo de Investigación.....	1
1.8.3. Nivel de Investigación. ....	1
1.8.4. Población y Muestra .....	1
1.8.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....	2
1.8.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos. ....	2
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>3</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>3</b>
2.1. METODOLOGÍA CUSTOMER EXPERIENCE (CX).....	3
2.2. LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE (CX) Y SU EVOLUCIÓN EN EL TIEMPO. 5	
2.2.1. La experiencia del cliente como factor diferencial de calidad.....	8
2.3. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
2.3.1. Antecedentes a nivel internacional .....	9
2.3.2. Antecedentes a nivel nacional.....	10
2.3.3. Antecedentes a nivel local .....	12
2.4. MARCO CONCEPTUAL .....	13
2.4.1. Clientes .....	13
2.4.2. Customer Experience (CX).....	13
2.4.3. Fidelización.....	13
2.4.4. Gestión del Cliente.....	13
2.4.5. Macerados .....	14

2.4.6.	Nivel de Ventas.....	14
2.4.7.	Satisfacción.....	14
2.4.8.	Producción de macerados .....	14
2.4.9.	Productividad.....	14
2.5.	MARCO REFERENCIAL.....	15
2.5.1.	Ventas .....	15
2.5.2.	Modelo Boston Consulting Group (BCG).....	20
2.5.3.	Plan de Mercado .....	22
2.5.4.	Comportamiento del consumidor.....	24
2.5.5.	Customer Relationship Management (CRM) .....	25
2.5.6.	Customer Experience Management (CEM).....	27
2.5.7.	Métricas del Customer Feelings & Experience Management.....	28
2.5.8.	Experiencia del Cliente (CX).....	29
2.5.9.	Optimización de Procesos.....	30
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>32</b>
<b>3. ANÁLISIS SITUACIONAL .....</b>		<b>32</b>
3.1.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	32
3.1.1.	Breve reseña histórica de la empresa .....	32
3.1.2.	Misión y visión de la empresa .....	33
3.1.3.	Organigrama .....	33
3.1.4.	Objetivos estratégicos organizacionales .....	34
3.1.6.	Mapa de procesos.....	38
3.1.7.	Descripción del producto .....	40

3.1.8.	Presentación del producto .....	40
3.1.9.	Proceso de distribución y comercialización.....	44
3.2.	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA .....	45
3.2.1.	Análisis externo .....	46
3.2.2.	Análisis interno .....	62
3.2.3.	Análisis de Posición.....	70
3.2.4.	Análisis de la competencia.....	78
3.2.5.	Análisis del consumidor.....	87
3.3.	ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR.....	89
3.3.1.	Caracterización del cliente.....	89
3.3.2.	Actualización en el contexto de la pandemia causada por el Covid-19.....	96
3.3.3.	Interés del cliente por el producto.....	99
3.3.4.	Calidad del producto .....	105
3.3.5.	Focus Group.....	110
3.3.6.	Evaluación del Servicio .....	115
3.4.	ANÁLISIS DE LA DATA HISTÓRICA .....	119
3.4.1.	Análisis balance general .....	119
3.4.2.	Análisis de estado de resultados .....	121
3.4.3.	Variación en las ventas netas según estado de resultados.....	122
3.4.4.	Análisis de venta por producto .....	122
3.4.5.	Análisis de los costos actuales .....	124

3.4.6.	Costos directos .....	124
3.4.7.	Costos indirectos .....	125
3.4.8.	Análisis de pedidos .....	131
3.5.	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS INVOLUCRADOS.....	133
3.5.1.	Proceso de Comercialización.....	135
3.5.2.	Proceso de Distribución .....	148
3.6.	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS Y CAUSALES .....	164
3.7.	MEDICIÓN DE INDICADORES ACTUALES .....	166
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>169</b>	
<b>4. PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>169</b>	
4.1.	OBJETIVOS DE PROPUESTA DE MEJORA.....	169
4.2.	IDENTIFICACIÓN DE LA ALTERNATIVA DE MEJORA .....	169
4.3.	DESARROLLO DE LAS PROPUESTAS .....	170
4.3.1.	Rediseño de la estructura de los procesos.....	171
4.3.2.	Consolidación de despacho.....	181
4.3.3.	Apertura de puesto laboral .....	185
4.3.4.	Inversión en imagen y promoción del producto .....	197
4.3.5.	Apertura de un nuevo punto de venta .....	202
4.3.6.	Propuesta de direccionamiento estratégico .....	207
4.4.	CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA .....	210
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>212</b>	
<b>5. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>212</b>	
5.1.	COSTO DE LA PROPUESTA.....	212
5.1.1.	Costo de Implementación de Optimización de Procesos.....	214

5.1.2.	Costos Totales.....	219
5.2.	BENEFICIOS DE LA PROPUESTA.....	220
5.2.1.	Beneficios cuantitativos.....	221
5.2.2.	Beneficios Cualitativos.....	263
6.	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>264</b>
7.	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>267</b>
8.	<b>REFERENCIA.....</b>	<b>268</b>
9.	<b>ANEXOS.....</b>	<b>279</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Consumo promedio per-cápita de bebidas alcohólicas en el Perú (Lt/hogar) .....	1
<b>Tabla 2.</b> Porcentaje de consumo de bebidas alcohólicas en Arequipa 2014 - 2018 .....	3
<b>Tabla 3</b> Identificación de Variables .....	9
<b>Tabla 4.</b> CEM vs. CRM – Harvard Business .....	29
<b>Tabla 5</b> Datos de la empresa Sacha.....	32
<b>Tabla 6.</b> Objetivos Estratégicos de la empresa .....	35
<b>Tabla 7.</b> Descripción de etiqueta del producto.....	42
<b>Tabla 8.</b> Análisis de los Factores Políticos .....	46
<b>Tabla 9</b> Análisis de los Factores Económicos.....	47
<b>Tabla 10</b> Análisis de los Factores Sociales – Demográficos .....	49
<b>Tabla 11</b> Análisis de los Factores Tecnológicos.....	51
<b>Tabla 12</b> Análisis de los Factores Legales .....	51
<b>Tabla 13</b> Análisis de los Factores Ambientales .....	54
<b>Tabla 14</b> Análisis de los entornos .....	54
<b>Tabla 15.</b> Competidores referidos por la misma empresa.....	57
<b>Tabla 16.</b> Identificación de productos sustitutos relacionados al Macerado según la propia empresa.....	60
<b>Tabla 17</b> Resumen Fuerzas de Porter.....	60
<b>Tabla 18.</b> Factores para la propuesta de misión .....	67
<b>Tabla 19.</b> Factores para la propuesta de visión .....	69
<b>Tabla 20.</b> Matriz de Perfil Competitivo - MPC.....	71
<b>Tabla 21.</b> Cuadro estratégico .....	77
<b>Tabla 22.</b> Brecha competitiva – Empresa Cassia.....	80
<b>Tabla 23.</b> Brecha competitiva – Empresa Lozada.....	81
<b>Tabla 24.</b> Brecha competitiva – El Gran Mistiano.....	82

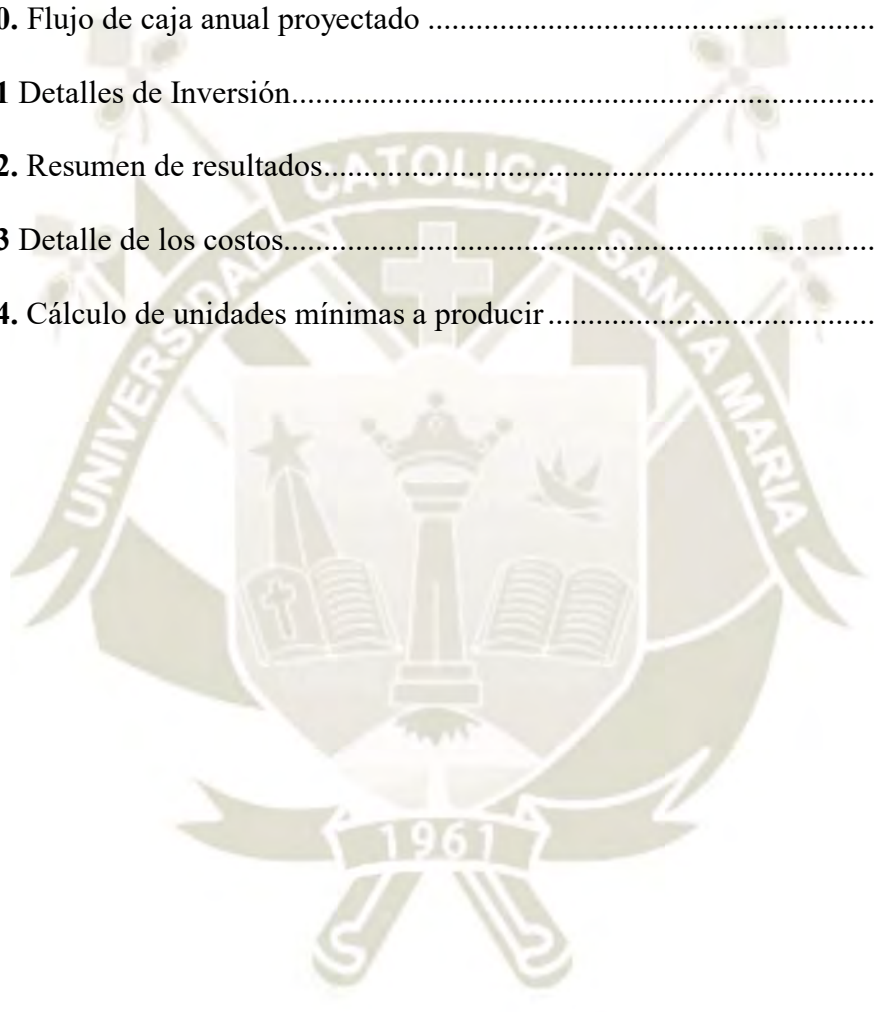
<b>Tabla 25.</b> Participación relativa de productos Sacha .....	84
<b>Tabla 26.</b> Análisis Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	85
<b>Tabla 27.</b> Edad de los encuestados.....	90
<b>Tabla 28.</b> Género de los encuestados .....	92
<b>Tabla 29</b> Porcentaje de facilidad de compra .....	93
<b>Tabla 30.</b> Frecuencia de consumo de macerados .....	94
<b>Tabla 31.</b> Marcas de macerado de mayor consumo .....	99
<b>Tabla 32</b> Frecuencia de consumo de macerado Sacha.....	101
<b>Tabla 33.</b> Ocasiones de consumo de macerados .....	102
<b>Tabla 34.</b> Canales de venta .....	104
<b>Tabla 35.</b> Reacción al macerado Sacha.....	106
<b>Tabla 36.</b> Satisfacción del cliente al consumir el producto.....	107
<b>Tabla 37.</b> Calificación de calidad del producto.....	108
<b>Tabla 38.</b> Información Focus Group .....	110
<b>Tabla 39.</b> Cronograma Focus Group.....	111
<b>Tabla 40</b> Inventario de touchpoints por tipo .....	116
<b>Tabla 41</b> Inventario de touchpoints por fase.....	116
<b>Tabla 42</b> Customer Journey Map .....	117
<b>Tabla 43.</b> Evolución histórica y actual – Años 2018 al 2019 .....	120
<b>Tabla 44.</b> Estado de resultados – Años 2018 al 2019 .....	121
<b>Tabla 45.</b> Variación de ventas.....	122
<b>Tabla 46</b> Volumen de ventas de la empresa.....	124
<b>Tabla 47.</b> Costos directos .....	125
<b>Tabla 48.</b> Costos de servicios.....	125
<b>Tabla 49.</b> Costos depreciación de maquinaria y equipos .....	126

<b>Tabla 50.</b> Porcentaje anual de depreciación .....	127
<b>Tabla 51.</b> Costo honorarios de personal.....	128
<b>Tabla 52</b> Proyección de ventas actuales.....	129
<b>Tabla 53</b> Pedidos Atendidos .....	131
<b>Tabla 54</b> Matriz de priorización de problemas .....	133
<b>Tabla 55</b> Leyenda de matriz de priorización de problemas .....	134
<b>Tabla 56</b> Responsables del proceso de comercialización .....	138
<b>Tabla 57</b> Abreviaciones del Análisis de Valor Agregado (AVA) .....	139
<b>Tabla 58</b> Análisis de Valor Agregado- Proceso de Comercialización (Actual) .....	140
<b>Tabla 59</b> Resumen AVA: Proceso de Comercialización (Actual).....	141
<b>Tabla 60</b> Responsables del proceso de Distribución.....	150
<b>Tabla 61</b> Matriz compensatoria de canales de distribución .....	156
<b>Tabla 62</b> <i>Abreviaciones del Análisis de Valor Agregado (AVA)</i> .....	157
<b>Tabla 63</b> Análisis de Valor Agregado- Proceso de Distribución (Actual).....	159
<b>Tabla 64</b> Resumen AVA: Proceso de Distribución (Actual).....	160
<b>Tabla 65</b> Medición de indicadores actuales .....	167
<b>Tabla 66</b> Identificación de alternativas de mejora .....	169
<b>Tabla 67</b> Análisis de Valor Agregado - Proceso de Distribución (Propuesto) .....	173
<b>Tabla 68</b> Resumen AVA: Proceso de Distribución (Propuesto).....	174
<b>Tabla 69</b> Análisis de Valor Agregado - Proceso de Comercialización (Propuesto).....	177
<b>Tabla 70</b> Resumen AVA: Proceso de Comercialización (Propuesto).....	178
<b>Tabla 71</b> Situación actual de despacho de macerados Sacha.....	181
<b>Tabla 72</b> Situación propuesta de despacho de macerados Sacha.....	182
<b>Tabla 73</b> Ratios propuestos por puesto de trabajo .....	185
<b>Tabla 74</b> Rangos de productividad propuestos .....	186

<b>Tabla 75</b> Evaluación productividad - Encargado de almacén.....	186
<b>Tabla 76</b> Evaluación productividad - Asesor Comercial .....	188
<b>Tabla 77</b> Evaluación productividad - Encargado de Producción.....	190
<b>Tabla 78</b> Resultados evaluación de productividad.....	193
<b>Tabla 79</b> Manual de organización y funciones - Asistente de planificación .....	195
<b>Tabla 80</b> Costo apertura de nuevo puesto laboral.....	197
<b>Tabla 81</b> Análisis de inversión en imagen y promoción del producto.....	198
<b>Tabla 82</b> Servicios incluidos en la inversión .....	199
<b>Tabla 83</b> Inversión de herramienta digital .....	200
<b>Tabla 84</b> Costo anual de activación de producto .....	206
<b>Tabla 85</b> Factores para la propuesta de misión .....	207
<b>Tabla 86</b> Factores para la propuesta de visión .....	209
<b>Tabla 87</b> Cronograma de implementación de propuestas .....	211
<b>Tabla 88</b> Valor de hora hombre según puesto de trabajo .....	212
<b>Tabla 89</b> Recursos de transporte utilizado para entregas.....	213
<b>Tabla 90</b> Costo Capacitación Nuevo Proceso de Comercialización.....	214
<b>Tabla 91</b> Costo Capacitación Nuevo Proceso de Distribución .....	216
<b>Tabla 92</b> Costo de Levantamiento de Incidencias .....	217
<b>Tabla 93</b> Costo de inducción de labores a nuevo personal .....	218
<b>Tabla 94</b> Costo Total de Implementación de Gestión por Procesos .....	219
<b>Tabla 95</b> Costos totales de implementación de propuestas de mejora .....	220
<b>Tabla 96</b> Comparación proceso actual y propuesto según participantes .....	221
<b>Tabla 97</b> Ahorro Horas-Hombre proceso de Comercialización Propuesto.....	222
<b>Tabla 98</b> Comparación proceso actual y propuesto según participantes .....	223
<b>Tabla 99</b> Ahorro Horas-Hombre proceso de Distribución Propuesto.....	223

<b>Tabla 100</b> Ahorro Potencial de Procesos Propuestos.....	224
<b>Tabla 101</b> Cálculo de activaciones anuales 2019.....	226
<b>Tabla 102</b> Gastos de Activaciones Anuales estimadas .....	227
<b>Tabla 103</b> Margen de Ganancia por Activación .....	227
<b>Tabla 104</b> Calculo de activaciones esperadas .....	228
<b>Tabla 105</b> Gastos de activaciones propuestas .....	229
<b>Tabla 106</b> Datos actuales de ventas .....	230
<b>Tabla 107</b> Margen de Ganancia por Venta Directa Actual.....	231
<b>Tabla 108</b> Datos propuestos de Ventas .....	231
<b>Tabla 109</b> Margen de ganancia esperada por venta directa propuesta.....	232
<b>Tabla 110</b> Datos Actuales de Ventas .....	233
<b>Tabla 111</b> Margen de ganancia actual en supermercados.....	234
<b>Tabla 112</b> Beneficio estimado de propuesta .....	235
<b>Tabla 113</b> Indicador Actual - Pedidos atendidos .....	237
<b>Tabla 114</b> Indicador Estimado - Pedidos Atendidos a tiempo.....	238
<b>Tabla 115</b> Medición del Proceso de Comercialización.....	240
<b>Tabla 116</b> Índice calculado del proceso actual de Comercialización .....	241
<b>Tabla 117</b> Medición del proceso de Distribución.....	242
<b>Tabla 118</b> Índice calculado del proceso actual de Distribución.....	242
<b>Tabla 119</b> Medición del Proceso Propuesto de Comercialización.....	243
<b>Tabla 120</b> Índice calculado del proceso propuesto de Comercialización .....	244
<b>Tabla 121</b> Medición del Proceso Propuesto de Distribución.....	245
<b>Tabla 122</b> Índice calculado del proceso propuesto de Distribución .....	246
<b>Tabla 123</b> Indicador Actual de Volumen de Ventas .....	247
<b>Tabla 124</b> Volumen de ventas propuesto - Activaciones del producto en restaurantes.....	249

<b>Tabla 125</b> Volumen de ventas propuesto - Gestión de Ventas Directas.....	250
<b>Tabla 126</b> Volumen de ventas propuesto - Apertura de nuevo punto de Venta .....	251
<b>Tabla 127</b> Volumen de venta totales con propuestas.....	251
<b>Tabla 128</b> Ventas proyectadas con implementación de propuestas.....	252
<b>Tabla 129</b> Comparación de Indicadores Actuales y Estimados.....	254
<b>Tabla 130.</b> Flujo de caja anual proyectado .....	256
<b>Tabla 131</b> Detalles de Inversión.....	257
<b>Tabla 132.</b> Resumen de resultados.....	259
<b>Tabla 133</b> Detalle de los costos.....	261
<b>Tabla 134.</b> Cálculo de unidades mínimas a producir.....	262



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Porcentaje de consumo de bebidas alcohólicas según área de sexo y ubicación geográfica en Perú, 2017.....	2
<b>Figura 2.</b> Porcentaje de consumo de bebidas alcohólicas según área de residencia y nivel de educación 2014 - 2018 .....	3
<b>Figura 3</b> Etapas del design thinking.....	5
<b>Figura 4.</b> Reacción en cadena de Deming.....	6
<b>Figura 5.</b> Esquema de principios de ventas.....	15
<b>Figura 6.</b> <i>Esquema de clasificación de ventas</i> .....	16
<b>Figura 7</b> Proceso de planificación y estrategia de ventas .....	20
<b>Figura 8</b> Esquema Matriz BCG .....	22
<b>Figura 9.</b> Factores de elección de un producto .....	25
<b>Figura 10.</b> Definición de un Proceso .....	31
<b>Figura 11.</b> Organigrama de la empresa “Sacha”.....	34
<b>Figura 12.</b> Modelo Canvas para la empresa Sacha .....	37
<b>Figura 13.</b> Mapa de proceso de la empresa.....	38
<b>Figura 14.</b> Marca Sacha .....	41
<b>Figura 15.</b> Envase del producto principal .....	41
<b>Figura 16.</b> Productos Sacha .....	44
<b>Figura 17.</b> Proceso de comercialización y distribución de la empresa .....	45
<b>Figura 18.</b> Cadena de valor de la empresa .....	63
<b>Figura 19.</b> Perfil competitivo frente a los competidores.....	72
<b>Figura 20.</b> Factores críticos – Empresa El Gran Mistiano .....	73
<b>Figura 21.</b> Factores críticos – Empresa Sacha .....	74
<b>Figura 22.</b> Factores críticos – Empresa Cassia .....	75
<b>Figura 23.</b> Factores críticos – Empresa Lozada .....	76

<b>Figura 24.</b> Representación estratégica .....	78
<b>Figura 25.</b> Matriz BCG .....	86
<b>Figura 26.</b> Edad de los encuestados .....	91
<b>Figura 27.</b> Género de los encuestados .....	92
<b>Figura 28.</b> Porcentaje de facilidad de compra.....	93
<b>Figura 29.</b> Frecuencia de consumo de macerados .....	95
<b>Figura 30.</b> Marcas de macerados de mayor consumo .....	100
<b>Figura 31.</b> Preferencia de consumo de macerado Sacha.....	102
<b>Figura 32.</b> Consumo de mercado .....	103
<b>Figura 33.</b> Preferencia de canales de venta.....	104
<b>Figura 34.</b> Reacción al macerado Sacha .....	106
<b>Figura 35.</b> Satisfacción del consumidor con el producto.....	107
<b>Figura 36.</b> Calidad del macerado Sacha.....	109
<b>Figura 37.</b> Grupos generacionales .....	112
<b>Figura 38</b> Service Blueprint.....	117
<b>Figura 39.</b> Ventas anuales por producto – Año 2019 .....	123
<b>Figura 40.</b> Ventas por temporada - Año 2019.....	123
<b>Figura 41</b> Tendencia de la proyección de ventas sin mejora .....	130
<b>Figura 42</b> Diagrama de flujo del proceso de comercialización actual .....	137
<b>Figura 43</b> <i>Punto a Corregir 1 - Proceso de Comercialización</i> .....	143
<b>Figura 44</b> <i>Punto a Corregir 2 - Proceso de Comercialización</i> .....	144
<b>Figura 45</b> <i>Punto a Corregir 3 - Proceso de Comercialización</i> .....	145
<b>Figura 46</b> <i>Punto a Corregir 4 - Proceso de Comercialización</i> .....	145
<b>Figura 47</b> <i>Punto a Corregir 5 - Proceso de Comercialización</i> .....	146
<b>Figura 48</b> <i>Punto a Corregir 6 - Proceso de Comercialización</i> .....	147

<b>Figura 49.</b> Diagrama de flujo del proceso de distribución actual .....	149
<b>Figura 50</b> Grafica de los despachos efectuados semanalmente en el 2018 .....	151
<b>Figura 51</b> Gráfico de las calificaciones obtenidas por encuestas a los clientes .....	152
<b>Figura 52</b> Propaganda de Sacha en Facebook .....	154
<b>Figura 53</b> Canal de distribución directo.....	155
<b>Figura 54</b> Canal de distribución Corto.....	155
<b>Figura 55</b> Punto a Corregir 1- Proceso de distribución .....	161
<b>Figura 56</b> Punto a Corregir 2 - Proceso de distribución .....	162
<b>Figura 57</b> Punto a Corregir 3 - Proceso de distribución .....	163
<b>Figura 58</b> Punto a Corregir 4 - Proceso de Distribución.....	163
<b>Figura 59</b> Punto a Corregir 5 - Proceso de Distribución.....	164
<b>Figura 60</b> Árbol de problemas .....	165
<b>Figura 61</b> Flujograma - Proceso de Distribución (Propuesto) .....	175
<b>Figura 62</b> Flujograma - Proceso de Comercialización (Propuesto).....	180
<b>Figura 63</b> Propuesta de zonas de distribución para la empresa .....	184
<b>Figura 64</b> Resultados evaluación de productividad .....	194
<b>Figura 65</b> Nuevo organigrama propuesto para la empresa “Sacha” .....	196
<b>Figura 66</b> Principales redes sociales de los usuarios .....	201
<b>Figura 67</b> Fases de implementación de la propuesta en restaurantes .....	203
<b>Figura 68</b> Fases de implementación de la propuesta en supermercados.....	205
<b>Figura 69</b> Comparación de ahorro en los procesos.....	225
<b>Figura 70</b> Simulación de margen de ganancia actual vs propuesto .....	229
<b>Figura 71</b> Simulación de Margen de ganancia actual vs propuesto.....	232
<b>Figura 72</b> Simulación Margen de ganancia actual vs propuesto .....	236
<b>Figura 73</b> Porcentaje de Pedidos atendidos a tiempo .....	238

<b>Figura 74</b> Grafico de simulación - Indicador pedidos atendidos a tiempo .....	239
<b>Figura 75</b> Volumen de ventas actual.....	247
<b>Figura 76</b> Simulación de Proyección de ventas actual vs propuesta .....	253
<b>Figura 77.</b> Punto de equilibrio .....	262
<b>Figura 78</b> Beneficios Cualitativos para la empresa .....	263



## CAPÍTULO I

### 1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

##### 1.1.1. Descripción del problema.

La empresa “Macerados Sacha”, caso de estudio del presente trabajo de investigación, produce y comercializa bebidas alcohólicas en base al macerado en pisco de frutas y hierbas tales como maracuyá, aguaymanto, muña, hoja de coca y papaya arequipeña, dirigida a un grupo específico de consumidores que gustan de este tipo de bebidas dentro de la ciudad de Arequipa, así como también de público extranjero que visita la ciudad. Como unidad económica, la organización está clasificada como una micro empresa.

Contextualmente, el sector de bebidas alcohólicas actualmente se encuentra liderado por la Cerveza, seguido por el vino, luego por Aguardiente y finalmente el Pisco. (INEI, 2018)

**Tabla 1.**

*Consumo promedio per-cápita de bebidas alcohólicas en el Perú (Lt/hogar)*

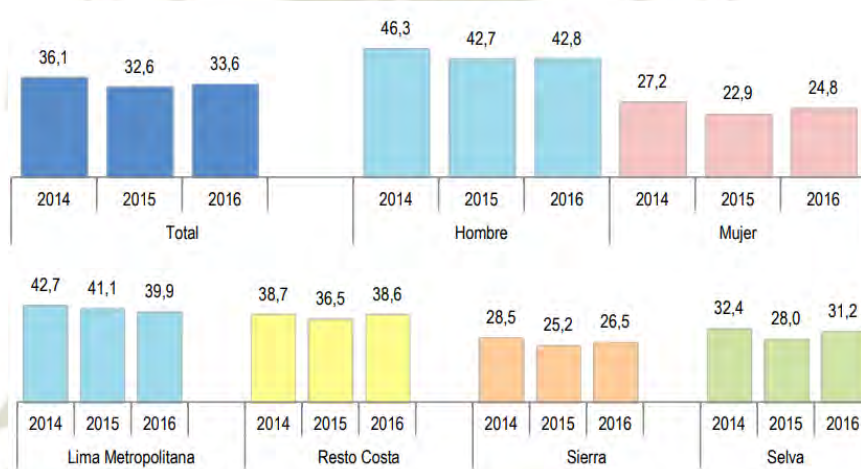
Tipo de bebida alcohólica	Total	Lima Metropolitana	Resto del país	Área de residencia		Región natural		
				Urbana	Rural	Costa	Sierra	Selva
Cerveza	32,9	38,6	30,2	36,8	19,4	37,9	24,6	33,5
Vino, espumante y otros	0,8	1,3	0,6	1,0	0,3	1,1	0,5	0,3
Aguardiente de caña	1,1	0,2	1,5	0,4	3,4	0,2	2,3	2,0
Pisco	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0

Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares, 2018

Estadísticamente, cabe mencionar que, según la base de datos obtenida por el INEI, los hombres consumen mayor cantidad de bebidas alcohólicas que las mujeres, además que las ciudades costeras consumen un 9% más bebidas alcohólicas, comparadas con las ciudades ubicadas en la sierra del país. (INEI, 2017)

**Figura 1.**

Porcentaje de consumo de bebidas alcohólicas según área de sexo y ubicación geográfica en Perú, 2017



Fuente: INEI (2017).

Asimismo, según el INEI (2019) en los resultados obtenidos tras la aplicación de una entrevista en los meses de febrero a diciembre del año 2019 a un total de 34,291 mujeres y hombres de 15 a más años de edad, el 68.9% de los entrevistados consumieron alguna bebida alcohólica en los últimos 12 meses, incrementando en 0.9% respecto al año anterior 2017.

**Figura 2.**

*Porcentaje de consumo de bebidas alcohólicas según área de residencia y nivel de educación 2014 - 2018*



Fuente: INEI (2019).

A nivel departamental, Ucayali, tiene un mayor porcentaje de personas de 15 y más años de edad que consumieron alguna bebida alcohólica en los últimos 12 meses, con un 80.8%. Arequipa se encuentra por encima del promedio con un 74.5%.

**Tabla 2.**

*Porcentaje de consumo de bebidas alcohólicas en Arequipa 2014 - 2018*

2014	2015	2016	2017	2018
69.8	75.5	74.8	77.8	74.5

Fuente: INEI (2019).

En cuanto al contexto interno del caso de estudio, según las afirmaciones brindadas por el gerente de la empresa, la organización en los últimos años ha centrado sus esfuerzos en optimizar los costos de producción que permitan que los productos sean rentables, dejando en segundo plano los procesos de comercialización y de distribución, los cuales no están claramente establecidos en la actualidad, lo cual ha desencadenado afectaciones a los niveles de ventas de la empresa que se vieron reflejados en el descenso de las mismas tras los resultados obtenidos al cierre del año 2019.

La desatención de estos dos procesos que van de la mano con las necesidades reales de los clientes, así como la falta de personal para cumplir funciones específicas requeridas por la organización, pueden ser los factores que hayan contribuido con los efectos adversos antes mencionados, por lo cual el presente trabajo de investigación enfocará su atención en dicha problemática, a través de la utilización del análisis de la experiencia de los consumidores (CX), herramienta base para el diagnóstico situacional de la empresa y, consecuentemente, en base a los resultados lograr elaborar propuestas de mejora que permitan solucionar el problema de la organización, ya que si estas deficiencias continúan y, paralelamente, se incrementa el nivel de competencia y productos sustitutos (Gin, Vodka, Tequila, Cerveza Artesanal, entre otros), la empresa Sacha se verá afectada negativamente en su participación de mercado, lo cual, podría comprometer el futuro de la organización en el mediano plazo, por falta de liquidez y competitividad.

### **1.1.2. Formulación del problema.**

#### **1.1.2.1. Interrogante Principal.**

¿Cómo se optimizará el proceso de comercialización y distribución con la propuesta de aplicación del análisis Customer Experience (CX) en la empresa de macerados “Sacha” en la ciudad de Arequipa?

### **1.1.3. Sistematización del problema**

#### **1.1.3.1. Interrogantes Secundarias**

- ¿Cuál es la situación actual en los procesos de comercialización y distribución y que deficiencias existen en ambos procesos?
- ¿Cómo aplicar el análisis experiencia del cliente (CX) para mejorar los procesos comercialización y distribución de los productos de macerado de la empresa “Macerados Sacha”?

- ¿Las propuestas permiten mitigar o eliminar las deficiencias identificadas?
- ¿Cuáles son los beneficios esperados de la mejora que evidencian la optimización del proceso de comercialización y distribución?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

### **1.2.1. Justificación Teórica**

El presente trabajo de investigación busca analizar el impacto que tendría implementar el análisis de Experiencia del Consumidor (CX) en los procesos de comercialización y distribución, con la finalidad de caracterizar a los clientes para que, a través de su conocimiento, se planteen soluciones creativas para satisfacer sus necesidades y de manera personalizada, escalonada y a medida que va dando resultados, seguir mejorando la experiencia brindada a los consumidores.

### **1.2.2. Justificación Metodológica**

El trabajo se encuentra alineado al principio de comprensión de necesidades y expectativas de las partes interesadas, en este caso los clientes (ISO International Standard Organization, 2015), debido a que se busca aplicar una herramienta de análisis de cliente adecuada para una MYPE y traducir sus resultados a una mejora operativa que permita que el cliente se sienta cubierto en sus necesidades y expectativas.

El entendimiento de la experiencia del cliente (CX) tiene su fundamento teórico en que los clientes en la actualidad interactúan por diversos medios y son de naturaleza más social. Por tanto, las empresas deben integrar los canales comerciales a sus procesos de comercialización y distribución, a manera de brindar una experiencia positiva al cliente, tradicionalmente relacionada al marketing pero que en la actualidad está redefiniendo los procesos, características de productos y formas de gestionar una organización (Lemon & Verhoef, 2016).

### **1.2.3. Justificación Práctica.**

#### **1.2.3.1. Política, Económica y/o Social.**

Políticamente, se busca incrementar el consumo de producto nacional que favorezca con los indicadores económicos del país.

Económicamente, las mejoras incidirán en el incremento de las ventas, con ello mayores ingresos y una mejor posición en el mercado para así incrementar la cuota de clientes.

Socialmente, la investigación propone un modelo potencialmente replicable para otras entidades del mismo rubro, así como un antecedente investigativo para próximos interesados en el tema.

#### **1.2.3.2. Profesional, Académica y/o Personal.**

La presente tesis contribuirá al desarrollo profesional del investigador al demostrar sus conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, el tema de investigación es de especial interés por mi persona y clave dentro de la carrera de ingeniería industrial.

La obtención del título profesional como Ingeniera Industrial es de vital importancia para el desarrollo de los objetivos de la investigadora.

### **1.3. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

- Se tendrá una especial consideración para la data histórica del año 2020 debido a la coyuntura del COVID-19, siendo un año atípico para todas las empresas.
- Disponibilidad de tiempos de atención para entrevistas hacia el personal de la empresa.
- Metodologías de trabajo empíricas arraigada a los colaboradores.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

Optimizar el proceso de Comercialización y Distribución de la empresa “Macerados Sacha”, en la ciudad de Arequipa a través de la aplicación del análisis de Experiencia del Cliente (CX).

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Describir la situación actual de la organización y de los procesos de Comercialización y Distribución identificando los problemas existentes.
- Aplicar el análisis de la experiencia del cliente (CX) que permita identificar los puntos a mejorar, sean internos (procesos actuales) y externos (interacción con los clientes) de la organización.
- Desarrollo de las propuestas que permitan mitigar o eliminar las deficiencias identificadas.
- Evaluar la viabilidad de las propuestas a través de la obtención de beneficios y costos esperados.

## **1.5. ALCANCES DEL PROYECTO**

### **1.5.1. Temático**

La presente investigación desarrollará una propuesta de mejora en la comercialización y distribución de los productos ofrecidos por la empresa, mediante la Gestión de la experiencia del Cliente CX para el caso de la empresa “Macerados Sacha”.

### **1.5.2. Espacial**

La investigación se desarrolla en la empresa “Macerados Sacha” situada en la ciudad de Arequipa, Perú.

### 1.5.3. Temporal

En el proyecto de investigación se utilizó data histórica anual desde 2016 hasta 2020, teniendo una consideración especial para este último año en mención al ser un caso atípico para todas las organizaciones y el procesamiento, el desarrollo fue durante el segundo semestre del 2020.

### 1.6. HIPÓTESIS

Es factible que al aplicar el análisis de experiencia del cliente (CX) se logre optimizar el proceso de comercialización y distribución de la empresa “Macerados Sacha” en la ciudad de Arequipa.

### 1.7. VARIABLES

#### 1.7.1. Variable independiente

- Análisis de experiencia del cliente (CX)

#### 1.7.2. Variable dependiente

- Proceso de Comercialización
- Proceso de Distribución

#### 1.7.3. Variables

- Variable Independiente: Análisis de Experiencia del Consumidor (CX)
- Variable Dependiente: Proceso de Comercialización y Distribución.

Los indicadores de ambas variables se muestran en la Tabla 3.

**Tabla 3**  
*Identificación de Variables*

Variable	Clase	Dimensión	Indicadores	Cálculo
<b>Análisis de Experiencia del Cliente (CX)</b>	<b>Independiente</b>	Percepciones del cliente	Necesidades que la empresa debe cumplir de sus clientes Calidad de productos	Pregunta 5,6,7,8 de encuesta Pregunta 9,10, 11 de encuesta
		Interacciones del cliente	Canales de venta	Número de canales de contacto de la empresa
<b>Proceso de Comercialización y Distribución</b>	<b>Dependiente</b>	Pedidos atendidos a tiempo (Distribución)	% de distribución atendido o % de pedidos a tiempo	$\% \text{ Atendido a tiempo} = (\text{Atendidos a tiempo} / \text{Pedidos solicitados}) * 100$
		Optimización de los procesos	Índice de valor agregado	Tiempo de Valor Agregado / Tiempo Total
		Crecimiento de ventas (Comercialización)	Volumen de ventas	Precio de venta * Unidades Vendidas

Fuente: Elaboración propia

## **1.8. MARCO METODOLÓGICO**

### **1.8.1. Diseño de Investigación**

La siguiente investigación tomará una estrategia que se desarrollará bajo el diseño no experimental ya que el objetivo de la investigación será analizar si la metodología propuesta logra encontrar solución a la problemática, sin manipular las variables.

### **1.8.2. Tipo de Investigación.**

La siguiente investigación será de tipo transaccional ya que los datos serán recolectados en un espacio de tiempo determinado.

### **1.8.3. Nivel de Investigación.**

El nivel de investigación es descriptivo y explicativo, ya que buscará denotar el diagnóstico de la empresa, tanto de la experiencia de los consumidores, como la situación actual de los procesos comercialización y distribución, identificando las causas de los problemas evidenciados y, de esta manera, proponer las soluciones adecuadas para solucionar los mismos.

### **1.8.4. Población y Muestra**

La población está conformada por los clientes que consumen bebidas alcohólicas en la ciudad de Arequipa. Para ello se establecieron criterios de inclusión y exclusión para la muestra.

Criterios de inclusión:

- Personas de 20 años a 64 años
- Personas tanto masculino como femenino
- Que radiquen en la ciudad de Arequipa
- Que tomen bebidas alcohólicas

Criterios de exclusión:

- Menores de 20 años de edad

- Población fuera de la ciudad de Arequipa

Calculo:

$$\frac{p(1-p)}{\left(\frac{Error^2}{10000 * ValorConfianza}\right) + \left(\frac{p(1-p)}{población}\right)}$$

Prob. de éxito (p): 0,5

Error (+/-) %: 10

Nivel de Confianza (%): 95%

Población: 57,928

Resultado: 96 personas

#### **1.8.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

Las técnicas e instrumentos a emplear para la obtención de información son las encuestas, Focus Group y observación (levantamiento de información).

#### **1.8.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.**

Los datos serán consolidados en una hoja de cálculo en Microsoft Excel y flujogramas elaborados en hoja de documento en Bizagi.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. METODOLOGÍA CUSTOMER EXPERIENCE (CX)

El Customer Experience (CX) es la metodología que va más allá de brindar buenos servicios a los clientes, ya que el UX (User Experience) se encarga de ello, sino va desde el diseño hasta la implementación de este servicio mediante una correcta gestión por ello el CX debe definir canales estratégicos para tener contacto con el cliente y tener un UX definida (El Kutby, 2016). Se debe tratar de gestionar una buena experiencia hacia el cliente por lo que Pine y Gilmore (1998) define como experiencia a esos eventos memorables que una empresa ofrece con el fin de tener ese compromiso del cliente hacia la empresa.

##### **Desarrollo de la metodología:**

Por lo general, un cliente no suele visualizar a la competencia ya que han recibido una buena experiencia en la adquisición de un producto y/o servicio. Los pasos a seguir para aplicar esta metodología con éxitos son:

- Conocer cómo el cliente percibe la marca, teniendo presente su reacciones, acciones, comentarios y opiniones para identificar el valor que percibe un cliente ya que no solo la empresa debe enfocarse en saber sus necesidades, sino también conocerlas. (Salesforce, s.f.)
- Conocer la marca en su totalidad, para identificar qué promete al público y qué se transmite a través de ella, siendo coherente con la misión de la marca.
- Garantizar la experiencia del trabajador, es decir, que para que se transmita una experiencia memorable, esta debe partir en los procesos internos que sean óptimos para verlo reflejado en la imagen de la empresa frente a los clientes.
- Identificar una necesidad, gracias al conocimiento del comportamiento del consumidor para que la empresa este a la vanguardia de las necesidades del cliente ya que podrá estar un paso delante del cliente.

- Satisfacer las necesidades, para ello se debe tener claro que diferencia a la empresa de la competencia para ser una experiencia única o mejorada teniendo en cuenta que los usuarios prefieren accesibilidad y sencillez en la adquisición de un producto y/o servicio.
- Ventas, aquí el cliente se llevó una grata experiencia previa por lo que ahora se busca la atención personalizada y una compra sencilla con valores y transparencia.
- Concretar expectativas, una vez captada la atención del cliente es necesario saber lo que piensa y lo que siente para la creación de nuevas experiencias. (ESAN, 2019)

### **Flujo para la aplicar la metodología**

Para el análisis del flujo del proceso del servicio se debe tener en cuenta los procesos involucrados y así nos permita monitorearlos y también conocer a nuestros clientes para saber cómo utilizar los recursos empresariales, asimismo de la productividad por cada departamento de la empresa permitiendo una futura innovación en el servicio o producto. (Mora, s.f.)

Para medir el nivel de satisfacción del cliente, al finalizar el proceso se debe realizar una encuesta con el fin de identificar los puntos de mejorar, esta encuesta de satisfacción debe contener las actividades por cada etapa (Olivares, y otros, 2019).

Seguidamente se deben evaluar a los trabajadores de la empresa para conocer los problemas internos que afectan al cliente.

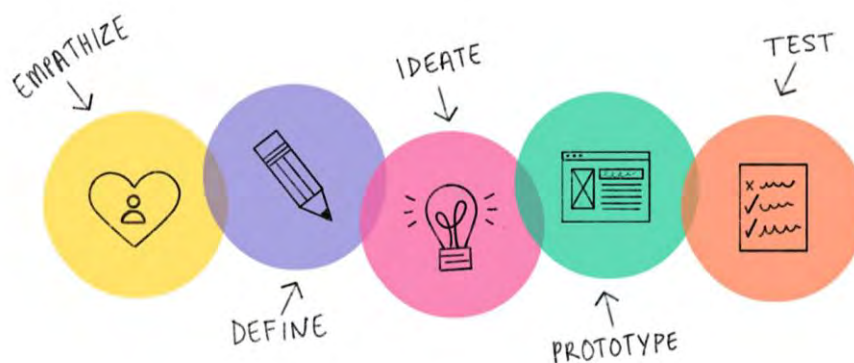
Después del análisis, se debe realizar las mejoras correspondientes las cuales se puede apoyar de:

- **Design thinking:** metodología que representa gráficamente la innovación a realizar mediante cinco etapas: empatizar (lograr conocer al usuario en cuanto a sus pensamientos, actitudes, entre otros), definir (crear un usuario para adecuado para la innovación planteada), idear (los participantes involucrados deben brindar todas las ideas posibles),

prototipar (traer la innovación a algo tangible) y evaluar (recaudar información acerca de la reacción de los usuarios en base al prototipo) (Castillo, Alvarez, & Cabana, 2014)

**Figura 3**

*Etapas del design thinking*



Fuente: Recuperado de Observatorio Tecnológico, s.f.

Los flujos de la aplicación de la metodología pueden ser expresados en diagramas de flujo y procedimientos que ayudan a la identificación de las oportunidades de mejora.

## 2.2. LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE (CX) Y SU EVOLUCIÓN EN EL TIEMPO

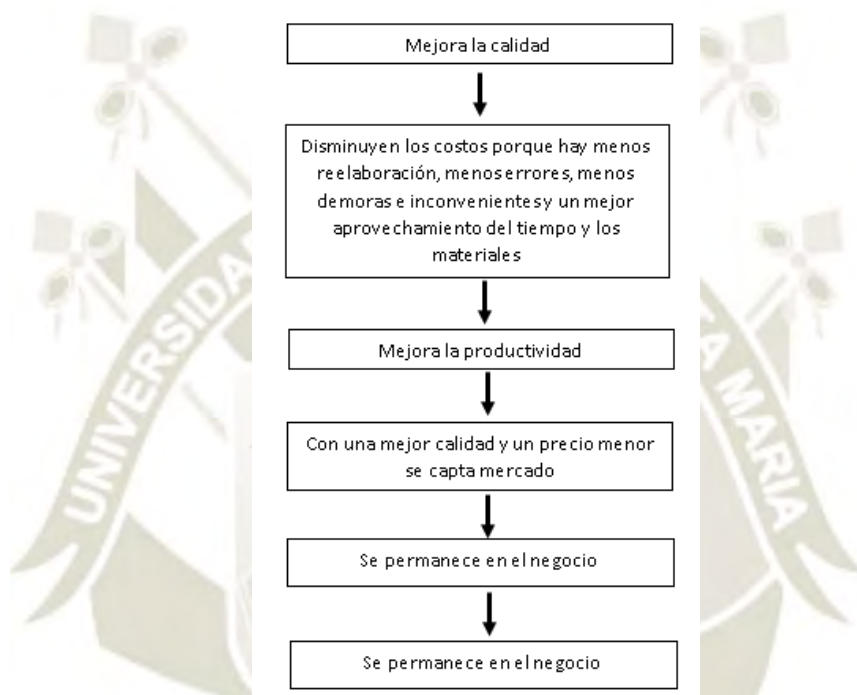
Existen tres cuestiones vitales en la dirección de organizaciones dedicadas a manufacturas y/o servicios, estas son: la productividad, los costos y la calidad (Evans & Lindsay, 2014).

- **Productividad:** medida de eficiencia definida como la relación entre la cantidad producida por unidad de insumos como son: mano de obra, capital o administración (Render & Heizer, 2014).
- **Costos de operaciones:** Recursos consumidos por la organización para desarrollar sus actividades. Se dividen en costos tangibles y costos intangibles (Render & Heizer, 2014).
- **Calidad:** es el grado en el que el conjunto de las características inherentes de un objeto o servicio cumple con los requisitos. El término de calidad se puede utilizar con adjetivos como pobre, bueno o excelente (ISO, 2015).

En la búsqueda de excelencia, se puede citar el modelo de reacción en cadena descrito por Edward Deming (2000) en la cual se prioriza la calidad como un medio adecuado de gestionar una organización.

**Figura 4.**

*Reacción en cadena de Deming*



Fuente: Deming (2000).

La mezcla de productividad, costos y calidad, contribuyen a la rentabilidad de la organización, sin embargo, de estos tres, el más significativo para decidir el éxito o fracaso evaluado en un largo plazo, es la calidad (Evans & Lindsay, 2014).

La calidad no es un concepto nuevo, ya que, en 1887, William Cooper Procter indicaba que el primer trabajo que debe hacer su organización, es producir, productos de calidad para que los consumidores compren, y sigan comprando. La calidad es parte importante en las organizaciones modernas (Evans & Lindsay, 2014). Todas ellas buscan destacar en el mundo competitivo, buscando mejorar su desempeño constantemente. Joseph Juran decía

que el siglo XX era el siglo de la productividad, y el siglo XXI debería ser el siglo de la calidad (Stewart, 1999).

En cuanto a la definición de calidad, puede tener diversas connotaciones en la que las personas pueden tener una mirada subjetiva y una relación en diferentes criterios según la cadena de valor producción – marketing, así mismo es un concepto que sigue en constante cambio. En tal sentido es importante entender las diversas perspectivas, según Evans & Lindsay (2014) se puede enfocar de 06 perspectivas:

- **Trascendente:** Cuando se utiliza para distinguir un producto o servicio de manera superior o de excelencia. Walter Shewart en 1931 es quien lo define con la bondad de un producto o servicio. Es esto mismo a lo que se le conoce como definición trascendente, cuando trasciende expectativas por encima de los límites regulares.
- **Producto:** Cuando se relaciona a la cantidad de algún atributo o número de características diferentes que equivale a una calidad mayor. Las organizaciones dan a conocer los atributos del producto, y es necesario adecuar estos a lo que desean los clientes a través de investigaciones de mercado.
- **Usuario:** Se refiere a la definición basada en la calidad basada en el usuario, es decir el uso y cuan bien desempeña su papel para el uso que el cliente le da. Para tal las organizaciones cuentan con productos que van dirigidos a distintos públicos, y por tanto el producto es de calidad, para quien lo determina así.
- **Valor:** Los clientes perciben la calidad no solo del bien físico, sino comparan la calidad en base a los bienes y servicios en total que ofrece el negocio, a esto es a lo que se le conoce como “paquete de beneficios para el cliente” con precio y ofrecimientos competitivos. Desde esta perspectiva los clientes comparan los productos similares y pueden seleccionar uno por el menor precio, o porque ofrece mayores beneficios.

- **Manufactura:** “Se trata de que cada vez que se obtiene un producto, se puede confiar en lo que contiene”, a esto se le denomina conformidad de especificaciones, en cuanto a los servicios también se puede definir como “llegada a tiempo”. Es la forma más objetiva de medir la calidad, cuanto se determina si un bien o servicio se entregó tal cual como se diseñó.
- **Cliente:** Según el Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (ANSI en inglés) y la Sociedad Estadounidense para la Calidad (ASQ en inglés) definieron la terminología de calidad en 1978 como la *“totalidad de particularidades y características de un producto o servicio que están relacionadas con su capacidad para satisfacer necesidades determinadas”* (Evans & Lindsay , 2015) a fines de 1980 se empieza a utilizar el concepto como el “cumplir o exceder las expectativas del cliente”

### 2.2.1. La experiencia del cliente como factor diferencial de calidad

En el estudio denominado “La Ruta de Servicio del Cliente, una herramienta alternativa para iniciar la Mejora en el Servicio e Innovación” (Segura, Barragán, & Alarcón, 2018) menciona que los enfoques de visualización de trayectoria del producto tiene un enfoque reducido debido a que solo se contempla un producto o servicio y se encuentran más centrados al producto o servicio, dejando de lado al cliente. En tal sentido el uso de herramientas de la experiencia del cliente (CX) ayudan a encontrar los puntos de mejora e innovación dentro del proceso desarrollado por la organización, así como mejorar la calidad percibida por el cliente.

Existen diferentes especialistas de la organización que demuestran que la mejora en la experiencia del cliente (CX) ayuda a buscar entregarle mayor valor y puede generar una ventaja competitiva (Porter, 2010), lo cual genera un incremento de la confianza del mismo cliente (Oracle, 2011) en donde lo que se busca es la lealtad del cliente para que este se mantenga periódicamente consumiendo productos de la empresa.

Es así como el presente trabajo busca establecer los lineamientos iniciales para que la empresa “Sacha” perdure en el mercado, a través de la identificación de la experiencia del cliente (CX) en cuanto al consumo. Si bien el producto ya ha sido probado, la forma de llegada o exposición en el mercado a través de sus procesos de distribución y comercialización deben ser igualmente evaluadas para establecer un criterio en lo que esperaría el cliente en cuanto al acceso al producto.

## **2.3. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1. Antecedentes a nivel internacional**

El proyecto titulado “Plan de comercialización para la empresa Proglobal S.A.” elaborado por Vergara (2019) tuvo como objetivo principal diseñar un plan de comercialización para la empresa Proglobal S.A. mediante estrategias para la mejora de la distribución y venta de alimentos, bebidas y licores Premium en la ciudad de Quito.

Se utilizó como instrumento la encuesta, la cual se aplicó a 390 canales distribuidores con la finalidad de conocer la percepción de la calidad del producto y servicio que ofrece la empresa a los distribuidores. El diagnóstico de la empresa se realizó a nivel microentorno, con un análisis de mercado, de clientes y proveedores, y a nivel macroentorno mediante un análisis DAFO. (Vergara Pastaza, 2019)

La propuesta consiste en estrategias para productos importados, estrategias de segmentación y posicionamiento tomando como base la herramienta de marketing mix. Se elaboró además un plan de acción que comprende la política, estrategias, acciones, línea base, metas a conseguir y el tiempo a emplear para las dimensiones comerciales de producto, plaza, precio y promoción, por último, la ejecución y control del plan se planteó a través de indicadores de gestión. El presupuesto requerido para implementar las estrategias propuestas y obtener los resultados en un periodo de 3 años es de \$304.750,

periodo en el que la empresa obtendrá mayores ganancias y crecerá de forma significativa. (Vergara Pastaza, 2019)

Ugalde (2019) elaboró un proyecto de título “Modelo de plan de comercialización para la industria de lácteos en la provincia del Azuay. Caso de estudio: Empresa Abellito S.A. “La Avelina” con la finalidad de incrementar la participación de mercado de la empresa bajo estudio. Para la elaboración del modelo se realizó un estudio de mercado, un análisis de la competencia, así como un análisis externo e interno para poder plantear las estrategias de comercialización más adecuadas para la organización, las cuales se basaron en el mix de marketing además sirvió de apoyo para la identificación del comportamiento del consumidor la aplicación de encuestas como técnica principal. La elaboración del modelo consideró aspectos de segmentación y planteamiento de estrategias de comercialización. Como conclusión se obtuvo que la empresa posee productos de alta calidad, sin embargo, no cuenta con un nivel de posicionamiento adecuado, aspecto sobre el cual se ha elaborado la propuesta.

### **2.3.2. Antecedentes a nivel nacional**

Herrera (2018) en su proyecto de título “Gestión de la Experiencia del Cliente y su aporte estratégico en la comunicación de marketing: Estudio en jóvenes consumidoras de tiendas virtuales de productos de belleza de Lima Metropolitana” planteó como objetivo general identificar los mecanismos para incorporar la experiencia del cliente en el proceso de comunicación en consumidoras de productos de belleza que hacen uso de tiendas virtuales entre los 18 y 25 años de edad de nivel socioeconómico B de Lima Metropolitana.

El tipo de investigación es descriptiva correlaciona y comprende dos fases, la primera de carácter cualitativo que consistió en la realización de entrevistas de profundidad a expertos en el área de experiencia con el cliente, comunicaciones y manejo de campañas digitales y entrevistas grupales o focus group a usuarias que realizan sus compras de productos de

belleza en tiendas virtuales. La segunda fase es de carácter cuantitativo mediante la aplicación de encuestas a un total de 100 personas con la finalidad de validar lo obtenido en la investigación cualitativa y evaluar aspectos de proceso de compra, experiencia de marca, relación con la marca y decisión de compra. (Herrera García, 2018)

El modelo planteado basado en la experiencia con el cliente comprende la estructuración adecuada de aspectos como el conocimiento del cliente, posicionamiento, punto de contacto, interacciones positivas, satisfacción del cliente, compra y recomendación.

El trabajo denominado “Innovación del Modelo de Negocio para Mejorar la Experiencia de Compra de los Clientes de un Supermercado” desarrollado en la Universidad ESAN, Lima (Arbañil García, Barrientos Ynfante, Maguiña Figueroa, & Murrugarra Velásquez, 2018) El trabajo aplicado a las tiendas de supermercado Tottus, para clientes que visitan presencialmente las tiendas en Lima. El trabajo realiza un estado del arte identificando términos como CX Customer Experience, Transformación digital, Bigdata. Además, se identificó la expectativa del cliente a través de Focus Group, visitas presenciales y entrevistas. Además de identificar el “Viaje del cliente” así como los cuellos de botella y puntos de dolor, entre otros. Además, se realizó un análisis de la competencia a través del benchmarking. Al final los trabajos se resumen en un Plan de inversión tecnológico, plan de marketing y un plan económico-financiero.

El proyecto de tesis elaborado por Arévalo (2015) de título “Planeamiento estratégico de marketing para mejorar la comercialización de la empresa Costana S.A.C. en el distrito de Trujillo” tuvo como finalidad incrementar los beneficios de la empresa mediante el aumento en el número ventas, la participación de mercado y la eficiencia del personal de ventas. Se aplicaron técnicas como la encuesta y entrevista. Como principales resultados se obtuvo que uno de los motivos principales de compra es el precio, no se cuenta con un plan de publicidad y el nivel de posicionamiento no es el adecuado. El planeamiento

estratégico se basó en los resultados obtenidos tras auditorías a nivel interno y externo, análisis situacional mediante las matrices FODA y BCG.

El programa de acción elaborado se basó en la evaluación de aspectos de segmentación de mercado, mix de marketing, posicionamiento, fuerza de ventas y análisis de la competencia, enfocándose en mejorar las variables de publicidad y atención personalizada. Como recomendación al área de administración se propuso implementar un control en los procesos de almacén para disminuir el número de reclamos y considerar la apertura de sucursales y aprovechar la oportunidad de crecimiento del sector y la situación económica actual del país (Ugalde Vásquez, 2019).

### **2.3.3. Antecedentes a nivel local**

El proyecto de título “Propuesta de un plan de posicionamiento y comercialización para la bebida espumante Majestad Clásico Rosado, en la ciudad de Arequipa, 2016” elaborado por Villar (2016) utilizó como técnica de levantamiento de información una encuesta para determinar el estado actual a nivel de posicionamiento, estado de comercialización, participación de mercado, canal de distribución, volumen de compras, publicidad y competencia del producto bebida espumante Majestad clásico rosado, la encuesta se aplicó a un total de 384 personas de la provincia de Arequipa, entre 20 a 34 años que pertenecen a la clase media AB, y una entrevista al administrador de la empresa. La identificación de problemas se logró con la elaboración de la matriz de perfil competitivo, matriz BCG, matrices de análisis interno y externo (EFI Y EFE), análisis FODA, matriz interna y externa y la matriz CAME, el análisis de causas del principal problema (bajo nivel de posicionamiento y comercialización) se realizó mediante un diagrama de Ishikawa.

En base al diagnóstico se planteó distintas propuestas dentro de las principales, marketing mix con énfasis en la promoción inicial del producto a un bajo precio, la matriz Ansoff, que comprende el uso de internet, nuevo diseño del producto y programa de comisiones

para vendedores, en cuanto a estrategias de comercialización se consideró, determinar zonas de ventas para vendedores, así como un proceso de capacitación y establecimiento de indicadores de gestión. Los beneficios de la propuesta comprenden incremento en el nivel de ventas en promedio de 15% y una reducción de costos de distribución en un 5%. El periodo de implementación de propuestas considerado fue de tres meses lo que generaría una utilidad de S/ 187,501.00.

## **2.4. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.4.1. Clientes**

Son las personas que requieren un servicio de un profesional, la compra de productos en un centro comercial o también empresas que solicitan los servicios de otras organizaciones, todos a cambio de un pago a retribuir. Toda empresa o profesional que brinda servicios o vende productos, debe principalmente buscar la satisfacción del cliente.

### **2.4.2. Customer Experience (CX)**

Es cuando el cliente ya tiene un concepto de los servicios de una empresa, la compra de productos de la misma marca o propagandas. Con todas estas experiencias el cliente evalúa si se queda o no a seguir adquiriendo tales productos o servicios.

### **2.4.3. Fidelización**

Es la fidelidad de los clientes hacia una empresa hacia un producto obtenido, al buen servicio recibido, buen trato lo que invita a continuar recurriendo a dichas empresas a solicitar servicios o la compra de productos, por ende, recomendar a otras personas.

### **2.4.4. Gestión del Cliente**

Son las formas estrategias para lograr el bienestar la satisfacción del cliente y hacer que sea fiel a la empresa, negocio y vuelva las veces que requiera de tales servicios para tomar medidas para conservar esas preferencias.

#### **2.4.5. Macerados**

Es un proceso de sumergir un insumo en un líquido que contiene alcohol, durante un determinado tiempo para transmitir el sabor del insumo sumergido puede ser una fruta o una planta.

#### **2.4.6. Nivel de Ventas**

Es la suma de ingresos por las ventas de un determinado producto o servicio en un determinado tiempo, el mayor número de ventas implica mayores ingresos que van en beneficio para el éxito de la empresa.

#### **2.4.7. Satisfacción**

La satisfacción del cliente es cuando la venta de un servicio o producto cumple con todas las expectativas de calidad, costo, buen trato, etc., que satisfacen plenamente al cliente, que no solo volverá a repetirla, sino que recomendará a muchas personas que obtengan el producto.

#### **2.4.8. Producción de macerados**

La producción de macerados como por ejemplo los licores de fruta, se producen al macerar frutas en alcohol, agua y azúcar en un determinado tiempo.

#### **2.4.9. Productividad**

La productividad son las acciones que se realizan en una empresa para el logro de sus objetivos que sirven para medir la producción de cada recurso utilizado y se podrá evaluar que productividad se ha obtenido.

## 2.5. MARCO REFERENCIAL

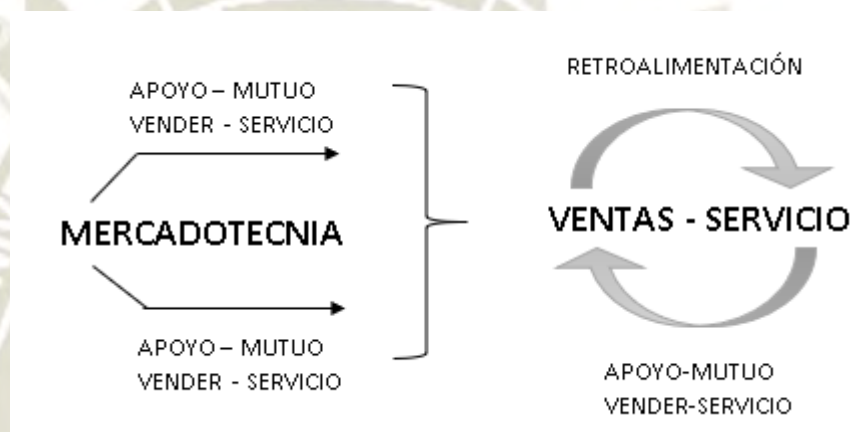
### 2.5.1. Ventas

#### 2.5.1.1. Principios de las ventas

Las ventas están formadas por un entorno filosófico conformado por mercadotecnia, servicio, sociología, comunicación y psicología, este conjunto ejemplifica el siguiente gráfico:

**Figura 5.**

*Esquema de principios de ventas*



Fuente: De la Parra y Madero (2003).

La mercadotecnia está compuesta por los siguientes elementos:

- Calidad
- Psicología
- Comunicación
- Economía
- Administración
- Planificación
- Productividad

Las que se llevan bajo la regla de “A mayor esfuerzo de mercadotecnia MENOR esfuerzo de ventas. Y a menor esfuerzo de mercadotecnia MAYOR esfuerzo de

ventas”. Si esta regla no se cumple no se obtendrán los resultados esperados (De la Parra & Madero, 2003).

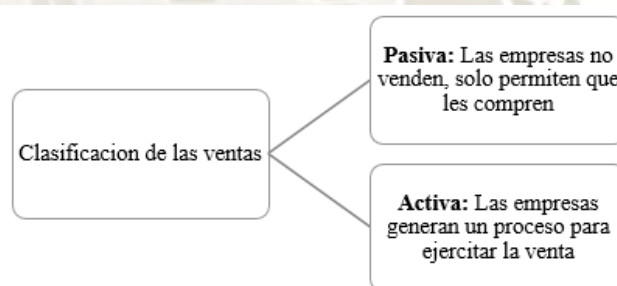
### 2.5.1.2. Definición de ventas

Una de las actividades más buscadas por organizaciones o personas es la venta, ya que el éxito depende directamente del número de veces que realizan esta actividad y de su capacidad para realizar esta actividad. Para influir en el desarrollo de la organización y satisfacer las necesidades de los compradores, las ventas se consideran la ciencia responsable de intercambiar el equivalente de unidades monetarias por bienes y servicios.

### 2.5.1.3. Clasificación de las ventas.

**Figura 6.**

*Esquema de clasificación de ventas*



Fuente: Elaboración propia

#### 2.5.1.3.1. Venta pasiva

Este tipo de venta el que da inicio al proceso de compra es el cliente, por ejemplo, son los receptores de pedidos, los tomadores de órdenes, los visitantes de muestras y estos son los que solo exponen lo que venden y esperan a la iniciativa del cliente. Los clientes compran por la necesidad de satisfacer sus requerimientos, no porque la empresa necesita vender sus bienes o servicios.

#### 2.5.1.3.2. *Venta activa*

En este tipo de venta el cliente es una parte fundamental dentro del proceso, ya que se ponen todos los recursos y esfuerzos para satisfacer sus requerimientos. La organización y los vendedores toman la iniciativa en este tipo de venta para que tengan una fidelización por parte del cliente. (De la Parra & Madero, 2003)

#### 2.5.1.4. **Tipología de ventas**

##### 2.5.1.4.1. *Venta Repetitiva*

En este tipo de venta el cliente ya conoce con anterioridad el producto o servicio, sus funciones y características, de esta manera se relaciona con las necesidades que presenta y la decisión de compra que toma basada en su experiencia o si presenta una nueva necesidad (De la Parra & Madero, 2003).

##### 2.5.1.4.2. *Venta de negociación*

La venta por negociación, debido al desconocimiento del cliente sobre el producto o servicio, se requiere el apoyo y asesoramiento para asistir al cliente, durante el proceso de venta donde demuestra que el producto o servicio cubren la necesidad del cliente con la finalidad de llegar a la decisión de compra (De la Parra & Madero, 2003)

#### 2.5.1.5. **El proceso de ventas.**

El proceso de venta está formado por la organización que involucra la preparación y el adecuado uso de los instrumentos para la actividad del proceso de venta, en el tiempo establecido y conveniente, lo que significa tener programado plan total de trabajo.

Existen tres partes importantes en toda planificación: pronosticar el futuro, ver cómo quiere que éste sea y diseñar maneras para asegurarse que el futuro resulte de esa forma.

La venta requiere un proceso para ordenar la ejecución de sus diferentes actividades, de lo contrario no podrá satisfacer de manera efectiva las necesidades y expectativas de los clientes, ni facilitará la realización de los objetivos de la empresa.

Defina el proceso de ventas como "la secuencia lógica de prospección, entrada, exhibición y servicio postventa que el vendedor sigue cuando trata con compradores potenciales" (Stanton, Etzel, & Walker, 2009).

El método de desarrollo del proceso de ventas no puede ni debe llevarse a cabo a voluntad. Debe corresponder a las características psicológicas del cliente. Esto tiene características claras. El proceso de toma de decisiones y comunicación es ordenado y estructurado. Por lo tanto, el proceso de tratar de influir en su comportamiento de compra debe corresponder a estas características psicológicas y biológicas.

#### **2.5.1.6. Planificación y estrategia de la venta**

El primer paso para la venta es la planificación lo que significa definir el proceso y organizar actividades para definir si el plan realizado va de acuerdo a lo planeado, para accionar una posible corrección. También se tiene en cuenta el análisis cuantitativo y cualitativo del mercado, los servicios, las competencias y todo lo relacionado al proceso.

El factor cuantitativo se encuentra el mercado, canales de distribución y se relaciona con cuanto se produce, cuanto se vende y cuanto se puede vender que

engloba capacidades de producción, distribución y también demanda lo que proporciona gran cantidad de datos del manejo estadístico sobre el mercado que se persigue.

El factor cualitativo indica la aceptación por parte de los clientes y sus consumos del producto que adquiere. Por ejemplo, define quien, donde, cuanto, como y porque compran el producto.

Estos estudios permiten comprender las estrategias que permiten alcanzar las metas de negocio propuestas (De la Parra & Madero, 2003).

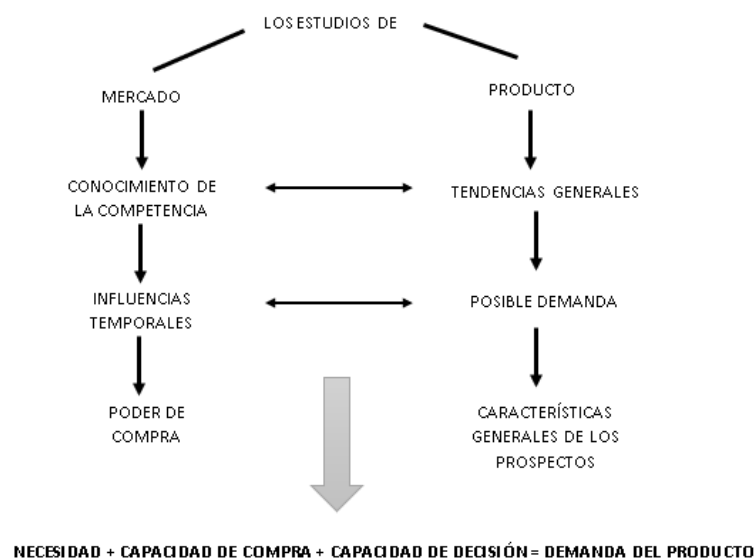
Las necesidades de los clientes se integran en tres fuerzas principales:

- Las motivaciones propias de los modelos
- El poder de influencia de los grupos
- Las presiones socioeconómicas

Existe un factor que influye en las decisiones de compra, que se entiende como un proceso mental por el que pasa el cliente potencial, desde que analiza las opciones hasta su decisión final.

**Figura 7**

*Proceso de planificación y estrategia de ventas*



Fuente: De la Parra y Madero (2003).

### 2.5.2. Modelo Boston Consulting Group (BCG)

La matriz está diseñada principalmente para empresas con múltiples departamentos. La matriz BCG describe gráficamente la diferencia entre la posición de participación relativa de mercado y la tasa de crecimiento de la industria. La matriz permite la gestión de carteras comerciales cambiantes, donde la posición de participación relativa de mercado se define como la participación de mercado en una industria particular en relación al índice de la cuota de mercado de las empresas competidoras más importantes de la industria, que está representada en el eje x, porque el eje y representa el crecimiento de las ventas industriales se mide como un porcentaje (Fred R , 2003).

La principal ventaja de la matriz BCG es que centra su atención en el flujo de caja, las características de inversión y las necesidades de los diversos departamentos de la empresa (Fred R , 2003).

Las subdivisiones de esta matriz se llaman cuadrantes, el cuadrante I es el de las interrogantes, el cuadrante II es el de las estrellas, el cuadrante III son las llamadas vacas generadoras de efectivo y el cuadrante IV es de perro.

#### **2.5.2.1. Cuadrante “Signo de interrogación”.**

Aquellas divisiones en una industria en rápido desarrollo, la cuota de mercado es relativamente baja. Las necesidades de efectivo de estos departamentos son altas, pero su generación de efectivo es muy baja. Se les llama interrogantes porque tienen que elegir entre fortalecer estrategias o vender productos. (Fred R , 2003)

#### **2.5.2.2. Cuadrante “Estrella”.**

Para las empresas, representan las mejores oportunidades de crecimiento y ganancias a largo plazo. Estos productos tienen una alta cuota de mercado relativa y una alta tasa de crecimiento industrial, debe obtener una gran inversión para mantener o Fortalecer su posición en el medio ambiente. (Fred R , 2003)

#### **2.5.2.3. Cuadrante “Vaca Lechera”.**

Ocupan una posición más alta en la participación relativa del mercado, pero compiten en industrias de crecimiento lento. Se les llama vacas productoras de efectivo porque producen más efectivo del que necesita y con frecuencia son ordeñadas. Estos departamentos se esfuerzan por mantener su fuerte posición. (Fred R , 2003)

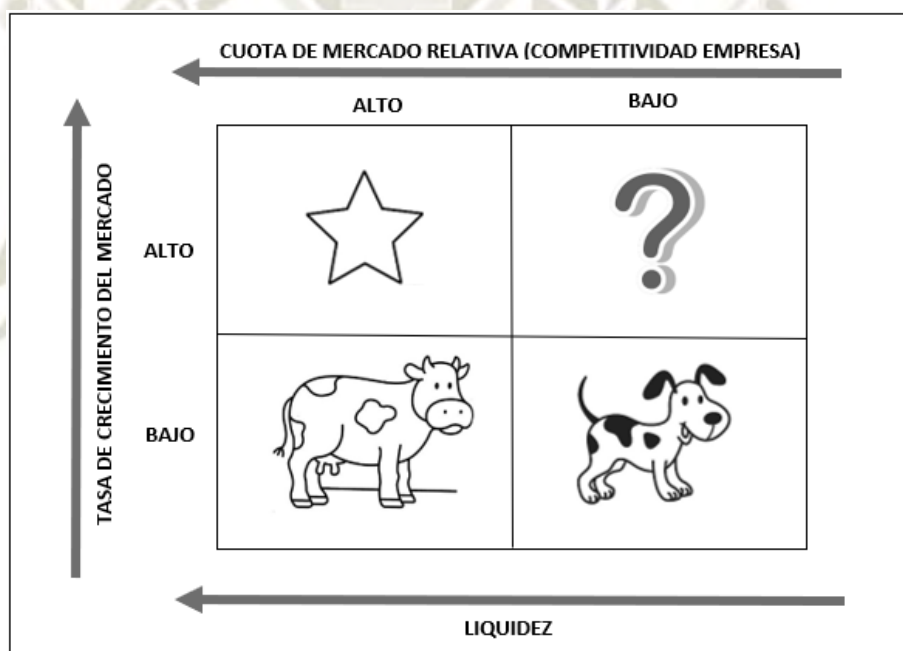
#### **2.5.2.4. Cuadrante “Perros”.**

Estos sectores tienen una participación de mercado relativamente baja y compiten en industrias con un crecimiento lento o nulo, por lo que estos sectores consumen grandes cantidades de efectivo en la cartera de la compañía. Debido a su posición débil, estas compañías generalmente terminan la liquidación recortando costos, eliminando o reduciendo gastos. (Fred R , 2003)

Muchas compañías han notado que estos departamentos han evolucionado con el tiempo: cuando se mueven periódicamente, los perros se convierten en interrogadores, los interrogadores se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas rentables y las vacas rentables se convierten en perros. En la compañía. En casos raros, las estrellas se convertirán en interrogantes, los interrogadores se convertirán en perros, los perros generarán vacas en efectivo o las vacas productoras de efectivo se convertirán en estrellas. El objetivo es obtener la cartera de inversiones de la división estrella.

**Figura 8**

*Esquema Matriz BCG*



Fuente: Elaboración propia

### 2.5.3. Plan de Mercado

Definir claramente lo que la empresa pretende hacer, incluido el presupuesto calculando las actividades para que pueda revisar y realizar los ajustes necesarios continuamente, identificar claramente a los competidores (actuales y futuros) y analizar sus fortalezas y debilidades para comprender las razones detrás del éxito o el fracaso. De esta manera, puede ajustar y detallar su estrategia Marketing.

Planificación del mercado: Este es un proceso de cinco pasos: Realizar un análisis de la situación, describir los objetivos de marketing y determinar el posicionamiento y diferenciar ventajas, seleccionar mercado objetivo y medir demanda del mercado, diseño estratégico de marketing mix (Stanton, Etzel, & Walker , 2009)

- **Realizar un análisis de la situación**

Contiene factores ambientales externos y recursos internos no comerciales que rodean el plan realizado por la gerencia. Este tipo de análisis también incluye grupos de clientes atendidos, estrategias para conocer a los clientes e indicadores clave del desempeño del marketing.

Como parte del análisis de la situación, las empresas llevan a cabo una evaluación DOFA en la que identifican y evalúan sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas más importantes. Para cumplir su misión, una organización debe aprovechar sus mayores fortalezas, superar o mitigar sus principales debilidades, evitar riesgos graves y aprovechar oportunidades prometedoras.

- **Trazar los objetivos de marketing:**

Estos deben estar estrechamente relacionados con los objetivos y estrategias generales de la empresa.

- **Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial:**

En este paso, se tomaron dos posiciones complementarias: cómo posicionar el producto en el mercado y cómo diferenciarse de la competencia. La empresa necesita establecer una imagen de producto en la mente de los consumidores. El posicionamiento se refiere a la imagen del producto que compite directamente con los productos que compiten con él y con otros productos vendidos por la misma empresa. Después del posicionamiento del producto, es necesario determinar las ventajas de diferencia viables.

- **Seleccionar el mercado meta y medir la demanda del mercado:**

Según la oportunidad de seleccionar el mercado objetivo y analizar sus oportunidades, la empresa necesita predecir la demanda (es decir, las ventas) en su mercado objetivo, lo que indicará si vale la pena cultivar el mercado o si es necesario encontrar otros mercados

- **Diseñar una mezcla de marketing estratégico:**

En este paso, los gerentes implementarán la combinación de productos, la distribución de productos y los métodos de promoción y los precios. Estos cuatro elementos deben satisfacer las necesidades de uno o más mercados objetivo, así como los objetivos del mercado objetivo Marketing.

#### **2.5.4. Comportamiento del consumidor**

Es el conjunto de actividades que efectúan las personas cuando seleccionan, evalúan y compran al adquirir bienes y servicios, con la finalidad de satisfacer sus deseos y necesidades que están relacionadas con sus procesos mentales y emocionales, así como acciones físicas. (Molla , 2014)

Otro concepto es que el comportamiento del consumidor está guiado por fuerzas internas que tiene cada individuo y es sensible a ser cambiado por fuerzas externas influenciadas por el entorno. (Arellano, 2013)

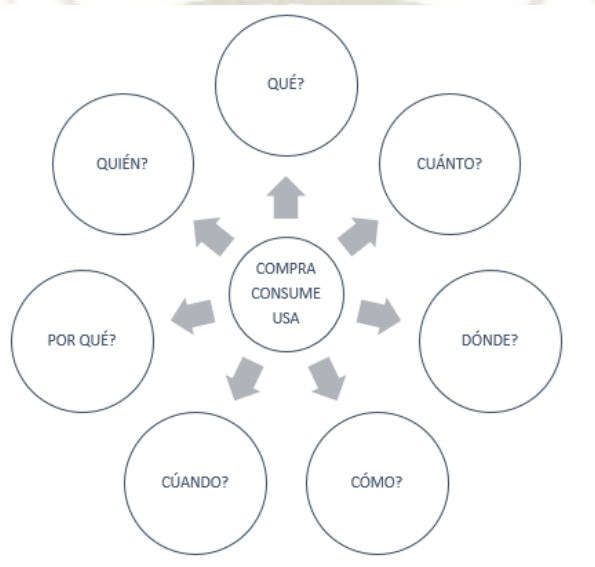
La persona manifiesta un comportamiento ante la necesidad de satisfacer sus necesidades usando un servicio o consumiendo un bien, se llaman actividades externas a la búsqueda de un producto, compra física. Y de las actividades internas es el deseo de un producto, lealtad hacia una marca de un producto en específico o la influencia producida por la publicidad.

La conducta que influye en el comportamiento del consumidor incluye cuestionamientos que se hace como porque lo compran, cuando, donde, con qué frecuencia lo compran son el efecto de las evaluaciones sobre compras futuras (Rivera , 2009).

Existe una interacción de factores ante la elección de un producto por el comprador, los cuales son:

**Figura 9.**

*Factores de elección de un producto*



Fuente: Elaboración propia

## 2.5.5. Customer Relationship Management (CRM)

### 2.5.5.1. Definición de CRM

Es la integración de tecnologías, procesos de negocio para entender y satisfacer necesidades de los clientes en cualquier momento que lo requieran (Bose, 2002).

Se involucra la adquisición, el análisis y el uso del conocimiento de los clientes con la finalidad de ofrecer servicios y productos de forma más eficiente.

Existen tres tipos de clientes según la lealtad a un producto a los cuáles se les debe tratar de diferente manera y se pueden identificar cada tipo usando un modelo de Customer Relationship Management (CRM).

- **Los clientes superiores:**

Generalmente son el 10% del total de clientes de una organización, se encuentran personas con una alta lealtad hacia la empresa y son los más rentables. Según el modelo CRM se busca conservar este tipo de clientes, ofreciéndoles los mejores servicios a fin de no dejar que la competencia ofrezca productos o servicios mejores y a consecuencia de esto dejen de adquirir los productos de la organización.

- **Los clientes medios:**

Pertenece el 40% - 50 % del total de clientes de una organización y dan cierta rentabilidad y son considerados un potencial importante para ser posibles futuros clientes leales. Son los clientes que obtienen servicios o productos no solo de una empresa, sino también de otras.

- **Los clientes inferiores:**

Pertenece el 40% - 50% de los clientes menos rentables para la organización, son aquellos clientes que dan una rentabilidad muy baja a la empresa (Bose, 2002).

#### 2.5.5.2. Características de un CRM

El CRM está constituido básicamente de cuatro características:

- Automatización de las ventas: Los procesos de venta son modelados en las aplicaciones. Los pedidos y movimientos con los clientes se incluyen en la base para controlar mejor el ciclo de compra. Aquí, puede ver las opiniones de diferentes clientes, con un historial de compras y comportamientos. Al mismo tiempo, se recopilarán datos relacionados con el producto o servicio, así como las regiones donde el producto tiene el mayor volumen de ventas (Padilla & Quijano, 2004).

- Servicio y soporte al cliente: Esto incorpora un excelente servicio al cliente ya que lo perfecciona el servicio a través de un control y medición de los movimientos que se dan entre este y los proveedores (Padilla & Quijano, 2004).
- Servicio de campo: Al utilizar el sistema CRM, los empleados de la empresa pueden comunicarse de manera rápida y efectiva con los clientes a través de servicios personalizados para comprender sus expectativas personales.
- Automatización del Marketing: CRM proporciona la información más actualizada sobre los hábitos de compra de los clientes, permitiéndoles identificar campañas de marketing efectivas que pueden llevar a la venta cruzada en un momento determinado, atrayendo así a nuevos clientes. Mediante el uso conjunto de CRM, inteligencia de marketing, bases de datos de clientes y comunicaciones técnicas interactivas, las empresas pueden satisfacer mejor sus necesidades únicas. Esto permitirá a las organizaciones saber qué les gusta o no les gusta a sus clientes, para que puedan comprender mejor sus necesidades (Padilla & Quijano, 2004).

#### **2.5.6. Customer Experience Management (CEM)**

Hoy en día, las organizaciones no solo deben centrarse en proporcionar sus productos o servicios a todas las personas posibles, sino que también deben centrarse en las ideas y estrategias correctas para crear una experiencia personalizada y centrada y comenzar a evaluar desde el momento real. Hasta después de la venta. Con este fin, se han diseñado prácticas y estrategias para que la empresa pueda contactar a los clientes.

El CEM basa su estrategia en la conexión que las empresas tienen con sus clientes, en función de cómo los consumidores interactúan con el producto o servicio, qué expectativas cumplen, cómo se lograron y qué sentimientos o emociones estaban presentes al

interactuar con ellos. Todos los días, las empresas deben centrarse en conocer las necesidades de sus clientes y, por lo tanto, satisfacerlas y superar sus expectativas. Es la experiencia que toda organización debe tener en cuenta para mantener una relación y un contacto de manera positiva antes de que los ideales y expectativas que el cliente genera a partir de esta conexión se utilicen para crear, fortalecer y vincular la lealtad del cliente. La compañía está en la misma armonía, sujeta a los mismos principios, valores, acciones e ideales que comunica cuando comercializa sus productos o servicios.

### **2.5.7. Métricas del Customer Feelings & Experience Management**

La empresa utiliza una variedad de técnicas de investigación para obtener información de mercado, incluidos métodos básicos y métodos tradicionales, así como nuevos conocimientos basados en nuevas tendencias y el crecimiento de los mercados existentes y potenciales. El uso de estas tecnologías se centra en el análisis de factores como los hábitos de compra, las preferencias, las necesidades u opiniones de los consumidores. Estos factores influyen en las percepciones de los consumidores sobre los productos o servicios, los bienes y servicios que los consumidores reciben actualmente y lo que desean en el momento y lo que desean a futuro.

Con el paso del tiempo, los métodos de investigación se han adaptado al desarrollo de los métodos de compra del consumidor. Tradicionalmente, la información buscada se enfoca en comprender datos específicos del consumidor. Sin embargo, la diferencia actual es un nuevo campo de investigación, en el que se puede mencionar los medios digitales, publicidad en E-Commerce o comercio electrónico, consumo de contenido digital, uso de equipos de nueva tecnología, comportamiento en línea, ROI de publicidad digital, etc.

La muestra utilizada para la investigación también puede ser no probabilística. En este caso, es imposible saber la probabilidad de error relacionada con los parámetros generales.

La ventaja de esta muestra es que no requiere un marco de muestra específico, por lo que

tiene un impacto en la reducción del número de muestras. Si bien este tipo de muestra puede parecer poco práctica, es muy eficaz a la hora de solicitar datos rápidamente, por lo que las muestras probabilísticas suelen perder este atributo durante la fase de investigación de campo.

Las tecnologías de recopilación de datos más utilizadas por las empresas incluyen entrevistas, grupos de opinión, encuestas de opinión, adictos a las compras, etc. Tradicionalmente, el uso de estas tecnologías produce información cuantitativa, números simples que requieren interpretación y análisis. Con el fin de determinar las acciones que tomará la compañía, en la actualidad están buscando más que solo obtener datos estadísticos del mercado. La investigación de mercado actual también intenta generar información cualitativa, lo que requiere una investigación más compleja.

### 2.5.8. Experiencia del Cliente (CX)

La experiencia del cliente, o en sus siglas en inglés Customer Experience (CX), abarcando todos los aspectos de la oferta de valor de la empresa, como es la calidad del servicio al cliente, publicidad, canales de comercialización, presentación del producto, y las características del mismo. También se puede definir como una respuesta interna a lo que los clientes perciben de la organización en cualquier punto de contacto directo o indirecto de la empresa. Entendiéndose los momentos directos los que el cliente busca y los indirectos los momentos en el que percibe el producto sin buscarlo (Meyer & Shwager , 2007) Se debe diferenciar la experiencia del cliente, entre la relación con los clientes, como se muestra a continuación.

#### Tabla 4.

*CEM vs. CRM – Harvard Business*

Qué es	Cuando aplica	se	Cómo monitorea	se	Quién utiliza la información	Relevancia para desempeño futuro	el
--------	---------------	----	----------------	----	------------------------------	----------------------------------	----

<b>Gestión de la experiencia del cliente</b> (CEM)	Registra y distribuye lo que un cliente piensa acerca de una empresa	En los puntos de interacción con el cliente: “puntos de contacto”	Encuestas, estudios dirigidos, estudios de observación, investigación de “voz del cliente”	Líderes de negocios o funcionales, para crear expectativas factibles de cumplir y mejores experiencias con productos y servicios	Proactiva: localiza espacios donde añadir productos en las brechas entre expectativas y experiencia
<b>Gestión de relaciones con los clientes</b> (CRM)	Registra y distribuye lo que una empresa sabe acerca de un cliente	Después de que existe un registro de una interacción con un cliente	Información de puntos de venta, investigación de mercado, seguimiento automatizado de ventas	Grupos de contacto con el cliente, tales como ventas, marketing, servicio en terreno y servicio al cliente, a fin de impulsar una ejecución más eficiente y eficaz	Reactiva: impulsa ventas cruzadas combinando productos demandados con otros que no lo son

Nota: La comparación es la que se puede visualizar en el artículo de la revista de Harvard Business Review para América Latina (Meyer & Shwager , 2007).

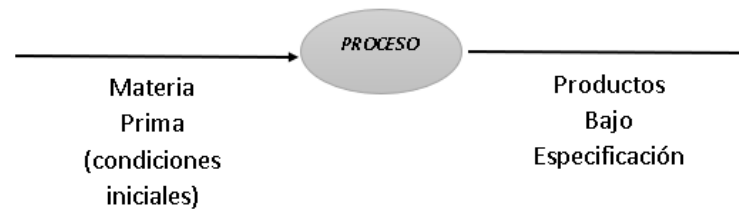
En el caso de productos, se pueden evaluar los canales de comercialización en los cuales actúa el producto, así como la experiencia de prueba del mismo en una primera vez, o en varias ocasiones. En el caso del presente trabajo se evaluará la forma de comercialización y la opinión de los consumidores, así como su opinión del producto.

### 2.5.9. Optimización de Procesos

La optimización de procesos está estrechamente relacionada a la mejora continua y análisis de procesos, en primera instancia el entendimiento del proceso es necesario, para luego mejorarlo, para ello debe considerarse que los proceso están compuestos por entradas, actividades del proceso y salidas (Rico, 2011).

**Figura 10.**

*Definición de un Proceso*



Fuente: Rico (2011).

Por lo entendido como proceso, es que se puede determinar que la optimización, es la maximización o minimización de recursos utilizados para el desarrollo del proceso, según convenga para la organización, entendiendo que las variables del proceso están interconectadas y todas se mueven a la variación de alguna, es por ello que se debe establecer un método que permita la optimización de los recursos, entendiendo todas las variables.

## CAPÍTULO III

### 3. ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

##### 3.1.1. Breve reseña histórica de la empresa

El Sr. Jorge Manrique producía de manera artesanal Macerados para consumo familiar y de amigos, pero decidió emprender y constituir una empresa como persona jurídica denominada Bodegas Licoreras E.I.R.L. para producir, importar y comercializar bebidas alcohólicas y no alcohólicas innovadoras que atraigan la atención de los consumidores, es por eso que partió de los productos que ya elaboraba al cual llamo Licores-Macerados “SACHA”.

Si bien el producto fue bien recibido al inicio, esperan escalar su producción y comercialización para cubrir una mayor participación de mercado.

Los productos elaborados por BODELICOR EIRL inicialmente brindaban opciones complementarias para el consumo de Pisco, en los últimos años el consumo de Pisco ha ido creciendo y ha comenzado a saturarse con la oferta del Perú.

Y así fue creciendo SACHA al entrar al mercado en la ciudad de Arequipa y su variedad de productos en los sabores que presenta de Maracuyá, Aguaymanto, Hoja de Coca, Papaya Arequipeña y Muña.

##### *Tabla 5*

Datos de la empresa Sacha

<b>DATOS DE LA EMPRESA</b>	
<b>RUC</b>	20559118193
<b>RAZON SOCIAL</b>	BODELICOR E.I.R.L.
<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	MACERADOS SACHA
<b>TIPO DE EMPRESA</b>	Individual de Responsabilidad Limitada

---

**ACTIVIDAD COMERCIAL**

Venta de bebidas Alcohólicas

---

Fuente: Empresa Sacha Macerados

**3.1.2. Misión y visión de la empresa**

**Misión**

“Somos una empresa peruana dedicada a la producción y comercialización de bebidas alcohólicas innovadoras y diferenciadas.”

**Visión**

“Ser reconocidos en la región sur del país por la calidad e identidad de nuestros productos, logrando establecer contactos que se nos permita crecer como empresa para así posicionarnos a nivel nacional y con presencia en mercados internacionales.”

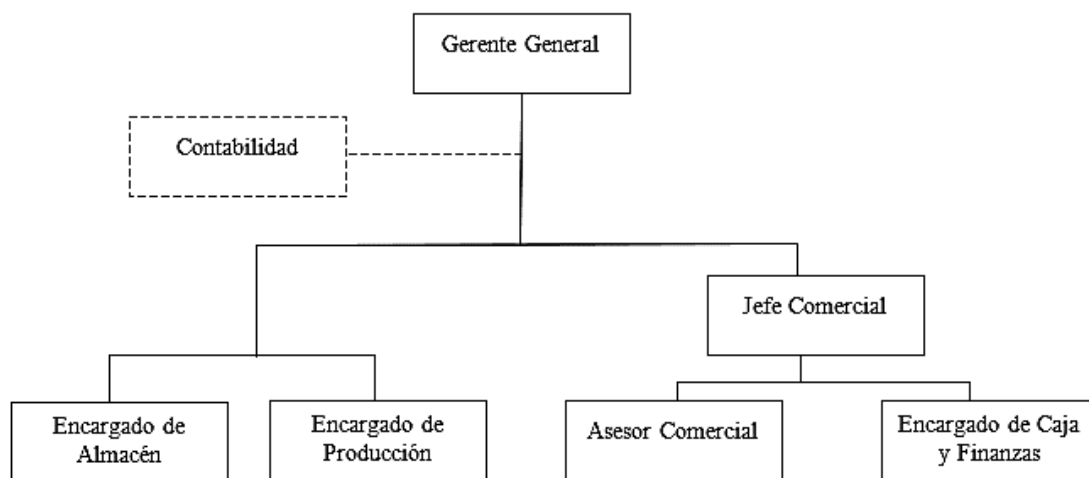
**3.1.3. Organigrama**

La empresa posee principalmente 02 líderes, quienes son los siguientes responsables:

- Gerente General: Se encarga de dirigir la empresa y realizar los contratos con proveedores y respectivos pagos.
- Jefe Comercial: Se encarga del contacto y trato con los clientes para la comercialización y venta de los macerados SACHA.

**Figura 11.**

Organigrama de la empresa “Sacha”



Fuente: Elaboración propia

### 3.1.4. Objetivos estratégicos organizacionales

Los objetivos de la compañía son los siguientes:

**Tabla 6.**

*Objetivos Estratégicos de la empresa*

Perspectiva	Objetivos estratégicos		Indicador estratégico	Valor actual	Meta a 3 años
	Objetivos largo plazo	Objetivos corto plazo			
<b>Perspectiva procesos internos</b>	Contar con un equipo de representantes de venta y distribución	Identificar zonas de crecimiento de la empresa	Cientes de Mercado Objetivo = Nro. de clientes / Nro. total de clientes de mercado	15%	70%
		Elaborar procedimientos comerciales y distribución, que también contemplen los indicadores de gestión del proceso	Número de procedimientos establecidos = Nro. de procesos documentados/ Nro. de procesos totales identificados	35%	75%
		Mantener un cronograma de reuniones trimestrales para el seguimiento de las ventas y activación de promociones	04 cronogramas anuales, presentados con un mes de anticipación (unidades)	1	4
<b>Perspectiva capacidades</b>	Incrementar la producción en 1000 unidades mensuales.	Cubrir la demanda total de mercado	% Pedidos sin venta= Nro. Pedidos/ Nro. Total Ordenes de Pedido (%)	75%	95%

		Establecer un proceso de producción eficiente	% de merma de producción	8%	3%
		Ampliar la capacidad de producción de la empresa	Unidades producidas al mes	1500	2500
<b>Perspectiva financiera</b>	Lograr ventas mayores a 2000 soles mensuales por cada punto de venta por 06 meses consecutivos	Crear nuevos SKU para cliente (Envase, Sabor, Presentación)	Nuevos SKU por semestre	3	9
		Establecer un plan de comercialización de bonos por volumen que considere mix de ventas	Cantidad de clientes con compra promedio de 2000 soles por mes	2	20
<b>Perspectiva de clientes</b>	Posicionarse en los principales supermercados, tiendas y restaurantes especializados de Arequipa.	Establecer relaciones con empresas retail	Número de empresas retail que comercializan el producto	4	10

Fuente: Macerados Sacha

### 3.1.5. Modelo de Negocio Canvas

Figura 12.

Modelo Canvas para la empresa Sacha



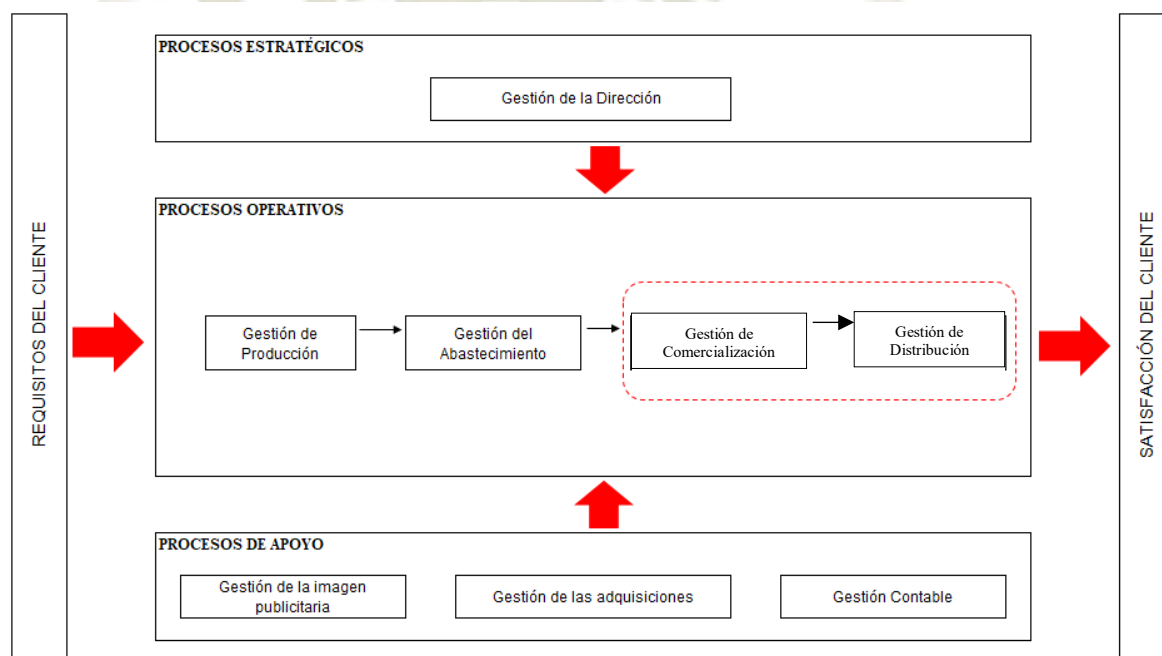
Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.6. Mapa de procesos

Seguidamente, con la finalidad de obtener un panorama global de la interacción de los procesos actuales de la organización, se desarrolló el mapa de procesos actual, ubicando al proceso de gestión de Distribución y gestión de Comercialización dentro del conjunto de procesos que se interrelacionan a través del propósito estratégico común corporativo, la satisfacción del cliente.

**Figura 13.**

*Mapa de proceso de la empresa*



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el mapa de procesos, la gestión de comercialización y distribución, está categorizada como un proceso operativo, debido a que tiene como objetivo principal garantizar el funcionamiento de los procesos estratégicos y de apoyo de la organización.

- **Proceso de Gestión de la dirección**

El proceso tiene como responsable al gerente general, tiene como objetivo la gestión integral estratégica de la empresa, es decir, repercute en todos los demás procesos. Para su eficaz gestión requiere el establecimiento de un Plan estratégico, determinar y gestionar el presupuesto. Su cliente principal son los proveedores, clientes internos y clientes externos.

- **Proceso de Gestión de Producción**

El proceso tiene como responsable al gerente general conjuntamente con el encargado de producción, tiene como objetivo encargarse de la gestión de la producción el que va desde el proceso productivo hasta producto terminado, llevando el control de la producción.

- **Proceso de Gestión de Abastecimiento**

El proceso tiene como responsable al encargado de producción, tiene como objetivo encargarse del abastecimiento de insumos para garantizar el normal funcionamiento del proceso productivo, los cuales son proporcionados por agentes externos.

- **Proceso de Gestión de Distribución**

El proceso tiene como responsable al Encargado de Almacén, tiene como objetivo la entrega del producto terminado al cliente en el lugar correcto y tiempo exacto al precio establecido, con la calidad que requiere el cliente.

- **Proceso de Gestión de Comercialización**

El proceso tiene como responsables al Jefe Comercial y el Asesor Comercial, ambos tienen como objetivo ser la conexión del cliente con el producto, gestionar la publicidad del producto.

- **Proceso de Gestión de la imagen Publicitaria**

Actualmente no hay una gestión de la imagen publicitaria directa de la empresa, por lo que tercerizan ese servicio.

- **Proceso de Gestión de las adquisiciones**

El proceso tiene como responsable al encargado de Producción que tiene como objetivo el trato con los proveedores de insumos, etiquetas, botellas y tapas para lograr un producto final.

- **Proceso de Gestión Contable**

Este proceso es tercerizado por la organización, tiene como objetivo cumplir con las metas propuestas por la empresa, prediciendo el flujo de efectivo de dinero y bienes que posee la empresa como también llevando un control financiero de las ventas.

### 3.1.7. Descripción del producto

Macerados Sacha es una marca de licores a base de pisco que están elaborados artesanalmente con insumos peruanos como: hoja de coca, papaya arequipeña, muña, aguaymanto y maracuyá.

### 3.1.8. Presentación del producto

#### 3.1.8.1. Marca.

SACHA, palabra quechua que significa salvaje, nativo como los árboles, combina la cultura peruana con productos hechos a base de frutos precisamente peruanos y 100% naturales.

**Figura 14.**

Marca Sacha



Fuente: Empresa Sacha

### 3.1.8.2. Envase

Actualmente el producto se vende dentro de botellas de vidrio de 500 ml con tapa rosca de diseño básico/común. El volumen de bebida está restringido, ya que no hay más presentaciones.

**Figura 15.**

*Envase del producto principal*



Fuente: Empresa Sacha

### 3.1.8.3. Etiqueta.

La etiqueta del producto ha sufrido una transformación recientemente, teniendo una nueva presentación, en el que representa visualmente mejor la marca en sus productos.

**Tabla 7.**

*Descripción de etiqueta del producto*

Etiqueta antigua	Etiqueta nueva
	

Como se ve la etiqueta muestra un INTI que representa al Dios del Sol de los Incas y da el mensaje de la cultura peruana.

Como se ve la etiqueta nueva ahora se ve como imagen representativa un puma que tiene relación con el nombre SACHA ya que significa “salvaje” y con diseños de líneas incas que representan la cultura peruana.

Fuente: Empresa Sacha

#### 3.1.8.4. Variedad de productos

Macerados que la empresa ofrece:

- **Maracuyá:** Es un fruto de la familia de las pasifloráceas, la misma a la que pertenece la flor de la pasión y es una fruta tropical de la amazonia de Perú.
- **Aguaymanto:** Fruto exótico, también conocido como «capulí» en la sierra peruana. En épocas ancestrales este arbusto ha sido el preferido en los jardines reales, siendo el Valle Sagrado de los Incas su noble cuna.
- **Muña:** Es una planta arbustiva, leñosa que alcanza de 0.80 a 1.20 mts. de altura, frondosa en la parte superior; erecta y pubescente. Su tallo es ramificado desde la base y posee hojas pequeñas, aserradas. Sus flores son blancas y se encuentran reunidas en cortos racimos es conocida como la menta de los andes.
- **Hoja de Coca:** Representa para los indígenas la fuerza, la vida y la espiritualidad que les permite contactarse con sus divinidades. Durante siglos considerada como una planta milagrosa dotada de virtudes y propiedades extraordinarias.
- **Papaya Arequipeña:** Desde tiempos antiguos han sido extraídos de los bosques andinos y cultivados en los huertos familiares como plantas decorativas. Fruto muy atractivo por su encantador aroma y delicioso sabor, único en su especie.

**Figura 16.**

*Productos Sacha*



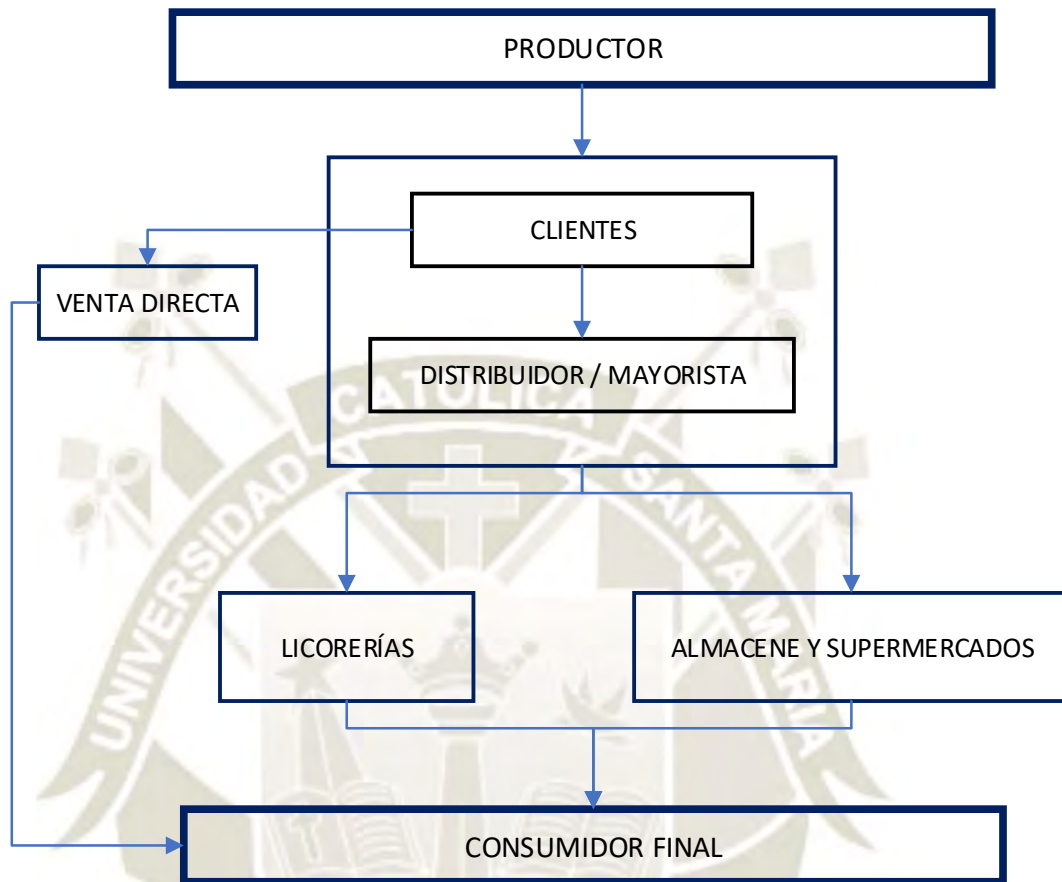
Fuente: Empresa Sacha

### 3.1.9. Proceso de distribución y comercialización

En el proceso de distribución y comercialización de la empresa participan tres factores: El productor, el distribuidor o el cliente directo y finalmente una filial la que lleva el producto al cliente final que acude a realizar la compra.

**Figura 17.**

*Proceso de comercialización y distribución de la empresa*



Fuente: Elaboración propia

### 3.2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

A continuación, se procede con el análisis de la empresa teniendo en cuenta como herramienta de apoyo del Customer Experience el método de Design Thinking, el cual tiene como fase de inicio de proceso a la Empatía, la cual permitirá comprender las necesidades reales de todos los involucrados, sean agentes internos (trabajadores) y agentes externos (clientes).

### 3.2.1. Análisis externo

#### 3.2.1.1. Análisis PESTEL.

El análisis PESTEL es un instrumento para el análisis estratégico, el cual permite evaluar el entorno global en donde se desarrolla la empresa, e identificar los elementos externos que puedan afectar en el presente o en el futuro a la empresa.

#### **P=Entorno Político**

En el entorno político impacta en el funcionamiento de las organizaciones, cambios en el estado y regulaciones gubernamentales, las cuales se manifiestan a continuación: (Ministerio de economía y finanzas, 2019)

#### **Tabla 8.**

*Análisis de los Factores Políticos*

Factor	Análisis de Interpretación	Impacto
<p><b>Regulación de denominación de origen</b> Denominación de Origen, es el nombre que se le da a un producto que es originario de las regiones Lima, Ica, Arequipa, Moquegua, y Valles de Locumba, Sama y Caplina en Tacna y sus particularidades son únicamente del lugar originario, las denominaciones de origen (DdO) no se crean se declaran. En 2011 se creó el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Pisco, quienes son los encargados de dar orientación, vigilar y controlar que la producción y comercialización cumpla con el Reglamento (Congreso de la Republica, 2018)</p>	<p>Al reconocer la denominación de origen eleva el costo del pisco, por lo que influye en los precios promedio para la elaboración de macerados.</p>	Negativo

**Estabilidad Política**

Débil estabilidad política debido a fuertes cuestionamientos de gestión de los últimos cuatro presidentes del Perú lo que genera preocupación para el estado (Expansión, 2020)

La inestabilidad política genera desconfianza en los ciudadanos, estancamiento en la economía, desempleo e influye en los impuestos que pagan las medinas, pequeñas y micro empresas que son los más afectados ante la situación política.

Negativo

Fuente: Elaboración propia

Como se ve reflejado, en la Tabla 8, en cuanto al entorno Político el impacto es negativo en ambos factores por lo que este entorno es una amenaza que no favorece a la organización.

**E=Entorno Económico**

En el entorno económico que permitirá tener una visión de cómo la empresa afronta la situación económica en la que se encuentra, considerando diversos factores:

**Tabla 9**

*Análisis de los Factores Económicos*

Factor	Análisis de Interpretación	Impacto
<b>Situación del PBI</b>	La expansión de la economía bajo un 3,1% entre los años del 2014 al 2019 y su proyección de crecimiento redujo a 2,5% en el año 2019, del 3% que se	La caída de la economía en el país es un factor negativo debido a que disminuyen el poder de

había pronosticado. Sin embargo, en el año 2021 se pronostica una ligera recuperación del PBI. (Banco Central de Reserva del Perú, 2019)

adquisición de la población y esto afecta directamente a las empresas por la reducción de las ventas.

---

**Crecimiento del Sector**

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) que, en enero del 2019, la destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas creció en 40,18% y registrara 11 meses de crecimiento continuo (Casa Andina, 2019),

Debido al crecimiento que se pronostica en el sector, sería una oportunidad ya que genera confianza de inversión.

Positivo

---

**Consumo Per Cápita**

Según los índices de consumo per cápita, nos referimos al consumo total dentro de Perú de bebidas alcohólicas que alcanza a 48,7 litros de bebidas alcohólicas al año por peruano y según los índices ocupamos el 6to lugar en la región de consumo estando por debajo de Brasil y Chile. (Gestion, 2019)

Siendo el consumo per cápita elevado es un factor positivo, debido a que favorece el consumo y al sector.

Positivo

---

**Confianza del consumidor**

Al segundo trimestre del 2019, el país continúa en un escenario positivo, con el nivel de confianza de 106 puntos, pero el 70% de consumidores ha cambiado sus hábitos para ahorrar, reduciendo a 34% su gasto en entretenimiento. (Andina, 2019)

Debido a la reducción de gastos es un factor negativo dado que los consumidores pueden disminuir su presupuesto para el ocio y reducir el volumen de ventas proyectado.

Negativo

**Inflación**

La inflación anual de Perú subió 1,9% durante 2019, un porcentaje dentro del rango meta fijado por el Banco Central de Reserva (BCR), de entre 1% y 3%, y con un ritmo estable de 0,16% en los últimos meses, pero se estima que subirá en los próximos meses por la situación de acuerdo con un informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática. (INEI, 2019)

Por el momento se mantiene controlado, pero se estima que subirá en los próximos meses según lo previsto y esto ocasionaría que los precios promedio de los insumos necesarios para la elaboración de los macerados aumente.

Negativo

Fuente: Elaboración propia

Como se ve reflejado, en la Tabla 9, en cuanto al entorno Económico el impacto es mixto en los factores analizados por lo que se deben tener en cuenta las oportunidades de este entorno.

**S=Entorno Social – Demográfico**

En el entorno social se evaluará las distintas situaciones dentro de la sociedad y la relación que tiene con la decisión de compra. Teniendo en cuenta los siguientes factores:

**Tabla 10**

*Análisis de los Factores Sociales – Demográficos*

Factor	Análisis de Interpretación	Impacto
<b>Cultura</b>		
En el 2003, el pisco fue declarado como producto bandera debido a que posee características que lo hacen singular y con el interés de potenciar las exportaciones, se consideró un plan	Permite mostrarnos en nuevos mercados e identificar nuevas necesidades y en	Positivo

---

llamado Plan Nacional Exportador consecuencia superar  
2003-2013, el que fue fomentado por las ventas  
MINCETUR, lo cual incentivo el presupuestadas.  
consumo en el mercado internacional También, ayuda a  
para poder promocionarlo. **Fuente** crear asociaciones que  
**especificada no válida.,** nos fortalecen en el  
rubro

---

#### **Tasa de crecimiento poblacional**

La tasa de crecimiento poblacional, según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, la población continuara creciendo y Perú llegara a 41 millones 899 mil personas. Este incremento poblacional contribuirá a un mercado objetivo superior en los próximos años. (CEPLAN, 2019)

El crecimiento poblacional favorece a que exista una demanda a futuro.

Positivo

#### **Incremento del consumo**

Aumenta el incremento de consumo y producción del pisco que tuvo un crecimiento durante el año 2019 de 10.1 millones de litros y al siguiente año se registró 10.5 millones de litros. Lo que significó un crecimiento de 10.2% debido a las campañas internas para elevar el consumo y el ingreso a nuevos mercados. (Gestion, 2019)

Existe un creciente crecimiento de producción y por ende en el crecimiento del volumen de ventas sólo por el impacto de comunicación masiva.

Positivo

Fuente: Elaboración propia

Como se ve reflejado, en la Tabla 11, en cuanto al entorno Social el impacto es positivo en los factores analizados por lo que se deben tener en cuenta las oportunidades de este entorno.

**T=Entorno Tecnológico**

En el entorno tecnológico se evaluará las distintas situaciones dentro de la tecnología teniendo en cuenta los siguientes factores:

**Tabla 11**

*Análisis de los Factores Tecnológicos*

Factor	Análisis de Interpretación	Impacto
<b>Tecnologías de la información</b>		
Actualmente el avance tecnológico favoreció enormemente a las tecnologías de comunicación que facilitan la difusión en las redes sociales, lo que significa un alto grado de influencia en la comunicación digital y agiliza el contacto con los consumidores en tiempo real. (Andina , 2019).	La comunicación digital a través de redes agiliza la comunicación con los consumidores en tiempo real.	Positivo

Fuente: Elaboración propia

Como se ve reflejado, en la Tabla 12, en cuanto al entorno Tecnológico el impacto es positivo en los factores analizados por lo que se deben tener en cuenta las oportunidades de este entorno.

**L=Entorno Legal**

En el entorno legal se evaluará las normas y leyes que se deben tener en cuenta con los siguientes factores.

**Tabla 12**

*Análisis de los Factores Legales*

Factor	Análisis de Interpretación	Impacto
--------	----------------------------	---------

---

**Impuesto selectivo al consumo**

El decreto supremo N°181-2019-EF:

El que fue publicado por el ministerio de economía y finanzas (MEF) que eleva el impuesto selectivo al consumo (ISC) a bebidas alcohólicas por grado de alcohol, con el objetivo de reducir el consumo de estas bebidas (Diario Gestión, 2018).

- 0° a 6°: S/ 1.25 por litro
- Más de 6° hasta 12°: S/ 2.50 por litro
- Más de 12° hasta 20°: S/ 2.70 por litro
- Más de 20°: S/ 3.40 por litro

Debido a la publicación del decreto y el grado de alcohol que tiene cada bebida es un factor en contra ya que el precio de la bebida aumenta si el porcentaje es mayor a 20° y esto afecta en el costo del producto.

Negativo

---

**Regulación del consumo**

Ley N°28681: Ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas, con la que se busca informar a los consumidores sobre los daños, riesgos que causa el consumo excesivo de bebidas alcohólicas y también busca de proteger a menores de edad (Congreso de la Republica , 2016)

Esto genera una conciencia de consumo y afectaría a la reducción de las ventas.

Negativo

---

**Oportunidades de superación**

Marco constitucional - Artículo 59°: El marco constitucional indica que el estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad, debido a esto se promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades brindándoles

Apoyo por parte del gobierno para promover pequeñas empresas lo que favorece a las organizaciones en mantenerse a pesar de las dificultades que puedan presentarse.

Positivo

---

un apoyo a las MYPES constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización (Congreso de la Republica, 2019).

---

### **Ley de promoción y difusión**

Ley N°30460: Ley que declara de interés nacional la promoción y difusión del Vino Peruano y del Pisco como bebidas Nacionales, en la que promueve la imagen, marca, producción, comercialización y consumo del Pisco Peruano. En ese sentido estas actividades facilitarán el estudio pues se aprovechará de este incentivo de promoción que darán oportunidades para aceptación de los macerados de pisco (El Peruano, 2021).

Mantiene el interés por parte de los clientes a consumir pisco peruano y da oportunidades para que más gente conozca los derivados del pisco y genere más ventas. Positivo

---

Fuente: Elaboración propia

Como se ve reflejado, en la Tabla 13, en cuanto al entorno Legal el impacto es positivo y negativo en los factores analizados por lo que se deben tener en cuenta las amenazas y oportunidades de este entorno al momento de considerar las estrategias.

### **E=Entorno Ecológico**

En el entorno ambiental se considera con mayor importancia, ya que el mercado demanda productos que cuenten con certificaciones en responsabilidad social por lo que se considera los siguientes factores:

**Tabla 13**

*Análisis de los Factores Ambientales*

<b>Factor</b>	<b>Análisis de Interpretación</b>	<b>Impacto</b>
<b>Fenómenos Naturales</b>		
Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres, existen amenazas de desastres naturales en el país y ello está relacionado a su ubicación y características geográficas, por lo que la industria del pisco puede verse afectada ante fenómenos naturales que dañen la producción de uva y sus cultivos. (CENEPRED , 2019)	Los fenómenos climatológicos pueden afectar el suministro de materia prima y afectar los objetivos de ingresos previstos.	Negativo

Fuente: Elaboración propia

Como se ve reflejado, en la Tabla 14, en cuanto al entorno Ambiental el impacto es negativo en los factores analizados por lo que se deben tener en cuenta las amenazas y de este entorno al momento de considerar las estrategias.

Se resumió el análisis de los entornos, en la tabla 15, según los resultados obtenidos

**Tabla 14**

*Análisis de los entornos*

Nº	Entorno	Factor	Impacto
1	Político	Regulación de denominación de origen	Negativo
2		Estabilidad Política	Negativo

3		Situación del PBI	Negativo
4		Crecimiento del Sector	Positivo
5	Económico	Consumo Per Cápita	Positivo
6		Confianza del consumidor	Negativo
7		Inflación	Negativo
8	Social – Demográfico	Cultura	Positivo
9		Tasa de crecimiento poblacional	Positivo
10		Incremento del consumo	Positivo
11	Tecnológico	Tecnologías de la información	Positivo
12		Impuesto selectivo al consumo	Negativo
13	Legal	Regulación de consumo	Negativo
14		Oportunidades de superación	Positivo
15		Ley de promoción y difusión	Positivo
16	Ambiental	Fenómenos Naturales	Negativo

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos, en la tabla 15, la matriz de factores externos nos permite visualizar las oportunidades que debemos aprovechar para el logro de los objetivos y que, según el análisis, el número de oportunidades se encuentra en el entorno tecnológico, entorno legal, entorno social y en los factores de mayores amenazas identificadas que son el entorno económico en algunos factores y entorno político en este momento. Estas se complementan con las estrategias a implementar, por ello podemos concluir que el entorno genérico es favorable y el principal factor es el entorno Social-demográfico.

### 3.2.1.2. Análisis de las cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las fuerzas de Porter, es una herramienta que permite medir los recursos de una organización, conocer las estrategias empresariales de una industria y así identificar la de la competencia.

#### 3.2.1.2.1. Rivalidad entre competidores de mercado

La industria de los licores es muy amplia y diversa por lo que la rivalidad entre los competidores es alta, pero en referencia a derivados del pisco es una rivalidad intermedia ya que los macerados son en base a pisco de diferentes sabores y esto se debe a que tanto los compradores como los proveedores tienen poderes limitados, por lo que se puede tomar una decisión importante sobre el precio de venta y el costo de la venta. Estos factores aportan importantes ventajas en el mercado, Sin embargo, al mismo tiempo, existen peligros potenciales para la entrada de nuevos competidores al mercado y para productos alternativos que afectan directamente en la demanda de macerados de diferentes sabores. La oferta constante y atractiva de acciones de consumo se vuelve constante por lo que se tiene que mantener la competitividad en el mercado. (El economista America, 2019)

La industria del Pisco, es un sector muy competitivo debido a la cantidad de empresas inscritas que comercializan esta bebida alcohólica. Según el directorio de productores de pisco en Arequipa existen en total 46 empresas inscritas como productoras de pisco. Las marcas que resaltan en la lista son Cepas de Loro, Gran Legado, Monje Blanco, Paz-Soldán, Hacienda del Abuelo y Majes Tradición, entre otros. (PRODUCE, 2015)

En el estudio de mercado realizado en el 2013 para medir la aceptación de un macerado en base a hoja de coca en la ciudad de Arequipa (Paz & Tupia, 2013), se identifica a las siguientes empresas como competencia en este sector:

- Ackermann Murillo S.A.C con la marca Gran Legado
- Agroindustria del Valle de Majes con la marca Vieja Herencia
- Agroindustrias Don Maurilio S.R.L. con la marca Maurilio
- Agroindustria Hidalgo e Hijos con la marca Gran Hidalgo

Finalmente, la empresa identificó un conjunto de competidores que no son necesariamente productos de Pisco, pero utilizan el Pisco como insumo para la producción de otros productos a base de pisco, entre ellos los macerados.

Los competidores directos son los siguientes:

Debido a que El Gran Mistiano produce licores muy similares a Macerados Sacha es que se considera el mayor competidor directo, Lozada y Cassia que producen licor de Queso Helado, pero también son considerados competencia directa ya que sus productos se venden en lugares similares a donde se encuentra SACHA.

**Tabla 15.**

*Competidores referidos por la misma empresa*

<b>Competidores</b>	<b>Precio</b>	<b>Situación</b>
Lozada	S/ 30.00	Productor
El Gran Mistiano	S/ 28.00	Productor
Cassia	S/ 30.00	Productor
Sacha	S/ 23.00	Productor
Otras bebidas alcohólicas	S/ 7 - S/ 40	Productor

*Nota: Información recopilada en la empresa*

Considerar que la sección de macerados es distinta que la de licores puros como el pisco, vino o la cerveza.

#### *3.2.1.2.2. Amenaza de los nuevos competidores*

La amenaza por la entrada de nuevos competidores en el mercado, se considera alta, ya que los macerados son productos diferenciados y casi exclusivos para algunas personas; no existen barreras para el ingreso de este tipo de licor derivado del pisco, es por eso que cualquier tipo de licor lanzado al mercado es un fuerte competidor para la empresa, ya que las personas tienen diferentes gustos y buscan diferentes alternativas que se lanzan al mercado para comprar pudiendo sustituir los macerados a otras bebidas diferentes o más económicas y surgir nuevos competidores para la empresa. (Sanchez Garcia , 2020)

#### *3.2.1.2.3. Poder de negociación de los proveedores*

El poder de negociación de los proveedores es bajo teniendo en cuenta que el insumo principal es Pisco, cuya oferta en el mercado nacional es muy grande, tanto en términos de la cantidad de litros producidos anualmente como en términos de la gran cantidad de compañías de comercialización y producción en diferentes departamentos del país. Esta amplia gama permite a los compradores tener más poder sobre los proveedores e influir directamente en los precios de Pisco. En este caso, la compra del producto también sería bastante frecuente y en cantidades significativas, lo que permitiría una mejor

negociación de precios y limitaría aún más el poder de los licitadores.  
(MINCETUR , 2019)

#### 3.2.1.2.4. *Poder de negociación de los clientes*

Aunque la demanda de este producto no es tan grande como otros licores tradicionales como el pisco, el ron o el whisky. Se puede determinar que el número de consumidores potenciales de diferentes sabores de pisco y la tendencia creciente, por lo que se puede considerar que el poder de negociación del comprador es alto. De manera similar, los productos a los que se enfrenta la empresa rara vez son comprados por los clientes en grandes cantidades (excepto quizás por mayoristas), por lo que este también es un aspecto que limita el poder de negociación del comprador. (Sanchez Garcia , 2020)

#### 3.2.1.2.5. *Amenaza de productos sustitutos*

Los productos sustitutos principales para el macerado en base a pisco de diferentes sabores, son todas las bebidas alcohólicas existentes en el mercado nacional, tomando en cuenta que estas se encuentran en la capacidad de satisfacer la misma necesidad que el producto. En este sentido, el pisco y sus derivados, macerados, algarrobos, chilcanos, son los principales sustitutos dentro de esta categoría. Con esto en mente, se puede decir que la amenaza de productos sustitutos para el proyecto es bastante alta, por la amplia gama de piscos. (David, 2018)

El pisco y los derivados del licor en general son bastante altos y los precios que son muy diferentes en el mercado nacional. Los compradores pueden elegir entre una cantidad importante de productos diferentes a voluntad, y los

precios en sí mismos son mucho más accesibles que los correspondientes al puré en muchos casos. Dado este alto rendimiento de los productos de reemplazo, es importante centrarse en las diferenciaciones para obtener una ventaja sobre los demás. (Ordoñez Escudero , 2014)

**Tabla 16.**

*Identificación de productos sustitutos relacionados al Macerado según la propia empresa*

<b>Empresa</b>	<b>Tipo de producto</b>	<b>Precio de venta</b>	<b>Situación</b>
<b>CASSIA</b>	Licor de Queso helado	S/30.00	Productor
<b>LOZADA</b>	Licor de Queso helado	S/30.00	Productor

Fuente: Elaboración propia

Los productos sustitutos que se encuentran en el mercado son el licor de queso helado que compiten en precio y es otra alternativa para el cliente.

A continuación, se muestra el cuadro con los siguientes puntajes de acuerdo a la importancia:

**Tabla 17**

*Resumen Fuerzas de Porter*

<b>Fuerzas de Porter</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
--------------------------	--------------------	----------------	-----------------	-----------------------

Rivalidad entre competidores	El nivel de competidores actuales en la industria de licores es muy amplio por que la industria del pisco es muy competitiva.	5	5	Alta rivalidad de competidores en el mercado de licores y rivalidad intermedia en macerados
Amenaza de los nuevos competidores	Producto de alto reconocimiento en el consumidor en Perú	4	4	Alta probabilidad de ingreso de nuevos competidores
Poder de negociación de los proveedores	Concentración de proveedores. Valoración del volumen por los proveedores Amenaza de integración hacia adelante	5 5 1	3,67	Alto poder de negociación con los proveedores
Poder de negociación de los clientes	Concentración de clientes en ferias u otros. Diferenciación e innovación en las variedades de macerados. Variedad de licores	5 4 5	4,5	Fuerza alta en la negociación de consumidores

	maduros en el mercado.		
	Crecimiento del rubro de bebidas en base a pisco.	4	
Amenaza de productos sustitutos	Variedad de bebidas típicas. Producto de menor valor.	4 4	Fuerza alta de productos sustitutos.

Fuente: Elaboración propia

Después del análisis con la escala Likert considerando 5 como el puntaje más alto y 1 el puntaje más bajo, se evaluó las fuerzas de Porter sobre el entorno específico y la intensidad de la competencia y rivalidad en la industria se concluye que debemos enfocar las estrategias en manejar el poder de negociación de los clientes como mejorar los canales de ventas que nos permita el logro de objetivos.

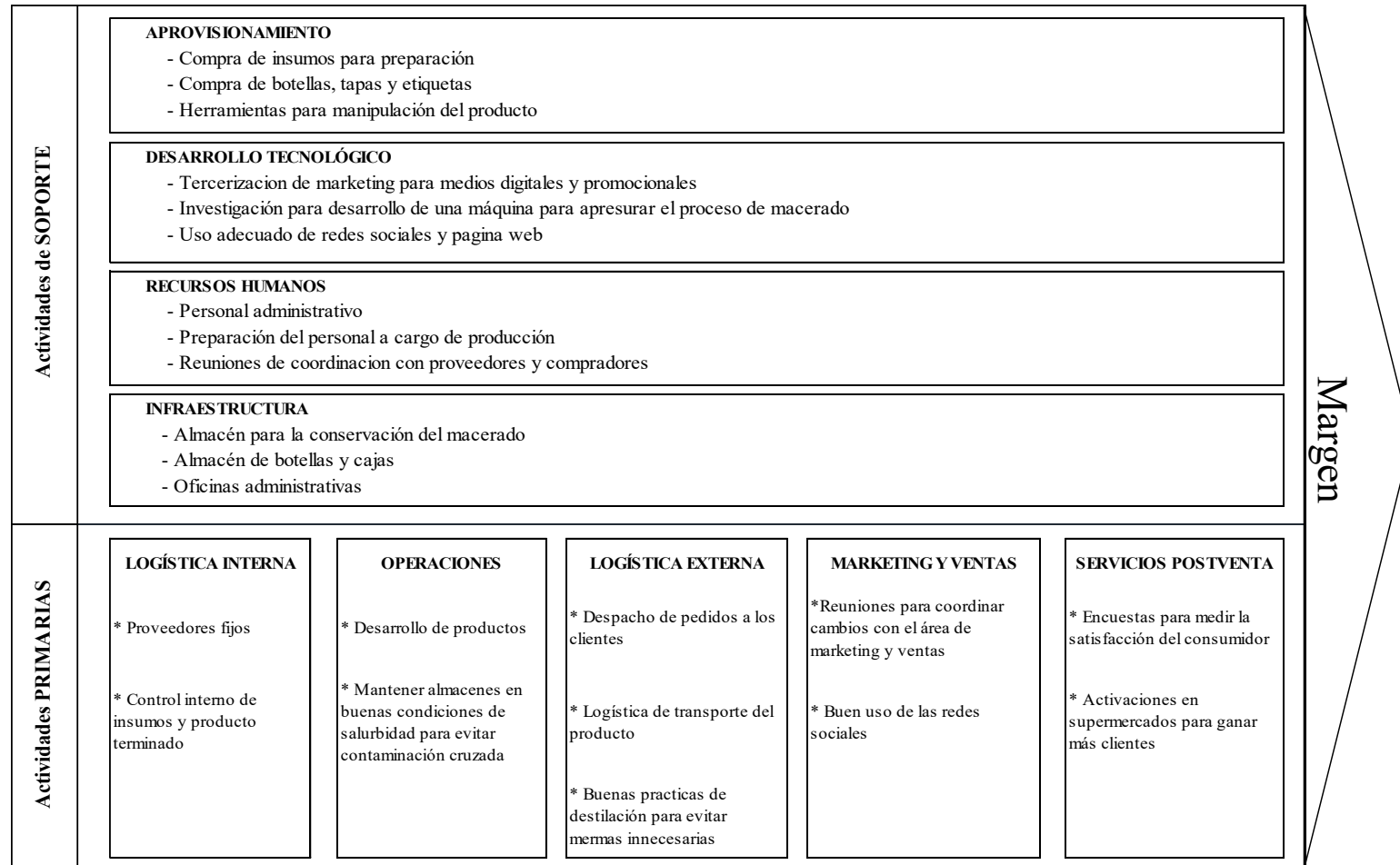
### 3.2.2. Análisis interno

#### 3.2.2.1. Cadena de valor

Mediante este instrumento se puede observar la empresa de las diferentes áreas por las que está compuesta, para determinar las actividades que generan valor al producto y las cuales se deben mejorar para ofrecer prestar un servicio y producto excelente, así lograr una ventaja ante la competencia.

**Figura 18.**

*Cadena de valor de la empresa*



Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2.1.1. *Actividades primarias.*

#### **A. Logística de ingreso.**

- a. Actividades básicas de ingreso de materia prima como el pisco, frutas e insumos de producción (botellas, tapas, etiquetas, bidones de macerado, recipientes)
- b. Actividades vinculadas con el ingreso de activos fijos, ya que la empresa no cuenta con equipos debido a que la preparación es totalmente artesanal.
- c. Control de inventarios: Ingresos y salidas, control de stocks manual.

#### **B. Operaciones.**

Las actividades que se desarrollan desde la recepción del pisco hasta el proceso de transformación a macerados

- a. Recepción del pisco e insumos: La recepción del pisco se hace a través de bidones, en el que se verifica condiciones de calidad, olor, cantidad y sabor.
- b. La recepción de los insumos en los cuales se verifica condiciones de sanidad, madurez, color, tamaño y peso
- c. Selección de los insumos a utilizar: Verificar que no estén en mal estado.
- d. Limpieza: Los insumos pasan por un proceso de limpieza.
- e. Maceración: Se coloca el pisco en los bidones junto con el insumo para iniciar el proceso de maceración el cual demora 3 semanas.
- f. Estandarización: Luego del tiempo de espera se procede a separar el pisco de la fruta para mezclar el pisco con almíbar.
- g. Filtrado y enfriado: Luego de mezclar el pisco con el almíbar se deja enfriar y se procede a filtrarlo
- h. Embotellado y sellado: Al término del filtrado el macerado está listo para ser embotellado y sellado

**C. Logística de salida.**

- a. Transporte de producto: La comercialización del producto terminado no cuenta con los canales de venta suficientes para que el producto llegue a los clientes potenciales.
- b. Gestión de distribución: La distribución local es en supermercados y tiendas específicas, no cuenta con un método de distribución adecuado y eficiente.

**D. Marketing y ventas**

- a. Recepción de pedidos: Se reciben pedidos de supermercados, tiendas y personas naturales.
- b. Gestión de las ventas: Se realizan impulsaciones para que más clientes conozcan el producto que la empresa ofrece y en ferias.

**E. Servicio**

No se realiza el servicio post venta para medir el grado de satisfacción del cliente.

**3.2.2.1.2. Actividades de apoyo****A. Aprovisionamiento**

La compra de materia prima e insumos, etiquetas son de productores externos locales y botellas son adquiridas de distribuidores de Lima.

**B. Desarrollo**

Al ser macerados se investiga una tecnología para que el tiempo de macerado sea más corto y se pueda producir más. En cuanto al pisco existen productores artesanales de majes que sirven de abasto de pisco de segunda debido a que este tiene mayor grado de alcohol y facilita el macerado.

No existe un sistema de información o software contable, sistema de reportes.

### C. Dirección de recursos humanos

Es importante contar con un recurso humano preparado y eficiente que tengan conocimiento de gestión, procesamiento y control de la calidad. Pero debido a que la empresa tiene dueños directos son los administradores de su propio negocio por lo que no cuentan con un personal técnico de asesoría. Contratan personal externo durante campañas.

### D. Infraestructura

Se almacena el producto en un lugar adecuado y listo para el embalaje antes de ser transportado a su destino final.

Se cuenta con un local propio del dueño donde se encuentran las oficinas administrativas y donde se realiza la producción de los macerados.

Se concluye que la empresa requiere diseñar estrategias y políticas para mantener una buena coordinación de las actividades de valor que se considera que son la logística externa, las ventas y el servicio post venta para lograr sus objetivos, debido a que estas acciones generarían una ventaja en el desarrollo de la marca en el mercado, con la finalidad de generar más valor a la organización.

## 3.2.2.2. Análisis de direccionamiento estratégico

### 3.2.2.2.1. Misión

Es un punto muy importante para una empresa ya que se debe formular la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, es una declaración del propósito de una organización, la cual lo diferenciara de otras organizaciones similares.

Se debe tener en cuenta los siguientes factores al momento de evaluar una correcta formulación de una misión de una empresa:

La misión actual de la empresa es la siguiente:

“Somos una empresa que se dedica a crear, elaborar, producir y comercializar bebidas alcohólicas innovadoras con altos estándares de calidad”

**Tabla 18.**

*Factores para la propuesta de misión*

<b>Perspectiva</b>	<b>Interrogante</b>	<b>Análisis</b>	<b>Cumplimiento de factores</b>
Clientes	¿Quiénes son nuestros clientes?	Incluir a que cliente va dirigido.	No indica a que cliente va dirigido el producto.
Productos	¿Cuáles son nuestros principales productos o servicios?	Indicar que producto ofrece la organización.	No especifica qué tipo de bebida alcohólica ofrece la empresa.
Mercado	¿Cuáles es nuestro mercado?	Tener en cuenta el mercado al que va dirigido	Si indican que es una bebida alcohólica.
Tecnología	¿Cuál es nuestra tecnología?	Tener en cuenta la tecnología que utiliza la organización.	No cuenta con este factor
Interés por el crecimiento	¿Nos interesamos por alcanzar objetivos económicos?	Interés en cumplir los objetivos a largo plazo de la empresa.	Si expresa el interés de crecer
Filosofía	¿Cuáles son nuestras creencias, valores o principios?	Tener una filosofía.	Expresa que es muy importante la calidad.
Capacidades	¿Cuál es nuestra diferenciación o conocimiento de la	Tener el conocimiento de la	Expresa ser una bebida innovadora y de calidad

	nuestra ventaja competitiva?	propuesta de valor de la organización	
Interés por la imagen Pública	¿Nos preocupamos por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?	Tener un interés personal como organización.	No cuenta con este factor

Fuente: Elaboración propia

La misión actual no expresa todas las dimensiones de una misión ya que no es clara en la perspectiva de clientes y productos y no cuenta con el factor tecnología e interés por la imagen pública, por lo que se considera que debe reemplazar con una que si cumpla con los factores.

La nueva misión se desarrollará en el capítulo 04, propuestas de mejora.

#### 3.2.2.2.2. *Visión*

Un segundo punto importante en las organizaciones es la exposición detallada de la visión de una empresa, la cual consistente en declarar de manera formal lo que la empresa trata de lograr con la pregunta ¿Qué llegará a ser nuestro negocio?; debe resumir los valores y las aspiraciones de la misma en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad.

Se debe tener en cuenta los siguientes factores al momento de evaluar una correcta formulación de una visión de una empresa:

La visión actual de la empresa es la siguiente:

“Ser una empresa reconocida e innovadora en la producción de bebidas alcohólicas, con un nivel de aceptación alto, tanto nacional como internacional”

**Tabla 19.**

*Factores para la propuesta de visión*

<b>Perspectiva</b>	<b>Interrogante</b>	<b>Análisis</b>	<b>Cumplimiento de factores</b>
Marca	¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?	Tener en cuenta como se proyecta la organización a futuro.	No especifica de manera clara.
Aspiraciones	¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?	Conocer los deseos y aspiraciones que desean cumplir con la organización.	No se encuentra claro.
Estrategia Empresarial	¿Hacia dónde nos dirigimos?	Tener una estrategia empresarial que cumpla las necesidades de la organización y de los clientes	No cuenta con este factor.
Metas	¿Hacia dónde queremos llegar?	Conocer las metas que quiere cumplir la organización.	Indica que desea un alto nivel de aceptación nacional e internacional.

Fuente: Elaboración propia

La visión actual no expresa todas las dimensiones de una visión ya que no es clara en la perspectiva de la marca y aspiraciones y no cuenta con el factor de estrategia empresarial, por lo que se considera que debe reemplazarse con una que sí cumpla con los factores.

La nueva visión se desarrollará en el capítulo 04, propuestas de mejora.

### **3.2.3. Análisis de Posición**

#### **3.2.3.1. Análisis de la Matriz del Perfil Competitivo de Sacha – MPC.**

Este instrumento, conocidamente aplicado en sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, permite visualizar los principales competidores de la empresa dentro del mercado, así como poder comparar sus fortalezas y debilidades en relación a la posición estratégica de la empresa calificando sus factores clave.

**Tabla 20.**

Matriz de Perfil Competitivo - MPC

Factores y ponderación		Competidores							
Factores críticos para el éxito	Importancia factor en %	Sacha Macerados		Lozada		Cassia		El Gran Mistiano	
		Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor
Calidad del producto	10.50%	4.0	<b>0.42</b>	3.0	<b>0.32</b>	3.0	<b>0.32</b>	3.0	<b>0.32</b>
Variedad de productos	10.50%	4.0	<b>0.42</b>	2.0	<b>0.21</b>	1.0	<b>0.11</b>	3.0	<b>0.32</b>
Posición financiera	10.00%	3.0	<b>0.30</b>	2.0	<b>0.20</b>	4.0	<b>0.40</b>	2.0	<b>0.20</b>
Participación de mercado	12.00%	2.0	<b>0.24</b>	2.0	<b>0.24</b>	4.0	<b>0.48</b>	4.0	<b>0.48</b>
Distribución	12.00%	3.0	<b>0.36</b>	2.0	<b>0.24</b>	2.0	<b>0.24</b>	4.0	<b>0.48</b>
Lealtad del cliente	11.00%	4.0	<b>0.44</b>	2.0	<b>0.22</b>	3.0	<b>0.33</b>	3.0	<b>0.33</b>
Comercialización	12.00%	2.0	<b>0.24</b>	3.0	<b>0.36</b>	3.0	<b>0.36</b>	3.0	<b>0.36</b>
Competitividad de precios	11.00%	4.0	<b>0.44</b>	3.0	<b>0.33</b>	3.0	<b>0.33</b>	3.0	<b>0.33</b>
Experiencia en campañas y publicidad	11.00%	2.0	<b>0.22</b>	2.0	<b>0.22</b>	4.0	<b>0.44</b>	4.0	<b>0.44</b>
	100.00%		<b>3.08</b>		<b>2.34</b>		<b>3.00</b>		<b>3.25</b>

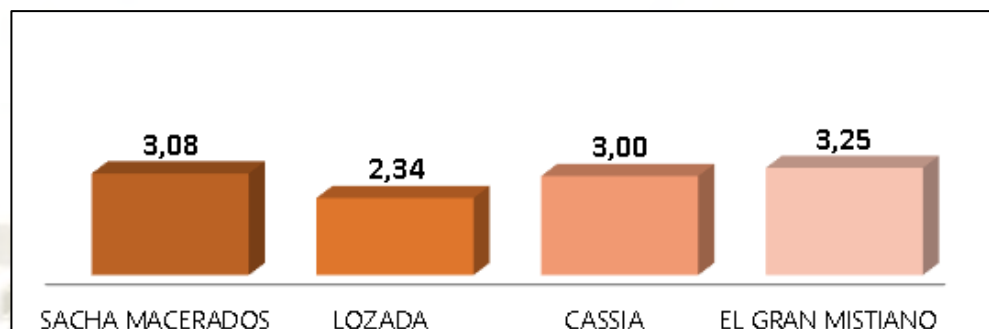
Fuente: Elaboración propia

Se observa en la Tabla 20 el análisis realizado conjuntamente con el Jefe Comercial de la empresa en base a su amplia experiencia dentro del sector, evidenciándose la comparación de resultados de los factores críticos identificados, obteniendo como resultado que la empresa “El Gran Mistiano” es la mejor posicionada frente a los

principales competidores del mercado, seguido de la empresa “Macerados Sacha”, organización de estudio de la empresa tesis. Finalmente, se ubican los competidores “Cassia” y “Lozada”.

**Figura 19.**

*Perfil competitivo frente a los competidores*



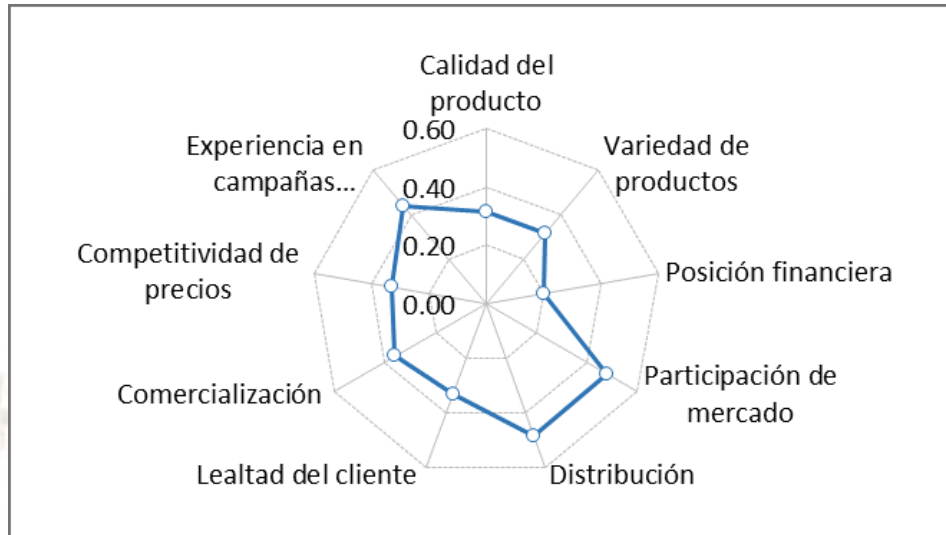
Fuente: Elaboración propia

Se observa, en la Figura 19, la ubicación de cada competidor luego del análisis de los factores críticos; siendo los de mayor peso en la matriz: “Participación de mercado”, “Distribución” y “Comercialización”, debido a que son los de mayor impacto en la rentabilidad de un negocio y son las principales debilidades de la empresa Sacha que se pueden mitigar con estrategias para su desarrollo.

A continuación, se presenta la Figura 19 del análisis de los factores críticos de la empresa El Gran Mistiano, por medio de una gráfica radial, los datos fueron obtenidos de la Tabla 20, con el motivo de demostrar gráficamente la puntuación obtenida del competidor.

**Figura 20.**

*Factores críticos – Empresa El Gran Mistiano*



Fuente: Elaboración propia

Se observa, en la Figura 20, El Gran Mistiano presenta un valor de 3.25 de valor competitivo siendo mayor puntaje, se observa que tiene mayor puntuación en participación de mercado, distribución y experiencia en campañas promocionales y publicidad, en lo demás presenta una puntuación baja.

A continuación, se presenta la Figura 21 del análisis de los factores críticos de la empresa “Macerados Sacha”, por medio de una gráfica radial, los datos fueron obtenidos de la Tabla 20, con el motivo de demostrar gráficamente la puntuación obtenida de la empresa de macerados Sacha frente a sus competidores.

**Figura 21.**

*Factores críticos – Empresa Sacha*



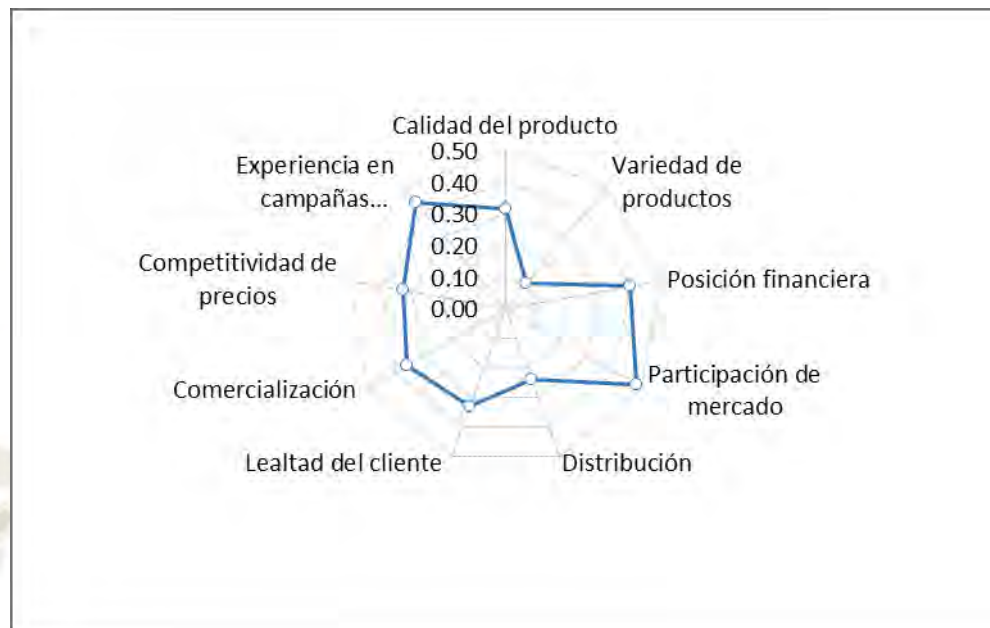
Fuente: Elaboración propia

Se observa, en la Figura 22, Sacha Macerados presenta un valor de 3,08 de valor competitivo, se observa que tiene mayor puntuación en experiencia en lealtad del cliente, competitividad de precios, calidad y variedad de productos, pero en cuanto a los puntos de comercialización, distribución y campañas publicitarias considerados importantes no tiene una buena capacidad de respuesta por lo que se ve la necesidad de aplicar métodos que mejoren este problema.

A continuación, se presenta la Figura 22 del análisis de los factores críticos de la empresa Cassia, por medio de una gráfica radial, los datos fueron obtenidos de la Tabla 20, con el motivo de demostrar gráficamente la puntuación obtenida del competidor.

**Figura 22.**

*Factores críticos – Empresa Cassia*



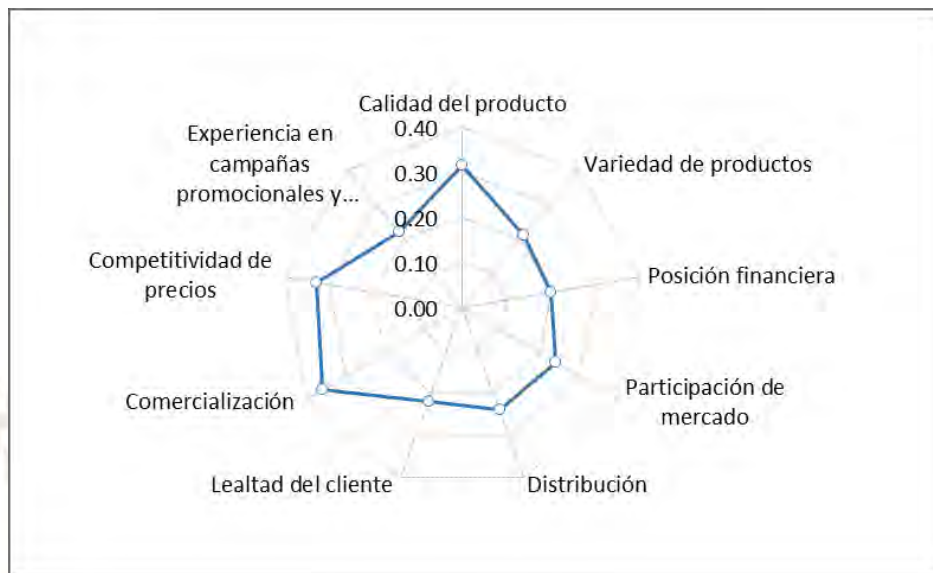
Fuente: Elaboración propia

Se observa, en la Figura 22, Cassia presenta un valor competitivo de 3.00, se observa que tiene mayor puntuación en experiencia en campañas de publicidad, participación de mercado, comercialización y posición financiera, lo que le da un valor competitivo importante frente a los demás.

A continuación, se presenta la Figura 23 del análisis de los factores críticos de la empresa Lozada, por medio de una gráfica radial, los datos fueron obtenidos de la Tabla 20, con el motivo de demostrar gráficamente la puntuación obtenida del competidor.

**Figura 23.**

*Factores críticos – Empresa Lozada*



*Fuente:* Elaboración propia

Se observa, en la Figura 23, Lozada presenta 2.34 de valor competitivo, siendo el más bajo, teniendo una mayor puntuación en comercialización, competitividad de precios, pero en los demás puntos presenta valor bajo.

Se desarrolló el análisis de la matriz de perfil competitivo, con la finalidad de permitir evaluar los factores que se deben mejorar en la empresa de macerados Sacha frente a los rivales más cercanos en su sector para mejorar su perfil competitivo lo cual orienta a tomar una decisión adecuada para mitigarlo y lograr tener éxito dentro del mercado.

### 3.2.3.2. Posición estratégica

Este modelo permite mostrar, de forma resumida, el posicionamiento de la empresa respecto a la competencia, en base a los conceptos, líneas o criterios estratégicos clave identificados para el sector competitivo de la empresa.

De igual forma que el análisis de MPC (Matriz de Perfil Competitivo), se seleccionaron 10 conceptos/criterios que determinan el posicionamiento de toda empresa, donde se calificaron en coordinación con el Gerente Comercial en base a la data histórica que maneja la organización de la competencia, donde se comparó el puntaje estimado de la empresa frente a cada uno de ellos y la estimación del puntaje de la competencia de igual manera:

**Tabla 21.**

*Cuadro estratégico*

Concepto	Valor	Valor
	(Puntaje del 1 al 10)	(Puntaje del 1 al 10)
	Sacha Macerados	Competencia
1 Cuota mercado	8	8
2 Precios	7	6
3 Producto	8	7
4 Marca	8	8
5 Calidad producto	7	7
6 Atención Cliente	5	7
7 Fidelización	4	5
8 Ubicación	5	7
9 Penetración	5	8

10 Canales de venta

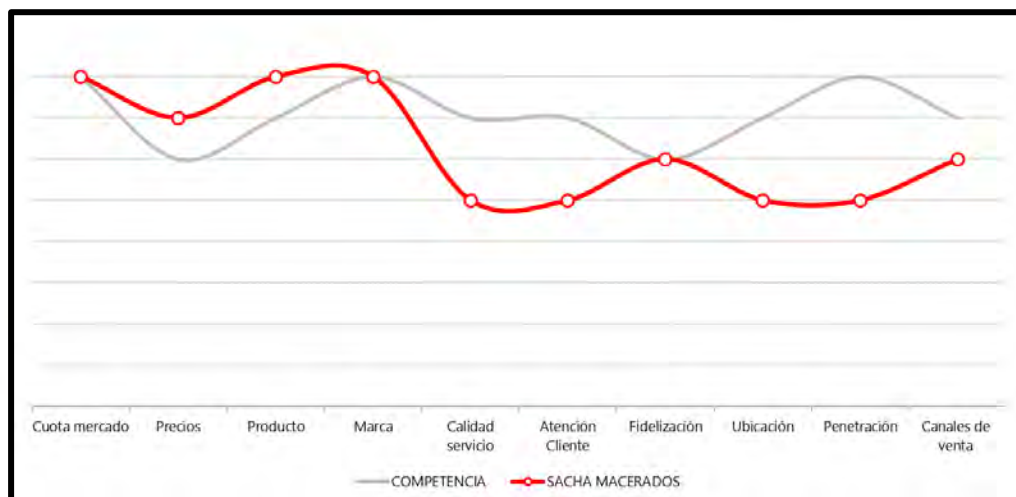
5

7

Fuente: Elaboración propia

**Figura 24.**

*Representación estratégica*



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 21 y en la Figura 24, que la competencia muestra ventajas en los conceptos de “cuota de mercado”, “atención al cliente”, “calidad de servicio”, “ubicación” y “penetración” por lo que estos serían los aspectos a tratar para poder mejorar la posición de la organización en estudio.

### 3.2.4. Análisis de la competencia

#### 3.2.4.1. Benchmarking

Identificación de empresas de referencia.

##### - Empresa Ajera Perú S.A.C. – Cassia

Se analizará el servicio al cliente, sus procesos de compra y canales de distribución de la empresa Cassia.

Esta empresa nace en Arequipa, actualmente produce y distribuye un producto bandera de Arequipa. El licor crema de queso helado Cassia, el cual está elaborado en base de leche y sabor al tradicional postre de queso helado arequipeño. Actualmente se distribuye en las tiendas Franco, Metro, El Super, Kosto, eventos de licores, etc.

También actualmente desarrolla sus actividades en el segmento de la comercialización y distribución de productos para el consumo masivo (Ajera Perú, 2019).

- **Industrias Lozada**

Es otro competidor, produce licor de queso helado, crema de tuna y crema de papaya Arequipeña, los cuales son productos elaborados a base de leche con sabores tradicionales y naturales.

Actualmente se distribuye en restaurantes, metro, eventos, etc. Posible producto sustituto ante los macerados, usa estrategias de marketing con promociones especiales (Industria Lozada, 2019).

- **Servicios Alimentarios Sabor Mistiano – “El Gran Mistiano”**

Es el competidor principal: Empresa Arequipeña que se dedica a la elaboración y comercialización de macerados, licores y cremas de diferentes sabores.

Esta empresa ofrece una amplia gama de productos de calidad y variedad que son distribuidos a pedido y en ferias, donde ponen a la venta sus productos en tamaños mediano y grande.

Se seleccionó esta empresa porque es el más directo competidor, debido a la similitud de sus productos en la ciudad de Arequipa (El Gran Mistiano, 2020).

### 3.2.4.2. Determinación de la brecha competitiva

En este punto se establece como se enfrentará la competencia, que procesos o métodos utiliza para obtener buenos resultados y una visión de lo que está perdiendo la organización al no aplicar ciertos métodos.

Se realizará un cuadro de las actividades que realizan las empresas ajera Perú S.A.C., Industrias Lozada, servicios Alimentarios sabor Mistiano – El Gran Mistiano para el proceso de benchmarking.

Considerando los siguientes puntos: descripción de la actividad, ventaja de los resultados y ganancia si se emplea la actividad.

#### - Ajera Perú S.A.C. – Cassia

A continuación, se presenta la Tabla 22 de la brecha competitiva de la empresa Cassia, donde se describirá las ventajas de los resultados obtenidos por sus estrategias utilizadas.

**Tabla 22.**

*Brecha competitiva – Empresa Cassia*

	<b>Descripción de la práctica</b>	<b>Ventajas de los resultados</b>	<b>Ganancia si se emplea la práctica</b>
<b>1</b>	Cuenta con más puntos de venta	Mayor probabilidad de compra por parte del cliente	Altas ventas
<b>2</b>	Colocación estratégica de los productos	Mayor visibilidad de los productos	Altas ventas
<b>3</b>	Cuenta con una página web donde da información de sus productos,	Satisfacción del cliente al estar en constante contacto con la empresa y	Mayor comunicación con el cliente, atracción de

	contacto de ventas, dirección y fechas de eventos	brindar un mejor servicio pre y post venta.	clientes potenciales
4	Desarrollo de distribución y comercialización masiva	Abarcar grandes mercados y ganancias	Altas ventas y mayores ganancias

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar, en la Tabla 22, que al emplear sus estrategias la empresa Cassia obtiene buenos resultados los cuales se ven reflejados en altas ventas y mayores ganancias.

- **Industrias Lozada**

A continuación, se presenta la Tabla 23 de la brecha competitiva de la empresa Lozada, donde se describirá las ventajas de los resultados obtenidos por sus estrategias utilizadas.

**Tabla 23.**

*Brecha competitiva – Empresa Lozada*

	Descripción de la práctica	Ventajas de los resultados	Ganancia si se emplea la práctica
1	Competitividad de los precios	Ventas altas	Mayor competencia
2	Cuenta con promociones especiales y mayor participación en eventos	Salida rápida del producto	Mas ventas ya que atrae más atención por parte del cliente

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar, en la Tabla 23, que al emplear sus estrategias la empresa Lozada obtiene buenos resultados los cuales se ven reflejados en más ventas y mayor competencia.

- **Servicios Alimentarios Sabor Mistiano – “El Gran Mistiano”**

A continuación, se presenta la Tabla 24 de la brecha competitiva de la empresa El Gran Mistiano, donde se describirá las ventajas de los resultados obtenidos por sus estrategias utilizadas.

**Tabla 24.**

*Brecha competitiva – El Gran Mistiano*

	<b>Descripción de la práctica</b>	<b>Ventajas de los resultados</b>	<b>Ganancia si se emplea la práctica</b>
<b>1</b>	Cuenta con gran variedad de productos	Satisfacción del cliente	Altas ventas
<b>2</b>	Estrategia de marketing de ventas en ferias	Capta más atención del cliente	Altas ventas

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar, en la Tabla 24, que al emplear sus estrategias la empresa El Gran Mistiano obtiene buenos resultados los cuales se ven reflejados en más ventas, satisfacción del cliente y mayor atención del cliente.

### 3.2.4.3. Proyección de resultados futuros.

Los resultados que se obtendrían si no se aplican acciones correctivas correspondientes a la tienda SACHA, así como los resultados si fueran aplicadas dichas acciones correctivas.

Resultados si no se toman acciones correctivas:

- La empresa no tendrá un crecimiento
- Posible estancamiento y cierre del negocio
- Disminución de ventas
- Pérdida de clientes

Resultados si se aplican acciones correctivas:

- Crecimiento continuo de la empresa
- Mayor atracción de clientes Mayor variedad y venta de productos
- Expansión de nuevos puntos de venta

### 3.2.4.4. Análisis Matriz Boston Consulting Group (BCG).

Para el análisis de la matriz se consideran las ventas del año 2019 de cada uno de los productos que produce Sacha, según esos datos se analizó la participación de cada uno de ellos para posicionarlos dentro de la matriz y proponer la estrategia más recomendable a llevar a cabo con cada producto.

**Tabla 25.**

*Participación relativa de productos Sacha*

PRODUCTOS	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO MERCADO $= (t-t_{-1})/t_{-1}$	CUOTA MERCADO RELATIVA $= a/b$	CASILLAS MATRIZ BCG
	a		b	t	t <sub>-1</sub>			
MARACUYÁ	95.570	29%	85.684	700.000	680.000	2,94	1,12	VACA
AGUAYMANTO	65.512	20%	78.678	680.000	560.000	21,43	0,83	INTERROGANTE
MUÑA	62.035	19%	68.442	480.000	375.000	28,00	0,91	INTERROGANTE
HOJA DE COCA	81.605	24%	95.926	500.000	400.000	25,00	0,85	INTERROGANTE
PAPAYA	28.899	9%	32.679	340.000	280.000	21,43	0,88	INTERROGANTE
TOTALES	333.621	100%	361.409	2.700.000	2.295.000			

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar, en la Tabla 25, se realizó el análisis de la cartera de productos de la empresa Sacha para identificar que el producto Macerado de Maracuyá es un producto Vaca, seguido de los macerados de Aguaymanto, Muña, Hoja de Coca y Papaya que son productos Interrogante, lo que nos ayuda a determinar las estrategias que se aplicaran con cada uno de ellos.

A continuación, se presenta la Tabla 26, donde se presenta los cuadrantes y se ubica los productos donde corresponde, según los resultados obtenidos en la matriz BCG.

**Tabla 26.**

*Análisis Matriz Boston Consulting Group (BCG)*

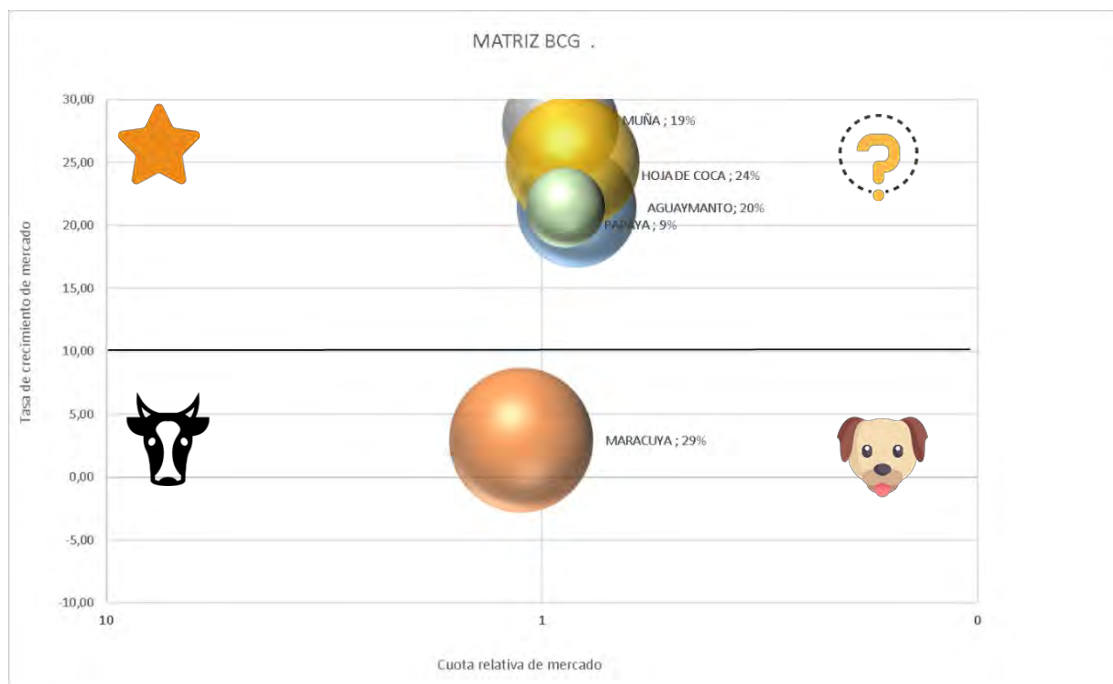
<b>ESTRELLAS</b>	<b>INTERROGANTES</b>
<b>Cuadrante II</b>	<b>Cuadrante I</b>
N/A	Aguaymanto Hoja de Coca Muña Papaya
<b>VACA</b>	<b>PERRO</b>
<b>Cuadrante III</b>	<b>Cuadrante IV</b>
Maracuyá	N/A

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la Figura 25, donde se presenta los cuadrantes de manera gráfica donde se ubica cada producto donde corresponde, según los resultados obtenidos en la matriz BCG.

**Figura 25.**

*Matriz BCG*



Fuente: Elaboración propia

**Cuadrante I Interrogantes:**

Los productos interrogantes, estos productos se posicionan dentro del mercado con un tipo de crecimiento más reducido de lo esperado. Sacha como producto interrogante tiene Aguaymanto, Hoja de Coca, Papaya Arequipeña y Muña los cuales como estrategia se pretende invertir con la finalidad de mantener las cuotas de mercado en un nivel saludable que vayan aumentando con el paso del tiempo hasta que ya no se necesiten inyecciones de dinero extra.

Las estrategias para este tipo de productos se basan en la exploración de nuevos mercados, investigando cual sería el resultado de la rentabilidad que se obtendría, con métodos de distribución y promoción diferentes e innovadores

y saber la opinión de los clientes al sobre el producto, permitiendo conocer si el producto tendrá una buena rentabilidad a largo plazo o, por el contrario, no despertaría interés.

Este tipo de productos aún se encuentran en la etapa de introducción al mercado, aunque se pueden llegar a convertir en productos estrella si se dan las condiciones adecuadas.

#### **Cuadrante III Vaca:**

El producto Vaca sería el macerado de Maracuyá el cual antes tuvo su impacto estrella donde representaba gran crecimiento y participación de mercado, pero las ventas bajaron.

Todos los productos que en su momento fueron estrellas, terminan siendo rentables para la empresa cuando se convierten en producto vaca ya que no ocupan tanta inversión, pero si pueden dar ganancias durante muchos años, pero dichas ganancias no serán el principal ingreso de la empresa.

Se pretende invertir en otros métodos de distribución y comercialización para obtener ganancias.

Además, los productos vaca son los que dan paso a los productos interrogante que este caso sería Aguaymanto, Hoja de Coca, Muña y Papaya Arequipeña los cuales se propone llegar de nuevas maneras al cliente y lograr elevar las ventas haciendo más conocido el producto.

#### **3.2.5. Análisis del consumidor**

Se tiene conocimiento del consumidor de los macerados Sacha por lo que se realizó la división en diferentes grupos, en función de sus necesidades, características o comportamientos. La diferencia puede deberse a sus deseos,

recursos, ubicación, actitud o hábitos de compra. A través de la segmentación, el producto macerado Sacha se adapta a las necesidades específicas de los clientes.

Para el producto de Macerados Sacha en cuestión, se dividen en los siguientes enfoques de segmentación:

**a. Segmentación geográfica:**

- País: Perú.
- Provincia: Arequipa.
- Localidad: Arequipa.
- Ubicación: Supermercado Franco, Kostos, Patio del Ekeko, La catalina

**b. Segmentación demográfica:**

- Sexo: Indistinto
- Edad: 25 a 55 años
- Nacionalidad: Indistinta.
- Ocupación: Profesionales, Residentes.

**c. Segmentación psicográfica:**

- Clase social: media, media alta, alta.
- Estilo de vida: Natural, Activo
- Personalidad: Amantes del pisco y sus derivados

**d. Segmentación conductual:**

- Ocasión de compra: Ocio, durante almuerzo familiares, ocasiones especiales y como acompañamiento.
- Beneficios esperados: el cliente busca un producto de calidad, que le brinde la satisfacción de las necesidades esperadas.

- Disposición para el consumo: Ofrecer el producto en restaurantes y supermercados más recurrentes por el cliente.

### 3.3. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR

Según el INEI (2019) presenta una base de datos de resultados obtenidos de una entrevista durante el año 2018 entre mujeres y hombres de 18 más años de edad, obteniendo un 68,9% de la población que consumen alguna bebida alcohólica durante los meses del año, presenta un incremento del 0,9% respecto al año anterior (2017).

Se procedió a realizar una encuesta para tener la tendencia de consumo de bebidas alcohólicas en Arequipa y las preferencias actuales de los clientes.

Luego de recolectar la información utilizando la técnica de una encuesta en las que el encuestado escogió sus preferencias según lo que creía conveniente, sigue la interpretación y análisis de cada uno de los ítems, para cumplir con el desarrollo de los objetivos propuestos. La interpretación de los resultados se realizó en función a lo establecido dentro de la operacionalización de la variable independiente. Es así como la interpretación cuenta con 03 partes: La caracterización del cliente, las necesidades que la empresa cubre de sus clientes y la calidad de sus productos.

#### 3.3.1. Caracterización del cliente

- **Edad de los encuestados**

Primera Pregunta: ¿Cuántos años tienes?

A continuación, se presenta la Tabla 27, donde se presenta los datos obtenidos en la primera pregunta de la encuesta.

**Tabla 27.***Edad de los encuestados*

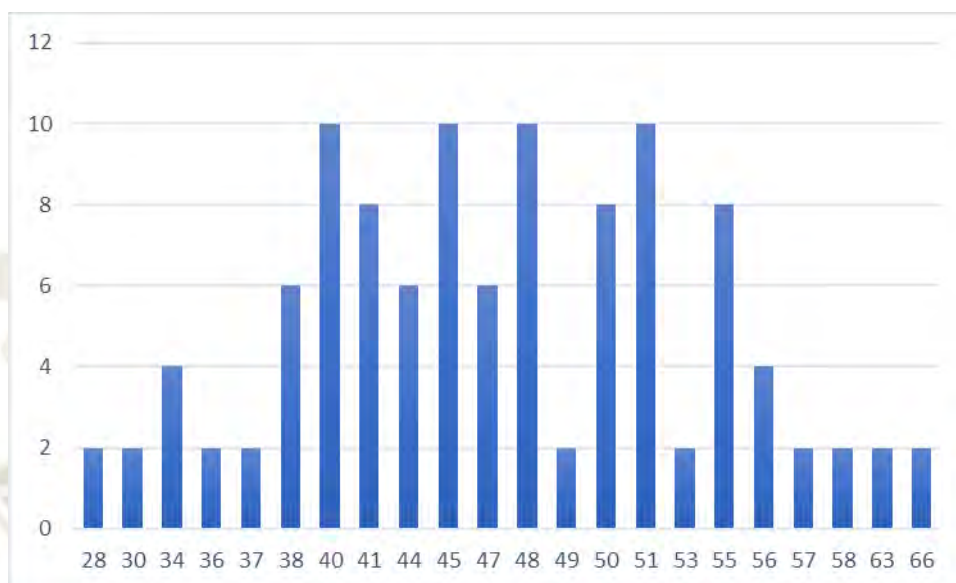
<b>Edades</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
28	2	1,8%
30	2	1,8%
34	4	3,6%
36	2	1,8%
37	2	1,8%
38	6	5,5%
40	10	9,1%
41	8	7,3%
44	6	5,5%
45	10	9,1%
47	6	5,5%
48	10	9,1%
49	2	1,8%
50	8	7,3%
51	10	9,1%
53	2	1,8%
55	8	7,3%
56	4	3,6%
57	2	1,8%
58	2	1,8%
63	2	1,8%
66	2	1,8%
	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la Figura 26 donde se presenta de manera gráfica los resultados de la Tabla 27.

**Figura 26.**

*Edad de los encuestados*



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Se ve reflejado, en la Figura 26, que se realizó la encuesta a personas entre las edades de 28 a 66 años, que son el rango de edades con la posibilidad económica de adquirirlo y ser posibles consumidores del producto que se ofrece. Es importante resaltar que el consumo de bebidas alcohólicas es permitido a mayores de 18 años de edad. La distribución de los resultados en no uniforme, esto quiere decir que se utilizó un grupo de encuestados de diversas edades para no sesgar los resultados por una tendencia relacionada a la edad.

- **Género de los encuestados**

Segunda Pregunta: Seleccionar tu género

A continuación, se presenta la Tabla 28, donde se presenta los datos obtenidos en la segunda pregunta de la encuesta.

**Tabla 28.**

*Género de los encuestados*

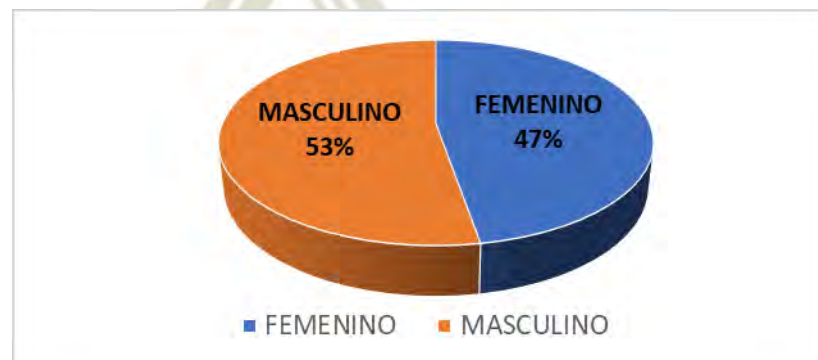
<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
<b>Femenino</b>	47	47 %
<b>Masculino</b>	53	53 %
	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la Figura 27, donde se presenta de manera gráfica los resultados de la Tabla 28.

**Figura 27.**

Género de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** De acuerdo, a la figura 27, de igual forma con el grupo de edades, no existe una tendencia marcada en cuanto al género, se evidencia una

ligera mayoría del género masculino con un 53% y 47% del género femenino.

- **Porcentaje de consumo de macerados**

Tercera Pregunta: ¿Encuentra el producto con facilidad a los lugares que acude?

A continuación, se presenta la Tabla 29, donde se presenta los datos obtenidos en la tercera pregunta de la encuesta.

**Tabla 29**

*Porcentaje de facilidad de compra*

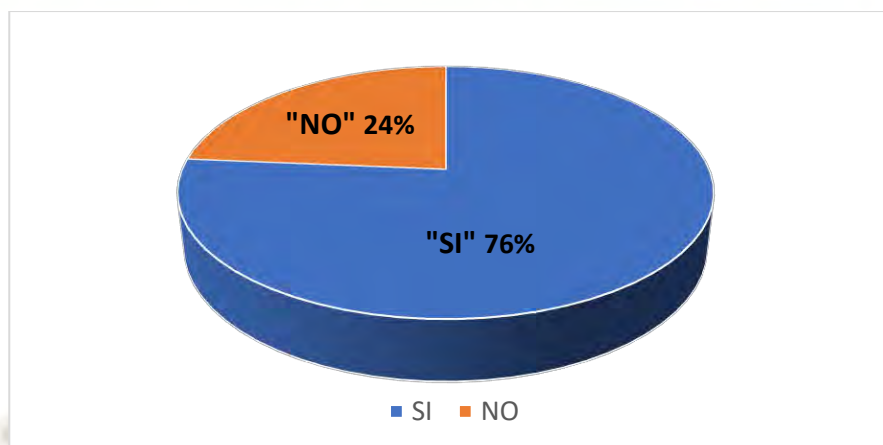
<b>Consumo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Si	76	76 %
No	24	24 %
	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la Figura 28, donde se presenta de manera gráfica los resultados de la Tabla 29.

**Figura 28.**

Porcentaje de facilidad de compra



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Como se puede evidenciar, en la Figura 28, con opción de respuesta cerrada (Si/No) un 76% encuentra fácilmente el producto y un 24 % no lo encuentra fácilmente. Evidenciando la preferencia del consumo por parte del grupo encuestado, pero dificultando la compra del producto.

- **Frecuencia de consumo**

Cuarta Pregunta: ¿Con qué frecuencia lo consume macerados?

A continuación, se presenta la Tabla 30, donde se presenta los datos obtenidos en la cuarta pregunta de la encuesta.

**Tabla 30.**

*Frecuencia de consumo de macerados*

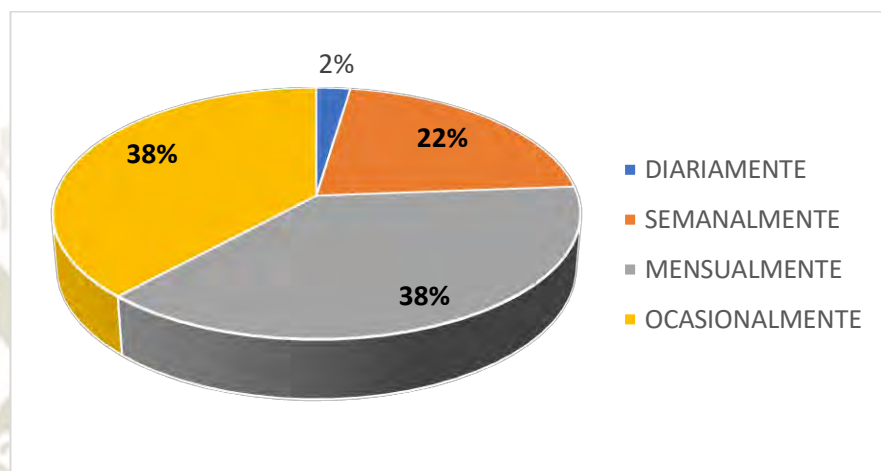
<b>Frecuencia de consumo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Diariamente	2	2 %
Semanalmente	22	22 %
Mensualmente	38	38 %
Ocasionalmente	38	38 %
	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la Figura 29, donde se presenta de manera gráfica los resultados de la Tabla 30.

**Figura 29.**

*Frecuencia de consumo de macerados*



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Se puede observar, en la Figura 29, la frecuencia de consumo con opción múltiple y basada en la escala de Likert, dando como resultado que un 2% consume una vez al día, un 22% una vez por semana, un 38% una vez por mes y por último un 38% consume en un periodo mayor a un mes (ocasionalmente) lo que refleja que el 72% de los encuestados consumen macerados en un periodo de entre un mes a más, pudiendo inferir que su consumo se realiza en eventos especiales como reuniones familiares, bodas, compromisos, reuniones, fiestas, etc.

### **Conclusiones parciales – Caracterización del Cliente**

En cuanto a la edad, no se reflejan preferencias marcadas en cuanto al consumo del alcohol, es decir que, en el grupo analizado que va desde los 28 a los 66 años, no existe una edad predominante, siendo el mismo caso

en el género, donde se evidencia ligeramente la predominancia del género masculino. Lo que llama la atención es que el 76% de los encuestados encuentra fácilmente el producto en sus lugares preferidos de compra, lo que representa que el cliente si tiene la necesidad de consumir macerados y que trasluce las costumbres del público arequipeño, el grupo de control manifestó en su mayoría (72%) una frecuencia de consumo entre un mes a más, siendo un público menor (28%) quienes consumen bebidas alcohólicas en un lapso menor a un mes.

### **3.3.2. Actualización en el contexto de la pandemia causada por el Covid-19**

Si bien la encuesta se hizo antes de la pandemia, ahora en la situación actual de la pandemia existen decretos que afectan al rubro de los restaurantes, discotecas y bares como son los siguientes:

El D. S. N° 080-2020-PCM publicado el 02 de mayo del año 2020, aprueba la reanudación de actividades económicas en forma gradual y progresiva dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional. Dicho Decreto presenta la estrategia de reanudación de actividades elaborada por el Grupo de Trabajo Multisectorial la cual consta de 4 fases que se irán evaluando de forma permanente de conformidad con las recomendaciones de la Autoridad Nacional de Salud.

La fase 1 inició el mes de mayo del 2020 con las actividades siguientes: Minería e industria, construcción, servicios y turismo, comercio. Respecto a las actividades de servicios comprende restaurantes y afines autorizados para entrega a domicilio, para lo que se requiere que cuenten con logística propia del establecimiento, protocolo de seguridad y recojo en el local. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2020)

La Fase 3 de la Reanudación de Actividades se aprueba bajo el D. S. N°117-2020-PCM publicado en Julio del 2020, que comprende entre las principales la actividad

económica en materia de restaurantes y servicios afines en la modalidad de atención en salón con un aforo del 40% a excepción de bares. Para ello las empresas o personas jurídicas deben previamente: Elaborar su “Plan para la vigilancia, prevención y control de COVID-19 en el trabajo” conforme a los “Lineamientos para la vigilancia, prevención y control de la Salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19”, aprobados por Resolución Ministerial N° 448-2020-MINSA y el protocolo aprobado por el artículo 2 de la Resolución Ministerial N°208-2020-PRODUCE, dicha información tendrá que ser remitida vía correo electrónico al Ministerio de Salud. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2020)

Los aspectos generales a considerar para la atención en el local, descrita en el anexo de la Resolución Ministerial N°208-2020-PRODUCE aplican a todo el personal, terceros, visitantes y clientes, involucrados en el proceso productivo y de atención. Las disposiciones que comprende el protocolo según lo indica Andina (2020) son:

- Antes de la reincorporación a sus puestos de trabajo, el personal de mediano y alto riesgo deben pasar por la prueba serológica o molecular, para el caso del personal de bajo riesgo, la aplicación de dicha prueba es bajo indicación del empleador.
- Implementar una política de no contacto durante el servicio.
- El Libro de Reclamaciones, se recomienda sea virtual.
- La entrega de la documentación de venta debe entregarse de preferencia en formato digital.
- El servicio debe brindarse en los horarios que establezcan las autoridades nacionales.
- Implementar el trabajo remoto para aquellos puestos que no requieren la asistencia al centro de trabajo, y para los trabajadores de alto riesgo (Presidencia del Consejo de Ministros, 2020).

En cuanto a instalaciones y servicios:

- Se deben colocar puntos de desinfección en el salón.
- No se utilizará mantelería.
- Habilitar espacios abiertos como terrazas, jardines o patios para zonas de atención.
- El uso de ascensores se restringe solo para personas con discapacidad, embarazadas y adultos mayores.
- Contar con un sistema de reservaciones para evitar aglomeraciones.
- Señalar las filas de espera, respetando el distanciamiento social como mínimo un metro.
- Garantizar el aprovisionamiento suficiente de jabón líquido, papel toalla y/o secador de manos y soluciones desinfectantes en los servicios higiénicos y áreas de proceso.
- El personal de atención al cliente debe mantener una distancia de 2 metros con el mismo, de no ser posible implementar barreras físicas como pantallas o mamparas.
- Contar con un suministro permanente de agua potable.
- En barra, la distancia entre clientes solos u grupos familiares debe ser de dos metros (Presidencia del Consejo de Ministros, 2020).

***Respecto al personal:***

- Controlar la sintomatología del personal y su temperatura corporal al ingreso de la empresa, así mismo, desinfectar el calzado al ingreso de la misma.
- Los empleados deben contar con los equipos de protección personal adecuados, entre ellos: Mascarillas quirúrgicas (riesgo mediano de exposición), mascarilla comunitaria (riesgo bajo de exposición – precaución), careta facial, gafas de protección, guantes, cofia, delantal plástico.
- Se prohíbe el saludo mediante contacto físico entre el personal, proveedores, visitantes y clientes (Presidencia del Consejo de Ministros, 2020).

***Respecto al cliente:***

- Verificar el uso de mascarilla, así como el estado de conservación e higiene.
- Realizar un control de temperatura y colocar medios para la desinfección del calzado.
- La difusión de información sobre precios y disponibilidad de platos debe ser mediante publicaciones virtuales, medios digitales o individuales de papel descartables.
- El personal de atención al cliente (bar, caja, despacho, etc.) debe mantener una distancia de 2 metros con el cliente, de no ser posible implementar barreras físicas y prepararlas para la siguiente atención.
- De ser posible implementar medios auxiliares para el traslado de pedidos como carritos.
- Indicar a los clientes que el retiro de la mascarilla debe realizarse al momento de consumir los alimentos, posterior a ello deben volver a colocársela (Presidencia del Consejo de Ministros, 2020).

**3.3.3. Interés del cliente por el producto**

- **Conocimiento de los Macerados Sacha**

Quinta Pregunta: ¿Cuáles son las marcas de macerado que más consume?

A continuación, se presenta la Tabla 31, donde se presenta los datos obtenidos en la quinta pregunta de la encuesta.

**Tabla 31.**

*Marcas de macerado de mayor consumo*

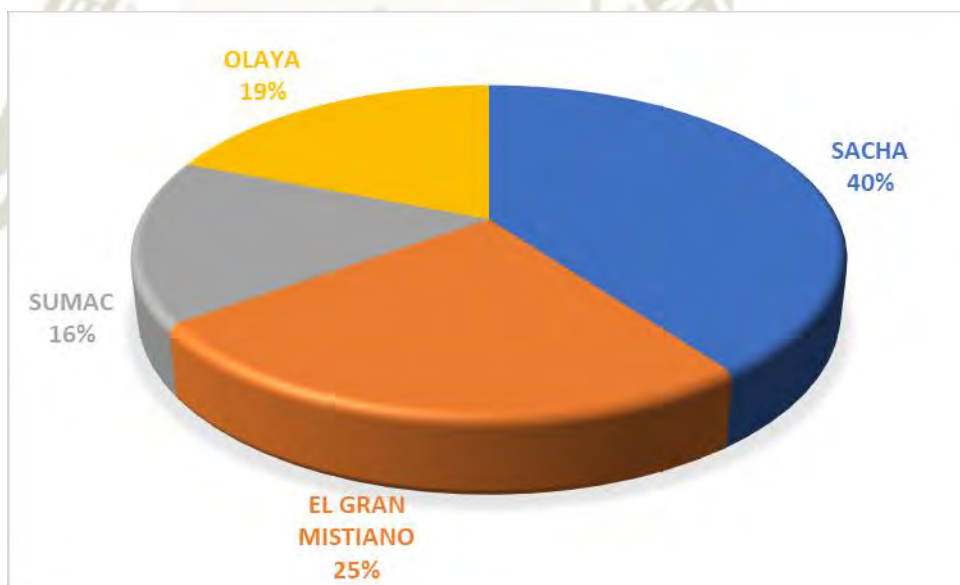
Reconocimiento de producto	Frecuencia	Porcentaje
SACHA	40	40 %
EL GRAN MISTIANO	25	25 %
SUMAC	16	16 %
OLAYA	19	19 %
		100 %

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la Figura 30, donde se presenta de manera gráfica los resultados de la Tabla 31.

**Figura 30.**

*Marcas de macerados de mayor consumo*



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Como se puede evidenciar, en la Figura 30, con opción de respuesta múltiple un 40 % consume macerados Sacha, un 25 % consume macerados Gran Mistiano, un 19 % consume macerados Olaya y un 16 % consume macerados Sumac.

Evidenciando que la mayor parte del grupo encuestado prefiere consumir macerados Sacha

- **Frecuencia de consumo de macerado Sacha**

Sexta Pregunta: ¿Cada cuánto consumes macerados Sacha?

A continuación, se presenta la Tabla 32, donde se presenta los datos obtenidos en la sexta pregunta de la encuesta.

**Tabla 32**

*Frecuencia de consumo de macerado Sacha*

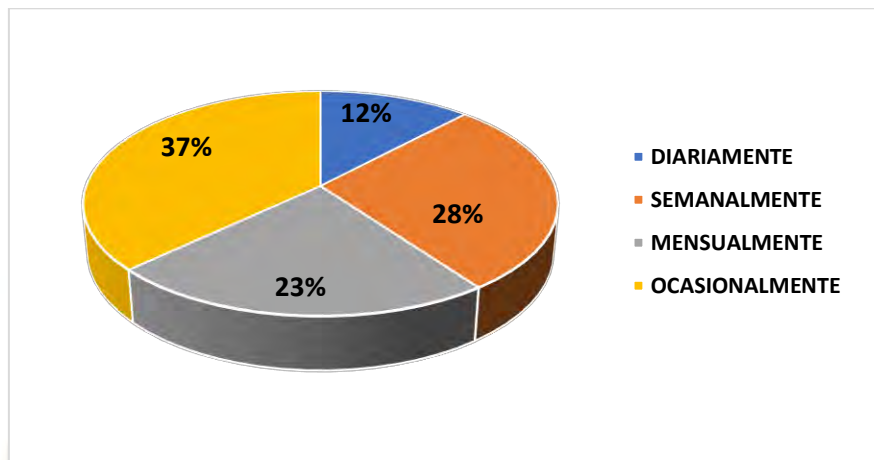
<b>Frecuencia de consumo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Diariamente	12	12 %
Semanalmente	28	28 %
Mensualmente	23	23 %
Ocasionalmente	37	37 %
	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la Figura 31, donde se presenta de manera gráfica los resultados de la Tabla 32.

**Figura 31.**

*Preferencia de consumo de macerado Sacha*



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Se puede observar, en la figura 31, que 33% la frecuencia de consumo del producto Sacha, 37% lo consume ocasionalmente, 28% lo consume semanalmente, 23% lo consume mensualmente y el 12 % lo consume diariamente, lo que permite corroborar si existe una alta frecuencia de consumo del macerado Sacha.

- **Consumo de macerados en la población de Arequipa**

Séptima Pregunta: ¿En qué ocasiones consumes macerados Sacha?

A continuación, se presenta la Tabla 33, donde se presenta los datos obtenidos en la séptima pregunta de la encuesta.

**Tabla 33.**

*Ocasiones de consumo de macerados*

Ocasiones de consumo	Frecuencia	Porcentaje
Eventos sociales	25	25 %
Reuniones Familiares	31	31 %
Fiestas	28	28 %

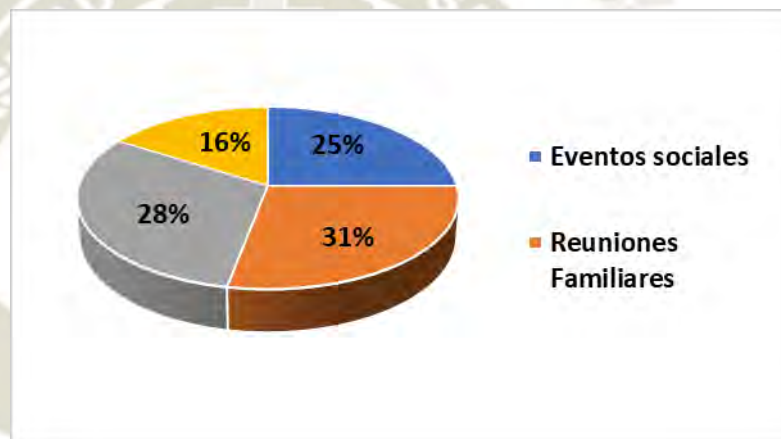
Otros	16	16 %
	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la Figura 32, donde se presenta de manera gráfica los resultados de la Tabla 33.

**Figura 32.**

*Consumo de mercado*



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Como se puede evidenciar, en la Figura 32, las ocasiones de consumo de macerados, 31% en reuniones familiares, 28 % en fiestas, 25 % en eventos sociales y 16 % en otras ocasiones y en relación con la pregunta anterior demuestra que las personas que lo consumen prefieren consumirlo en reuniones familiares.

- **Preferencia de canales de venta**

Octava Pregunta: ¿En qué puntos de venta te gustaría adquirir Macerados Sacha?

A continuación, se presenta la Tabla 34, donde se presenta los datos obtenidos en la octava pregunta de la encuesta.

**Tabla 34.**

*Canales de venta*

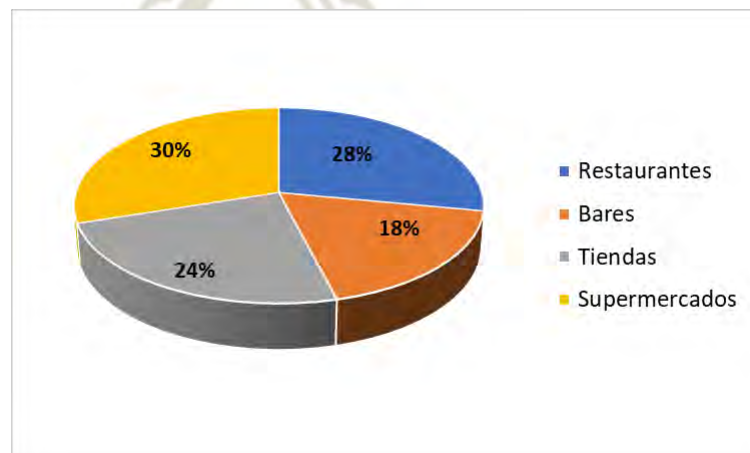
<b>Canales de venta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Restaurantes	28	28%
Bares	18	18%
Tiendas	24	24%
Supermercados	30	30%
	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la Figura 33, donde se presenta de manera gráfica los resultados de la Tabla 34.

**Figura 33.**

*Preferencia de canales de venta*



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Como se puede evidenciar, en la Figura 34, un 30 % lo prefiere adquirir en supermercados, 28 % en restaurantes, 24 % en tiendas y 18 % en bares por lo que muestra de manera positiva un interés al comprar el producto si lo encontrara en diferentes canales de venta y sea más fácil poder adquirirlo para los clientes,

#### **Conclusiones parciales – Interés del cliente por el producto**

En cuanto al interés por el producto, se reflejan las preferencias de consumo y conocimiento acerca del macerado Sacha y se refleja que la mayoría del grupo encuestado (65%) conoce los macerados y la mayor parte (40%) indica que lo prefieren frente a otras marcas, también se obtiene la frecuencia de consumo donde el mayor puntaje fue ocasionalmente y en reuniones familiares y la preferencia de canales de venta donde le gustaría adquirir el producto es en supermercados (30%), seguido en segundo lugar en restaurantes (28%), en tercer lugar en tiendas (24%) y por último en cuarto lugar en bares (18%), lo que nos refleja que si hay preferencia de consumo pero se necesita tener las estrategias necesarias de distribución y comercialización para tener una llegada más cercana al cliente en canales de venta más concurridos ya que esto facilitaría elevar las ventas del producto.

#### **3.3.4. Calidad del producto**

##### **- Reacción del cliente al macerado SACHA**

Novena Pregunta: ¿Cuál es la primera reacción al producto SACHA?

A continuación, se presenta la Tabla 35, donde se presenta los datos obtenidos en la novena pregunta de la encuesta.

**Tabla 35.**

*Reacción al macerado Sacha*

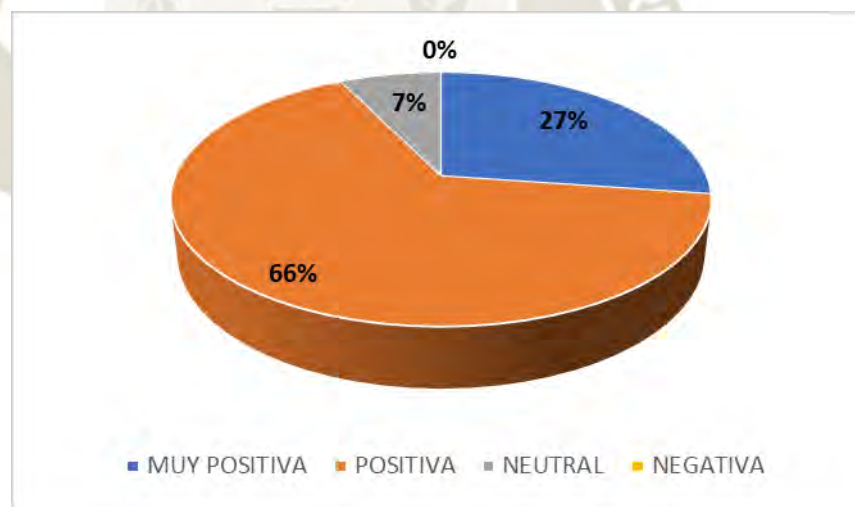
Reacción al producto	Frecuencia	Porcentaje %
Muy positiva	27	27 %
Positiva	66	66 %
Neutral	7	7 %
Negativa	0	0,00%
	<b>100</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la Figura 34, donde se presenta de manera gráfica los resultados de la Tabla 35.

**Figura 34.**

*Reacción al macerado Sacha*



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Como se puede evidenciar, en la figura 34, se evaluó la reacción al producto, dando como resultado que un 66 % reacciono de manera positiva al producto mostrando interés a su sabor y calidad, un 27 % de manera muy positiva con deseo de probar el producto, un 7 % de manera neutral, pudiendo

inferir que la presentación e imagen del producto impacto en el grupo encuestado.

- **Satisfacción del cliente al consumir el Macerado SACHA**

Decima Pregunta: ¿Luego de consumir macerado SACHA se encuentra satisfecho?

A continuación, se presenta la Tabla 36, donde se presenta los datos obtenidos en la décima pregunta de la encuesta.

**Tabla 36.**

*Satisfacción del cliente al consumir el producto*

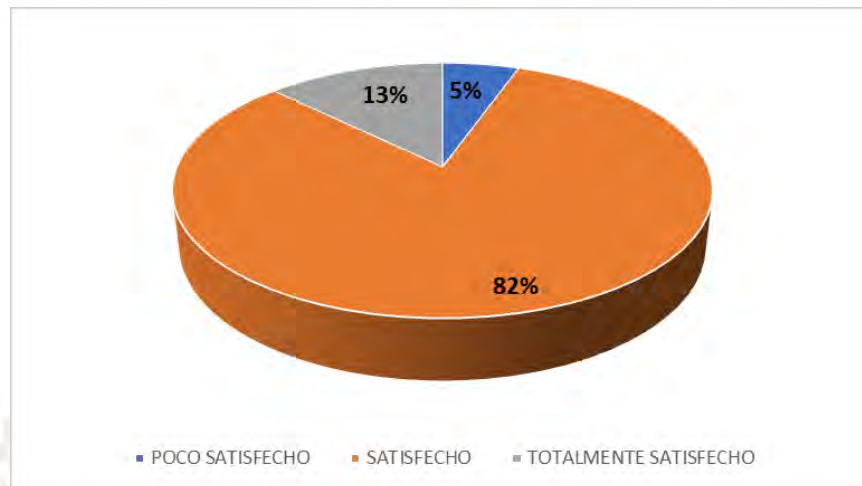
<b>Satisfecho con el macerado sacha</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Poco satisfecho	5	5 %
Satisfecho	82	82 %
Totalmente satisfecho	13	13 %
	<b>100</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la Figura 35, donde se presenta de manera gráfica los resultados de la Tabla 36.

**Figura 35.**

*Satisfacción del consumidor con el producto*



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Como se puede evidenciar, en la figura 35, el encuestado evaluó el producto luego de consumirlo, dando como resultado un 82% se encuentra satisfecho del producto, un 13% totalmente satisfecho, un 5% satisfecho, pudiendo inferir que cumple las expectativas en calidad y sabor del grupo encuestado.

- **Cliente califica la calidad del producto como:**

Onceava Pregunta: ¿Cómo calificaría la calidad del macerado SACHA?

A continuación, se presenta la Tabla 37, donde se presenta los datos obtenidos en la onceava pregunta de la encuesta.

**Tabla 37.**

*Calificación de calidad del producto*

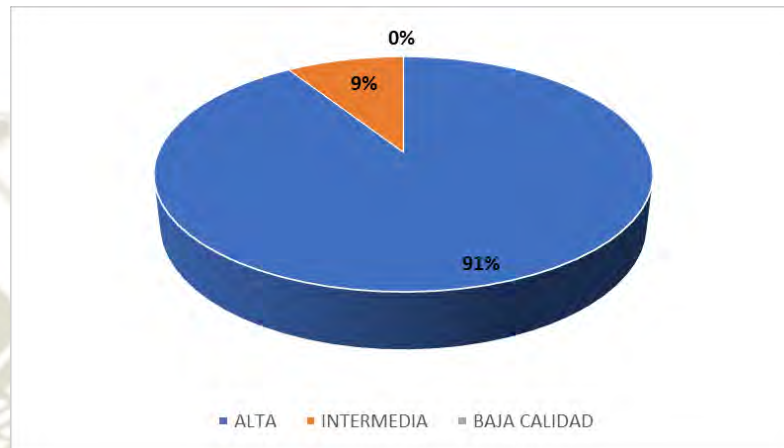
Calidad del macerado sacha	Frecuencia	Porcentaje %
Alta	91	91 %
Intermedia	9	9 %
Baja calidad	0	0,00%
	<b>100</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la Figura 36, donde se presenta de manera gráfica los resultados de la Tabla 37.

**Figura 36.**

*Calidad del macerado Sacha*



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Como se puede evidenciar, en la figura 36, luego de evaluar la presentación y satisfacción al consumir el producto, se evalúa la calidad del producto en el grupo encuestado dando como resultado un 91 % que califica al macerado Sacha como de alta calidad, un 9% de calidad intermedia, pudiendo inferir que el producto cumple con las necesidades del grupo encuestado y tiene una acogida importante.

### **Conclusiones parciales – Calidad del producto**

En cuanto a la calidad del producto, se reflejan preferencias importantes del macerado Sacha entre el grupo encuestado, es decir que como primera reacción al producto Sacha fue un 93 % entre muy positiva y positiva, se puede inferir que la presentación genera un impacto en las personas. Lo que

llama la atención es que la mayor parte (82%) se encuentra satisfecho al consumir el macerado y el 91% también se encuentra satisfecho con la calidad por lo que demuestra que el producto satisface las expectativas del cliente, pero no tiene las estrategias adecuadas para llegar al consumidor.

**Análisis final:** El producto es conocido por el nombre Macerado Sacha, se determinó que, si conocen el producto, si buscan la marca, pero no encuentran el producto en los canales de distribución a los que suelen acudir y esto estaría generando que no compren el producto y opten por la competencia y esto ocasiona que las ventas hayan disminuido ya que el producto no está cuando debe estar y donde debe estar.

### 3.3.5. Focus Group

Para el levantamiento de información se realizó un Focus Group. El grupo estuvo conformado por 10 participantes.

#### Muestreo

Los participantes del Focus son personas de la ciudad de Arequipa pertenecientes al nivel socioeconómico B+.

Estas personas tienen el poder adquisitivo medio-alto

A continuación, se detalla la distribución de los miembros del Focus Group:

**Tabla 38.**

Información Focus Group

N°	Edad	NSE	Género
1	24 a más	B+	Femenino y Masculino

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 39.**

Cronograma Focus Group

<b>Actividad</b>	<b>Duración (días)</b>
Elaboración de guía de preguntas	2
Realización del Focus Group	1
Análisis	2
<b>Total</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

**Análisis**

El Focus Group costo un promedio de S/75.00

Se analizó con el fin de conocer las necesidades de los clientes, aquellas necesidades que tienen ocultas y no satisfechas, se realizaron entrevistas de modo grupal e individual, con diferentes perfiles de clientes en edades, nivel académico, etc.

Se escucharon a los participantes en sus experiencias de compra y del producto de 10 personas.

Existe la variedad de necesidades y diferencia en el estilo de compra de las tres generaciones que compran el producto, sin embargo, se necesita mejorar el estilo de compra y la satisfacción del cliente con el producto que adquieren haciéndola más personalizada, que se relacione con los intereses y propósitos importantes de los clientes.

**Figura 37.**

Grupos generacionales



Fuente: Elaboración propia

Se realizó entrevistas y encuestas a 10 personas que formaron parte del Focus Group donde plantearon su punto de vista acerca del producto y el proceso de compra teniendo como pauta un cuestionario de preguntas en el ANEXO B, donde aportaron información importante para la investigación y sobre su propia experiencia como cliente y consumidor del producto.

El grupo objetivo de la investigación realizada fueron clientes que compran el producto actualmente. El desarrollo de sus necesidades aumenta la experiencia general del cliente por lo que la empresa busca satisfacer estas necesidades para fidelizar aún más al cliente y crear una mejor experiencia al adquirir el producto.

Objetivo general: Determinar el nivel de aceptación y el proceso de compra que tiene el macerado Sacha en un mercado dirigido a personas de 24 a 70 años, que residan en Arequipa.

El grupo estuvo formado por Generación X, Millennials y Generación Z dado que son los que más compran el producto e influyen en la decisión de compra de otros grupos generacionales.

### 3.3.5.1. Resultados de la investigación cualitativa.

Para realizar este tipo de investigación se considera importante realizar una prueba de productos, con el objetivo de tener opiniones acerca del macerado Sacha. Para desarrollar la prueba se presentaron dos de sus productos el de Maracuyá y el Papaya Arequipeña, cada uno de los participantes tuvo la oportunidad de probar la bebida y dar sus opiniones de acuerdo a las preguntas formuladas las cual sirvieron para formular la propuesta de mejoras en las ventas y analizar el proceso a modificar de la comercialización y distribución del producto para satisfacer las necesidades de los clientes y aumentar las ventas.

### 3.3.5.2. Conclusiones Focus Group

- El 100% de los participantes confirmaron que bebían bebidas alcohólicas, siete de ellos bebían una vez por semana y el resto dos veces por semana, llegando a la conclusión que lo consumen en ocasiones especiales.
- Mencionaron que las bebidas de su preferencia entre los encuestados era la cerveza, vino o pisco, este último en sus diversas presentaciones, puro, en sour, chilcano.
- Opinaron que al momento de comprar alguna bebida acudían a centros comerciales, supermercados, tiendas cercanas o consumirlo en restaurantes como acompañamiento de la comida.
- Cinco de ellos dijeron que habían probado macerados de frutas, damasco, fresa o macerado casero el cual fue de su agrado. El resto no había probado ningún tipo de macerado.

- Cinco de ellos que habían consumido macerados dijeron que lo tomaron en eventos sociales, familiares y corporativos los cuales se desarrollaron en restaurantes campestres, bares y locales sociales.
- En cuanto a reemplazar alguna bebida que los participantes consumen con regularidad, todos coincidieron que, si la podían reemplazar para probar nuevos sabores, pero señalaron que sobre todo estarían dispuestos a agregar los macerados de frutas en pisco dentro de su habitual lista de bebidas.
- Los participantes indicaron que en algunos supermercados donde acudían con frecuencia no encontraban el producto y les gustaría que esté disponible en más puntos de venta.
- Siete de los participantes mencionaron que sería un excelente acompañamiento de las comidas en los restaurantes por su sabor.
- El atractivo para los participantes fue la presentación y la idea que tuviera fruta era un atractivo con sus etiquetas personalizadas para cada sabor.
- Seis de los participantes al probar el producto expresaron que era importante sentir el olor, textura y sobre todo el sabor de los ingredientes, es decir que los sabores prevalezcan sobre el clásico sabor del pisco.
- El principal atractivo en el cual coincidieron todos los participantes fue que se presenten frutas en el interior de las botellas porque esto ofrecería confianza y autenticidad del producto
- Luego de probar el de maracuyá indicaron que es un sabor agradable y se siente el sabor de la fruta, luego de probar el sabor de Papaya Arequipeña dijeron que es un sabor agradable pero no se siente tanto el sabor de la fruta prevalece más el del pisco.

- La mayoría de los participantes indicaron que les gusta más el sabor de Maracuyá e indicaron que también les gustaría sabores cítricos y frutos rojos.
- Los participantes al ver la presentación indican que les gusta y la etiqueta diferencia los sabores y es atractiva a la vista, al mencionar la marca Sacha que significa “Salvaje” consideraron que es un nombre que describe el producto por ser un macerado de calidad.
- Mencionaron en cuanto al precio que estaban dispuestos a pagar oscilaba entre un rango entre 25 a 40 soles, dependiendo del tipo de presentación.
- Seis de los participantes indicaron que estarían dispuestos a pagar un precio más elevado ya que sería una línea premium, el resto no estaría dispuesto a pagar más de lo mencionado.

### **3.3.6. Evaluación del Servicio**

Se utiliza la herramienta Service Blueprint y Customer Journey Map, las cuales logran identificar las necesidades del usuario frente a la organización en una determinada fase del servicio que ofrece, conocer como interactúa y poder identificar los puntos de fallo que existen para realizar el diagramado del proceso y proponer la mejora.

#### ***Análisis y diseño de la experiencia del cliente***

Inicialmente se realizó el inventario de los Touchpoints los cuales son los puntos de contacto que se tiene en el viaje del cliente para adquirir el producto, lo cual ayudara a armar el flujo de como el cliente interactúa con la empresa.

**Tabla 40**

Inventario de touchpoints por tipo

Descubrimiento	Publicidad en Redes sociales
Comparación	Comparar diversos criterios para evaluar los diferentes productos del mercado
Pre-Consumo	Cotización e información del producto
Consumo	Adquisición del producto
Fidelización	Servicio post venta y atención a reclamos

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 41**






Inventario de touchpoints por fase

Evidencia Física	Puntos de contacto	Contacto uno a uno
Macerados	Supermercados	Atención al cliente
Preferencia de consumo	Tiendas	Servicio Post venta
Garantía	Contacto directo	Reclamos

Fuente: Elaboración propia

Al identificar los puntos anteriores, ya es posible elaborar el Customer Journey lo que nos ayuda a identificar las acciones, pensamientos y sentimientos que el cliente pasa para poder adquirir el producto y poder así identificar los puntos de molestia durante el proceso de compra.

**Tabla 42**  
Costumer Journey Map

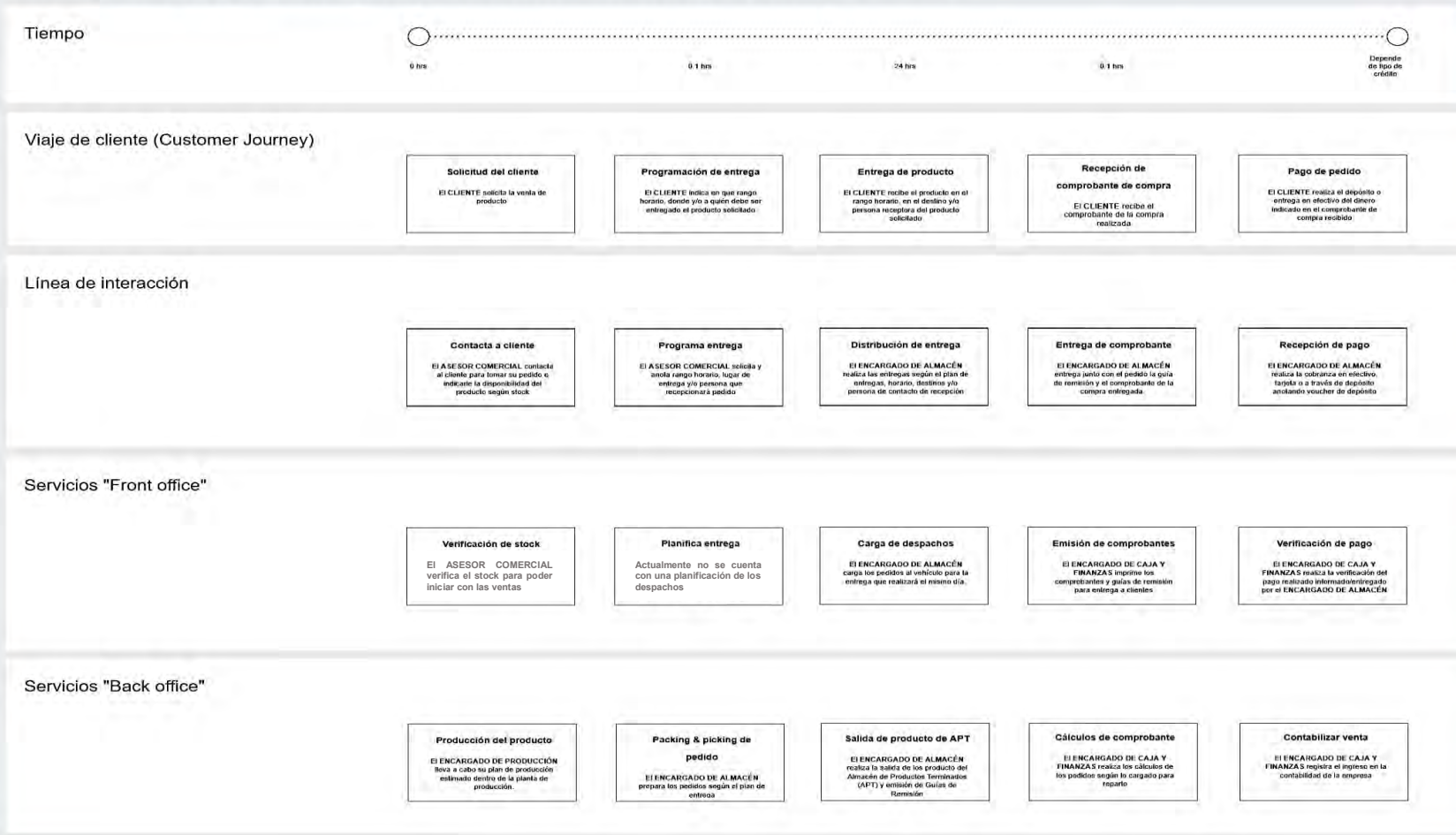
	Descubrimiento	Comparación	Pre-Consumo	Consumo	Fidelización
Acciones	- Necesidad de consumo	Criterios de evaluación de productos -Precio -Calidad -Servicio de atención -Accesibilidad -Marca	-Compara precios realizando cotizaciones -Pide información acerca del producto	Adquiere el producto	Recibe una buena experiencia al comprobar los siguientes aspectos de compra: -Precio -Calidad -Servicio de atención -Accesibilidad -Marca
Pensamiento	- Buscar lugares donde pueda adquirir el producto -Buscar en internet y redes sociales el producto	Encontrar el producto de buena calidad Encontrar buena relación entre calidad y precio Encontrar el producto fácilmente	Encontrar el producto en diferentes puntos de venta Recibir una buena atención Entregas rápidas y confiables	Recibir un buen producto Recibir un buen servicio Cumplimiento de entregas a tiempo	Cumplir con cada detalle tanto de inicio a fin de la compra del producto
Sentimientos	No cuenta con presencia en redes Sociales 	El producto es de buena calidad y tiene buena relación de calidad - precio 	No cuenta con suficientes puntos de venta No cuenta con una programación de despachos 	No cuenta con actividades de planificación y control 	Atención post venta para atender reclamos 

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 42 luego de realizar el Costumer Journey Map se identifican los puntos donde el cliente presenta dificultades que afectan la satisfacción del mismo y pueden ocasionar reclamos y demoras innecesarias.

**Figura 38**  
Service Blueprint

## Service Blueprint: Empresa de macerados "Sacha"



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura 38 se identifican los siguientes puntos de fallo:

Punto de fallo 1: Las entregas del producto suelen tener demoras debido a que no se cuenta con una planificación de los despachos y actualmente se realizan de manera empírica.

Punto fallo 2: La confirmación de pago por parte del cliente con la empresa se realiza al momento de generar la factura

Punto de fallo 3: La verificación de stock es realizada por el asesor comercial y esta actividad pertenece al encargado de almacén.

Punto de fallo 4: El encargado de producción no cuenta con la actualización de los stocks y esto puede ocasionar quiebres de stock

Punto de fallo 5: Falta un encargado de la planificación y control de las actividades.

### **3.4. ANÁLISIS DE LA DATA HISTÓRICA**

El presente análisis de ventas se realizó con data del 2018 y 2019, debido a que en el 2020 fue un año muy atípico y no se obtuvo información completa respecto a ese año.

#### **3.4.1. Análisis balance general**

Se tiene el balance general de los últimos cinco años el cual se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 43.**

*Evolución histórica y actual – Años 2018 al 2019*

<b>Bodegas Licoreras E.I.R.L</b>								
BALANCE GENERAL								
Al 31 de Diciembre del 2018 y 2019								
(Expresado en Soles)								
ACTIVO	Totales		Totales		PASIVO Y PATRIMONIO		Totales	
	2018	%	2019	%	2018	%	2019	%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Caja/Bancos	32.574,47	31,71	16.100,00	16,42	Sobregiros Bancarios	0,00	0,00	0,00
Inversiones Financieras	0,00	0,00	0,00	0,00	Proveedores (Ctas x Pagar Comerciales)	3.700,00	5,92	2.639,03
Clientes (Cuentas por Cobrar Comerciales) (neto)	15.599,05	15,19	28.020,00	28,58	Cuentas por Pagar a partes relacionadas	1.100,00	1,76	1.000,00
Cuentas por Cobrar a partes relacionadas	0,00	0,00	0,00	0,00	Tributos por Pagar	1.866,45	2,98	4.340,74
Otras Cuentas por Cobrar	0,00	0,00	0,00	0,00	Remuneraciones por pagar	1.750,00	2,80	3.750,00
Existencias (Mercaderías)(Productos Terminados)	5.200,00	5,06	6.500,00	6,63	Ctas. por pagar diversas	1.855,22	2,97	2.751,19
Gastos Diferidos	0,00	0,00	0,00	0,00	Otras Cuentas por Pagar	0,00	0,00	0,00
Suministros Diversos	1.850,00	1,80	2.200,00	2,24				
Crédito Fiscal	450,00	0,44	256,00	0,26				
Materias Primas	-2.200,00	-2,14	-1.800,00	-1,84				
Gastos Pagados por Anticipado	0,00	-2,14	0,00	0,00				
Otros Activos	-4.200,00	-4,09	-3.600,00	-3,67				
<b>TOT ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>49.273,52</b>	<b>47,97</b>	<b>47.676,00</b>	<b>48,63</b>	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>10.271,67</b>	<b>16,42</b>	<b>14.480,96</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Otras Cuentas por Cobrar	0,00	0,00	0,00	0,00	Deudas a Largo Plazo	9.000,00	14,39	11.000,00
Inmuebles Maquinaria y Equipos (neto)	45.750,00	44,54	42.675,53	43,53	Beneficios Sociales	0,00	0,00	0,00
(-) Depreciación y Amort. Acumul	-2.312,50	2,25	-2.312,50	2,36	Ganancias Diferidas	1.000,00	1,60	1.000,00
Activos Intangibles (neto)	10.000,00	9,74	10.000,00	10,20	Compensación por Tiempo de Servicio (CTS)	0,00	0,00	0,00
Otros Activos	0,00	0,00	0,00	0,00				
<b>TOT ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>53.437,50</b>	<b>52,03</b>	<b>50.363,03</b>	<b>51,37</b>	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>10.000,00</b>	<b>15,99</b>	<b>12.000,00</b>
					<b>PATRIMONIO</b>			
					Capital Social	5.000,00	8,00	2.000,00
					Capital adicional	0,00	0,00	0,00
					Resultados Acumulados	2.289,94	3,66	3.655,48
					Resultados del Periodo	34.977,25	55,93	25.731,23
					Reservas Legales	0,00	0,00	0,00
					<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>42.267,19</b>	<b>67,59</b>	<b>31.386,71</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>102.711,02</b>	<b>100,00</b>	<b>98.039,03</b>	<b>100,00</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>62.538,86</b>	<b>100,00</b>	<b>57.867,67</b>

Fuente: Empresa Sacha (al año 2019)

Se puede observar la situación financiera desde el 2018 hasta el 2019 en el que se presentan variaciones en su activo corriente caja entre dichos años.

### 3.4.2. Análisis de estado de resultados

Se tiene el estado de resultados de los últimos dos años el cual se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 44.**

*Estado de resultados – Años 2018 al 2019*

<b>Bodegas Licoreras E.I.R.L</b>				
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS				
Al 31 de Diciembre del 2018 y 2019				
(Expresado en Soles)				
	Totales		Totales	
	2018	%	2019	%
VENTAS NETAS (Ingresos Operacionales)	359.580,00		342.400,50	-5%
Otros Ingresos Operacionales	4.200,00		5.100,00	
<b>(+) TOTAL INGRESOS</b>	<b>363.780,00</b>	<b>100,00</b>	<b>347.500,50</b>	<b>100,00</b>
(-) INVENTARIO INICIAL	-3.600,00	0,00	-4.200,00	0,00
(-) COMPRAS (ó COSTO DE PRODUCCIÓN)	-1.800,00	0,49	-2.200,00	0,63
(+) INVENTARIO FINAL	4.600,00	0,00	5.200,00	0,00
<b>(-) COSTO DE VENTAS (Operacionales)</b>	<b>-92.379,20</b>	<b>25,39</b>	<b>-87.965,50</b>	<b>25,31</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>270.600,80</b>	<b>74,39</b>	<b>258.335,00</b>	<b>74,34</b>
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	-145.180,00	39,91	-128.284,00	36,92
(-) GASTOS DE VENTAS (encargados de ventas)	-20.496,00	5,63	-20.496,00	5,90
(-) GASTOS DE SERVICIOS	-16.620,00	-4,57	-16.620,00	-4,78
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>88.304,80</b>	<b>24,27</b>	<b>92.935,00</b>	<b>26,74</b>
(-) DEPRECIACION	-2.312,50	0,00	-2.312,50	0,67
(+) OTROS INGRESOS	847,00	-0,23	931,70	0,27
(-) OTROS EGRESOS (Gastos Diversos)	-242,00	0,07	-320,00	0,09
<b>Utilidad (o Perdida) Neta Antes de IR</b>	<b>86.597,30</b>	<b>23,80</b>	<b>91.234,20</b>	<b>26,25</b>
(-) Impuesto a la Renta (30%)	-25.979,19	7,14	-27.370,26	7,88
<b>UTILIDAD (o perdida) NETA</b>	<b>60.618,11</b>	<b>16,66</b>	<b>63.863,94</b>	<b>18,38</b>

Fuente: Empresa Sacha (al año 2019).

En el estado de resultados se puede observar que las ventas del 2019 disminuyeron en un 5% en comparación con las del año anterior y demuestra la caída de la venta de los productos en la empresa.

### 3.4.3. Variación en las ventas netas según estado de resultados.

Se tiene el porcentaje de variación en las ventas de los últimos dos años en la siguiente tabla:

**Tabla 45.**

*Variación de ventas*

Años	Ventas Netas	Variación
2016	S/ 368,890.00	
2017	S/ 369,789.00	-1,5%
2018	S/ 359,580.00	-3%
2019	S/ 342,400.50	-5%

Fuente: Elaboración propia con información de la Empresa Sacha (al año 2019).

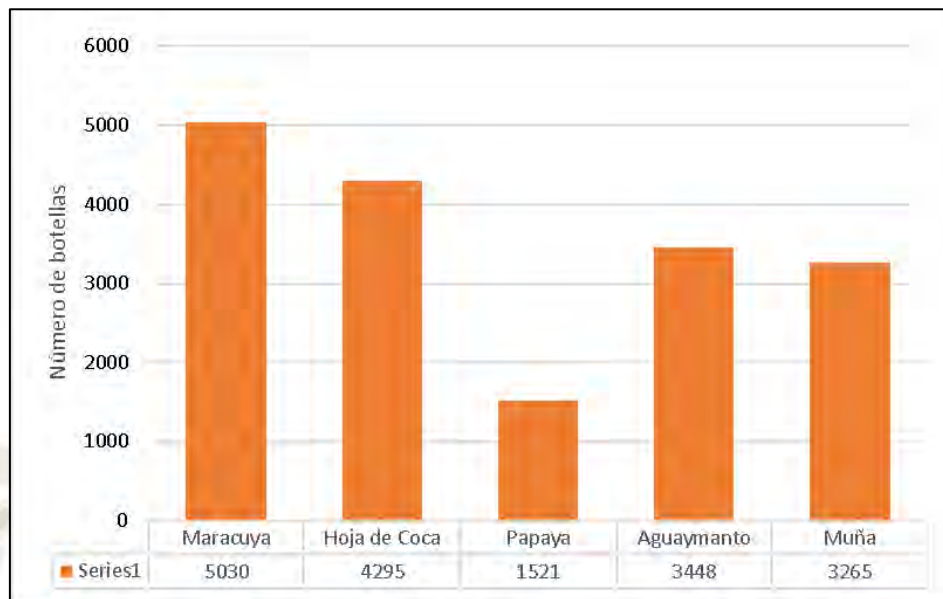
Según lo demostrado se observa que existe una disminución de la variación de ventas en el año 2016 y 2019.

### 3.4.4. Análisis de venta por producto

En Sacha el principal producto que tiene más ventas es Maracuyá con 5030 botellas; Hoja de coca en segundo lugar con 4295 botellas; Aguaymanto en tercer lugar con 3448 botellas; Muña en cuarto lugar con 3265 botellas y Papaya Arequipeña en último lugar con 1521 botellas.

**Figura 39.**

*Ventas anuales por producto – Año 2019*

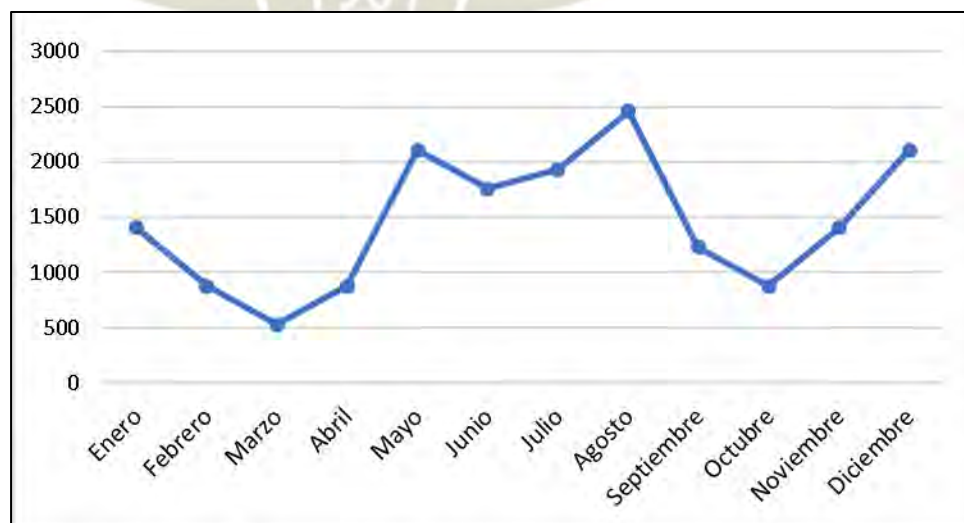


Fuente: Elaboración propia con información de la Empresa Sacha (2019).

Existe la estacionalidad de ventas que como se puede observar en la siguiente figura van aumentando desde mayo y siendo mayor la tendencia en agosto y diciembre debido a fechas festivas.

**Figura 40.**

*Ventas por temporada - Año 2019*



Fuente: Elaboración propia con información de la Empresa Sacha (2019).

### Volumen de las ventas:

En el análisis estadístico e histórico de las ventas realizadas en la organización, la empresa presenta el siguiente indicador de volumen de ventas.

**Tabla 46**

Volumen de ventas de la empresa

<b>RESULTADO DE VOLUMEN DE VENTAS</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Venta Total en Unidades</b>	<b>Precio de Venta</b>	<b>Ingreso Anual por ventas</b>
<b>2018</b>	18,440	S/ 19,50	S/ 359,580.00
<b>2019</b>	17,559	S/ 19,50	S/ 342,400.50

Fuente: Empresa Sacha, elaboración propia

Se puede observar, en la Tabla 46, en el año 2018 se vendieron 18,440 unidades de botellas de macerado que represento en ingresos S/ 359,580.00 y en el año 2019 se vendieron 17,559 unidades de botellas que represento en ingresos S/ 342,400.50, considerando que las ventas han disminuido en el último año y eso no es favorable para la organización.

#### 3.4.5. Análisis de los costos actuales

Actualmente la empresa presenta los siguientes costos:

#### 3.4.6. Costos directos

Los costos directos es un tipo de gasto con relación directa a la producción de macerados en sus diferentes presentaciones.

**Tabla 47.**

*Costos directos*

<b>Productos</b>	<b>Costo de producción unitario</b>
Maracuyá	S/4.65
Aguaymanto	S/5.80
Muña	S/4.70
Hoja de Coca	S/5.00
Papaya	S/5.10

Fuente: Empresa Sacha (al año 2019).

### 3.4.7. Costos indirectos

Los costos indirectos son aquellos que afectan al proceso productivo y contribuyen a obtener el producto final.

**Tabla 48.**

*Costos de servicios*

<b>Servicios</b>	<b>Promedio mes</b>		<b>Promedio Anual</b>	
Servicios Agua	S/.	150.00	S/.	1,800.00
Servicios Luz	S/.	220.00	S/.	2,640.00
Servicios Internet	S/.	120.00	S/.	1,440.00
Servicios Seguridad	S/.	100.00	S/.	1,200.00
Líneas telefónicas	S/.	200.00	S/.	2,400.00
Servicio Gas (9 kg)	S/.	45.00	S/.	540.00
Viáticos de eventos y activaciones	S/.	200.00	S/.	2,400.00
Mantenimiento de local	S/.	150.00	S/.	1,800.00
Gasolina 95	S/.	200.00	S/.	2,400.00
<b>Total</b>			<b>S/</b>	<b>16,620.00</b>

Fuente: Elaboración propia con información de la Empresa Sacha (al año 2019).

**Tabla 49.**

*Costos depreciación de maquinaria y equipos*

Activo Fijo	Valor Inicial	Año de Adquisición	Vida Útil	Depreciación			Depreciación Acumulada	Valor Actual
				2018	2019	2020		
<b>Embotellador</b>	S/. 1.200,00	2018	10	S/. 120,00	S/. 120,00	S/. 120,00	S/. 360,00	S/. 840,00
<b>Licuadaora Eléctrica</b>	S/. 625,00	2017	5	S/. 125,00	S/. 125,00	S/. 125,00	S/. 375,00	S/. 250,00
<b>Licuadaora Eléctrica</b>	S/. 625,00	2018	5	S/. 125,00	S/. 125,00	S/. 125,00	S/. 375,00	S/. 250,00
<b>Cocina a gas 4 hornillas</b>	S/. 850,00	2017	5	S/. 170,00	S/. 170,00	S/. 170,00	S/. 510,00	S/. 340,00
<b>Balanza</b>	S/. 275,00	2019	5	S/. 55,00	S/. 55,00	S/. 55,00	S/. 165,00	S/. 110,00
<b>Balanza</b>	S/. 275,00	2019	5	S/. 55,00	S/. 55,00	S/. 55,00	S/. 165,00	S/. 110,00
<b>PC escritorio (Gerente General)</b>	S/. 1.500,00	2019	4	S/. 375,00	S/. 375,00	S/. 375,00	S/. 1.125,00	S/. 375,00
<b>PC escritorio (Encargado de Producción)</b>	S/. 1.500,00	2019	4	S/. 375,00	S/. 375,00	S/. 375,00	S/. 1.125,00	S/. 375,00
<b>PC escritorio (Jefe Comercial)</b>	S/. 1.500,00	2019	4	S/. 375,00	S/. 375,00	S/. 375,00	S/. 1.125,00	S/. 375,00
<b>01 impresora multifuncional EPSON</b>	S/. 550,00	2018	4	S/. 137,50	S/. 137,50	S/. 137,50	S/. 412,50	S/. 137,50
<b>Equipo Celular (Gerente General)</b>	S/. 400,00	2019	4	S/. 100,00	S/. 100,00	S/. 100,00	S/. 300,00	S/. 100,00
<b>Equipo Celular (Encargado de Producción)</b>	S/. 400,00	2019	4	S/. 100,00	S/. 100,00	S/. 100,00	S/. 300,00	S/. 100,00
<b>Equipo Celular (Jefe Comercial)</b>	S/. 400,00	2019	4	S/. 100,00	S/. 100,00	S/. 100,00	S/. 300,00	S/. 100,00
<b>Equipo Celular (Asesor Comercial)</b>	S/. 400,00	2019	4	S/. 100,00	S/. 100,00	S/. 100,00	S/. 300,00	S/. 100,00
	S/. 10.500,00			S/. 2.312,50				S/. 3.562,50

Fuente: Empresa Sacha (al año 2019).

Para el cálculo de depreciación se aplica el porcentaje del artículo 22º del reglamento de la ley de impuesto a la renta de la SUNAT (SUNAT, 2020), la cual se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 50.**

*Porcentaje anual de depreciación*

<b>Bienes</b>	<b>Porcentaje anual máximo de depreciación</b>
1. Ganado de trabajo y reproducción; redes de pesca	25%
2. Vehículos de transporte terrestre (excepto ferrocarriles); hornos en general	20%
3. Maquinaria y equipo utilizado 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 01.01.1991	10%
6. Otros bienes del activo fijo	10%

*Fuente:* Elaborado por SUNAT (2020).

Los costos por honorarios del personal que actualmente trabaja en la organización se distribuyen de la siguiente manera, considerando que se terceriza la Asesoría Contable.

**Tabla 51.**

Costo honorarios de personal

Equipo	Remuneración bruta	Gratificación	Vacaciones	CTS	EsSalud	Total Mensual	Total Anual
<b>Gerente General</b>	S/2.500,00	S/416,75	S/208,33	S/208,25	S/225,00	S/3.558,33	S/42.700,00
<b>Asesoría Contable</b>	S/300,00					S/300,00	S/3.600,00
<b>Jefe de Comercial</b>	S/1.500,00	S/250,05	S/125,00	S/124,95	S/135,00	S/2.135,00	S/25.620,00
<b>Encargado de Producción</b>	S/1.100,00	S/183,37	S/91,67	S/91,63	S/99,00	S/1.565,67	S/18.788,00
<b>Encargado de almacén</b>	S/1.100,00	S/183,37	S/91,67	S/91,63	S/99,00	S/1.565,67	S/18.788,00
<b>Encargado de caja y finanzas</b>	S/1.100,00	S/183,37	S/91,67	S/91,63	S/99,00	S/1.565,67	S/18.788,00
<b>Asesor Comercial</b>	S/1.200,00	S/200,04	S/100,00	S/99,96	S/108,00	S/1.708,00	S/20.496,00
<b>TOTAL</b>						<b>S/12.398,33</b>	<b>S/148.780,00</b>

Fuente: Empresa Sacha (2019).

Se presentan la proyección de ventas calculada por regresión lineal, se seleccionó este método debido al comportamiento de las ventas que proporciono la empresa Macerados Sacha.

**Tabla 52**  
Proyección de ventas actuales

	Un.	2016	2017	2018	2019	2020	PROYECCION BAJO PRONOSTICO POR REGRESION LINEAL				
							2021	2022	2023	2024	2025
<b>Ventas, Costos y Gastos</b>											
<b>Precio Por Producto</b>											
Maracuya	S./ und	S/105.673,26	S/105.930,79	S/102.999,00	S/98.085,00	S/58.851,00	S/96.751,52	S/94.182,59	S/91.613,66	S/89.044,74	S/86.475,81
Aguaymanto	S./ und	S/72.437,65	S/72.614,18	S/70.609,50	S/67.236,00	S/40.345,50	S/66.321,91	S/64.560,95	S/62.799,98	S/61.039,02	S/59.278,05
Muña	S./ und	S/68.593,08	S/68.760,24	S/66.865,50	S/63.667,50	S/38.200,50	S/62.801,93	S/61.134,42	S/59.466,92	S/57.799,42	S/56.131,91
Hoja de Coca	S./ und	S/90.231,94	S/90.451,83	S/87.945,00	S/83.752,50	S/50.251,50	S/82.613,87	S/80.420,32	S/78.226,78	S/76.033,23	S/73.839,68
Papaya Arequipeña	S./ und	S/31.954,08	S/32.031,95	S/31.161,00	S/29.659,50	S/17.803,50	S/29.256,27	S/28.479,47	S/27.702,66	S/26.925,85	S/26.149,05
<b>Unidades Vendidas por Producto</b>											
Maracuya	UND	5419	5432	5282	5030	3018	4962	4830	4698	4566	4435
Aguaymanto	UND	3715	3724	3621	3448	2069	3401	3311	3221	3130	3040
Muña	UND	3518	3526	3429	3265	1959	3221	3135	3050	2964	2879
Hoja de Coca	UND	4627	4639	4510	4295	2577	4237	4124	4012	3899	3787
Papaya Arequipeña	UND	1639	1643	1598	1521	913	1500	1460	1421	1381	1341
<b>Total Ventas</b>						10536	17320	16860	16401	15941	15481
Precio Venta sin IGV	S/.	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5
Cantidad Vendida	UND	18917	18964	18440	17559	10536	17320	16860	16401	15941	15481
Ventas S/.	S/.	S/368.890,00	S/369.789,00	S/359.580,00	S/342.400,50	S/205.452,00	S/337.745,50	S/328.777,75	S/319.810,00	S/310.842,25	S/301.874,50

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 52 los resultados obtenidos de la proyección del año 2021 al 2025 por regresión lineal de las ventas, nos permite tener conocimiento de la situación de la empresa a futuro si no se implementa ninguna propuesta y se determina que tiene tendencia a la caída de sus ventas, teniendo en cuenta que la información que proporcionó la empresa en estudio fue del año 2016 al 2019 y se realizó la proyección por regresión lineal sin considerar el año 2020 para dicha proyección ya que resulto un año atípico debido a la situación de la pandemia ocasionada por el Covid 19.

**Figura 41**  
Tendencia de la proyección de ventas sin mejora



*Fuente:* Elaboración propia con información de la Empresa Sacha

Como se observa en la figura 41, la tendencia de las ventas si no se implementa ninguna mejora es la baja y esto es algo que preocupante para la organización en estudio.

### 3.4.8. Análisis de pedidos

Actualmente los pedidos que realizan los clientes sufren demoras, ocasionado por la demora en los despachos, debido a que no cuenta con un control de despacho, control de stock y por estos motivos los pedidos suelen ser postergados, reprogramados o cancelados, previa coordinación con el cliente.

Esto genera un malestar entre los clientes, que esperan obtener el 100% de su pedido en la fecha solicitada y no tener tiempos de espera. A la fecha, no se tiene conocimiento de cuando se deben mandar a reponer el stock de un artículo del almacén de productos terminados, lo que genera que se esté a la espera que el producto sea solicitado y no se atienda, para recién empezar a reponer el stock del mismo.

Según los datos proporcionados por la empresa de los pedidos atendidos y el total de pedidos, se realizó el cálculo promedio de los pedidos solicitados de manera mensual.

**Tabla 53**

Pedidos Atendidos

<b>AÑO</b>	<b>Pedidos solicitados mensualmente</b>	<b>Pedidos no atendidos a tiempo</b>	<b>Pedidos atendidos a tiempo</b>	<b>% Pedidos atendidos a tiempo</b>
<b>2018</b>	115	50	65	57%
<b>2019</b>	78	55	23	29%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 53, se observa que durante el año 2018 se atendieron 115 pedidos mensuales y fueron atendidos a tiempo un total de 65 pedidos que representa un porcentaje de 57 % de atendidos a tiempo y en el año 2019 se atendieron 78 pedidos mensuales y fueron atendidos a tiempo un total de 23 que representa un porcentaje de 29% de atendidos a

tiempo, que es un valor crítico para la organización debido a los inconvenientes presentados durante el proceso de Distribución. Esto representa un problema, debido a que se busca es atender el total de los pedidos a tiempo que se realizan a la empresa, para evitar reclamos por parte del cliente y su total satisfacción.



### 3.5. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS INVOLUCRADOS

Para realizar el análisis de procesos involucrados, se realizó reuniones con los trabajadores de la empresa en estudio “Macerados Sacha”, que permitió poder levantar información de los principales problemas dentro de los procesos, como se observa en la siguiente tabla.

**Tabla 54**

Matriz de priorización de problemas

Peso Ponderado:		40%		30%		15%		15%				
Criterio		Satisfacción del cliente final		Impacto negativo en costos		Impacto en las ventas		Gestion Operativa (interno)				
Nº	Problema	Valor	Puntaje Ponderado	Valor	Puntaje Ponderado	Valor	Puntaje Ponderado	Valor	Puntaje Ponderado	Ponderación total por problema	Puntaje total por problema	% de respuesta por problema
1	Demora en la entrega de pedidos versus la fecha pactada al cliente	3	1,2	3	0,9	1	0,15	3	0,45	2,7	10	▶ 11,36%
2	Quiebre de stock del producto por falta de control	3	1,2	3	0,9	2	0,3	2	0,3	2,7	10	▶ 11,36%
3	Demora en la solución de reclamos	3	1,2	0	0	1	0,15	1	0,15	1,5	5	▶ 5,68%
4	Actividades repetitivas durante los procesos	3	1,2	3	0,9	2	0,3	3	0,45	2,85	11	▶ 12,50%
5	Falta de control y planificación en los despachos	3	1,2	2	0,6	3	0,45	3	0,45	2,7	11	▶ 12,50%
6	Producto entregado al cliente no corresponde al pedido	3	1,2	2	0,6	2	0,3	2	0,3	2,4	9	▶ 10,23%
7	Problemas de comunicación entre áreas internas	1	0,4	1	0,3	1	0,15	3	0,45	1,3	6	▶ 6,82%
8	Problemas con la comunicación del repartidor con el cliente	2	0,8	0	0	3	0,45	1	0,15	1,4	6	▶ 6,82%
9	Sobrecarga laboral	2	0,8	3	0,9	2	0,3	3	0,45	2,45	10	▶ 11,36%
10	Poca atención a la promoción del producto	1	0,4	3	0,9	3	0,45	3	0,45	2,2	10	▶ 11,36%
<b>TOTAL</b>											<b>88</b>	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 54 se muestra la matriz de priorización de problemas donde encontramos como los principales la demora en la entrega de pedidos, el quiebre de stock, problemas en las actividades de los procesos internos, falta de control y planificación de los despachos, sobrecarga laboral y poca atención a la promoción del producto, indicados por los trabajadores de la empresa y confirmados por el gerente general sobre la situación actual de la empresa.

Luego de identificar los problemas se identificó que los procesos involucrados están relacionados directamente con los de Distribución y Comercialización.

Se consideró la siguiente escala de medición para realizar la medición de los problemas en la matriz de priorización, basada en datos proporcionados por la empresa.

**Tabla 55**

Leyenda de matriz de priorización de problemas

<b>Leyenda</b>	<b>Valor Genérico</b>	<b>Satisfacción del cliente final</b>	<b>Impacto negativo en costos</b>	<b>Impacto en las ventas</b>	<b>Gestión operativa(interna)</b>
<b>0</b>	Ningún impacto	El cliente no se ve afectado	No hay ningún costo operativo implicado	No hay ningún impacto en las ventas	No hay influencia en la gestión operativa
<b>1</b>	Impacto leve	El cliente no se ve afectado de manera directa	Costo asumido de menor de 100 soles	Diminución de ventas de 300 soles	Incidencia en un área específica

2	Impacto moderado	El cliente se ve afectado de manera moderada	Costo asumido entre 100 y 500 soles	Disminución de ventas de 500 soles	Incidencia en dos áreas de la empresa
3	Impacto critico	El cliente se ve afectado de manera critica	Costo asumido de más de 500 soles	Diminución de ventas de más de 800 soles	Incidencia en más de dos áreas de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 55 se consideró cuatro criterios conjuntamente con el gerente de la empresa, basados en la importancia que estos significan para la organización por el rubro en el que se encuentra y posteriormente se realizó la evaluación de los problemas identificados con cada criterio establecido para determinar el impacto que ocasiona en los mismos, lo cual sirvió para identificar los problemas principales que se deben solucionar en cada caso.

### 3.5.1. Proceso de Comercialización

El proceso de comercialización inicia con el contacto del asesor comercial con el cliente hasta la confirmación de salida del pedido por parte del Jefe Comercial; el desarrollo del proceso de comercialización se desarrolla de la siguiente manera:

1. El proceso inicia con el contacto del cliente con el asesor comercial donde se ofrece el producto y se realiza una cotización previa, cuando es aceptado por el cliente y se cierra la venta, procede a tomar los datos del pedido y a realizar el llenado de la

orden de venta provisional la cual requiere de aprobación previa para continuar el proceso.

2. La aprobación la realiza el Jefe Comercial y emite la orden de venta oficial, la cual es enviada al área de producción para confirmar el stock disponible.
3. El encargado de producción luego de confirmar el stock, aprueba la orden de venta que es enviada vía mail al encargado de caja y finanzas.
4. El encargado de caja y finanzas se comunica con el cliente nuevamente para confirmar el modo de pago y poder emitir la factura correspondiente.

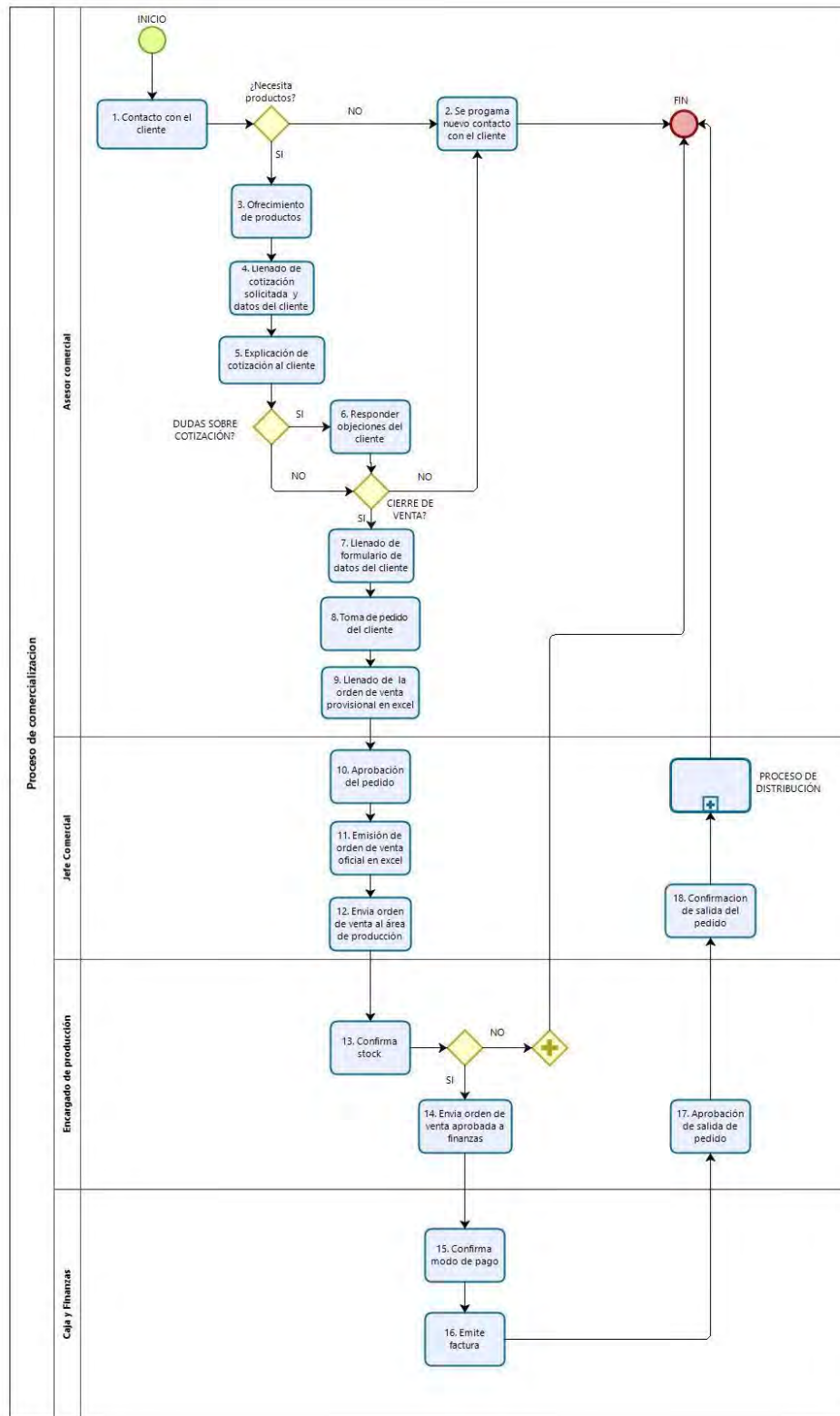
Finalmente, se requiere la aprobación de salida del pedido por parte del encargado de producción y del jefe comercial.

#### **3.5.1.1. Flujograma Proceso de Comercialización (actual)**

Sintetizando, en la Figura 43 se muestra mediante un flujograma el proceso de distribución actual de la empresa Macerado Sacha

Figura 42

Diagrama de flujo del proceso de comercialización actual



Fuente: Bizagi Process Modeler, Elaboración Propia

Al realizarse la toma de tiempos, se utilizó el promedio donde se obtuvo como resultado lo que se observa, en la tabla 56, durante este proceso se presentan duplicidad de actividades.

**Tabla 56**

Responsables del proceso de comercialización

<b>Responsable</b>	<b>Cantidad de Actividades</b>	<b>Tiempo (minutos)</b>
Asesor Comercial	7	39
Jefe Comercial	3	13
Encargado de producción	4	16
Caja y Finanzas	3	20
<b>TOTAL</b>	17	88

Fuente: Elaboración Propia

### 3.5.1.2. Análisis de valor agregado del proceso de comercialización

Una vez ubicados los diversos elementos claves del proceso de comercialización se procedió a analizar las actividades que comprenden dicho proceso, con la finalidad de eliminar aquellas que no generen valor para el cliente del proceso (VAC) o para la organización (VAO), mediante el Análisis de Valor Agregado. (E. Trischler , 1998) (Sandoval, 2005)

Se acota que los tiempos considerados para el análisis son el resultado del promedio obtenido en la toma de tiempos realizada durante dos semanas de trabajo.

**Tabla 57**

Abreviaciones del Análisis de Valor Agregado (AVA)

ABREVIACIÓN	SIGNIFICADO
VAO	Valor Agregado Organizacional
VAC	Valor Agregado al Cliente
P	Preparación
I	Inspección
E	Espera (fila)
M	Movimiento
A	Archivo

Fuente: Elaboración propia

Este formato está constituido por los siguientes elementos:

**Valor Agregado Institucional (VAI) u Organizacional (VAO):** Son aquellas actividades que la empresa necesita realizar, pero que desde el punto de vista del cliente no le agregan valor.

**Valor Agregado al Cliente:** Son aquellas actividades que, desde el punto de vista del cliente final, son necesarias para proporcionar la salida que requiere el cliente.

**Actividades que no agregan valor (PMIA):** Son aquellas que no agregan valor como son actividades de preparación, espera, movimiento, inspección y archivo.

(Mariño Navarrete, 2001)

### 3.5.1.3. Proceso de Comercialización

Para empezar, se procedió a enumerar las actividades que componen el proceso actual de Comercialización, clasificándolo de acuerdo al valor agregado que generan para el proceso:

**Tabla 58**

**Análisis de Valor Agregado- Proceso de Comercialización (Actual)**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO													
Proceso		Comercialización (Actual)							Organización:	Macerados Sacha			Tiempo: Minutos
Descripción:		Actividades involucradas en la comercialización del producto							Cliente:				
N°	VAO	VAC	P	I	E	M	A	ACTIVIDAD	ASESOR COMERCIAL	JEFE COMERCIAL	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	CAJA Y FINANZAS	
1		X						Contacto con el cliente	3				
2			X					Ofrecimiento de productos	5				
3			X					Llenado de cotización solicitada por el cliente	7				
4		X						Explicación de cotización al cliente	5				
5		X						Responder dudas de la venta al cliente	5				
6			X					Llenado de formulario de datos del cliente	7				
7			X					Llenado de orden de venta provisional en excel	7				
8				X				Aprobación del pedido		3			
9	X							Emisión de la orden de venta oficial		7			
10						X		Envía orden de venta al área de producción vía mail		3			
11				X				Confirmación de stock			3		
12				X				Comprobación de correo de stock disponible			3		
13	X							Envía orden de venta aprobada a finanzas vía mail			5		
14				X				Confirma modo de pago				7	
15	X							Emita factura				7	
16	X							Llena ficha de seguimiento de pago				6	
17				X				Aprobación de salida de pedido			5		
Total	4	3	4	5	0	1	0	<b>DURACIÓN PARCIAL:</b>	<b>39</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	
<b>DURACIÓN TOTAL:</b>									<b>88</b>				

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 58, se realizó la calificación de cada actividad en Valor Agregado para la Organización siendo 4 actividades y en Valor Agregado para el Cliente 3 actividades consideradas de las 17 actividades que en total se realizan dentro del proceso, con un tiempo total de 88 minutos.

**Tabla 59**

Resumen AVA: Proceso de Comercialización (Actual)

<b>Proceso Comercialización Actual</b>				
<b>Composición de actividades</b>		<b>N° de Actividades</b>	<b>Tiempo (min)</b>	<b>%</b>
<b>VAO</b>	Valor Agregado Organizacional	4	25	28,4%
<b>VAC</b>	Valor Agregado al Cliente	3	13	14,8%
<b>P</b>	Preparación	4	26	29,5%
<b>I</b>	Inspección	5	21	23,9%
<b>E</b>	Espera (fila)	0	0	0,0%
<b>M</b>	Movimiento	1	3	3,4%
<b>A</b>	Archivo	0	0	0,0%
<b>TT</b>	Tiempo Total		88	100,0%
<b>TVA</b>	Tiempo de Valor Agregado		38	
<b>IVA</b>	Índice de Valor Agregado		<b>43,2%</b>	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 59, como resultado obtenido de la toma de tiempos en la Tabla 58, el Análisis de Valor Agregado (AVA) del proceso de Comercialización nos indica que el (IVA) Índice de Valor Agregado es del se obtuvo un índice de valor agregado de 43,2%, el (TVA) es de 38 minutos del proceso actual de Comercialización, lo cual nos indica que actualmente existen actividades que no generan valor al proceso.

Las actividades ubicadas en el PIEMA no agregan valor y se concentran en un 29,5% en actividades de preparación, en actividades de inspección 23,9% y en actividades de movimiento 3,4 %.

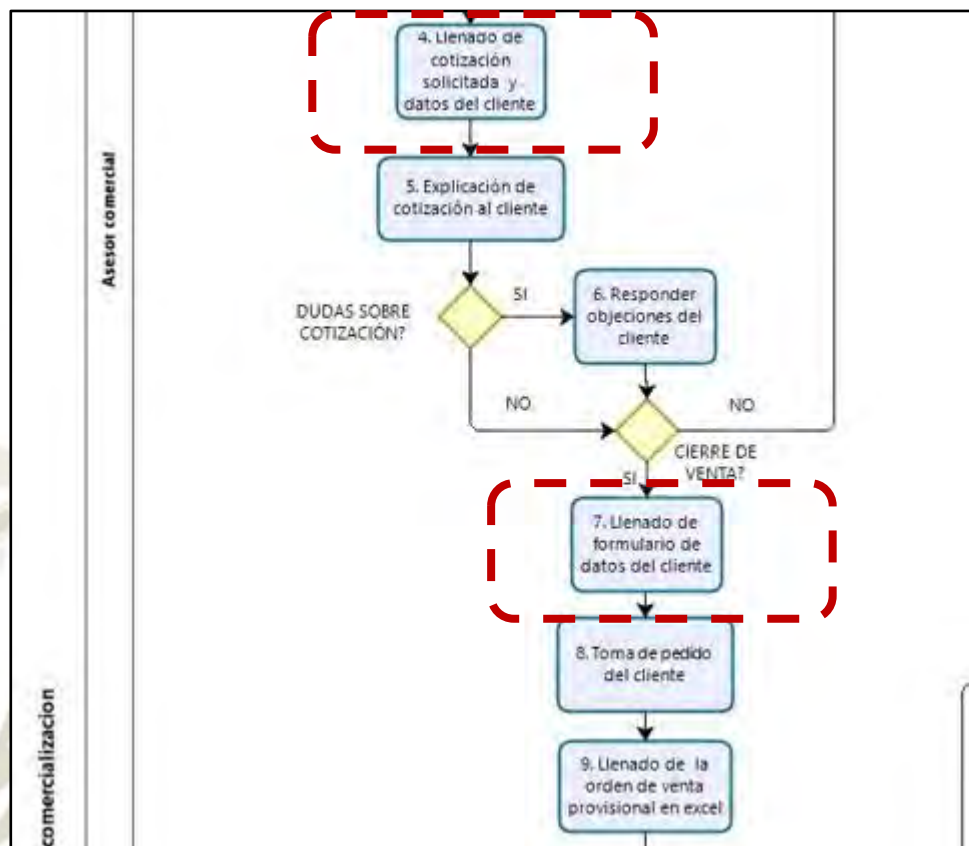
#### **3.5.1.4. Punto a corregir del proceso de Comercialización**

A continuación, se menciona las actividades que no generan valor, ilustradas en el actual flujograma del proceso:

- Punto a corregir 1: Se duplica la actividad de llenado de formulario de datos personales del cliente; la primera al momento de llenar la cotización al cliente y la segunda; al llenar la orden de venta provisional.

**Figura 43**

*Punto a Corregir 1 - Proceso de Comercialización*

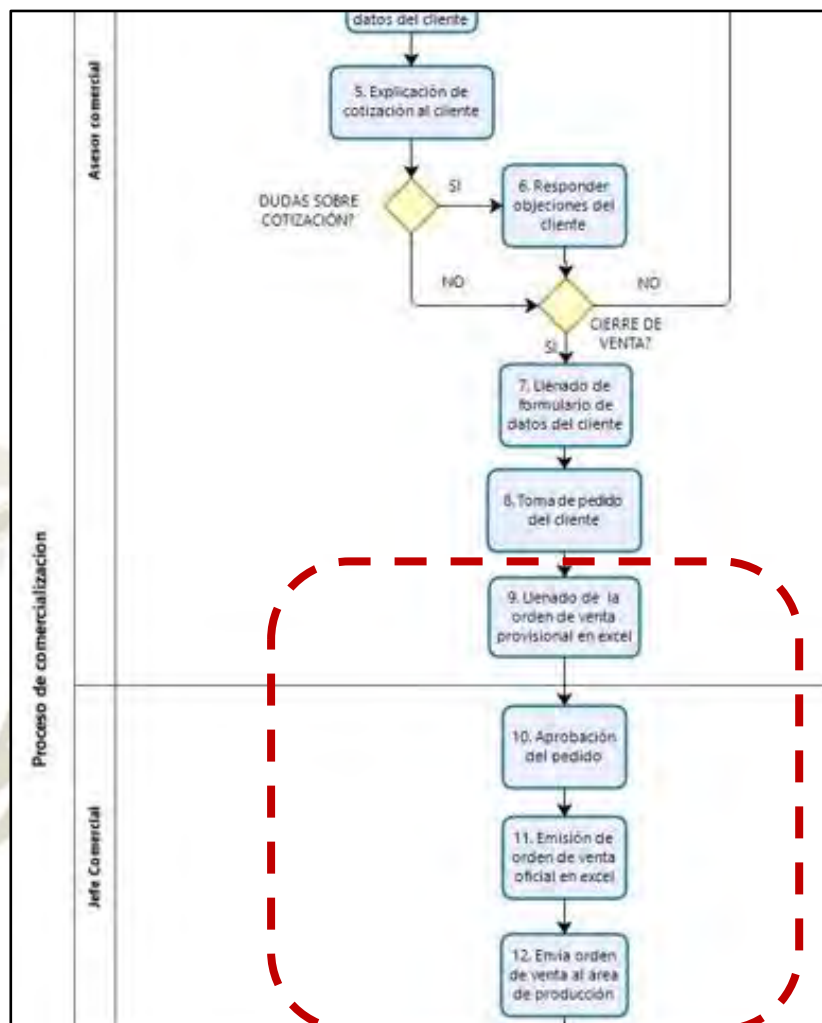


Fuente: Elaboración propia

- Punto a corregir 2: Se duplica la actividad de llenado de orden de venta; la primera orden de venta provisional elaborada por el asesor comercial al momento de tomar el pedido al cliente y la segunda; a cargo del Jefe Comercial en Excel con su firma, siendo esta la oficial.

**Figura 44**

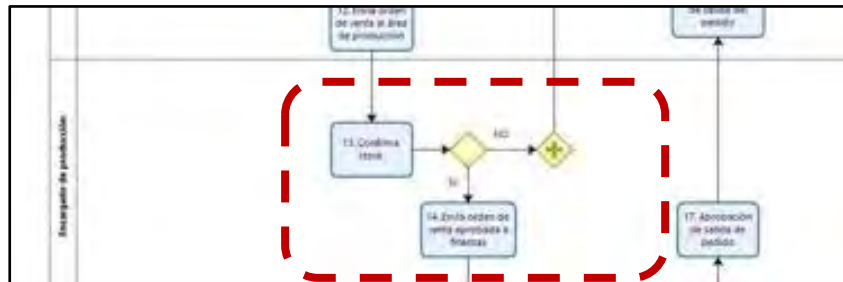
Punto a Corregir 2 - Proceso de Comercialización



Fuente: Elaboración propia

- Punto a corregir 3: Ya existe la confirmación de stock de mercadería en el proceso de distribución, por lo que resulta innecesario volver a realizarlo en el proceso de comercialización ya que se estaría duplicando las actividades en diferentes procesos.

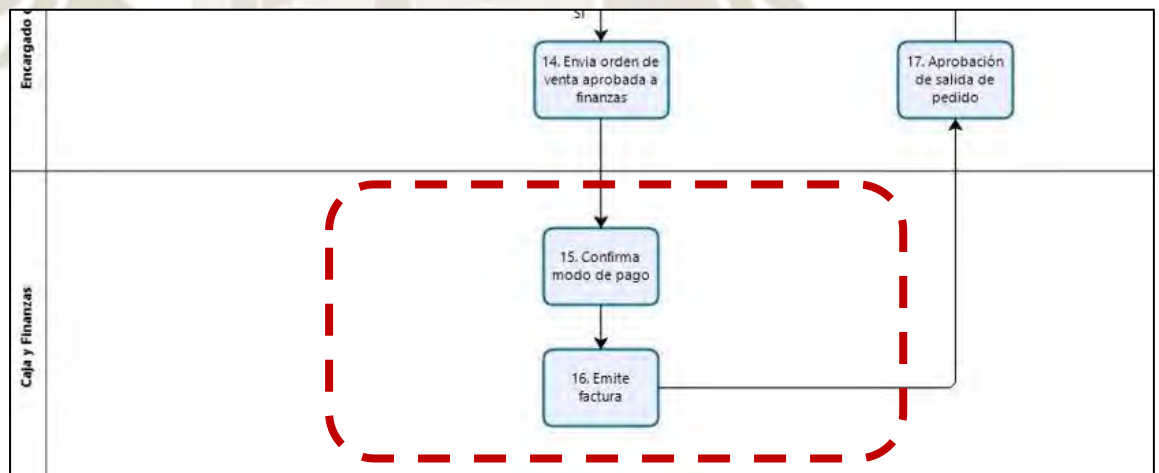
**Figura 45**  
Punto a Corregir 3 - Proceso de Comercialización



Fuente: Elaboración propia

- Punto a corregir 4: Al momento de emitir la factura se están registrando retrasos innecesarios, debido a que existe una segunda comunicación con el cliente para confirmar el modo de pago y esto podría afectar el tiempo de entrega del pedido.

**Figura 46**  
Punto a Corregir 4 - Proceso de Comercialización

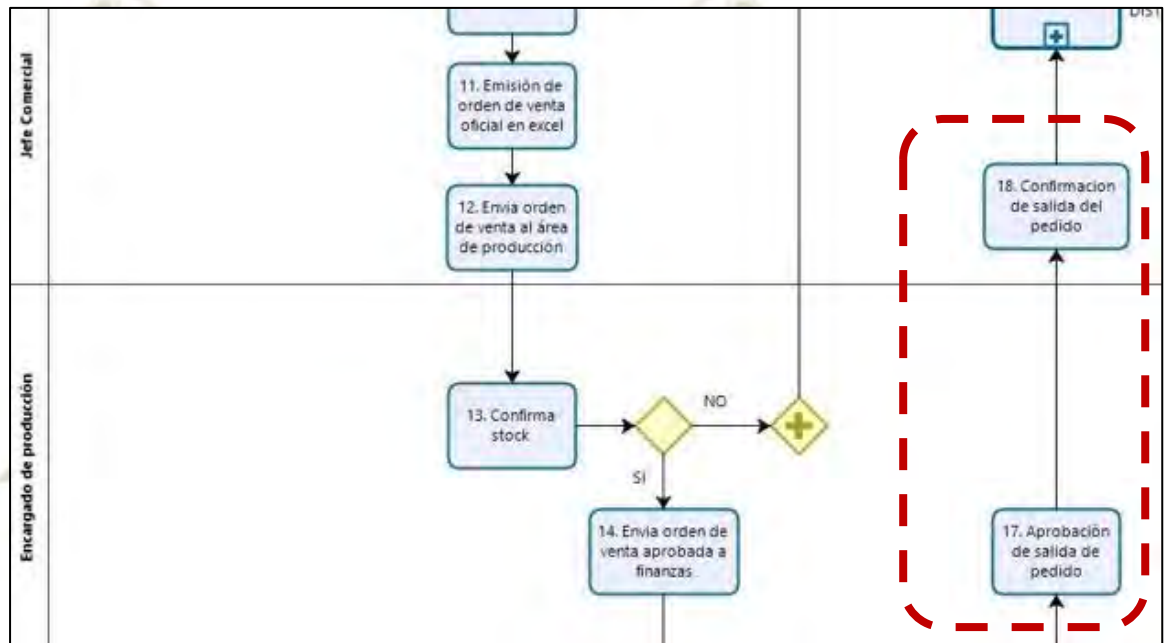


Fuente: Elaboración propia

- Punto a corregir 5: Se está duplicando la aprobación y/o confirmación de salida del pedido; la primera hecha por el encargado de producción y la segunda; por el jefe de comercial, lo que ocasiona un proceso repetitivo e innecesario.

**Figura 47**

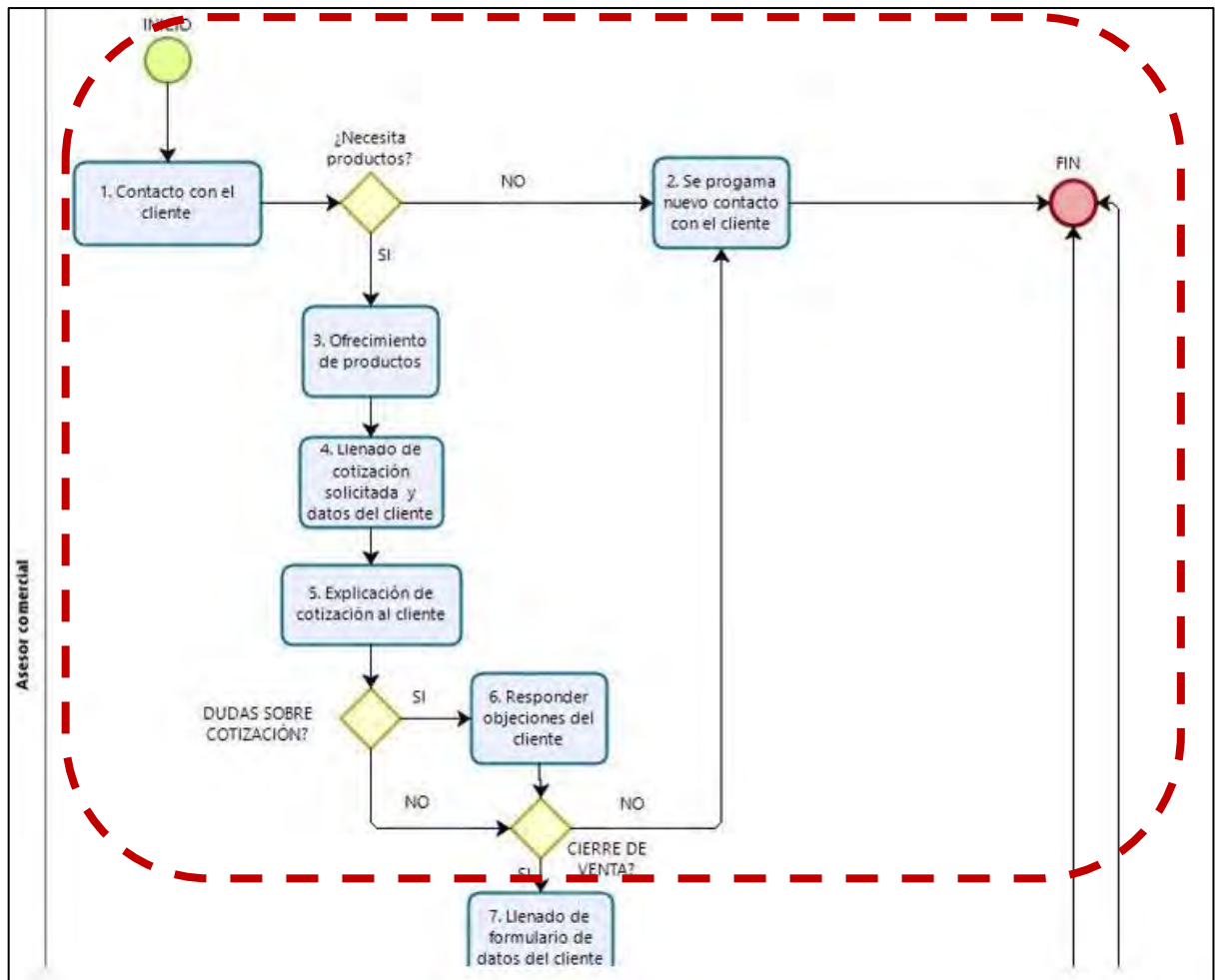
Punto a Corregir 5 - Proceso de Comercialización



Fuente: Elaboración propia

- Punto a corregir 6: Durante el contacto con el cliente no se define si es un cliente nuevo o un cliente frecuente, lo que ocasiona demora en la toma de pedido, debido a que ya se cuenta con la información personal si es un cliente frecuente.

**Figura 48**  
Punto a Corregir 6 - Proceso de Comercialización



Fuente: Elaboración propia

- Punto a corregir 7: Se debe considerar un reporte de venta diario durante el proceso de comercialización y así lograr mantener un control adecuado que evite perdida de información de los pedidos que se puede requerir en cualquier momento. Así como también, tener una base de datos que se actualice mensualmente para poder tener conocimiento de los clientes frecuentes y no realizar pasos innecesarios que le ocasionen inconvenientes al cliente.

### 3.5.2. Proceso de Distribución

El proceso de distribución inicia con la consolidación de órdenes de venta emitidas hasta la entrega del producto al cliente; el desarrollo del proceso de distribución se desarrolla de la siguiente manera:

1. El asesor comercial inicia con la consolidación de órdenes de venta de pedidos que se emitieron y realiza el registro de salidas de stock de manera manual en un cuaderno asignado a su cargo, posteriormente verifica el stock para confirmar las entregas.
2. El encargado de almacén procede a preparar el formulario de despacho que incluye los datos del pedido, dirección y el valor del pedido, luego procede a embalar los pedidos. Si existe la conformidad de despacho por parte del asesor comercial se procede a solicitar la factura al encargado de caja y finanzas para proceder al llenado de la guía de remisión, considerado un documento importante debido a que es la confirmación de recepción del pedido por parte del cliente.

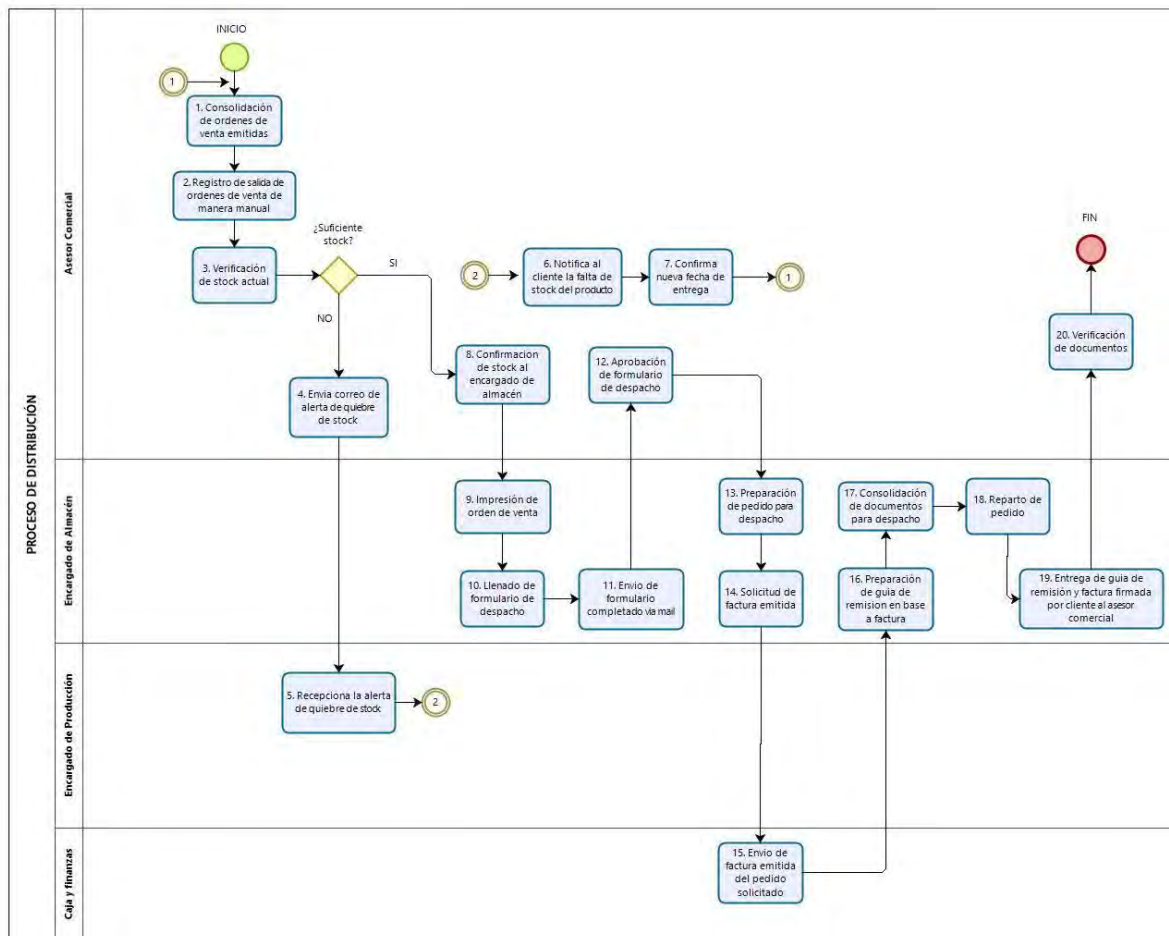
Finalmente, se inicia la distribución de los pedidos a los clientes. Cabe resaltar que el cliente al recibir el pedido debe firmar la factura y guía de remisión en señal de conformidad de lo entregado.

#### 3.5.2.1. Flujograma Proceso de distribución (actual)

Sintetizando, en la Figura 41 se muestra mediante un flujograma el proceso de distribución actual de la empresa Macerado Sacha

**Figura 49.**

*Diagrama de flujo del proceso de distribución actual*



Fuente: Bizagi Process Modeler, Empresa Macerados Sacha

Al realizarse la toma de tiempos, se utilizó el promedio de la toma de tiempos y se obtuvo como resultado lo que se observa, en la tabla 60, donde el encargado de reparto tarda 3 horas en entregar pedidos y no tiene una programación establecida, finalmente al tener entregas fortuitas no es rentable para la organización, debido a que implican costos innecesarios.

**Tabla 60**

Responsables del proceso de Distribución

<b>Responsable</b>	<b>Cantidad de Actividades</b>	<b>Tiempo (minutos)</b>
Asesor Comercial	7	29
Encargado de Almacén	10	218
Encargado de Producción	1	3
Caja y Finanzas	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>255</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 3.5.2.2. Análisis de las entregas

La empresa de macerados Sacha, proporciono datos estadísticos referentes a las entregas actuales de los productos a sus principales clientes.

Estos datos proceden de información recolectada en los años 2018 y 2019, por parte de la empresa, y se refiere a 20 clientes únicamente, los cuales son los que hacen la mayor cantidad de pedidos anualmente y además lo efectúan con regularidad. Hay que tener en cuenta que esta información se obtiene de fuentes no oficiales, ya que proviene de un ponderado calculado por el asesor comercial. La empresa no cuenta con sistemas de control de inventarios, para que estos puedan dar una cifra exacta de los movimientos de mercancías en la empresa.

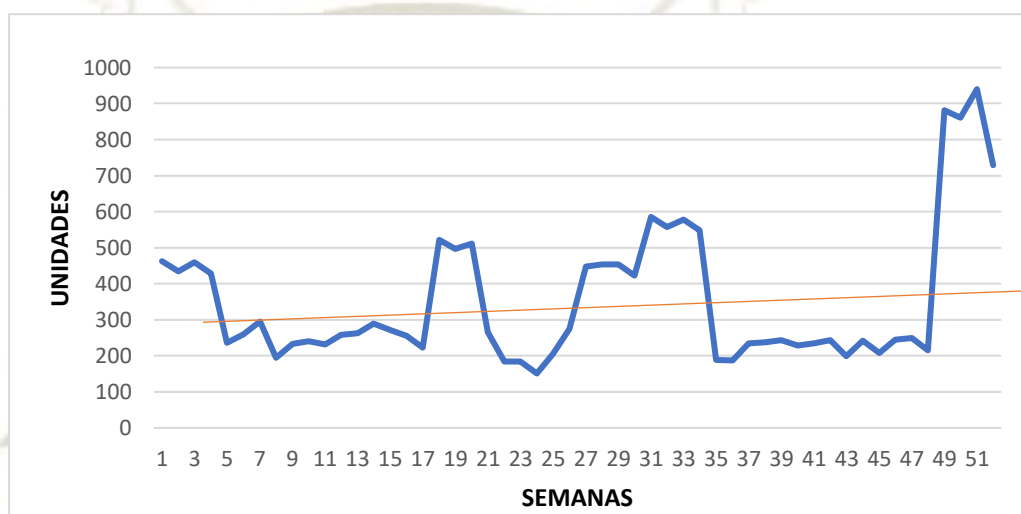
A los 20 clientes se les encuestó telefónicamente, tarea realizada con la ayuda y colaboración de la empresa Sacha, en la que se les pondero diversas calificaciones sobre las tareas realizadas por la empresa, en el cumplimiento

de los pedidos realizados por ellos mismos. Estos cuestionamientos se enfocaron en calificar la entrega de pedidos, el servicio al cliente, en los tiempos de espera, la diversidad de los productos y los reclamos.

A continuación, se muestran los despachos efectuados en el 2018 de los productos y su comportamiento semanal:

**Figura 50**

Grafica de los despachos efectuados semanalmente en el 2018



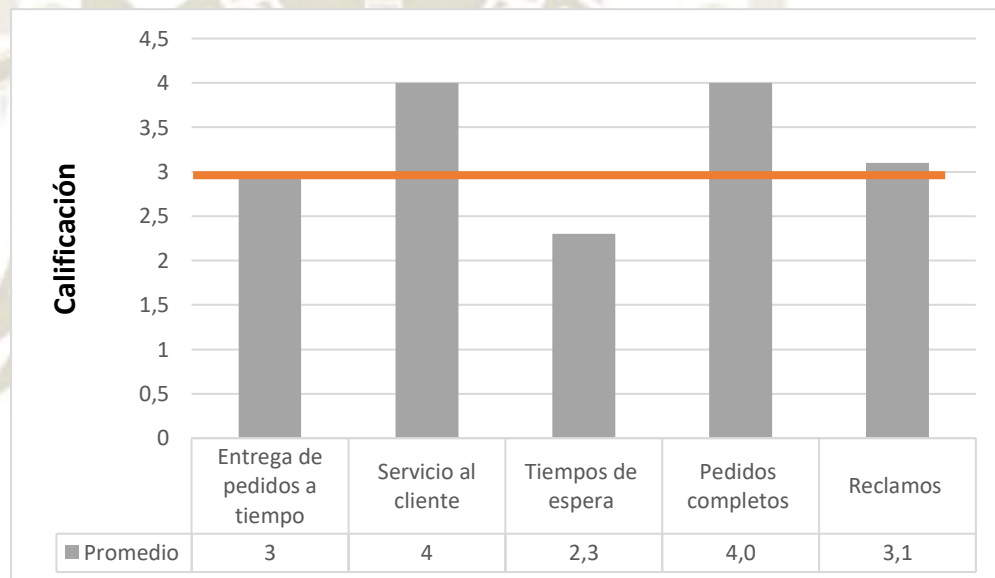
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Figura 50, el movimiento de los despachos es de manera dinámica, ya que, con respecto a la línea de tendencia marcada por la dispersión de los datos, se puede distinguir muchos picos de los mismos y además se puede decir que las semanas de temporadas de poco movimiento, están entre las semanas 9 a la 17 (Marzo a inicios de mayo), 21 a la 27 (Junio a la quincena de Julio) y de la 35 a la 47 (Setiembre a inicios de diciembre). En cambio, para las otras semanas, se observa un alto movimiento de despachos, lo que coincide con las fechas especiales del calendario, como día de la madre, fiestas patrias, día de Arequipa y Navidad.

La empresa macerados Sacha, realizo una encuesta de tipo telefónica a sus clientes recurrentes, donde se cuestionó la calificación que debía merecer el servicio de distribución que prestan utilizando la escala Likert, 1 siendo la más baja y 5 la más alta, preguntando sobre la entrega de pedidos, el servicio al cliente, los tiempos de espera en las entregas, la entrega de pedidos completos y los reclamos. Las calificaciones en promedio fueron las siguientes:

**Figura 51**

Gráfico de las calificaciones obtenidas por encuestas a los clientes



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Figura 51, se obtuvieron los resultados mostrados, en la entrega de pedidos a tiempo, tiempos de espera y reclamos cuenta con calificaciones bajas 3, 2.3 y 3.1 respectivamente, mientras que en servicio al cliente con 4.0 y los reclamos con 3.1 son los de las calificaciones más altas. La línea roja del grafico indica el valor promedio de las calificaciones de los servicios de distribución de la empresa, con un valor de 3,3.

Este valor indica que los clientes están medianamente conformes con los servicios de distribución, son puntos de atención que la empresa debe gestionar ya que se deben elevar estas calificaciones, con esto se sostendrían los clientes actuales y a su vez se podrían atraer nuevos clientes.

En conclusión, actualmente la empresa no cuenta con un programa o plan para la distribución del producto, la cual se maneja de forma empírica, ocasionando retrasos en la entrega de los productos y por lo tanto generando insatisfacción de los clientes, no permite medir eficazmente la rotación que podrían tener los productos con relación al inventario ya que no se lleva un adecuado control.

### **3.5.2.3. Canales de venta**

La empresa Sacha cuenta con canales de venta virtual y físico, los virtuales el principal es Facebook, en el que se presenta la información sobre los productos y también se brinda atención para tener mayor información sobre estos y números de contacto para realizar pedidos, a su vez la empresa cuenta con algunos puntos de venta en el restaurante Patio del Ekeko, cafetería La Catalina, Supermercado Franco, Supermercado Kostos, Supermercado El Super y dos licorerías ubicadas en el centro de la ciudad, de manera ocasional participan en ferias y eventos donde se promociona el producto.

**Figura 52**

Propaganda de Sacha en Facebook



Fuente: Empresa Sacha

#### 3.5.2.4. Canales de distribución

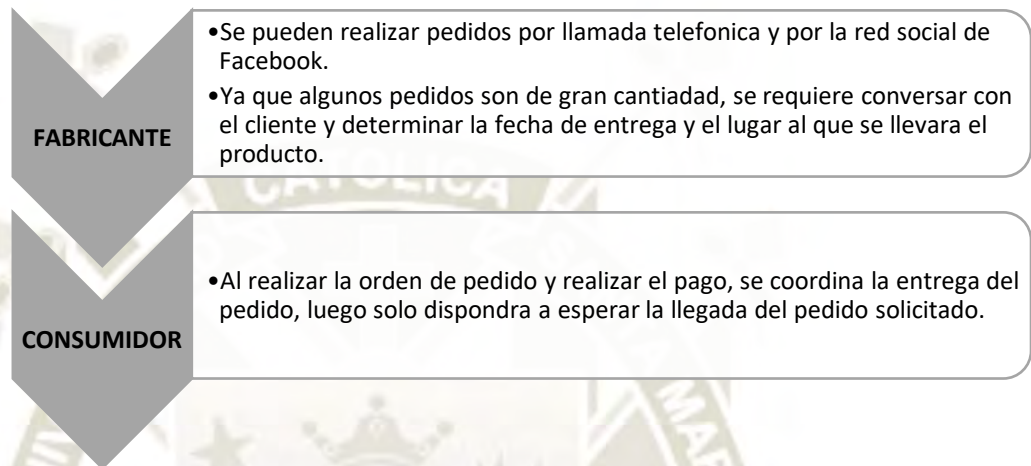
Forman parte esencial de la distribución, ya que representa la forma más eficaz de poner a disposición del consumidor los productos que se ofrecen. Está constituido por una serie de personas u organizaciones que facilitan el flujo de los productos hasta el cliente, los cuales son conocidos como intermediarios y generalmente son independientes del productor, en cuyo caso su relación se establece a través de un contrato de compraventa, comisión o depósito. En otros casos los intermediarios no existen y el fabricante se encarga de realizar por su cuenta las labores de distribución de sus productos. (Acosta, 2017)

Sacha cuenta con canales de marketing de bienes de consumo, de los cuales se encuentra en el canal directo porque vende directamente al cliente y el canal

corto porque tiene intermediarios que compran y ofrecen su producto en otros puntos de venta, se muestra en la figura 53 y figura 54, a continuación: (Acosta, 2017)

**Figura 53**

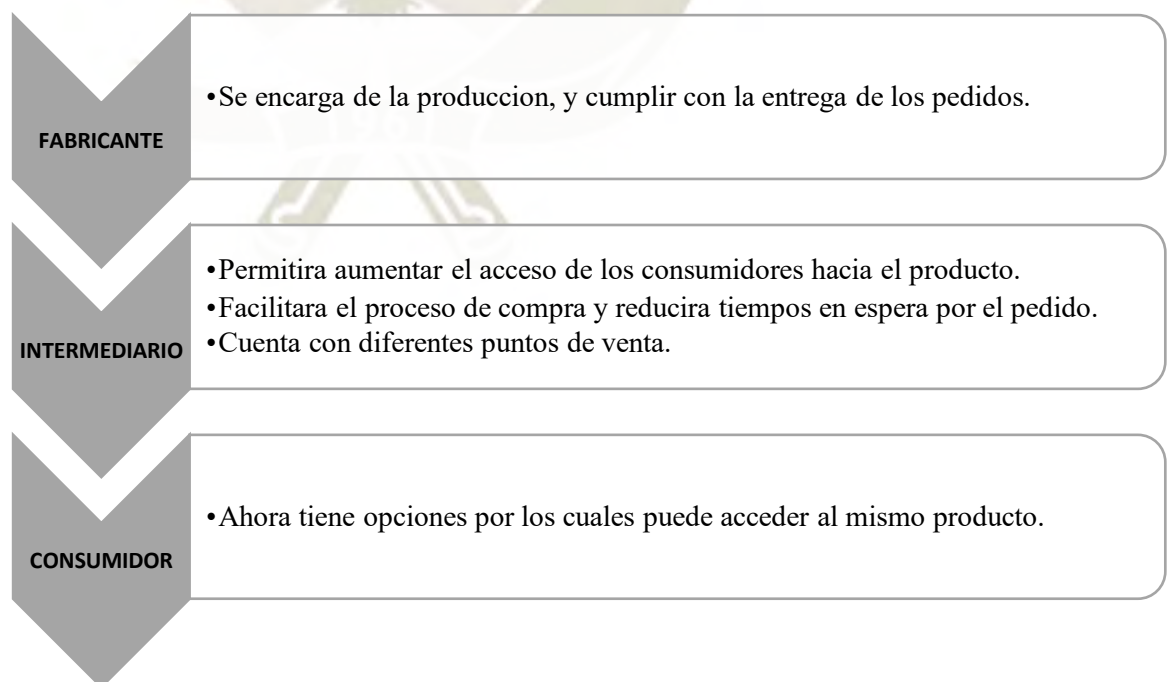
Canal de distribución directo



Fuente: Elaboración propia

**Figura 54**

Canal de distribución Corto



Fuente: Elaboración propia

### 3.5.2.5. Matriz compensatoria

Por medio de la matriz se obtiene la mejor alternativa de canal de distribución en base a los criterios de selección identificados por la empresa para garantizar el éxito del canal y se realizó el cálculo juntamente con el gerente por su experiencia en el rubro.

**Tabla 61**

Matriz compensatoria de canales de distribución

Factor	Ponderación	Supermercados		Ventas directas		Activaciones de producto	
		Absoluta	Ponderada	Absoluta	Ponderada	Absoluta	Ponderada
<b>Accesibilidad</b>	0,3	7	2,1	7	2,1	7	2,1
<b>Volumen de venta</b>	0,22	6	1,32	5	1,1	8	1,76
<b>Estacionalidad</b>	0,13	7	0,91	4	0,52	7	0,91
<b>Estrategia competitiva</b>	0,18	6	1,08	5	0,9	6	1,08
<b>Inversión promoción</b>	0,17	5	0,85	6	1,02	7	1,19
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>6,26</b>		<b>5,64</b>		<b>7,04</b>

Fuente: Elaboración propia

Se obtiene en la tabla 61, que el mayor valor lo arroja la alternativa de venta por medio de canales indirectos cortos: Activaciones de producto, la cual arroja 7,04 puntos sobre un total, en segundo lugar, resultó la alternativa de supermercados y por último ventas directas

Lo que nos permite llegar a la conclusión que los canales de venta con mayor calificación son los que aportan de manera favorable en la venta del producto y se debe tener en cuenta para invertir en esos canales ya que son los de mayor preferencia.

### 3.5.2.6. Análisis de valor agregado del proceso de distribución

Una vez ubicados los diversos elementos claves del proceso de distribución se procedió a analizar las actividades que comprenden dicho proceso, con la finalidad de eliminar aquellas que no generen valor para el cliente del proceso (VAC) o para la organización (VAO), mediante el Análisis de Valor Agregado. (E. Trischler , 1998) (Sandoval, 2005)

Se acota que los tiempos considerados para el análisis son el resultado del promedio obtenido en la toma de tiempos realizada durante una semana de trabajo.

**Tabla 62**

*Abreviaciones del Análisis de Valor Agregado (AVA)*

ABREVIACIÓN	SIGNIFICADO
VAO	Valor Agregado Organizacional
VAC	Valor Agregado al Cliente
P	Preparación
I	Inspección
E	Espera (fila)
M	Movimiento
A	Archivo

Fuente: Elaboración propia

Este formato está constituido por los siguientes elementos:

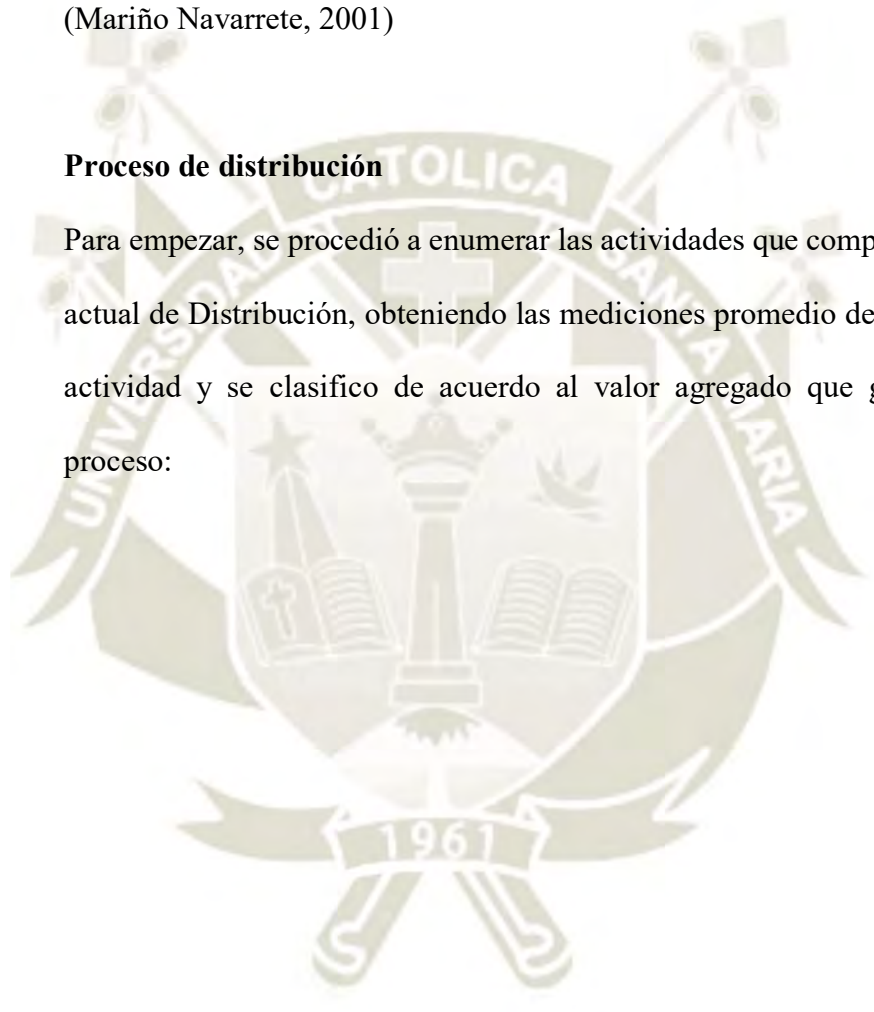
**Valor Agregado Institucional (VAI) u Organizacional (VAO):** Son aquellas actividades que la empresa necesita realizar, pero que desde el punto de vista del cliente no le agregan valor.

**Valor Agregado al Cliente:** Son aquellas actividades que, desde el punto de vista del cliente final, son necesarias para proporcionar la salida que requiere el cliente.

**Actividades que no agregan valor (PMIA):** Son aquellas que no agregan valor como son actividades de preparación, espera, movimiento, inspección y archivo. (Mariño Navarrete, 2001)

### **Proceso de distribución**

Para empezar, se procedió a enumerar las actividades que componen el proceso actual de Distribución, obteniendo las mediciones promedio de tiempo de cada actividad y se clasifico de acuerdo al valor agregado que generan para el proceso:



**Tabla 63**

**Análisis de Valor Agregado- Proceso de Distribución (Actual)**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO												
Proceso		Proceso de Distribución (Actual)							Organización:	MACERADOS SACHA		Tiempo: Minutos
Descripción:		Actividades involucradas en la distribución del producto							Cliente:			
Nº	VAO	VAC	P	I	E	M	A	ACTIVIDAD	ASESOR COMERCIAL	ENCARGADO DE ALMACÉN	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	CAJA Y FINANZAS
1				X				Consolidación de ordenes de venta emitidas	9			
2			X					Registro de salida de stock de ordenes de venta de manera manual	5			
3				X				Verificación de stock actual	6			
4				X				Confirmación de stock al encargado de almacén via mail	2			
5						X		Recepciona la alerta de quiebre de stock si no hubiera el stock suficiente			3	
6	X							Impresión de orden de venta		4		
7	X							Llenado de formulario con los datos de despacho del cliente		3		
8	X							Envío de formulario de despacho completado via mail al asesor comercial		2		
9				X				Aprobación de formulario de despacho (Colocación de firma)	2			
10		X						Preparación de pedido para despacho		9		
11				X				Solicitud de factura emitida via mail al area de caja y finanzas		5		
12						X		Envío de factura del pedido solicitado por el encargado de caja y finanzas al encargado de almacén				5
13	X							Preparación de guía de remisión en base a la factura		5		
14		X						Junta guía de remision con factura de cada pedido a repartir		5		
15		X						Reparto de pedidos		180		
16		X						Firma en guía de remision y factura del cliente para probar entrega		2		
17	X							Entrega de guía de remisión y factura firmada por el cliente al asesor comercial		3		
18	X							Verificación de documentos entregados	3			
19							X	Archivo de documentos	2			
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>DURACIÓN PARCIAL:</b>	<b>29</b>	<b>218</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>DURACIÓN TOTAL:</b>									<b>255</b>			

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la Tabla 63, se realizó la calificación de cada actividad en Valor Agregado para la Organización siendo 5 actividades y para Valor Agregado para el Cliente 4 actividades consideradas.

**Tabla 64**

Resumen AVA: Proceso de Distribución (Actual)

<b>Proceso Distribución Actual</b>				
<b>Composición de actividades</b>		<b>N° de Actividades</b>	<b>Tiempo (min)</b>	<b>%</b>
<b>VAO</b>	Valor Agregado Organizacional	6	20	7,8%
<b>VAC</b>	Valor Agregado al Cliente	4	196	76,9%
<b>P</b>	Preparación	1	5	2,0%
<b>I</b>	Inspección	5	24	9,4%
<b>E</b>	Espera (fila)	0	0	0,0%
<b>M</b>	Movimiento	2	8	3,1%
<b>A</b>	Archivo	1	2	0,8%
<b>TT</b>	Tiempo Total		255	100,0%
<b>TVA</b>	Tiempo de Valor Agregado		216	
<b>IVA</b>	Índice de Valor Agregado		<b>84,7%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la Tabla 64, como resultado obtenido de la toma de tiempos en la Tabla 60, el Análisis de Valor Agregado (AVA) del proceso de distribución nos indica que el (IVA) Índice de Valor Agregado es del 84,7%, el (TVA) es de 255 minutos que equivale a 4 horas y 25 minutos laborables, con referencia al tiempo promedio del ciclo del proceso, lo cual nos indica que actualmente existen actividades que no generan valor al proceso.

Las actividades ubicadas en el PIEMA no agregan valor y se concentran en un 2,0 % en actividades de preparación, en actividades de inspección 9,4%, en actividades de movimiento 3,1% y en archivo 0,8%.

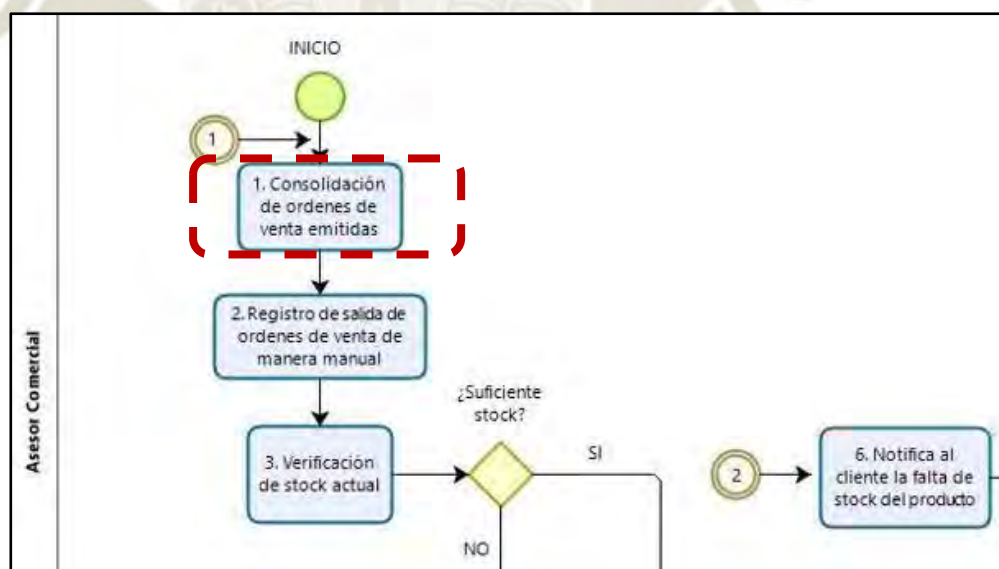
### 3.5.2.7. Puntos a corregir del proceso de Distribución

A continuación, se menciona las actividades que no generan valor, ilustradas en el actual flujograma del proceso:

- Punto a corregir 1: El proceso inicia con la búsqueda de órdenes de venta emitidas por el Asesor Comercial y se toma un tiempo considerable que se está perdiendo debido a que no existe un reporte de ventas donde se lleve un control diario de las órdenes para despacho.

**Figura 55**

*Punto a Corregir 1- Proceso de distribución*

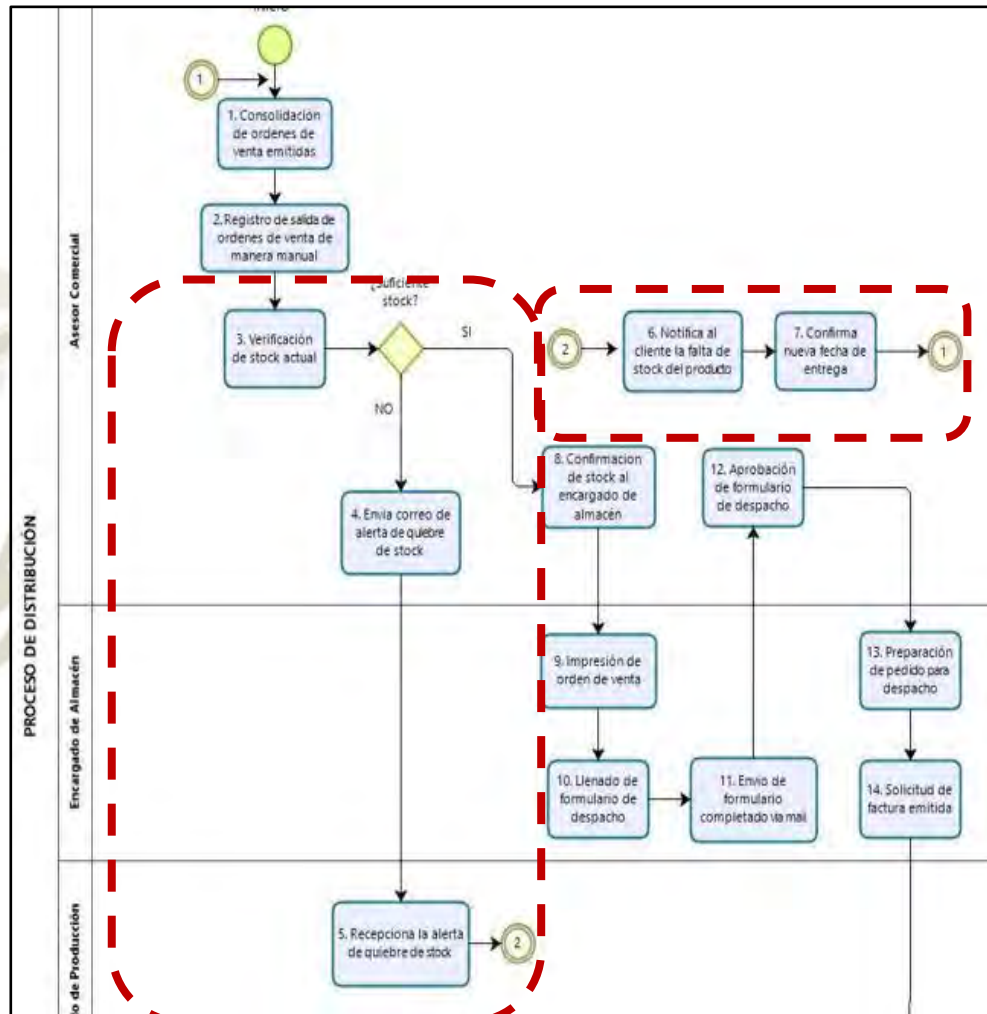


Fuente: Elaboración propia

- Punto a corregir 2: El asesor comercial realiza la actividad de verificación de stock actual, por lo que existe una incongruencia de funciones ya que no es una función que le corresponda al asesor comercial.

Asimismo, este proceso se debería realizar de manera diaria antes de empezar a recibir nuevos pedidos para evitar los quiebres de stock y el incumplimiento de la entrega de los pedidos hacia los clientes lo que les genera una molestia.

**Figura 56**  
Punto a Corregir 2 - Proceso de distribución



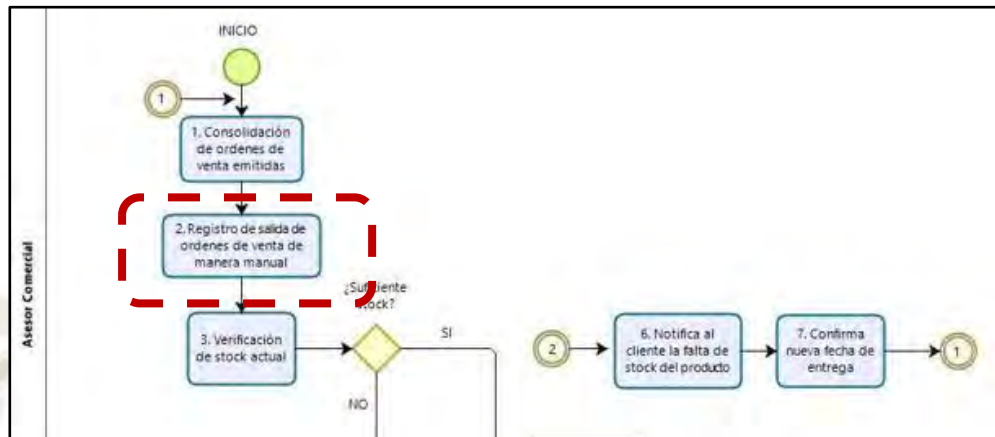
Fuente: Elaboración propia

- Punto a corregir 3: Las salidas se registran de forma manual en un cuaderno custodiado por el asesor comercial. Aquí se presenta una incongruencia de funciones entre los colaboradores, ya que los ingresos y salidas de almacén deben ser responsabilidad del encargado de almacén.

Asimismo, se pueden producir inconvenientes por la legibilidad y detalle de las anotaciones.

**Figura 57**

Punto a Corregir 3 - Proceso de distribución

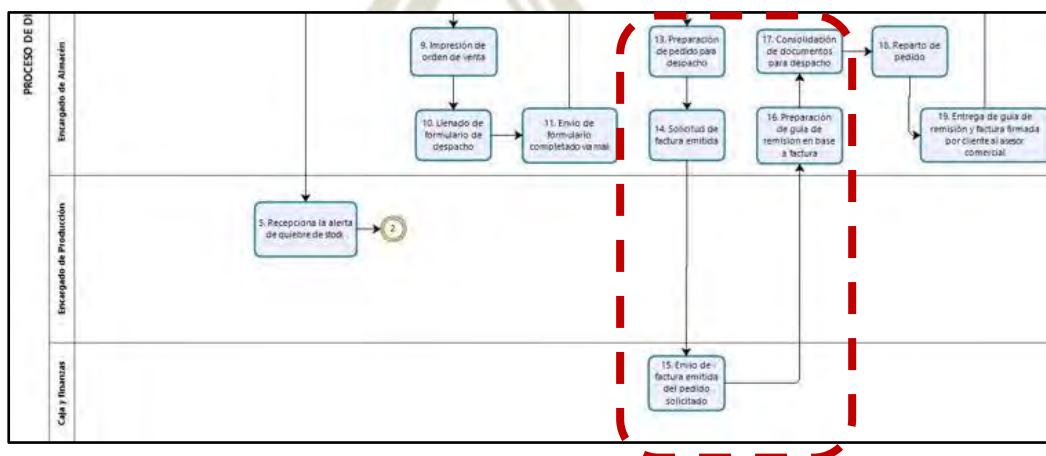


Fuente: Elaboración propia

- Punto a corregir 4: El encargado de almacén tiene que solicitar vía mail la factura que se emitió de la orden de venta de la cual iniciara su proceso de despacho, para poder generar la guía de remisión respectiva. Aquí se presenta uso del tiempo de procesamiento de información de forma innecesaria.

**Figura 58**

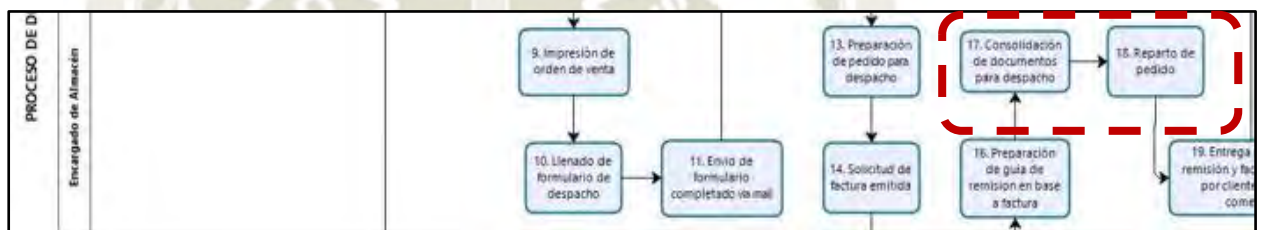
Punto a Corregir 4 - Proceso de Distribución



Fuente: Elaboración propia

- Punto a corregir 5: El encargado de almacén se encarga del reparto del pedido y no se cuenta con una programación de despacho, que evite el uso de tiempo y gastos innecesarios. Aquí se presenta un problema ya que no existe una coordinación previa con el asesor comercial conjuntamente con el cliente y esto ocasiona un tiempo de procesamiento de entrega bastante largo el cual podría generar pérdidas innecesarias a la organización.

**Figura 59**  
*Punto a Corregir 5 - Proceso de Distribución*



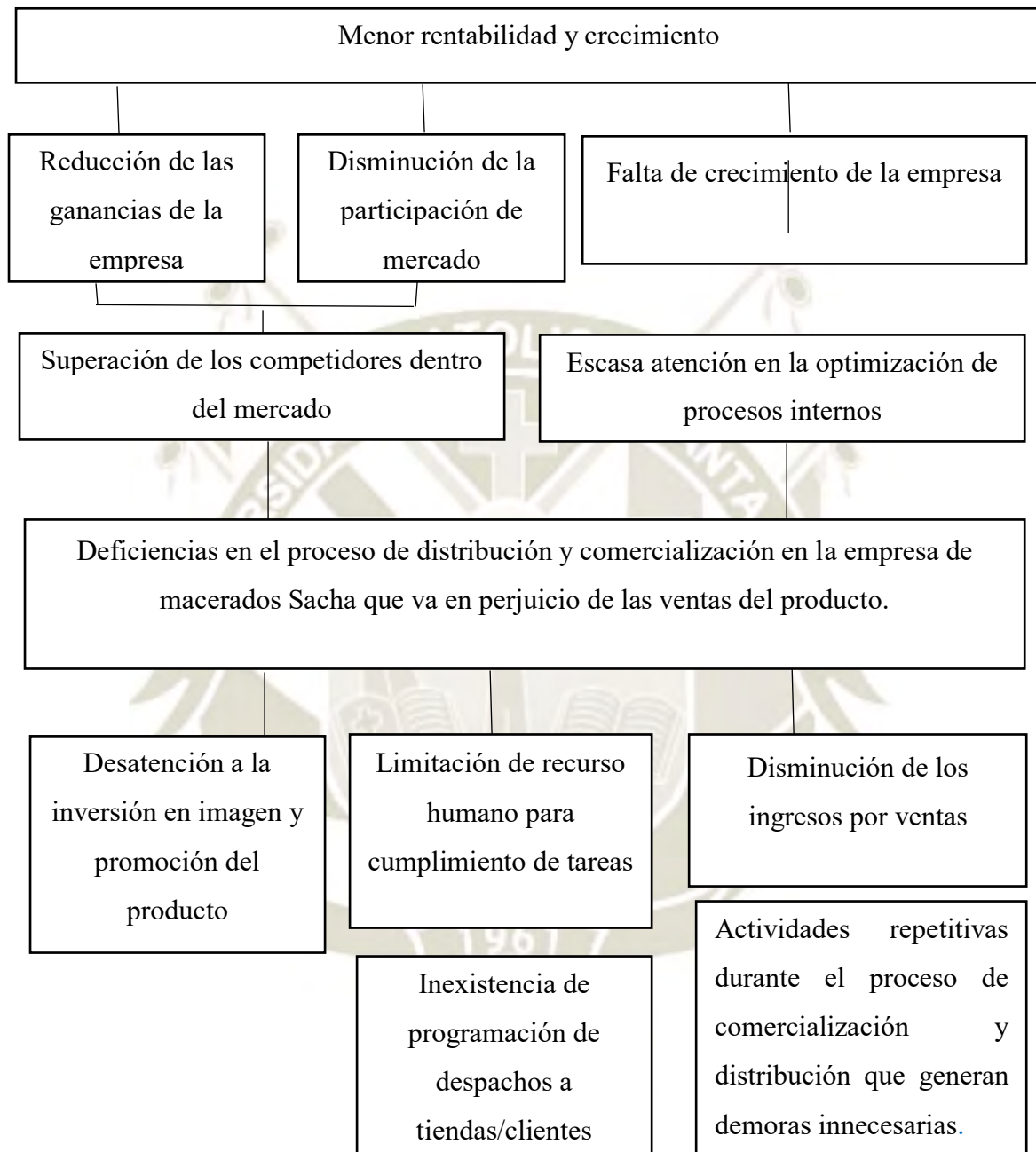
Fuente: Elaboración propia

### 3.6. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS Y CAUSALES

Como segunda fase se encuentra la de Definición, la cual permitirá identificar los problemas y las soluciones que serán clave para obtener resultados óptimos.

El propósito de realizar el árbol de problemas es identificar las posibles soluciones al problema, las cuales podrían ser expresadas como manifestaciones contrarias del mismo.

**Figura 60**  
Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

Luego de identificar los problemas y causales, como se observa en la Figura 60, se identifican los puntos donde se deben realizar las mejoras para solucionar el problema raíz.

### 3.7. MEDICIÓN DE INDICADORES ACTUALES

En base a la información obtenida del análisis de data histórica y situacional de la empresa de macerados Sacha, se muestra los indicadores cuantificados en la Tabla 62, con el objetivo de conocer cuál es la situación actual y notar las principales deficiencias de forma cuantitativa, que serán mejoradas en el siguiente capítulo.



Tabla 65

Medición de indicadores actuales

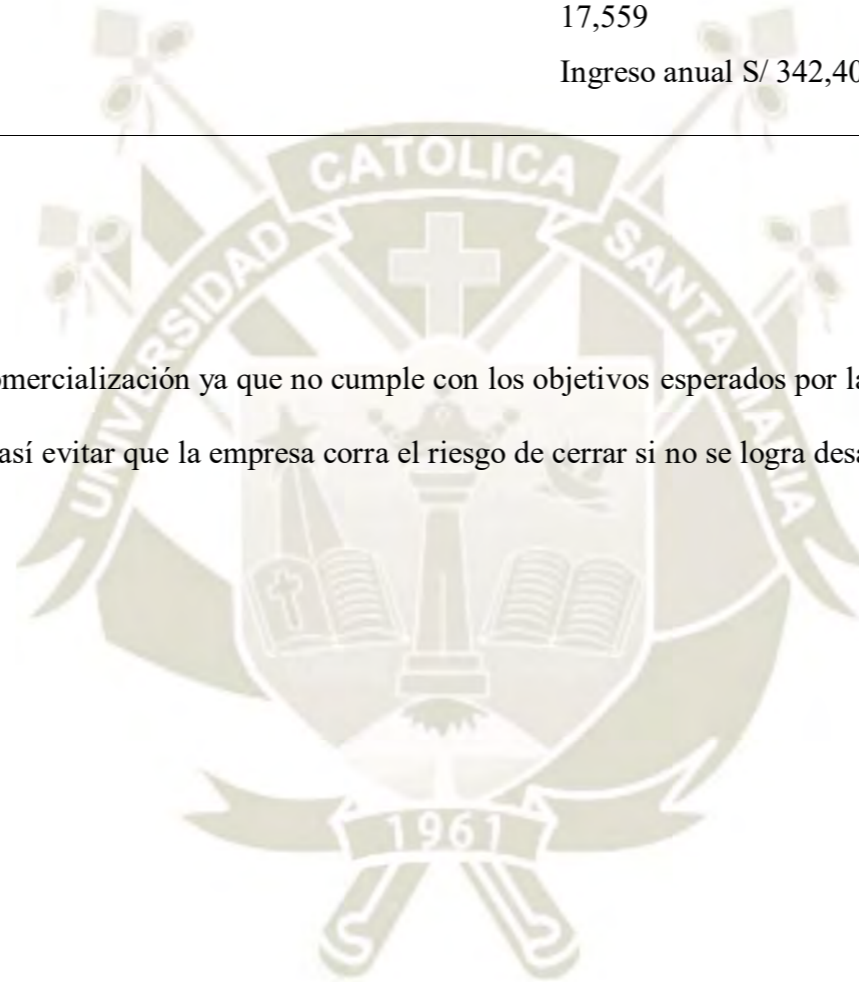
VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES	FORMULA	MEDICIÓN ACTUAL	INTERPRETACIÓN	IDENTIFICACIÓN
<b>Variable independiente:</b> Análisis de Experiencia del Cliente (CX)	Percepciones del cliente	-Necesidades que la empresa cumple del cliente	Pregunta 5,6,7,8	-La empresa cumple con el 65% de las necesidades del cliente.	-Se observa actualmente que la empresa cumple con las necesidades del cliente, pero se observa que es bajo debido a que no lo encuentran en sus lugares recurrentes.	Ver punto 3.3.1 Caracterización del cliente Ver punto 3.3.2
		-Calidad de productos	Pregunta 9,10,11	-Cumple con el 88.67% de calidad que el cliente espera del producto.	-Se observa la preferencia y aceptación de la calidad del producto por parte de los clientes.	Interés del cliente por el pro Ver punto 3.3.3 Calidad del producto
	Interacciones del cliente	-Canales de contacto con el cliente	Número de canales de contacto de la empresa	2	Se encuentra que actualmente la empresa solo cuenta con 2 canales de contacto los cuales son por el teléfono de celular del gerente general y Facebook.	Ver el punto 3.5.1. Canales de venta
<b>Variable dependiente:</b> Proceso de Distribución y comercialización	Pedidos atendidos	Porcentaje de pedidos atendidos mensuales	$\frac{\text{Pedidos atendidos}}{\text{Pedidos solicitados}}$	<b>Año 2018:</b> Pedidos solicitados: 115 Pedidos no atendidos: 50 Pedidos atendidos a tiempo: 65	En el año 2018 se estima un porcentaje de pedidos atendidos a tiempo de 57% y en el año 2019 se estima un porcentaje de 29%, lo que representa que hay problemas en la atención de los pedidos y posteriores despachos	Ver punto 3.4.8 Análisis de pedidos <b>Tabla 50</b> Pedidos Atendidos
				<b>Año 2019:</b> Pedidos solicitados: 78 Pedidos no atendidos: 55 Pedidos atendidos a tiempo: 23		
	Optimización de Proceso	Índice de Valor agregado de los procesos	Tiempo de valor agregado / Tiempo total	Proceso de distribución: 84,7%  Proceso de comercialización: 43,2 %	Se calculó que en el proceso de Distribución se tiene un índice de 84,7% y en el proceso de Comercialización se tiene un índice de 43,2%, lo que nos indica que existen actividades que no generan valor en los procesos.	Ver punto 3.5.1.2. Análisis Valor agregado del proceso de Distribución <b>Tabla 55</b> Ver punto 3.5.2.6. Análisis Valor agregado del proceso de Comercialización <b>Tabla 60</b>

Volumen de ventas	de Ventas totales	Precio de venta * Unidades vendidas	Año 2018 Venta total en unidades: 18,440 Ingreso anual S/359,580.00	Año 2019 Venta total en unidades: 17,559 Ingreso anual S/ 342,400.50
			Se verifica que para el año 2018 se tuvo 18,440 unidades vendidas que representa S/ 359,580.00 de ingreso.	Se verifica que para el año 2019 se obtuvo 17,559 unidades vendidas que representa un ingreso anual de S/ 342,400.50, que nos indica que hubo una disminución en las ventas a comparación del año anterior.

Ver el punto 3.4.4.  
Volumen de ventas  
**Tabla 43**  
Volumen de ventas

Fuente: Elaboración Propia

Se puede ver que existen problemas con el proceso de distribución y comercialización ya que no cumple con los objetivos esperados por la empresa y los indicadores calculados demuestran las deficiencias que presenta la organización actualmente, las cuales requieren atención inmediata y así evitar que la empresa corra el riesgo de cerrar si no se logra desarrollar estrategias que ayuden a eliminar o mitigar las deficiencias.



## CAPÍTULO IV

### 4. PROPUESTA DE MEJORA

#### 4.1. OBJETIVOS DE PROPUESTA DE MEJORA

- Optimizar el proceso de comercialización y distribución actual de la organización.
- Establecer estrategias competitivas que permitan acercar los productos ofertados hacia los clientes potenciales.
- Aumentar la oferta del producto logrando mayor presencia en el mercado.
- Aumentar la rotación de productos con campañas y promociones.
- Contar con personal necesario para cumplimiento de tareas.

#### 4.2. IDENTIFICACIÓN DE LA ALTERNATIVA DE MEJORA

Como tercera fase se encuentra la de Ideación, la cual permitirá generar soluciones para los problemas identificados tanto internos como externos para cumplir el objetivo que se persigue.

Para poder solucionar los problemas identificados en el capítulo previo, se analizó en la Tabla 66 las herramientas que se adecuan a la solución de cada problema.

**Tabla 66**

Identificación de alternativas de mejora

<b>Problemas identificados</b>	<b>Descripción de la solución</b>	<b>Herramienta a desarrollar</b>
Disminución de los ingresos por ventas	Analizar la opción de apertura de un nuevo punto de venta a preferencia del consumidor, resultado obtenido mediante encuesta realizada, que permita determinar que es rentable.	Análisis de rentabilidad de apertura de un nuevo punto de venta.

Limitación de recurso humano para cumplimiento de tareas	Verificar funciones actuales de los trabajadores determinando la productividad de cada uno de ellos.	Evaluación de productividad por trabajador.
Inexistencia de programación de despachos a tiendas/ clientes.	Evaluar la posibilidad de consolidar despachos, según zonas predeterminadas.	Análisis y consolidación de despachos.
Poca inversión en imagen y promoción del producto.	Contratación de una empresa para el relanzamiento de imagen con mayor presencia en redes y relanzamiento de marca.	Análisis de inversión de promoción del producto
Actividades repetitivas durante el proceso de comercialización y distribución que generan demoras innecesarias.	Rediseño del proceso de Distribución, optimizando los procesos.	Rediseño de la estructura de los procesos de comercialización y distribución.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se desarrollaron las siguientes alternativas de mejora, las cuales están acorde a la organización ya que logran solucionar las deficiencias, buscan cumplir los objetivos de la propuesta de mejora y resuelven las problemáticas identificadas.

#### 4.3. DESARROLLO DE LAS PROPUESTAS

Como cuarta fase se encuentra la de Prototipado, la cual permitirá presentar las propuestas de solución a la problemática de una manera detallada y explicar cómo llegaremos al objetivo final de cada una de ellas.

### 4.3.1. Rediseño de la estructura de los procesos

Luego de haber realizado el análisis de valor agregado de cada proceso identificado, es posible señalar aquellas actividades que no producen valor, y por lo tanto deben ser eliminadas o transformadas en actividades que contribuyan al proceso, y priorizar el uso de sus recursos para la mejorar la organización y fortalecer la interacción entre personas, clientes y áreas.

Es aquí donde interviene uno de los pilares más importantes de la gestión de procesos, que es la sistematización, que es una herramienta clave que puede organizar procesos repetitivos, simplificar procesos en búsqueda de mejorar la organización.

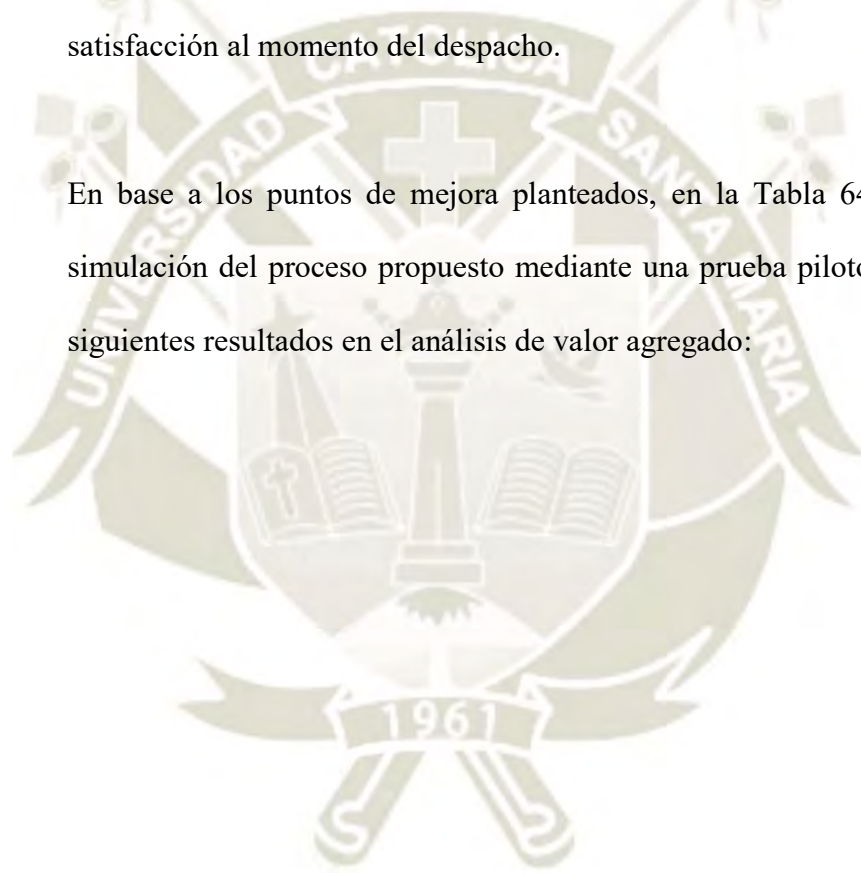
#### 4.3.1.1. Proceso de Distribución

Para el proceso de distribución se proponen los siguientes cambios:

- ✓ La necesidad de contar con un reporte de ventas el cual se debe realizar de manera previa para evitar la búsqueda de las órdenes de venta emitidas, de manera que se evita el riesgo de no tramitar el despacho de algún pedido y a su vez, llevar un control adecuado de manera diaria.
- ✓ El área encargada de determinar y confirmar el nivel de stock es el encargado de almacén, el cual debe evitar los quiebres de stock y a su vez, enviarle la verificación diaria al asesor comercial para evitar retrasos en los despachos y reprogramación de fechas de entrega.
- ✓ Se elimina el uso de cuaderno de registro de salidas, de forma que sean realizadas de manera digital en una plantilla de Excel, siendo importante que se comparta en una carpeta de red para mantener un registro permanente y actualizado en tiempo real.

- ✓ Se elimina la solicitud de factura por parte del encargado de almacén al encargado de caja y finanzas, ya que el encargado de emitir la factura procederá a enviarla al encargado de almacén de manera directa, por lo que se elimina una tarea operativamente incorrecta para el colaborador.
- ✓ Se agrega la actividad de programación de despacho, debido a que no hay una coordinación previa entre los colaboradores, logrando así que el tiempo de entrega se reduzca y se cumpla con las fechas establecidas con el cliente para su satisfacción al momento del despacho.

En base a los puntos de mejora planteados, en la Tabla 64, se realizó una simulación del proceso propuesto mediante una prueba piloto, obteniendo los siguientes resultados en el análisis de valor agregado:



**Tabla 67**

**Análisis de Valor Agregado - Proceso de Distribución (Propuesto)**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO												
Proceso		Proceso de Distribución (Propuesto)							Organización:	MACERADOS SACHA		Tiempo: Minutos
Descripción:		Actividades involucradas en el proceso de distribución							Cliente:			
Nº	VAO	VAC	P	I	E	M	A	ACTIVIDAD	ASESOR COMERCIAL	ENCARGADO DE ALMACÉN	PLANIFICADOR	CAJA Y FINANZAS
1	X							Verificación del stock diario		5		
2	X							Envío de stock diario vía mail al asesor comercial		3		
3				X				Revisión de reporte de órdenes de venta para preparar despacho	6			
4	X							Registro de salidas de pedido de manera digital	5			
5						X		Envío de órdenes de venta para despacho al encargado de almacén	2			
6			X					Impresión de orden de venta		2		
7	X							Llenado de formulario de despacho		7		
8					X			Envío de formulario de despacho al asesor comercial		1		
9	X							Confirmación y aprobación de formulario de despacho	2			
10		X						Preparación de pedido para despacho		8		
11	X							Envío de factura que se emite por cada pedido al encargado de almacén				2
12	X							Recepción de factura emitida		2		
13			X					Elaboración de guía de remisión en base a factura		5		
14		X						Consolidación de documentos para despacho			3	
15		X						Programación de órdenes de venta para despachos			7	
16		X						Reparto de pedido		120		
17						X		Entrega de documentos de pedido al asesor comercial		3		
18	X							Verificación de documentos	6			
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>DURACIÓN PARCIAL:</b>	<b>21</b>	<b>156</b>	<b>10</b>	<b>2</b>
<b>DURACIÓN TOTAL:</b>									<b>189</b>			

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la propuesta de mejora en el proceso de distribución y la optimización de tareas que se realizaron, da como resultado una duración total de 189 minutos, en comparación al actual que dura 255 minutos, con esto se logra reducir el tiempo el cual es aprovechado realizando actividades que generan valor a la organización y reducen el tiempo del proceso.

En la Tabla 68, se muestra el resumen de los cálculos obtenidos en el análisis de la propuesta de mejora del proceso de distribución, con el objetivo de demostrar que la optimización de actividades en el proceso es favorable y genera valor para la organización.

**Tabla 68**

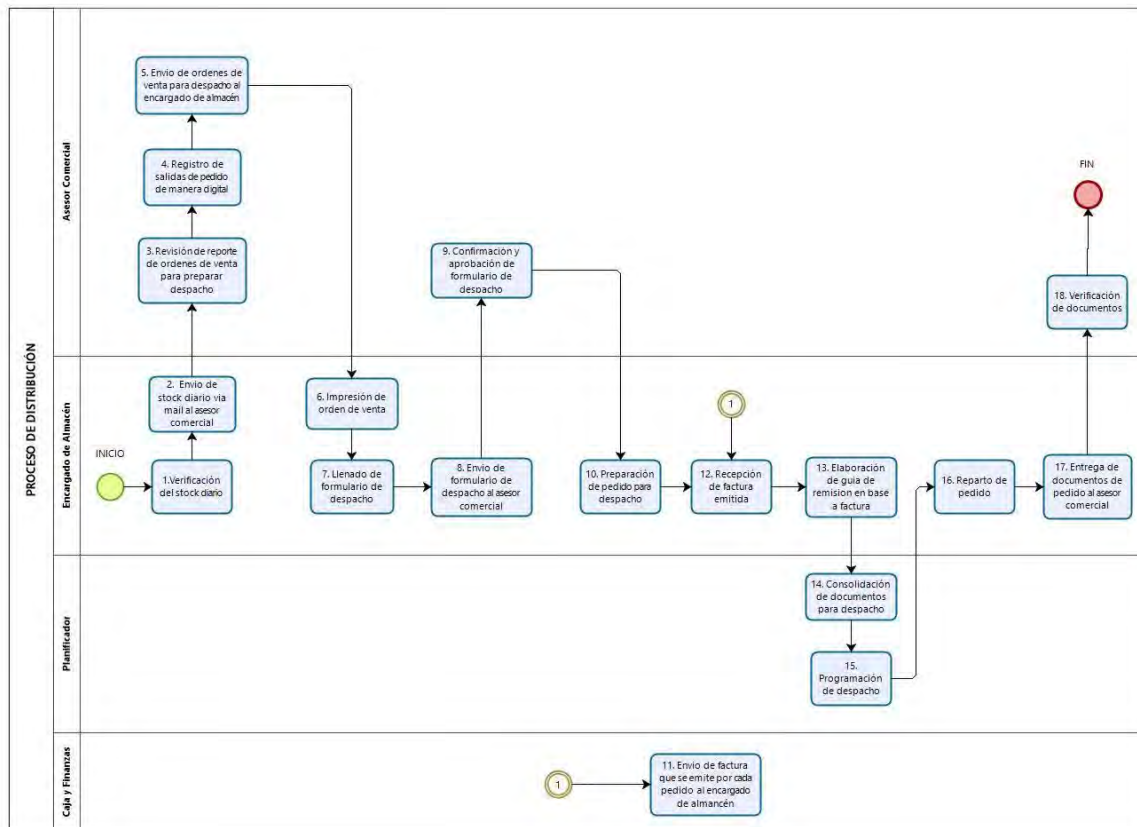
Resumen AVA: Proceso de Distribución (Propuesto)

<b>Proceso Propuesto</b>				
<b>Composición de actividades</b>		<b>N° de Actividades</b>	<b>Tiempo (min)</b>	<b>%</b>
<b>VAO</b>	Valor Agregado	8	32,00	16,9%
	Organizacional			
<b>VAC</b>	Valor Agregado al Cliente	4	138	73,0%
<b>P</b>	Preparación	2	7	3,7%
<b>I</b>	Inspección	1	6	3,2%
<b>E</b>	Espera (fila)	0	0	0,0%
<b>M</b>	Movimiento	3	6	3,2%
<b>A</b>	Archivo	0	0	0,0%
<b>TT</b>	Tiempo Total		189,00	100,0%
<b>TVA</b>	Tiempo de Valor Agregado		170,00	
<b>IVA</b>	Índice de Valor Agregado		<b>89,9%</b>	

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, se obtiene un índice de 90.0% de valor agregado en base al proceso propuesto, siendo la herramienta principal de mejora la sistematización de actividades, eliminando las tareas manuales y generando valor en las actividades para la organización.

**Figura 61**  
Flujograma - Proceso de Distribución (Propuesto)



Paralelamente, se muestra el flujograma propuesto para el proceso de Distribución, el cual debe ser compartido con cada uno de los participantes del proceso.

#### 4.3.1.2. Proceso de Comercialización

Para el proceso de comercialización se proponen los siguientes cambios:

- ✓ El llenado de formulario de datos del cliente debe eliminarse ya que se está repitiendo el procedimiento, por lo que el asesor comercial al momento de llenar la orden de venta solicitara los datos del cliente.
- ✓ La orden de venta provisional debe eliminarse ya que no genera valor para el proceso de comercialización, por lo que el asesor comercial deberá elaborar desde un inicio la orden en sistema y enviarla a aprobación al jefe comercial.
- ✓ La confirmación de stock debe eliminarse ya que esta actividad se realiza en el proceso de distribución y no requiere volver a repetirse ya que no genera valor.
- ✓ Se establece que la confirmación de modo de pago la cual se realizara durante la toma de pedido para que no exista una segunda comunicación con el cliente para evitar retrasos en la emisión de la factura.
- ✓ La aprobación de salida del pedido solo la realizara el Jefe Comercial y la aprobación que realizaba el encargado de producción se debe eliminar ya que se duplica dicha actividad.
- ✓ Se establece confirmar al momento de la comunicación con el cliente si nuevo o cliente recurrente, ya que se cuenta con la información de los clientes que ya tenemos registrados.
- ✓ Se establece agregar la actividad de realizar un reporte de seguimiento de ventas diarias y actualización del back up de información de clientes para llevar un control adecuado el cual será realizado por el Planificador.

En base a los puntos de mejora planteados, en la Tabla 69, se realizó una simulación del proceso propuesto mediante una prueba piloto, obteniendo los siguientes resultados en el análisis de valor agregado:

**Tabla 69**

**Análisis de Valor Agregado - Proceso de Comercialización (Propuesto)**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO													
Proceso		Comercialización (Propuesto)						Organización:		MACERADOS SACHA			Tiempo: Minutos
Descripción:		Actividades involucradas en la comercialización del producto						Cliente:					
Nº	VAO	VAC	P	I	E	M	A	ACTIVIDAD	ASESOR COMERCIAL	JEFE COMERCIAL	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	CAJA Y FINANZAS	PLANIFICADOR
1		X						Contacto con el cliente	3				
2		X						Selección de cliente según frecuencia de compra	2				
3	X							Llenado y elaboración de cotización	7				
4		X						Explicación de cotización del cliente	5				
5			X					Responder dudas del cliente sobre el pedido	2				
6		X						Toma del pedido según cotización	2				
7	X							Llenado de orden de venta oficial	7				
8	X							Aprobación de la orden de venta oficial (Colocar firma)		1			
9	X							Envío de orden de venta aprobada al encargado de producción vía mail		2			
10						X		Envío de orden de venta aprobada por producción a finanzas			2		
11	X							Emisión de factura				7	
12				X				Registro de factura				3	
13	X							Aprobación de salida de pedido		3			
14	X							Llenado de reporte de seguimiento de ventas					7
15	X							Actualización de back up de información de clientes					5
<b>Total</b>	8	4	1	1	0	1	0	<b>DURACIÓN PARCIAL:</b>	<b>28</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>12</b>
								<b>DURACIÓN TOTAL:</b>					<b>58</b>

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la propuesta de mejora en el proceso de comercialización y la optimización de tareas que se realizaron, da como resultado una duración total de 58 minutos, en comparación al actual que dura 88 minutos, con esto se logra reducir el tiempo, el cual es aprovechado realizando actividades que generan valor a la organización.

En la Tabla 70, se muestra el resumen de los cálculos obtenidos en el análisis de la propuesta de mejora del proceso de comercialización, con el objetivo de demostrar que la optimización de actividades en el proceso es favorable y genera valor para la organización.

**Tabla 70**

Resumen AVA: Proceso de Comercialización (Propuesto)

<b>Proceso Propuesto</b>				
<b>Composición de actividades</b>		<b>N° de Actividades</b>	<b>Tiempo (min)</b>	<b>%</b>
<b>VAO</b>	Valor Agregado	8	37	67,2%
	Organizacional			
<b>VAC</b>	Valor Agregado al Cliente	4	12	20,7%
<b>P</b>	Preparación	1	2	3,4%
<b>I</b>	Inspección	1	3	5,2%
<b>E</b>	Espera (fila)	0	0	0,0%
<b>M</b>	Movimiento	1	2	3,4%
<b>A</b>	Archivo	0	0	0,0%
<b>TT</b>	Tiempo Total		58	100,0%
<b>TVA</b>	Tiempo de Valor Agregado		51	
<b>IVA</b>	Índice de Valor Agregado		<b>87,9%</b>	

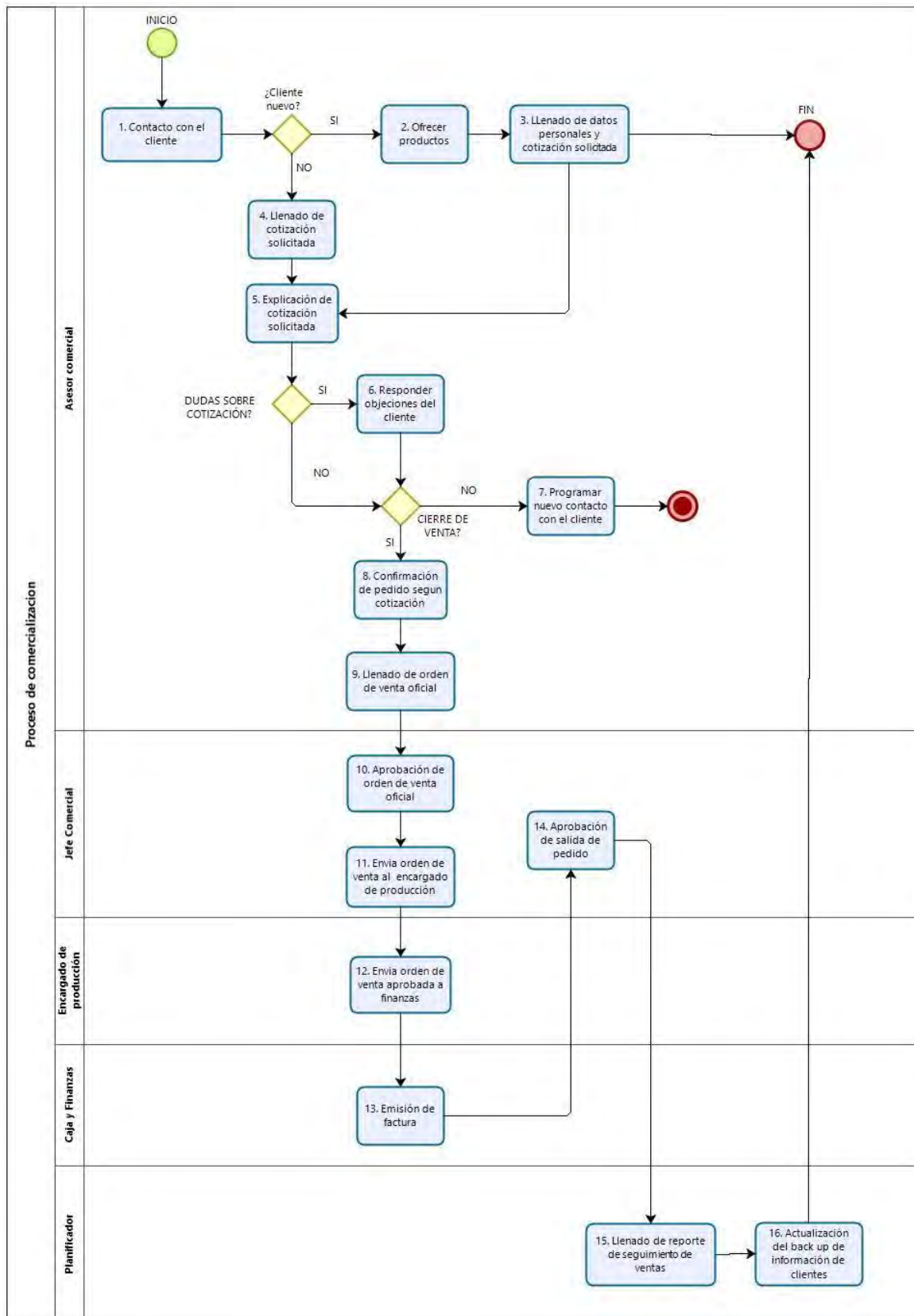
Fuente: Elaboración propia

De esta manera, se obtiene un índice de 87.5% de valor agregado en base al proceso propuesto, siendo la herramienta principal de mejora la sistematización de actividades, eliminando las tareas manuales y agregando un control necesario del seguimiento de ventas.

Paralelamente, se muestra el flujograma propuesto para el proceso de Comercialización, el cual debe ser compartido con cada uno de los participantes del proceso.



**Figura 62**  
Flujograma - Proceso de Comercialización (Propuesto)



Fuente: Elaboración propia

### 4.3.2. Consolidación de despacho

Actualmente no se cuenta con un programa de despacho a tiendas/ clientes, por lo que se realizó la evaluación de consolidar los despachos según zonas predeterminadas para lograr un mejor control y organización para cumplir con las entregas a tiempo y satisfacción del cliente.

#### Evaluación de programación de distribución de productos

La situación actual de los repartos, considerando entregas a tiendas y clientes de diferentes zonas, es la siguiente:

**Tabla 71**

Situación actual de despacho de macerados Sacha

<b>SITUACION ACTUAL</b>		
<b>DETALLE DE ACTIVIDAD: DESPACHO A CLIENTES / TIENDAS</b>		
DIAS DE DESPACHO	1 ó 2	NO HAY DIA DETERMINADO
HORAS PROMEDIO DE DESPACHO	3	HORAS
MINUTOS PROMEDIO DE DESPACHO	180	MINUTOS/DIA
MINUTOS PROMEDIO DE DESPACHO SEMANAL	360	MINUTOS/SEMANA

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 71, se detalla la actividad de despacho actual que la empresa realiza, donde se calculó el tiempo de 180 minutos al día y 360 minutos semanales aproximadamente, ya que las entregas se realizan 1 ó 2 veces por semana, no tienen días determinados por lo que no cuentan con una programación de despachos establecida y ocasiona retrasos innecesarios.

Se propone el siguiente programa de despacho donde se establecen días de entrega con un tiempo establecido para lograr el cumplimiento de tiempos de las entregas a tiempo.

**Tabla 72**

Situación propuesta de despacho de macerados Sacha

<b>PROPUESTA DESPACHO</b>		
<b>DETALLE DE ACTIVIDAD: DESPACHO A CLIENTES / TIENDAS</b>		
DIAS DE DESPACHO	2	MARTES Y VIERNES
HORAS PROMEDIO DE DESPACHO	2	HORAS
MINUTOS PROMEDIO DE DESPACHO	120	MINUTOS/DIA
MINUTOS PROMEDIO DE DESPACHO SEMANAL	240	MINUTOS/SEMANA

Fuente: Elaboración propia

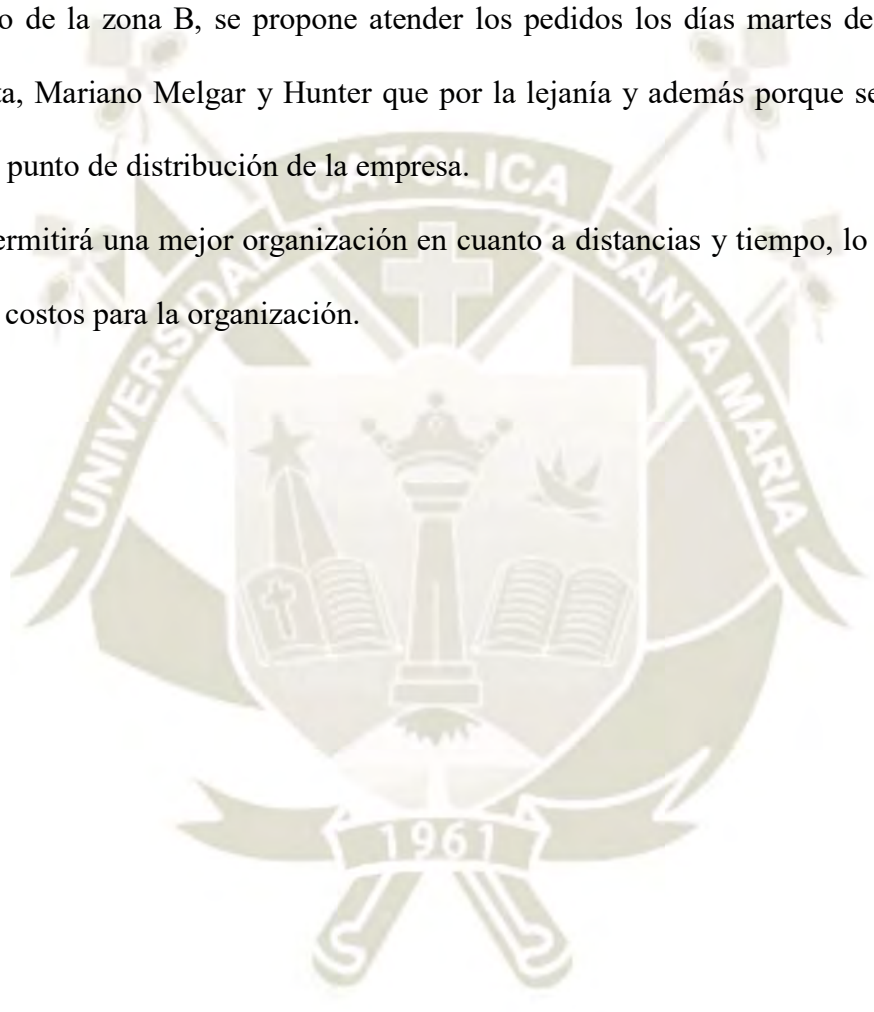
En la Tabla 72, se detalla la propuesta de despacho estableciendo días de despacho, específicamente los días martes y viernes, ya que son los días en los que la demanda es mayor, así mismo el tiempo promedio de despacho es de 2 horas, lo que corresponde a 120 minutos al día y 240 minutos semanal de tiempo promedio empleado por el encargado de almacén para realizar el despacho semanal del producto.

Se consideró que se debe contratar una persona que se encargue de la planificación de los despachos luego de ser solicitados, los cuales no deben exceder de 5 días para las entregas desde que se confirmó el pedido, esto para evitar demoras y reclamos por parte del cliente, el reparto se realizará también de manera zonificada, es decir se dividirá la ciudad en 2 zonas, la zona A y la zona B.

En este caso la zona A, se propone atender los pedidos los días viernes de las zonas Centro de Arequipa y Distritos como Yanahuara, José Luis Bustamante y Rivero, Miraflores y la parte de Cayma que colinda con Yanahuara, debido a que es la que concentra la mayor cantidad de clientes por parte de la empresa y mayor demanda, por ser negocios de tipo bodegas, supermercados, bares, restaurantes y centros turísticos.

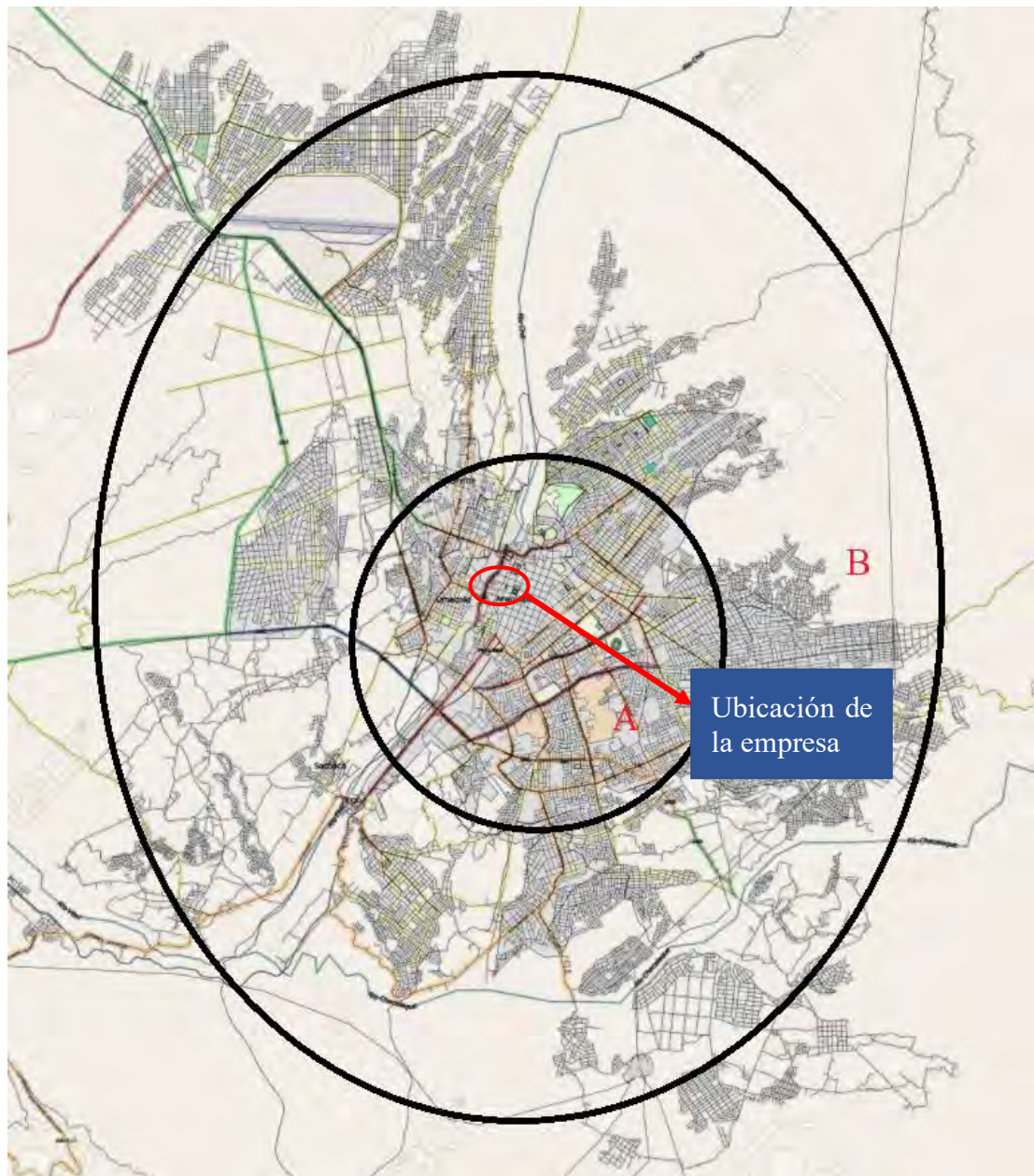
En el caso de la zona B, se propone atender los pedidos los días martes de los distritos de Paucarpata, Mariano Melgar y Hunter que por la lejanía y además porque se encuentra más alejado al punto de distribución de la empresa.

Lo que permitirá una mejor organización en cuanto a distancias y tiempo, lo cual implica un ahorro de costos para la organización.



**Figura 63**

Propuesta de zonas de distribución para la empresa



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Figura 63, donde se señalan las zonas de distribución propuestas y la ubicación actual de la empresa en el distrito de Cercado Arequipa, con el programa propuesto se atenderán los pedidos de manera organizada y se pretende cumplir con las entregas a tiempo para total satisfacción del cliente.

### 4.3.3. Apertura de puesto laboral

Se realizó una evaluación de productividad individual de los puestos de trabajo de la empresa, en base a tiempos promedios tomados en una semana, considerando las actividades repetitivas que realizan a diario en base a un ratio o patrón consecutivo que son los siguientes:

**Tabla 73**

Ratios propuestos por puesto de trabajo

Puesto de trabajo	Ratio
Encargado de almacén	N.º Pedidos preparados
Asesor comercial	N.º Ventas diarias
Encargado de producción	N.º Botellas producidas
Encargado de caja y finanzas	N.º Facturas emitidas

Fuente: Elaboración propia

En base a estas ratios por puesto de trabajo se midió el tiempo promedio total que tarda cada trabajador en realizar una actividad, esto nos permite calcular el porcentaje de productividad de cada trabajador.

Se calificará en base a los rangos de productividad propuestos, lo que nos ayudará a determinar el rango de cada trabajador y la posición que ocupan.

**Tabla 74**

Rangos de productividad propuestos

<b>PORCENTAJE INICIAL</b>	<b>PORCENTAJE FINAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1%	50%	TRABAJADOR DESOCUPADO
50	70	TRABAJADOR SEMIOCUPADO
70	100	TRABAJADOR PRODUCTIVO(OCUPADO)

Fuente: Elaboración propia

Se establecieron rangos con intervalos largos, debido a que hay trabajadores que realizan funciones de gestión, las cuales son complejas de estandarizar.

Se tomaron tiempos promedios durante una semana, para cada uno de los trabajadores, obteniendo los promedios evidenciados en cada una de las tablas, con el objetivo de medir la productividad de cada trabajador y tomar la decisión si es necesario contratar personal para realizar las labores de planificación y seguimiento.

**Tabla 75**

Evaluación productividad - Encargado de almacén

<b>EMPRESA:</b>	<b>MACERADOS SACHA</b>	
<b>PUESTO DE TRABAJO:</b>	Encargado de almacén	
<b>JORNADA LABORAL:</b>	8	HORAS
<b>HORARIO LABORAL:</b>	7	HORAS
<b>REFRIGERIO:</b>	1	HORAS

<b>HORAS</b>	
<b>EFFECTIVAS DE</b>	
<b>TRABAJO</b>	7
	<b>HORAS</b>
<b>MINUTOS</b>	
<b>EFFECTIVOS DE</b>	
<b>TRABAJO</b>	420
<b>RATIO</b>	
<b>ESTABLECIDO:</b>	<b># Pedidos preparados</b>
<b># PEDIDOS</b>	
<b>PREPARADOS</b>	
<b>PROMEDIO</b>	<b>8</b>

		<b>TIEMPO</b>	<b>TIEMPO</b>
		<b>PROMEDIO</b>	<b>UTILIZADO</b>
<b>#</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
1	Verificación de stock	2	16
2	Impresión de orden de venta	1	8
3	Llenado de formulario de despacho	2	16
4	Preparación de pedido	3	24
5	Embalaje de pedido	2	16
6	Elaboración de guía de remisión	2	16
7	Actualización de stock	1	8
8	Reparto de pedido	20	160
9	Entrega de documentos firmados de despacho	1	8
10	Organización de almacén	3	24
11	Registro de salidas e ingresos a almacén	2	16
12	Recepción de materia prima	2	16

TIEMPO TOTAL	
UTILIZADO (MIN)	328
%	
PRODUCTIVIDAD	78%
ESTADO:	TRABAJADOR PRODUCTIVO

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia en la Tabla 75, que el trabajador ocupa aproximadamente el 78% de su tiempo en la ejecución de actividades, por lo que no posee disponibilidad de tiempo para asignarle otras funciones que hacen falta para ejecutar los procesos de forma efectiva.

**Tabla 76**

Evaluación productividad - Asesor Comercial

<b>EMPRESA:</b>	<b>MACERADOS SACHA</b>	
<b>PUESTO DE TRABAJO:</b>	<b>ASESOR COMERCIAL</b>	
<b>JORNADA LABORAL:</b>	8	HORAS
<b>HORARIO LABORAL:</b>	7	HORAS
<b>REFRIGERIO HORAS:</b>	1	HORAS
<b>EFFECTIVAS DE TRABAJO:</b>	7	HORAS
<b>MINUTOS:</b>	420	
<b>RATIO ESTABLECIDO:</b>	# Ventas Diarias	

<b># VENTAS</b>		<b>9</b>	
<b>DIARIAS</b>			
<b>PROMEDIO</b>			
<b>#</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO PROMEDIO</b>	<b>TIEMPO UTILIZADO</b>
<b>1</b>	Contacto con el cliente	7	63
<b>2</b>	Llenado de datos personales del cliente para el pedido	7	63
<b>3</b>	Preparación de cotización	7	63
<b>4</b>	Llenado de orden de venta	5	45
<b>5</b>	Envío de órdenes de venta para despacho	6	54
<b>6</b>	Registro de salidas de despacho en el sistema	3	27
<b>7</b>	Confirmación y aprobación de despachos	6	54
		<b>TIEMPO TOTAL</b>	<b>369</b>
		<b>UTILIZADO (MIN)</b>	
		<b>% PRODUCTIVIDAD</b>	<b>88%</b>
		<b>ESTADO:</b>	<b>TRABAJADOR PRODUCTIVO</b>

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia en la Tabla 76, que el trabajador ocupa aproximadamente el 88% de su tiempo en la ejecución de actividades, por lo que no posee disponibilidad de tiempo para asignarle otras funciones que hacen falta para ejecutar los procesos de forma efectiva.

**Tabla 77**

Evaluación productividad - Encargado de Producción

<b>EMPRESA:</b>		<b>MACERADOS SACHA</b>	
<b>PUESTO DE TRABAJO:</b>		Encargado de Producción	
<b>JORNADA LABORAL:</b>	8	HORAS	
<b>HORARIO LABORAL</b>	7	HORAS	
<b>REFRIGERIO HORAS</b>	1	HORAS	
<b>EFFECTIVAS DE TRABAJO</b>	7	HORAS	
<b>MINUTOS</b>		420	
<b>RATIO ESTABLECIDO:</b>		# Botellas producidas	
<b># BOTELLAS PRODUCIDAS PROMEDIO</b>		12	
<b>#</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO PROMEDIO</b>	<b>TIEMPO UTILIZADO</b>
1	Programar producción	5	60

2	Gestión de recursos materiales disponibles	2	24
3	Proceso de producción	9	108
4	Proceso de envasado	3	36
5	Proceso de sellado	2	24
6	Proceso de etiquetado	2	24
7	Almacenamiento de producto terminado	3	36
TIEMPO TOTAL UTILIZADO (MIN)			312
%			74%
PRODUCTIVIDAD ESTADO:			TRABAJADOR PRODUCTIVO

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia en la Tabla 77, que el trabajador ocupa aproximadamente el 74% de su tiempo en la ejecución de actividades, por lo que no posee disponibilidad de tiempo para asignarle otras funciones que hacen falta para ejecutar los procesos de forma efectiva.

### Tabla 75

Evaluación productividad - Encargado de Caja y Finanzas

<b>EMPRESA:</b>	<b>MACERADOS SACHA</b>	
<b>PUESTO DE TRABAJO:</b>	Encargado de caja y finanzas	
<b>JORNADA LABORAL:</b>	8	HORAS

<b>HORARIO LABORAL</b>	7		HORAS
<b>REFRIGERIO</b>	1		HORAS
<b>HORAS EFECTIVAS DE TRABAJO</b>	7		HORAS
<b>MINUTOS EFECTIVOS DE TRABAJO</b>		420	
<b>RATIO ESTABLECIDO :</b>	<b># de facturas emitidas</b>		
<b># FACTURAS EMITIDAS PROMEDIO</b>	<b>9</b>		
<b>#</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO PROMEDIO</b>	<b>TIEMPO UTILIZADO</b>
1	Emisión de factura	7	56
2	Confirmación de datos de factura	2	16
3	Gestión de pagos	5	40
4	Envío de factura para tramite de despacho	3	24
5	Confirmar pagos de órdenes de venta	7	56
6	Control y registro de ingresos monetarios	5	40

7	Control y registro de salidas monetarias	5	40
7	Archivo de factura de pagos	3	24
		TIEMPO TOTAL UTILIZADO (MIN)	296
		% PRODUCTIVIDAD	70%
		ESTADO:	TRABAJADOR PRODUCTIVO

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia en la Tabla 77, que el trabajador ocupa aproximadamente el 70% de su tiempo en la ejecución de actividades, por lo que no posee disponibilidad de tiempo para asignarle otras funciones que hacen falta para ejecutar los procesos de forma efectiva.

Según los resultados que se observan en la Tabla 80, se presenta el resumen.

**Tabla 78**

Resultados evaluación de productividad

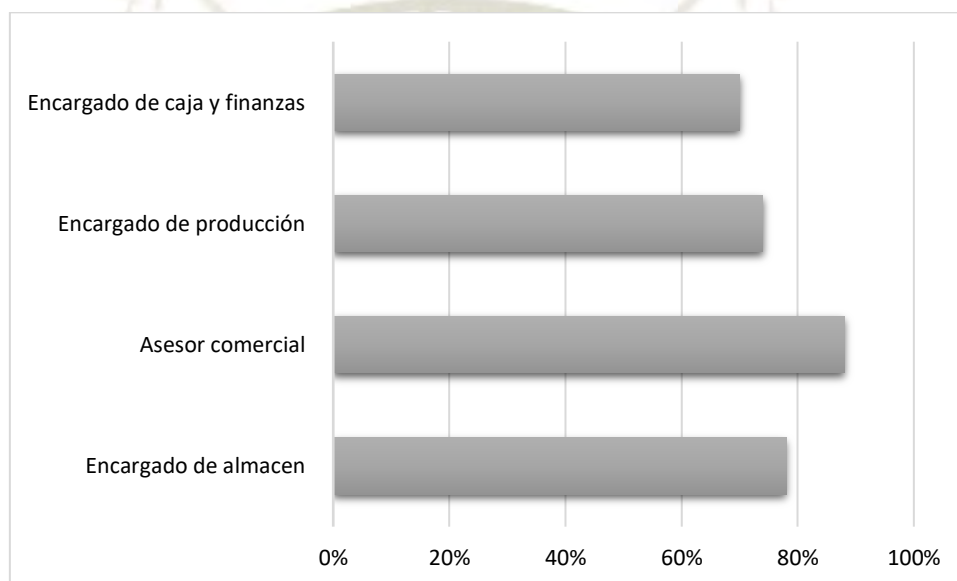
Puesto de trabajo	% Productividad
<b>Encargado de almacén</b>	78%
<b>Asesor comercial</b>	88%
<b>Encargado de producción</b>	74%
<b>Encargado de caja y finanzas</b>	70%

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en la evaluación, todos los trabajadores se encuentran en el rango de 70% a 100% en sus actividades, siendo así que todos son trabajadores productivos que no cuentan con el tiempo disponible para asignarles nuevas actividades.

**Figura 64**

Resultados evaluación de productividad



Fuente: Elaboración propia

En resumen, los resultados determinan que ninguno de los trabajadores actuales puede ejecutar los procesos de control que se requiere, por lo que se determina que se contratará al Asistente de Planificación que llevará a cabo las tareas de seguimiento y control en el proceso de Comercialización y Distribución necesarias.

#### **4.3.3.1. Reestructuración del organigrama de la empresa**

Con la propuesta de mejora, se ha buscado agregar la posición de Asistente de Planificación dentro de la empresa, que ayudará a una mejor gestión basada en el control

y satisfacción hacia al cliente, concentrando las labores de control de distribución y comercialización en la nueva posición y ordenando las demás a sus nuevos objetivos

Se realizó la propuesta del manual de funciones del puesto donde se indican las actividades que realizara la nueva posición agregada a la empresa.

**Tabla 79**

Manual de organización y funciones - Asistente de planificación

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>			
<b>CARGO</b>	<b>ASISTENTE DE PLANIFICACIÓN</b>	<b>N.º DE PUESTOS</b>	<b>1</b>
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar en la formulación de herramientas de gestión de control y seguimiento del proceso de distribución y comercialización.</li> <li>2. Apoyar en la promoción de la gestión por resultado, proponiendo los indicadores de seguimiento y evaluación del avance en el cumplimiento de los objetivos y metas en las ventas.</li> <li>3. Coordinación de la cadena de abastecimiento.</li> <li>4. Coordinación del egreso de la mercadería, el medio de transporte, horarios de reparto.</li> <li>5. Actualización de la cartera de clientes.</li> <li>6. Realizar otras actividades que le sean encomendadas por su jefe inmediato.</li> </ol>			
<b>COMPETENCIAS</b>			
<b>EDUCACIÓN:</b> Bachiller Administración			
<b>FORMACIÓN:</b> Manejo de Excel nivel Avanzado			
<b>EXPERIENCIA:</b> No menor a 3 meses en puestos similares			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>HABILIDADES:</b> Capacidad para resolver problemas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de análisis y síntesis</li> <li>• Pensamiento Estratégico</li> <li>• Capacidad de Planificación</li> </ul> </li> </ul>			

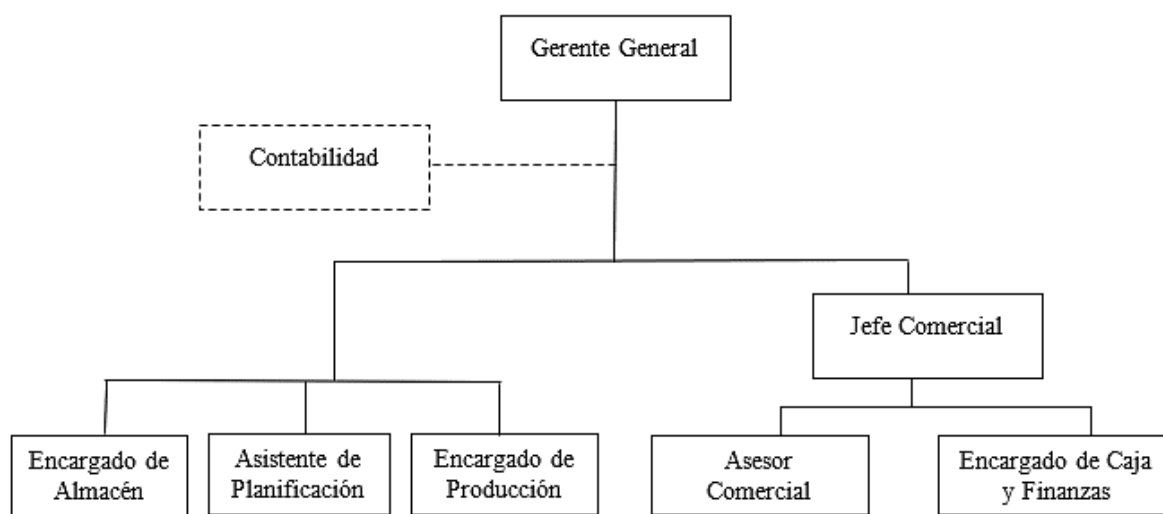
- Competencias conceptuales

En la Tabla 79, se observa el manual de organización y funciones propuesto para el puesto de Asistente de planificación que cumplirá con las actividades de control que no se llevan a cabo y generan problemas en la organización.

Se presenta el nuevo diagrama propuesto para la empresa considerando el nuevo puesto que se apertura.

**Figura 65**

Nuevo organigrama propuesto para la empresa “Sacha”



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 65, se observa la nueva estructura organizacional definida de acuerdo a sus necesidades, por la cual ordenan y organizan las actividades, tareas, responsabilidades y procesos de la empresa.

**Costos**

Se incurrirán en el siguiente gasto al incorporar un nuevo puesto de trabajo de manera permanente.

**Tabla 80**

Costo apertura de nuevo puesto laboral

Equipo	Remuneración bruta	Gratificación	Vacaciones	CTS	EsSalud	Total Mensual	Total Anual
Planificador	S/1.100,00	S/183,37	S/91,67	S/91,63	S/99,00	S/1.565,67	S/18.788,00

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 80 la apertura del nuevo puesto tendrá los beneficios correspondientes que anualmente asciende a un monto de S/ 18,788.00 en total.

#### 4.3.4. Inversión en imagen y promoción del producto

Es importante contar con una participación activa en el medio digital para ofertar al cliente un producto y así lograr llegar a una estrategia digital viable y eficiente para lograr los objetivos de la empresa. En este punto es donde se propone incluir esta estrategia, basada en el marketing digital, y el planeamiento estratégico para la satisfacción del cliente, para aprovechar los recursos brindados por los medios digitales, con la finalidad de vender más, posicionarse mejor y acercarse a sus clientes a través de una correcta comunicación. Iniciando desde manejo de redes sociales y página web, hasta crear pautas en diferentes plataformas de internet.

Después de realizar el análisis de las ventas e ingresos registrados en los últimos años en la empresa Macerados Sacha, se puede concluir que existe una pérdida del conocimiento de la marca, y también de su participación en el mercado.

Por lo cual, se analiza la opción de contratar una empresa para el relanzamiento de la imagen y marca de la empresa para incrementar la presencia en redes sociales, mediante una escala de Likert del 1 siendo este el puntaje más bajo al 3 siendo el puntaje más alto, se consideraron las puntuaciones conjuntamente con el gerente de la empresa Sacha debido a la situación actual de la organización y en base a su experiencia.

**Tabla 81**

Análisis de inversión en imagen y promoción del producto

Nro	Criterio	Grado de importancia	Realizar el relanzamiento		Tercerizar el relanzamiento	
			Puntaje	Valor	Puntaje	Valor
1	Volumen de ventas esperado	0.2	2	0.4	3	0.6
2	Costos	0.2	2	0.4	1	0.2
3	Eficiencia	0.1	3	0.3	3	0.3
4	Duración	0.1	1	0.1	3	0.3
5	Plan de marketing	0.2	2	0.4	3	0.6
6	Experiencia	0.2	1	0.2	3	0.6
<b>TOTAL</b>		1	1.8		2.6	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 81, se evaluaron los criterios considerados de mayor importancia, donde se analizó si era conveniente tercerizar el relanzamiento de la imagen y marca de la empresa. La matriz muestra como resultado que es más eficiente contratar una empresa que se encargue del relanzamiento de la imagen y marca de la empresa.

Siendo así se considera que la empresa a contratar analizara la situación actual de sus competencias, planificando campañas de publicidad online para generar un buen contenido en redes sociales, con la finalidad de llamar la atención de nuevos clientes y generando un valor para ellos, la empresa incluye los siguientes servicios.

**Tabla 82**

Servicios incluidos en la inversión

<b>COMMUNITY MANAGER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Creación y/o gestión de fan page en las diferentes redes sociales.</li> <li>-Generación y gestión de contenidos de publicidad online.</li> <li>- Plantear distintas acciones de valor: concursos, promociones, gestión de la comunicación de eventos, presentaciones, presencia en ferias, etc.</li> <li>-Estrategia de marketing especializada de manera digital.</li> <li>- Planificar las campañas de publicidad online.</li> <li>-Monitorizar conversaciones de clientes por las redes sociales.</li> <li>-Análisis de la competencia.</li> </ul>
<b>RELANZAMIENTO DE MARCA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Investigación (Análisis de fortalezas y objetivos, caracterizando el sector, segmentación, análisis de público objetivo).</li> <li>-Estrategia de posicionamiento.</li> <li>-Estrategia de imagen.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 82 se describen los servicios que incluyen las empresas encargadas de realizar el trabajo de la comunicación digital ya que llegar a mayor número de usuarios

es mucho más fácil que años atrás. De hecho, hoy en día la comunicación digital en empresas está predestinada a acabar siendo el eje vertical y representa una gran oportunidad para las organizaciones en los tiempos modernos.

#### 4.3.4.1. Inversión

En la siguiente tabla se muestra el detalle de la inversión en contratar este servicio según el estudio realizado por un año.

**Tabla 83**

Inversión de herramienta digital

Ítem	Precio Total
Cambio de imagen y mensaje de marca	
-Community Manager	S/. 6,000.00
-Relanzamiento de Marca	

Fuente: Elaboración propia







Según la Tabla 83 la inversión total a realizar es de 6,000 soles por un año para reactivar la marca ya que los medios digitales es una herramienta muy potente en estos tiempos y es importante contar con estas estrategias y sirve como ayuda a la empresa a lograr sus resultados esperados a corto y largo plazo, actuando coordinadamente con su proceso comercial para llegar al público objetivo que no solamente son compradores, pero son fundamentales para lograr viralizar el contenido y así aumentar el movimiento en las redes sociales para lograr llegar a más gente, con la finalidad de aumentar las ventas en un 10%.

#### 4.3.4.2. Uso de redes sociales en la población

Teniendo en cuenta la información recopilada por GFK Perú, publicada en agosto del presente año, se estima que hay 13,2 millones de usuarios de redes sociales, los cuales representan el 78% de la población entre los 18 y 70 años del Perú que tienen presencia en por lo menos una red social y considerando que un 53% de los peruanos utiliza internet. (IPSOS, 2020)

**Figura 66**

Principales redes sociales de los usuarios

Facebook	WhatsApp	YouTube	Instagram	Messenger	Twitter
					
94 %	86 %	62 %	60 %	60 %	29 %

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Figura 66 se ven las preferencias hacia las principales redes sociales según la preferencia del usuario lo que nos ayuda a determinar en qué redes sociales hay más interacción.

El uso del internet en el Perú se ha ido haciendo cada vez más común, y con esto el uso de las redes sociales; razón suficiente para obligar a una marca a tener presencia en ellas. La empresa a contratar tiene la responsabilidad de elegir en que redes sociales es conveniente que la marca tenga presencia y la forma cómo se desarrollará dicha presencia.

Las redes sociales tienen un público objetivo promedio de usuarios y según estos datos que maneja la agencia se analiza la conveniencia o no de la marca en una red social.

Todas las acciones que la empresa a contratar desempeñara en las redes sociales para la organización se enfoca en el punto de vista, buscar un posicionamiento en el mercado.

#### **4.3.5. Apertura de un nuevo punto de venta**

Se propone tener en cuenta la apertura de un nuevo punto de venta, considerando los resultados de la encuesta aplicada al cliente, que determino que existen lugares donde el cliente recurre y le gustaría encontrar el producto, para mejorar esa experiencia con el consumidor se propone ofrecer el producto en un nuevo supermercado y en restaurantes, conjuntamente con activaciones del producto para mayor acogida y así se cumpla la necesidad que el cliente requiere.

##### **Meta**

Se espera con esta propuesta lograr mantenerse en la mente del consumidor y además permita al cliente tener nuevas opciones de dónde encontrar el producto y de esta manera facilitar así la compra.

##### **Estrategia**

- Nuevo acuerdo comercial para apertura de puntos de venta por sucursal
- Programación de activaciones
- Programación de eventos para promoción

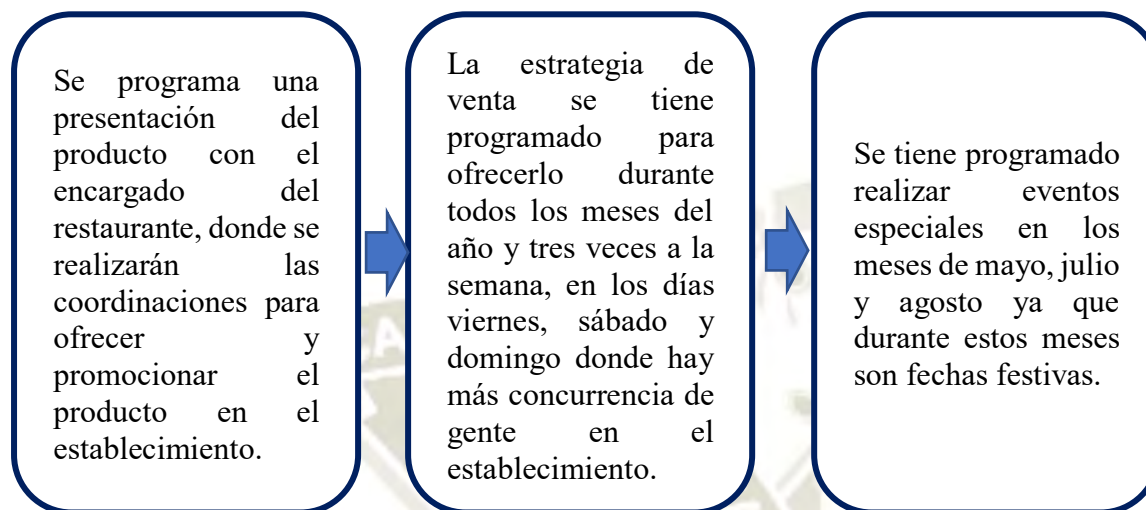
##### **Táctica**

##### **Táctica de restaurantes**

De acuerdo a los resultados de la encuesta, sobre los lugares de consumo, se propone también ofrecer el producto en restaurantes Turísticos de Parrillas y comida criolla con el apoyo de una anfitriona que promocióne el producto como una opción de acompañamiento de la comida.

**Figura 67**

Fases de implementación de la propuesta en restaurantes



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 67, se establecen las fases de implementación de la propuesta para ingresar a los restaurantes para lograr los objetivos propuestos y se consideró una lista de restaurantes a los que se realizara la presentación del producto.

Restaurantes de comida criolla:

- La nueva Palomino
- Sol de Mayo
- La Benita
- La Lucila
- La capitana
- Tradición Arequipeña
- El Montonero

### **Restaurantes de parrillas:**

-Lazos

-Sambaiaia's Restaurante Grill Pizzería

-Che Carlitos

-Las espadas de Manolo

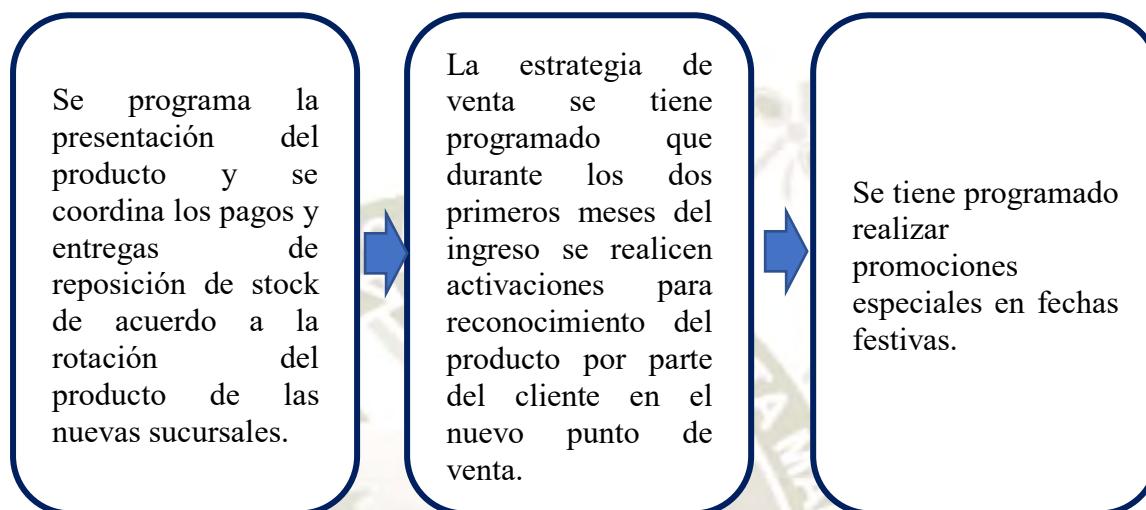
### **Táctica de supermercado**

Se propone establecer un nuevo acuerdo comercial que pueda permitir establecer tres nuevos puntos de venta en cada una de sus sucursales, aprovechando la trayectoria que tiene el producto actualmente en los demás supermercados se plantea establecer un dicho acuerdo con supermercado Mas Ventas ubicado en la ciudad de Arequipa y en tres zonas estratégicas de la ciudad, esta tienda va dirigida al público objetivo y es una tienda local con gran acogida de clientes en Arequipa lo que facilita la coordinación y control para ingresar el producto a sus tiendas, mediante los siguientes pasos a continuación:

1. Presentar solicitud mediante correo electrónico al encargado del supermercado, adjuntar información del producto y pedir una fecha para reunión previa.
2. El encargado de tienda se comunicará con el jefe comercial de la empresa Sacha para coordinar una presentación del producto y llegar a un acuerdo con el supermercado para el pago que se realizan al crédito de 30 a 60 días a la empresa sachá.
3. Coordinar las entregas del producto y cálculo de fechas de reposición de stock.
4. Coordinación de fechas para activaciones del producto, requeridas para mayor movimiento del producto al ingresar al supermercado.

**Figura 68**

Fases de implementación de la propuesta en supermercados



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 68, se establecen las fases de implementación de la propuesta para ingresar a los supermercados Mas Ventas considerando que son locales dentro de la ciudad de Arequipa y el ingreso es más rápido, se tomó en cuenta que se realizaron activaciones por un periodo de seis meses anteriormente en los actuales supermercados donde se vende el producto como en tiendas Franco y Kostos, identificando según la data historia brindada por la empresa que se generó un mayor movimiento del producto y obteniendo buenos resultados en las ventas.

### Política

Como política se ha determinado las siguientes:

- Se dará a conocer al cliente la apertura del nuevo de venta donde estará ubicado el producto.

- Ubicar de manera adecuada el producto dentro del supermercado y considerar estrategias de promoción en el nuevo punto.
- La experiencia del consumidor mejorara ya que lo encontrara en los lugares donde quería encontrarlo.
- Se llevará un seguimiento de las ventas realizadas en los nuevos puntos de venta

### Responsable

El encargado de controlar y vigilar el cumplimiento de las actividades y de las ventas es el Jefe Comercial conjuntamente con el asesor comercial

### Costos

Se incurrirán en los siguientes costos para realizar las activaciones de promoción del producto a los potenciales clientes.

**Tabla 84**  
Costo anual de activación de producto

Descripción	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Monto
Anfitriona	144	Pago por activación	S/ 100,00	S/ 14.400,00
Traje Anfitrionas	4	Traje	S/ 50,00	S/ 200,00
Vasos de 3 onz para degustación	147	Paq x 50 unid	S/ 2,50	S/ 367,50
Botellas para degustación	432	Botellas	S/ 5,01	S/ 2.164,32
Traslados	240	Traslados	S/ 10,00	S/ 2.400,00
		<b>Total</b>		S/ 19.531,82
		<b>Número de activaciones</b>		144
		<b>Costo por activación</b>		S/ 135,64

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 84, se presentan el total de costos S/ 19,531.82 en los que se incurrirá para realizar la propuesta, la cual se está considerando de manera anual para aumentar de manera positiva las ventas con el objetivo de cumplir los objetivos.

#### 4.3.6. Propuesta de direccionamiento estratégico

Luego de realizar el análisis de la actual misión y visión de la empresa en estudio “Macerados Sacha” se determinó que no expresan lo necesario para diferenciarse del resto de empresas, se propone las siguientes:

##### 4.3.6.1. Misión

Se define como el propósito de la organización y se formula la propuesta de cambio de la siguiente manera:

**Tabla 85**

Factores para la propuesta de misión

Perspectiva	Interrogante	Respuesta
Clientes	¿Quiénes son nuestros clientes?	Supermercados, restaurantes, tiendas y personas naturales.
Productos	¿Cuáles son nuestros principales productos o servicios?	Macerados en la variedad de Papaya Andina (papaya arequipeña), Aguaymanto, Hoja de Coca, Maracuyá y Muña.

Mercado	¿Cuáles es nuestro mercado?	Clientes mayores de 25 años
Tecnología	¿Cuál es nuestra tecnología?	Son productos naturales, producidos de manera artesanal.
Interés por el crecimiento	¿Nos interesamos por alcanzar objetivos económicos?	Si, aumentar las ventas y crecer en el mercado.
Filosofía	¿Cuáles son nuestras creencias, valores o principios?	Brindar productos de calidad cumpliendo con las expectativas del cliente.
Capacidades	¿Cuál es nuestra diferenciación o ventaja competitiva?	Ser un producto natural, con sabores andinos característicos de Perú.
Interés por la imagen Publica	¿Nos preocupamos por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?	Es un producto amigable con el medio ambiente.

*Fuente:* Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 85 se realizó el análisis respondiendo las preguntas necesarias, con la finalidad de definir correctamente el propósito de la organización, proponiendo el siguiente:

“Sacha Macerados es una marca que ofrece a su distinguida clientela una variedad de macerados naturales y de calidad excepcional, que busca

transmitir raíces de nuestro país mediante su exclusivo sabor a base de pisco con un equilibrio de combinación perfecto”

#### 4.3.6.2. Visión

Se define como el propósito hacia dónde quiere llegar la organización y se formula la propuesta de cambio de la siguiente manera:

**Tabla 86**

Factores para la propuesta de visión

Interrogante	Respuesta	Perspectiva
¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?	Ser una marca de prestigio y calidad reconocida a nivel nacional	Marca
¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?	Llegar a más Arequipeños para que conozcan el producto y lo encuentren en más lugares.	Aspiraciones
¿Hacia dónde nos dirigimos?	Cumplir con los estándares de los clientes y que el producto este en el lugar, tiempo y momento exacto.	Estrategia Empresarial
¿Hacia dónde queremos llegar?	Que sea garantía de satisfacción al consumidor y permita el crecimiento constante y a corto plazo de la misma	Metas

*Fuente:* Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 86 se realizó el análisis respondiendo las preguntas necesarias, con la finalidad de expresar las dimensiones y aspiraciones de la organización, proponiendo la siguiente:

“Sacha macerados se convertirá en una empresa líder en el mercado de bebidas, asegurando la satisfacción del consumidor y logrando un crecimiento sostenido y de corto plazo sin dejar de lado la importancia ambiental y ecológica que amerita en este tiempo”

#### **4.4. CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA**

El cronograma de implementación de las propuestas se presenta a continuación, donde se establecen las etapas de implementación de cada propuesta.

**Tabla 87**  
Cronograma de implementación de propuestas

Propuesta de mejora	Tareas	Responsable	1er mes		2do mes				3er mes				4to mes				5to mes				6to mes						
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Rediseño de procesos de comercialización y distribución	Capacitación de los dos nuevos procesos a personal	Gerente General	■																								
	Inicio de marcha blanca			■																							
	Reunión de retroalimentación				■																						
	Levantamiento de observaciones					■																					
	Implementación de procesos						■	■																			
	Seguimiento de procesos propuestos									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Apertura de nuevo puesto de trabajo: Asistente de Planificación	Convocatoria del puesto en portales de oportunidades laborales	Gerente General	■																								
	Filtro de CV's y coordinación de entrevistas			■																							
	Realización de entrevistas con postulantes seleccionados				■																						
	Evaluación de resultados					■																					
	Selección del nuevo empleado						■																				
	Inducción y capacitación del puesto, en base a manual de funciones							■	■																		
	Establecimiento de indicadores para la gestión de planeamiento								■	■																	
Retroalimentación de resultados								■																			
Activaciones del producto en restaurantes	Coordinación con asesor comercial del plan de activaciones en restaurantes	Jefe Comercial Asesor Comercial	■																								
	Aprobación del plan de activaciones por el Jefe Comercial			■																							
	Reunión de coordinación con encargados de restaurantes				■																						
	Exposición de productos					■																					
	Revisión de resultados obtenidos						■	■																			
	Seguimiento de activaciones									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Inversión en imagen y promoción	Determinación de alcance, cronograma y presupuesto	Jefe Comercial Asesor Comercial	■																								
	Recepción de plan de trabajo de proveedor			■																							
	Recepción de estrategias de marketing iniciales, además de contenido publicitario.				■																						
	Inicio de administración de redes.					■	■																				
	Revisión de resultados parciales							■																			
	Monitoreo de resultados									■																	
Ampliación de punto de venta	Reunión de evaluación de resultados	Jefe Comercial Asesor Comercial							■	■																	
	Coordinación de reuniones con gerentes de tienda (mencionar tiendas)			■																							
	Exposición de productos				■																						
	Retroalimentación de resultados					■																					
	Establecimiento de bases contractuales						■	■																			
	Abastecimiento a locales								■																		
Retroalimentación de resultados									■																		

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 87 según cada propuesta se establece el cronograma durante los próximos seis meses desde su implementación para que se inicie según cada tarea establecida en cada una de las propuestas que sirva de guía para la implementación dentro de la empresa.

## CAPÍTULO V

### 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se analizará el impacto que se espera de las propuestas de optimización planteadas, evidenciando si se puede alcanzar un impacto cuantitativo y/o cualitativo positivo para la organización en estudio.

#### 5.1. COSTO DE LA PROPUESTA

Es necesario identificar la inversión a realizar para poder evaluar la efectividad de los resultados, por este motivo se detalla los costos hundidos incurridos de las propuestas, utilizando los recursos con los que cuenta actualmente la empresa.

Para poder conocer el valor de cada hora de trabajo del personal involucrado en las propuestas, se consideró el valor del salario del trabajador según su puesto de trabajo, el detalle se muestra en la tabla 84 mostrada a continuación.

**Tabla 88**

Valor de hora hombre según puesto de trabajo

Personal	Nº de trabajadores	Remuneración Mensual	Hora de trabajo	Hora efectiva de trabajo	Hora/Hombre	Total horas mes/trabajador
Gerente General	1	S/ 2.500,00	8	7	S/ 17,86	140
Jefe Comercial	1	S/ 1.500,00	8	7	S/ 10,71	140
Encargado de Producción	1	S/ 1.100,00	8	7	S/ 7,86	140
Encargado de Almacén	1	S/ 1.100,00	8	7	S/ 7,86	140
Encargado de caja y finanza:	1	S/ 1.100,00	8	7	S/ 7,86	140
Asesor Comercial	1	S/ 1.200,00	8	7	S/ 8,57	140
Asistente de planificación	1	S/ 1.100,00	8	7	S/ 7,86	140

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia

Como se muestra en la tabla 88 el total de horas por cada trabajador por mes es de 140 horas, el horario del personal es de 9:00 am a 5:00 pm, considerando el equivalente de 7 horas efectivas de trabajo.

En el caso del uso del vehículo marca Volkswagen Gol Sedan año 2014, es propio de la empresa y usado para la distribución de los pedidos solicitados, en donde se propuso que se distribuya dos veces a la semana en base a la programación que se establezca,

A continuación, en la tabla 86 se muestra el valor equivalente de combustible utilizado en los 6 meses considerados para la implementación de propuestas.

**Tabla 89**

Recursos de transporte utilizado para entregas

<b>Recurso</b>	<b>Precio por unidad</b>	<b>Número de viajes promedio</b>	<b>Total semestre</b>
Combustible 90	S/15,39 / galón	48	S/ 738,72

Fuente: Pagina Web Osinerming

Elaboración: Propia

La cantidad de galones utilizados es de 1 por total de ruta, considerando el rendimiento del vehículo es de 35 km/galón dentro de la ciudad, considerando un promedio aproximado de 48 viajes en 6 meses, el valor a considerar en cuanto a combustible es un valor promedio para el combustible de 90 en la ciudad de Arequipa en el año 2021.

### 5.1.1. Costo de Implementación de Optimización de Procesos

#### 5.1.1.1. Costo de capacitación de Proceso de Comercialización

Para la implementación del proceso propuesto de Comercialización se llevará a cabo costos hundidos ya que se realizará una reformulación del orden de actividades realizadas diariamente por los trabajadores, eliminando la duplicidad de tareas que favorecerá al flujo normal y reduce tiempos muertos lo que implica un ahorro. Por ellos, se deberá realizar capacitaciones formales a cada uno de los responsables que intervienen en el proceso (ver Tabla 86) para intentar minimizar incidencias durante la ejecución del proceso.

**Tabla 90**

Costo Capacitación Nuevo Proceso de Comercialización

COSTO DE CAPACITACIÓN		
<b>Asunto:</b>	Capacitación de nuevo proceso de Comercialización	
Personal a Capacitar:		
<b>Responsables</b>	<b>Jefaturas</b>	
ASESOR COMERCIAL	JEFE COMERCIAL	
ENCARGADO DE CAJA Y FINANZAS		
PLANIFICADOR	GERENTE GENERAL	
ENCARGADO DE PRODUCCIÓN		
<b>Total de involucrados</b>	4	2
<b>Duración de Capacitación (min)</b>	45	
<b>Total tiempo invertido (min)</b>	180	90
<b>Costo Hora/Hombre promedio de participantes de la capacitación</b>	S/ 8,04	S/ 14,29
<b>Costo total personas capacitadas</b>	S/ 24,11	S/ 21,43
<b>Costo Hora/Hombre capacitador</b>	S/ 8,57	
<b>Costo Capacitador</b>	S/ 38,57	
<b>Total costo capacitación</b>	<b>S/ 84,10</b>	

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 90, el valor calculado de los recursos utilizados para llevarlo a cabo tiene un total de S/ 84,10 en el que incluye la cantidad de horas de trabajo que tendrá que ser utilizadas por los trabajadores implicados en el proceso de Comercialización.

#### **5.1.1.2. Costo de Capacitación de proceso de Distribución**

De igual forma, para la implementación del proceso propuesto de Distribución se llevará a cabo una capacitación a cada uno de los que forman parte del proceso para que tengan conocimiento de las nuevas actividades de control establecidas.

Dicha capacitación será realizada por un miembro interno de la empresa por lo que no se incurrirá en ningún costo adicional. Sin embargo, si demandara de horas de trabajo a los participantes de la misma, como se detalla en la Tabla 88.

**Tabla 91**

Costo Capacitación Nuevo Proceso de Distribución

<b>COSTO DE CAPACITACIÓN</b>		
<b>Asunto:</b>	Capacitación de nuevo proceso de Distribución	
Personal a Capacitar:		
<b>Responsables</b>		<b>Jefaturas</b>
ASESOR COMERCIAL		JEFE COMERCIAL
ENCARGADO DE CAJA Y FINANZAS		
PLANIFICADOR		GERENTE GENERAL
ENCARGADO DE ALMACÉN		
<b>Total de involucrados</b>	4	2
<b>Duración de Capacitación (min)</b>	60	
<b>Total tiempo invertido (min)</b>	S/ 240,00	S/ 120,00
<b>Costo Hora/Hombre promedio de participantes de la capacitación</b>	S/ 8,04	S/ 14,29
<b>Costo total personas capacitadas</b>	S/ 32,14	S/ 28,57
<b>Costo Hora/Hombre capacitador</b>	S/ 8,57	
<b>Costo Capacitador</b>	S/ 51,42	
<b>Total costo capacitación</b>	<b>S/ 112,13</b>	

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 91, el valor calculado de los recursos utilizados para llevarlo a cabo tiene un total de S/ 112,13 en el que incluye la cantidad de horas de trabajo que tendrá que ser utilizadas por los trabajadores implicados en el proceso de Distribución.

### 5.1.1.3. Costo de levantamiento de incidencias

A su vez, se estima el costo de levantamiento de incidencias u observaciones que pueden suceder durante la ejecución de los nuevos procesos propuestos de Comercialización y Distribución, cómo se detalla en la Tabla 88.

**Tabla 92**

Costo de Levantamiento de Incidencias

<b>COSTO DE LEVANTAMIENTO DE INCIDENCIAS</b>		
<b>Asunto:</b>	Levantamiento de incidencias u observaciones durante la ejecución de los nuevos procesos.	
Personal		
<b>Responsables</b>		<b>Jefaturas</b>
ASESOR COMERCIAL		JEFE COMERCIAL
ENCARGADO DE CAJA Y FINANZAS		
ENCARGADO DE PRODUCCIÓN		GERENTE GENERAL
PLANIFICADOR		
ENCARGADO DE ALMACÉN		
<b>Total de involucrados</b>	5	2
<b>Duración de Capacitación (min)</b>	45	
<b>Total tiempo invertido (min)</b>	S/ 225,00	S/ 90,00
<b>Costo Hora/Hombre promedio de participantes de la capacitación</b>	S/ 8,00	S/ 14,29
<b>Costo total personas capacitadas</b>	S/ 30,00	S/ 21,43
<b>Costo Hora/Hombre capacitador</b>	S/ 10,71	
<b>Costo Capacitador</b>	S/ 56,25	
<b>Total costo levantamiento de incidencias</b>	<b>S/ 107,68</b>	

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 92 el valor calculado de los recursos utilizados para llevarlo a cabo tiene un total de S/ 107,68 en el que incluye la cantidad de horas de trabajo que tendrá que ser utilizadas por los trabajadores en el caso se presenten

observaciones y tienen que ser levantadas para ejecutar los procesos propuestos de Comercialización y Distribución correctamente.

#### 5.1.1.4. Costo de Inducción

Por otro lado, se considera las horas que demandara a los trabajadores de la empresa capacitar al nuevo personal a contratar, se estimara el costo en Horas-Hombre demandadas para la realización de dicha actividad.

**Tabla 93**

Costo de inducción de labores a nuevo personal

<b>COSTO DE INDUCCIÓN</b>		
<b>Asunto:</b>	Inducción de labores a nuevo personal	
Personal		
<b>Responsables</b>		<b>Jefaturas</b>
ASESOR COMERCIAL		JEFE COMERCIAL
ENCARGADO DE CAJA Y FINANZAS		
ENCARGADO DE ALMACÉN		GERENTE GENERAL
ENCARGADO DE PRODUCCIÓN		
<b>Total de involucrados</b>	4	2
<b>Duración de Capacitación (min)</b>	60	45
<b>Total tiempo invertido (min)</b>	240	90
<b>Costo Hora/Hombre promedio de participantes de la capacitación</b>	S/ 8,04	S/ 14,29
<b>Costo total personas capacitadas</b>	S/ 32,14	S/ 21,43
<b>Costo Hora/Hombre planificador</b>	S/ 7,86	
<b>Costo nuevo puesto de trabajo</b>	S/ 43,21	
<b>Total costo inducción a nuevo personal</b>	<b>S/ 96,79</b>	

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 93 el valor calculado de los recursos utilizados para llevar a cabo la inducción del nuevo personal tiene un total de S/ 96,79 en el que

incluye la cantidad de horas de trabajo que tendrá que ser utilizadas por los trabajadores para capacitar al nuevo personal sobre todos los procesos de la empresa.

### 5.1.2. Costos Totales

Teniendo en cuenta los costos expresados se dividen en costos horas hombre valorizados, según los participantes involucrados en las propuestas de mejora y los costos de la implementación de propuestas.

#### 5.1.2.1. Costos totales de implementación de Optimización de Procesos

Como se detalla en la Tabla 94 mostrada a continuación, se estimaron los costos en horas hombre:

**Tabla 94**

Costo Total de Implementación de Gestión por Procesos

Concepto	Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
<b>Apertura de nuevo puesto laboral (Asistente de Planificación)</b>	Costo de inducción	S/ 96,79	1	S/ 96,79
	Ejecución proceso de Distribución	S/ 112,13	1	S/ 112,13
<b>Capacitaciones para ejecución de procesos propuestos</b>	Ejecución proceso de Comercialización	S/ 84,10	1	S/ 84,10
	Levantamiento de incidencias durante ejecución de nuevos procesos	S/ 107,68	1	S/ 107,68
			<b>TOTAL</b>	<b>S/ 400,70</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 94 se estimó un costo total de S/400.70, siendo costos hundidos en hora hombre.

### 5.1.2.2. Costos totales de implementación de propuestas de mejora

Se detalla en la tabla 95 los costos adicionales de la implementación de las propuestas, estimados de manera anual para los cálculos estimados proyectados.

**Tabla 95**

Costos totales de implementación de propuestas de mejora

Concepto	Ítem	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total anual
<b>Consolidación de despacho</b>	Combustible para despachos programados	S/ 15,39	96	S/1.477,44
	Costos por activación	S/ 6,96	912	S/6.347,52
<b>Activación de producto</b>	Gastos por activación	S/ 135,64	47	S/ 6.443,94
	<b>Propuesta de mejora en venta directa</b>	Costo de venta	S/ 5,01	428
<b>Apertura de un nuevo punto de venta</b>	Costo de venta	S/ 5,01	2846	S/ 11.857,40
			<b>TOTAL</b>	<b>S/ 28.270,58</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 95 el costo estimado total de implementar las propuestas es de S/28,270.58 el cual será proyectado más adelante para el cálculo del flujo de efectivo proyectado.

## 5.2. BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

Como quinta fase y ultima se encuentra la de Testeo, la cual permitirá estimar los beneficios de las propuestas establecidas y analizar si son factibles para la implementación.

Se detalla a continuación los beneficios esperados cuantitativos y cualitativos al implementar las propuestas y ver si son viables económicamente para el propósito que se quiere obtener con el trabajo de investigación realizado. Se requiere comparar el escenario actual con el estimado después de haber simulado la implementación.

## 5.2.1. Beneficios cuantitativos

### 5.2.1.1. Beneficios de la Optimización de procesos

#### *Ahorro de horas – hombre Proceso de Comercialización propuesto*

Se realizó el análisis de valor agregado al proceso de Comercialización y se detectaron diversas actividades que no generaban valor las cuales fueron reemplazadas o eliminadas según era el caso, donde se obtuvo una reducción del tiempo de 35% en el tiempo del proceso de Comercialización.

**Tabla 96**

Comparación proceso actual y propuesto según participantes

	ASESOR COMERCIAL	JEFE COMERCIAL	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	CAJA Y FINANZAS	PLANIFICADOR	TOTAL (Min)	DIFERENCIA (Min)	% REDUCIDO
PROCESO ACTUAL	39	13	16	20	0	88	30	35%
PROCESO MEJORADO	28	6	2	10	12	58		

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 96, existe una diferencia de 30 min entre el proceso actual y el proceso mejorado, por lo que se procedió a realizar la comparación del cálculo del ahorro anual en base a la hora hombre de los participantes del proceso de la siguiente manera:

**Tabla 97**

**Ahorro Horas-Hombre proceso de Comercialización Propuesto**

	PROCESO ACTUAL				PROCESO MEJORADO				
	ASESOR COMERCIAL	JEFE COMERCIAL	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	CAJA Y FINANZAS	ASESOR COMERCIAL	JEFE COMERCIAL	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	CAJA Y FINANZAS	PLANIFICADOR
DURACIÓN TOTAL DEL PROCESO (MIN)	39	13	16	20	28	6	2	10	12
COSTO HORA HOMBRE EFECTIVO	S/ 8,57	S/ 10,71	S/ 7,86	S/ 7,86	S/ 8,57	S/ 10,71	S/ 7,86	S/ 7,86	S/ 7,86
COSTO MIN / HOMBRE EFECTIVO	S/ 0,14	S/ 0,18	S/ 0,13	S/ 0,13	S/ 0,14	S/ 0,18	S/ 0,13	S/ 0,13	S/ 0,13
COSTO A INCURRIR POR REALIZACIÓN DEL PROCESO	S/ 5,57	S/ 2,32	S/ 2,10	S/ 2,62	S/ 4,00	S/ 1,07	S/ 0,26	S/ 1,31	S/ 1,57
CANTIDAD ANUAL DE PEDIDOS SOLICITADO 2019	878								
COSTO ANUAL	S/ 4.891,71	S/ 2.038,21	S/ 1.839,62	S/ 2.299,52	S/ 3.512,00	S/ 940,71	S/ 229,95	S/ 1.149,76	S/ 1.379,71
COSTO ANUAL DEL PROCESO	S/ 11.069,07				S/ 7.212,14				
AHORRO POTENCIAL ANUAL	S/ 3.856,93								
REDUCCIÓN PORCENTUAL DEL COSTO ANUAL	35%								

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 97, donde se calculó el ahorro potencial de S/3,856.93 de actividades que no se encontraban generando valor al proceso y se reemplazaron o eliminaron por aquellas que, si generan valor, con la finalidad de lograr una mejor ejecución del proceso de Comercialización.

**Ahorro de horas – hombre Proceso de Distribución propuesto**

De la misma forma, luego de realizar el análisis de valor agregado al proceso de Distribución y obtener los resultados de los problemas internos que existen en la empresa de macerados Sacha, se logró obtener una reducción de 255 minutos a 189 minutos.

**Tabla 98**

Comparación proceso actual y propuesto según participantes

	ASESOR COMERCIAL	ENCARGADO DE ALMACÉN	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	CAJA Y FINANZAS	PLANIFICADOR	TOTAL (Min)	DIFERENCIA (Min)	% REDUCIDO
PROCESO ACTUAL	29	218	3	5	0	255	66	26%
PROCESO MEJORADO	21	156	0	2	10	189		

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 98, existe una diferencia de 66 min entre el proceso actual y el proceso mejorado, por lo que se procedió a realizar la comparación del cálculo del ahorro anual en base a la hora hombre de los participantes del proceso de la siguiente manera:

**Tabla 99**

Ahorro Horas-Hombre proceso de Distribución Propuesto

	PROCESO ACTUAL				PROCESO MEJORADO			
	ASESOR COMERCIAL	ENCARGADO DE ALMACÉN	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	CAJA Y FINANZAS	ASESOR COMERCIAL	ENCARGADO DE ALMACÉN	PLANIFICADOR	CAJA Y FINANZAS
DURACIÓN TOTAL DEL PROCESO (MIN)	29	218	3	5	21	156	10	2
COSTO HORA HOMBRE EFECTIVO	S/ 8,57	S/ 7,86	S/ 7,86	S/ 7,86	S/ 8,57	S/ 7,86	S/ 7,86	S/ 7,86
COSTO MIN / HOMBRE EFECTIVO	S/ 0,14	S/ 0,13	S/ 0,13	S/ 0,13	S/ 0,14	S/ 0,13	S/ 0,13	S/ 0,13
COSTO A INCURRIR POR REALIZACIÓN DEL PROCESO	S/ 4,14	S/ 28,55	S/ 0,39	S/ 0,65	S/ 3,00	S/ 20,43	S/ 1,31	S/ 0,26
CANTIDAD ANUAL DE DESPACHOS 2019	220							
COSTO ANUAL	S/ 911,43	S/ 6.280,48	S/ 86,43	S/ 144,05	S/ 660,00	S/ 4.494,29	S/ 288,10	S/ 57,62
COSTO ANUAL DEL PROCESO	S/ 7.422,38				S/ 5.500,00			
AHORRO POTENCIAL ANUAL	S/ 1.922,38							
REDUCCIÓN PORCENTUAL DEL COSTO ANUAL	26%							

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 99, donde se calculó el ahorro potencial de S/1,922.38 de actividades que no se encontraban generando valor al proceso y se reemplazaron o eliminaron por aquellas que, si generan valor, con la finalidad de lograr una mejor ejecución del proceso de Distribución.

Se obtiene como resultado final de la propuesta de los nuevos procesos de Comercialización y Distribución, un ahorro anual de horas hombre valorizado en total estimado de S/ 5,779.31.

**Tabla 100**

Ahorro Potencial de Procesos Propuestos

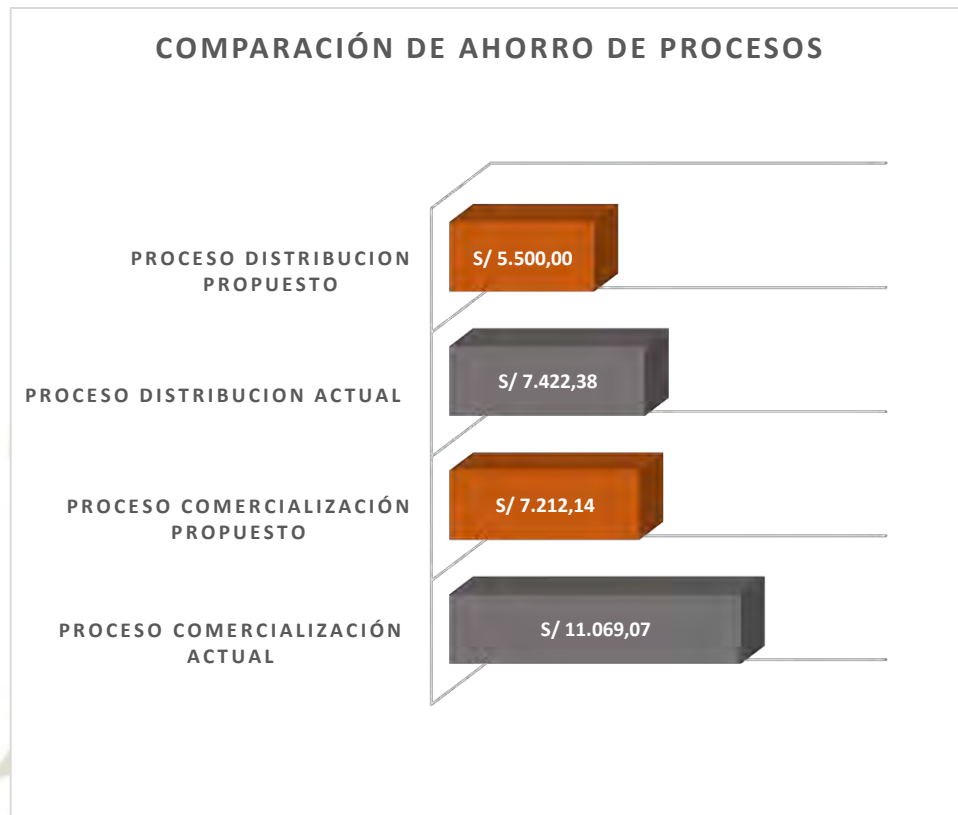
Proceso		Ahorro potencial anual
Proceso Comercialización propuesto		S/ 3,856,93
Proceso Distribución propuesto		S/ 1,922.38
<b>Ahorro Total Estimado</b>		<b>S/ 5,779.31</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra gráficamente la estimación de ahorro.

**Figura 69**

Comparación de ahorro en los procesos



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura 69 los costos de hora hombre actuales son elevados y con las propuestas se logra un ahorro considerable que favorecería de manera positiva a la empresa de Macerados Sacha.

### 5.2.1.2. Beneficio de promoción del producto

#### 5.2.1.2.1. Activaciones del producto

##### A) ESCENARIO ACTUAL

En base a los datos proporcionados por la empresa en estudio, en la que se llevaron a cabo activaciones en el primer semestre del 2019 como prueba y dejaron de hacerlas, pero no analizaron los datos obtenidos, porque la empresa

evidencio problemas con el incremento de los costos de producción, enfocando sus esfuerzos en solucionar dicho tema.

A continuación, se hizo un estimado de las activaciones de manera anual, con la finalidad de compararla con la propuesta presentada y se detalla la información del escenario actual calculado.

**Tabla 101**

Cálculo de activaciones anuales 2019

ESCENARIO ACTUAL DE PRUEBA		
<b>N.º activaciones semanales</b>	2	Viernes y sábado
<b>N.º activaciones mensuales</b>	8	
<b>Botellas promedio vendidas por activación en Semestre I 2019</b>	19	
<b>N.º activaciones anuales</b>	96	
<b>Precio de Venta Unit</b>	S/ 19,50	
<b>Costo de Venta Unit</b>	S/ 5,01	S/ 6,96
<b>Comisión restaurantes por producto vendido (10% de Precio de Venta)</b>	S/ 1,95	

Fuente: Macerados Sacha

Como se observa en la tabla 101 durante lo calculado en el 2019 de la prueba que realizaron, se estimó 96 activaciones anuales y se incurrió en los siguientes gastos.

**Tabla 102**

Gastos de Activaciones Anuales estimadas

Descripción	Cantidad	Unidad	Costo Unit	Monto Total
Servicio de anfitriónaje	96	Servicio de 3 horas	S/ 100,00	S/ 9.600,00
Traje Anfitrionas	4	Traje	S/ 50,00	S/ 200,00
Vasos de 3 onz para degustación	98	Paq x 50 und	S/ 2,50	S/245,00
Botellas para degustación (obsequio)	288	Botellas	S/ 5,01	S/ 1.442,88
Traslados	160	Traslados	S/ 10,00	S/ 1.600,00
			<b>Total</b>	S/ 13.087,88
			<b>Numero de activaciones anuales</b>	96
			<b>Gasto por activación</b>	S/ 136,33

Fuente: Macerados Sacha

Como se observa en la tabla 102 se calcula un gasto por activación e S/ 136,33 y un gasto total anual estimado de S/ 13,087.88 en las 96 activaciones estimadas siendo un cálculo aproximado.

**Tabla 103**

Margen de Ganancia por Activación

Margen de Ganancia por Activación	
	Cantidad
<b>Ingresos</b>	S/ 35,568.00
<b>Costos de Venta</b>	S/ 12,695.04
<b>Gastos</b>	S/ 13,087.88
<b>Margen de Ganancia Anual</b>	S/ 9,785.08

Fuente: Elaboración propia, Macerados Sacha

En la tabla 103 se observa el cálculo realizado del margen de ganancias anual por activación que es un valor de S/ 9,785.08.

## B) ESCENARIO ESPERADO

Se calcula realizar la propuesta de activaciones en los restaurantes y se detalla la información del escenario propuesto de la siguiente manera.

**Tabla 104**  
Calculo de activaciones esperadas

ESCENARIO ESPERADO	
N.º activaciones semanales (viernes, sábado y domingo)	3
N.º activaciones mensuales	12
Botellas promedio vendidas por activación en Semestre I 2019	19
Numero de activaciones	144
Ingresos estimados	S/ 53.352,00
Costo de Venta	S/ 19.042,56
Gasto estimado	S/ 19,531.82
<b>Margen esperado</b>	<b>S/ 14.777,62</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 104 se calculó un ingreso estimado de S/53,352.00, con una diferencia de S/17,748.00 a la estimada actual y la ganancia esperada que asciende a un monto de S/ 14,777.62 con la propuesta establecida y se determina que es rentable para la organización realizar activaciones los días viernes, sábados y domingos en restaurantes de la ciudad de Arequipa para contribuir al aumento de las ventas.

Se incurrirá en los siguientes gastos en la propuesta:

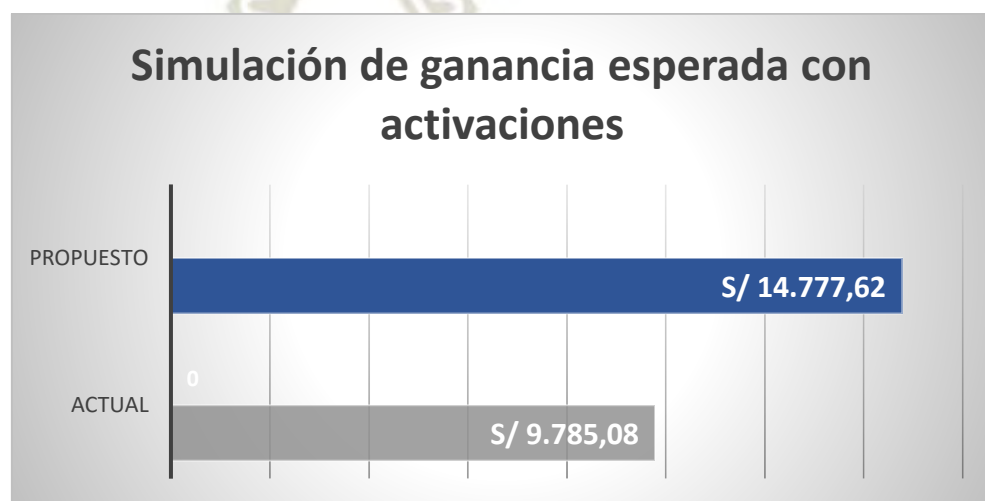
**Tabla 105**  
Gastos de activaciones propuestas

Descripción	Cantidad	Unidad	Costo Unit	Monto Total
Servicio de anfitrión	144	Servicio de 3 horas	S/ 100,00	S/ 14.400,00
Traje Anfitrionas	4	Traje	S/ 50,00	S/ 200,00
Vasos de 3 onz para degustación	147	Paq x 50 und	S/ 2,50	S/ 367,50
Botellas para degustación (obsequio)	432	Botellas	S/ 5,01	S/ 2.164,32
Traslados	240	Traslados	S/ 10,00	S/ 2.400,00
			<b>Total</b>	<b>S/ 19.531,82</b>
			<b>Numero de activaciones anuales</b>	<b>144</b>
			<b>Gasto por activación</b>	<b>S/ 135,64</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 105 se realizó el cálculo para las 144 activaciones anuales con un total de gasto por activación de S/ 135,64 y un gasto total anual de las activaciones de S/ 19,531.82 promedio estimado.

**Figura 70**  
Simulación de margen de ganancia actual vs propuesto



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura 70 la comparación del margen de ganancia obtenida por la propuesta es mayor por S/ 4,992.54 a la simulación actual, lo que representa que es una mejora rentable.

#### 5.2.1.2.2. *Mejora de Gestión de ventas directas*

##### A) ESCENARIO ACTUAL

Actualmente existen datos históricos del porcentaje de ventas directas las que representan las ventas realizadas directamente con la organización por los clientes directos sin contar con un esfuerzo a la promoción del producto, los cuales fueron proporcionados por la empresa en estudio siendo un valor de 24% de sus ventas totales, que en unidades es 4,273 botellas anualmente y se detalla a continuación los beneficios actuales que genera.

**Tabla 106**  
Datos actuales de ventas

<b>Botellas promedio vendidas por venta directa</b>	<b>4273</b>
<b>Precio de Venta Unit sin IGV</b>	S/ 19,50
<b>Costo de Venta Unit</b>	S/ 5,01

Fuente: Macerados Sacha

Como se observa en la tabla 106 se detallan los datos actuales con los que se estima el margen de ganancia a continuación

**Tabla 107**  
Margen de Ganancia por Venta Directa Actual

<b>Margen de Ganancia por Venta directa actual</b>	
<b>Ventas Totales</b>	S/ 83.323,50
<b>Costo de Ventas</b>	S/ 21.407,73
<b>Margen Bruto por Venta directa</b>	S/ 61.915,77

Fuente: Macerados Sacha

Como se observa en la tabla 107 en el año 2019 se obtuvo S/ 83,323.50 por venta directa con un margen de ganancia de S/61,915.77 anual que comparado con el año 2018 es menor lo que indica que va a la baja.

#### B) ESCENARIO ESPERADO

Se propuso tercerizar la empresa encargada de redes sociales, la cual propone un incremento esperado de 5% en las ventas como porcentaje mínimo y en base a eso se calcula el escenario propuesto de la siguiente manera.

**Tabla 108**  
Datos propuestos de Ventas

<b>Incremento esperado de ventas en base a administración de redes sociales</b>	<b>10%</b>
<b>Botellas promedio vendidas por venta directa</b>	4701
<b>Precio de Venta Unit</b>	S/ 19,50
<b>Costo de Venta Unit</b>	S/ 5,01

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 108 se realizó el cálculo de botellas adicionales que se venderían en base al 10% de crecimiento esperado.

**Tabla 109**

Margen de ganancia esperada por venta directa propuesta

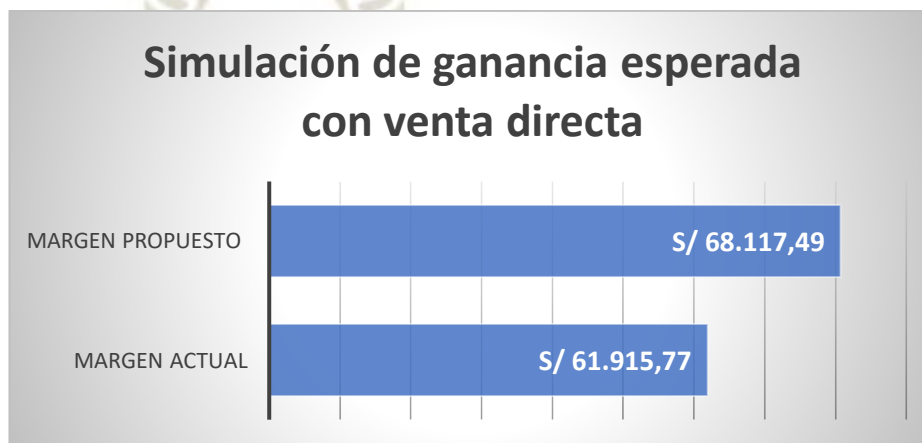
<b>Margen de Ganancia esperado por Venta directa actual</b>	
<b>Ventas Totales</b>	S/ 91,669.50
<b>Costo de Ventas</b>	S/ 23.552,01
<b>Margen Bruto por Venta directa</b>	S/68.117,49

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 109 se realizó el cálculo del margen de ganancia esperado al realizar la propuesta de contratar la empresa a cargo de la imagen y promoción del producto en redes sociales, obteniendo S/ 6,201.72 de margen adicional comparado al actual lo que representa rentabilidad en las ventas.

**Figura 71**

Simulación de Margen de ganancia actual vs propuesto



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura 71 se realizó la comparación del margen de ganancia actual con el propuesto y se obtuvo como resultado que existe una diferencia de S/ 6,201.72 a favor que representa que es rentable.

5.2.1.2.3. *Apertura de nuevo punto de venta en supermercado*

A) ESCENARIO ACTUAL

Se cuenta con datos históricos proporcionados por la empresa del porcentaje de ventas actuales en supermercados durante el 2019, que representa el 67% de sus ventas totales que son 11,738 unidades de botellas, siendo un porcentaje alto, requiere aprovechar esa ventaja, se detalla a continuación los beneficios actuales que genera.

**Tabla 110**  
Datos Actuales de Ventas

<b>N.º BOTELLAS TOTALES VENDIDAS ANUALMENTE</b>	17559
<b>N.º BOTELLAS VENDIDAS ANUALMENTE EN SUPERMERCADOS</b>	11738
<b>PRECIO DE VENTA UNITARIO</b>	S/ 19,50
<b>COSTO UNITARIO</b>	S/ 5,05
<b>MARGEN UNITARIO</b>	S/ 14,45

Fuente: Macerados Sacha

Como se observa en la tabla 110 se presentan los datos del escenario actual teniendo un margen unitario de S/14,45.

**Tabla 111**

Margen de ganancia actual en supermercados

Margen de Ganancia actual con los supermercados	
Ventas totales	S/ 228.891,00
Costo de Ventas	S/ 59.276,90
Margen	S/ 169.614,10

Fuente: Macerados Sacha

Como se observa en la tabla 111 en el año 2019 se obtuvo un ingreso de S/ 228,891.00 y el margen de ganancia actual estimado es de S/169,614.10.

## B) ESCENARIO PROPUESTO

Para el cálculo de la estimación de ventas de la propuesta se toma en cuenta como base el número de botellas vendidas en el punto de venta que presenta el menor volumen de ventas y se encuentra en una similar situación ya que recientemente se abrió y es el Supermercado El Super. Se construyó tres escenarios estableciendo que se contara con tres sucursales del supermercado Mas Ventas dentro de la ciudad de Arequipa, tomando como referencia el dato del total de botellas vendidas en un año que es 1,897 en el Supermercado el Super que si fueran tres sucursales sería un total de 5,691 botellas en total, en base a los datos históricos de ventas de los actuales puntos y se asumirá el 50% del total actual en el escenario neutro asumiendo un escenario realista conservador, siendo el escenario positivo y negativo variables en 10%, es decir, 60 % en el escenario positivo y 40 % en el escenario negativo respectivamente.

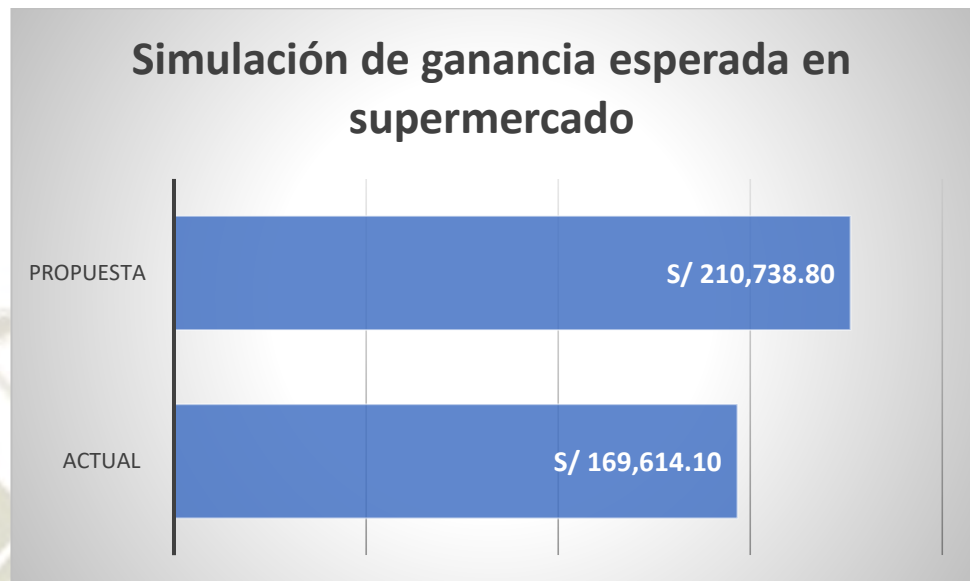
**Tabla 112**  
Beneficio estimado de propuesta

SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		40% ESCENARIO NEGATIVO	50% ESCENARIO NEUTRO	60% ESCENARIO POSITIVO
AÑO	UNIDADES VENDIDAS ANUAL EN EL SUPER	NÚMERO DE SUCURSALES PROPUESTOS	TOTAL ESPERADO	Unidades Vendidas	Unidades Vendidas	Unidades Vendidas
2019	1897	3	5691	2277	2846	3415
			Ventas totales	S/ 44.401,50	S/ 55.497,00	S/ 66.592,50
			Costo de Ventas	S/ 11.498,85	S/ 14.372,30	S/ 17.245,75
			Margen	S/ 32.902,65	S/ 41.124,70	S/ 49.346,75

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, como se observa en la tabla 112, el porcentaje de ventas en un escenario neutro representa al 50% del total con un margen de ganancia de S/ 41,124.00 adicional, lo que representa que es rentable aperturar dicho punto considerando también que en la encuesta el cliente considero que deberían venderlo en más lugares y este punto de venta cuenta con tres sucursales en zonas estratégicas en la ciudad de Arequipa.

**Figura 72**  
Simulación Margen de ganancia actual vs propuesto



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura 72 se realizó la comparación del margen de ganancia actual con el propuesto y se obtuvo como resultado que existe una diferencia de S/ 41,124.70 a favor que representa que es rentable esta propuesta.

### 5.2.1.3. Estimación de indicadores de mejora

En el punto 3.7 medición de indicadores actuales, se indica cual es la situación en la que se encuentra la empresa “Macerados Sacha” por cada indicador, donde se realizó el análisis de la data que proporciono la empresa y se realizara la estimación de la mejora que se espera obtener de los indicadores ya establecidos.

#### 5.2.1.3.1. Indicador de Pedidos Atendidos a Tiempo

##### A) Indicador Actual

Se tiene la data histórica del año 2018 y 2019, donde se observa el número de pedidos atendidos a tiempo y los pedidos que no llegaron en el plazo

establecido por el cliente, con la finalidad de identificar el porcentaje de pedidos atendidos a tiempo, bajo el proceso de Distribución actual.

**Tabla 113**

Indicador Actual - Pedidos atendidos

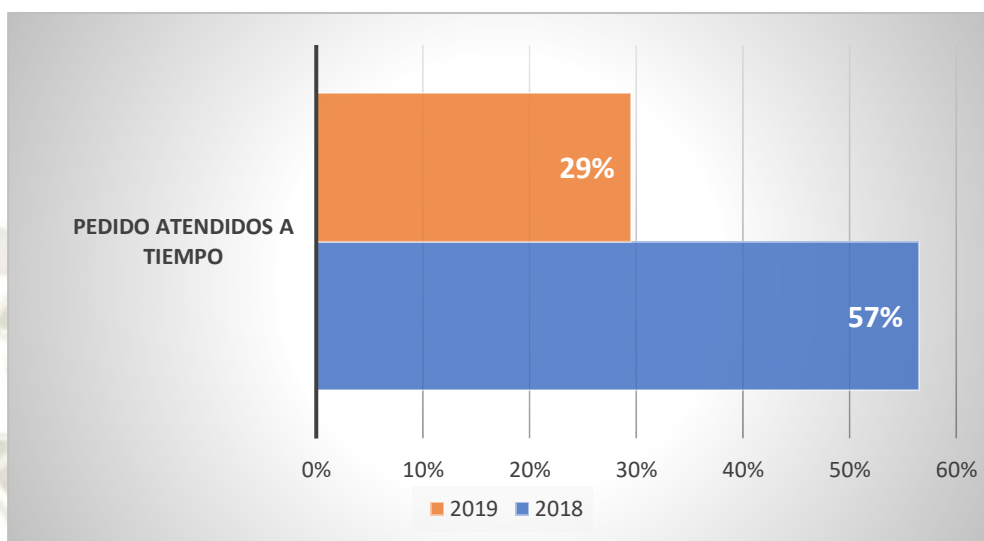
<b>AÑO</b>	<b>Pedidos solicitados mensualmente</b>	<b>Pedidos no atendidos a tiempo</b>	<b>Pedidos atendidos a tiempo</b>	<b>% Atendido a tiempo</b>
<b>2018</b>	115	50	65	57,00 %
<b>2019</b>	78	55	23	29,00 %

Fuente: Macerados Sacha

Como se observa en la tabla 113 el porcentaje atendido del 2018 es de 57,00 % y en el 2019 es 29,00 %, lo que indica que no se está cumpliendo correctamente las entregas.

**Figura 73**

Porcentaje de Pedidos atendidos a tiempo



Fuente: Macerado Sacha

**B) Indicador Estimado**

Para el cálculo del indicador estimado, se realizó una simulación en tiempo real durante un mes implementando la mejora de la planificación del despacho establecido por zonas y en base al resultado se obtuvo que reduciría a la mitad (50%) la cantidad de pedidos no atendidos en un escenario neutro, siendo el escenario positivo 60% y el negativo 40%, ambos variando en 10%.

**Tabla 114**

Indicador Estimado - Pedidos Atendidos a tiempo

SITUACIÓN ACTUAL	60%		50%		40%				
	ESCENARIO POSITIVO		ESCENARIO NEUTRO		ESCENARIO NEGATIVO				
AÑO	PEDIDOS SOLICITADOS MENSUALES	PEDIDOS NO ATENDIDO A TIEMPO	PEDIDOS ATENDIDOS A TIEMPO	PEDIDO ATENDIDOS A TIEMPO	PEDIDOS NO ATENDIDOS A TIEMPO	PEDIDO ATENDIDOS A TIEMPO	PEDIDOS NO ATENDIDOS A TIEMPO		
2019	78	55	23	56	22	50	28	45	33
PORCENTAJE %		71%	29%	72%	28%	64%	36%	58%	42%

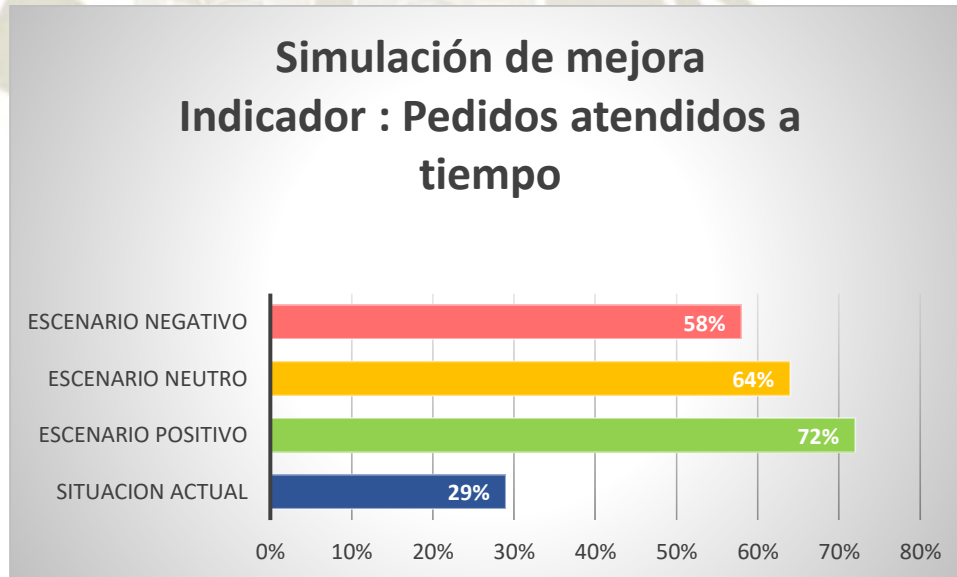
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 114 se realizó el cálculo de los tres escenarios, en base a los resultados obtenidos en la simulación realizada en tiempo real y se obtuvo que el porcentaje de entregas a tiempo, en un escenario neutro podría llegar a ser 64%, siendo así son 35 puntos porcentuales por encima de la situación actual (29%) lo que representa que la propuesta de mejora, si representa un resultado favorable.

Se realizó el gráfico de la simulación de mejora del indicador, donde se demuestra los resultados de la tabla 109.

**Figura 74**

Grafico de simulación - Indicador pedidos atendidos a tiempo



Fuente: Elaboración propia

Se observa de manera figura 74 la situación actual es de un porcentaje menor a la de los escenarios calculados con las mejoras propuestas en los despachos.

5.2.1.3.2. *Indicador de Optimización de procesos*

A) Indicador Actual

Para determinar el indicador actual se realizó la toma de tiempos de las actividades de los procesos de Comercialización y Distribución de la empresa en estudio para determinar el tiempo total y que actividades se pueden reemplazar y/o eliminar para optimizar ambos procesos.

***Proceso de Comercialización***

En el Proceso de Comercialización se detalla la siguiente información de los participantes, la cantidad de actividades y el tiempo total que ocupan en realizar las actividades de dicho proceso.

**Tabla 115**  
Medición del Proceso de Comercialización

	PROCESO ACTUAL COMERCIALIZACIÓN				TOTAL
	ASESOR COMERCIAL	JEFE COMERCIAL	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	CAJA Y FINANZAS	
DURACIÓN TOTAL DEL PROCESO (MIN)	39	13	16	20	88
TOTAL DE ACTIVIDADES	7	3	4	3	17

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 115 se realizó el cálculo de la duración total del proceso que equivale a 88 minutos en un total de 17 actividades.

Según lo problemas identificados del proceso en el capítulo 3 en el análisis del proceso de Comercialización se obtuvo el siguiente resultado del índice de valor de las actividades que conforman dicho proceso.

**Tabla 116**

Índice calculado del proceso actual de Comercialización

Proceso Comercialización Actual				
Composición de actividades		N° de Actividades	Tiempo (min)	%
VAO	Valor Agregado Organizacional	4	25	28,4%
VAC	Valor Agregado al Cliente	3	13	14,8%
P	Preparación	4	26	29,5%
I	Inspección	5	21	23,9%
E	Espera (fila)	0	0	0,0%
M	Movimiento	1	3	3,4%
A	Archivo	0	0	0,0%
TT	Tiempo Total		88	100,0%
TVA	Tiempo de Valor Agregado		38	
IVA	Índice de Valor Agregado		<b>43,2%</b>	

Fuente: Elaboración propia

Como resultado en la tabla 116 se obtuvo el índice de valor agregado del proceso actual de Comercialización, el cual es 43,2% donde el problema principal es la duplicidad de actividades durante el proceso.

### ***Proceso de Distribución***

En el Proceso de Distribución se detalla la siguiente información de los participantes, la cantidad de actividades y el tiempo total que ocupan en realizar las actividades de dicho proceso

**Tabla 117**  
Medición del proceso de Distribución

	PROCESO ACTUAL DISTRIBUCIÓN				TOTAL
	ASESOR COMERCIAL	ENCARGADO DE ALMACÉN	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	CAJA Y FINANZAS	
DURACIÓN TOTAL DEL PROCESO (MIN)	29	218	3	5	255
TOTAL DE ACTIVIDADES	7	10	1	1	19

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 117 se realizó el cálculo de la duración total del proceso que equivale a 255 minutos en un total de 19 actividades.

Según lo problemas identificados del proceso en el capítulo 3 en el análisis del proceso de Distribución se obtuvo el siguiente resultado del índice de valor de las actividades que conforman dicho proceso.

**Tabla 118**  
Índice calculado del proceso actual de Distribución

Proceso Distribución Actual				
Composición de actividades		N° de Actividades	Tiempo (min)	%
VAO	Valor Agregado Organizacional	6	20	7,8%
VAC	Valor Agregado al Cliente	4	196	76,9%
P	Preparación	1	5	2,0%
I	Inspección	5	24	9,4%
E	Espera (fila)	0	0	0,0%
M	Movimiento	2	8	3,1%
A	Archivo	1	2	0,8%
TT	Tiempo Total		255	100,0%
TVA	Tiempo de Valor Agregado		216	
IVA	Índice de Valor Agregado		<b>84,7%</b>	

Fuente: Elaboración propia

Como resultado en la tabla 118 se obtuvo el índice de valor agregado del proceso actual de Distribución, el cual es 84,7% donde el problema principal es la duplicidad de actividades durante el proceso y el tiempo que ocupa la llegada del pedido solicitado al cliente.

B) Indicador Estimado

De igual forma, para calcular la estimación del indicador se presentó el rediseño de la estructura de ambos procesos en el capítulo IV en el desarrollo de las propuestas, donde se propusieron los cambios para lograr la optimización de los procesos y lograr que el índice de valor agregado aumente.

***Proceso de Comercialización***

Según los cambios propuestos en el proceso de Comercialización se detalla la siguiente información de los participantes, la cantidad de actividades y el tiempo total que ocupan en realizar las actividades del proceso propuesto.

**Tabla 119**  
Medición del Proceso Propuesto de Comercialización

	PROCESO PROPUESTO DE COMERCIALIZACIÓN					TOTAL
	ASESOR COMERCIAL	JEFE COMERCIAL	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	CAJA Y FINANZAS	PLANIFICADOR	
DURACIÓN TOTAL DEL PROCESO (MIN)	28	6	2	10	12	58
TOTAL DE ACTIVIDADES	7	3	1	2	2	15

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 119 se apertura un nuevo puesto el que realizara las actividades de planificación y control de las actividades involucradas y

evitar la duplicidad, lo cual reduce el tiempo total del proceso a 58 minutos logrando una optimización de 30 min y un total de 15 actividades.

Luego de realizar los cambios se realizó el análisis del proceso propuesto y se obtuvieron los siguientes resultados.

**Tabla 120**

Índice calculado del proceso propuesto de Comercialización

Proceso Propuesto				
Composición de actividades		N° de Actividades	Tiempo (min)	%
<b>VAO</b>	Valor Agregado Organizacional	8	39	67,2%
<b>VAC</b>	Valor Agregado al Cliente	4	12	20,7%
<b>P</b>	Preparación	1	2	3,4%
<b>I</b>	Inspección	1	3	5,2%
<b>E</b>	Espera (fila)	0	0	0,0%
<b>M</b>	Movimiento	1	2	3,4%
<b>A</b>	Archivo	0	0	0,0%
<b>TT</b>	Tiempo Total		58	100,0%
<b>TVA</b>	Tiempo de Valor Agregado		51	
<b>IVA</b>	Índice de Valor Agregado		<b>87,9%</b>	

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de realizar los cambios en el proceso se obtuvo el índice de valor agregado del proceso propuesto de Comercialización, el cual es 87,9% y en comparación con el actual creció 44,7 puntos porcentuales, logrando así la optimización del proceso.

***Proceso de Distribución***

Según los cambios propuestos en el proceso de Distribución se detalla la siguiente información de los participantes, la cantidad de actividades y el tiempo total que ocupan en realizar las actividades del proceso propuesto.

***Tabla 121***

Medición del Proceso Propuesto de Distribución

	PROCESO PROPUESTO DE DISTRIBUCIÓN				
	ASESOR COMERCIAL	ENCARGADO DE ALMACÉN	PLANIFICADOR	CAJA Y FINANZAS	TOTAL
DURACIÓN TOTAL DEL PROCESO (MIN)	21	156	10	2	189
TOTAL DE ACTIVIDADES	5	10	2	1	18

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 121 se apertura un nuevo puesto el que realizara las actividades de planificación y control del despacho que es una actividad crítica del proceso, la cual reduce el tiempo total del proceso a 189 minutos logrando una optimización de 66 min y un total de 18 actividades.

Luego de realizar los cambios se realizó el análisis del proceso propuesto y se obtuvieron los siguientes resultados.

**Tabla 122**

Índice calculado del proceso propuesto de Distribución

Proceso Propuesto				
Composición de actividades		N° de Actividades	Tiempo (min)	%
<b>VAO</b>	Valor Agregado Organizacional	8	32,00	16,9%
<b>VAC</b>	Valor Agregado al Cliente	4	138	73,0%
<b>P</b>	Preparación	2	7	3,7%
<b>I</b>	Inspección	1	6	3,2%
<b>E</b>	Espera (fila)	0	0	0,0%
<b>M</b>	Movimiento	3	6	3,2%
<b>A</b>	Archivo	0	0	0,0%
<b>TT</b>	Tiempo Total		189,00	100,0%
<b>TVA</b>	Tiempo de Valor Agregado		170,00	
<b>IVA</b>	Índice de Valor Agregado		<b>89,9%</b>	

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de realizar los cambios en el proceso se obtuvo el índice de valor agregado del proceso propuesto de Distribución, el cual es 89,9% y en comparación con el actual creció 5,2 puntos porcentuales, logrando así la optimización del proceso.

#### 5.2.1.3.3. *Indicador de Volumen de ventas*

##### A) Indicador Actual

En la siguiente tabla se observa el análisis de la data histórica de las ventas de los últimos años, evidenciándose que el volumen de ventas disminuyó en los años del 2018 al 2019.

**Tabla 123**

Indicador Actual de Volumen de Ventas

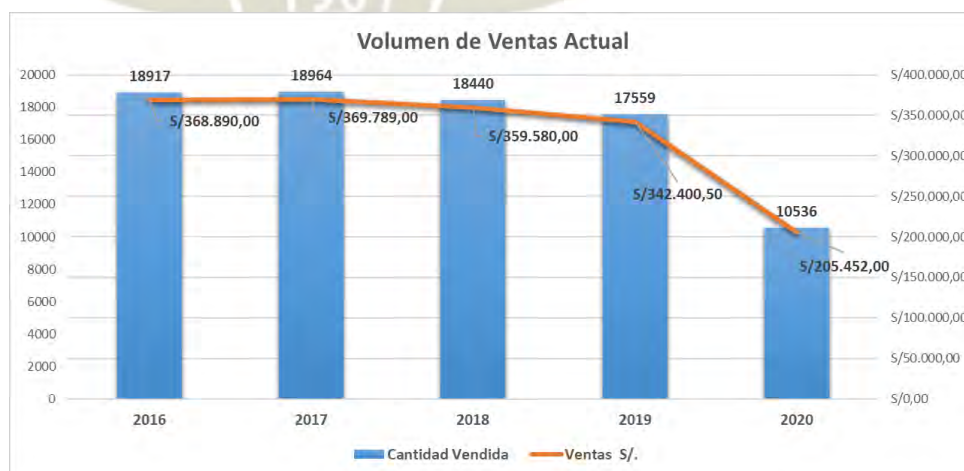
	Un.	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ventas, Costos y Gastos</b>						
<b>Precio Por Producto</b>						
Maracuya	S/. / und	S/105.673,26	S/105.930,79	S/102.999,00	S/98.085,00	S/58.851,00
Aguaymanto	S/. / und	S/72.437,65	S/72.614,18	S/70.609,50	S/67.236,00	S/40.345,50
Muña	S/. / und	S/68.593,08	S/68.760,24	S/66.865,50	S/63.667,50	S/38.200,50
Hoja de Coca	S/. / und	S/90.231,94	S/90.451,83	S/87.945,00	S/83.752,50	S/50.251,50
Papaya Arequipeña	S/. / und	S/31.954,08	S/32.031,95	S/31.161,00	S/29.659,50	S/17.803,50
<b>Unidades Vendidas por Producto</b>						
Maracuya	UND	5419	5432	5282	5030	3018
Aguaymanto	UND	3715	3724	3621	3448	2069
Muña	UND	3518	3526	3429	3265	1959
Hoja de Coca	UND	4627	4639	4510	4295	2577
Papaya Arequipeña	UND	1639	1643	1598	1521	913
<b>Total Ventas</b>						10536
Precio Venta sin IGIV	S/.	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5
Cantidad Vendida	UND	18917	18964	18440	17559	10536
Ventas S/.	S/.	S/368.890,00	S/369.789,00	S/359.580,00	S/342.400,50	S/205.452,00

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 123 el volumen de ventas de los últimos años y se identifica que en el último año del 2018 - 2019 hay una diferencia de S/ 17,179.50 de pérdida y el 2020 por ser un año atípico las ventas cayeron aún más debido a la situación de la pandemia.

**Figura 75**

Volumen de ventas actual



Fuente: Macerados Sacha

Como se observa en la figura 75 se ve el comportamiento actual del volumen de ventas de la empresa de Macerado Sacha que va en disminución en los últimos años si no se implementan estrategias de solución a sus problemas actuales.

#### B) Indicador Estimado

Para realizar la estimación del indicador de volumen de ventas se planteó implementar las propuestas: (A) Activaciones del producto en restaurantes, (B) Tercerizar la empresa encargada del relanzamiento de marca y redes sociales para elevar las ventas directas y por último (C) la apertura un nuevo punto de venta siendo las propuestas presentadas y posteriormente se analizó la rentabilidad de cada una de ellas en el punto de beneficio de la promoción del producto, donde se obtuvo como resultado que elevarían las ventas de manera favorable.

#### A) Activaciones del producto en restaurantes

Donde estimo la situación actual y se comparó con la planteada en la propuesta, obteniendo los siguientes resultados.

**Tabla 124**

Volumen de ventas propuesto - Activaciones del producto en restaurantes

ACTUAL VS PROPUESTO					
	Actual		Propuesto		Diferencia (adicional)
Botellas Vendidas anuales	1824		2736		912
Ingresos	S/	35.568,00	S/	53.352,00	S/ 17.784,00
Costo de Venta	S/	12.695,04	S/	19.042,56	S/ 6.347,52
Gasto estimado	S/	13.087,88	S/	19.531,82	S/ 6.443,94
Margen de ganancia	S/	9.785,08	S/	14.777,62	S/ 4.992,54

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 124, se calcula la diferencia adicional que genera la propuesta, obteniendo como resultado un ingreso total de S/ 17,784.00 y un margen de ganancia adicional de S/ 4,992.54 con la propuesta.

### **B) Mejora en la gestión de ventas directas**

De acuerdo a la data histórica se calculó la situación actual y se comparó con la planteada en la propuesta, obteniendo los siguientes resultados.

**Tabla 125**

Volumen de ventas propuesto - Gestión de Ventas Directas

ACTUAL VS PROPUESTO					
	Actual		Propuesta		Diferencia (adicional)
Ventas Totales por	S/	83.323,50	S/	91.669,50	S/ 8.346,00
Costo de Ventas	S/	21.407,73	S/	23.552,01	S/ 2.144,28
Margen de ganancia	S/	61.915,77	S/	68.117,49	S/ 6.201,72

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 125, se calcula la diferencia adicional que genera la propuesta, obteniendo como resultado un ingreso total de S/ 8,346.00 y un margen de ganancia adicional de S/ 6,201.72 con la propuesta.

### C) Apertura de nuevo punto de venta

De acuerdo a la data histórica se calculó la situación actual y se establecieron escenarios en base a los datos proporcionados en los puntos de venta y se estableció un escenario neutro con 20% de las ventas, 10% un escenario negativo y 30% en un escenario positivo, seleccionando el escenario neutro para estimar los cálculos propuestos, obteniendo los siguientes resultados.

**Tabla 126**

Volumen de ventas propuesto - Apertura de nuevo punto de Venta

ACTUAL VS PROPUESTO					
	Actual		Propuesta		Diferencia (adicional)
<b>Ventas Totales</b>	S/	228.891,00	S/	284.388,00	S/ 55.497,00
<b>Costo de Ventas</b>	S/	59.276,90	S/	73.649,20	S/ 14.372,30
<b>Margen de Ganancia</b>	S/	169.614,10	S/	210.738,80	S/ 41.124,70

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 126, se calcula la diferencia adicional que genera la propuesta, obteniendo como resultado un ingreso total de S/55,497 y un margen de ganancia adicional de S/ 41,124.70 con la propuesta.

**Total de ingresos de las propuestas planteadas**

Se realizó el cálculo total de los ingresos de las tres propuestas presentadas obteniendo un adicional total de S/78,868.90 y un margen de ganancia adicional de S/ 53,147.90.

**Tabla 127**

Volumen de venta totales con propuestas

INGRESOS Y COSTOS ADICIONALES				
RESUMEN	PROPUESTA:			
	A)	B)	C)	TOTAL
INGRESOS	S/ 17.784,00	S/ 8.346,00	S/ 55.497,00	S/ 81.627,00
COSTOS	S/ 6.347,52	S/ 2.144,28	S/ 14.372,30	S/ 22.864,10
GASTOS	S/ 6.443,94			S/ 6.443,94
MARGEN BRUTO ESPERADO	S/ 4.992,54	S/ 6.201,72	S/ 41.124,70	S/ 52.318,96

Fuente: Elaboración propia

Obtenidos los resultados se realizó la proyección de ventas de los próximos años, mediante la regresión lineal debido al comportamiento que tiene las ventas en la empresa de Macerados Sacha.

**Tabla 128**

Ventas proyectadas con implementación de propuestas

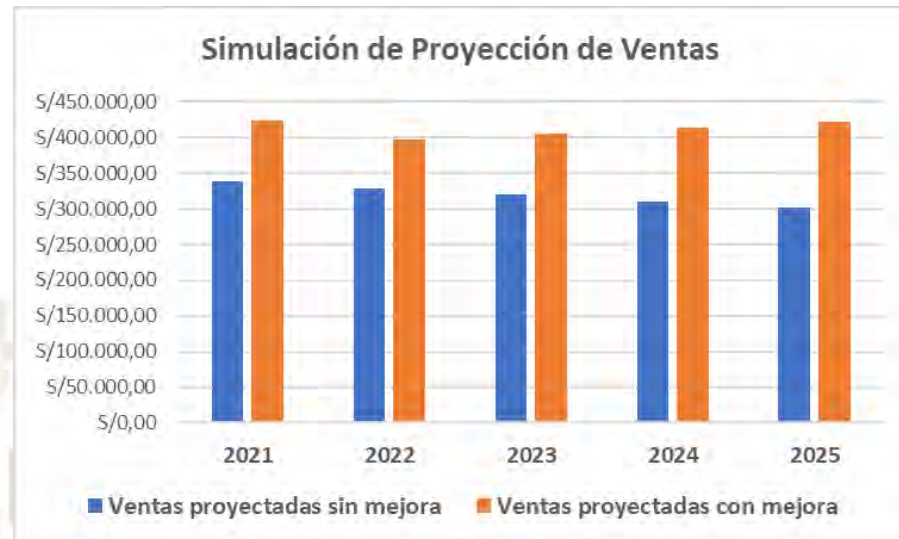
Ventas, Costos y Gastos	Un.	2016	2017	2018	2019	2020	PROYECCION BAJO PRONOSTICO POR REGRESION LINEAL				
							2021	2022	2023	2024	2025
<b>Precio Por Producto</b>											
Maracuya	S/. / und	S/105.673,26	S/105.930,79	S/102.999,00	S/98.085,00	S/58.851,00	S/121.468,10	S/113.955,85	S/116.330,24	S/118.704,63	S/121.079,02
Aguaymanto	S/. / und	S/72.437,65	S/72.614,18	S/70.609,50	S/67.236,00	S/40.345,50	S/83.264,81	S/78.115,27	S/79.742,88	S/77.928,69	S/79.487,46
Muña	S/. / und	S/68.593,08	S/68.760,24	S/66.865,50	S/63.667,50	S/38.200,50	S/78.845,59	S/73.969,36	S/75.510,59	S/73.792,68	S/75.268,72
Hoja de Coca	S/. / und	S/90.231,94	S/90.451,83	S/87.945,00	S/83.752,50	S/50.251,50	S/103.718,78	S/97.304,25	S/99.331,69	S/97.071,84	S/99.013,52
Papaya Arequipeña	S/. / und	S/31.954,08	S/32.031,95	S/31.161,00	S/29.659,50	S/17.803,50	S/36.730,21	S/34.458,62	S/35.176,60	S/34.376,31	S/35.063,93
<b>Unidades Vendidas por Producto</b>											
Maracuya	UND	5419	5432	5282	5030	3.018	6229	5844	5966	5760	5792
Aguaymanto	UND	3715	3724	3621	3448	2.069	4270	4006	3836	3941	3992
Muña	UND	3518	3526	3429	3265	1.959	4043	3793	3633	3699	3779
Hoja de Coca	UND	4627	4639	4510	4295	2.577	5319	4990	4779	4900	5099
Papaya Arequipeña	UND	1639	1643	1598	1521	913	1884	1767	1722	1752	1798
<b>Total Ventas</b>											
Precio Venta sin IGV	S/.	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5
Cantidad Vendida	UND	18917	18964	18440	17559	10536	21745	20400	20825	21250	21675
Ventas S/.	S/.	S/368.890,00	S/369.789,00	S/359.580,00	S/342.400,50	S/205.452,00	S/424.027,50	S/397.803,35	S/406.092,00	S/414.380,65	S/422.669,30

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 128 las ventas proyectadas calculadas van en aumento y al año de implementar la propuesta se obtiene un ingreso total de S/ 424,027.50, logrando el objetivo de elevar las ventas durante los próximos 5 años.

**Figura 76**

Simulación de Proyección de ventas actual vs propuesta



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura 76 se simuló la proyección de ventas actuales determinando que sin propuestas las ventas disminuirían más con el paso del tiempo, pero con la implementación de las propuestas se estima que las ventas van en aumento y genera un mayor ingreso a la empresa.

A continuación, en la tabla 128 se muestra la estimación de los valores de los indicadores dependientes del proceso de Comercialización y Distribución después de la implementación de las propuestas, con el objetivo de observar cuáles son las mejoras propuestas en dichos procesos.

**Tabla 129**  
Comparación de Indicadores Actuales y Estimados

VARIABLE	CLASE	INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO	IND. ACTUAL	OBSERVACIÓN	IND. ESTIMADO	ESTIMACIÓN DE MEJORA	DETALLE
Proceso de Comercialización y Distribución	Dependiente	Pedidos Atendidos a tiempo	Pedidos atendidos a tiempo / Pedidos solicitados	29% Pedidos solicitados: 78 Pedidos no atendidos a tiempo: 55 Pedidos atendidos a tiempo: 23	En el año 2019 se obtuvo un porcentaje de 29% de pedidos atendidos a tiempo y en la condición deseada, lo que indica que esta por debajo de lo esperado por la empresa.	64% Pedidos solicitados: 78 Pedidos no atendidos a tiempo: 28 Pedidos atendidos a tiempo: 50	Se estima obtener un 64% de pedidos atendidos a tiempo en el siguiente periodo, tomando en cuenta el escenario neutro de la simulación realizada.	Mediante la implementación de la consolidación de despacho donde se propone una planificación adecuada de cada entrega en la fecha establecida por el cliente, se estima mejorar dicho indicador focalizando los esfuerzos en llevar un adecuado control y seguimiento en las actividades del proceso de Distribución, la cual presentaba fallas en su proceso y originaba los problemas presentados
		Optimización de proceso	Tiempo de Valor agregado / Tiempo total	Proceso de Comercialización: 43,2% Total de duración: 88 minutos Proceso de Distribución: 84,7% Total de Duración: 255 minutos	Se calculo que en el proceso de Comercialización se obtuvo un 43,2% de índice de Valor con un total de duración de 88 minutos y en el proceso de Distribución se obtuvo 84,7% de índice de valor con un total de duración de 255 minutos, lo que determina que existe actividades que no generan valor y ocasionan demoras innecesarias en el proceso.	Proceso de Comercialización: 87,9% Total de duración: 58 minutos Proceso de Distribución: 89,9% Total de duración: 189 minutos	Se estima obtener la optimización de los procesos de Comercialización y Distribución que se reflejan en la reducción de tiempos para cumplir con las actividades de manera eficaz y esto se vea reflejado en la satisfacción del cliente.	Mediante la optimización de los procesos se elimino y/o reemplazo actividades que no generaban valor complementado con la implementación de las propuestas, con la finalidad de combatir las deficiencias encontradas y presentadas por los trabajadores de la empresa para lograr la reducción de tiempos y se vea reflejado en el producto y el servicio al cliente.
		Volumen de Ventas	Precio de venta * Unidades vendidas	Venta Total en unidades: 17,559 Ingreso Anual: S/ 342,400.50	En el año 2019 se obtuvo 17,559 unidades vendidas y un ingreso de S/ 342,400.50 que en comparación con un año anterior representa una caída.	Venta Total en unidades: 4,186 Ingreso Adicional: S/ 81,627.00	Se estima obtener un ingreso adicional con la implementación de propuestas de S/ 81,627.00 que en unidades representa 4,186 de botellas adicionales vendidas lo que representa que el volumen de ventas aumenta y se ve reflejado en los ingresos que proyectados llega a un ingreso total de S/ 424,027.50 al año de implementación.	Mediante la implementación de las propuestas de realización de activaciones de producto, mejora en la venta directa mediante una empresa encargada de las redes sociales e impulsación de la imagen del producto y apertura de un nuevo punto de venta se espera aumentar las ventas y tener mayores ingresos que es lo que espera la organización en estudio para lograr un mejor posicionamiento en el mercado y cumpliendo con lo que espera el cliente del producto.

Fuente: Elaboración propia

#### **5.2.1.4. Estimación de indicadores económicos**

#### **5.2.1.5. Flujo de caja.**

##### *5.2.1.5.1. Definición.*

El flujo de caja se refiere al análisis de las entradas y salidas de dinero (en una empresa, en un producto financiero, etc.) y tiene en cuenta la cantidad de estos movimientos y el momento en que se producen. Estas son las dos variables principales que decidirán si una inversión es interesante.

##### *5.2.1.5.2. Importancia.*

El estado de flujo de efectivo puede evaluar las capacidades de gestión de la gestión y puede tomar medidas más importantes sobre el uso futuro del superávit o déficit disponible. La planificación adecuada de las entradas y salidas de efectivo minimizará la posibilidad de saldos negativos o disponibilidad de divisas por debajo de un mínimo fijo. Tener capital innecesario afectará la rotación de la inversión, la escasez de capital afectará el margen de beneficio, y en ambos casos, el rendimiento disminuirá.

### 5.2.1.5.3. Elaboración del flujo de caja.

El Flujo de Caja para el presente proyecto presenta los principales ingresos y egresos brutos de efectivo que se realizaron en los cinco años proyectados.

**Tabla 130.**

*Flujo de caja anual proyectado*

PERÍODOS	INVERSIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Total
<b>1. INVERSIÓN</b>							
<b>Inversión Total</b>	<b>S/9.320</b>						<b>S/9.320</b>
<b>2. BENEFICIOS</b>							
<b>A. Ingresos Actuales</b>		S/337.745,50	S/328.777,75	S/319.810,00	S/310.842,25	S/301.874,50	<b>S/1.599.050</b>
<b>B. Ingresos con Propuesta</b>		S/424.027,50	S/397.803,35	S/406.092,00	S/414.380,65	S/422.669,30	<b>S/2.064.973</b>
<b>Beneficios Totales (B-A)</b>		<b>S/86.282,00</b>	<b>S/69.025,60</b>	<b>S/86.282,00</b>	<b>S/103.538,40</b>	<b>S/120.794,80</b>	<b>S/465.923</b>
<b>3. COSTOS</b>							
<b>C. Costos Actuales</b>		S/269.819,14	S/272.937,36	S/276.218,25	S/279.666,68	S/283.287,68	<b>S/1.381.929</b>
<b>D. Costos con Propuesta</b>		S/330.050,40	S/319.149,54	S/338.370,95	S/357.592,37	S/376.813,79	<b>S/1.721.977</b>
<b>Costos Totales (D-C)</b>		<b>S/60.231,26</b>	<b>S/46.212,18</b>	<b>S/62.152,71</b>	<b>S/77.925,70</b>	<b>S/93.526,11</b>	<b>S/340.048</b>
<b>Flujos Generados</b>	<b>-S/9.320</b>	S/93.977,10	S/22.813,42	S/24.129,29	S/25.612,70	S/27.268,69	S/193.801
<b>Flujo Acumulado (FA)</b>	<b>-S/9.320</b>	S/84.657,10	S/107.470,53	S/131.599,82	S/157.212,52	S/184.481,21	

*Fuente:* Elaboración propia

Como se observa en la tabla 130 se realizó el flujo de caja proyectado, con la finalidad de calcular los indicadores económicos que demuestren que la inversión realizada se recupera, los costos proyectados están mostrados en el anexo E y F, el detalle de la inversión se presenta a continuación.

**Tabla 131**  
*Detalles de Inversión*

<b>APERTURA DE UN NUEVO PUESTO LABORAL</b>			
<b>Ítem</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Total</b>
<b>Laptop Core i5</b>	S/. 2.200,00	1	S/. 2.200,00
<b>Escritorio</b>	S/. 350,00	1	S/. 350,00
<b>Útiles de escritorio</b>	S/. 120,00	1	S/. 120,00
<b>Celular Smartphone 4G</b>	S/. 650,00	1	S/. 650,00
<b>IMAGEN Y PROMOCIÓN DEL PRODUCTO</b>			
<b>Ítem</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Total</b>
<b>Imagen y promoción del producto</b>	S/. 6.000,00	1	S/. 6.000,00
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			<b>S/. 9.320,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 131 se detallan los costos de la inversión que se propone realizar, al aperturar un nuevo puesto laboral se requiere los implementos de trabajo necesarios para cumplir con las labores encomendadas y por último el costo que cobrara la empresa encargada de la imagen y promoción del producto, que en este tiempo tecnológico es muy importante contar con dicha herramienta para llegar a más clientes.

### 5.2.1.6. Análisis de indicadores económicos

#### 5.2.1.6.1. Valor actual neto (VAN)

El valor presente neto se obtiene restando la inversión inicial de la suma de los flujos futuros que aportan valor. En otras palabras, el VPN representa el flujo de efectivo actual obtenido a través de los ingresos netos de inversión. Si el valor presente neto es cero o positivo, la inversión es aceptable.

Se representa de la siguiente manera:

$$VAN = -Do + \frac{FC1}{(1+k)^1} + \frac{FC2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FCn}{(1+k)^n}$$

Donde:

FC: Flujo de caja del periodo

Do: Desembolso inicial

k: Tasa de actualización

n: Duración de la inversión

#### 5.2.1.6.2. Relación beneficio/costo.

Esta relación representa el rendimiento de la inversión, ya que se obtiene dividiendo la suma de los flujos futuros descontados por el valor de la inversión inicial, es decir, representa el valor de cada dólar de la inversión inicial.

La regla de decisión es la siguiente: si la razón del beneficio/costo es mayor o igual que 1, se acepta el proyecto, si la razón es menor que 1, se rechaza (Canales Salinas , 2015).

Se representa de la siguiente manera:

$$\text{Razón B/C} = \frac{\sum \text{Flujos generados por el proyecto}}{\text{Inversión}}$$

5.2.1.6.3. *Resumen de resultados*

De acuerdo con el flujo de caja obtenido, la evaluación económica se realiza de acuerdo con los criterios relevantes del proyecto de inversión, como el valor actual neto y la relación beneficio-costo. Los resultados obtenidos muestran que, bajo los supuestos propuestos, el flujo en el primer año es positivo, indicando los siguientes criterios de evaluación del proyecto.

Se procedió a calcular los indicadores de la evaluación económica que nos ayudara a determinar si es factible la propuesta.

**Tabla 132.**

*Resumen de resultados*

Indicadores económicos	
TMAR (COK)	15 %
VAN	S/133,716.35
Inversión	-S/ 9,320.00
B/C	1.33

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 132 del flujo proyectado se obtuvieron los siguientes indicadores económicos, TMAR (COK) 15 % la cual es la tasa de rendimiento actual que fue proporcionada por la empresa, en el VAN se obtuvo S/133,716.35 y el B/C se obtuvo un valor de 1,33 lo que indica que los ingresos

son mayores que los costos, por lo tanto, es aconsejable realizar el proyecto y como se aprecia, desde el año 1 se estima un flujo de caja generado positivo, por lo que la inversión se recuperará en el primer año de ejecutadas las propuestas por lo que es viable la implementación.

#### **5.2.1.7. Punto de equilibrio.**

Como otro indicador de evaluación financiera, se calcula el punto de equilibrio, el cual se puede utilizar para determinar el número mínimo de botellas de macerado para que la empresa no incurra en pérdidas operativas; este indicador cuantifica las ventas mínimas necesarias para implementar la estrategia para generar retornos operativos. Considerando un precio unitario de S/ 23.00 del producto Macerado se muestra en las siguientes tablas el cálculo para el punto de equilibrio:

**Tabla 133**

Detalle de los costos

<b>Costo fijo</b>		<b>Costo variable</b>			
	S/13.428,42				S/.5.40
<b>Descripción</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Importe</b>
Servicios Agua	S/150,00	Pisco	S/.4.00	1.00	S/.0.16
Servicios Luz	S/220,00	Botellas	S/.0.30	1.00	S/.0.08
Servicios Internet	S/120,00	Fruta y Hiervas	S/.0.45	0.60	S/.0.64
Servicios Seguridad	S/100,60	Otros elementos formula	S/.0.20	1.00	S/.4.00
Líneas telefónicas	S/200,00	Tapas	S/.0.15	1.00	S/.0.25
Servicio Gas (9 kg)	S/45,00	Cajas	S/.0.15	1.00	S/.2.00
Viáticos de eventos y activaciones	S/200,00	Etiquetas	S/.0.15	1.00	S/.2.50
Mantenimiento de local	S/150,00				
Gasolina 95	S/200,00				
Gerente General	S/2.500,00				
Asesoría Contable	S/300,00				
Jefe Comercial/Comercial	S/1.500,00				
Encargado de Producción	S/1.100,00				
Encargado de almacén	S/1.100,00				
Encargado de caja y finanzas	S/1.100,00				
Asesor Comercial	S/1.353,89				
Asistente de planificación	S/1,100,00				
Costos propuesta	S/ 1,606.42				
Gastos propuesta	S/ 537.00				

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 133 se muestra el detalle de los costos fijos y variables que fueron utilizados para calcular el punto de equilibrio.

**Tabla 134.**

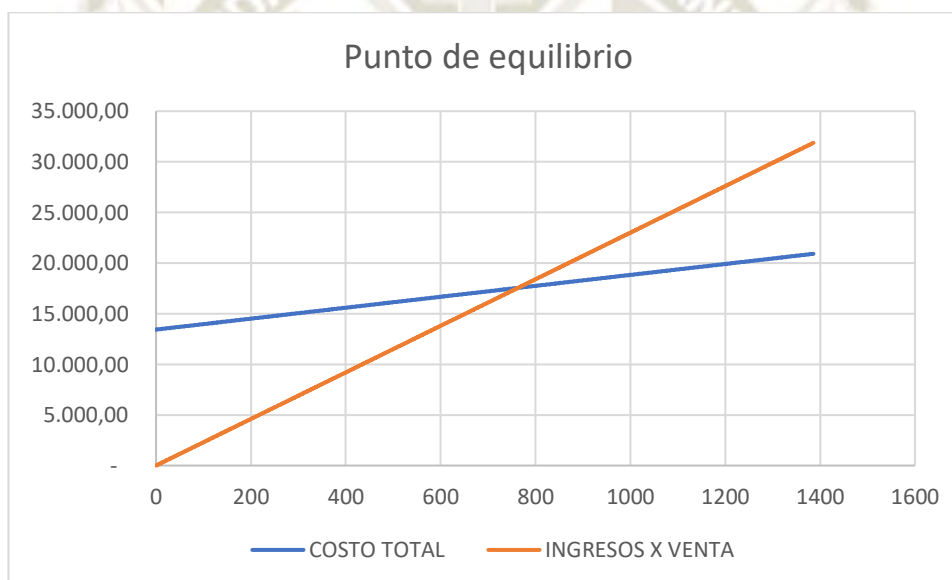
Cálculo de unidades mínimas a producir

Unidades a producir		779
Ventas totales	Costos totales	Utilidad total
S/.17.939,13	S/.13,727.34	S/.4,211.79

Fuente: Elaboración propia

**Figura 77.**

Punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia

El punto de equilibrio muestra cómo los cambios en los ingresos o el costo de los diferentes niveles de ventas afectan a la empresa, lo que resulta en ganancias o pérdidas. Desde el punto de equilibrio, la ganancia y pérdida que genera se puede medir en unidades de aumento o disminución de ventas; el área a la izquierda del punto de equilibrio es la pérdida, y el área a la derecha es la utilidad.

Como se puede observar en la actualidad cubre costos operativos tanto fijos como

variables, siendo el punto de equilibrio 779 botellas que se necesitan vender y al aplicar las propuestas están por encima del mínimo, lo que incrementara sus ingresos ya que no perderían ganancias.

### 5.2.2. Beneficios Cualitativos

Los beneficios cualitativos son también llamados tangibles que aportan a la eficiencia y buen desempeño de los procesos.

Las herramientas establecidas en el presente trabajo otorgan beneficios cualitativos esperados y son los siguientes:

**Figura 78**

Beneficios Cualitativos para la empresa

#### Costumer Experience



- Impulsar mayores ingresos en la empresa mediante la satisfacción del cliente.
- Aumentar la rentabilidad al emplear estrategias de interacción con el cliente.
- Priorizar las acciones de mejora en la comunicación entre la empresa y el cliente.
- Fomenta la retención de los clientes al entender sus necesidades.
- Aumenta el valor de la marca.
- Permite reducir costos al invertir en los elementos correctos según las necesidades del cliente y la empresa.
- Involucra todos los departamentos de una empresa.

#### Analisis de Valor Agregado



- Elimina y/o reemplazar tareas que no generan valor para la organización y los clientes.
- Evalúa la eficiencia del proceso dándole valor a las actividades.
- Permite identificar las actividades deficientes de la organización para lograr un flujo más estable reduciendo los plazos de ejecución en menor tiempo.
- Permite minimizar errores en el proceso y aumentar la eficiencia de la organización.

Fuente: Elaboración propia

## 6. CONCLUSIONES

**Primera.** - Inicialmente se realizó la descripción actual de la empresa, análisis externo e interno de la organización enfocando el estudio en los procesos de comercialización y distribución, identificándose los problemas existentes y jerarquizándolos la matriz de priorización de problemas desarrollada en conjunto con los trabajadores principales de la empresa, resultando como principales problemas los siguientes:: Demora en la entrega de pedidos solicitados, roturas de stock por falta de control, falta de control y planificación en los despachos, actividades repetitivas durante los procesos , insuficiencia de tiempo para realizar otras actividades y falta de atención a la promoción del producto.

**Segunda.** – Se aplicó el análisis de experiencia del cliente mediante el desarrollo de una encuesta y Focus Group que permitieron la identificación de las necesidades insatisfechas del cliente como es el cumplimiento de los despachos a tiempo, reducción de los tiempos de espera y considerar la apertura de nuevos puntos de venta. Paralelamente, de forma interna se realizó un análisis de las actividades de cada proceso identificando aquellas que generan valor para la empresa o para los clientes y mitigando aquellas que no generan valor, con la finalidad de optimizar los procesos.

**Tercera.** – En cuanto a los resultados obtenidos del cálculo de indicadores que se establecieron inicialmente de los procesos de Comercialización y Distribución: El indicador actual de pedidos atendidos a tiempo mensuales es de (29%) y número promedio actual de pedidos atendidos a tiempo es de 55 pedidos, siendo un valor crítico según lo establecido en la situación. Con la aplicación de la propuesta de mejora de los despachos se estimó un aumento al 64% de pedidos atendidos a tiempo y una reducción del número promedio de pedidos no atendidos a tiempo de 27 pedidos, tomando en cuenta el escenario neutro simulado en el caso. De igual forma, se analizaron las gestiones de los procesos para los indicadores establecidos, donde se calculó el índice de valor agregado actual obtenido en las gestiones de los procesos, el

de comercialización con un valor de 43,2 % con un tiempo total de 88 minutos que valorizado de manera anual en costo hora hombre equivale a S/ 11,069.07 y en el proceso de Distribución un valor de 84,7 % con un tiempo total de 255 minutos, que valorizado de manera anual en costo hora hombre equivale a S/ 7,422.38 lo cual significa que existen actividades repetitivas que no generan valor y ocasionan demoras innecesarias, generando costos hundidos elevados. Con la aplicación de la propuesta de optimización en ambos procesos, se logró obtener un impacto positivo en ambos indicadores logrando la reducción de tiempos, en el proceso de Comercialización elevar el valor a 87,9 % con una reducción de 30 minutos que valorizado de manera anual en costo hora hombre equivale a S/ 7,212.14 que representa el 35 % de reducción anual y de igual manera en el proceso de Distribución incremento el valor a 89,9 % con una reducción de 66 minutos que valorizado de manera anual en costo hora hombre equivale a S/ 5,442.38 en comparación con el proceso actual y representa el 26% de reducción anual, logrando obtener un ahorro considerable y un proceso optimizado donde se agregó mano de obra para cubrir labores del control y planificación que se requería, también se propuso la eliminación y/o reemplazo de actividades repetitivas, logrando la optimización de los procesos.

Finalmente, de igual forma, se analizó el indicador actual de volumen de ventas totales, obteniendo un total de unidades vendidas de 17,559, valorizado en un ingreso anual de S/ 342,400.50, siendo un monto menor al del año anterior, lo que representa la disminución en las ventas. Con la aplicación de las propuestas de mejora en las activaciones del producto, ventas directas y la apertura de un nuevo punto de venta en supermercado se estima aumentar las ventas en un ingreso adicional de S/81,627.00 que sumado al ingreso estimado es un total anual de S/424,027.50 en el primer año de implementación con un margen de ganancia adicional de S/ 52,318.96, luego se estima que la ganancia ira incrementando de manera lineal, en base a la evidencia desde el año 2016 por el comportamiento de las ventas.

**Cuarta.** - Los beneficios esperados en el proceso de Comercialización se ven reflejados en la reducción del tiempo total del proceso pasando de 88 minutos a 58 minutos, el cual representa un ahorro estimado en costo hora hombre de S/3,856.93, al igual que en el proceso de Distribución donde se redujo el tiempo total del proceso de 255 minutos a 189 minutos, representando un ahorro estimado en costo hora hombre de S/1,922.38, resultando un total de ahorro de S/5,779.31 entre ambos procesos, a través del análisis, valoración de las actividades y eliminación de actividades repetitivas e inclusión de actividades que generan valor para el proceso tanto para los clientes como para la organización.

Finalmente, en cuanto al análisis económico de la propuesta del plan de optimización en los procesos de Comercialización y Distribución, se estimó una inversión total de S/ 9,320 para la implementación de las propuestas y, a través de los ingresos y egresos proyectados, se obtuvieron los indicadores VAN y B/C, obteniendo los valores de S/ 133,716.35 y 1.33 respectivamente, concluyendo que las propuestas de optimización si son rentables para la organización

## 7. RECOMENDACIONES

**Primera.** - Se sugiere mantener la innovación e implementación de herramientas de control y mejoras en los procesos, con la finalidad de evitar la repetición de actividades y el trabajo monótono para alcanzar los objetivos estratégicos que la empresa espera alcanzar.

**Segunda.** – Se sugiere innovar e investigar constantemente sobre las estrategias de publicidad y promoción del producto para captar la atención de nuevos clientes con el paso del tiempo.

**Tercera.** - Se recomienda implementar una base de datos que permita llevar una rastreabilidad de la información de forma directa y constante, para el monitoreo de ventas, ingresos mensuales, costos, gastos que se mantengan actualizados de manera diaria.

**Cuarta.** - Se recomienda realizar un control de materia prima almacenada ya que es altamente perecedera; también realizar evaluaciones de los diferentes proveedores para asegurar la calidad de la materia prima, con la finalidad de evitar cualquier incidente que pueda perjudicar la calidad del producto y retrasos en los pedidos.

## 8. REFERENCIA

Acosta, A. (2017). *Canales de Distribución*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.

Adepia. (20 de junio de 2017). *El Ekeko 15 años promoviendo con orgullo lo mejor del Perú*.

Obtenido de <http://www.adepia.com.pe/2017/06/20/ekeko-15-anos-promoviendo-orgullo-lo-mejor-del-peru/>

AJERA PERU. (2019). *CASSIA*. Obtenido de <https://ajeraperu.com/>

Alcaide , J. (2015). *Fidelizacion de clientes* . Madrid : ESIC BUSINESS&MARKETING SCHOOL .

Andina . (2019). Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-mas-de-mitad-de-pyme-peruana-utiliza-redes-sociales-para-su-negocio-763015.aspx>

Andina. (2019). *ANDINA* . Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-presenta-nivel-confianza-del-consumidor-mas-alto-la-region-764697.aspx>

Andina. (27 de Agosto de 2020). *ANDINA - Agencia peruana de noticias*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-mef-recuperacion-de-economia-peruana-es-una-realidad-y-crecera-10-2021-811562.aspx>

Andina. (13 de Julio de 2020). *Restaurantes: conoce el protocolo para la atención presencial en salón*. Obtenido de Andina.pe: <https://andina.pe/agencia/noticia-restaurantes-conoce-protocolo-para-atencion-presencial-salon-805546.aspx>

Arbañil García, H. J., Barrientos Ynfante, M. A., Maguiña Figueroa, S. I., & Murrugarra Velásquez, J. C. (2018). *Innovación del Modelo de Negocio para Mejorar la Experiencia de compra de los Clientes de un Supermercado*. Lima: Universidad ESAN.

Arellano, R. (2013). *Conducta de consumidor*. Madrid: ESIC.

- Arévalo Campos, J. (2015). *Planeamiento estratégico de marketing para mejorar la comercialización de la empresa Costana S.A.C. en el distrito de Trujillo*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Bose, R. (2002). *Customer relationship management: key components for IT success*. Industrial Management & Data Systems.
- Canales Salinas , R. J. (2015). *CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN DE INVERSIONES*. Managua : Facultad de Ciencias Económicas, UNAN.
- Casa Andina. (14 de marzo de 2019). *La Plaza Bar & Grill - Arequipa*. Obtenido de <https://www.casa-andina.com/es/restaurantes/arequipa/la-plaza-bar-and-grill-casa-andina-select-arequipa-plaza>
- Castillo, M., Alvarez, A., & Cabana, R. (2014). Design thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 301-311.
- CENEPRED . (2019). *Centro nacional de estimación, prevención y reducción del riesgo de desastres* . Obtenido de <https://cenepred.gob.pe/web/quienes-somos/>
- CEPLAN. (2019). *Perú 2030: Tendencias globales y regionales*. Centro Nacional de Planeamiento Estratégicos.
- CONEXION ESAN. (2015). *CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN DE INVERSIONES* . Managua: Facultad de Ciencias Económicas, UNAN-Managua.
- Congreso de la Republica . (25 de Agosto de 2016). *Congreso de la Republica* . Obtenido de Congreso de la Republica : [http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Salud/files/pley/pley\\_144\\_2016\\_cr.pdf](http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Salud/files/pley/pley_144_2016_cr.pdf)

Congreso de la Republica. (06 de Mayo de 2003). Obtenido de Congreso de la Republica:  
<http://www2.congreso.gob.pe/sicr/tradocestproc/clproley2001.nsf/pley/964F3DA4010675CB05256D25005C5074?opendocument>

Congreso de la Republica. (25 de Agosto de 2016). *Congreso de la Republica*. Obtenido de Congreso de la Republica:  
[http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Salud/files/pley/pley\\_144\\_2016\\_cr.pdf](http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Salud/files/pley/pley_144_2016_cr.pdf)

Congreso de la Republica. (06 de Mayo de 2018). Obtenido de Congreso de la Republica:  
<http://www2.congreso.gob.pe/sicr/tradocestproc/clproley2001.nsf/pley/964F3DA4010675CB05256D25005C5074?opendocument>

Congreso de la Republica. (2019). *Congreso de la Republica*. Obtenido de Congreso de la Republica: [http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1996/constitucion/cons\\_t3.htm](http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1996/constitucion/cons_t3.htm)

David, F. (2018). *Conceptos de administracion estrategica* . Mexico: Pearson Educacion .

De la Parra, E., & Madero, M. d. (2003). *Estrategias de ventas y negociación*. Mexico D.F.: Panorama Editorial.

Deming, E. (2000). *Out of the Crisis*. Bostos, Estados Unidos: Massachusetts Institute of Technology.

DIARIO GESTION . (10 de MAYO de 2018). *GESTION* . Obtenido de <https://gestion.pe/economia/mef-suba-impuesto-bebidas-alcoholicas-reducir-consumo-233343-noticia/?ref=gesr>

Diario Gestión. (10 de Mayo de 2018). *GESTION*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/mef-sube-impuesto-bebidas-alcoholicas-reducir-consumo-233343-noticia/?ref=gesr>

E. Trischler , W. (1998). *Mejora del valor añadido en los procesos* .

El economista America. (2019). Obtenido de Sector licores crecería en el 2019: <https://www.economistaamerica.pe/mercados-eAmperu/noticias/9127353/05/18/Sector-licores-creceria-10-en-el-2018.html>

EL GRAN MISTIANO . (2020). *SERVICIOS ALIEMNTARIOS GRAN MISTIANO* . Obtenido de <https://www.facebook.com/pg/ELGRANMISTIANO/posts/>

El Peruano. (26 de Mayo de 2016). *Diario oficial del Bicentenario El Peruano*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-declara-de-interes-nacional-la-promocion-y-difusion-ley-n-30460-1392947-2/>

El Peruano. (09 de Marzo de 2021). *Diario oficial del Bicentenario El Peruano*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-declara-de-interes-nacional-la-promocion-y-difusion-ley-n-30460-1392947-2/>

ESAN. (9 de Julio de 2019). *¿Como aplicar con exito la estrategia de customer experience?* Obtenido de Conexion ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/07/como-aplicar-con-exito-una-estrategia-de-customer-experience/>

ESAN. (9 de Julio de 2019). *¿Cómo aplicar con éxito una estrategia de customer experience?* Obtenido de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/07/como-aplicar-con-exito-una-estrategia-de-customer-experience/>

Evans , J. R., & Lindsay , W. M. (2015). *Administracion y control de la calidad* . Mexico DF : Cengage Learning.

Evans, J., & Lindsay, W. (2014). *Administración y Control de la Calidad 9na Edición*. Ciudad de México, México: Cengage Learning.

Expansión. (2020). *Revista Expansión* . Obtenido de <https://expansion.mx/mundo/2020/11/23/estas-son-las-causas-profundas-de-la-inestabilidad-politica-en-peru>

Fernández Salas, M. A. (2016). *Customer Experience en agencia virtual de viaje. Caso de estudio: Atrapalo.com*. Valparaíso, Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Fred R , D. (2003). *Conceptos de Administracion Estratégica* . México: PEARSON EDUCACIÓN.

Gestion. (2019). *GESTION*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/peruanos-alcanzan-consumo-anual-alcohol-8-1-litros-per-capita-95791-noticia/>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2015). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Herrera García, Y. N. (2018). *Gestión de la Experiencia del Cliente y su aporte estratégico en la comunicación de marketing: Estudio en jóvenes consumidoras de tiendas virtuales de productos de belleza de Lima Metropolitana*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

INACAL. (08 de Diciembre de 2017). *INACAL*. Obtenido de <https://www.inacal.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/alertainformativa/files/E-ALERTA%20RD%20044.pdf>

INACAL. (08 de Diciembre de 2017). *INACAL*. Obtenido de <https://www.inacal.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/alertainformativa/files/E-ALERTA%20RD%20044.pdf>

INDUSTRIA LOZADA . (2019). *INDUSTRIA LOZADA* . Obtenido de <https://www.facebook.com/CremaDeQuesoHeladoLozada/>

INEI. (2017). *Perú: Enfermedades no transmisibles y transmisibles, 2016*. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1432/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1432/libro.pdf)

INEI. (2018). *Consumo de Alimentos y Bebidas*. Lima: Gobierno del Perú.

INEI. (2019). *Consumo de bebidas alcohólicas en el Perú*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1657/index1.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1657/index1.html)

INEI. (2019). *Instituto nacional de estadística e informática del 2019*. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01\\_precios\\_dic2019.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_precios_dic2019.pdf)

IPSOS. (6 de agosto de 2020). *Ipsos*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/uso-de-redes-sociales-entre-peruanos-conectados-2020>

ISO. (2015). *ISO 9000:2015*. Obtenido de Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>

ISO International Standard Organization. (2015). *ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad*. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de la ISO.

Kotler, P., & Armstrong, J. (2003). *Principios de Marketing*. Inglaterra : 3ª Edición Europea. Edición Essex .

lamejorparrilla.com. (2 de marzo de 2012). Obtenido de <https://www.lamejorparrilla.com/parrillas/lazos-parrilla-de-zingaro/>

Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 69-96.

Mariño Navarrete, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogota : Alfomega S.A.

Meyer, C., & Shwager, A. (2007). *Comprendiendo la experiencia del cliente*. Harvard Business Review .

MINCETUR . (2019). Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PDM/EstadosUnidos/perfiles/12\\_Perfil\\_Pisco/12\\_Perfil\\_Pisco\\_EEUU6.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/EstadosUnidos/perfiles/12_Perfil_Pisco/12_Perfil_Pisco_EEUU6.pdf)

Ministerio de economía y finanzas. (2019). *Ministerio de economía y finanzas*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/documentos/Desafios\\_politica\\_fiscal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Desafios_politica_fiscal.pdf)

Molla, A. (2014). *Comportamiento del Consumidor*. Barcelona : UOC .

Mora, C. (s.f.). *Lab Nucia: Laboratorio de empresas* . Obtenido de <http://lab.lanucia.es/rs/40656/d112d6ad-54ec-438b-9358-4483f9e98868/94d/filename/customer-experience.pdf>

Olivares, C., Urbano, C., Hidalgo, D., Tinjacá, N., Pérez, J., Gutiérrez, M., . . . Rodríguez, M. (2019). *Mapas de viaje. Metodología para el diagnóstico y propuestas de mejora de la accesibilidad universal en sistemas de transporte público en América Latina y el Caribe*. Obtenido de [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Mapas\\_de\\_viaje\\_Metodolog%C3%ADa\\_para\\_el\\_diagn%C3%B3stico\\_y\\_propuestas\\_de\\_mejora\\_de\\_la\\_acesibilidad\\_universal\\_en\\_sistemas\\_de\\_transporte\\_p%C3%BAblico\\_en\\_Am%C3%A9rica\\_Latina\\_y\\_el\\_Caribe\\_es.pdf?down](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Mapas_de_viaje_Metodolog%C3%ADa_para_el_diagn%C3%B3stico_y_propuestas_de_mejora_de_la_acesibilidad_universal_en_sistemas_de_transporte_p%C3%BAblico_en_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe_es.pdf?down)

Olivares, C., Urbano, C., Hidalgo, D., Tinjacá, N., Pérez, J., Gutiérrez, M., . . . Rodríguez, M. (2019). *Mapas de viaje. Metodología para el diagnóstico y propuestas de mejora de la accesibilidad universal en sistemas de transporte público en América Latina y el Caribe*.

Oracle. (2011). *Customer Experience Impact Report*. Obtenido de <http://www.oracle.com/us/products/applications/cust-exp-impact-report-epss-1560493.pdf>

Ordoñez Escudero , J. (2014). *Investigacion del mercado Peruano de licores*. Peru : Universidad del Uzuay .

Padilla , D., & Quijano, I. (2004). *Diseño de una estrategia tecnológica de Customer Relationship Management (CRM) para la empresa BPM de México*. Mexico .

- Paz, C. A., & Tupia, F. (2013). *Estudio de mercado para medir la aceptación del pisco con macerado de hoja de coca en la ciudad de Arequipa*. Arequipa: Universidad Católica de Santa María.
- Porter, M. (2010). What is the value in health care. *The New England Journal of Medicine*, 2477-2480.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2020). *Decreto Supremo N°080-2020-PCM*. Lima: El Peruano. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-la-reanudacion-de-actividades-ec-decreto-supremo-n-080-2020-pcm-1865987-1>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2020). *Decreto Supremo N°117-2020-PCM*. Lima: El Peruano. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-la-fase-3-de-la-reanudacion-de-a-decreto-supremo-n-117-2020-pcm-1869317-1>
- PRODUCE. (2015). *Directorio de Productos de Pisco*. Arequipa: Ministerio de la Producción.
- Render, B., & Heizer, J. (2014). *Principios de Administración de Operaciones 9na Edición*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Rico, V. (2011). *Optimización de Procesos*. Obtenido de Instituto Tecnológico de Celaya, México: <http://itcelaya.edu.mx/vicenterico/wp-content/uploads/2019/07/OptimizationCourse.pdf>
- Rivera, J. (2009). *Conducta del Consumidor - Estrategias y políticas aplicadas al marketing*. Madrid : ESIC.

Salesforce. (s.f.). *What are customer expectations, and how have they changed?* Obtenido de Salesforce: <https://www.salesforce.com/resources/articles/customer-expectations/?sfdc-redirect=369>

Salesforce. (s.f.). *What Are Customer Expectations, and How Have They Changed?* Obtenido de Salesforce: <https://www.salesforce.com/resources/articles/customer-expectations/?sfdc-redirect=369>

Sanchez Garcia , J. (2020). *MASTER EN MARKETING E INVESTIGACION DE MERCADOS* . Universida de valencia .

Sandoval, H. (2005). *Presentaciones de Gerencia de procesos* .

Segura, M., Barragán, J., & Alarcón, G. (2018). La ruta de servicio del cliente, una herramienta alternativa para iniciar la Mejora en el Servicio e Innovación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 14-27.

Shaw, A. (2013). *Time study Manual de los Erie Works de General Electry Company*.

Stanton, W., Etzel, M., & Walker , B. (2009). *Fundamentos de Marketing* . Mexico : Mc Graw Hill.

Stewart, T. (1999). *A Conversation with Joseph Juran*. Nueva York, Estados Unidos: Fortune.

SUNAT. (2020). *Sunat* . Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2006/oficios/i1962006.htm>

Ugalde Vásquez, A. F. (2019). *Modelo de Plan de comercialización para la industria de lácteos en la provincia del Azuay. Caso de estudio: Empresa Abellito S.A. "La Avelina"*. Cuenca - Ecuador: Universidad del Azuay.

Vergara Pastaza, M. K. (2019). *Plan de comercialización para la empresa Proglobal S.A.*

Quito: Universidad Tecnológica "Indoamérica".

Villar Surco, G. E. (2016). *Propuesta de un plan de posicionamiento y comercialización para*

*la bebida espumante Majestad Clásico Rosado, en la ciudad de Arequipa, 2016.*

Arequipa: Universidad Católica de Santa María.



## 9. ANEXOS

### Anexo A: Encuesta de tendencia

1. ¿Cuántos años tienes?

\_\_\_\_\_

2. Selecciona tu género

a) Femenino

b) Masculino

3. ¿Encuentra el producto con facilidad a los lugares que acude?

a) Si

b) No

Si su respuesta fue “Si” responda la siguiente pregunta

4. ¿Con qué frecuencia lo consume?

a) Diariamente

b) Semanalmente

c) Mensual

d) Ocasionalmente

e) Nunca

5. ¿Cuáles son las marcas de macerado que más consume?

a) Sacha

b) El Gran Mistiano

c) Sumac

d) Olaya

6. ¿Cada cuánto consumes macerados Sacha?

- a) Diariamente
  - b) Semanalmente
  - c) Mensualmente
  - d) Ocasionalmente
7. ¿En que ocasiones consumes macerados Sacha?
- a) Eventos Familiares
  - b) Reuniones Familiares
  - c) Fiestas
  - d) Otros
8. ¿En que canales de venta te gustaría adquirir Macerados Sacha?
- a) Restaurantes
  - b) Bares
  - c) Tiendas
  - d) Supermercados
9. ¿Cuál es la primera reacción al producto SACHA?
- a) Muy Positiva
  - b) Positiva
  - c) Neutral
  - d) Negativa
10. ¿Luego de consumir macerado SACHA se encuentra satisfecho?
- a) Totalmente Satisfecho
  - b) Satisfecho
  - c) Poco Satisfecho
11. ¿Cómo calificaría la calidad del macerado SACHA?
- a) Alta

- b) Intermedia
- c) Baja Calidad



## Anexo B: Pauta de preguntas de encuesta a clientes

Objetivo general: Determinar el nivel de aceptación y el proceso de compra que tiene el macerado SACHA en un mercado dirigido a personas de 24 a 70 años, que residan en Arequipa.

Datos de entrevistados:

- Marcia Castillo – 50 años
- Jorge Romero – 50 años
- Mabel Córdova – 20 años
- Elizabeth Salas – 26 años
- Katherine Meza – 25 años
- Esteban Córdova – 24 años
- José Luis Herrera – 24 años
- Angie Vargas – 27 años
- José María Sosa – 64 años
- Mario Paredes – 57 años

Preguntas realizadas

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuántos años tiene?

Preguntas Generales o de apertura:

3. ¿En qué ocasiones compra bebidas alcohólicas?
4. ¿Cuáles son sus bebidas favoritas?
5. ¿Dónde compra las bebidas que desea adquirir?

Preguntas de Transición:

6. ¿Ha probado los macerados hechos a base de pisco, es una bebida de su agrado?
7. ¿Dónde o en qué ocasión probó el macerado?
8. ¿Qué opina acerca de los macerados que se encuentran en el mercado actualmente?

9. ¿Los encuentra en los supermercados?
10. ¿Cómo es su experiencia de compra?
11. ¿Los consumiría en restaurantes como acompañamiento?
12. En comparación con otras alternativas de bebidas a base de alcohol ¿Cómo considera la opción que ofrece Macerados Sacha?

Preguntas Específicas:

Se realiza una degustación del licor

13. ¿Cuál es su primera reacción del producto?
14. ¿Qué opina del licor de Maracuyá (color, aroma y sabor)?
15. ¿Qué opina del licor de Hoja de Coca (color, aroma y sabor)?
16. ¿Cuál de los licores le ha gustado más?

Se presentan los productos para que los participantes puedan observarlos.

17. ¿Qué opina de la marca y la etiqueta?
18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un licor de este tipo?
19. ¿Si se crearía una línea premium, estaría dispuesto a pagar un precio más elevado?

Preguntas de Cierre:

20. ¿Qué otras opiniones y requerimientos le gustaría para cumplir con sus expectativas?

### Anexo C: Matriz de Consistencia

TÍTULO:		APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE (CX) PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION EN LA EMPRESA DE MACERADOS "SACHA", EN LA CIUDAD DE AREQUIPA							
Formulación del problema		Objetivos		Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Diseño de Investigación	
Interrogante Principal	Interrogante Específicas	Objetivo Principal	Objetivo Específicos	Hipótesis Principal					
¿Cómo se optimizará el proceso de comercialización y distribución con la propuesta de aplicación del análisis Customer Experience (CX) en la empresa de macerados "Sacha" en la ciudad de Arequipa?	¿Cuál es la situación actual en los procesos de comercialización y distribución y que deficiencias existen en ambos procesos?	Proponer la optimización del proceso de distribución y comercialización mediante el método Customer Experience (CX) en la empresa de macerados Sacha, ciudad Arequipa.	Identificar la situación actual de la empresa, tanto en su entorno externo como interno, y los procesos internos de comercialización y distribución.	<b>H1:</b> Es factible que al aplicar el análisis de experiencia del cliente (CX) se logre optimizar el proceso de comercialización y distribución de la empresa "Macerados Sacha" en la ciudad de Arequipa.	<b>Variable Independiente:</b> Customer Experience CX	Percepciones del cliente	Necesidades que la empresa debe cumplir de sus clientes	<b>Tipo de Investigación:</b> No Experimental  <b>Nivel de Investigación:</b> Descriptivo  <b>Método de Investigación:</b> Cuantitativo Cualitativo  <b>Población:</b> Consumidores de bebidas alcoholicas en Arequipa  <b>Muestra:</b> Probabilística  <b>Técnica:</b> Encuestas Focus Group	
	¿Cómo aplicar el análisis experiencia del cliente (CX) para mejorar los procesos comercialización y distribución de los productos de macerado de la empresa "Macerados Sacha"?		Analizar los resultados de la encuesta en cuanto al conocimiento del producto y la tendencia de consumo y satisfacción del cliente como consumidor de bebidas en base a macerados de licor.						Calidad de productos
	¿Las propuestas permiten mitigar o eliminar las deficiencias identificadas?		Promocionar el producto actual para cubrir la cobertura de la demanda actual de productos macerados en la ciudad de Arequipa				Interacciones del cliente		
	¿Cuáles son los beneficios esperados de la mejora que evidencian la optimización del proceso de comercialización y distribución?		Diagnosticar los canales actuales de distribución de producto y a la vez proponer nuevos canales.						Evaluar los beneficios económicos esperados e indicadores de distribución y comercialización
			Optimización de los procesos	Índice de valor agregado	Crecimiento de ventas (Comercialización)	Volumen de ventas			

**Anexo D: Precio promedio de combustible en la ciudad de Arequipa**

**Facilit** **Osinergmin**

Precio Reportado por los operadores de las Estaciones de Servicio y Grifos

AREQUIPA AREQUIPA AREQUIPA Gasohol 90 Plus

Distrito	Establecimiento	Dirección	Teléfono	Precio de Venta (Soles por galón)
AREQUIPA	INVERSIONES F & Z S.A.	AV. MARISCAL CASTILLA N° 170	054220512/#310530	15.39
AREQUIPA	ESTACION DE SERVICIOS LOS INCAS E.I.R.L.	ESQ. DE AV. VIDAUURRAGA CON CALLE BILLINGHURST, URB. PABLO VI, II ETAPA, MZ. L LT. 8	054222288	15.99
AREQUIPA	JOTAS Y GES S.A.C.	AV. DANIEL ALCIDES GARRION N° 120 - IV CENTENARIO	054225118	15.99
AREQUIPA	GRIFO CRUZ AYABACAS E.I.R.L.	AV. PARRA N° 371	012241616/054202290	15.99
AREQUIPA	DISTRIBUCIONES AREQUIPA S.A.C.	AV. JORGE CHÁVEZ N° 801	054206795/054201278	15.99
AREQUIPA	DISTRIBUCIONES AREQUIPA S.A.C.	AV. INDEPENDENCIA N° 552	054206795/054201278	15.99
AREQUIPA	GRIFO SUR AREQUIPA E.I.R.L.	AV. JESUS N° 302	054451590/958636892	16.18
AREQUIPA	JOSE CARLOS MEDINA VELASQUEZ S.A.	AV. INDEPENDENCIA N° 1243	054220514/958946035	16.19
AREQUIPA	PETROLL SUR II S.R.L.	AV. VENEZUELA N° 219	054226983	16.20
AREQUIPA	COESTI S.A.	AV. VENEZUELA N° 2200	054216401/054286382	16.29
AREQUIPA	PACIDAMA ENERGIA S.A.C.	AV. JESÚS N° 400	054450786	16.30
AREQUIPA	ESTACION DE ENERGIAS EL CENTENARIO S.A.C.	CALLE RICARDO PALMA N° 502 - 504 UMACOLLO	054273330	16.30
AREQUIPA	AUTOMOTRIZ ANDINA S.A.	CALLE HUÁNUCO N° 407	054222200/054222227	16.30

Fuente: Pagina web Osinerming

### ANEXO E: Costos actuales estimados

#### Costos actuales de producción estimado sin propuestas

	Costo de Producción estimados sin propuestas									
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Maracuya	S/25.199,01	S/25.260,42	S/24.561,30	S/23.389,50	S/14.033,70	S/23.071,52	S/22.458,93	S/21.846,33	S/21.233,74	S/20.621,15
Aguaymanto	S/21.545,56	S/21.598,07	S/21.001,80	S/19.998,40	S/12.000,20	S/19.726,52	S/19.202,74	S/18.678,97	S/18.155,19	S/17.631,42
Muña	S/16.532,69	S/16.572,98	S/16.116,30	S/15.345,50	S/9.207,30	S/15.136,88	S/14.734,96	S/14.333,05	S/13.931,14	S/13.529,23
Hoja de Coca	S/23.136,39	S/23.192,78	S/22.550,00	S/21.475,00	S/12.885,00	S/21.183,04	S/20.620,60	S/20.058,15	S/19.495,70	S/18.933,25
Papaya	S/8.357,22	S/8.377,59	S/8.149,80	S/7.757,10	S/4.656,30	S/7.651,64	S/7.448,48	S/7.245,31	S/7.042,15	S/6.838,98
<b>Total Costo Producción</b>	<b>S/94.770,87</b>	<b>S/95.001,83</b>	<b>S/92.379,20</b>	<b>S/87.965,50</b>	<b>S/52.782,50</b>	<b>S/86.769,59</b>	<b>S/84.465,70</b>	<b>S/82.161,82</b>	<b>S/79.857,93</b>	<b>S/77.554,04</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### Costos totales actuales estimado sin propuestas

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Costos Directos	S/ 94.770,87	S/ 95.001,83	S/ 92.379,20	S/ 87.965,50	S/ 52.782,50	S/ 86.769,59	S/ 84.465,70	S/ 82.161,82	S/ 79.857,93	S/77.554,04
Costos Indirectos	S/ 16.620,00	S/ 17.118,60	S/ 17.632,16	S/ 18.161,12	S/ 18.705,96	S/ 19.267,14	S/ 19.845,15	S/ 20.440,50	S/ 21.053,72	S/21.685,33
Depreciación Maquinaria	S/ 2.312,50	S/ 2.312,50	S/ 2.312,50	S/ 2.312,50	S/ 2.312,50	S/ 2.312,50	S/ 2.312,50	S/ 2.312,50	S/ 2.312,50	S/2.312,50
Honorarios de personal	S/ 148.780,00	S/ 153.243,40	S/ 157.840,70	S/ 162.575,92	S/ 167.453,20	S/ 172.476,80	S/ 177.651,10	S/ 182.980,63	S/ 188.470,05	S/194.124,15
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>S/262.483,37</b>	<b>S/267.676,33</b>	<b>S/270.164,56</b>	<b>S/271.015,05</b>	<b>S/241.254,16</b>	<b>S/269.819,14</b>	<b>S/272.937,36</b>	<b>S/276.218,25</b>	<b>S/279.666,68</b>	<b>S/283.287,68</b>

Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO F: Costos propuestos estimados

### Costos propuestos de producción estimados

	Costos de producción propuestos estimados				
	2021	2022	2023	2024	2025
Maracuya	S/27.989,34	S/26.393,19	S/26.764,16	S/26.784,00	S/26.932,80
Aguaymanto	S/23.931,34	S/22.566,60	S/21.578,79	S/22.857,80	S/23.153,60
Muña	S/18.363,39	S/17.316,17	S/16.558,19	S/17.385,30	S/17.761,30
Hoja de Coca	S/25.698,33	S/24.232,83	S/23.172,08	S/24.500,00	S/25.495,00
Papaya	S/9.282,63	S/8.753,27	S/8.782,20	S/8.935,20	S/9.169,80
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCION (COSTOS DE VENTAS)</b>	<b>S/105.265,03</b>	<b>S/99.262,05</b>	<b>S/96.855,42</b>	<b>S/100.462,30</b>	<b>S/102.512,50</b>

Fuente: Elaboración Propia

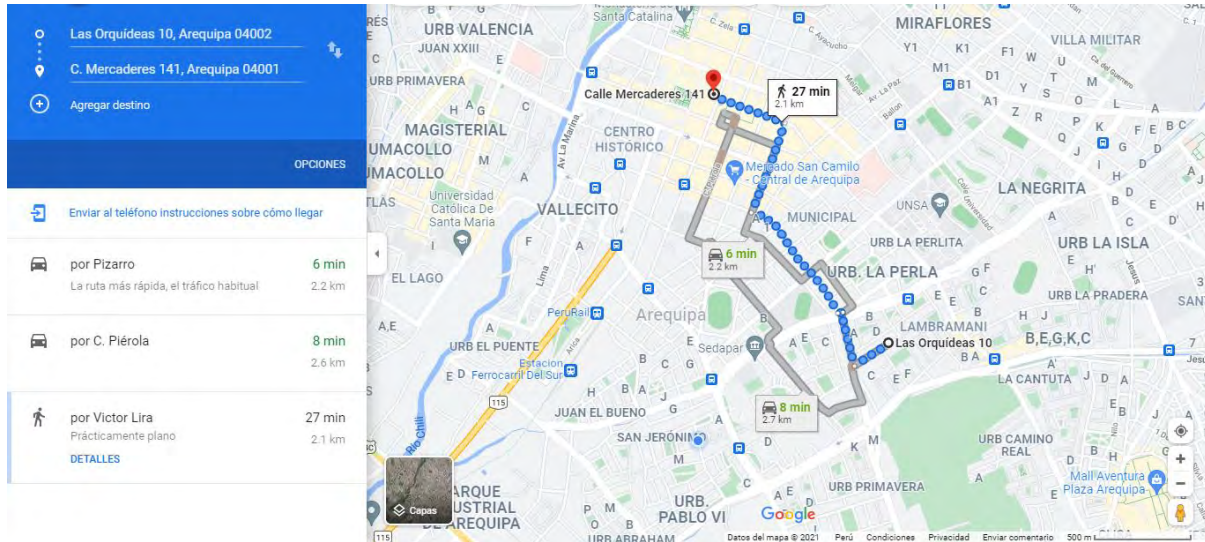
### Costos totales propuestos estimados

	2021	2022	2023	2024	2025
Costos Directos	S/ 105.265,03	S/ 99.262,05	S/ 96.855,42	S/ 100.462,30	S/ 102.512,50
Costos Indirectos	S/ 20.448,27	S/ 21.061,72	S/ 21.693,57	S/ 22.344,38	S/ 23.014,71
Depreciación Maquinaria	S/ 2.312,50	S/ 2.312,50	S/ 2.312,50	S/ 2.312,50	S/ 2.312,50
Honorarios de personal	S/ 167.568,00	S/ 172.595,04	S/ 177.772,89	S/ 183.106,08	S/ 188.599,26
Costos de la propuesta	S/ 28.270,58	S/ 29.118,70	S/ 29.992,26	S/ 30.892,03	S/ 31.818,79
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>S/ 323.864,38</b>	<b>S/ 319.149,54</b>	<b>S/ 338.370,95</b>	<b>S/ 357.592,37</b>	<b>S/ 376.813,79</b>

Fuente: Elaboración Propia

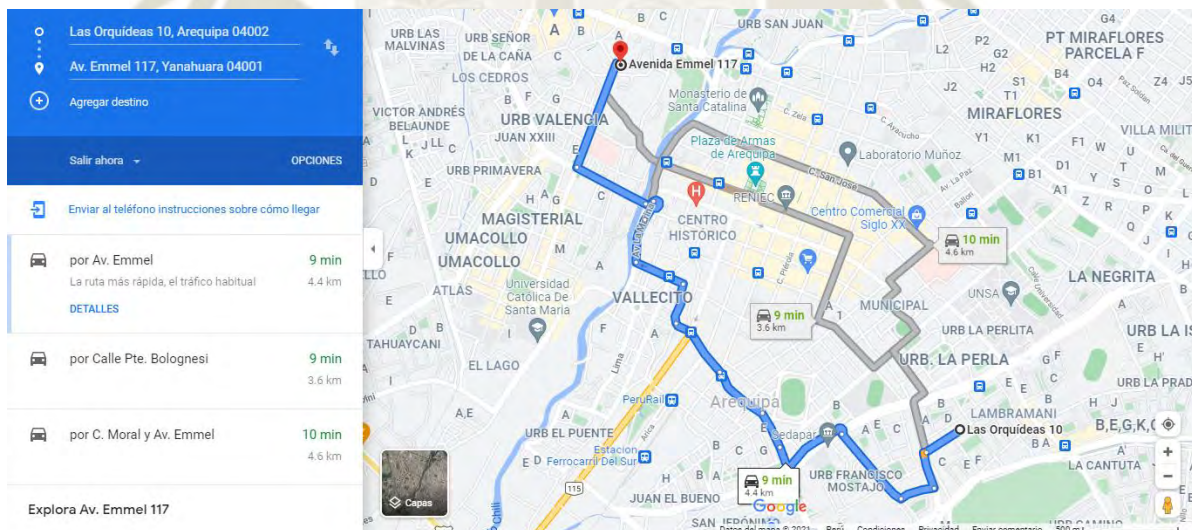
### ANEXO G: Costos propuestos estimados

#### Ruta de punto de venta Patio del Ekeko



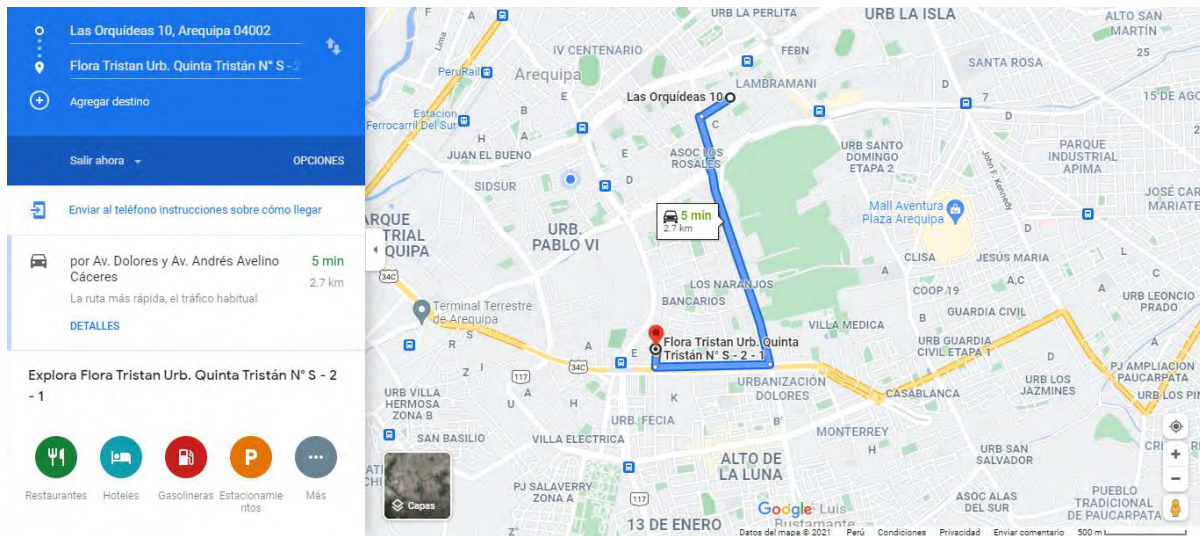
Fuente: Google Maps

#### Ruta de punto de venta Supermercado Franco Yanahuara



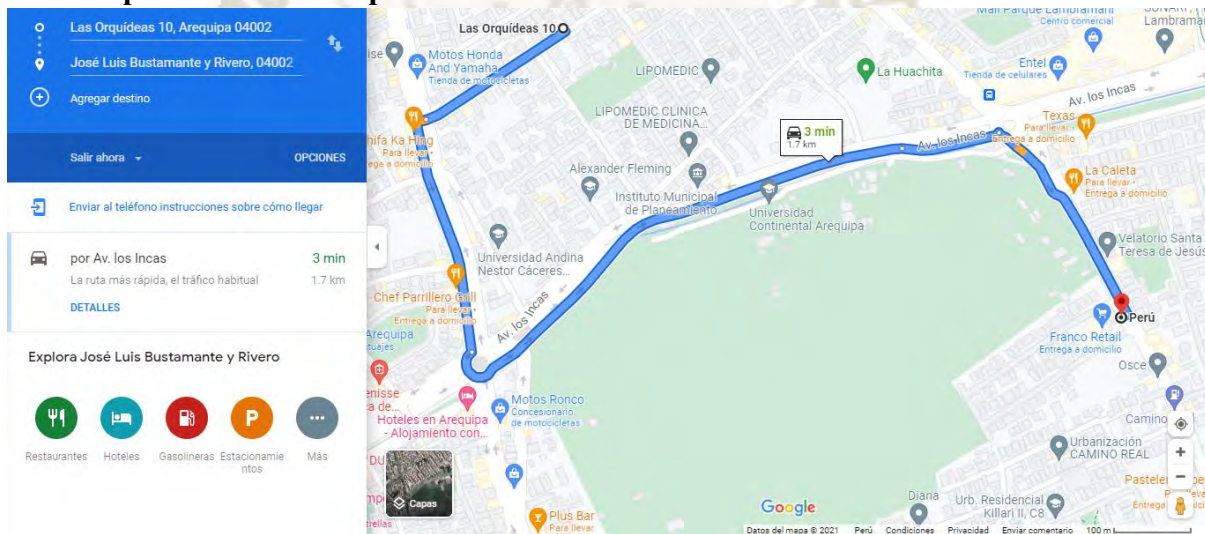
Fuente: Google Maps

### Ruta de punto de venta Supermercado Kostos



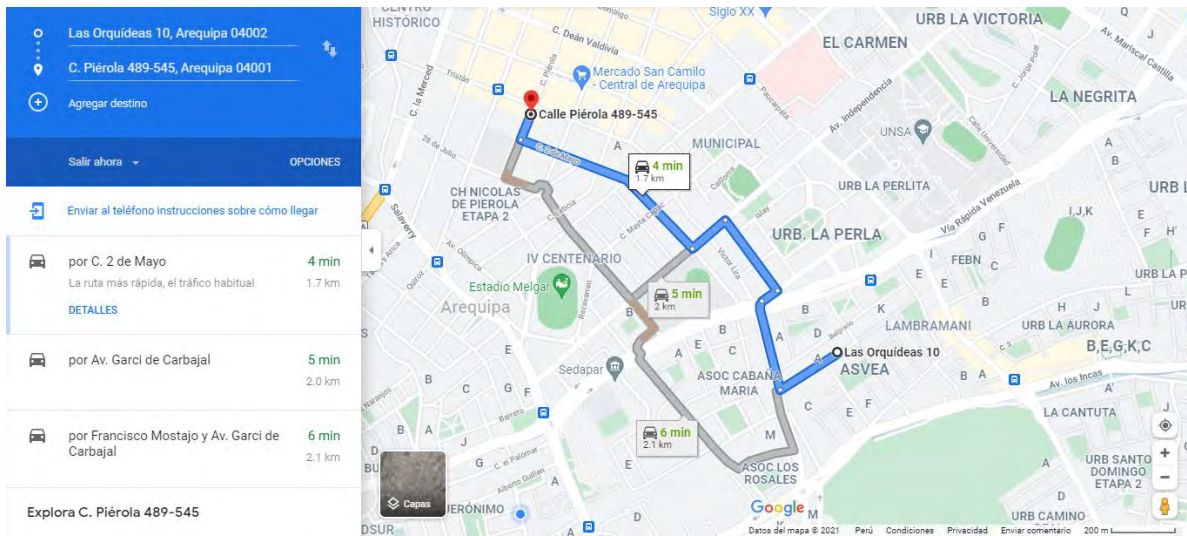
Fuente: Google Maps

### Ruta de punto de venta Supermercado Franco Lambramani



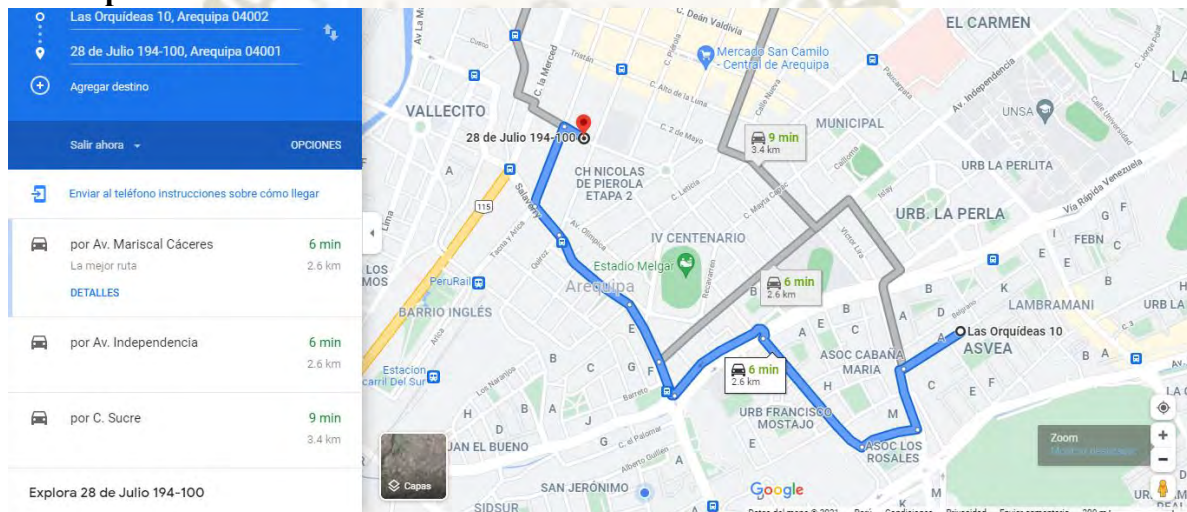
Fuente: Google Maps

### Ruta de punto de venta Tienda calle Pierola



Fuente: Google Maps

### Ruta de punto de venta Tienda la Barraca



Fuente: Google Maps

### Ruta de punto de venta Supermercado El Super calle Piérola

Las Orquídeas 10, Arequipa 04002

C. Piérola 108, Arequipa 04001

Agregar destino

Salir ahora Opciones

Enviar al teléfono instrucciones sobre cómo llegar

por C. 2 de Mayo y C. Piérola	6 min
La mejor ruta	2.2 km
<a href="#">DETALLES</a>	
por Pizarro	6 min
	2.2 km
por C. Piérola	8 min
	2.6 km

Explora C. Piérola 108

Fuente: Google Maps

