



FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍAS

TESIS

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE
GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL ÁREA
COMERCIAL A FIN DE CUMPLIR LAS METAS Y
OBJETIVOS TRAZADOS POR LA EMPRESA ABC.**

Para Elaborar Tesis Para Optar Título Profesional de
INGENIERO INDUSTRIAL

Autor:
Bach. CARLOS AUGUSTO GARCÍA AGURTO

Lima Perú 2017

DEDICATORIA

El desarrollo de esta tesis y de toda mi carrera no hubiese sido posible sin la bendición de Dios, el apoyo de mis padres, mis hijos por brindarles un mejor futuro y ejemplo, mi hermana y por ultimo y no menos importante a mi amiga, compañera y pareja ANA

PAMELA FALLA MINCHAN.

AGRADECIMIENTO

A mis padres por enseñarme el camino correcto para el logro de mis objetivos.

A mi pareja que cada día fue parte de este gran sueño.

A mis centros de estudios que me han sabido guiar para el desarrollo de mi educación.

A mis profesores por ilustrarme con sus enseñanzas.

A mis amigos, compañeros de trabajo.

PRESENTACIÓN

Señores del Jurado:

Cumpliendo con el Reglamento de Grados y Títulos vigente en la Facultad de Ingeniería y Negocios de la Universidad Privada Norbert Wiener.

Presentamos a vuestra consideración la tesis intitulada:

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL ÁREA COMERCIAL A FIN DE CUMPLIR LAS METAS Y OBJETIVOS TRAZADOS POR LA EMPRESA ABC.

La misma que es el resultado de una investigación tecnológica o aplicada desarrollada bajo la modalidad de investigación en las ciencias del diseño, con la cual aspiro obtener el Título Profesional de **INGENIERO INDUSTRIAL** que otorga esta casa superior de estudios.

Admito la posibilidad de algunas pequeñas deficiencias por lo que recurro a su elevado juicio de maestros para saberlas dispensar.

Lima, 20 de diciembre de 2017

Bach. Carlos Augusto García Agurto

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Por el presente documento los tesisistas de la Escuela Académico Profesional de **INGENIERÍAS** de la Universidad Privada Norbert Wiener identificados como:

García Agurto, Carlos Augusto

Declaro como autor de la tesis: Diseño e implementación de un plan estratégico aplicado en el área comercial de ventas para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, Caso Empresa ABC, realizada para optar el título profesional de INGENIERO INDUSTRIAL que he elaborado íntegramente, que no existe plagio alguno de un documento o tesis existente previamente y que los datos, referencias, citas y bibliografía son veraces.

Lima, 20 de diciembre de 2016

.....

García Agurto, Carlos Augusto

DNI 10551979

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Por el presente documento yo, tesista de la Escuela Académico Profesional de **INGENIERÍAS** de la Universidad Privada Norbert Wiener identificado como:

García Agurto, Carlos Augusto

Declaro como autor de la tesis: Diseño e implementación de un plan estratégico aplicado en el área comercial de ventas para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, Caso Empresa ABC, elaborada para optar el título profesional de INGENIERO INDUSTRIAL que la he elaborado íntegramente, que no existe plagio alguno de un documento o tesis existente previamente y que los datos, referencias, citas y bibliografía son veraces.

Lima, 20 de diciembre de 2016

.....

García Agurto, Carlos Augusto

DNI 10551979

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
PRESENTACIÓN.....	4
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	5
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	6
INDICE DE CONTENIDOS.....	7
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	9
ÍNDICE DE ANEXOS.....	12
CAPÍTULO I: DISEÑO DEL ARTEFACTO.....	14
1.1 Ámbito de investigación.....	14
1.2 Situación problemática.....	19
1.3 Problema de investigación.....	22
1.4 Justificación.....	22
1.5 Antecedentes de la investigación.....	22
1.6 Objetivos.....	23
1.7 Alternativas de solución.....	24
1.8 Desarrollo de alternativas.....	25
1.9 Selección de alternativas.....	32
1.10 Alternativa elegida.....	35
1.11 Revisión de literatura / Marco teórico.....	35
1.12 Planeamiento del diseño.....	55
1.13 Diseño del artefacto.....	56
CAPÍTULO II: PROGRAMACIÓN.....	63
2.1 Cronograma del proyecto.....	87
2.2 Diagrama de actividades.....	88
2.3 Ruta crítica.....	89
2.4 Estimación de riesgos.....	90
CAPÍTULO III: EVALUACIÓN.....	91
3.1 Evaluación técnica.....	91
3.2 Evaluación económica.....	94
3.3 Evaluación financiera.....	97
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	91
4.1 Conclusiones.....	103

4.2	Recomendaciones	104
	REFERENCIAS	105
	ANEXO A:	113
	ANEXO B:	115
	ANEXO C:	118

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla N^a 01: Valores de Empresa ABC.
- Tabla N^a 02: Plantilla de personal de la empresa ABC
- Tabla N^a 03: Ventas por región Vs. Año y objetivo.
- Tabla N^a 04: Ventas por líneas Vs Año Anterior y Objetivo.
- Tabla N^a 05: Inversión de rediseño
- Tabla N^a 06: Costo de Operación
- Tabla N^a 07: Análisis Interno
- Tabla N^a 08: Análisis Externo
- Tabla N^a 09: Inversión por Capacitación de personal
- Tabla N^a 10: Costo de Operación
- Tabla N^a 11: Análisis Interno
- Tabla N^a 12: Análisis Externo
- Tabla N^a 13: Inversión Mensual por Diseño e Implementación
- Tabla N^a 14: Costo de Operación
- Tabla N^a 15: Análisis Interno
- Tabla N^a 16: Análisis Externo
- Tabla N^a 17: Evaluación de expertos para alternativa A
- Tabla N^a 18: Evaluación de expertos para alternativa B
- Tabla N^a 19: Evaluación de expertos para alternativa C
- Tabla N^a 20: Alternativa elegida
- Tabla N^a 21: Categorías de PCI calificación.
- Tabla N^a 22: Perfil de oportunidades y amenazas - POAM.
- Tabla N^a 23: Análisis FODA.
- Tabla N^a 24: Fuentes Secundarias
- Tabla N^a 25: Cuadro de Ventas general.
- Tabla N^a 26: Ventas por líneas.
- Tabla N^a 27: Cuadro de Contribución
- Tabla N^a 28: Plantilla de personal de Operaciones de comercio.
- Tabla N^a 29: Productividad por vendedores.
- Tabla N^a 30: Perfil de Capacidad Directiva
- Tabla N^a 31: Perfil de Capacidad Talento Humano

Tabla N^a 32: Perfil de Capacidad Competitiva

Tabla N^a 33: Perfil de Factores Externos

Tabla N^a 34: Hoja de Trabajo DOFA

Tabla N^a 35: Matriz de Impacto

Tabla N^a 36: Análisis DOFA

Tabla N^a 37: Matriz de Riesgo

Tabla N^a 38: Ventas anuales vs inversión del artefacto

Tabla N^a 39: Distribución de las fuentes de inversión total

Tabla N^a 40: Factibilidad de recursos humanos

Tabla N^o 41 Flujo de caja económico

Tabla N^o 42 Valor actual neto económico (VANE)

Tabla N^o 43 Tasa de interés de retorno económico (TIRE)

Tabla N^o 44 Coeficiente de beneficio costo económico (BCE)

Tabla N^o 45 Periodo de recupero económico

Tabla N^o 46 Cuadro de resumen de resultados

Tabla N^o 47 Flujo de caja financiero

Tabla N^o 48 Valor actual neto financiero (VANF)

Tabla N^o 49 Tasa interna de retorno financiero (TIRF)

Tabla N^o 50 Coeficiente de beneficio costo financiero (BCF)

Tabla N^o 51 Periodo de recupero financiero (PRF)

Tabla N^o 52 Coeficiente de beneficio neto inversión (BNI)

Tabla N^o 53 Índice de rentabilidad anual (IRA)

Tabla N^o 54 Flujo anual equivalente

Tabla N^o 55 Resumen de los resultados

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Grafica N° 01: Organigrama de ABC del Perú.
- Grafica Nª 02: Ciclos en el método de Investigación en Diseño-ciencia
- Grafica Nª 03: Flujograma del diseño
- Grafico N° 04: Esquema de diseño pre eliminar
- Grafica Nª 05: Flujograma del Diseño definitivo
- Grafica Nª 06: Cadena de Valor
- Grafica Nª 07: Diagrama de Ishikawa
- Grafico N° 08: Flujo de inventario y aprobación de presupuesto
- Grafico N° 09: Generación de orden de compra para proveedor
- Grafico N° 10: Generación de orden de compra para proveedor
- Grafico N° 11: Evaluación de Proveedores
- Grafico N° 12: Ingreso de productos nuevos
- Grafica N° 13: Despacho físico de mercadería
- Gráfica Nª 14: Objeto social de la empresa ABC
- Gráfica Nª 15: Conocimiento de misión de la empresa
- Gráfica Nª 16: Conocimiento de objetivos y principios
- Gráfica Nª 17: Conocimiento de valores de la empresa
- Gráfica Nª 18: Conocimiento de políticas de la empresa
- Gráfica Nª 19: Conocimiento de organigrama de la empresa
- Gráfica Nª 20: Conocimiento de estrategias de la empresa
- Gráfica Nª 21: Conocimiento de funciones del cargo que desempeña
- Gráfica Nª 22: Existencia de personal encargado
- Gráfica Nª 23: Como consideren a su jefe
- Gráfico N° 24: Participación en la empresa
- Gráfico N° 25: Cumplimiento de normas
- Gráfico N° 26: Posicionamiento de productos
- Gráfico N° 27: Elección de productos
- Gráfico Nª28: Conocimiento acerca de la publicidad
- Gráfica Nª 29: Preferencia por la empresa
- Gráfica Nª 30: Conocimiento de portafolio de productos
- Grafica Nª 31: Decisión de compra

- Gráfica Nª 32: Calidad de productos
- Gráfica Nª 33: Precios frente a la competencia
- Gráfica Nª 34: Competencia de precios
- Gráfica Nª 35: Medio de publicidad
- Gráfica Nª 36: Aumento de publicidad
- Gráfica Nª 37: Calidad de Servicio
- Gráfica Nª 38: Medios de pagos
- Gráfica Nª 39: Personal capacitado
- Gráfica Nª 40: Calidad de producto y procesos

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo A: Encuesta dirigida a los directivos de la empresa ABC
- Anexo B: Encuesta dirigida al cliente interno de la empresa ABC
- Anexo C: Encuesta dirigida al cliente de la empresa ABC
- Anexo D: Resultados encuesta análisis administrativo
- Anexo E: Resultados encuesta análisis de calidad

CAPÍTULO I: DISEÑO DEL ARTEFACTO

1.1 Ámbito de investigación

La empresa: ABC.

a. Datos generales

RUC : 20383380642
Razón social : Empresa ABC.

b. Misión

“En ABC nos exigimos alcanzar la plena satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, proveedores y empleados. Para alcanzar esto, nuestras claves se encuentran cimentadas en la renovación, el control y la actualización constante, sin dejar de lado el alto sentido de atención y servicio que nos distinguen.

Nuestra principal preocupación no es sólo ofrecer una amplia gama de productos; sino, hacer uso de todos los recursos que nos brinda la tecnología para ser propositivos, informativos, prácticos y humanos”.

c. Visión

“Se ha planteado un solo objetivo: ser el principal y más completo Punto de Referencia y de Venta, tanto para clientes como proveedores del Grupo; de tal manera que, la perspectiva que se tiene del Comercio y de la Base de Datos Electrónica cambie completamente.

Como es costumbre, continuaremos creando e innovando para marcar las pautas en el Mercado y, así, seguir formando parte de la vida de cientos de familias mexicanas quienes servimos con un alto sentido de responsabilidad, compromiso, ética y valor.

d. Valores

Tabla N° 01: Valores de Empresa ABC.

Honestidad	Ejecución	Lealtad	Respeto y confianza mutuo
Este es uno de los principales valores para pertenecer al Grupo y a la empresa, cuidando y preservando mucho lo que tenemos dando valor agregado a decir las cosas con la veracidad del caso.	Son todas las directivas y las estrategias que debemos de bajar al piso de venta con la finalidad de garantizar que las cosas se realicen en tiempo y forma.	Este valor es parte importante porque nos permite decir las cosas claras tanto de arriba hacia abajo, siempre teniendo claro las jerarquías.	Este valor es pieza importante ya que esto se debe de primar ya que el respecto se debe de acuerdo a la pirámide.

Fuente: Empresa ABC.

e. Evolución histórica

ABC: Grupo ABC es la compañía líder en servicios financieros y de comercio especializado en Latinoamérica. Su fuerza radica en más de 60 años de experiencia contribuyendo a mejorar el poder adquisitivo y la calidad de vida de millones de familias, a través del acceso a productos y servicios de alta calidad.

Determinantes del éxito de Grupo ABC son:

- Fundación de la fábrica de muebles y la primera tienda Salinas y Rocha en el año 1906
- Se funda ABC, dedicada a la manufactura de radios y televisores 1950.
- Hugo Salinas Price asume la gerencia general de la empresa 1952.
- Hugo Salinas Price asume la dirección general de ABC 1961.
- ABC solicita su primer crédito a Bank of América 1963.
- Como consecuencia de la devaluación del peso, ABC se ve forzada a cambiar su estrategia de ventas a crédito a solo de contado 1976.
- Hugo Salinas Price nombra a su hijo, Ricardo B. Salinas pliego como presidente de Grupo ABC 1987.
- Realiza su primera oferta en la bolsa mexicana de valores 1993.

- Lista sus acciones en forma global depository Shares (GDS) en la bolsa de Nueva York (NYSE) 1994.
- Ricks Welts y Ricardo B. Salinas firma convenio de transmisión de juegos de la NBA en TV Azteca 1995.
- Firma el contrato con Western Unión para realizar servicios de transferencias electrónicas de dinero 1996.
- Inicia operaciones en América Latino con la apertura de cuatro tiendas en Guatemala 1997.
- Ricardo B. Salinas funda Unefon, compañía de telefonía 1998.
- Grupo ABC gana subasta para adquirir el 94.3% de participación en el capital de Grupo Salinas y Rocha. Al momento de su adquisición Salinas y Rocha era una empresa dedicada a la venta de muebles, artículos para el hogar y ropa 1999.
- Javier Sarro Cotrina es nombrado Director General de Grupo ABC, se cumple 50 años de operación 2000.
- Se adquiere la Curacao en ciertos países de Latinoamérica 2001.
- Se vendió la participación accionaría en ABC Dominicana y se descontinuaron gradualmente las operaciones en el Salvador 2002.
- Inicia una reestructuración menor con el fin de hacer su estructura corporativa más eficiente. The ONE se fusiono con ABC del Milenio 2003.
- Pedro Padilla es nombrado Director General de Grupo Salinas 2004.
- Se termina el programa de Global Depository Shares (GDS's) con la bolsa de valores de Nueva York (NYSE).
- Se inicia operaciones comerciales con Panamá por medio de un contrato de franquicia con un grupo de inversiones locales bajo el formato de las tiendas ABC 2005.
- Se renueva el contrato de envíos con Western Unión por seis años, se descontinuaron las operaciones de los formatos Elektricidy y Bodega de remates como parte de la estrategia de la compañía de crecer a través de sus formatos de tienda más rentables 2006.
- Carlos Septién asume la dirección general de Grupo ABC, sustituyendo a Javier Sarro, quien a partir de ese momento asume la responsabilidad de la expansión internacional del grupo 2007.

- Grupo ABC introduce en México la línea de autos FAW. Inician operaciones en Brasil a través del formato de tiendas ABC 2008.
- Grupo ABC supera los 2,000 puntos de venta en México, Centro y Sudamérica. ABC celebra 10 años de presencia en Perú.
- Italika lanza la convocatoria para primer concurso de fotografía 'Tu Misión es Fotografiar Nuestra Misión'.
- Se producen más de 120,000 motocicletas Italika en la planta Ensámblika en un año 2009.
- Grupo ABC lanza su marca propia: EKT --sinónimo de tecnología, precio y servicio-para equipos electrónicos, con gran demanda.
- Tienda ABC.com supera los 4 millones de visitantes.
- Italika cumple su 5° Aniversario.
- Lanza una historieta para sus clientes denominada 'La familia Luchón'. El objetivo es enseñar conceptos básicos de finanzas y administración doméstica.
- Grupo ABC cumple su 60° Aniversario, un año más formando parte de los hogares de México y Latinoamérica.
- Italika presenta dos nuevos modelos en la Expomoto, ampliando su gama de productos y patrocina también la Nascar Corona Series 2010.
- Italika rompe marcas y vende la motocicleta número un millón. Su cuota de mercado actualmente es del 63%.
- Prestaprenda supera los 600 puntos de venta en todo el territorio mexicano.
- Italika amplía su red de distribución en México a través de nuevos canales, como tiendas y supermercados de prestigio.
- Grupo ABC coloca un bono de deuda en los mercados internacionales por US\$400 millones a 7 años con una tasa anual de rendimiento de 7.5%.
- Italika es patrocinador oficial de Expo Moto 2011-12-13, 2011
- ABC renueva convenios y firma nuevos acuerdos con diferentes empresas, para ampliar sus servicios de transferencias de dinero.
- Grupo ABC adquiere Advance América, la empresa líder en préstamos no bancarios a corto plazo en Estados Unidos.
- Abre Punto Casa de Bolsa, subsidiaria bursátil que opera con los más altos estándares de seguridad y eficiencia en atención al cliente, año 2012.

f. Situación actual

El número de trabajadores es de 605, actualmente cuenta con 70 tiendas a nivel nacional, distribuidas en 6 zonas o regiones, contando cada región con 12 tiendas.

g. Actividad económica

La actividad principal venta minorista de equipos de uso doméstico. Según el clasificador Internacional Industrial Uniforme (CIIU) pertenece a las siguientes especificaciones:

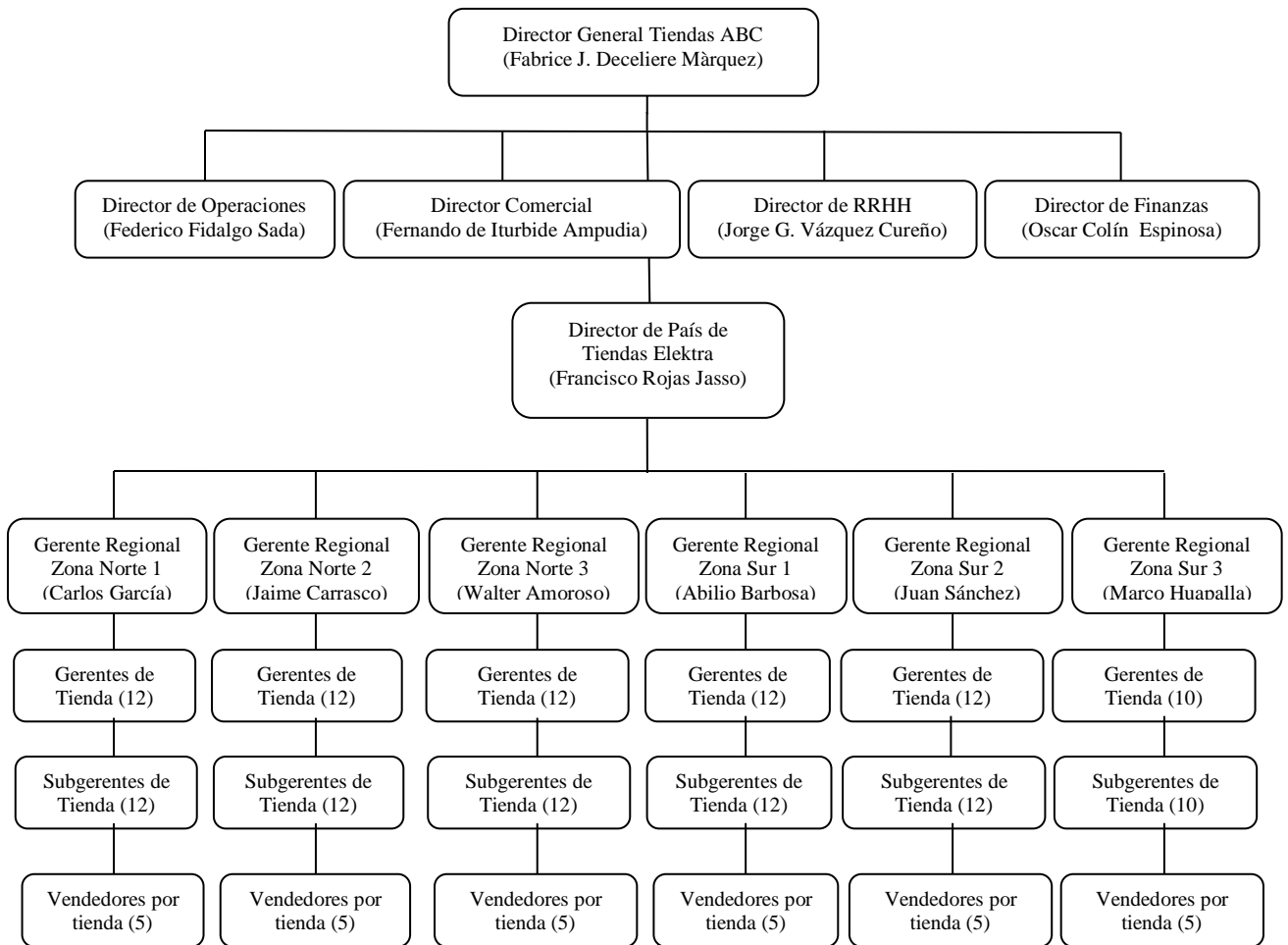
Código CIIU : 52335

Descripción : Ventas minoristas de equipos de uso domésticos.

Actividades : Vta. Min. Equipos de uso doméstico.

h. Estructura orgánica

Grafica N° 01: Organigrama de ABC del Perú.



Fuente: Elaboración propia

1.2 Situación problemática

En el ámbito de investigación tenemos la siguiente problemática:

- 1.2.1 El personal nuevo para la fuerza de ventas no cuenta con el tiempo mínimo requerido para su inducción (Mínimo 03 meses).
- 1.2.2 El personal no está comprometido debido a cambios inesperados en la empresa y sin comunicación.
- 1.2.3 Las capacitaciones son cortas, por horas y además de algunas marcas de productos.
- 1.2.4 Los procedimientos en todas las áreas involucradas en las operaciones de ventas muchas veces no están claros.
- 1.2.5 Los procesos que cuenta para las diferentes áreas que involucran al área comercial no son claros y se desconocen por todas las demás áreas.
- 1.2.6 Falta de análisis de la información siendo la comunicación no comprendida para la fuerza de ventas.
- 1.2.7 Cambios inesperados indicados mediante directivas por parte de la dirección general sin tener en cuenta los lineamientos de trabajo.
- 1.2.8 Los procedimientos no son claros con relación a la clasificación de los productos, tales como productos de clase A, B y C.
- 1.2.9 Falta de conocimiento de las funciones respectivas de algunas áreas.
- 1.2.10 Desconocimiento por parte del personal de las políticas determinadas por la empresa de las diferentes áreas.
- 1.2.11 Las tiendas por región no cuentan con plantilla de personal completas.

Tabla N^a 02: Plantilla de personal de la empresa ABC

ZONA	PLANTILLA REAL AUTORIZADA				ACTIVOS EN SISTEMA					
	GERENTE AUTORIZADO	SUB GERENTE AUTORIZADO	VENDEDOR AUTORIZADO	HC TOTAL AUTORIZADO	GERENTE ACTUAL	SUB GERENTE ACTUAL	VENDEDORES SAP ACTUAL	VENDEDORES REAL AJUSTADO AL AUTORIZADO	HC TOTAL ACTUAL	GERENTE
TOTAL ZONA NORTE 1	12	12	64	88	12	12	56	56	80	100%
TOTAL ZONA NORTE 2	12	12	76	100	12	11	60	66	89	100%
TOTAL ZONA NORTE 3	12	12	77	101	12	9	68	75	96	100%
TOTAL ZONA SUR 1	12	12	68	92	12	12	54	58	82	100%
TOTAL ZONA SUR 2	13	13	81	107	13	11	69	74	98	100%
TOTAL ZONA SUR 3	9	9	50	68	9	8	40	47	64	100%
TOTAL	17	17	96	130	17	15	83	90	122	100%

Fuente: Elaboración propia

- 1.2.12** Según el cronograma de actividades de despacho no se cumplen por retrasos en el despacho correspondiente por prioridades de atención a otras tiendas.
- 1.2.13** La publicidad de las promociones, días increíbles, día ABC, en medios televisivos y radiales, no son muy potentes o atractivos, así mismo el tema de catálogos y revistas que se suelen presentar algún error, siendo esto subsanado mediante fe de erratas.
- 1.2.14** Nuestros precios de algunos productos no impactan de manera correcta por dependencia del país de origen.
- 1.2.15** Caída frecuente de los resultados de las ventas totales y de las líneas que se comercializan en la empresa ABC, de lo que va con relación al año anterior versus el presente año, impidiendo que pueda alcanzar llegar al plan ya indicado como cuota.

Tabla N° 03: Ventas por región Vs. Año y objetivo.

Tiendas	Año Ant. 2014	Objetivo 2015	Año actual 2015	%	Variaciones				Alcance Vtas. Vs. Objetivo
					Vs. AA 2014		Vs. Objetivo 2015		
					S/.	%	S/.	%	
Región Norte 1	20,953,995.00	28,915,066.00	23,381,559.00	13%	2,427,564.00	12%	-5,533,507.00	-19%	81%
Región Norte 2	31,623,215.00	43,203,186.00	32,325,424.00	18%	702,209.00	2%	-10,877,762.00	-25%	75%
Región Norte 3	36,627,922.00	50,411,163.00	38,711,496.00	21%	2,083,574.00	6%	-11,699,667.00	-23%	77%
Región Sur 1	27,720,336.00	38,511,488.00	30,386,047.00	17%	2,665,711.00	10%	-8,125,441.00	-21%	79%
Región Sur 2	40,343,819.00	54,660,403.00	38,220,693.00	21%	-2,123,126.00	-5%	-16,439,710.00	-30%	70%
Región Sur 3	16,763,452.00	22,945,607.00	18,734,603.00	10%	1,971,151.00	12%	-4,211,004.00	-18%	82%
Total País S/.	174,032,739.00	238,646,913.00	181,759,822.00	100%	7,727,083.00	4%	-56,887,091.00	-24%	76%

Fuente: Empresa ABC

Comentario:

En dicha tabla N° 03 se puede apreciar que las ventas a nivel país son divididas por regiones, así como también se observa que con relación al año anterior (2014) va un crecimiento para el 2015 de 4% pero versus el objetivo la empresa se encuentra en decremento de -24%, el cual es lo que debe alcanzar, lo cual debería de colocar por estos 3 mes que queda del año S/. 18, 962, 363.66; lo cual se debería de realizar de manera mensual para finalizar el año y cumplir con llegar al objetivo que espera la empresa para tener el crecimiento esperado.

Tabla Nª 04: Ventas por líneas Vs Año Anterior y Objetivo.

Líneas	Año Ant. 2014	Objetivo 2015	Año actual 2015	% Participacion	Variaciones				Alcance Vtas. Vs. Objetivo
					Vs. AA 2014		Vs. Objetivo 2015		
					S/.	%	S/.	%	
Eléctronica	56,742,146.00	77,565,244.00	57,261,524.00	32%	519,378.00	1%	-20,303,720.00	-26%	74%
Blanca	38,614,625.00	53,457,077.00	45,371,474.00	25%	6,756,849.00	17%	-8,085,603.00	-15%	85%
Muebles	17,474,537.00	26,292,976.00	18,627,143.00	10%	1,152,606.00	7%	-7,665,833.00	-29%	71%
Colchones y									
Boxes	8,336,609.00	8,336,609.00	7,982,716.00	4%	-353,893.00	-4%	-353,893.00	-4%	96%
Computo	20,486,099.00	25,309,469.00	22,341,567.00	12%	1,855,468.00	9%	-2,967,902.00	-12%	88%
Telefonia	12,605,974.00	12,605,974.00	11,256,398.00	6%	-1,349,576.00	-11%	-1,349,576.00	-11%	89%
Telcel	3,029.00	3,029.00	3,029.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	100%
Transporte	127,451.00	127,451.00	189,432.00	0%	61,981.00	49%	61,981.00	49%	149%
Motocicletas y									
Accesorios	19,642,269.00	34,949,084.00	18,726,539.00	10%	-915,730.00	-5%	-16,222,545.00	-46%	54%
Telcel	174,032,739.00	238,646,913.00	181,759,822.00	100%	7,727,083.00	4%	-56,887,091.00	-24%	76%

Fuente: Empresa ABC

De la misma manera se puede apreciar en la tabla 04 que las ventas totales de acuerdo a las líneas del negocio algunas de estas no están superando el año, tales como pueden ser puede apreciar las líneas de colchones y boxes con decremento de -4%, como también telefonía con decremento de -11% y motocicletas y accesorios con decremento de -5%, por otra parte, no se está cumpliendo con el objetivo en todas las líneas de lo que se viene dando en lo que va del año.

Conclusión:

Lo que podemos observar que en lo que respecta del año el objetivo alcanzar esta en decremento aun de -24%, lo que significa que nuestras líneas en participación están siendo afectadas como se puede ver en electrónica -26%, Línea blanca -15%, Muebles -29%, computo -12% y la más complicada es motocicletas y accesorios que es de -46%, esto le indica a la empresa que debe de revisar el posicionamiento de la marca, calidad de producto, servicio, oferta y demanda del mercado, promociones y como esta su publicidad, sus promociones para así de esta manera poder llegar al objetivo trazada.

1.2.16 La Agenda muy apretada del gerente regional impidiéndole poder cubrir todas las necesidades de todas las tiendas que están asignadas a su cargo, y así mismo teniendo en cuenta la geografía que tiene que recorrer por tiempo y horas hombres.

1.3 Problema de investigación

El problema de la presente investigación es que la empresa ABC requiere de un sistema de gestión estratégica para el área comercial, ya que los directivos vienen tomando decisiones de manera subjetiva, buscando estrategias poco asertivas, como consecuencia de esto vienen afectando los resultados de los metas y objetivos trazados al cierre del año.

1.4 Justificación

- 1.4.1** En la investigación realizada se pretende aplicar la ciencia del diseño que nos puede llevar a que la empresa ABC en especial pueda desacelerar la caída de sus ventas.
- 1.4.2** Para encontrar la solución para la mejora de los procesos para la toma de decisiones de las estrategias.
- 1.4.3** Porque algunos de los trabajadores no están comprometidos al 100 % con la empresa y por lo tanto no pueden brindar un buen servicio a los clientes.
- 1.4.4** Para maximizar sus ingresos y su rentabilidad ya que estos en comparación al año anterior vienen disminuyendo.
- 1.4.5** Para evitar que el posicionamiento de la marca en el mercado se pueda ver afectado.
- 1.4.6** Porque sus ofertas, promociones y días espectaculares dados por la empresa puedan ser superiores al de la competencia perjudicando un tema de regionalización o tropicalización los fines de semana por ofertas más agresivas con la competencia.
- 1.4.7** Porque la participación de la empresa en el mercado viene disminuyendo, esto puede darse por nuestros precios que no pueden estar siendo competitivos, a la escasa publicidad y a la oferta y demanda del mercado dando mejor opciones a los clientes.

1.5 Antecedentes de la investigación

Para realizar la presente investigación fue necesario hacer recopilación algunos estudios realizados que guardaran similitud con el tema relacionado a esta

investigación, lo cual ayudará poder establecer el objetivo general y específicos por lo que algunos antecedentes relevantes fueron:

- Se menciona que Parra (2010) el cual realizo un trabajo de grado de título: **“Plan estratégico de mercado para incrementar las ventas en la empresa Best Instument, C.A.”** de la Universidad José Antonio Páez para optar al título de Lic. En mercado, cuyo planteamiento del problema se refiere a la necesidad de diseñar estrategias de mercado para lograr un contacto directo y personalizado con nuevos clientes para que así conozcan los servicios que ofrece la empresa.

La metodología que se utilizo fue la enmarcada en la modalidad de lo que es un proyecto factible y tuvo un diseño de investigación de campo.

El aporte para el siguiente plan fueron las estrategias necesarias para aumentar el número de clientes dentro de una empresa, así como también el incremento de sus ventas que esto conllevaría y así mismo buscar posicionamiento en el mercado. De esta manera, los clientes y consumidores finales son la parte vital e impulsor de todas las organizaciones dedicadas al tema de comercio, puesto que hacia ellos está dirigido el producto o servicio final que se les brinda.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Diseño e implementar un sistema de gestión estratégica para el área comercial a fin de cumplir las metas y objetivos trazados por la empresa ABC.

1.6.2 Objetivo Específicos

- Realizar un análisis interno de la empresa ABC, así mismo se toma como referencia los modelos propuestos por algunos autores.
- Efectuar un análisis externo de la empresa ABC esto incluye a los factores externos, de la misma manera se toma como referencia los modelos propuestos por algunos autores.

- Aplicar la metodología de ciencia del diseño, donde se realiza entrevista algunas personas ya uso del juicio de expertos de la empresa para poder elaborar el direccionamiento y diagnostico estratégico de la empresa ABC.
- Analizar la información recogida para así de esta manera proponer las estrategias para que le permita a la empresa ABC la sostenibilidad, rentabilidad, posicionamiento, competitividad y crecimiento en el mercado.
- Implementar un plan estratégico para la empresa ABC solo para tomar como muestra una de las regiones, en este caso la región norte 1 del país

1.7 Alternativas de solución

a. 1ra alternativa:

Realizar un rediseño de procesos en general para la empresa, esto le permitiría obtener una metodología de trabajo más organizada y planificada para el logro de sus metas y objetivos.

Caso empresa ABC.

b. 2da alternativa:

Diseñar un plan de capacitación en las diferentes líneas de productos según las marcas con las que cuenta la empresa, así como también tenga conocimiento en temas de inventarios y técnicas de ventas, lo que conllevaría a la empresa a tener una mejor productividad y control de sus productos.

Caso empresa ABC.

c. 3ra alternativa:

Diseñar e implementación del sistema de gestión estratégica para el área comercial a fin de cumplir las metas y objetivos trazados por la empresa ABC.

1.8 Desarrollo de alternativas

En esta parte se definirá cómo se va a tomar en cuenta los aspectos de las posibles alternativas de solución.

a. 1ra alternativa:

Realizar un rediseño de procesos en general para la empresa, esto le permitiría obtener una metodología de trabajo más organizada y planificada para el logro de sus metas y objetivos.

Caso empresa ABC.

1 Inversión

Para el desarrollo de esta parte si se requiere de un especialista en procesos y desarrollo de ejecución del mismo, esto se dará con el apoyo de las direcciones correspondientes en conjunto para la definición final, por lo cual se requiere de una inversión total de **S/. 201,000.00 nuevos soles** por el concepto de desarrollo e implementación del asesoramiento y honorarios.

Tabla Nª 05: Inversión de rediseño

Concepto	Cantidad	Monto Total S/.
Selección de participantes	5	110,000.00
Técnicos	3	15,000.00
Equipos de computo	4	18,000.00
Herramientas	3	15,000.00
Capacitación	3	30,000.00
TOTAL		188,000.00

Fuente: Especialista experto, Diseño de procesos en una empresa especializada.

2 Costo de operación

Para rediseñar el proceso general de la empresa se estima un costo de **S/. 23,000.00 nuevos soles**, basado en gastos de materiales y otros insumos de presentación.

Tabla Nª 06: Costo de Operación

Tipo	Concepto	Monto Total S/.
Alquiler auditorio	8 horas diarias	9,500.00
Útiles de Oficina	Papel, Lapiceros, file, acofaster, pioners, post it	5,500.00
Viáticos	transporte, comida	4,500.00
Pago de servicios	Luz, agua, teléfono, internet	3,500.00
TOTAL		23,000.00

Fuente: Especialista experto, Diseño de procesos en una empresa especializada.

3 Duración

La duración estimada es de 8 **meses**, de las cuales se desarrollarán de la siguiente manera:

- 1er. mes revisar los procesos actuales, documentación desde cuando no existe mejora en estos cambios inesperados, etc...
- 2do. mes presentación del proceso basado ya en reuniones que se desarrollará 3 veces a la semana por un periodo de 15 días, así mismo se definirá la distribución del mismo.
- 3er. mes se presenta el rediseño para que la empresa en general basado en lo encontrado al principio como definición respectiva.
- 4to mes en adelante ejecución del rediseño de sus procesos y seguimiento que esto suceda y se realice de manera correcta.

4 Análisis interno / externo

Para el análisis interno se rediseñará los procesos internos tanto de recursos humanos, financieros y el servicio ofrecido por la empresa ABC.

Tabla Nª 07: Análisis Interno

Análisis Interno	Rediseño
Recursos humanos	si
Estrategia	no

Recursos financieros	si
Costos/Márgenes	no
Equipos e instalaciones	No
Características servicio	Si

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis externo se rediseñará los procesos para la mejor satisfacción de los clientes y mejorar la situación actual de la empresa en comparación del mercado.

Tabla Nª 08: Análisis Externo

Análisis Interno	Rediseño
Proveedores/clientes	Si
Competidores en el sector	No
Sector macroeconómica	No
Situación del mercado	Si

Fuente: Elaboración propia

b. 2da alternativa:

Diseñar un plan de capacitación en las diferentes líneas de productos según las marcas con las que cuenta la empresa, así como también tenga conocimiento en temas de inventarios y clínicas de ventas, lo que conllevaría a la empresa a tener una mejor productividad y control de sus productos.

Caso empresa ABC.

1 Inversión

Para el desarrollo de esta alternativa se necesitará de varios expertos en diferentes especialidades por cada producto para el desarrollo de mantener y transmitir más conocimiento a la fuerza de ventas, por lo cual se requiere de una inversión de **S/. 215,200.00 nuevos soles** por las actividades a desarrollar lo que contempla los honorarios por cada tema a desarrollar.

Tabla Nª 09: Inversión por Capacitación de personal

Especialistas	Cantidad	Horas Dictadas	Monto Mensual
Especialista de Marketing	1	8	35,500.00
Especialista de Línea Blanca	1	8	30,500.00
Especialista de Línea Computo	1	8	30,500.00
Especialista de Línea de telefonía	1	8	30,500.00
Especialista de Línea Electrónica	1	8	30,500.00
Auxiliares	5	8	28,000.00
TOTAL			185,500.00

Fuente: Especialistas expertos, Capaciones de personal para empresa especializada.

2 Costo de operación

Para poder alcanzar la calidad de la fuerza de ventas y su lineamiento basados en los conocimientos adquiridos se estima un costo de **S/. 29,700.00 nuevos soles**, esto es con respecto a copias manuales entregados, y así mismos materiales de entrega a cada socio vendedor.

Tabla Nª 10: Costo de Operación

Tipo	Concepto	Monto
Sala de capacitación	Se utiliza por 4 horas diarias	10,500.00
Material de oficina	Fotocopias, manuales, hojas, lapiceros, otros	5,500.00
Equipo de computo	Proyector, laptop	4,200.00
Otros	Consumo de electricidad, agua, teléfono, internet	9,500.00
TOTAL		29,700.00

Fuente: Especialista experto, Diseño de procesos en una empresa retail.

3 Duración

La duración que se estima para ésta alternativa sería **5 meses** en las cuales se desarrollará en el siguiente orden:

1er mes: previo examen de introducción, para identificar como esta las fuerzas de ventas, estructura de la tienda para identificación y reconocimiento de los pisos de ventas tanto en producto, publicidad y conocimiento de las ofertas y como se transmiten estas.

- 2do mes: Capacitación por líneas a cada uno de los socios vendedores que son parte de la fuerza de ventas.
- 3er mes y 4to mes: Capacitación en el piso de ventas ya en la operación simulación de cómo se vende basado en los conocimientos adquiridos en la teoría, seguimiento de como es el desenvolvimiento respectivo.
- 5to mes: Desarrollo de las actividades tanto teórico como operacional para desenvolvimiento ya con clientes reales para determinar si la aceptación y asimilación de la capacitación fue la idónea, así misma entrega de reconocimiento y diplomas de capacitación.

4. Análisis interno / externo

Para el análisis interno se mejorará los procesos internos tanto de recursos humanos en cuanto a la capacitación de personal, contratación de personal especializado, así como también en la mejora del servicio ofrecido por la empresa ABC haciendo uso de mejores estrategias.

Tabla N° 11: Análisis Interno

Análisis Interno	Rediseño
Recursos humanos	si
Estrategia	si
Recursos financieros	no
Costos/Márgenes	no
Equipos e instalaciones	no
Características servicio	si

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis externo se mejorará los procesos para la mayor satisfacción de los clientes y a su vez mejorar el servicio de la empresa ABC ante la competencia en el sector comercial de la zona.

Tabla N^a 12: Análisis Externo

Análisis Interno	Rediseño
Proveedores/clientes	Si
Competidores en el sector	Si
Sector macroeconómica	No
Situación del mercado	No

Fuente: Elaboración propia

a. 3ra alternativa:

Diseño e implementación del sistema de gestión estratégica para el área comercial a fin de cumplir las metas y objetivos trazados por la empresa ABC.

1 Inversión

Para el desarrollo de esta alternativa se necesitará contar con un experto en diseño e implementación ya sea de procesos, planeación y ventas, lo cual va a facilitar tener un solo lineamiento para el área comercial, por lo cual se requiere de una inversión de **S/. 135,700.00 nuevos soles** por las actividades a desarrollar lo que contempla los honorarios por cada tema a desarrollar.

Tabla N^a 13: Inversión Mensual por Diseño e Implementación

Especialistas	Cantidad	Horas Trabajadas	Monto Total S/.
Especialista MKT	1	8	24,000.00
Especialista de procesos	1	8	22,000.00
Especialista de planeamiento	1	8	22,000.00
Especialista Comercial	1	8	26,500.00
Auxiliares administrativos	5	8	20,000.00
TOTAL			114,500.00

Fuente: Elaboración propia

2 Costo de operación

Para poder alcanzar las metas y los objetivos en esta alternativa demandará un alineamiento que será indispensable, luego que se recopile la información que se desea transmitir para lo cual será necesario el uso de estas herramientas. Por lo cual se estima un costo de **S/. 21,200.00 nuevos soles**, esto es con respecto a sus manuales de plan de acción para el área comercial y sus fuerzas de ventas, copias etc...

Tabla N° 14: Costo de Operación

Tipo	Concepto	Monto
Oficina de trabajo	Se utiliza por 4 horas diarias	8,500.00
Material de oficina	Fotocopias, manuales, hojas, lapiceros, otros	3,000.00
Equipo de computo	Laptop, CPU, proyector	4,200.00
Otros	Consumo electricidad, agua, teléfono e internet	5,500.00
TOTAL		21,200.00

Fuente: Elaboración propia

3 Duración

La duración que se estima para ésta alternativa sería **4 meses** en las cuales se desarrollará en el siguiente orden:

- 1er mes: Evaluación de metodología, procesos, plan de acciones y formas de comunicación al piso de ventas ya sea por canales o un solo canal, así como también el análisis interno y externo.
- 2do mes: ¿Reuniones cada semana para revisión de cómo?, ¿Cuándo?, Donde? y Para qué? Se necesita desarrollar las diferentes actividades a ejecutar, así mismo la entrega de los resultados obtenidos de cómo se va a desarrollar presentación al área comercial, resultados de objetividad de cómo se va ejecutar indicaciones para el piso de ventas y fuerzas de ventas.

4. Análisis interno / externo

Para el análisis interno se realizará un análisis minucioso de los procesos realizados por recursos humanos en cuanto a la capacitación de personal, contratación de personal especializado, así como también el proceso de atención al cliente, diseñando e implementado mejores estrategias a fin de incrementar nuestros márgenes de ventas y haciendo un uso adecuado de los equipos de apoyo que ofrece la empresa.

Tabla N^a 15: Análisis Interno

Análisis Interno	Rediseño
Recursos humanos	Si
Estrategia	Si
Recursos financieros	No
Costos/Márgenes	Si
Equipos e instalaciones	No
Características servicio	Si

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis externo se analizará los procesos que actualmente realizan para poder llegar tanto a los clientes como a los proveedores para después diseñar e implementar mejores procesos para una mayor satisfacción y fidelidad de los mismos y poder sobresalir como empresa destacada ante la competencia del sector comercial de la zona.

Tabla N^a 16: Análisis Externo

Análisis Interno	Rediseño
Proveedores/clientes	Si
Competidores en el sector	Si
Sector macroeconómica	No
Situación del mercado	si

Fuente: Elaboración propia

1.9 Selección de alternativas

Para la selección de las alternativas se tomó en cuenta la opinión de 4 expertos en las áreas de RRHH, producto y abastecimiento de la empresa ABC, los cuales toman en cuenta ciertos criterios como la inversión, costo de operación, duración, análisis interno y análisis externo dándoles un peso de 20%, 20%, 10%, 25% y 25% respectivamente; para lo cual a los criterios les darán un puntaje 1 si es malo, 2 de ser regular y 3 si es bueno para al final promediarse y obtener un puntaje total.

a. 1ra Alternativa

Tabla Nª17: Evaluación de expertos para alternativa A

Nº	CARGOS	NOMBRES Y APELLIDOS	AÑOS DE		COSTO DE		ANÁLISIS	
			EXPERIENCIA	INVERSIÓN	OPERACIÓN	DURACIÓN	INTERNO	EXTERNO
1	JEFE DE RRHH	JORGE CHUNGA	12	3	1	2	3	2
2	DIRECTOR DE PRODUCTO	CARLOS SALARES	16	2	1	1	3	2
3	JEFE DE ABASTECIMIENTO	JORGE PORTUGAL	13	2	3	3	2	3
4	JEFE DE PRODUCTO	VERONIKA ANGELES	10	1	2	2	2	2
PROMEDIO				2.00	1.75	2.00	2.50	2.25
PESO				10%	5%	5%	30%	30%
CALIFICACIÓN				0.20	0.09	0.10	0.75	0.68
TOTAL						1.81		

PUNTAJE	CALIFICACIÓN
1	MALO
2	REGULAR
3	BUENO

Fuente: Elaboración propia

Según la evaluación de juicio de expertos, para la alternativa de realizar un rediseño de procesos en general para la empresa ABC, no se alcanzaría a obtener una metodología de trabajo más organizada y planificada para el logro de sus metas y objetivos.

Conclusión: por la evaluación experimental se obtuvo 1.81 de puntaje en la cual indica que la calificación sería regular.

b. 2da Alternativa

Tabla N°18: Evaluación de expertos para alternativa B

N°	CARGOS	NOMBRES Y APELLIDOS	AÑOS DE		COSTO DE		ANALISIS	ANÁLISIS	
			EXPERIENCIA	INVERSIÓN	OPERACIÓN	DURACIÓN	INTERNO	EXTERNO	
1	JEFE DE RRHH	JORGE CHUNGA	12	2	1	2	3	3	
2	DIRECTOR DE PRODUCTO	CARLOS SALARES	16	2	1	2	3	3	
3	JEFE DE ABASTECIMIENTO	JORGE PORTUGAL	13	1	1	1	2	1	
4	JEFE DE PRODUCTO	VERONIKA ANGELES	10	2	1	2	3	3	
				PROMEDIO	1.75	1.00	1.75	2.75	2.50
				PESO	10%	5%	5%	30%	30%
				CALIFICACIÓN	0.18	0.05	0.09	0.83	0.75
TOTAL					1.89				

PUNTAJE	CALIFICACIÓN
1	MALO
2	REGULAR
3	BUENO

Fuente: Elaboración propia

Según la evaluación de juicio de expertos, para la alternativa de realizar un diseño de un plan de capacitación y contratación de personal especializado en las diferentes líneas de producto, así como también en temas de inventario, clínicas de ventas, no conllevaría a la empresa a tener una mejor productividad, rentabilidad, y control de sus productos.

Conclusión: por la evaluación experimental se obtuvo 1.89 de puntaje en la cual indica que la calificación sería regular.

c. 3ra Alternativa

Tabla N°19: Evaluación de expertos para alternativa C

N°	CARGOS	NOMBRES Y APELLIDOS	AÑOS DE		COSTO DE		ANALISIS	ANÁLISIS	
			EXPERIENCIA	INVERSIÓN	OPERACIÓN	DURACIÓN	INTERNO	EXTERNO	
1	JEFE DE RRHH	JORGE CHUNGA	12	2	2	3	3	3	
2	DIRECTOR DE PRODUCTO	CARLOS SALARES	16	3	2	3	3	3	
3	JEFE DE ABASTECIMIENTO	JORGE PORTUGAL	13	2	2	3	3	3	
4	JEFE DE PRODUCTO	VERONIKA ANGELES	10	3	2	3	3	3	
				PROMEDIO	2.50	2.00	3.00	3.00	3.00
				PESO	10%	5%	5%	30%	30%
				CALIFICACIÓN	0.25	0.10	0.15	0.90	0.90
TOTAL					2.30				

PUNTAJE	CALIFICACIÓN
1	MALO
2	REGULAR
3	BUENO

Fuente: Elaboración propia

Según la evaluación de juicio de expertos, para la alternativa de realizar un diseño e implementación de un plan estratégico aplicado al área comercial de ventas si es aceptado, para el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales de la empresa ABC.

Conclusión: por la evaluación experimental se obtuvo 2.30 de puntaje en la cual indica que la calificación sería buena.

1.10 Alternativa elegida

Tabla N° 20: Alternativa elegida

Factor de comparación	Alternativa elegida
Según la inversión	3era alternativa
Según el costo de operación	3era alternativa
Según la duración	3era alternativa
Según el análisis interno	3era alternativa
Según el análisis interno	3era alternativa

Fuente: Elaboración propia

La alternativa elegida es la tercera *“Diseño e implementación del sistema de gestión estratégica para el área comercial a fin de cumplir las metas y objetivos trazados por la empresa ABC”*, debido a la inversión que se empleará y del costo de operaciones adecuado, la duración que es favorable por el tema de ejecución, el análisis interno y externo que es lo que permitirá alcanzar las metas y objetivos requeridos, así mismo esto será posible contando con la participación de los expertos en la especialidad, los directivos, gerentes regionales de operaciones como también la fuerza de ventas.

1.11 Revisión de literatura / Marco teórico

En este punto se hablará de algunos conceptos claves que serán utilizados en la solución del problema de la empresa ABC.

- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** “Incluye los valores, creencias, y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.” (Serna, 1997, p. 105).

- **MISIÓN:** “Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.” (Serna, 1997, p. 31).
- **VISIÓN:** “Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.” (Serna, 1997, p. 31).
- **OBJETIVOS GLOBALES:** “Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa.” (Serna, 1997, p. 31).
- **FORTALEZAS:** “Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.” (Serna, 1997, p. 31).
- **OPORTUNIDADES:** “Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna adecuada.” (Serna, 1997, p. 31).
- **AMENAZAS:** “Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.” (Serna, 1997, p. 31).
- **DEBILIDADES:** “Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.” (Serna, 1997, p. 31).
- **DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO:** “Análisis de fortalezas y debilidades interna de la organización, así como amenazas y oportunidades del entorno que enfrenta la empresa.” (Serna, 1997, p. 31).

- **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:** “Es la unidad que integra y alinea los principios corporativos, los valores, la misión y la visión de la empresa.” (Serna, 1997, p. 20).
- **ESTRATEGAS:** “Son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa, a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.” (Serna, 1997, p. 19).
- **ESTRATEGIAS:** “Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.” (Serna, 1997, p. 32).
- **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** “es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.” (Serna, 1997, p. 29).
- **PLANES DE ACCIÓN:** “Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación.” (Serna, 1997, p. 32).
- **POLÍTICAS:** Son los medios que permiten alcanzar los objetivos. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. (David, 2008, p. 13).
- **VENTAJA COMPETITIVA:** “Todo lo que una empresa hace especialmente vienen comparación con empresas rivales.” según David (2008).

3.1 Marco Teórico.

3.1.1 Planeación Estratégica.

El concepto de estrategia, que en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, donde los autores lo definen es como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto muy importante que resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos y deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

Luego de esto es importante comenzar con algunas de las definiciones más importantes a través de los siguientes años, que se muestran a continuación para observar la evolución del concepto.

"De una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "única, viable", basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los "oponentes inteligentes" (Quinn, 1991, p. 125).

"La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos." (Porter, 1992, p. 44).

"La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos."(David, 2008, p. 5).

Según Serna (1997) "la planeación estratégica es el proceso mediante una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas" (pp. 17).

Es preciso aclarar que el investigador decidió tomar dos modelos para realizar la investigación estos corresponden a los autores Humberto Serna (Gerencia Estratégica) y Fred David (Conceptos De Administración Estratégica); primero se mostrara como propone Serna realizar un análisis situacional de la empresa, posteriormente se tomará el modelo de David donde se diseñara la Misión, Visión, Políticas y Objetivos, para concluir con el planteamiento e implementación de las estrategias.

3.1.2 Modelo Planeación Estratégica.

En esta parte es importante que la empresa deba de responder a las siguientes preguntas en el transcurso de la realización del plan estratégico

- a) ¿Dónde deseamos llegar?
- b) ¿Cuál es la situación actual en la que estamos?
- c) ¿A dónde se desea llegar?
- d) ¿A dónde se desea ir?
- e) ¿Cómo lograremos llegar a nuestras metas semanales?

La planeación estratégica tiene 6 componentes según Serna (2008):

1. Los estrategas.

Son todas aquellas personas audaces que se encuentran particularmente en la alta dirección, quienes les corresponden dirigir, plantear e implementar la definición de los objetivos y políticas de la organización.

2. El direccionamiento estratégico.

Se compone de tres partes

- a) **Principios corporativos:** se basa en los valores corporativos que a su vez son elementos propios de cada negocio y esto está ligado a una cultura organizacional, es decir, a sus características competitivas, sus condiciones de su entorno y a las expectativas de sus grupos de intereses ya sea como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados.

- b) **Visión:** es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás significa visualizar, ver con ojos de imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.

- c) **Misión:** es un componente del proceso de planeamiento de toda organización que le ayuda a diferenciar de otros negocios Retail especializado.

Teniendo bien claro estos puntos importantes la empresa podrá tener la factibilidad de crecer, generar utilidades y además permanecer en el mercado.

3. El diagnostico estratégico.

Consiste en analizar la situación actual de la empresa tanto interna como externa, por medio del análisis DOFA.

4. Opciones estratégicas.

Teniendo ya definido el diagnostico estratégico, la empresa debe de definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento), el análisis del portafolio de sus productos, la definición de los objetivos globales de la empresa, determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos, esto le conllevará a la empresa que logre su misión.

5. Formulación estratégica.

En todo proyecto estratégico los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, debe ejecutarse dentro de las normas, procedimientos y políticas de la empresa. Para esto es indispensable proyectar un tiempo para cada uno de los proyectos estratégicos, definiendo los objetivos y las estrategias por cada área funcional, así como diseñar planes de acción concretos.

6. Auditoría estratégica.

En la mayoría de empresas el desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditada, donde permitirán que se puedan definir unos índices para que la empresa pueda medir el desempeño. Para la formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas es necesaria una auditoría estratégica, componente que asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso.

De la misma manera según Serna (1997) para el desarrollo del diagnóstico estratégico existen tres herramientas para realizar el análisis del ambiente externo e interno.

3.1.3 Perfil de capacidad Interna (PCI).

La primera herramienta a utilizar es el perfil de capacidad interna de la compañía (PCI). Este es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio interno. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías a saber:

1. La capacidad directiva.

Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el o los procesos administrativos (planeación, toma de decisiones, coordinación, etc.)

2. La capacidad competitiva o del mercado.

Son todas aquellas fortalezas o debilidades relacionadas con el área comercial (calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales e de distribución, etc.)

3. La capacidad financiera.

Incluye todos los aspectos relacionadas con el área financiera de la compañía (deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, etc.)

4. La capacidad tecnológica (Producción).

Incluye todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales (infraestructura, tecnología, exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, intensidad en el uso de la mano de obra, etc.)

5. La capacidad del talento humano.

Incluye todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano (nivel académico, experiencia técnica, experiencia laboral, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, etc.)

Tabla Nª 21: Categorías de PCI calificación.

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. DIRECTIVA									
2. COMPETITIVA									
3. FINANCIERA									
4. TECNOLOGIA									
5. TALENTO HUMANO									

Fuente: Serna, 1997, p. 121

3.1.4 Perfil de amenazas y oportunidades del medio (POAM).

La segunda herramienta que propone Serna es la realización del POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio). El POAM es el medio de

una organización para poder identificar y valorar las oportunidades y amenazas potenciales, de igual forma deberá de identificar aquellos elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para la empresa.

Tabla N° 22: Perfil de oportunidades y amenazas - POAM.

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. TECNOLOGIA									
2. ECONOMIA									
3. POLITICA									
4. GEOGRAFICOS									
5. SOCIALES									

Fuente: Serna, 1997, p. 140

3.1.5 Matriz DOFA

En cuanto a este último punto Serna propone realizar la matriz DOFA que es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI) y del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), este análisis ayudará a determinar si la empresa está capacitada para desempeñarse en su medio. Para poder desarrollar una estrategia corporativa se deben tener en cuenta tres elementos claves: identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, esta ventaja de mejor desenvolvimiento debe estar presente en su producto, su recurso humano, en el servicio al cliente, etc.

El segundo elemento es encontrar un “nicho” en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento de mercado compatible con la visión corporativa; el nicho efectivo es aquel que da a la empresa una posición en la cual la organización pueda obtener una ventaja de las oportunidades que se presenten y prevenir el efecto de las amenazas en el medio.

El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

Según Serna (1997) el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas, las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. (p. 157-158).

En este caso Serna (1997) propone realizar una matriz de la siguiente forma:

Tabla Nª 23: Análisis FODA.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto	Enumerar las de mayor impacto
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto	DO	DA

Fuente: Serna, 1997, p. 161

Al hacer la confrontación de cada uno de los factores claves para el éxito confrontar cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer las estrategias FO - FA – DO – DA.

3.1.6 Declaración de Misión y Visión.

Llegado a este punto las investigaciones se ha decidido seguir el modelo según David F (2008) en el cual propone que la empresa debe preguntarse y tener claro qué quiere llegar a ser. Para los gerentes, socios y ejecutivos de cualquier organización, lo más importante para que esto resulte es que se debe tener una especial importancia ponerse de acuerdo sobre la visión básica que la empresa desea mejorar por alcanzar una mejora a largo plazo. Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?” es importante tener una visión clara, por lo que nos permite desarrollar una amplia declaración de la misión. Muchas

organizaciones poseen tanto la declaración de visión como la de misión del negocio, pero la que debe establecerse antes de cualquier otra cosa es la declaración de la visión, la cual debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible.

Luego una de las preguntas que se suele hacer es: ¿Cuál es nuestro negocio? Según Drucker esta pregunta equivale a preguntar ¿Cuál es nuestra misión? La declaración de misión, constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser” de la organización. Responde a la pregunta central ¿Cuál es nuestro negocio?” Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.

3.1.7 Declaración de los objetivos

Siguiendo con la estructura que plantea David se propone realizar la declaración de los objetivos, estos deben ser a largo plazo y representaran los resultados que se esperan alcanzar al seguir algunas estrategias; este objetivo es indispensable que deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización. Los objetivos comúnmente son planteados en términos como crecimientos de activos, ventas, rentabilidad, participación de mercado y responsabilidad social entre otras. Si se establece claramente los objetivos de la empresa esta obtendrán dirección, sinergia, ayuda en la evaluación, establecimiento de prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan en la asignación de recursos y diseño de puestos.

David realiza una comparación entre los objetivos financieros y los objetivos estratégicos, en esta plantea que los primeros se incluyen aquellos asociados con el incremento de los ingresos y ganancias que es lo que toda empresa debe de ver para ver si esta rentable o no al rubro por el cual se encuentra direccionado, ya sea con mayores dividendos, mayores márgenes

de ganancias y del rendimiento sobre la inversión, mejor flujo de efectivo, entre otros; mientras los objetivos estratégicos incluyen mayor participación de mercado, mejorar ante los rivales, obtener la certificación ISO 14001, lograr liderazgo tecnológico, lapsos más cortos entre el diseño y el lanzamiento de un producto, entre otros.

Algunas empresas incurren en el error de imponer alguno de los dos objetivos por sobre el otro ocasionando una desviación de este para poder lograr el objetivo que la empresa considera de mayor importancia en el corto plazo. La mejor forma de conservar la ventaja competitiva a largo plazo es buscar de manera incansable objetivos estratégicos que fortalezcan la posición del negocio de una empresa sobre la de los rivales. Los objetivos financieros se pueden cumplir de la mejor manera al enfocarse en primer lugar en el logro de los objetivos estratégicos que mejoren la competitividad y fortaleza en el mercado de una empresa.

3.1.8 Tipo de Investigación.

Según Méndez (2009) la investigación descriptiva “es la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación; cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.”

Metodológicamente, esta será una investigación descriptiva toda vez que se abordará el problema mediante un análisis de las variables que lo originan, presentando una relación no explicativa de los efectos y consecuencias del problema, y planteando luego el escenario ideal sobre la base de las estrategias que se determinen y se acudirá a técnicas específicas para la recolección de la información.

3.1.9 Población.

Según Martínez (2002) “la población es un conjunto de unidades o elementos que presentan una característica común; también se les considera como un conjunto de medidas.” Para la empresa ABC., la población que el investigador estudiara son los empleados que en estos momentos trabajan en

la empresa, estos son 563 empleados fijos que dependen de los ingresos que se generaran de las ventas realizadas de manera semanal, de los cuales 515 son los que conforman las fuerzas de ventas y operaciones, y los 48 trabajadores restantes forman parte del área de producto, abasto y directores.

3.1.10 Muestra.

Según Martínez (2002) la muestra es un conjunto de medidas pertenecientes a una parte de la población, también es una parte de la población o subconjunto de elementos que resulta de la aplicación de algún proceso, generalmente de selección aleatoria, con el objeto de investigar todas o parte de las características de los elementos. El sistema de muestreo que se utilizará será el determinístico y el tipo de muestreo será por intención, en donde el investigador elegirá las unidades a estudiar, es decir, los empleados de la empresa. Por otra parte, para escoger los clientes más trascendentes se utilizará el muestreo por conveniencia, este es un método posible para escoger a los clientes potenciales que posee la empresa.

3.1.11 Análisis Interno/Externo

Mediante el análisis interno/externo se compara la situación actual de la empresa con la realidad exterior y se analiza la transmisión de información dentro de la organización. El análisis externo se basa en realizar estudios de escenarios de evolución, estudios de evolución de mercados, estudios comparativos de productos de la competencia, etc., con el objetivo de determinar amenazas y oportunidades y valorar la importancia de diferentes ideas innovadoras. El análisis externo se sirve de información suministrada por otras herramientas de innovación que van recopilando información en el día a día como, por ejemplo, la vigilancia tecnológica.

En el análisis interno se consideran aspectos como los recursos humanos y materiales susceptibles de realizar proyectos de I+D+i, catalogación de habilidades y conocimientos, análisis de factores de éxito y fracaso de proyectos, etc. Los resultados del análisis

interno/externo pueden derivar en el Plan Estratégico de la empresa.

3.1.12 Diseño – Ciencia

Para la realización de este trabajo se ha adoptado el enfoque Diseño-Ciencia (del inglés: Design-Science), que se deriva del Proceso de Ingeniería del diseño, y tiene como objetivo el desarrollo de soluciones aplicables a problemas organizacionales y de negocios a través del diseño y evaluación de nuevos artefactos. La ciencia del comportamiento, que desarrolla y verifica teorías para explicar el comportamiento humano y organizacional, se ve complementada con éste método mediante el uso y desarrollo de sistemas de información, la meta de la Investigación en Diseño-Ciencia es el desarrollo de soluciones basadas en tecnología para problemas importantes y relevantes en el ámbito de los negocios (Hevner, March, Park, Ram 2004).

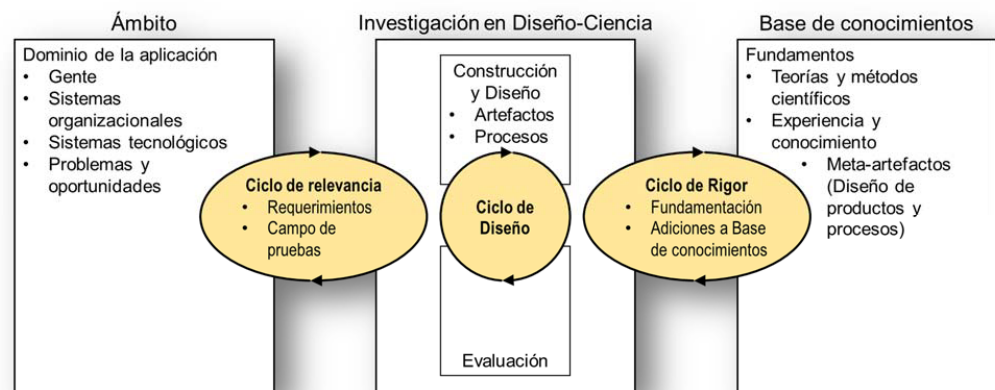
El método Diseño-Ciencia se centra en la creación de artefactos innovadores (nuevas construcciones, modelos, métodos, o prototipos de sistemas) que permitan a las organizaciones tanto aplicar nuevos métodos de solución de problemas, como alcanzar sus objetivos (Novak, Schwabe 2009). El diseño del proceso se forma a través de teorías existentes, las cuales son aplicadas y extendidas a través de la intuición creativa y de solución de problemas del investigador (Markus, Majchrzak, Gasser 2002; Hevner, March, Park, et al. 2004).

Por lo tanto, el diseño y evaluación de artefactos de Tecnologías de la Información útiles para resolver una situación-problema en particular es un medio para el desarrollo de conocimiento científico, especialmente en áreas donde las teorías existentes resultan insuficientes o éstas no han sido suficientemente aplicadas en una configuración apropiada (Hevner, March, Park, et al. 2004; Novak, Schwabe 2009).

La Grafica N^a 02 representa el método Diseño-Ciencia en un marco de investigación en Sistemas de Información que se enfoca en tres ciclos inherentes a la investigación. El ciclo de relevancia une el ámbito contextual

del proyecto de investigación con las actividades de diseño-ciencia. El ciclo de rigor conecta las actividades de diseño-ciencia con la base de conocimientos de fundamentación científica, experiencia y conocimiento resultante del proyecto de investigación. El ciclo de diseño, al centro, itera entre las actividades centrales de construcción y evaluación del diseño de artefactos y procesos de la investigación (Hevner, Chatterjee 2010).

Grafica Nª 02: Ciclos en el método de Investigación en Diseño-ciencia



Fuente: (Hevner, Chatterjee 2010)

El ciclo de relevancia da inicio a la Investigación en Diseño-Ciencia con un contexto de aplicación que no solamente proporciona los requerimientos para la investigación (p.e. la oportunidad/problema a resolver) como dato de entrada, sino también define el criterio de aceptación de la evaluación final de los resultados de la investigación (Hevner, Chatterjee 2010). El resultado de la Investigación en Diseño-Ciencia debe ser devuelto al ámbito de contexto para su estudio y evaluación en el dominio de aplicación.

El resultado de las pruebas de campo determinará si se necesitan iteraciones adicionales del ciclo de relevancia. El nuevo artefacto podría tener deficiencias funcionales o en sus cualidades inherentes (p.e. desempeño o usabilidad) que podrían limitar su utilidad en la práctica. Otro resultado de las pruebas de campo puede mostrar que los requerimientos iniciales para la Investigación en Diseño-Ciencia fueron incorrectos o incompletos, con un artefacto que satisface los requerimientos pero que sigue siendo inadecuado

para oportunidad o problema presentado. Otra iteración del ciclo de relevancia comenzará con la retroalimentación de las pruebas de campo y replanteamiento de los requerimientos de la investigación como descubrimiento a partir de la experiencia (Hevner, Chatterjee 2010).

El método diseño-ciencia recoge teorías de una base de conocimientos científicos y métodos de ingeniería que proporciona fundamentos para el rigor de la investigación. La base de conocimientos contiene dos tipos de conocimiento adicional:

- Las experiencias y conocimientos que definen el estado del arte en el dominio de aplicación de la investigación.
- Los artefactos y procesos ya existentes encontrados en el dominio de aplicación.

El ciclo de rigor aporta conocimiento al proyecto de investigación para asegurar su nivel de innovación. Éste impulsa a los investigadores a investigar a fondo y hacer referencia a la base de conocimientos para garantizar que los diseños producidos son aportaciones de investigación y no de un diseño rutinario basado en la aplicación de procesos de diseño ya conocidos y la apropiación del diseño de artefactos existentes (Hevner, Chatterjee 2010).

Las contribuciones a la base de conocimientos como resultado de la investigación en diseño incluyen cualquier adición o extensión hecha a las teorías y métodos originales encontrados durante la investigación, los nuevos artefactos, y todas las experiencias ganadas durante la ejecución iterativa de los ciclos de diseño y las pruebas de campo en el ámbito de aplicación. Es importante que las contribuciones finales de la investigación a la base de conocimientos sean presentadas ante una audiencia académica desde el punto de vista de la utilidad que representan ante el ámbito de aplicación (Hevner, Chatterjee 2010).

El ciclo de diseño es el núcleo de cualquier proyecto de Investigación en Diseño-Ciencia. Éste ciclo de actividades de investigación itera muy rápidamente entre la construcción de un artefacto, su evaluación, y subsecuente retroalimentación para un refinamiento adicional del diseño. Es en éste ciclo donde se lleva a cabo el trabajo pesado de diseño-ciencia, es importante entender la dependencia que existe entre el ciclo de diseño y los otros dos ciclos, al mismo tiempo que se reconoce su relativa independencia durante la ejecución real de la investigación.

Durante el desarrollo del ciclo de diseño debe mantenerse un balance entre los esfuerzos invertidos en construir y evaluar el artefacto. Ambas actividades deben ser convincentemente basadas en la relevancia y el rigor. Iivari (2007) afirma: “La esencia de los Sistemas de Información como diseño-ciencia se encuentra en la evaluación científica de los artefactos”. Los artefactos deben ser rigurosa y profundamente evaluados en situaciones de laboratorio y experimentales antes de ser liberados para las pruebas de campo a través del ciclo de relevancia, y antes de generar contribuciones hacia el ciclo de rigor (Hevner, Chatterjee 2010).

3.2 Método de Investigación.

3.2.1 Método Deductivo.

Según Méndez (2009), una investigación descriptiva es el segundo nivel de conocimiento. Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y comprueba la asociación entre variables de investigación.

El investigador utilizará el método deductivo ya que se partirá de la teoría general de planeación estratégica y se pretende explicar los hechos y situaciones generales de la empresa ABC.

3.2.2 Observación.

Mediante la observación directa se determinará los problemas existentes en la organización y se consignarán en los instrumentos que posteriormente determinaremos, para poder analizarlos y tomar decisiones

3.3 FUENTES PRIMARIAS.

3.3.1 Diseño de Instrumentos.

Para analizar los datos que se obtendrán mediante la observación, se utilizarán las matrices propuestas por Huberto Serna, explicadas en el capítulo 6 correspondiente al marco teórico.

- **Matriz de categorías PCI**

La cual examina las debilidades y fortalezas de la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnología y talento humano.

- **Matriz POAM**

Este perfil analiza las amenazas y oportunidades de los factores tecnológicos, economía, política, geográficas y sociales.

- **Hoja de trabajo DOFA**

Con base a los anteriores análisis (PCI y POAM) debe realizarse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis.

- **Análisis DOFA**

Al confrontar cada uno de los factores claves de cada uno de los análisis, se deberá relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades FO – FA – DO – DA.

3.4. Encuesta Estructurada.

Según Méndez (2009) “la encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objeto de investigación.” (pp. 253)

3.5. Entrevista Estructurada.

Según Méndez (2009) se entiende como entrevista “la conversación que sostienen dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la indagación que realiza” (pp. 152). En el caso específico del proyecto se realizarán entrevistas al señor gerente de la organización, la secretaria y demás funcionarios que puedan suministrar información relevante para el desarrollo del proyecto.

3.6. Fuentes Secundarias.

Las fuentes de información secundarias se obtendrán de documentos de la empresa y estudios realizados en el sector manufacturero, Internet, libros, revistas, entre otros.

Tabla N^o 24: Fuentes Secundarias

Nombre	Autor
Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales	Méndez, A.
Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto	Lerma, H.
Gerencia Estratégica	Serna, H.
Administración estratégica Teoría y casos	Thompson, A.
Conceptos de administración estratégica.	David, F.

The strategic Process. Concepts. Contexts, Cases	Quinn, R. E
¿Qué es la estrategia?/ Folletos Gerenciales	Porter, M

Fuente: elaboración propia

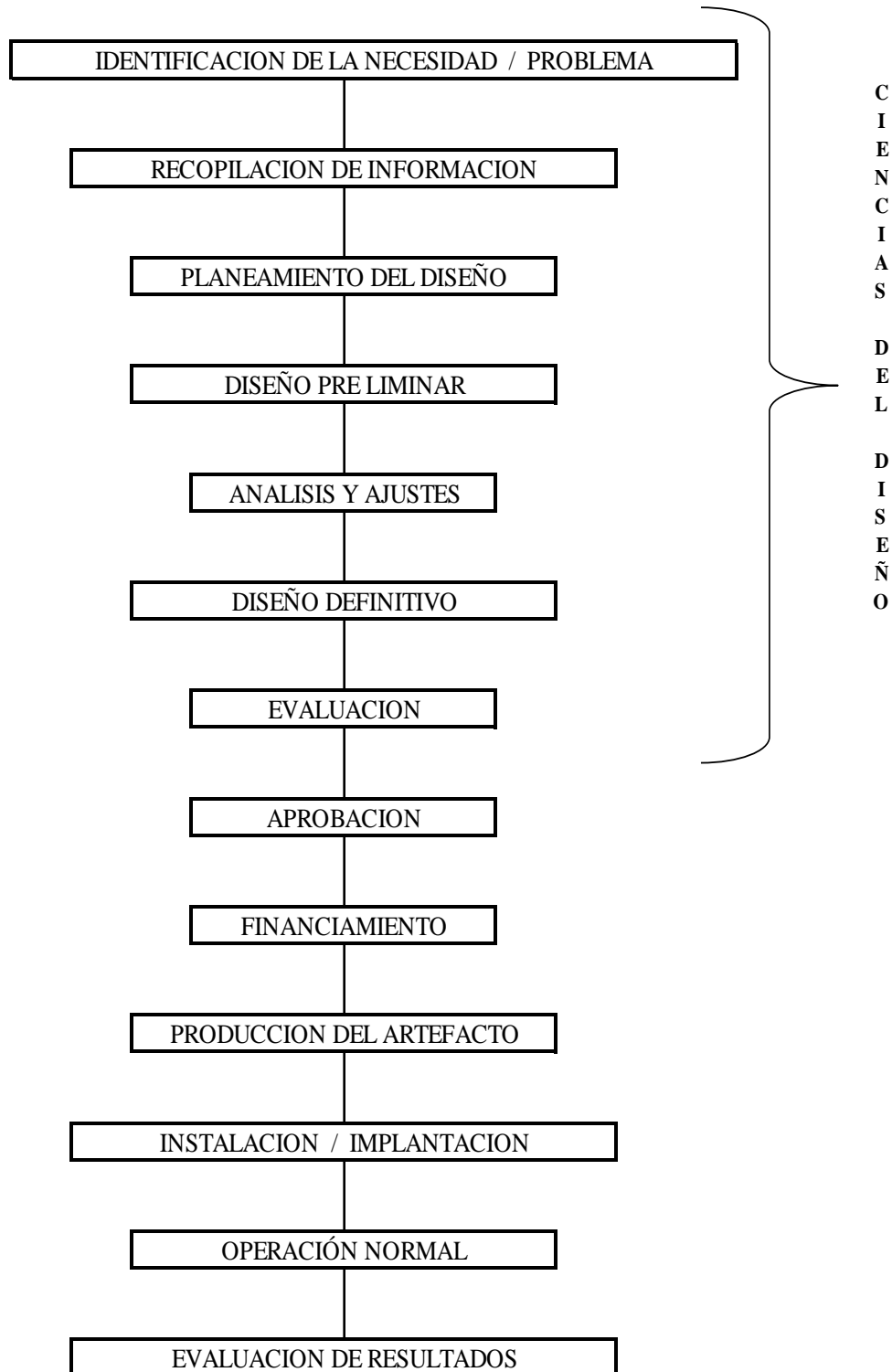
4.7 DIAGNÓSTICO.

El diagnóstico es el principal paso para la elaboración de las estrategias, las cuales se desarrollan en la etapa de planificación de las mismas. Este método permite obtener, a través de la aplicación de una serie de técnicas (entrevista y encuestas), la información necesaria para caracterizar la situación problema que se va a abordar como centro de las estrategias, y las diferencias que existe entre el estado actual y el estado deseado. La etapa de diagnóstico es el punto de partida para el diseño y ejecución de cada una de las acciones de solución a las dificultades que se hallaran

1.12 Planeamiento del diseño

a. Flujoograma del diseño

Grafica Nª 03: Flujoograma del diseño



1.13 Diseño del artefacto

a. Identificación de las necesidades o problemas

1. En la investigación realizada se pretende aplicar la ciencia del diseño que nos puede llevar a que la empresa ABC en especial pueda desacelerar la caída de sus ventas.
2. Para encontrar la solución para la mejora de los procesos para la toma de decisiones de las estrategias.
3. Porque algunos de los trabajadores no están comprometidos al 100 % con la empresa y por lo tanto no pueden brindar un buen servicio a los clientes.
4. Para maximizar sus ingresos y su rentabilidad ya que estos en comparación al año anterior vienen disminuyendo.
5. Para evitar que el posicionamiento de la marca en el mercado se pueda ver afectado.
6. Porque sus ofertas, promociones y días espectaculares dados por la empresa puedan ser superiores al de la competencia perjudicando un tema de regionalización o tropicalización los fines de semana por ofertas más agresivas con la competencia.
7. Porque la participación de la empresa en el mercado viene disminuyendo, esto puede darse por nuestros precios que no pueden estar siendo competitivos, a la escasa publicidad y a la oferta y demanda del mercado dando mejor opciones a los clientes.

b. Información requerida

1. Se recopila información acerca del cuadro de ventas general de la empresa

ABC

Tabla Nª 25: Cuadro de Ventas general.

Tiendas	Año Ant. 2014	Objetivo 2015	Año actual 2015	% Participacion	Variaciones				Alcance Vtas. Vs. Objetivo
					Vs. AA 2014		Vs. Objetivo 2015		
					S/.	%	S/.	%	
Región Norte 1	20,953,995.00	28,915,066.00	23,381,559.00	13%	2,427,564.00	12%	-5,533,507.00	-19%	81%
Región Norte 2	31,623,215.00	43,203,186.00	32,325,424.00	18%	702,209.00	2%	-10,877,762.00	-25%	75%
Región Norte 3	36,627,922.00	50,411,163.00	38,711,496.00	21%	2,083,574.00	6%	-11,699,667.00	-23%	77%
Región Sur 1	27,720,336.00	38,511,488.00	30,386,047.00	17%	2,665,711.00	10%	-8,125,441.00	-21%	79%
Región Sur 2	40,343,819.00	54,660,403.00	38,220,693.00	21%	-2,123,126.00	-5%	-16,439,710.00	-30%	70%
Región Sur 3	16,763,452.00	22,945,607.00	18,734,603.00	10%	1,971,151.00	12%	-4,211,004.00	-18%	82%
Total País S/.	174,032,739.00	238,646,913.00	181,759,822.00	100%	7,727,083.00	4%	-56,887,091.00	-24%	76%

Fuente: Empresa ABC

Comentario: Lo que podemos observar en el cuadro de ventas general es que sus ventas para el logro del objetivo están en -24%, lo que significa que le está faltando S/. 56,887.091 para poder lograrlo y mayor aun que existe una región que es Sur 2 la que viene arrastrando mas en comparación a las demás con un -30%

2. Se recopila información de las ventas

Tabla Nª 26: Ventas por líneas.

Líneas	Año Ant. 2014	Objetivo 2015	Año actual 2015	% Participacion	Variaciones				Alcance Vtas. Vs. Objetivo
					Vs. AA 2014		Vs. Objetivo 2015		
					S/.	%	S/.	%	
Eléctronica	56,742,146.00	77,565,244.00	57,261,524.00	32%	519,378.00	1%	-20,303,720.00	-26%	74%
Blanca	38,614,625.00	53,457,077.00	45,371,474.00	25%	6,756,849.00	17%	-8,085,603.00	-15%	85%
Muebles	17,474,537.00	26,292,976.00	18,627,143.00	10%	1,152,606.00	7%	-7,665,833.00	-29%	71%
Colchones y									
Boxes	8,336,609.00	8,336,609.00	7,982,716.00	4%	-353,893.00	-4%	-353,893.00	-4%	96%
Computo	20,486,099.00	25,309,469.00	22,341,567.00	12%	1,855,468.00	9%	-2,967,902.00	-12%	88%
Telefonia	12,605,974.00	12,605,974.00	11,256,398.00	6%	-1,349,576.00	-11%	-1,349,576.00	-11%	89%
Telcel	3,029.00	3,029.00	3,029.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	100%
Transporte	127,451.00	127,451.00	189,432.00	0%	61,981.00	49%	61,981.00	49%	149%
Motocicletas y									
Accesorios	19,642,269.00	34,949,084.00	18,726,539.00	10%	-915,730.00	-5%	-16,222,545.00	-46%	54%
Telcel	174,032,739.00	238,646,913.00	181,759,822.00	100%	7,727,083.00	4%	-56,887,091.00	-24%	76%

Fuente: Empresa ABC

Comentario: Lo que podemos apreciar en el presente cuadro las líneas más afectadas en lograr el objetivo son electrónica, línea blanca, muebles, y italika que son las más complicadas, siendo estas la de mayor % de participación.

3. Se recopila la información de la contribución

Tabla Nª 27: Cuadro de Contribución

CONTRIBUCIÓN (SIN CONSIDERAR COSTO ACT FIJO E INVENTARIOS)						
REGION	2010	2011	2012	2013	2014	2015
NORTE 1	-1.160,44	-1.816,23	-2.298,73	-3.316,35	-2.384,66	-1.624,04
NORTE 1	1.321,54	731,77	1.245,15	-558,78	-171,06	29,25
NORTE 3	1.526,12	589,36	736,04	-342,52	-701,91	-245,62
SUR 1	1.032,04	668,80	608,76	-44,49	-756,61	-454,37
SUR 2	3.166,62	2.193,29	2.495,77	552,18	-177,36	477,22
SUR 3	516,02	361,42	31,08	-955,65	-1.903,59	-1.622,21
Total S/.	8.411,90	4.739,41	4.830,07	-2.652,61	-4.081,19	-1.424,77

Fuente: Empresa ABC

Comentario: Lo que se puede apreciar en este cuadro que la contribución esta aun en decremento con relación a lo que respecta del año, esto es por algunas razones como, por ejemplo: renta, pago de planillas (Bonos – Comisiones), pago de multas.

4. Se recopila la información de la plantilla

Tabla Nª 28: Plantilla de personal de Operaciones de comercio.

Zona	Plantilla Real autorizada				Activos en sistema					% Cubrimiento				
	Gerente Autorizado	Sub Gerente Autorizado	Vendedor Autorizado	HC Total Autorizado	Gerente Actual	Sub Gerente Actual	Vendedores		HC Total Actual	Gerente	Sub Gerente	Vendedores		HC Total
							SAP Actual	Real ajustado al Autorizado				SAP Actual	Real ajustado al Autorizado	
TOTAL ZONA NORTE 1	12	12	64	88	12	12	56	56	80	100%	100%	88%	88%	91%
TOTAL ZONA NORTE 2	12	12	76	100	12	11	60	66	89	100%	92%	79%	87%	89%
TOTAL ZONA NORTE 3	12	12	77	101	12	9	68	75	96	100%	75%	88%	97%	95%
TOTAL ZONA SUR 1	12	12	68	92	12	12	54	58	82	100%	100%	79%	85%	89%
TOTAL ZONA SUR 2	13	13	81	107	13	11	69	74	98	100%	85%	85%	91%	92%
TOTAL ZONA SUR 3	9	9	50	68	9	8	40	47	64	100%	89%	80%	94%	94%
TOTAL	17	17	96	130	17	15	83	90	122	100%	88%	86%	94%	94%

Fuente: Empresa ABC

Comentario: Lo que podemos apreciar en esta tabla que la empresa está en cubrimiento al 94%, pero aun le sigue costando de lo que va del año alcanzar cerrar

el tema al 98%, ya que el tema se centra en los vendedores la fuerza de ventas principal que debe tener cada tienda para el logro del objetivo global.

5. Cuadro de productividad por vendedores

Tabla Nª 29: Productividad por vendedores.

Vendedores con ventas										
Región	Con Venta			Sin Venta	Inducción	Vac / Incap	Total	Plantilla		
	#	%	Prom							
Sur 1	55	95%	2,849.4	1	1	1	58	76	76%	
Sur 2	67	96%	2,941.8	1	2	-	70	81	86%	
Sur 3	47	96%	2,063.9	-	1	1	49	54	91%	
Norte 1	54	90%	2,241.8	-	5	1	60	72	83%	
Norte 2	62	91%	2,691.1	-	4	2	68	93	73%	
Norte 3	76	96%	2,641.1	-	2	1	79	97	81%	
Total	361	94%	2,602.4	2	15	6	384	473	81%	

Fuente: Empresa ABC

Comentario: En esta tabla lo que se puede observar que del 81% de la plantilla con 476 vendedores, de los cuales, del total activos, pero no operativos por incapacidad 6, curso de inducción y preparación 15 y 2 sin ventas, hacen un total en colocación de ventas puras 361 vendedores, lo que quiere decir que ventas reales son al 94%, pero también se nota que la empresa tiene más personal en preparación esto debido a un incremento en su plantilla lo que demandará un gasto posterior.

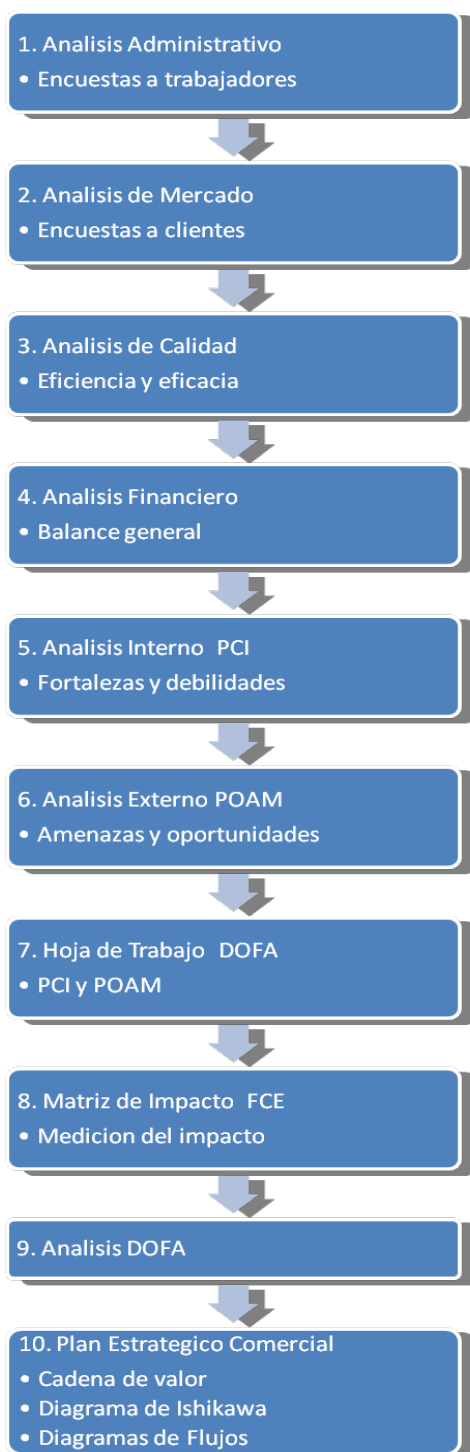
c. Planeamiento o metodología del diseño

1. Análisis administrativo.
2. Análisis de mercado.
3. Análisis de calidad.
4. Financiero.
5. Análisis Interno PCI.
6. Análisis Externo POAM.
7. Hoja de Trabajo DOFA.
8. Matriz de impacto (FCE).
9. Análisis DOFA.
10. Gestión de un plan estratégico comercial

d. Diseño preliminar

Durante el proceso de la elaboración del diseño preliminar del artefacto se aplicó detalladamente la metodología elegida y expuesta en el punto anterior, por lo que se expone. Lo que se quiere lograr es que el artefacto pueda quedar de la siguiente manera:

Grafico N° 04: Esquema de diseño pre eliminar



Fuente: Elaboración propia

e. Análisis y ajustes

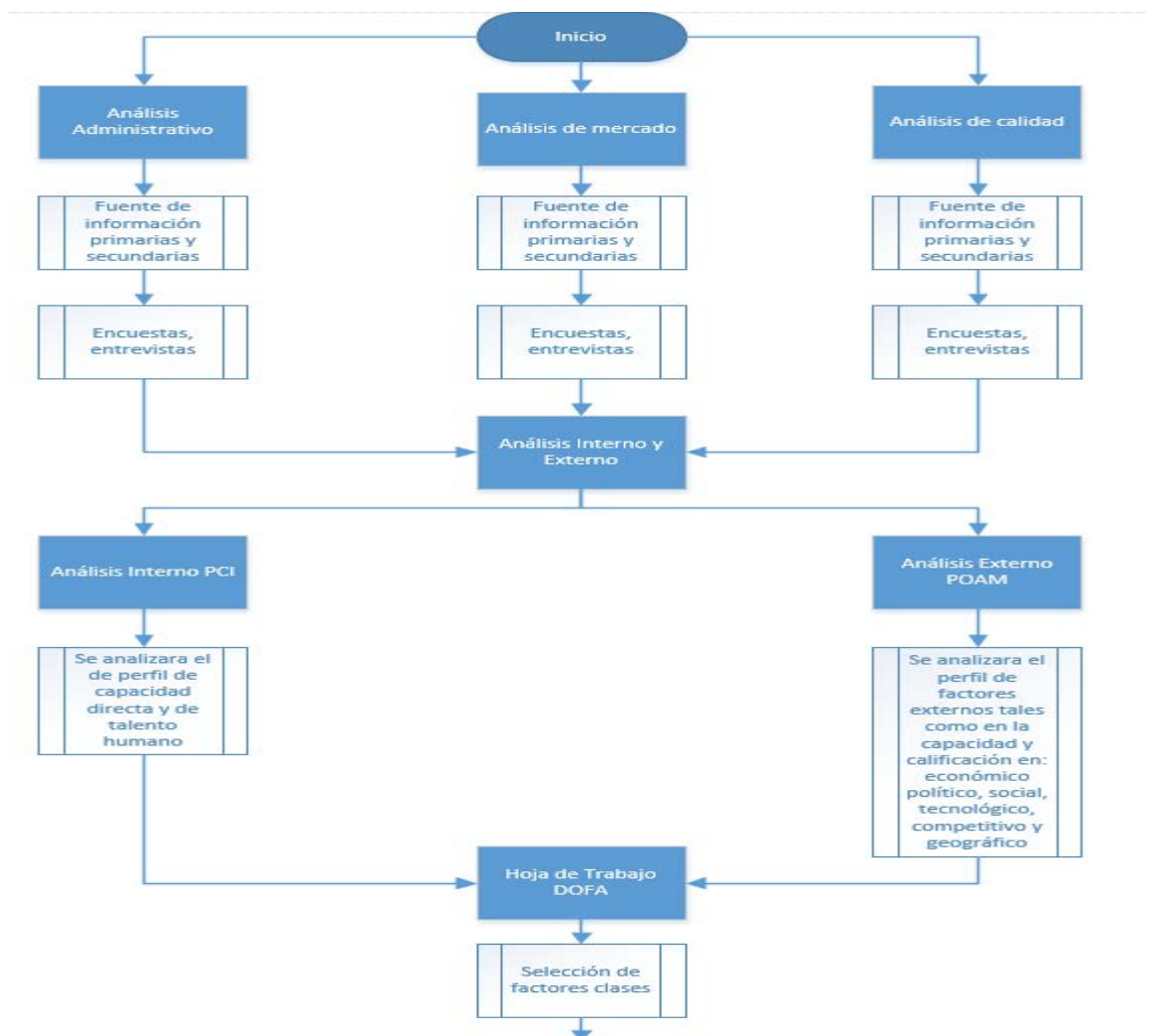
Si en el desarrollo del diseño preliminar se manifiesta alguna deficiencia en ese momento se ajusta, es por ello que el diseño preliminar debe quedar a futuro como diseño definitivo.

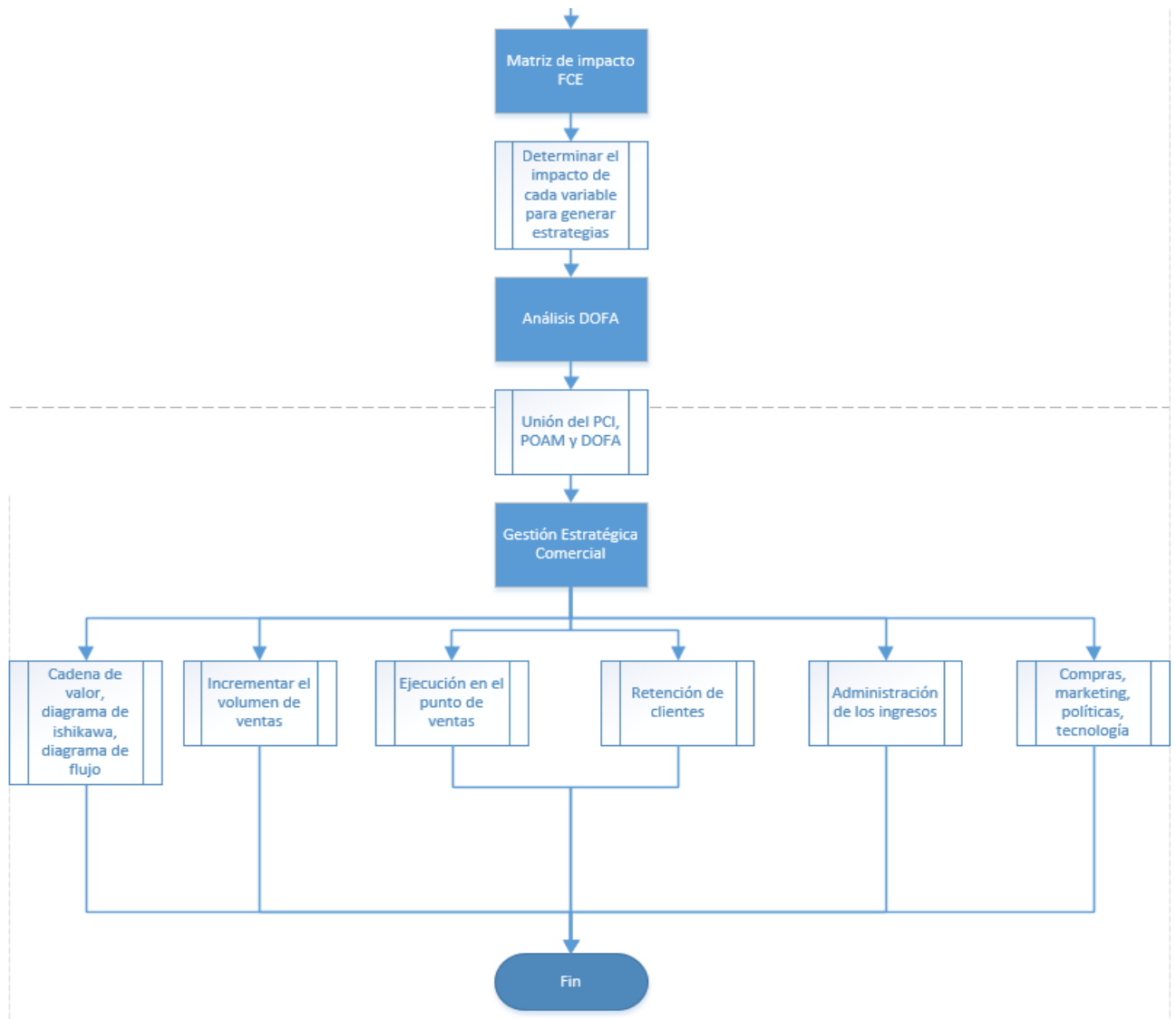
El análisis y ajuste se ha ido realizando paralelamente

f. Diseño definitivo

Después de la aplicación de la metodología y técnicas escogidas, tenemos el siguiente diseño definitivo:

Grafica N° 05: Flujograma del Diseño definitivo





Fuente: elaboración propia

1. Análisis Administrativo.

El análisis administrativo se realizó mediante encuestas a 14 de los empleados administrativos de los cuales también existe participación de los expertos por tiempo y experiencia en la empresa, así como conocedores de los procesos administrativos, la comunicación dentro de la empresa, de las funciones de sus respectivos trabajos; esto se realizó con el fin de detectar causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos y trabajar con un solo lineamiento tal y como se muestra en el Anexo D.

2. Análisis De Mercado

Para este análisis se encuestó a 20 clientes internos, por los que nos conlleva identificar el nivel de satisfacción con el trabajo de la empresa, el comportamiento en cuanto a precios, calidad y la comunicación de la publicidad hacia el mercado tal y como se muestra en el Anexo E.

3. Análisis De Calidad.

La calidad implica mejora continua en la eficiencia y eficacia de la organización en sus actividades, la empresa debe estar siempre muy atenta a las necesidades del cliente, sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifica depurar y controlar los procesos de trabajo, aumentara la capacidad de la organización y sus rendimientos. Por esta razón la empresa está evolucionando de manera no muy eficiente cada vez que adquiere los factores que permitan un mejor conocimiento y adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. De acuerdo a la entrevista que se realizó se transmitió lo siguiente:

- En la empresa no existe un proceso de calidad ISO tanto externo como interno el cual está trabajando.
- La empresa tiene algunas estrategias definidas de calidad de acuerdo a cada proceso que puede estar desarrollando.
- La empresa está definiendo los estándares de calidad.
- En la empresa existe un sistema de participación para poder adjuntar el de calidad, pero ha tenido varios problemas, el primero es que los empleados saben que deben hacer, pero muchas veces lo realizan al ritmo que ellos consideran necesario. Otro problema es la alta rotación de personal y se hace necesaria una nueva explicación de los procesos.
- No está involucrada la alta gerencia en los procesos de calidad, lo que no hace ser activa y persistentemente, ya que no existe una alta interacción.

4. Análisis Interno PCI.

Para la realización del objetivo general formulado anteriormente se necesita realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa que afecta su operación corporativa, con cada una de las cinco capacidades que evalúa esta matriz, con el fin determinar los problemas que requieren corrección.

El análisis interno se realizó basándose en la información extraída de las fuentes de información primaria y secundaria (encuestas, entrevista y método de observación) se obtuvo lo siguiente.

Tabla N° 30: Perfil de Capacidad Directiva

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa Responsabilidad Social			X					X	
2. Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico				X			X		
3. Evaluación y pronostico del medio					X		X		
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X			X		
5. Flexibilidad de la estructura organizacional		X						X	
6. Comunicación y control gerencial	X						X		
7. Orientación empresarial			X					X	
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa					X			X	
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante			X				X		
10. Agresividad para enfrentar la competencia			X					X	
11. Sistemas de control					X				X
12. Sistemas de toma de decisiones		X						X	
13. Evaluación de gestión		X						X	

Fuente: Elaboración propia

El perfil directivo de la empresa se ve claramente que cuenta con fortalezas claras como la comunicación y el control gerencial; la imagen corporativa ya que es reconocida entre el sector; tiene una habilidad para responder a la tecnología cambiante esto se debe al esfuerzo de los gerentes para obtenerla;

tiene un buen sistema de toma de decisiones esto se debe a la alta interacción que existe entre los directivos y los empleados. En la empresa preexiste una buena orientación empresarial esto se debe a los años funcionando que viene teniendo a nivel internacional; la empresa tiene una gran fortaleza la cual es la evaluación de gestión; que la cual sirve como orientación en esa búsqueda coherente entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos.

Por otra parte, la empresa no posee mecanismos que creen una evaluación y pronósticos, las escasas herramientas de divulgación de la misión, la visión y los principios corporativos a sus empleados, conllevan a que se desarrolle un proceso de planeación estratégica con vacíos en su estructura.

Tabla Nª 31: Perfil de Capacidad Talento Humano

Capacidad del Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento			X					X	
2. Experiencia técnica	X						X		
3. Estabilidad					X			X	
4. Rotación					X		X		
5. Ausentismo		X						X	
6. Pertenencia			X					X	
7. Motivación			X					X	
8. Nivel de remuneración						X	X		
9. Accidentalidad		X							X
11. Índices de desempeño						X	X		

Fuente: Elaboración propia

El talento humano es indispensable, aunque existe debilidades que se deben corregir, por ejemplo, la estabilidad de los empleados, la alta rotación, el nivel de remuneración, las capacitaciones y por último la empresa apenas está realizando índices de desempeño.

Por otra parte, existe fortalezas que hace que la empresa esté funcionando, como nivel de experiencia laboral, esto se debe a las capacitaciones que no son frecuentes pero que se les brinda a los nuevos empleados, el alto nivel de

pertenencia, la motivación que se les da y la fortaleza más importante la empresa tiene un bajo nivel de accidentalidad.

Tabla N° 32: Perfil de Capacidad Competitiva

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	X						X		
2. Lealtad y satisfacción del cliente		X					X		
3. Participación del mercado					X		X		
4. Bajos costos de distribución y ventas			X					X	
5. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos					X			X	
6. Grandes barreras en entrada de productos en la compañía		X						X	
7. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado					X		X		
8. Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos	X						X		
9. Concentración de consumidores		X					X		

Fuente: Elaboración propia

En la capacidad competitiva de la empresa podemos encontrar muchas fortalezas entre las más importantes se encuentra los proveedores de la mercancía que hasta la fecha siguen trabajando con la empresa, la calidad del producto, en cuanto a las debilidades más importantes se encuentra la baja participación en el mercado ya que no se aprovechan al máximo las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa en la consecución de clientes.

5. Análisis Externo POAM.

En el medio actual en el que se desenvuelven las empresas el factor determinante para trascender en el tiempo como una entidad exitosa es la habilidad para enfrentar y prever los desafíos de un mundo cambiante. Es por esto que se hace necesario identificar los factores externos más importantes que afectan de manera positiva o negativa a la organización, dando paso a contrarrestar o aprovechar aspectos sociales, políticos, tecnológicos, económicos, competitivos y geográficos intervinientes en esta.

Este perfil permitirá elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentara la posición que tiene la empresa frente al medio en el que se desenvuelve, es decir identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de esta empresa. De acuerdo a las fuentes consultadas se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla N^a 33: Perfil de Factores Externos

Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONÓMICOS									
1. La apertura económica					X			X	
2. Ley de preferencias arancelarias					X			X	
3. Tamaño del mercado				X			X		
4. Reforma política laboral		X						X	
5. Creación de nuevos impuestos	X						X		
POLÍTICOS									
1. Política del país		X				X			
2. Descoordinación entre los frentes político, económico y social		X							X
SOCIAL									
1. Reformas al sistema de Seguridad Social						X			X
2. Aumento a la inversión en Seguridad						X			X
3. Incremento del índice de desempleo						X			X
4. Incremento del índice delincinencial		X						X	
5. Política salarial		X							X
6. Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas			X						X
TECNOLÓGICOS									
Telecomunicación					X			X	
Automatización procesos como medio para optimizar el uso de tiempo				X			X		
Facilidad acceso a la tecnología				X			X		
Velocidad en el desarrollo tecnológico				X			X		
Resistencia a cambios tecnológicos		X						X	
COMPETITIVOS									
Alianzas estratégicas				X				X	
Inversión extranjera	X						X		
Nuevos competidores			X						X
GEOGRÁFICOS									
Dificultad de transporte aéreo - terrestre		X					X		

Fuente: Elaboración propia

De los impactos anteriormente expuestos se puede concluir que las oportunidades más importantes para la empresa están en el aspecto tecnológico ya que con la firma del TLC con Europa o USA, se pueden obtener preferencias arancelarias que ayuden a traer tecnología a bajo costo que permita a la empresa aumentar su volumen de ventas y disminuir sus costos, como lo dicen los partidarios del tratado “El acceso a capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología, en unos cuantos ámbitos, en el marco de los proyectos de cooperación internacional pactados en el TLC (esto debe hacer a las empresas beneficiadas más competitivas y rentables” ya que en este momento se realizan los procesos que no son aun claros de la empresa ABC.

En cuanto a las amenazas más importantes se encuentra la posibilidad de que la competencia pueda optar por la opción del TLC, y además de aprovechar en sacar consignaciones muy gratificantes o trabajar con créditos comerciales, , ya que la empresa no cuenta con las autorizaciones financieras ya que esta pertenece a capitales mexicanos, lo que no le permite competir con fuentes de financiamientos más directas y rápidas como lo pueda estar teniendo la competencia o exponerse a un mercado más fuerte que el nuestro.

Por otro lado, también son las exclusividades que puedan conseguir algunos canales comerciales, los cuales podrían contar con una mejor atracción para el público que va en busca de una nueva tecnología y que no sea común su comercialización.

6. Hoja de Trabajo DOFA

Con base en el análisis interno (PCI) y el análisis externo (POAM), a continuación, se establecen los factores claves de cada uno de estos análisis que de una o de otra manera afecta el funcionamiento de la empresa.

Tabla N^o 34: Hoja de Trabajo DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Carencia de estrategias administrativas y de ventas	Buena presencia en el mercado
Poco capital para inversión en el piso de venta	Personal con actitud en el desarrollo de su trabajo
Poca asistencia de clientes a las tiendas	Buena comunicación a nivel intermedio
Falta de normas claras y procedimientos	La empresa pertenece a un grupo de inversión extranjera
Alto costo en la distribución de la mercadería	Reconocimiento internacional
Bajo recursos financieros	Buena relación con los proveedores
Alta rotación de empleados	
Poca disponibilidad efectivo	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ofertas en créditos públicos	Potencialidad de desarrollo tecnológico por parte de la competencia
Aperturas de tiendas nuevas	Entrada de nuevos competidores al mercado
Trabajar con nuevos proveedores	Masificación de producto sustituto
Realizar alianzas estratégicas	Recesión económica
Acceder a nuevos talentos humanos	Catástrofes ambientales
Uso de redes sociales	Aumento de índice delincencial
Uso de ventas online	

Fuente: Elaboración propia

7. Matriz de impacto (FCE)

Una vez realizada la hoja de trabajo, se selecciona los factores claves de éxito que servirá para la realización del análisis DOFA. Esta matriz de impacto se hace con el fin de determinar el grado de impacto de cada una de las variables, esto permitirá generar estrategias acordes con las necesidades de la empresa.

Tabla N° 35: Matriz de Impacto

DEBILIDADES	IMPACTO			FORTALEZAS	IMPACTO			
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
Carencia de estrategias administrativas y de	X			Buena presencia en el mercado	X			
Poco capital para inversión en el piso de venta	X			Personal con actitud en el desarrollo de su	X			
Poca asistencia de clientes a las tiendas	X			Buena comunicación a nivel intermedio		X		
Falta de normas claras y procedimientos	X			La empresa pertenece a un grupo de inversion extranjera			X	
Alto costo en la distribución de la mercadería	X			Reconocimiento internacional		X		
Bajo recursos financieros		X		Buena relación con los proveedores	X			
Alta rotación de empleados			X					
Poca disponibilidad efectivo		X						
OPORTUNIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO			
ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Ofertas en créditos públicos	X			Potencialidad de desarrollo tecnológico por parte de la competencia	X			
Aperturas de tiendas nuevas	X			Entrada de nuevos competidores al mercado	X			
Trabajar con nuevos proveedores	X			Masificación de producto sustituto	X			
Realizar alianzas estratégicas	X			Recesión económica	X			
Acceder a nuevos talentos humanos	X			Catástrofes ambientales		X		
Uso de redes sociales		X		Aumento de índice delincencial	X			
Uso de ventas online		X						

Fuente: Elaboración propia

8. Análisis DOFA

Tabla N° 36: Análisis DOFA

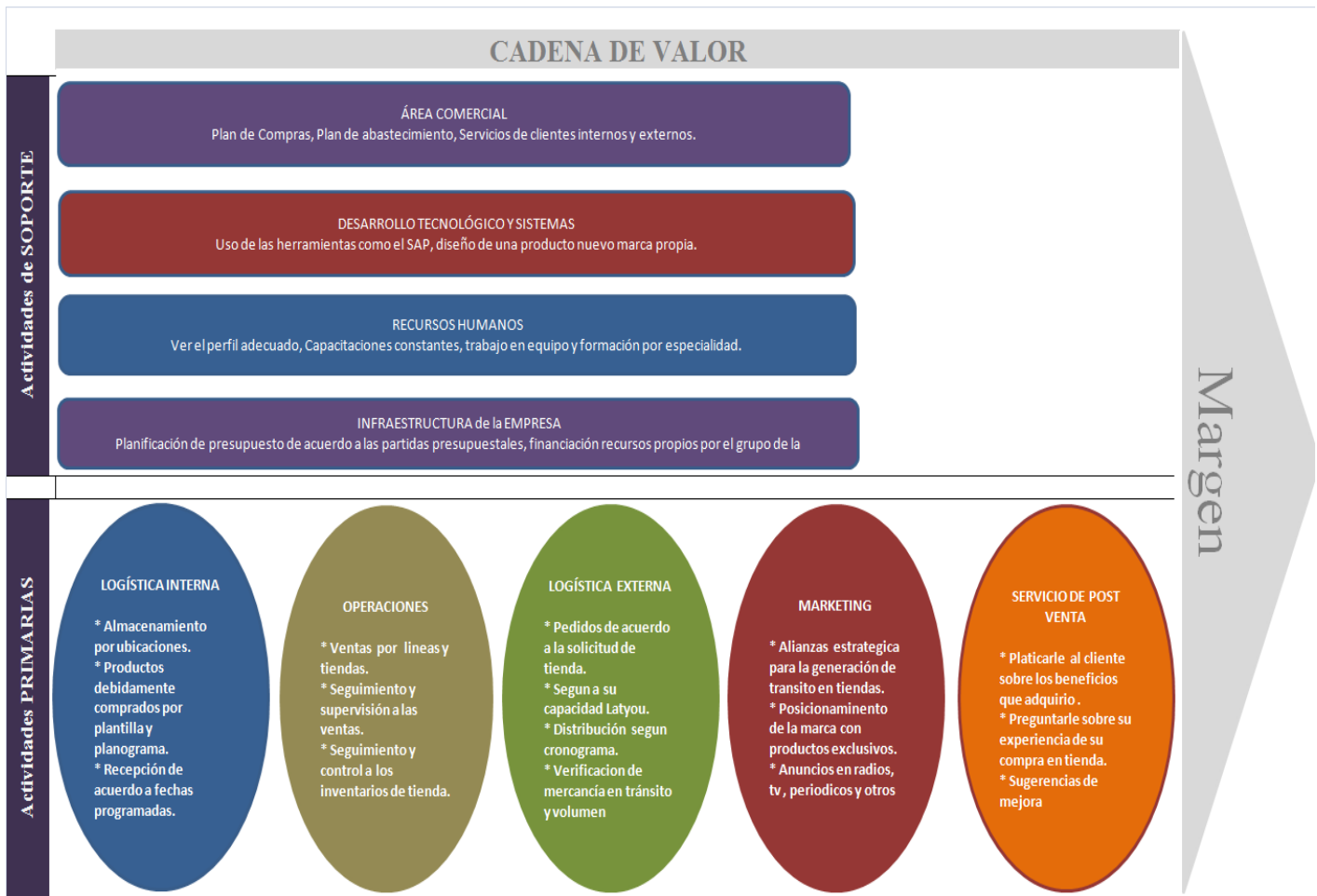
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
Ofertas en créditos públicos	Potencialidad de desarrollo tecnológico por parte de la competencia	
Aperturas de tiendas nuevas	Entrada de nuevos competidores al mercado	
Trabajar con nuevos proveedores	Masificación de producto sustituto	
Realizar alianzas estratégicas	Recesión económica	
Acceder a nuevos talentos humanos	Catástrofes ambientales	
Uso de redes sociales	Aumento de índice delincencial	
Uso de ventas online		
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Buena presencia en el mercado	Generar credito mas accequibles para el publico	Repotenciar el sistema de informacion
Personal con actitud en el desarrollo de su trabajo	Aperturar tiendas en puntos estrategicos	Ampliacion de portafolio de clientes
Buena comunicación a nivel intermedio	Comunicación directa entre comercio, piso de venta y proveedores	Mejoramiento de precios competitivos
La empresa pertenece a un grupo de inversión extranjera	Cumplir requisitos minimos de 1 año de experiencia en ventas y temas retail	Iniciar programa de incentivo de inversion
Reconocimiento internacional	Manejar redes sociales como facebook, twitter, otros para publicidad	Maximizar el portafolio de productos
Buena relación con los proveedores		Realizar estrategias de mercado para impulsar la competencia
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Carencia de estrategias administrativas y de ventas	Contratar especialistas en marketing, ventas, gestion de procesos para el asesoramiento adecuado	Iniciar analisis de tecnologia de punta disponible en el mercado
Poco capital para inversión en el piso de venta	Estudiar posibles lianzas estrategicas	Fortalecer los lazos comerciales con los clientes de nuestra cartera
Poca asistencia de clientes a las tiendas	Buscar un proveedor logistico	Adquirir nuevos productos de vanguardia que el mercado lo requiera
Falta de normas claras y procedimientos	Iniciar un estudio de mercado	Iniciar el programa de capacitacion para la fuerza de ventas
Alto costo en la distribución de la mercadería	Acceder a las empresas instituciones del estado	Iniciar un programa de publicidad a traves de las redes sociales
Bajo recursos financieros		
Alta rotación de empleados		
Poca disponibilidad efectivo		

Fuente: Elaboración propia

9. Gestión estratégica comercial

Luego de la revisión de la información adquirida y la recopilación de los datos podemos decir que para este artefacto es importante añadir lo más importante un procedimiento adecuado para la gestión de un plan estratégico comercial, por lo que primero veremos una cadena de valor.

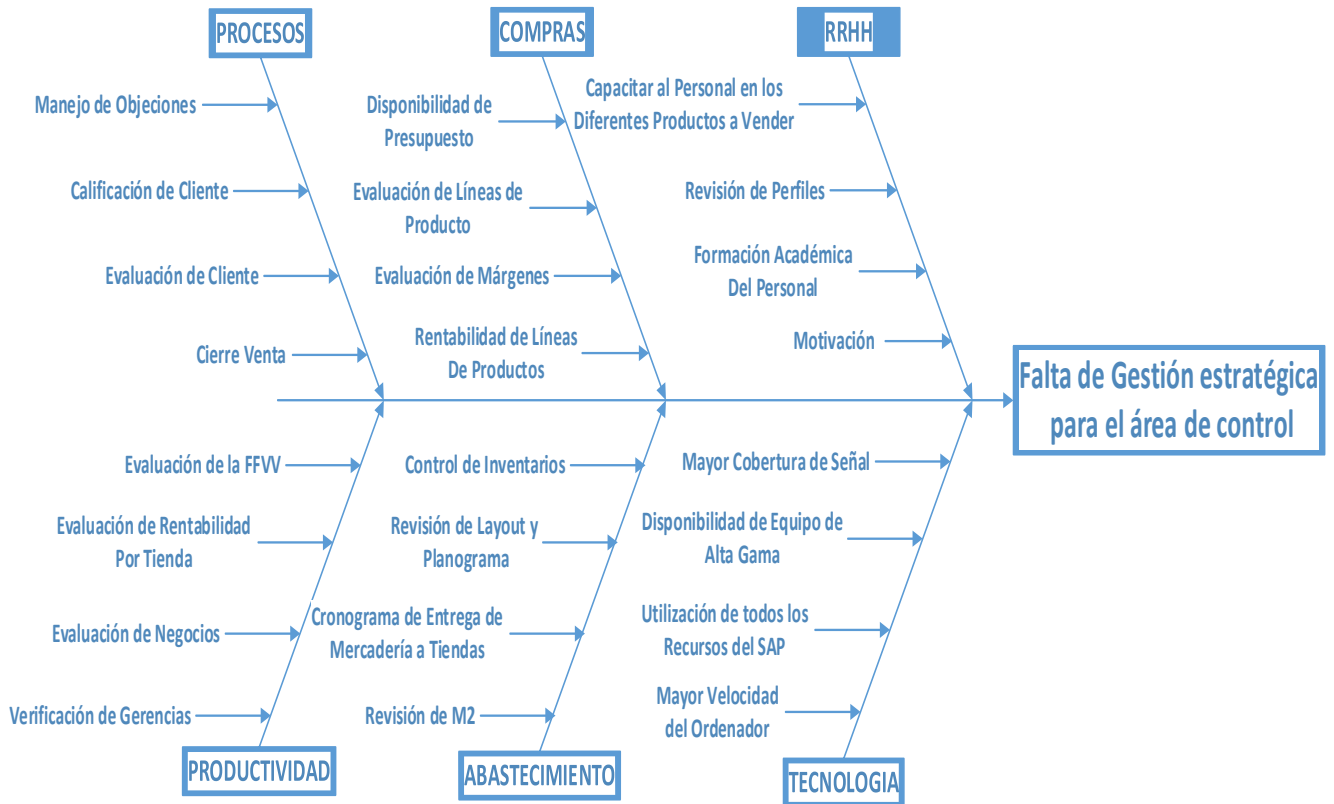
Grafica Nª 06: Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia.

Después de esto se debe evaluar aun mas de manera profunda, ya que esto nos ayudará a la solución optima de cómo si se podrá alcanzar los objetivos y metas que se han trazado basados en el diagrama de Ishikawa que a continuación se muestra y nos indica los factores que nos conllevará al desarrollo de las causas y efectos que nos indicará a resolver el problema.

Grafica N° 07: Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia.

En el diagrama de Ishikawa se toma en cuenta varias áreas que son parte importante con relación al área comercial, en este caso los procesos, para tener bien definido como de manera se va a trabajar con relación a las ventas, el área de compras para la evaluación de los productos tanto en sus líneas como sus líneas y cuanto generan como rentabilidad, el área de RRHH para tener una mejor selección con relación al perfil, así como también la motivación del personal, la productividad para ver cual rentable es nuestra fuerza de ventas y así evaluar a cada uno de nuestros vendedores, al área de abastecimiento para ver cómo están nuestros inventarios y es no rentable y así mismo la revisión de los M2 y finalmente el área de tecnología como están nuestros sistemas se cuenta con la ideal tanto en velocidad, capacidad, coberturas y si estas están siendo bien aprovechadas.

Luego del análisis respectivo dado a conocer de manera interna y externa mediante las encuestas se determinan las metas estratégicas que a continuación se detallan:

9.1 Incrementar el volumen de ventas:

¿Cómo?

- Desarrollar el portafolio de marcas Premium.
- Desarrollar nuevas oportunidades de consumo
- Ampliar los puntos de ventas en áreas de alto tráfico.
- Hacer alianzas estratégicas con otras empresas tales online, fusión para eventos en tienda y crear trafico de clientes en tienda.
- Impulsar productos complementarios o mix de productos.
- Mejorar los niveles de inventarios en el punto de venta.
- Desarrollar fuerzas de ventas especializadas para atención a clientes.

9.2 Ejecución en el punto de venta:

¿Cuándo?

- Se desarrolle manuales de ejecución por canales.
- Desarrollo académico de ventas.
- Desarrollo de nuevos materiales puntos de ventas que soportan para la ejecución.
- Desarrollar plan de incentivos para el canal con el fin de lograr mayores ingresos.

9.3 Retención de clientes:

¿Cómo?

- Identificando necesidades reales de los clientes para validar nuestra propuesta de servicio.
- Desarrollar un programa de lealtad de retención de clientes, como por ejemplo Focus Group.
- Desarrollar un programa de relaciones públicas con los clientes.

9.4 Administración de los ingresos:

¿Cuándo?

- Se establezca una política de descuento por tipo de cliente.
- Sistematizar descuentos de facturación.
- Desarrollar estrategias de precios por segmento a nivel nacional.
- Monitorear cumplimiento de precio al consumidor.

Esto nos conlleva a tener el siguiente alcance de nuestros ingresos (ventas)
Vs. Los egresos (presupuesto y gastos).

Tabla N° 33: Ingresos Vs Egresos

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingreso por ventas	0	13,922,619	29,515,953	46,952,641	66,422,700	88,135,260
Otros ingresos						
Valor de recupero						0
Flujo de beneficios	0	13,922,619	29,515,953	46,952,641	66,422,700	88,135,260
EGRESOS						
Costos de producción		10,000	8,000	8,500	3,400	9,000
Gastos de administración		1,500	6,600	2,900	3,800	16,400
Gastos de ventas		6,000	14,050	7,000	9,900	500
Otros egresos		2,000	1,000	4,000	3,500	4,500
Inversión total	135,700					
Flujo de costos	135,700	19,500	29,650	22,400	20,600	30,400
Flujo neto económico	(135,700)	13,903,119	29,486,303	46,930,241	66,402,100	88,104,860

Fuente: elaboración propia

Finalmente se tiene que tener en cuenta que para la efectividad de este plan es necesario tener en cuenta algún aspecto que son de suma importancia:

9.5 Compras

- Evaluar las líneas y sub líneas por rentabilidad del negocio y así poder maximizar o minimizar las compras.
- Realizar las negociaciones con los proveedores para trabajar tema de consignación de algunos productos.
- Cerrar negociación con referente a tener productos de exclusividad solo al canal.

- Ver y estandarizar las políticas de compras.

9.6 Marketing:

- Se debe de contar con horas increíbles como estrategias por horas y direccionado.
- Los días increíbles con descuentos agresivos cerrando negociaciones con los proveedores para que estos no afecten el margen.
- Descuentos x horas en tienda.
- Descuentos venta nocturna online.
- Publicidad en diarios de mayor circulación evaluando el costo de su demanda.
- Convenio con radio y tv con pago a canje sin perder la objetividad.

9.7 Tecnología:

- Se cuenta con SAP, pero debería de manejarse o complementar el tema de compras en simultáneo con el área de operaciones para saber que se está comprando.
- Manejar las operaciones en el campo con las fuerzas de ventas para saber si contamos con algún producto que el cliente desee y no se pueda visualizar en el campo.
- Analizar y evaluar en simultáneamente al cliente cuando la fuerza de ventas se encuentre en el campo.

9.8 Políticas:

- Definición de la política de compras para que estén sean amigables a la respectiva ejecución.
- Definición de la política de inventarios, para que estén permitan tener un mejor control y supervisión del mismo obviamente con conocimiento del mismo a los responsables asignados.

- Definición de la política de abastecimiento, para que esto permita el control de abasto en tiempo y forma.

9.9 Procedimiento:

Diagrama de flujos:

Para la mejora requerida en el proceso de planificación se inicia con el análisis de las ventas ya sean por temporadas anteriores y termina con la asignación de presupuesto de compra por marca.

El objetivo es brindar la información oportuna y detallada para el correcto manejo de los presupuestos de las compras que se realizan y por marcas.

Los responsables:

- Todos los presupuestos de compras deben ser entregados al final del mes de haber concluido alguna temporada.
- Se convoca a reunión a los jefes de marca, direcciones generales y regionales de operaciones para la aprobación final, esto incluye al departamento de contabilidad.
- Se genera minuta y así mismo se archiva para el seguimiento correspondiente.
- Se debe de brindar información mensual de las ventas y stock final de temporada.

Las entradas:

- Se necesita el informe de ventas por mes y por marcas.
- Informe del Stock mensual.

Las salidas:

- Flujo de inventarios de cada temporada para cada marca.
- Presupuesto de compras de cada temporada por cada marca.

Los documentos:

- Debe de tener el informe final de temporada: esto servirá para detallar el stock real final al detalle donde se debe de conocer.
- Acta de aprobación: aquí lo que se detallará es el presupuesto aprobado que deberá estar en soles y en unidades por temporada y marca.
- Acta de reuniones.

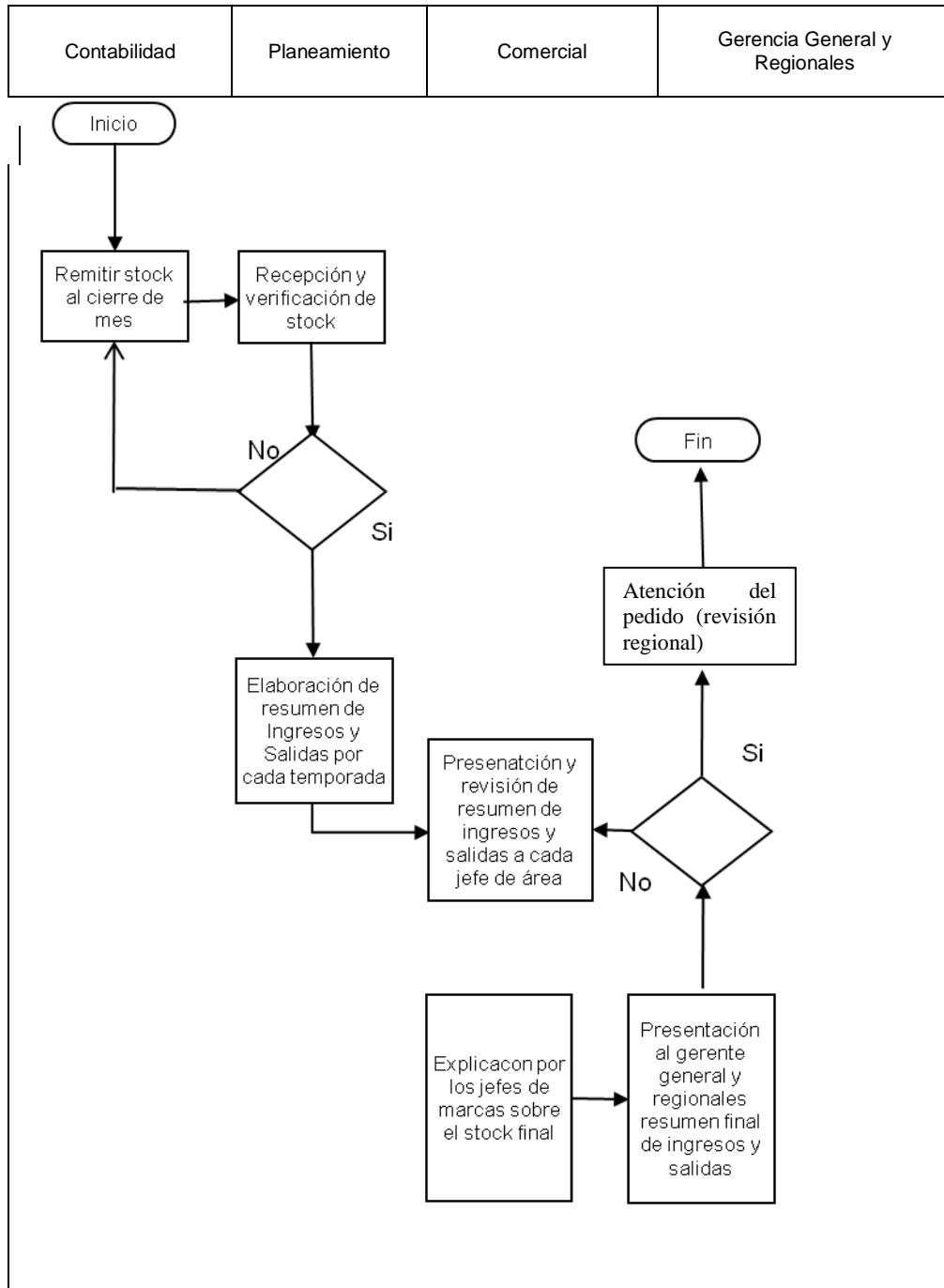
Los clientes:

- Jefes de marcas.
- Jefe de productos.

Sub Procesos:

- Elaborar el flujo de inventarios total por temporada.
- Aprobación del presupuesto de compras.

Grafico N° 08: Flujo de inventario y aprobación de presupuesto



Fuente: elaboración propia

Compras:

Todo proceso de compras se realiza con la autorización de contar ya con un presupuesto y este acaba cuando el producto llega físicamente al CD o almacén Central.

El objetivo, es que los productos de línea no estén des abastecido en tiendas y este acto para las ventas en el piso y la operación no se frene.

La responsabilidad, es evaluar a los proveedores con el cronograma de entrega de los productos.

Cada proveedor deberá de entregar un informe de la mercancía entregada y debe ser en unidades para poder valorizarlo.

En las entradas, exhibición y muestreo de productos que ingresarán, conferencia de las marcas.

En las salidas, debe ya estar las órdenes de compra, como las planillas de compras.

En los documentos, Orden compra al proveedor y así mismo la planilla de las compras.

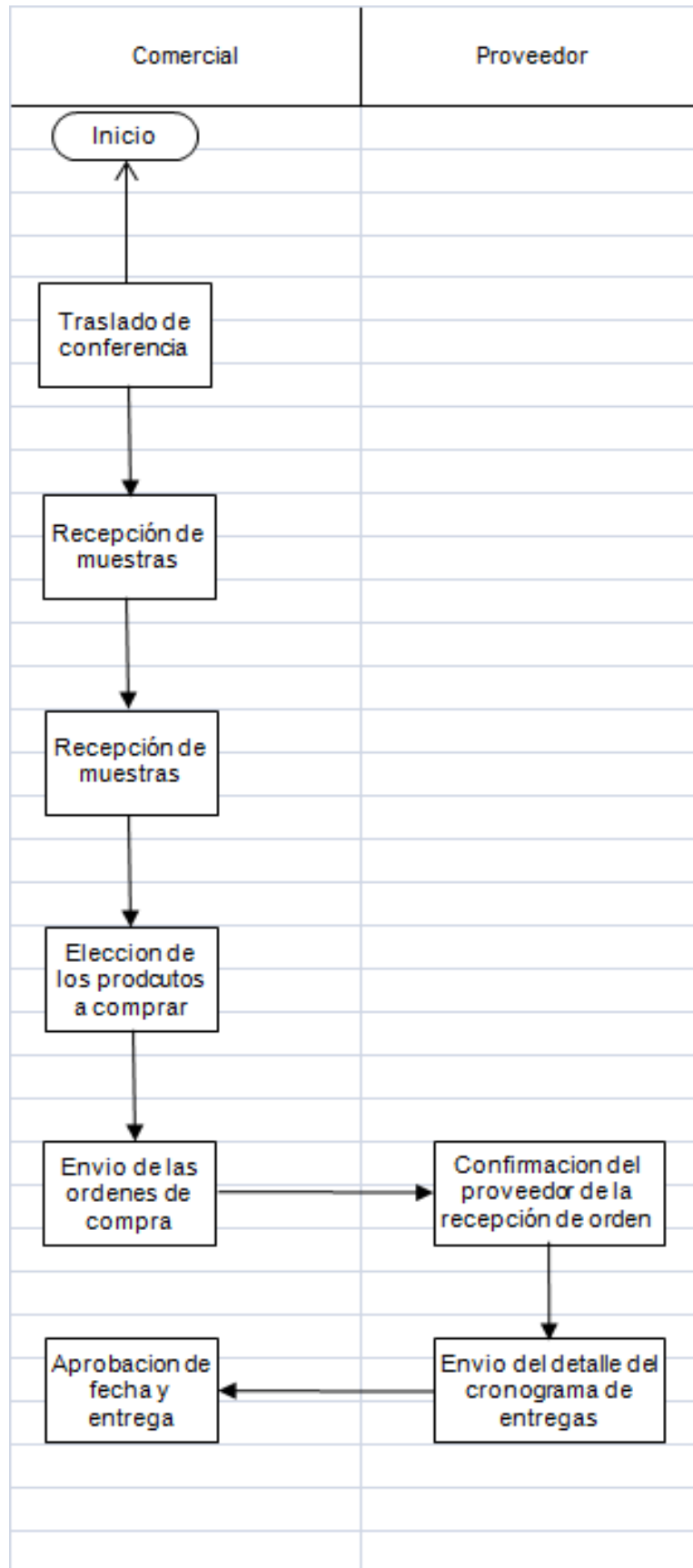
En cuanto a los clientes:

- Jefe de producto.
- Asistente de producto.
- Gerentes de tienda.
- Socios vendedores.

En cuanto a los Sub Procesos:

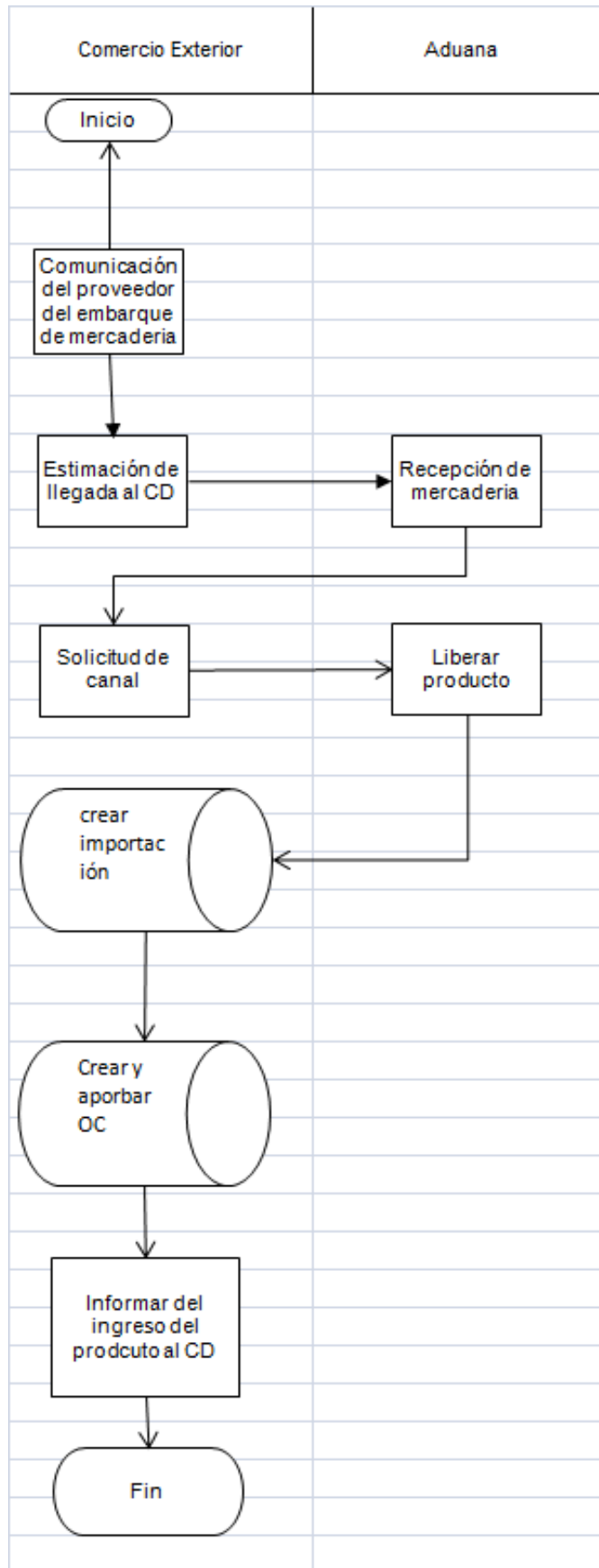
- Generación de la orden compra al proveedor.
- Creación de orden en el SAP para el ingreso de producto.

Grafico N° 09: Generación de orden de compra para proveedor



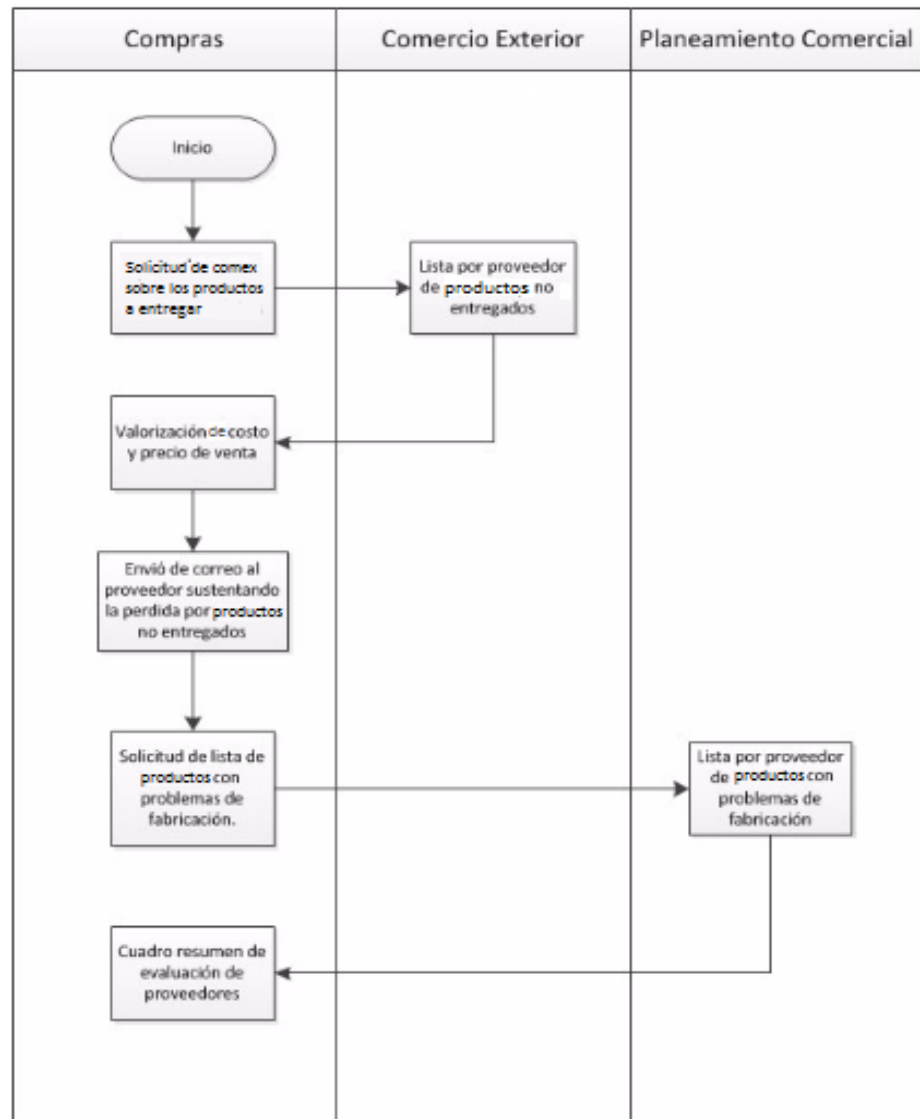
Fuente: elaboración propia

Grafico N° 10: Generación de orden de compra para proveedor



Fuente: elaboración propia

Grafico N° 11: Evaluación de Proveedores



Fuente: elaboración propia

Cabe indicar que este Sub proceso se debe de realizar tres veces al año para poder contar con proveedores que sean socios estratégicos para conformar una alianza mutua para la rentabilidad de ambos; empresa – proveedor.

En cuanto al abastecimiento, el alcance seria tener en cuenta un proceso de abastecimiento que inicia desde el ingreso de mercadería al sistema hasta el despacho correspondiente a las tiendas.

El objetivo, es satisfacer de forma inmediata los requerimientos de mercadería al sistema hasta el despacho respectivo al punto de venta (Tiendas).

Las responsabilidades:

- El ingreso de la mercadería al CD debe ser procesada dentro de las 48 horas.
- La reposición automática debe de ser los días lunes y miércoles.
- Los pedidos de reposición de ventas deben ser llenados de canal ser cargados al sistema antes de las 13:00 horas.
- Todos los pedidos cargados posterior a las 13:00 horas, serán considerados en el siguiente despacho.
- Los pedidos deben ser atendidos dentro de las 48 horas de su aprobación.
- Los gerentes de tienda son los responsables de la recepción de la mercadería de no estar presentes se harán acreedor a un memo por falta al incumplimiento de sus funciones.
- El centro de distribución debe de comunicar al piso de venta ante cualquier cambio.

En cuanto a las entradas:

- Nuevos productos.
- Informe de ventas y stock
- Pedidos generados vía sistema.

En cuanto a las salidas:

- Informe de reposición
- Rutas y cronogramas de despacho.

En cuanto a los documentos:

- Correo informando los pedidos de reposición o mediante la reposición automática y el canal debidamente llenado.
- Informe vía sistema del producto que va llegar a tienda.
- Información vía correo si existe algún cambio de ruta.
- Guías de transportista y de remisión.

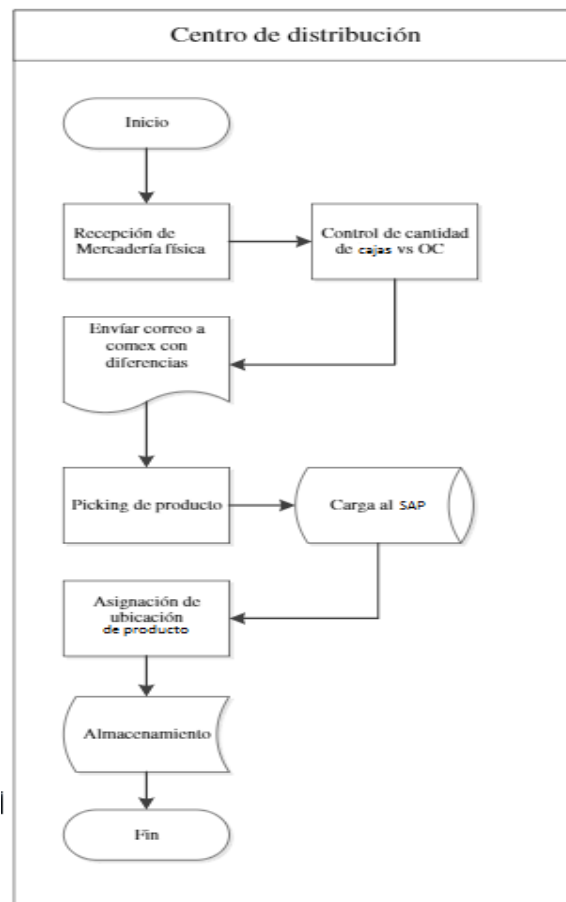
En cuanto a clientes:

- Gerentes de tienda.
- Jefe de producto.
- Asistente de producto.
- Jefe de almacén.
- Asistente de almacén.

En cuanto a los Sub procesos:

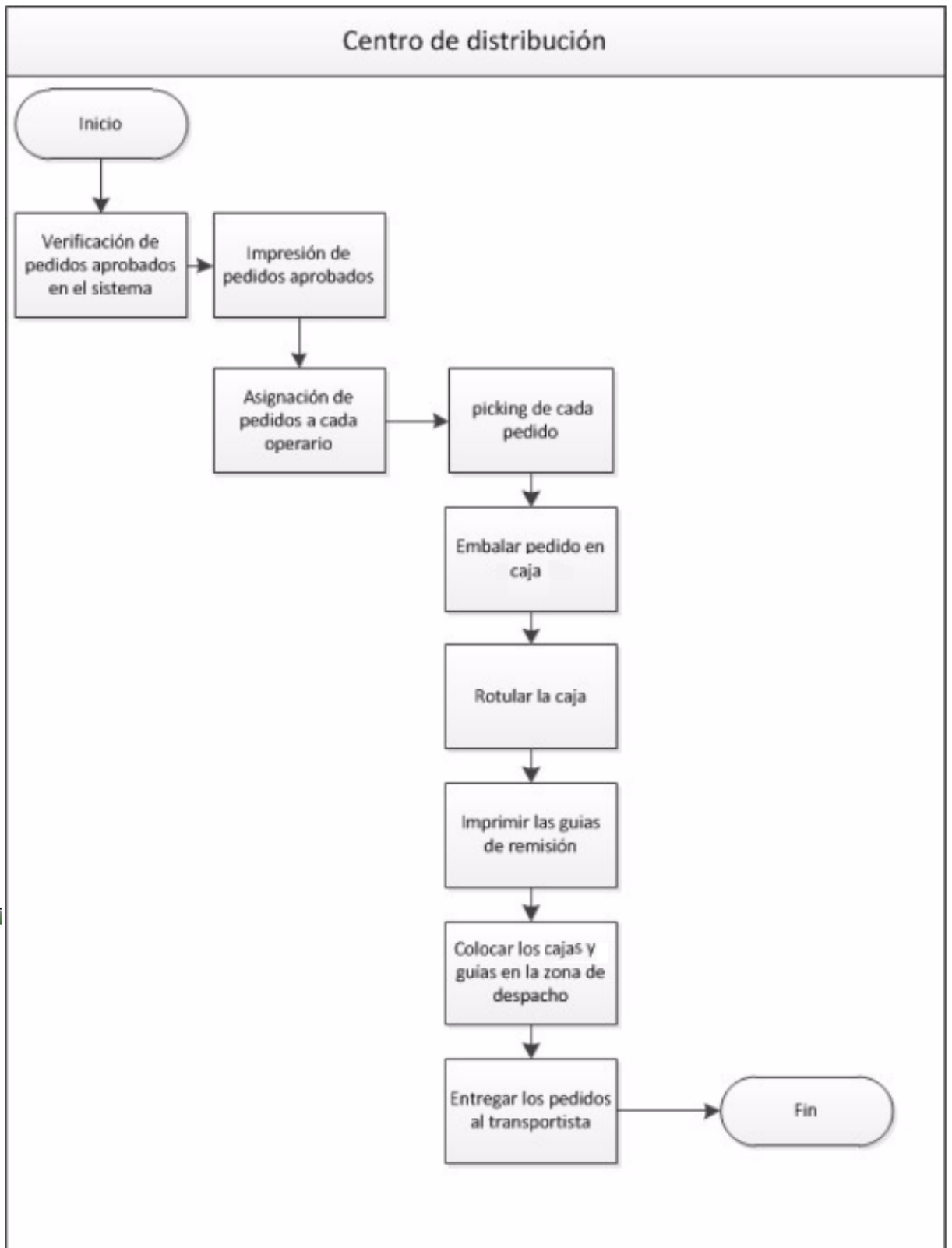
- Ingreso de nueva mercadería al stock.
- Reposición de ventas y stock
- Llenado de canal.
- Despacho físico de la mercadería.
- Status de rotación de producto.

Grafico N^a 12: Ingreso de productos nuevos



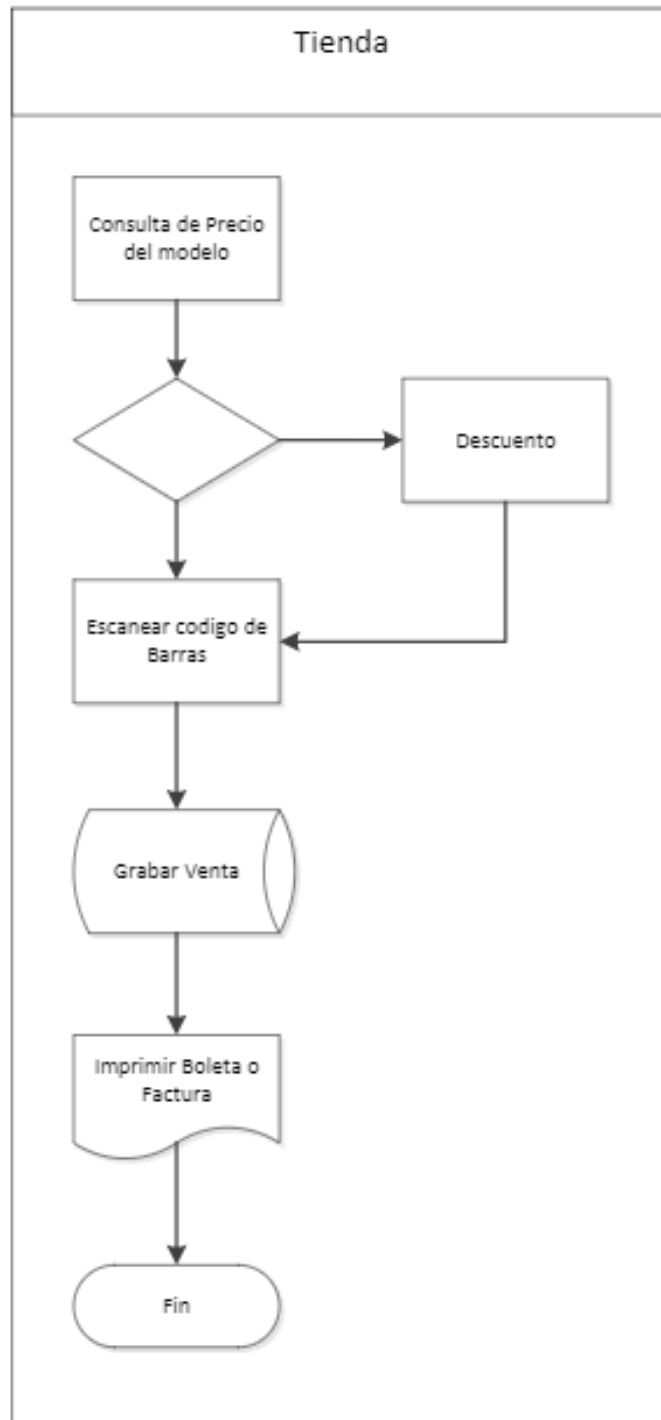
Fuente: elaboración propia

Grafica N° 13: Despacho físico de mercadería



Fuente: elaboración propia

Grafica N° 14: Venta



Fuente: elaboración propia

Esto será posible si se lleva a cabo lo indicado para el logro del crecimiento del 10% de manera anual y progresivamente.

CAPÍTULO II: PROGRAMACIÓN

2.1 Cronograma del proyecto

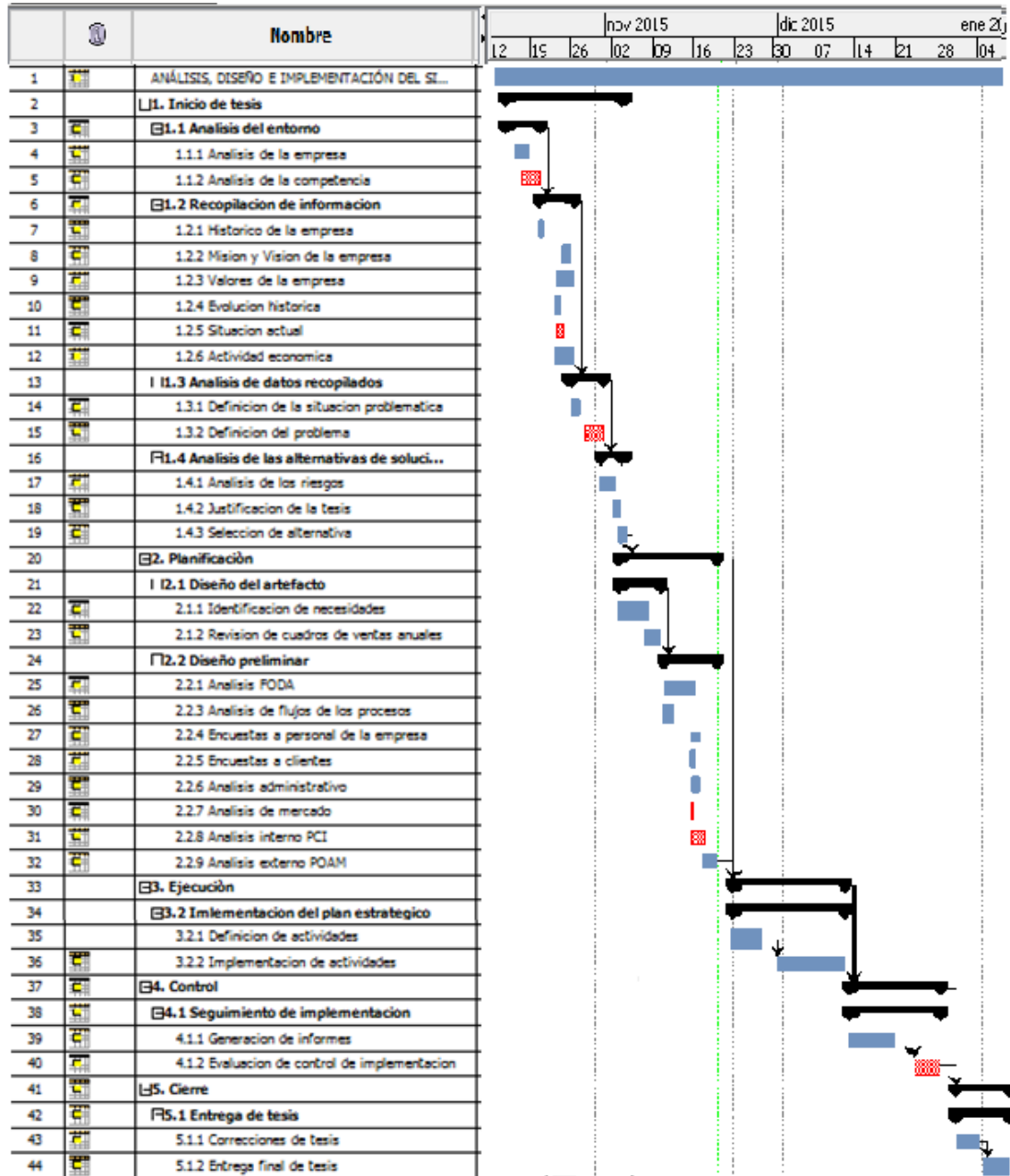
Tabla Nª 41: Cronograma del proyecto

1		ANÁLISIS, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SI...	56 days	18/10/15 8:00	4/01/16 17:00
2		I1. Inicio de tesis	14 days?	18/10/15 8:00	5/11/15 17:00
3		E1.1 Analisis del entorno	5 days	18/10/15 8:00	23/10/15 17:00
4		1.1.1 Analisis de la empresa	3 days	18/10/15 8:00	21/10/15 17:00
5		1.1.2 Analisis de la competencia	4 days	20/10/15 8:00	23/10/15 17:00
6		E1.2 Recopilación de información	4 days	23/10/15 8:00	28/10/15 17:00
7		1.2.1 Historico de la empresa	1 day	23/10/15 8:00	23/10/15 17:00
8		1.2.2 Mision y Vision de la empresa	1 day	26/10/15 17:00	27/10/15 17:00
9		1.2.3 Valores de la empresa	3 days	25/10/15 8:00	28/10/15 17:00
10		1.2.4 Evolucion historica	1 day	26/10/15 8:00	26/10/15 17:00
11		1.2.5 Situacion actual	2 days	24/10/15 8:00	27/10/15 17:00
12		1.2.6 Actividad economica	3 days	25/10/15 8:00	28/10/15 17:00
13		I1.3 Analisis de datos recopilados	4 days	28/10/15 8:00	2/11/15 17:00
14		1.3.1 Definicion de la situacion problematica	2 days	28/10/15 8:00	29/10/15 17:00
15		1.3.2 Definicion del problema	2 days	30/10/15 8:00	2/11/15 17:00
16		R1.4 Analisis de las alternativas de soluci...	4 days?	2/11/15 8:00	5/11/15 17:00
17		1.4.1 Analisis de los riesgos	3 days	2/11/15 8:00	4/11/15 17:00
18		1.4.2 Justificacion de la tesis	2 days	4/11/15 8:00	5/11/15 17:00
19		1.4.3 Seleccion de alternativa	1 day?	5/11/15 8:00	5/11/15 17:00
20		E2. Planificación	12 days?	5/11/15 8:00	20/11/15 17:00
21		I2.1 Diseño del artefacto	5 days	5/11/15 8:00	11/11/15 17:00
22		2.1.1 Identificación de necesidades	3 days	5/11/15 8:00	9/11/15 17:00
23		2.1.2 Revision de cuadros de ventas anuales	3 days	9/11/15 8:00	11/11/15 17:00
24		R2.2 Diseño preliminar	7 days?	12/11/15 8:00	20/11/15 17:00
25		2.2.1 Analisis FODA	3 days	12/11/15 8:00	16/11/15 17:00
26		2.2.3 Analisis de flujos de los procesos	2 days	12/11/15 8:00	13/11/15 17:00
27		2.2.4 Encuestas a personal de la empresa	2 days	14/11/15 8:00	17/11/15 17:00
28		2.2.5 Encuestas a clientes	1 day?	14/11/15 8:00	16/11/15 17:00
29		2.2.6 Analisis administrativo	2 days	14/11/15 8:00	17/11/15 17:00
30		2.2.7 Analisis de mercado	1 day?	14/11/15 8:00	16/11/15 17:00
31		2.2.8 Analisis interno PCI	3 days	14/11/15 8:00	18/11/15 17:00
32		2.2.9 Analisis externo POAM	3 days	18/11/15 8:00	20/11/15 17:00
33		E3. Ejecución	14 days	23/11/15 8:00	10/12/15 17:00
34		E3.2 Implementación del plan estrategico	14 days	23/11/15 8:00	10/12/15 17:00
35		3.2.1 Definición de actividades	5 days	23/11/15 8:00	27/11/15 17:00
36		3.2.2 Implementacion de actividades	9 days	28/11/15 8:00	10/12/15 17:00
37		E4. Control	11 days	10/12/15 8:00	24/12/15 17:00
38		E4.1 Seguimiento de implementacion	11 days	10/12/15 8:00	24/12/15 17:00
39		4.1.1 Generacion de informes	6 days	10/12/15 8:00	17/12/15 17:00
40		4.1.2 Evaluacion de control de implementacion	5 days	18/12/15 8:00	24/12/15 17:00
41		E5. Cierre	7 days	25/12/15 8:00	4/01/16 17:00
42		R5.1 Entrega de tesis	7 days	25/12/15 8:00	4/01/16 17:00
43		5.1.1 Correcciones de tesis	4 days	25/12/15 8:00	30/12/15 17:00
44		5.1.2 Entrega final de tesis	3 days	31/12/15 8:00	4/01/16 17:00

Fuente: Elaboración propia

2.2 Diagrama de actividades

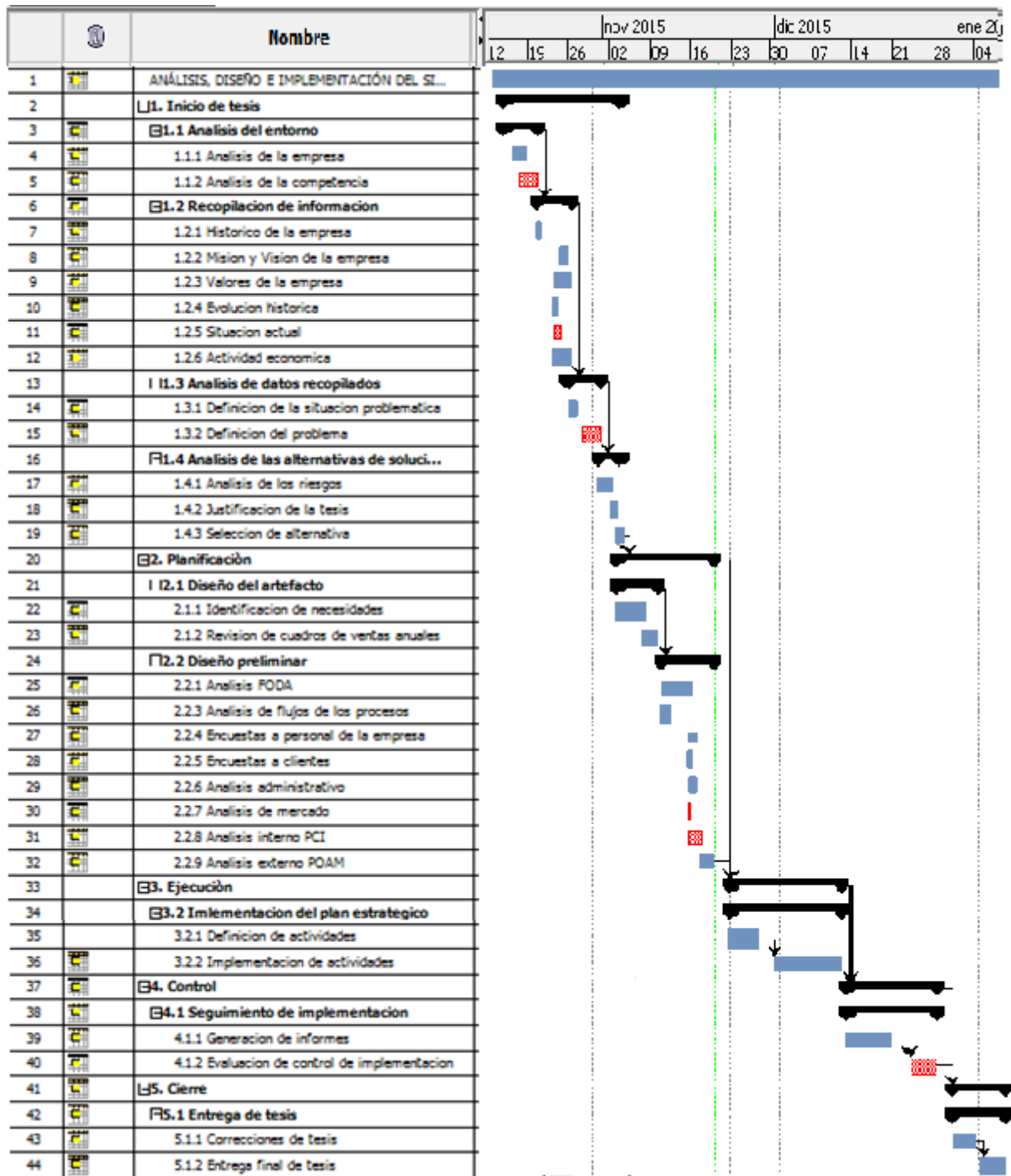
Grafica N^a 42 Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboraci3n propia

2.3 Ruta crítica.

Grafica N° 43: Ruta Crítica



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III: EVALUACIÓN

3.1 Evaluación técnica

3.1.1 Factibilidad Económica

El monto de la inversión total para el análisis, diseño e implementación del artefacto es de S/. 135,700.00 Nuevos Soles

Tabla N^a 38: Ventas anuales vs inversión del artefacto

Facturación anual de la empresa	Inversión del artefacto	% Inversión
S/. 168'000,000.00	S/. 135,700.00	0.08%

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que las ventas anuales de la empresa ascienden a la suma de S/. 168'000,000.00 nuevos soles y el monto de la inversión del artefacto es S/. 135,700.00 se tiene que esta representaría el 0.08% del total de las ventas del año, por lo cual la empresa está en las condiciones para cubrir esta inversión, lo que conlleva a crecer en 10% cada año con respecto al artefacto.

Después del análisis efectuado, se puede afirmar que la ejecución y operación del artefacto desde el punto de vista económico es factible, ya que la empresa está en la condición de realizar dicha inversión.

3.1.2 Factibilidad financiera.

La inversión total del proyecto del artefacto es S/ 135,700 que será financiado por fuentes internas y externas.

Tabla N^a 39: Distribución de las fuentes de inversión total

Fuente	Monto	%
F.I	S/. 135,700.00	100.00
Total Inversión	S/. 135,700.00	100.00

Fuente: Elaboración Propia

1) Fuente interna

La empresa ABC financiará en totalidad del artefacto debido que tiene los recursos necesarios siendo el cubrimiento al 100.00% de la inversión total, lo que significa que este porcentaje representa S/. 135,700.00 Nuevos Soles.

Después del análisis realizado podemos afirmar que es factible el financiamiento tanto de la fuente interna y externa.

3.1.3 Factibilidad tecnológica tangible

P: la tecnología propuesta en nuestro artefacto es de forma tangible debido a que se requiere de equipos, personal, herramientas entre otros.

A: La tecnología tangible que se requiere para nuestro artefacto es de fácil obtención para la necesidad de la empresa.

C: En conclusión, desde el punto de vista tecnológico es factible un análisis, diseño e implementación al artefacto propuesto debido a que la tecnología solicitada es fácil de encontrar en el mercado.

3.1.4 Factibilidad tecnológica intangible

P: la tecnología propuesta en nuestro artefacto también es de forma intangible debido a que se desarrolla estrategias y procedimiento para el logro de metas y objetivos.

A: La tecnología intangible que se requiere es un análisis, diseño e implementación del sistema de gestión estratégica para el área comercial.

C: En conclusión, desde el punto de vista tecnológico es factible realizar nuestro artefacto debido a que después del análisis, diseño e implementación a utilizar son factibles de realizar.

3.1.5 Factibilidad del periodo de ejecución

P: El tiempo de ejecución para la realización de nuestro artefacto es de 2 meses, debido que el análisis, diseño e implementación no tiene mayor complejidad para su desarrollo.

A: El tiempo de ejecución dependerá de lo siguiente: Cronograma de actividades de la empresa, recursos humanos, presupuesto, herramientas y las características del artefacto a necesitar.

C: En conclusión, desde el punto de vista con relación al periodo de ejecución es factible realizar nuestro artefacto en tiempo y forma para el logro de su desarrollo y así conseguir que la empresa pueda alcanzar las metas y objetivos trazados.

3.1.6 Factibilidad de recursos humanos

La factibilidad de recursos humanos muestra la cantidad de profesionales requeridos para el análisis, diseño e implementación del artefacto propuesto.

Tabla N^a 40: Factibilidad de recursos humanos

Perfil	Cantidad	Cargo	Especialidad
Ing. Industrial	1	Jefe de MKT	Especialista en MKT
Ing. Industrial	1	Jefe de Procesos	Especialista en DAP
Lic. Administración	1	Jefe de Planeamiento	Especialista en planes
Ing. Industrial	1	Jefe del área de comercio	Especialista en ventas
Técnicos auxiliares	6	Auxiliares administrativos	Especialista en Administración

Como podemos observar en la tabla Nro. 34 la empresa actualmente cuenta con personal calificado para el diseño, desarrollo e implementación del proyecto.

Por lo tanto, podemos afirmar que desde el punto de vista de recursos humanos resulta factible el proyecto.

Conclusión de la evaluación técnica

Se puede concluir que nuestro artefacto técnicamente es factible.

3.2 Evaluación económica

a. Resumen de la información económica

1) Tasa de corte

35.00%

2) Flujo de caja económico

Tabla N° 41 Flujo de caja económico

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de beneficios	0	13,922,619	29,515,953	46,952,641	66,422,700	88,135,260
Flujo de costos	135,700	19,500	29,650	22,400	20,600	30,400
Flujo neto económico	(135,700)	13,903,119	29,486,303	46,930,241	66,402,100	88,104,860

Fuente: Elaboración propia.

b. Criterios de evaluación económica aplicables

- 1) Valor actual neto económico (VANE)
- 2) Valor actual neto económico (VANE)
- 3) Tasa interna de retorno económico (TIRE)
- 4) Coeficiente de beneficio costo económico (BCE)
- 5) Periodo de recupero económico (PRE)

c. Análisis de los criterios de evaluación económica

1) Valor actual neto económico (VANE)

Tabla N° 42 Valor actual neto económico (VANE)

Año	Beneficio neto	FSA	B. N. Actualiz.
0	(121,000.00)	1.00000000	(121,000.00)
1	13,903,119.12	0.74074074	10,298,606.76
2	29,486,302.53	0.54869684	16,179,041.17
3	46,930,240.72	0.40644211	19,074,425.94
4	66,402,099.58	0.30106823	19,991,562.44
5	88,104,860.23	0.22301350	19,648,573.42

Valor actual neto económico	85,071,209.73
-----------------------------	---------------

Fuente: Elaboración propia.

VAN: el valor obtenido en el cálculo del VAN del proyecto estudiado es mayor a cero, por lo que se determina que el valor del proyecto es viable, debido que el actualizar los flujos del año 0 descontado a la inversión inicial es aceptable.

El proyecto es viable ejecutarlo ya que los ingresos por ahorro son mayores a los gastos planificados, lo que significa que los flujos recuperados de cada año serán montos positivos.

2) Tasa interna de retorno económico (TIRE)

Tabla N° 43 Tasa de interés de retorno económico (TIRE)

Año	Beneficio neto	FSA	B. N. Actualiz.	FSA	B. N. Actualiz.
0	(121,000.00)	1.00000000	(121,000.00)	1.00000000	(121,000.00)
1	13,903,119.12	0.75187970	10,453,473.02	0.75757576	10,532,666.00
2	29,486,302.53	0.56532308	16,669,287.43	0.57392103	16,922,809.08
3	46,930,240.72	0.42505495	19,947,931.07	0.43478866	20,404,736.38
4	66,402,099.58	0.31959019	21,221,459.44	0.32938535	21,871,878.61
5	88,104,860.23	0.24029337	21,171,014.12	0.24953435	21,985,189.36
			89,342,165.08		91,596,279.42
Tasa interna de retorno económico (%)					72.64%

Fuente: elaboración propia.

En la tabla N° 43 se muestra la tasa de retorno económico que mide la rentabilidad del proyecto. La tasa obtenida es de 72.63% > COK (35%), lo que significa que su desarrollo en actividad podría obtener un apreciado beneficio.

3) Coeficiente de beneficio costo económico (BCE)

Tabla N° 44 Coeficiente de beneficio costo económico (BCE)

Año	Beneficio	Costo	FSA	Benef. Actualiz.	Costo Actualiz.
0	0	135,700.00	1.00000000	0	135,700.00
1	13,922,619	19,500.00	0.74074074	10,313,051	14,444.44
2	29,515,953	29,650.00	0.54869684	16,195,310	16,268.86
3	46,952,641	22,400.00	0.40644211	19,083,530	9,104.30
4	66,422,700	20,600.00	0.30106823	19,997,764	6,202.01
5	88,135,260	30,400.00	0.22301350	19,655,353	6,779.61
				85,245,009	188,499.23
Coeficiente de beneficio costo económico					452.23

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al coeficiente de beneficio económico (BCE) nos mide con relación que existe entre los beneficios y los costos del proyecto el BCE es de S/. 452.23 nos indica la cantidad de ingresos que se genera por cada unidad monetaria asignada al proyecto. Si el BCE > 1 = Se ejecuta.

4) Periodo de recupero económico (PRE)

Tabla N° 45 Periodo de recupero económico

Año	Beneficio neto	FSA	B. N. Actualiz.	B. N. Act. Cum.
0	(135,700.00)	1.00000000	(135,700.00)	(135,700.00)
1	13,903,119	0.74074074	10,298,607	10,162,907
2	29,486,303	0.54869684	16,179,041	26,341,948
3	46,930,241	0.40644211	19,074,426	45,416,374
4	66,402,100	0.30106823	19,991,562	65,407,936
5	88,104,860	0.22301350	19,648,573	85,056,510
Periodo de recupero económico (Años)				0.01

Fuente: elaboración propia.

En la presente tabla se muestra el periodo de recupero, información que nos permitirá conocer el tiempo exacto en el cual se podría recuperar la inversión total del proyecto.

El periodo de recupero es de 0.01 años

5) Cuadro resumen de los resultados de los criterios de evaluación aplicados

Tabla N° 46 Cuadro de resumen de resultados

Criterio	Resultado
Valor actual neto económico (VANE)	S/. 85,056,510
Tasa interna de retorno económico (TIRE)	72.63%
Coficiente de beneficio costo económico (BCE)	452.23
Periodo de recupero económico (PRE)	0.01

Fuente: Elaboración propia.

6) Conclusión

Después de mostrar los cálculos y análisis de evaluación podemos concluir que el proyecto es rentable desde el punto de vista económico.

3.3 Evaluación financiera.

a. Resumen de la información financiera

1) Tasa de corte

20.00%

2) Flujo de caja financiero

Tabla N° 47 Flujo de caja financiero

Flujo neto económico	0	0	0	0	0	0
Flujo de beneficios	0	13,922,619	29,515,953	46,952,641	66,422,700	88,135,260
Flujo de costos	135,700	19,500	29,650	22,400	20,600	30,400
Flujo neto financiero	(135,700)	13,903,119	29,486,303	46,930,241	66,402,100	88,104,860

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se muestra el flujo financiero que considera todos los rubros propios del financiamiento como beneficio y costo.

b. Criterios de evaluación financiera aplicables

- 1) Valor actual neto financiero (VANF)
- 2) Tasa interna de retorno financiero (TIRF)
- 3) Coeficiente de beneficio costo financiero (BCF)
- 4) Período de recupero financiero (PRF)
- 5) Coeficiente de beneficio neto inversión (BNI)
- 6) Índice de rentabilidad anual (IRA)
- 7) Flujo anual equivalente (FAE)

c. Análisis de los criterios de evaluación financiera

- 1) Valor actual neto financiero (VANF)

Tabla N° 48 Valor actual neto financiero (VANF)

Año	Beneficio neto	FSA	B. N. Actualiz.
0	(135,700)	1.00000000	(135,700.00)
1	13,903,119	0.83333333	11,585,933
2	29,486,303	0.69444444	20,476,599
3	46,930,241	0.57870370	27,158,704
4	66,402,100	0.48225309	32,022,617
5	88,104,860	0.40187757	35,407,367

Valor actual neto financiero	126,515,520
------------------------------	-------------

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se muestra los valores de beneficio actualizados al año presente descontando los gastos de operación e inversión. Siendo el monto S/. 126,515,520.00 nuevos soles. Si el VANF > 0 = ejecutar.

2) Tasa interna de retorno financiero (TIRF)

Tabla N° 49 Tasa interna de retorno financiero (TIRF)

Año	Beneficio neto	FSA	B. N. Actualiz.	FSA	B. N. Actualiz.
0	(135,700)	1.00000000	(135,700)	1.00000000	(135,700)
1	13,903,119	0.75187970	10,453,473	0.75757576	10,532,666
2	29,486,303	0.56532308	16,669,287	0.57392103	16,922,809
3	46,930,241	0.42505495	19,947,931	0.43478866	20,404,736
4	66,402,100	0.31959019	21,221,459	0.32938535	21,871,879
5	88,104,860	0.24029337	21,171,014	0.24953435	21,985,189
			89,327,465		91,581,579

Tasa interna de retorno financiero (%)	72.63%
--	--------

Fuente: Elaboración propia.

TIRF el valor obtenido en la tasa de retorno por lo cual se recupera la inversión es de 72.63% lo que nos indica que el proyecto generara mayores ingresos.

Analizando la tasa interna de retorno financiero (TIRF) podemos determinar que, si la tasa obtenida es 72.63% > COK (20%) lo que nos indica que es el proyecto es ejecutable.

3) Coeficiente de beneficio costo financiero (BCF)

Tabla N° 50 Coeficiente de beneficio costo financiero (BCF)

Año	Beneficio	Costo	FSA	Benef. Actualiz.	Costo Actualiz.
0	0.00	135,700	1.00000000	0.00	135,700
1	13,922,619	19,500	0.83333333	11,602,183	16,250
2	29,515,953	29,650	0.69444444	20,497,189	20,590
3	46,952,641	22,400	0.57870370	27,171,667	12,963
4	66,422,700	20,600	0.48225309	32,032,552	9,934
5	88,135,260	30,400	0.40187757	35,419,584	12,217
				126,723,175	207,655

Coeficiente de beneficio costo financiero	610.26
---	--------

Fuente: Elaboración propia.

En la presente tabla se muestra el coeficiente de beneficio costo financiero (BCF) que mide la relación que existe entre el beneficio y los costos del proyecto. El proyecto tiene 610.26 de coeficiente de beneficio costo financiero que nos indica la cantidad de ingreso que se genera por cada unidad monetaria asignada al proyecto $BCF > 1 =$ Se ejecuta.

4) Período de recupero financiero (PRF)

Tabla N° 51 Periodo de recupero financiero (PRF)

Año	Beneficio neto	FSA	B. N. Actualiz.	B. N. Act. Cum.
0	(135,700)	1.00000000	(135,700)	(135,700)
1	13,903,119	0.83333333	11,585,933	11,450,233
2	29,486,303	0.69444444	20,476,599	31,926,832
3	46,930,241	0.57870370	27,158,704	59,085,536
4	66,402,100	0.48225309	32,022,617	91,108,153
5	88,104,860	0.40187757	35,407,367	126,515,520

Período de recupero financiero (Años)	0.01
---------------------------------------	------

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al tiempo de recuperación de la inversión, el proyecto nos permite conocer el tiempo exacto que se recuperará la inversión que es de 0.01 años.

5) Coeficiente de beneficio neto inversión (BNI)

Tabla N° 52 Coeficiente de beneficio neto inversión (BNI)

Año	Beneficio neto	FSA	B. N. Actualiz.
1	13,903,119	0.83333333	11,585,933
2	29,486,303	0.69444444	20,476,599
3	46,930,241	0.57870370	27,158,704
4	66,402,100	0.48225309	32,022,617
5	88,104,860	0.40187757	35,407,367

Beneficio neto inversión	933.32
--------------------------	--------

Fuente: Elaboración propia.

En la presente tabla N° 46 se muestra el coeficiente de beneficio neto inversión que explica la relación que existe entre los beneficios del proyecto frente a la inversión realizada. El BNI del proyecto es de 933.32

6) Índice de rentabilidad anual (IRA)

Tabla N° 53 Índice de rentabilidad anual (IRA)

Año	Beneficio neto	FSA	B. N. Actualiz.	IRA
1	13,903,119	0.833333333	11,585,933	8538%
2	29,486,303	0.694444444	20,476,599	15090%
3	46,930,241	0.57870370	27,158,704	20014%
4	66,402,100	0.48225309	32,022,617	23598%
5	88,104,860	0.40187757	35,407,367	26092%

Fuente: Elaboración propia.

El IRA obtenido es quien nos indica la rentabilidad obtenida por el proyecto en cada uno de los períodos que constituye su horizonte de planeamiento y evaluación.

7) Flujo anual equivalente (FAE)

Tabla N° 54 Flujo anual equivalente

$$FAE = VANF \times FRC$$

I	20.00%
N	5
VANF	126,515,520
FRC	0.33437970

FAE	42,304,222
-----	------------

Fuente: Elaboración propia

d. Cuadro resumen de los resultados de los criterios de evaluación aplicados

Tabla N° 55 Resumen de los resultados

Criterio	Resultado
Valor actual neto financiero (VANF)	126,515,520
Tasa interna de retorno financiero (TIRF)	72.63%
Coficiente de beneficio costo financiero (BCF)	610.26
Periodo de recupero financiero (PRF)	0.01
Coficiente de beneficio neto inversión (BNI)	933.32
Índice de rentabilidad anual (IRA)	Año 1= 8538% Año 2 = 15090% Año 3 = 20014% Año 4 = 23598% Año 5 = 26092%
Flujo anual equivalente (FAE)	42,304,222

Fuente: Elaboración propia

e. Conclusión

Después de mostrar los cálculos y análisis de evaluación podemos concluir que el proyecto es rentable desde el punto de vista financiero

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- a. El artefacto nos permitirá un crecimiento del 10% más de sus ventas promedio por año, ayudándole a la empresa alcanzar las metas y objetivos trazados, así mismo se va a proponer implementar el artefacto para la empresa.
- b. Que, el artefacto en su estudio minucioso permite analizar a la empresa de manera tanto interna como externa, al igual en sus mediciones de capacidad de perfiles, como desarrollo de las fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas, así como también a la solución para la toma de decisiones y el desarrollo de un sistema de gestión comercial atractivo que garantiza a la empresa alcanzar sus objetivos y metas trazadas.
- c. Que, el artefacto en cuanto a su TIR Analizando la tasa interna de retorno financiero (TIRF) se determina que, si la tasa obtenida es $72.63\% > COK (20\%)$ lo que nos indica que es el proyecto es ejecutable.
- d. Que, el artefacto garantiza que en el transcurso de los años y descontando los gastos de operación e inversión. Siendo el monto S/. 126, 515,520.00 nuevos soles. Si el $VANF > 0 =$ ejecutar, siendo esto factible.
- e. Que, el artefacto basado en el diseño e implementación del sistema de gestión, abarca a toda el área comercial proponiendo mejoras en todos sus procesos lo cual es un beneficio para toda la organización en los aspectos operativos, económicos y financieros.
- f. Que, el presente estudio está basado en ciencia del diseño, el cual nos muestra un enfoque en el que es posible diseñar un artefacto para la solución de problemas en la industria comercial.

- g. El artefacto garantiza a la empresa obtener una ganancia por el periodo de 5 años de 42, 304,222.00 de soles haciendo uso de este diseño e implementación del sistema de gestión estratégico.

4.2 Recomendaciones

- a. Se recomienda tomar como implementación a la Alternativa 3. Debido a que al realizar un análisis correspondiente y a través del juicio de expertos determinan que el artefacto es viable.
- b. Se recomienda la implementación del artefacto ya que técnicamente, económicamente y financieramente es rentable de acuerdo a la propuesta evaluada.
- c. Se recomienda publicar el alcance, políticas y procesos del artefacto, para que todos los trabajadores del área comercial tomen tengan acceso y puedan tener conocimiento y conciencia para el logro de los objetivos y metas en conjunto como un equipo de trabajo.
- d. Se recomienda que los legales indicados en los volantes y posters de cualquier promoción se revisen bien antes de ser distribuidos a tienda y así evitar cualquier multa si no existe previo un Fe de erratas.
- e. Se recomienda seguir con un cronograma de actividades por cada participante del proyecto a fin de que lo establecido en la ejecución sea cumplido en el tiempo indicado por la alternativa 3 del artefacto.
- f. Se recomienda mantener la continuidad de las capacitaciones a la fuerza de venta, para así de esta manera mantener mejora en sus ventas y servicio de atención a su público objetivo.

REFERENCIAS

- Abraham, M.M. y Lodish, L.M. (1987). Promoter: an automated promotion evaluation system. *Marketing science*, 6 (1), 101-123.
- Allenby, G. M. y Rossi, P. E. (1991). Quality perceptions and asymmetric switching between brands. *Marketing Science*, 10(summer), 185-204.
- Ballina Ballina, F.J. (1996). Promoción de ventas. Documento de trabajo facultad de C.C. Económicas y empresariales, doc. 101/1996, universidad de Oviedo.
- Bawa, K. y Shoemaker, R.W. (1989). Analyzing incremental sales from a direct mail coupon promotion. *Journal of marketing*, 53(3), 66-78.
- Bemmaor, A. C. y Mouchoux, D. (1991). Measuring the short-term effect of in-store promotion and retail advertising on brand Sales: a factorial experiment. *Journal of marketing research*, 28(2), 202-214.
- Alfaro, T. (1992). *El marketing como arma competitiva*. Madrid. McGraw-Hill.
- Blattberg, R., Briesch, R. y Fox, E. (1995). How promotions work. *Marketing science*, 14(3), 122-132.
- Blattberg, R.C. y Levin, A. (1987). Modelling the effectiveness and profitability of trade promotions. *Marketing science*, 6(2), 124-146.
- Blattberg, R.C. y Neslin, S.A. (1990). *Sales promotion: concepts, methods, and strategies*. New Jersey. Prentice hall.
- Blattberg, R.C., y Neslin, S.A. (1993). Sales promotions models, en J. Eliashberg y g.l. Lilien: *handbook in operations research and management science*, 5, 553-609.
- Bolton, R.N. (1989). The relationship between market characteristics and Promotional Price elasticities. *Marketing science*, 8(2), 153-169.
- Brassington, F y Pettit, S. (1997). *Principles of marketing*. London. Pitman publishing.
- Briesch, R.A., Krishnamurthi, L., Mazumdar, T. y RAJ, S.P. (1997). A comparative analysis of reference prices models. *Journal of consumer research*, 24(2), 202-214.

- Cansinos, J. (1996). El auge de las promociones. *Marketing y ventas*, 1(08), 6-11.
- Chintagunta, P.K. (1993). Investigating purchase incidence, brand choice and purchase quantity decisions of households. *Marketing science*, 12(2), 184-208.
- Córdoba, J. L. y Torres, J. M. (1987). *Teoría y aplicaciones del marketing*. Bilbao. Deusto.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México. Pearson Educación.
- Davis, C.J., Inman, J.J. Y McAlister, L. (1992). Promotion has a negative effect on brand evaluations - or does it? additional disconfirming evidence. *Journal of marketing research*, 24(1), 143-148.
- Dhebar, A., Neslin, S. A. y Quelch, J. A. (1987). Developing models for planning retailer sales promotions. *Journal of retailing*, 63(4), 333-364.
- Fader, P.S. y Lodish, L.M. (1990). A cross-category analysis of category structure and promotional activity for grocery products. *Journal of marketing*, 54(4) pp. 52-65.
- Folkes, V. y Wheat, R.D. (1995). Consumers' price perceptions of promoted products. *Journal of retailing*, 71(3), 317-328.
- Gabor, A. y Granger, L. (1996). Consumers' price perceptions of promoted products. *Journal of Retailing*, 71(3), 317-328.
- Gerstner, E. y Hess, J.D. (1995). Pull Promotions and Channel Coordination. *Marketing Science*, 14(1), 43-60.
- Gómez, C. (1997). ¿Qué pasa con las Promociones en el Punto de Venta? *IPMARK*, 482(1-15), 44-46.
- Greenleaf, E.A. (1995). The impact of reference prices effects on the profitability of price promotions. *Marketing Science*, 14(1), 82-104.
- Grover, R. y Srinivasan, V. (1992). Evaluating the multiple effects of retail promotions on brand loyal and brand switching segments. *Journal of marketing research*, 29(1), 76-89.
- Gupta, S. (1993). Impact of sales promotions on when, what and how much to buy. *Journal of Marketing Research*, 25(4), 342-355.

- Gupta, S. (1993). Reflections on impact of sales promotions on when, what, and how much to buy. *Journal of marketing research*, 30(4), 522-524.
- Gupta, S. y Cooper, L.G. (1992). The discounting of discounts and promotion thresholds. *Journal of consumer research*, 19(3), 401-411.
- Gurumurthy, K. y Little, J. (1989). An empirical analysis of latitude of acceptance in consumer package goods. *Journal of consumer research*, 21(3), 408-418.
- Hardie, B. G. S., Johson, E. J. y Fader, P. S. (1993). Modeling loss aversion and reference dependence effects on brand choice. *Marketing science*, 21(4), 378-394.
- Hardy, K. G. (1986). Key success factors manufacturer's sales promotion in package goods. *Journal of retailing*, 50(3), 13-23.
- Helsen, K. y Schmittlein, D.C. (1992). How does a product market's typical price-promotion pattern affect the timing of households' purchases? an empirical study using upc scanner data. *Journal of retailing*, 68(3), 316 - 338.
- Hevner, Alan y Chatterjee, Samir. (2010). design science research in information systems, design research in information systems. Boston. Springer US.
- Hevner, Alan R, March, Salvatore T, Park, Jinsoo y Ram, Sudha. (2004). Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75-105.
- Hightower, R. y Sayeed, L. (1996). Effects of communication mode and prediscussion information distribution characteristics on information exchange in groups. *Information Systems Research*, 7(4), 451-465.
- Inman, J.J. y Mcalister, L. (1993). A retailer promotion policy model considering promotion signal sensitivity. *Marketing science*, 12(4), 339-356.
- Inman, J.J., Mcalister, L. y Hoyer, W.D. (1990). Promotion signal: proxy for a price cut. *Journal of consumer research*, 17(1), 74-81.
- Kahn, B. y Louie, T. (1990). Effects of retraction of price promotions on brand choice behavior for variety-seeking and last-purchase-loyal consumers. *Journal of marketing research*, 27(3), 279-289.
- Kahn, B.E. y Raju, J.S. (1991). Effects of price promotions on variety-seeking and reinforcement behavior. *Marketing science*, 10(4), 316-337.

- Kalra, A. y Goodstein, R. (1998). The impact of advertising positioning strategies on consumer price sensitivity. *Journal of marketing research*, 35(2), 210-224.
- Kalwani, M. U. y Yim, C. K. (1992). Consumer price and promotion expectations: an experimental study. *Journal of marketing research*, 29(1), 90-100.
- Karande, K.W. y Kumar, V. (1995). The effect of brand characteristics and retailer policies on response to retail price promotions: implications for retailers. *Journal of retailing*, 71 (3), 249-278.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1989). *Principles of marketing*. London. Prenticce-Hall International.
- Krishna, A., Currim, I. S. y Shoemaker, R. W. (1991). Consumer perceptions of promotional activity. *Journal of marketing*, 55(2), 4-16.
- Krishnamurthi, L., Mazumdar, T. y Raj, S. P. (1992). Asymmetric response to price in consumer choice and purchase quantity decisions. *Journal of consumer research*, 19(3), 387-400.
- Kumar, V. y Leone, R.P. (1988). Measuring the effect of retail store promotions on brand and store substitution. *Journal of marketing research*, 25(2), 178-185.
- Lal, R. (1990). Price promotions: limiting competitive encroachment. *Marketing science*, 9(3), 247- 262.
- Lattin, J. M. y Bucklin, R. E. (1989). Reference effects of price and promotion on brand choice behavior. *Journal of marketing research*, 26(3), 299-310.
- Lerma, H. (2009). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Bogotá. Eco Ediciones
- Leone, R.P. y Srinivasan, S.S. (1996). Coupon face value: its impact on coupon redemptions, brand sales, and brand profitability. *Journal of retailing*, 72 (3), 273-289.
- Lichtenstein, D. R., Block, P. y Black, W. C. Correlates of price acceptability. *Journal of consumer research*, 15(2), 243-252.

- Lichtenstein, D., Burton, S. y Karson, E.J. (1991). The effect of semantic cues on consumer perceptions of reference prices ads. *Journal of consumer research*, 18(3), 380-391.
- Mayhew, G. E. y Winer, R. S. (1992). An empirical analysis of internal and external reference prices using scanner data. *Journal of consumer research*, 19(1), 62-70.
- Martínez, C. (2002). *Estadística y muestreo*. Bogotá. Ecoe Ediciones.
- Méndez, A. (2009). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Mexico DF. Limusa.
- Mela, C., Jedidi, K y Bowman, D. (1998). The Long-Term impact of promotions on consumer stockpiling behavior. *Journal of marketing research*, 35(2), 250-262.
- Mela, C. F., Gupta, S. y Lehmann, D. R. (1997). The Long-Term impact of promotion and advertising on consumer brand choice. *Journal of marketing research*, 34(2), 248-261.
- Mittal, B. (1994). An integrated framework for relating diverse consumer characteristics to supermarket coupon redemption. *Journal of marketing research*, 31(11), 533-544.
- Mulhern, F.J. y Padgett, D.T. (1995). The relationship between retail price promotions and regular price purchases. *Journal of Marketing*, 59(4), 83-90.
- Murry, J.P. y Heide, J.B. (1998). Managing promotion program participation within manufacturer-retailer relationships. *Journal of Marketing*, 62(1), 58-68.
- Narasimhan, C., Neslin, S.A. y Sen, S.K. (1996). promotional elasticities and category characteristics. *Journal of marketing*, 60(2), 17-30.
- Neslin, S y Shoemaker, R. (1989). An alternative explanation for lower repeat rates after promotion purchases. *Journal of marketing research*, 26(3), 205-213.
- Neslin, S.A. (1990). A market response model for coupon promotions. *Marketing science*, 9(2), 125- 145.
- Ortega, E. (1989). *13 Grandes Temas de Marketing*. Madrid. ESIC Editorial.

- Oubiña, J. (1997). La percepción de precios de los consumidores: implicaciones para la fijación de precios minoristas. *Distribución y Consumo*, 33(), 88-100.
- Papatla, P y Krishnamurthi, L. (1996). Measuring the dynamic effects of promotions on brand choice. *Journal of marketing research*, 33(1), 20-35.
- Parra, Jessica. (2010). Informe Pasantías. Título: Plan estratégico de mercado para incrementar las ventas en la empresa Best Instrument, C.A Universidad José Antonio Páez
- Porter, M. (1998). ¿Qué es la estrategia? folletos gerenciales. La Habana Cuba. CCED, MES
- Quinn, R. E. (1991). *The strategic Process. Concepts. Contexts, Cases.* Englewood Cliffs. Prentice Hall
- Rajendran, K.N. y Tellis, G.J. (1994). Contextual and temporal components of reference prices. *Journal of marketing*, 58(1), 24-34.
- RAJU, J., DHAR, S. y MORRINSON, D. (1996): "The Effect of Package Coupons on Brand Choice: An Epilogue on Profits", *Marketing Science*, Vol. 15 (2), pp. 192-203.
- Raju, J.S., Dhar, S.K. y Morrison, D.G. (1994). The effect of package coupons on brand choice. *Marketing Science*, 13(2), 145-164.
- Rao, A.R. y Sieben, W.A. (1992). The effect of prior knowledge on price acceptability and the type of information examined. *Journal of consumer research*, 19(2), 256-270.
- Rao, R. C. (1991). Pricing and promotions in asymmetric duopolie. *Marketing science*, 10(2), 131-144.
- Rodriguez Del Bosque, I. De La Ballina, F. J. y Santos, L. (1997). *Comunicación Comercial. Conceptos y Aplicaciones.* Madrid. Cívitas.
- Schultz, D.E, Robinson, W.A. Y Petrison, L.A. (1998). *Sales promotion essentials. the 10m basic sales promotion techniques and how to use them.* U.S.A. Edición NTC Bussines Books
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica.* Bogotá. 3R editores.
- Serna H. (1997). *Gerencia Estrategica.* Colombia. 3R Editores.
- Serna, G. (2008). *Gerencia estratégica. Planeación estratégica: un marco de referencia.* Bogotá, Colombia. 3R Editores.

- Shaffer, G. y Zhang, J. (1995). Competitive coupon targeting. *Marketing science*, 14(4), 395-416.
- Simonson, I. y Winer, R.S. (1992). The influence of purchase quantity and display format on consumer preference for variety. *Journal of Consumer Research*, 19(1), 133-138.
- Sivakumar, K. y Raj, S.P. (1997). Quality tier competition: how price change influences brand choice and category choice. *Journal of Marketing*, 61(3), 71-84.
- Summers, D. (1994). Sample the Soap, buy the brand. *Financial Times*, 4(), 17.
- Tellis, G.J. (1997). *Advertising and Sales Promotion Strategy*. U.S.A. Addison Wesley.
- Tellis, G.J. y Zufryden, F.S. (1995). Tackling the retailer decision maze: which brands to discount, how much, when and why? *Marketing Science*, 14(3), 271-299.
- Thompson, A. (2008). *Administración estratégica Teoría y casos*. México, DF. McGraw-Hill
- Vázquez, R. y Ballina, F. J. (1996). Estrategias de promoción de ventas para las empresas detallistas: influencia sobre las percepciones y el comportamiento de compra de los consumidores. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 6(2), 389-419.
- Vázquez, R., J. Rodríguez Del Bosque, I. (1998). *Marketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales*. Madrid. Ed. Civitas.
- Vázquez, R., Santos, L. y Díaz, A. (1998). Decisiones de selección de marca del consumidor y estimación de precios de referencia: impacto sobre la estrategia detallista. *Revista Española de Investigación de Marketing*, 2(2), 117- 140.
- Wakefield, K.L. y Barnes, J.H. (1996). Retailing hedonic consumption: a model of sales promotion of a leisure service. *Journal of Retailing*, 72(4), 409-427.
- Walters, R.G y McKenzie, S. (1988). A structural equations of the impact of a price promotion on store performance. *Journal of marketing research*, 25(1), 51-63.

- Walters, R.G. (1991). Assessing the impact of retail price promotions on product substitution, complementary purchase, and interstate sales displacement. *Journal of Marketing*, 55(2), 17-28.
- Winer, R. S. (1986). A reference price model of brand choice for frequently purchase products. *Journal of consumer research*, 13(2), 250-256.

ANEXO A:

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA ABC.

Objetivo: Recopilar la información que ayude a formular el plan estratégico para la empresa ABC.

1. Cuenta la empresa ABC, con un plan estratégico

Si _____

No _____

NS/NR _____ Porque?

2. Considera usted que la imagen corporativa de la empresa ABC, es:

Alta _____

Media _____

Baja _____ Por qué?

3. En qué grado considera usted que la empresa ABC, es agresiva para enfrentar a la competencia

Alto _____

Medio _____

Bajo _____

4. Cuenta la empresa ABC, con el personal calificado para realizar sus ventas.

Si _____

No _____

NS/NR _____ Por qué?

6. Considera usted que el posicionamiento de la empresa ABC es:

Alto _____

Medio _____

Bajo _____ Por qué?

7. Cuenta actualmente la empresa ABC con estrategias que le permitan ganar nuevos clientes.

Si _____

No _____

NS/NR _____ Por qué?

TABULACION DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS

PREGUNTA 1	a. Si b. No c. Ns/Nr	a. 2 b. 0 c. 0
PREGUNTA 2	a. Alto b. Medio c. Bajo	a. 1 b. 1 c. 0
PREGUNTA 3	a. Alto b. Medio c. Bajo	a. 1 b. 1 c. 0
PREGUNTA 4	a. Si b. No c. Ns/Nr	a. 2 b. 0 c. 0
PREGUNTA 5	a. Si b. No c. Ns/Nr	a. 1 b. 1 c. 0
PREGUNTA 6	a. Alto b. Medio c. Bajo	a. 1 b. 1 c. 0
PREGUNTA 7	a. Si b. No c. Ns/Nr	a. 1 b. 1 c. 0

ANEXO B:

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE ABC

Objetivo: Recopilar la información que ayude a formular el plan estratégico para la empresa ABC

Fecha: _____

Cargo: _____

1. Tiene conocimiento del objeto social de la empresa ABC:

- a. Si.
- b. No.
- c. Otros.

2. ¿Conoce usted la misión de la empresa ABC?

- a. Si.
- b. No.

3. ¿Conoce usted los objetivos y principios corporativos de la empresa ABC?

- a. Si ¿Cuáles? _____
- b. No.

4. Conoce usted cuales son los valores que se manejan en la empresa ABC. Menciónelos.

- a. Si.
- b. No.

5. ¿Tiene usted claras las políticas que se manejan en la empresa?

- a. Si.
- b. No.

6. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?

- a. Si.
- b. No.

7. ¿Sabe usted cuales son las estrategias que está implementando la empresa?

- a. Si.
- b. No

8. ¿Conoce usted el manual de funciones del cargo que desempeña en la empresa?

- a. Si.
- b. No.

9. ¿Existe una persona en la organización encargada de la coordinación y /o supervisión de los empleados?

- a. Si.
- b. No.

10. ¿Cómo considera usted a su jefe?

- a. Líder.
- b. Autoritario.
- c. Democrático.
- d. Exigente.
- e. Accesible.
- f. Solidario.

11. ¿Piensa usted que cuenta con una participación activa en la empresa? (son tenidas en cuenta sus ideas y opiniones).

- a. Si.
- b. No Por qué? _____

12. ¿Conoce y pone en práctica usted las normas establecidas en el reglamento interno de trabajo de su empresa?

- a. Si.
- b. No. Por qué? _____

13. ¿Cree usted que los productos que vende su empresa están mejor posicionados en el mercado que los de la competencia?

- a. Si.
- b. No.

14. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que los clientes eligen los productos de la empresa?

- a. Calidad en los productos.
- b. Atención y cumplimiento.
- c. Precio y facilidad de pago.

15. Conoce usted la publicidad que implementa su empresa:

- a. Si
- b. No

16. ¿La empresa se esmera permanentemente por prestar un buen servicio al cliente?

- a. Si.
- b. No.
- c. Depende del cliente.

TABULACION DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES

PREGUNTA 1	a. Si b. No	a. 8 b. 6
PREGUNTA 2	a. Si b. No	a. 3 b. 11
PREGUNTA 3	a. Si b. No	a. 3 b. 11
PREGUNTA 4	a. Si b. No	a. 7 b. 7
PREGUNTA 5	a. Si b. No	a. 5 b. 9
PREGUNTA 6	a. Si b. No	a. 3 b. 11
PREGUNTA 7	a. Si b. No	a. 10 b. 4
PREGUNTA 8	a. Si b. No	a. 14 b. 0
PREGUNTA 9	a. Si b. No	a. 9 b. 5
PREGUNTA 10	a. Lider b. Autoritario c. Democratico d. Exigente e. Accesible f. Solidario	a. 4 b. 2 c. 0 c. 8 d. 0 f. 0
PREGUNTA 11	a. Si b. No	a. 10 b. 4
PREGUNTA 12	a. Si b. No	a. 11 b. 3
PREGUNTA 13	a. Si b. No c. Ns/Nr	a. 5 b. 2 c. 7
PREGUNTA 14	a. Calidad en los productos b. Atención y cumplimiento c. Precio y facilidad de pago d. Ns/Nr	a. 7 b. 0 c. 0 d. 7
PREGUNTA 15	a. Si b. No	a. 2 b. 12
PREGUNTA 16	a. Si b. No	a. 14 b. 0

ANEXO C

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA ABC

Objetivo: Recopilar la información suficiente que ayude a formular el plan estratégico para la empresa ABC

Fecha: _____

Nombre de la empresa: _____

1. Cuantos años lleva ABC siendo su preferencia:

a. Menos de un año _____

b. Más de un año _____

c. Menos de 5 años _____

2. ¿Conoce el portafolio de productos de ABC?

a. Si _____

b. No _____

3. ¿Quién ayudo en el momento de efectuar su compra en la empresa?

a. Gerente de la empresa _____

b. Secretaria de la empresa _____

c. Asesor comercial _____

d. Otro _____

4. ¿Cree usted que los productos que vende y comercializa ABC son superiores en calidad a los de la competencia?

a. Si _____

b. No _____

5. Piensa usted que los precios de los productos que ofrece ABC frente a la competencia son:

a. Superiores _____

b. Inferiores _____

c. Similares _____

6. ¿los precios de los productos vendidos por ABC son realmente competitivos?

a. Si _____

b. No _____

7. ¿Cómo conoció los servicios que presta ABC?

a. Publicidad en radio o televisión _____

b. Publicidad en periódico o internet _____

c. Referido por otros compradores _____

d. Otros _____

8. ¿Cree usted que ABC debe incrementar su publicidad?

a. Si _____

b. No _____

9. Cree usted que el servicio que ofrecen los empleados de ABC es:

- a. Excelente _____
- b. Bueno _____
- c. Regular _____
- d. Deficiente _____

10. Las obligaciones financieras que usted adquiere con la empresa deben ser canceladas:

- a. Al contado _____
- c. A crédito _____

11. ¿considera usted que el personal que labora en la empresa está lo suficientemente capacitado para las labores que desarrolla?

- a. Si _____
- b. No _____

12. La calidad de productos y los procesos de la considera:

- a. Buena _____
- b. Regular _____
- c. Deficiente _____

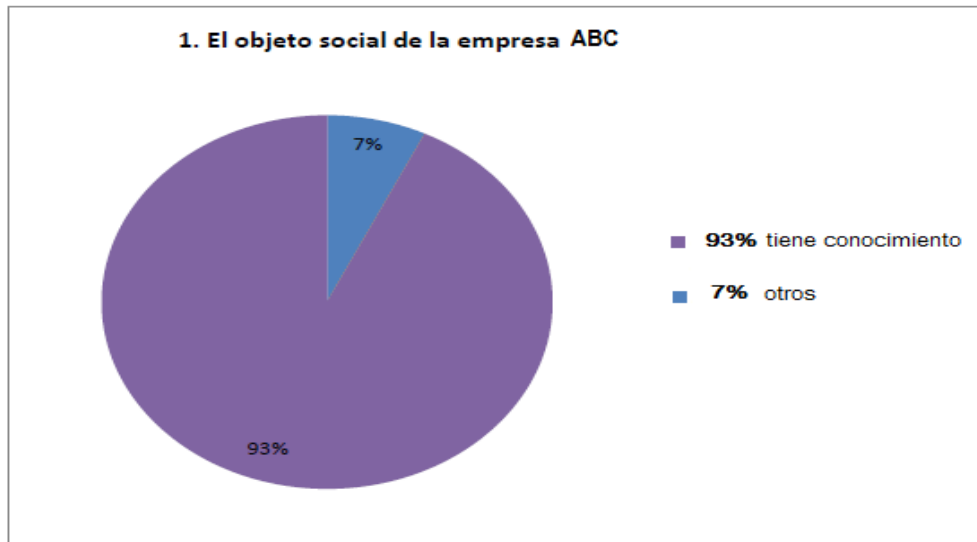
TABULACION ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS

PREGUNTA 1	a. Menos de un año b. Mas de un año c. Mas de 5 años	a. 5 b. 4 c. 11
PREGUNTA 2	a. Si b. No	a. 12 b. 8
PREGUNTA 3	a. Gerente de la empresa b. Sub gerente de la empresa c. Asesor comercial d. Otro	a. 10 b. 0 c. 2 d. 8
PREGUNTA 4	a. Si b. No	a. 5 b. 15
PREGUNTA 5	a. Superiores b. Inferiores c. Similares	a. 3 b. 3 c. 14
PREGUNTA 6	a. Si b. No	a. 11 b. 9
PREGUNTA 7	a. Publicidad en radio o televisión b. Publicidad en periódico o internet c. Referido de otros compradores d. Otro	a. 0 b. 5 c. 7 d. 8
PREGUNTA 8	a. Si b. No	a. 19 b. 1
PREGUNTA 9	a. Excelente b. Bueno c. Regular d. Deficiente	a. 1 b. 14 c. 3 d. 2
PREGUNTA 10	a. Al contado b. A crédito	a. 0 b. 20
PREGUNTA 11	a. Si b. No	a. 18 b. 2
PREGUNTA 12	a. Buena b. Regular c. Mala	a. 17 b. 3 c. 0
PREGUNTA 13	a. Si b. No c. Ns/Nr	a. 9 b. 3 c. 8

ANEXO D:

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta para verificar los resultados del análisis administrativo:

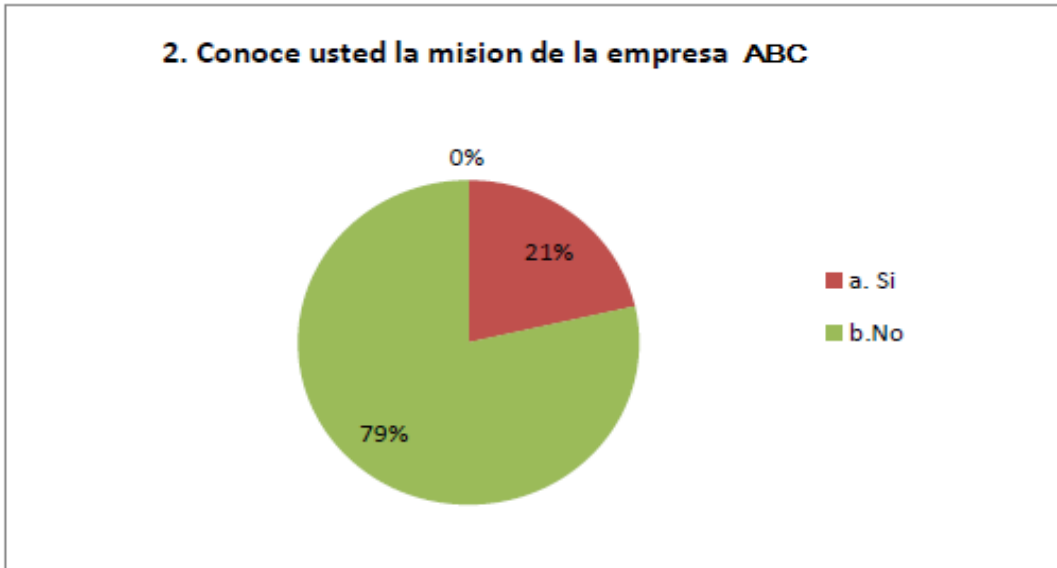
Gráfica Nª14: Objeto social de la empresa ABC



Fuente: Elaboración propia

Los resultados proyectan que la mayoría de los empleados (93%) tiene conocimiento del objeto social de la empresa esto se debe a la divulgación del mismo por parte de los directivos de la organización hacia sus empleados, por otra parte, el 7% manifiesta otra idea muy parecida del objetivo.

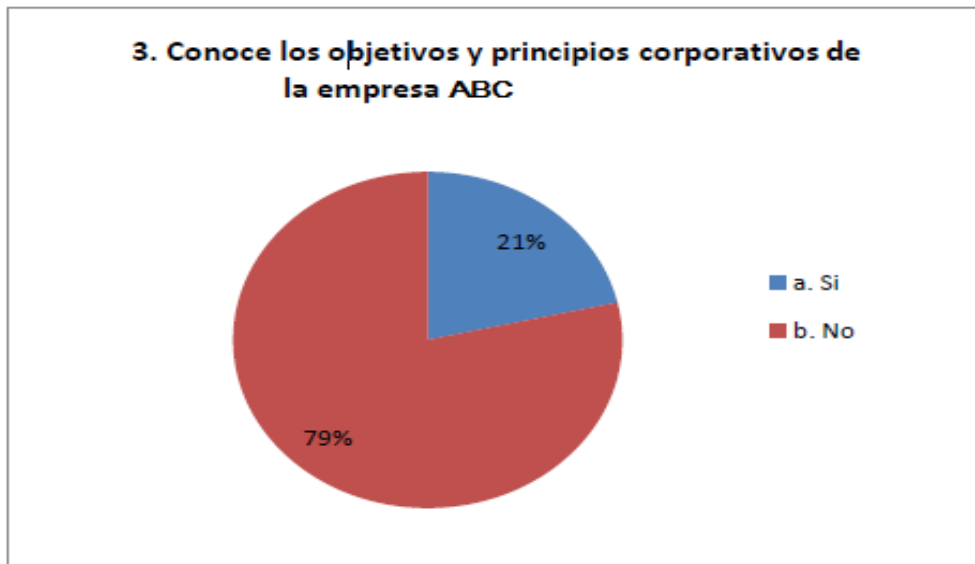
Gráfica Nª 15: Conocimiento de misión de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Los resultados arrojan que la mayoría de los empleados (79%) no tiene conocimiento de la misión esto se debe por la falta de divulgación de los ejes estratégicos por parte de la empresa y tan solo el 21% de los empleados manifestó conocerla.

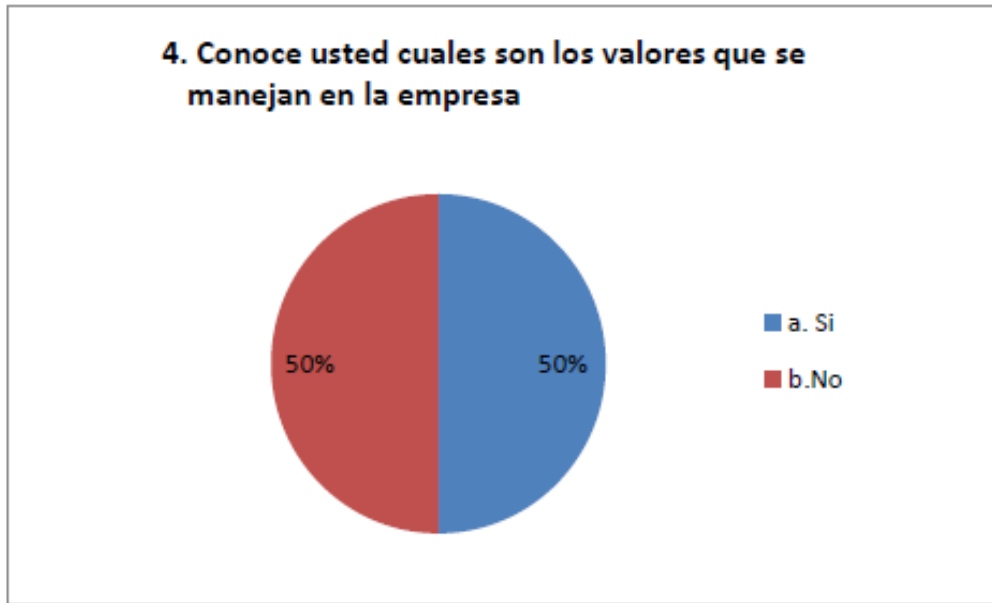
Gráfica Nª 16: Conocimiento de objetivos y principios



Fuente: Elaboración propia

El 79% de los empleados no tienen conocimiento de los objetivos y principios corporativos de la empresa lo que indica que no existe una buena comunicación entre los ejes estratégicos de la empresa con sus empleados.

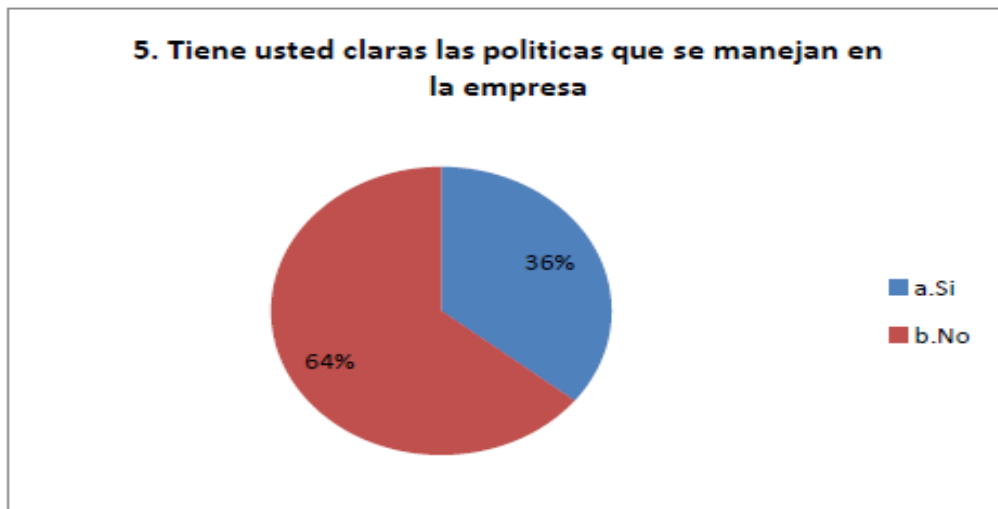
Gráfica N^a 17: Conocimiento de valores de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Un 50% de los empleados de la empresa no conocen los valores que maneja la empresa, esto refleja que los empleados no trabajan bajo valores comunes que permitiría una mayor cohesión de todos los empleados.

Gráfica N^a 18: Conocimiento de políticas de la empresa

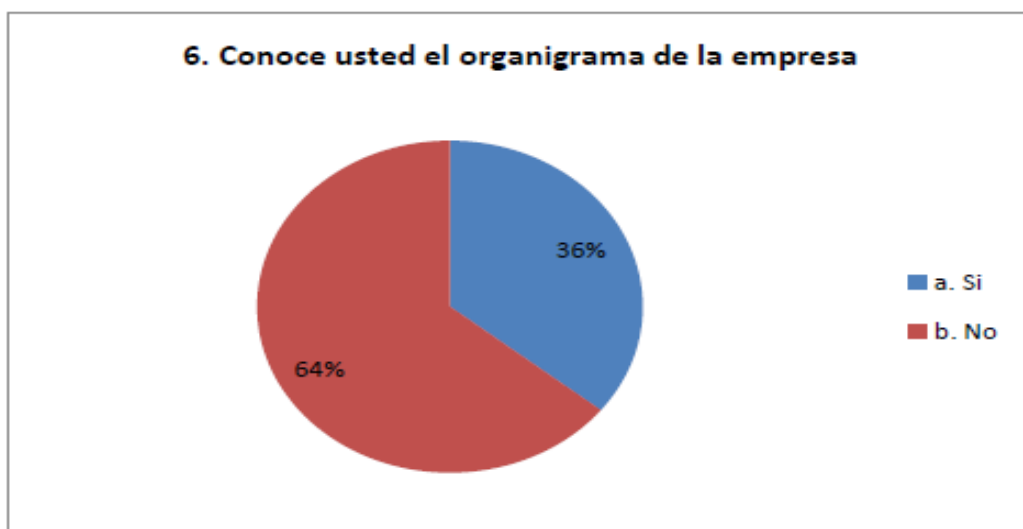


Fuente: Elaboración propia

El resultado de esta pregunta demuestra que más de la mitad de los empleados (64%) desconocen las políticas que se manejan en la empresa, esto demuestra que los empleados

solo están para realizar su trabajo desconociendo lo que sucede en el resto de la organización.

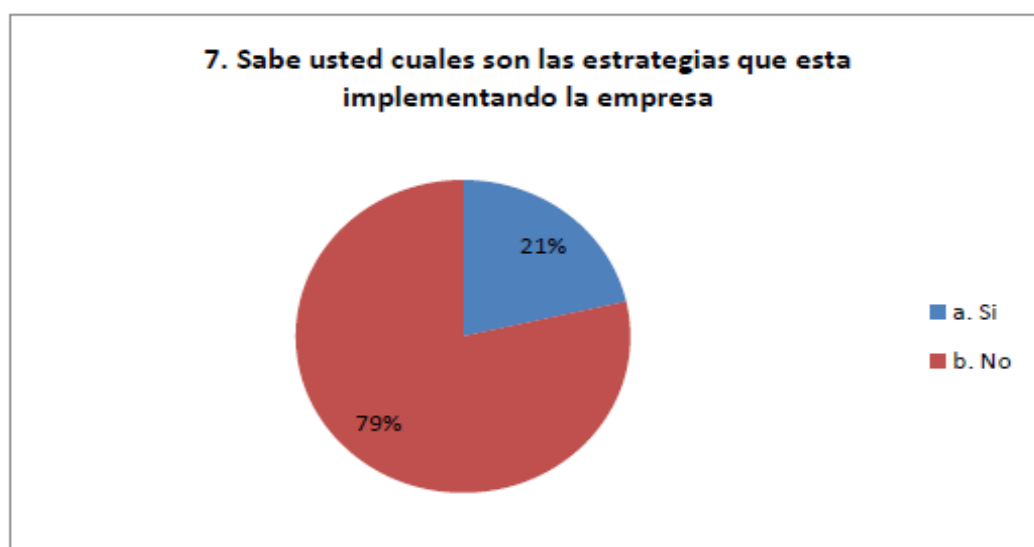
Gráfica N^a 19: Conocimiento de organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

El 64% de los empleados no conocen el organigrama de la empresa, esto demuestra un desconocimiento tanto de los cargos existentes como de los niveles de jerarquía.

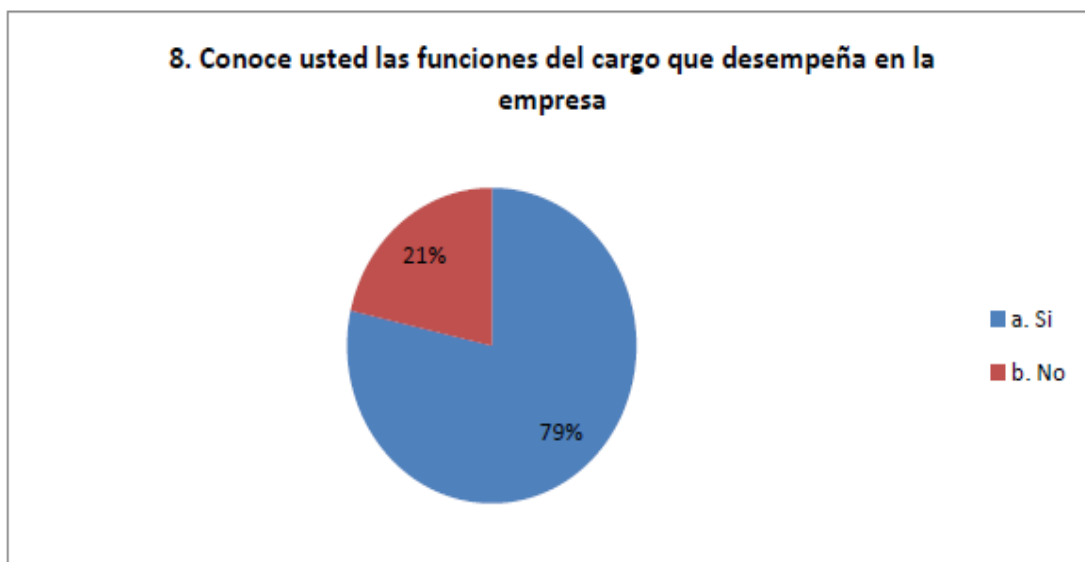
Gráfica N^a 20: Conocimiento de estrategias de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Los resultados demuestran que el 79% de los empleados desconocen las estrategias que está empleando en este momento. Esta demuestra la falta de comunicación entre empleados y directivos.

Gráfica Nª 21: Conocimiento de funciones del cargo que desempeña



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los empleados de la empresa (79%) conocen las funciones de los cargos que desempeñan, aunque no existe un manual de funciones al momento de la contratación se explican claramente la funciones que desempeñarían en su cargo.

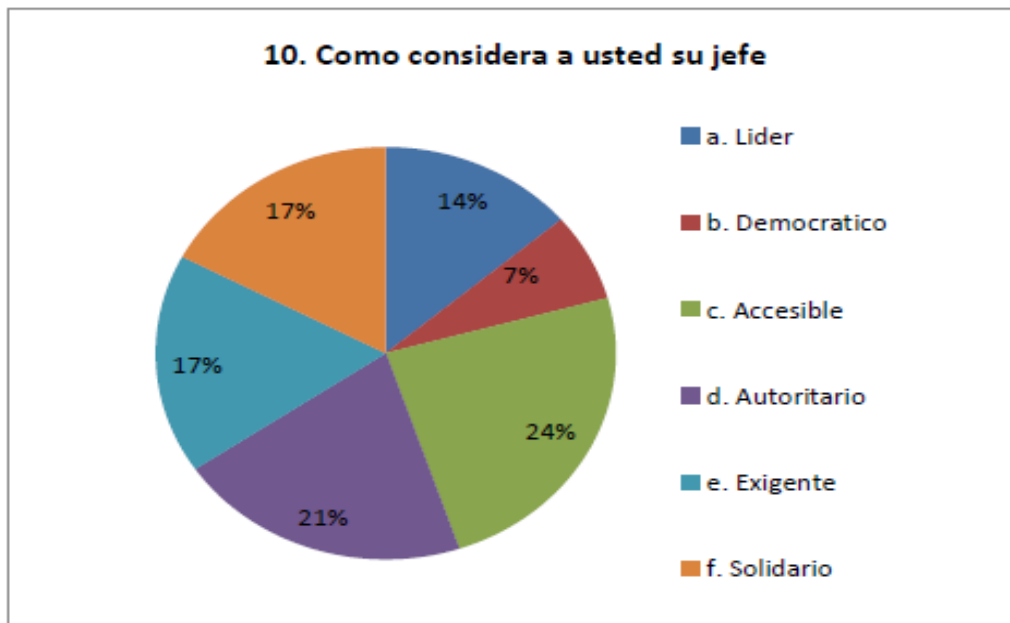
Gráfica Nª 22: Existencia de personal encargado



Fuente: Elaboración propia

Es importante resaltar que todos los empleados conocen y están al tanto de la persona que está encargada de la coordinación y supervisión de los empleados

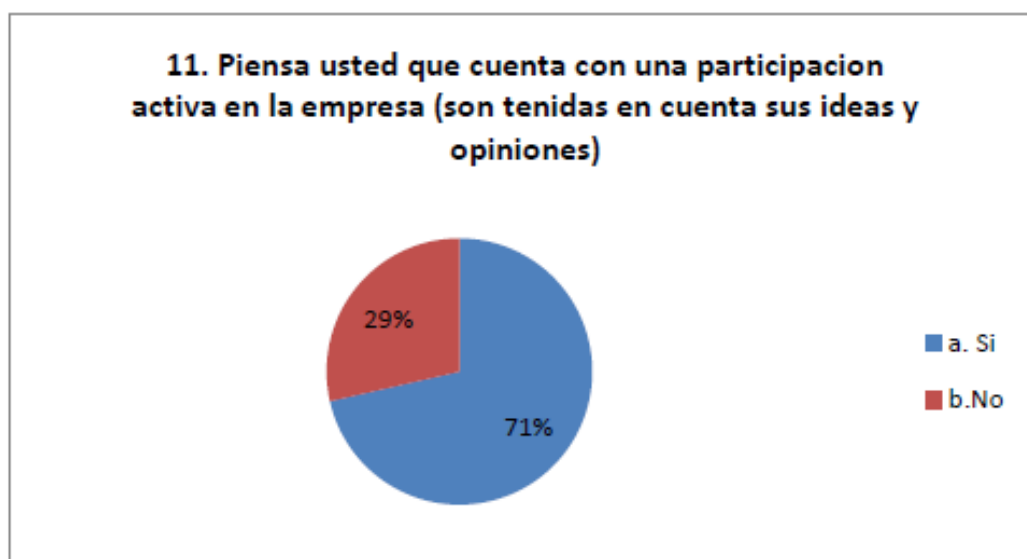
Gráfica Nª 23: Como consideran a su jefe



Fuente: Elaboración propia

El 21% de los empleados considera que su jefe es autoritario, mientras el 17% lo considera solidario, esto demuestra que no existe un modelo de liderazgo determinado en la gerencia.

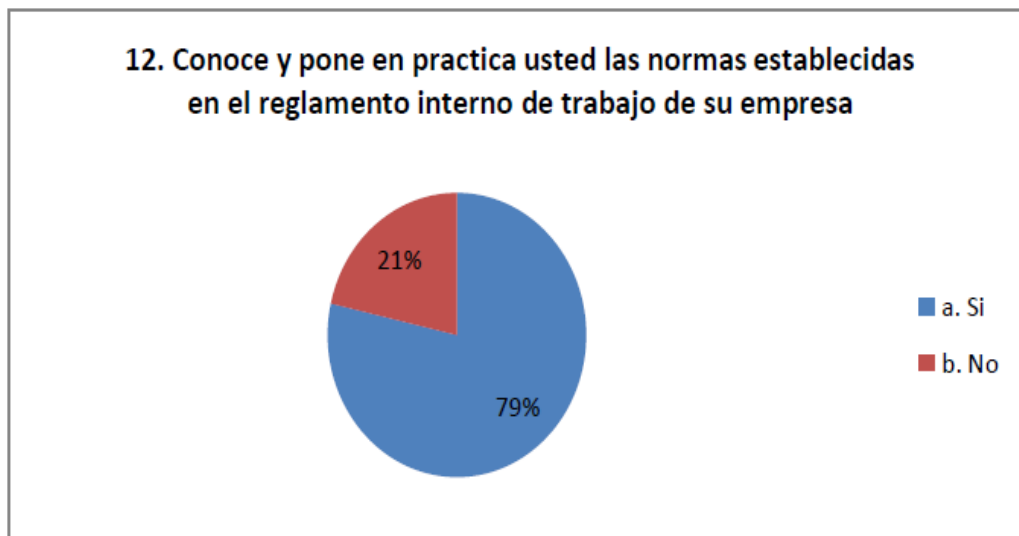
Gráfico N° 24: Participación en la empresa



Fuente: Elaboración propia

El 71% de los empleados opina que sus ideas y/o opiniones son tenidas en cuenta en la empresa, lo cual demuestra que se está intentando aplicar el mejoramiento continuo.

Gráfico N° 25: Cumplimiento de normas



Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de los empleados (79%) conocen y aplican el reglamento interno de trabajo, esto refleja que se trabaja bajo un entorno en el cual se aplican reglas que mejora el ambiente de trabajo.

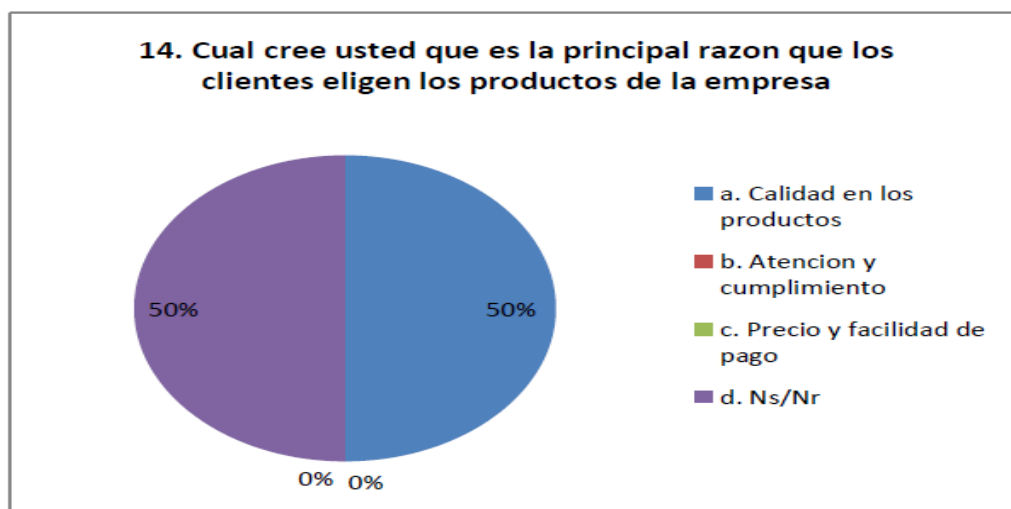
Gráfico N° 26: Posicionamiento de productos



Fuente: Elaboración propia

Por medio de esta pregunta se pudo detectar que la mayoría de los empleados (64%) no están conscientes cuales son los puntos fuertes de la empresa con respecto a la competencia.

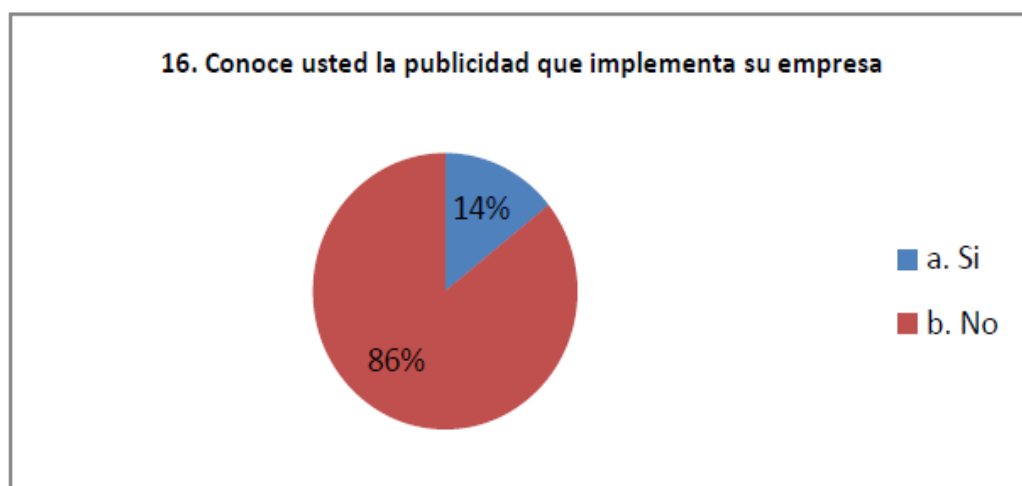
Gráfico N° 27: Elección de productos



Fuente: Elaboración propia

Esta Respuesta indica que la mitad de los empleados desconocen las ventajas competitivas de ABC.

Gráfico N°28: Conocimiento acerca de la publicidad



Fuente: Elaboración propia

Complementando los resultados de la pregunta anterior el 86% de los empleados no conocen la publicidad que implementa la empresa reforzando la idea de falta de comunicación entre departamentos.

ANEXO E:

Los resultados de la encuesta para ver el análisis de calidad de la empresa ABC:

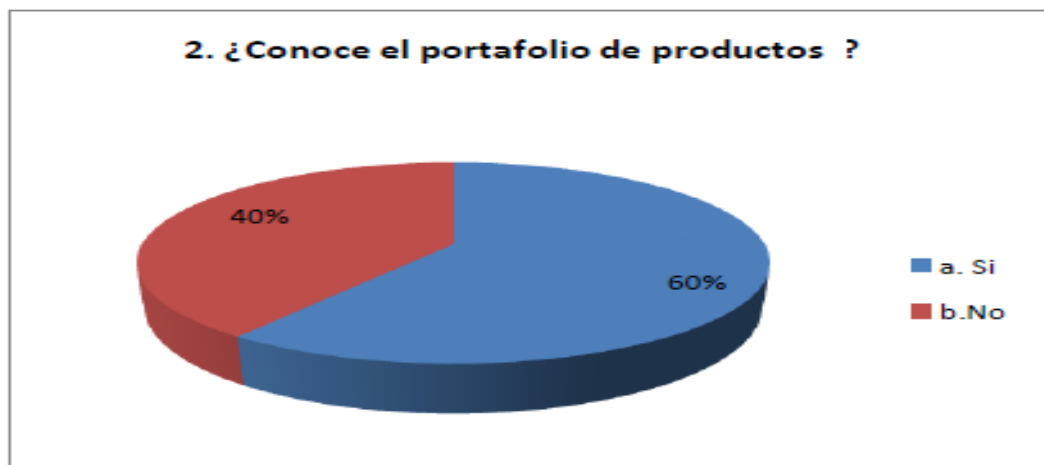
Gráfica N^a 29: Preferencia por la empresa



Fuente: Elaboración propia

El 55% de las empresas encuestadas, aseguraron que ABC lleva menos de cinco años siendo de su preferencia. Por otro lado, el 25% de las empresas llevan siendo clientes menos de un año las cuales son empresas muy reconocidas en el país.

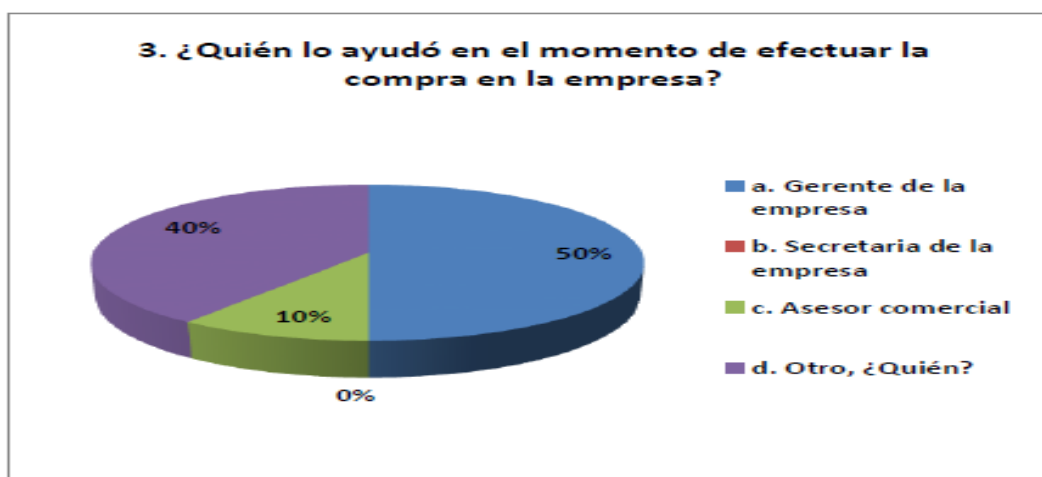
Gráfica N^a 30: Conocimiento de portafolio de productos



Fuente: Elaboración propia

Claramente se observa que el 60% de los clientes externos afirmó conocer el portafolio de productos que maneja actualmente, esto se debe que el gerente de la empresa da a conocer sus productos a sus clientes. El otro 40% de los encuestados, afirmó desconocer los diferentes productos que comercializa.

Grafica N^a 31: Decisión de compra



Fuente: Elaboración propia

El 50% de los clientes respondió que la persona quien los ayuda a la hora de la compra es el gerente financiero de la empresa, es decir, son las personas encargadas de realizar toda la gestión de ventas. Por otra parte, el 40% de los clientes afirman que la persona que les ayuda a concretar la venta es otra persona. Solo el 10% concreto la venta con un asesor comercial.

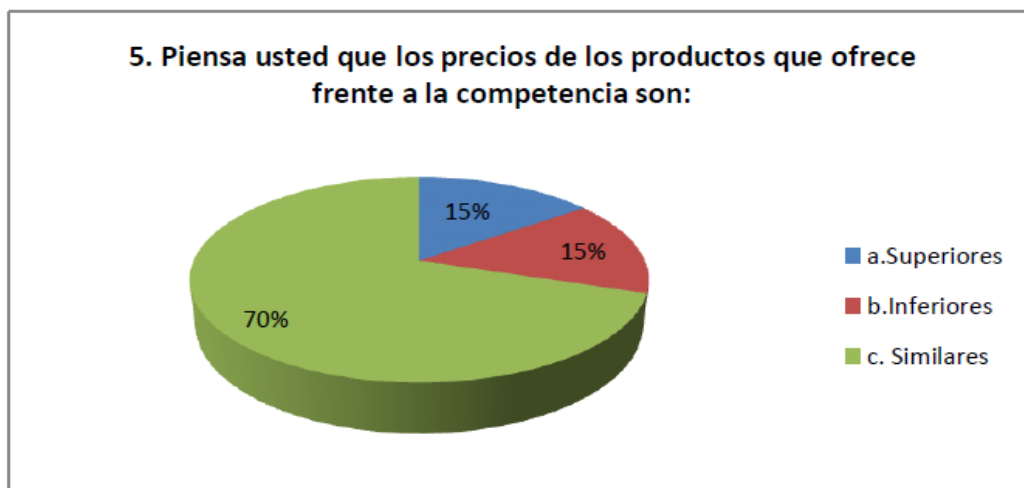
Gráfica N^a 32: Calidad de productos



Fuente: Elaboración propia

El 75% de los encuestados afirmó que los productos que comercializa la empresa no son superiores en calidad que los de la competencia, esto se debe a que los productos son similares y tiene la misma calidad. El otro 25% respondió que los productos si son superiores en calidad que los de la competencia, ya que aseguraron no haber tenido queja alguna.

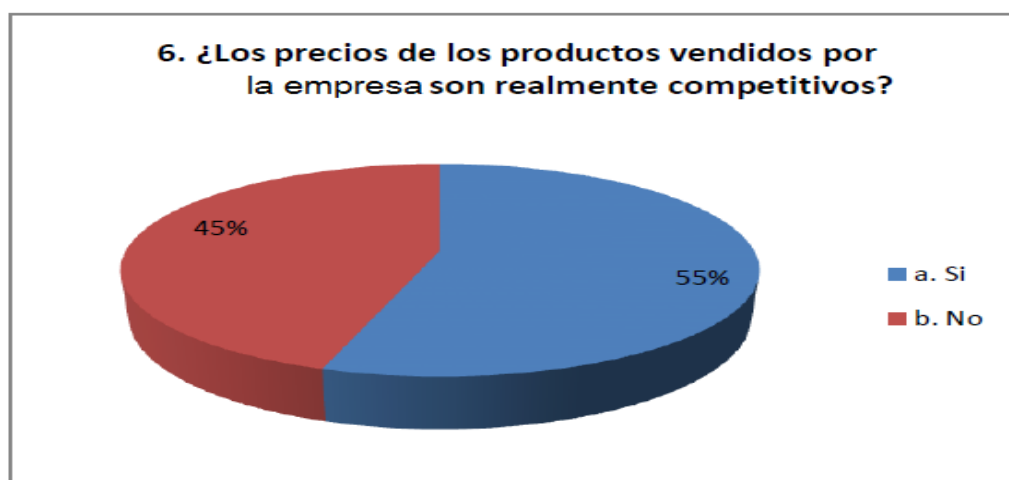
Gráfica N^a 33: Precios frente a la competencia



Fuente: Elaboración propia

El 70% de los clientes externos afirmó que los precios de los productos que ofrece la empresa ABC, son similares a los de la competencia, el 15% respondió que son superiores y el porcentaje restante manifestó que inferiores que los de la competencia.

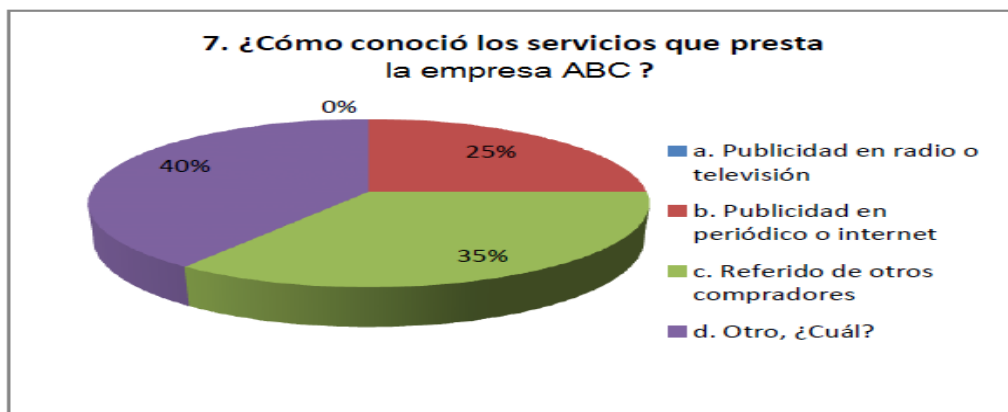
Gráfica N^a 34: Competencia de precios



Fuente: Elaboración propia

El 55% de los clientes encuestados respondió que los precios de los productos de la empresa, si son competitivos, ya que dichos precios no son superiores que los de la competencia. El otro 45% indicó que los precios de los productos no son competitivos, ya que no son inferiores que los de la competencia, y esto hace que la empresa no se pueda posicionar en el mercado.

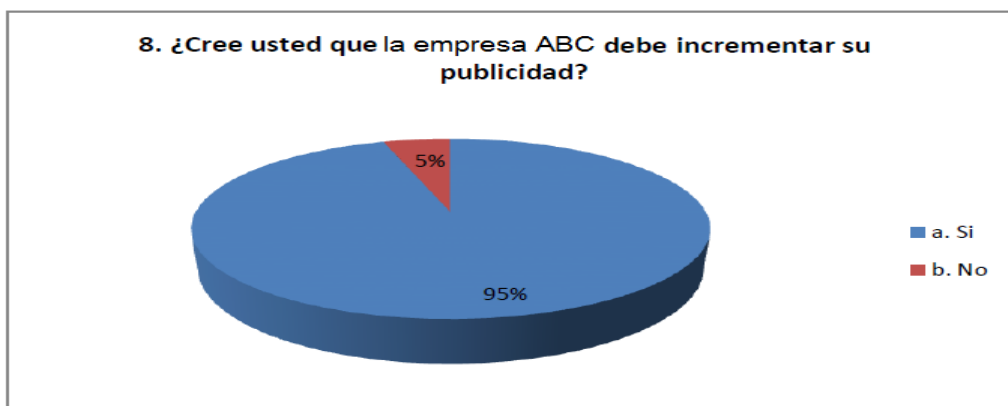
Gráfica Nª 35: Medio de publicidad



Fuente: Elaboración propia

El 40% de las empresas encuestadas respondió que había conocido a la empresa ABC, por otros medios, el principal fue la visita de uno de los dos socios de la empresa a las respectivas empresas, por medio de ferias que se han realizado en el país del sector de los plásticos y la publicidad en las páginas amarillas. El 35% conoció a la empresa por medio de otros compradores dando buenas referencias. El 25% restante respondió que había conocido a la empresa a través de la publicidad en los periódicos y en internet.

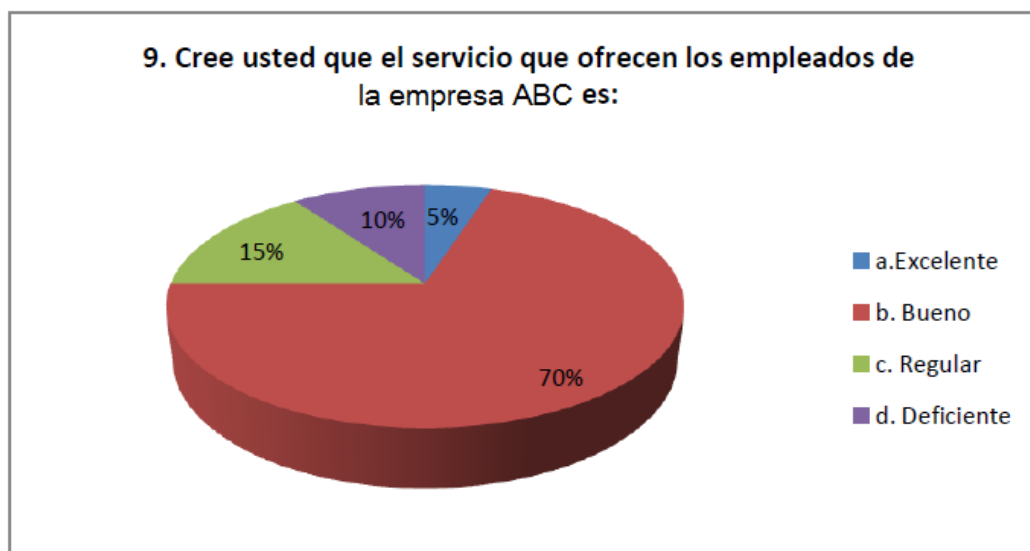
Gráfica Nª 36: Aumento de publicidad



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los clientes afirmaron que la empresa ABC, debe incrementar su publicidad, debido a que la empresa debe darse a conocer sus productos mucho más en el mercado y en el sector de los plásticos en el país. El 5% respondió que no debería incrementar su publicidad.

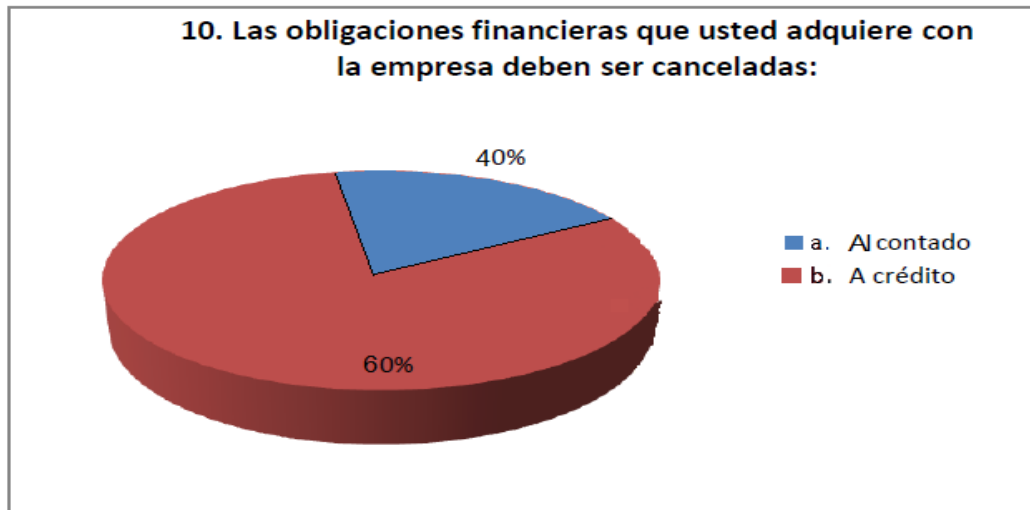
Gráfica Nª 37: Calidad de Servicio



Fuente: Elaboración propia

Dentro de este diagnóstico se halló que el 70% de los clientes encuestados, afirmaron que el servicio que han tenido por parte de los empleados ha sido bueno. Mientras el 15% dice no estar del todo satisfecho con el servicio, ya que argumentan que las únicas personas idóneas para negociar son los gerentes. Por otra parte, el 10% de los encuestados afirmaron que el servicio ha sido deficiente, ya que no les han dado soluciones oportunas a sus reclamaciones.

Gráfica N° 38: Medios de pagos



Fuente: Elaboración propia

Se determinó que el 100% de las empresas encuestadas afirmaron que las obligaciones financieras que adquieren con la empresa son a crédito, la gran mayoría a 60 días, lo que hace que el pago se pueda realizar de forma más sencilla y ofreciéndole al cliente la alternativa de la compra a crédito de los productos.

Gráfica N° 39: Personal capacitado

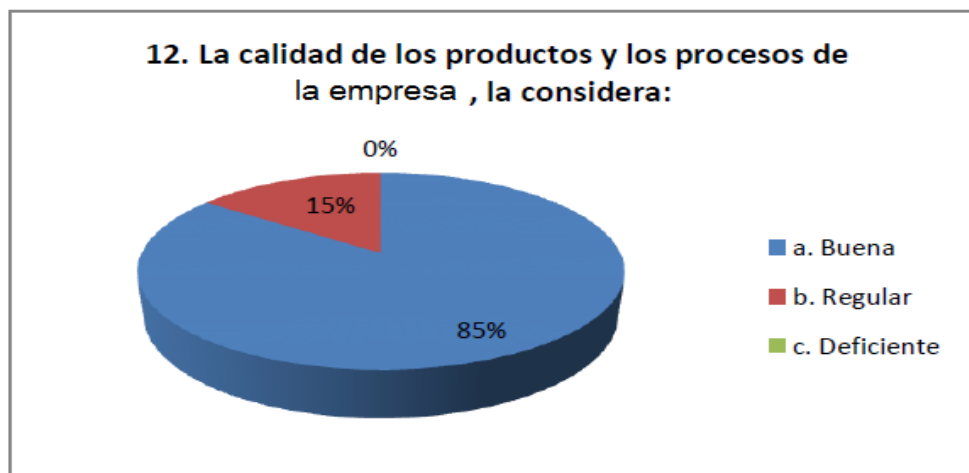


Fuente: Elaboración propia

El 90% de los clientes encuestados confiesa que el personal que labora en la empresa está lo suficientemente capacitado para desarrollar sus labores, ya que los servicios que prestan, los productos que comercializan los requerimientos de los clientes. El 10%

restante no considera que el personal que trabaja en la empresa está lo suficientemente capacitado para realizar sus actividades.

Gráfica N° 40: Calidad de producto y procesos



Fuente: Elaboración propia

El 85% de los clientes se encuentran satisfechos con la calidad de los productos y los procesos que lleva a cabo la empresa ABC. El 15% restante argumenta que la calidad de los productos y servicios es regular, ya que en ocasiones los clientes han tenido inconvenientes con la calidad de los productos.