



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO  
ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA  
GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA  
REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C. – TRUJILLO  
2018”

Tesis para optar el título profesional de:

**Ingeniera Empresarial**

Autor:

Br. Patricia Fiorella Zanabria Kou

Asesor:

Mg. Odar R. Florián Castillo

Trujillo - Perú

2018

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Ing. Odar Roberto Florián Castillo, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería, Carrera profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis del estudiante:

- Zanabria Kou Patricia Fiorella

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: “Implementación de un Modelo Estratégico y su influencia en la Gestión Comercial de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. – Trujillo 2018” para aspirar al título profesional de: Ingeniera Empresarial por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.

---

Mg. Ing. Odar R. Florián Castillo  
Asesor

## ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis del estudiante: Patricia Fiorella Zanabria Kou para aspirar al título profesional con la tesis denominada: *Haga clic o pulse aquí para escribir texto.*

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

**Aprobación por unanimidad**

**Aprobación por mayoría**

Calificativo:

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

---

Mg. Ing. Juan Miguel Deza Castillo  
Jurado  
Presidente

---

Ing. Cesia Elizabeth Boñon Silva  
Jurado

---

Ing. Nelson A. Ángeles Quiñones  
Jurado

## DEDICATORIA

*A Dios, a mi madre, a mi familia y a todas las  
maravillosas personas con quienes  
compartí mi vida académica.*

## AGRADECIMIENTO

*A todos los profesores que me facilitaron  
la información y herramientas necesarias  
para el desarrollo de esta investigación.*

## Tabla de contenidos

<b>ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS</b>	2
<b>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS</b>	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>	11
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA</b>	75
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS</b>	82
<b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</b>	164
REFERENCIAS	170
ANEXOS	176

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Factores de Medición .....	65
Tabla 2: Indicadores necesarios para evaluar la gestión comercial. ....	69
Tabla 3: Datos para la obtención de la muestra .....	76
Tabla 4: Instrumentos para la recolección y análisis de datos.....	78
Tabla 5: Histórico del volumen ventas y número de ventas del primer cuatrimestre del año. ....	82
Tabla 6: Histórico de pedidos activos y anulados del primer cuatrimestre del año 2017. ....	84
Tabla 7: Portafolio de productos por categoría de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. ....	87
Tabla 8: Segmentación del cliente de Repuestos Miguelitos S.A.C.....	92
Tabla 9: Oportunidades y Amenazas obtenidas del análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	96
Tabla 10: Matriz del perfil competitivo de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. ....	98
Tabla 11: Análisis PESTE-C de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. ....	105
Tabla 12: Matriz EFE .....	106
Tabla 13: Descripción de las actividades de la Cadena de Valor. ....	110
Tabla 14: Fortalezas y Debilidades obtenidas del AMOFHIT .....	121
Tabla 15: Matriz EFI.....	122
Tabla 16: Objetivos a largo plazo de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. ....	124
Tabla 17: Lista de estrategias de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. ....	131
Tabla 18: Lista de estrategias seleccionadas para la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. ....	136
Tabla 19: Objetivos estratégicos según las perspectivas del BSC. ....	138
Tabla 20: Cuadro de Mando Integral de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. ....	139
Tabla 21: Programación de actividades con colaboradores. ....	142
Tabla 22: Plan de sorteos de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. ....	143
Tabla 23: Planificación de entrega de los diferentes tipos de merchandising en las empresas. ....	145
Tabla 24: Tipos de merchandising de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.....	145
Tabla 25: Histórico del volumen de ventas y número de ventas del primer cuatrimestre del año 2018. .....	148
Tabla 26: Histórico de pedidos activos y anulados del primer cuatrimestre del año 2018. ....	150
Tabla 27: Indicadores de la dimensión eficiencia del Modelo Estratégico.....	152
Tabla 28: Indicadores de la dimensión eficacia del Modelo Estratégico. ....	153
Tabla 29: Indicadores de la dimensión efectividad del Modelo Estratégico .....	154
Tabla 30: Prueba de Kolmogorov- Smirnov .....	155
Tabla 31: Prueba de U de Mann-Whitney .....	156
Tabla 32: Gastos de inversión de la implementación del modelo estratégico. ....	157
Tabla 33: Resumen de número de ventas del primer cuatrimestre del año 2018.....	159
Tabla 34: Resumen de número de ventas del primer cuatrimestre del año 2018.....	159
Tabla 35: Comparación de los importes promedio por pedido de los primeros cuatrimestres del 2017 y 2018.....	160
Tabla 36: Incremento del importe promedio de venta según escenario. ....	160
Tabla 37: Proyección sin IGV de los ingresos de la implementación del modelo estratégico. ....	161
Tabla 38: Flujo de caja libre incremental.....	162

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Secuencia del Proceso Estratégico .....	27
Figura 2: Modelo Integral del proceso de Administración Estratégica.....	29
Figura 3: Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter – Elementos.....	33
Figura 4: Matriz del Perfil Competitivo (MCP). .....	35
Figura 5: Variables Políticas, Gubernamentales y Legales .....	35
Figura 6: Variables Económicas y financieras.....	36
Figura 7: Variables Sociales, Culturales y Demográficas .....	36
Figura 8: Variables Tecnológicas y Científicas.....	37
Figura 9: Variables Ecológicas y Ambientales .....	37
Figura 10: Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	40
Figura 11: Ciclo operativo de una organización .....	44
Figura 12: Matriz de Evaluación de Factores Internos. ....	46
Figura 13: La Matriz PEYEA.....	48
Figura 14: Factores determinantes en las variables de los Ejes de la Matriz PEYEA. ....	49
Figura 15: Plantilla para la calificación de los Factores determinantes de la EE. ....	49
Figura 16: Plantilla para la calificación de los Factores determinantes de la FI.....	50
Figura 17: Plantilla para la calificación de los Factores determinantes de la FF. ....	50
Figura 18: Plantilla para la calificación de los Factores determinantes de la VC.....	50
Figura 19: Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	51
Figura 20: Matriz Interna – Externa. ....	52
Figura 21: Regiones y celdas en la MIE. ....	53
Figura 22: La Matriz FODA.....	55
Figura 23: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico.....	57
Figura 24 Características de los Objetivos a Corto Plazo.....	59
Figura 25: Matriz de presentación de las OCP.....	59
Figura 26: Tablero de control e iniciativas estratégicas y las cuatro perspectivas del TCB. ....	61
Figura 27: El Mapa Estratégico Global. ....	64
Figura 28: Modelo de Tablero de Control Balanceado. ....	64
Figura 29: Ejemplo de Fijación de objetivos comerciales. ....	68
Figura 30: Diseño Pre Experimental Pre prueba–Pos prueba con un solo grupo.....	75
Figura 31: Calificación de la atención al cliente. ....	83
Figura 32: Calificación de la calidad de los productos. ....	83
Figura 33: Resultados de las encuestas respecto a si ha realizado más de una compra. ....	85
Figura 34: Ficha RUC de Repuestos Miguelitos S.A.C. ....	87
Figura 35: Organigrama de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. ....	89
Figura 36: Mapa de procesos de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.....	89
Figura 37: Modelo de las 5 fuerzas de Porter de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. ....	97
Figura 38: Cadena de Valor de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. ....	109
Figura 39: Proceso de Compras de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.....	111
Figura 40: Proceso de Almacenamiento de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. ....	112
Figura 41: Subproceso: Comunicar errores en mercadería.....	113
Figura 42: Subproceso: Colocar precio de venta. ....	113
Figura 43: Subproceso: Consignar código a los productos. ....	114
Figura 44: Subproceso: Derivar etiquetado de productos.....	114
Figura 45: Proceso de Ventas de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.....	115
Figura 46: Subproceso: Solicitar cotización de producto. ....	116
Figura 47: Subproceso: Generar pedido de venta.....	116
Figura 48: AMOFHIT de la empresa Repuestos Miguelitos .S.A.C. Fuente: Elaboración propia. ....	117
Figura 49: Factores para la Matriz PEYEA de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. ....	126
Figura 50: Calificación de los Factores determinantes de la EE.....	126
Figura 51: Calificación de los Factores determinantes de la FI.....	126
Figura 52: Calificación de los Factores determinantes de la FF. ....	127
Figura 53: Calificación de los Factores determinantes de la VC.....	127
Figura 54: Matriz PEYEA de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. ....	128
Figura 55: Matriz Interna – Externa de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. ....	129



Figura 56: Matriz FODA de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. Fuente: Elaboración propia. ....	130
Figura 57: MCPE de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. ....	135
Figura 58: Mapa estratégico de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.....	138
Figura 59: Modelo estratégico propuesto para la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. ....	140
Figura 60: Calificación pos prueba de la atención al cliente. ....	149
Figura 61: Calificación pos prueba de la calidad de los productos. ....	149
Figura 62: Resultados pos prueba de las encuestas respecto a si ha realizado más de una compra. ....	151
Figura 63: Evaluación financiera. ....	163

## RESUMEN

La investigación tuvo por objetivo determinar la influencia de la implementación de un modelo estratégico en la gestión comercial de Repuestos Miguelitos S.A.C., empresa dedicada a la comercialización de repuestos y accesorios automotrices para vehículos ligeros y medianos, en Trujillo en el año 2017.

Mediante de la aplicación de encuestas a 137 clientes de la empresa, entrevistas con el Gerente General y la revisión documental se diagnosticó que existía una gestión comercial deficiente debido a la poca innovación en técnicas de ventas e interacción con el cliente.

A través del análisis interno y externo se determinaron aspectos necesarios para la elaboración de las estrategias logrando alinearlas al cumplimiento de los seis objetivos estratégicos de la empresa, sirviendo de base para el diseño e implementación del modelo estratégico.

Luego de implementar el modelo estratégico se obtuvo resultados positivos en el área comercial, obteniendo un incremento del 14.85% en el monto promedio de venta, logrando llegar a la conclusión de que el modelo estratégico influye significativamente en la gestión comercial de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

**Palabras clave:** Modelo estratégico, gestión comercial, objetivos estratégicos, análisis interno, análisis externo.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

#### 1.1.1. Problema de Investigación

La velocidad con la que el mercado global se mueve exige a las empresas a buscar soluciones acertadas para poder adaptarse a las múltiples eventualidades e innovaciones que puedan surgir en el entorno, es por ello que como sostienen Garcia, Freijeiro, Loureiro, Lucio, Pérez, Silva y Fernández (2005) la planificación estratégica es indispensable para que la organización pueda anticiparse y responder a los cambios del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la sociedad, etc., pudiéndose aprovechar de modo más efectivo las oportunidades que se presenten y utilizar, de forma más efectiva, los recursos de los que se disponga. Del mismo modo Fernández (2004) sostiene que la planificación estratégica indica las acciones a emprender para que la empresa pueda conseguir sus fines, teniendo en cuenta su posición competitiva relativa y las previsiones e hipótesis a futuro.

Las estrategias dentro de una empresa juegan un papel fundamental en el desarrollo y crecimiento. De acuerdo con Ohmae (1982) citado por Martínez y Milla (2012) “la estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva... El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores”. En complemento Martínez y Milla (2012) sostienen que la formulación de la estrategia probablemente sea el tema más discutido y debatido del mundo empresarial; por lo cual es considerado por diferentes

líderes como el factor diferenciador del éxito. Uno de los muchos casos de éxito es la del grupo Bimbo, el cual mediante el desarrollo de estrategias ha logrado mantener relaciones con sus consumidores a largo plazo, llegar a puntos de venta más alejados, optimizar sus recursos y tiempos de producción e innovar y elevar la calidad de sus productos (Servitje, 2004).

Es por ello que en un entorno cambiante en que lo único cierto es la incertidumbre y el riesgo, es necesario que las empresas enfoquen sus estrategias a la gestión comercial, pues como sostiene De Borja (2008), la gestión comercial forma parte esencial del funcionamiento de las organizaciones en las decisiones relativas a que mercados acceder, con que productos o que política de precios aplicar; aspectos que forman parte del día a día y emanan directamente de las decisiones derivadas de la estrategia corporativa. Así mismo Rojas, Calderón y Arango (2014) afirman que tener diseñado e implementado un plan estratégico para apoyar la gestión comercial genera una mejor asignación de los recursos, mejor coordinación entre los diferentes departamentos y estar mejor preparados para reaccionar ante los cambios bruscos del mercado o ante las acciones de los competidores.

En el Perú, según la Encuesta de Expectativas Gerenciales desarrollada por El Comercio (2013), el 80% de los ejecutivos considera que necesitan mejorar su gestión estratégica para alcanzar una mayor competitividad, haciendo énfasis en la búsqueda de nuevas oportunidades, desarrollando productos o ampliando canales de venta. Frente a este panorama muchas empresas peruanas han alineado su modelo estratégico con una mejora en su gestión comercial,

logrando un crecimiento notable en el mercado como es el caso de Backus, la cual fue premiada por diario Gestión (2016) como una de las diez empresas más admiradas en el Perú, frente a esto Fernando Zavala, su entonces presidente ejecutivo, señaló que ese premio es un reconocimiento al desempeño comercial de Backus, en donde aplican una estrategia que consideran en todo momento para realizar una correcta atención a sus clientes.

Uno de los sectores que se encuentran en constante crecimiento e innovación tanto en el Perú como en el mundo es el sector automotriz, el cual según la Comisión Europea es junto con la industria farmacéutica el sector que más invierte en investigación y desarrollo, es por ello que Edwin Derteano, presidente de la Asociación Automotriz del Perú (AAP) proyectó que el sector automotriz en el Perú apuntaría a crecer a una tasa cercana al 10% en el año 2017, con lo cual la venta de vehículos volvería a expandirse a dos dígitos después de 4 años. Este crecimiento genera una oportunidad para Repuestos Miguelitos S.A.C., empresa familiar con más de 7 años de experiencia en el rubro automotriz dedicándose a la comercialización de repuestos y accesorios automotrices dentro de la ciudad de Trujillo. Esta empresa se encuentra ubicada en la Av. Cesar Vallejo, siendo esta una zona muy transcurrida y de bastante movimiento comercial, lo que ha generado que en los últimos años muchas empresas dedicadas a la misma actividad comercial decidan poner sus puntos de venta dentro de esta avenida, originado una mayor competitividad. El notable aumento de la oferta ha afectado directamente en el rendimiento y rentabilidad de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. reduciendo notablemente la cuota de mercado a más de un 10% del año 2015 al año 2016. La implementación de

un modelo estratégico para la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. generará una influencia positiva en la gestión comercial, mediante la propuesta de múltiples estrategias que permitan cumplir con los objetivos a largo plazo y desarrollar una ventaja sostenible frente a sus competidores.

### **1.1.2. Justificación**

El presente trabajo de investigación pretende, mediante la aplicación de los fundamentos teóricos en los que se basa el desarrollo de un modelo estratégico, constatar como la implementación de dicho modelo estratégico influirá en la gestión comercial de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C., logrando resultados favorables en su funcionamiento a través de estrategias alineadas al logro de sus objetivos empresariales.

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

Así mismo, la implementación de un modelo estratégico que influya en la gestión comercial permitirá desarrollar un plan de acción estructurado con las estrategias necesarias para que la empresa pueda desarrollar una ventaja

competitiva y obtener mejores resultados que serán reflejados en los márgenes de rentabilidad de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

Por último, el presente trabajo de investigación permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Ingeniería Empresarial. Además, servirá como fuente de consulta y mejora continua en futuros trabajos de investigación referentes al tema.

### **1.1.3. Limitaciones**

- Acceso solo en horarios definidos y establecidos por la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. para el desarrollo de la presente investigación.

Sin embargo, esta limitación no fue impedimento para el desarrollo de la investigación, puesto que se subsana mediante la solicitud de acceso a la empresa en un horario pertinente.

### **1.1.4. Marco Teórico**

#### **1.1.4.1. Antecedentes**

Rojas, Calderón y Arango (2014) en su tesis de licenciatura presentada en la Universidad de Medellín, titulada “Modelo gerencial de plan estratégico para apoyar la gestión comercial de la línea comercial de dotación en Didetexco” haciendo uso de la observación y análisis de situaciones particulares llegaron a la conclusión que:

Al mejorar los procesos internos de la empresa específicamente de la línea dotación en cuanto a la calidad, fechas de entrega y su talaje se refleja en el mejoramiento continuo de la parte comercial de cara a los clientes. Las oportunidades de mejora que se tuvieron al realizar el análisis de la situación, que ayudo en la toma de decisiones gerenciales para optimizar el proceso productivo y disminuir los riesgos, proponiendo un modelo gerencial.

La investigación mencionada permite demostrar como la implementación de un modelo de plan estratégico ayuda a tomar decisiones y en anticiparse a supuestos futuros, pensando en los posibles riesgos o situaciones que puedan ocurrir. Así mismo la gestión comercial se ve influenciada positivamente al haber una mejora en los procesos internos que entregan valor al cliente.

Hernández (2014) en su tesis de maestría presentada en el Instituto Politécnico Nacional titulada “Propuesta de estrategias como instrumento para el incremento de ventas en una empresa de servicios tecnológicos” realizada haciendo uso de encuestas mediante un cuestionario basado en 83 preguntas a 4 empleados de la empresa llego a la conclusión de que con la implantación de seis estrategias factibles, adecuadas a los escenarios presentes y objetivos perseguidos, se obtendrá mejor desempeño de la empresa, incremento del índice de ventas, mejora en la toma de decisiones y aprovechamiento de recursos disponibles como las TIC logrando en largo plazo su supervivencia, crecimiento y rentabilidad. El trabajo de investigación mencionado permite demostrar que las estrategias deben de estar alineadas de acuerdo a los



escenarios presentes en cada empresa y sobre todo a los objetivos que se quieran lograr, de esa manera se podrá lograr distribuir adecuadamente los recursos disponibles y obtener mejores resultados tanto financieros como de productividad laboral.

Guadalupe (2014) en su tesis de maestría presentada en el Instituto Tecnológico de la Paz titulada “Plan estratégico para el restaurante “Luna Bruja” en la Paz, B.C.S” haciendo uso de cuestionarios de respuestas cerradas a 18 colaboradores y entrevistas no estructuradas a 2 propietarios de la empresa, llego a la conclusión de que los planes operativos resultantes del proceso de planeación corresponden al análisis del entorno externo e interno de la empresa que sirven para predecir perspectivas futuras en que la empresa lograra sus objetivos; es recomendable dar un seguimiento periódico al desempeño de estos planes, permitiendo la retroalimentación y alineamiento hacia los objetivos. La investigación mencionada permite demostrar que es necesario antes de proponer una estrategia realizar un análisis del entorno tanto interno, analizando a la empresa, sus empleados, sus procesos y su competencia; como externo, analizando los factores económicos, políticos, sociales, ambientales, etc., para poder anticiparse a situaciones futuras en que la empresa logrará sus objetivos y determinar los planes operativos necesarios

Vaca (2012) en su tesis de maestría presentada en la Escuela Politécnica Nacional de Ecuador titulada “Desarrollo e implementación de un Plan Estratégico para la industria automotriz. Caso Euro Garaje” realizada haciendo uso de encuestas de satisfacción al cliente realizadas aleatoriamente, llego a la

conclusión que “el análisis interno y externo determinó la oportunidad de negocio de la empresa, por lo cual se implementó estrategias para eliminar las debilidades, defenderse ante las amenazas y superar a la competencia”. La tesis mencionada demuestra que el para determinar si la empresa tiene oportunidad de negocio es necesario realizar un previo análisis externo PEST para determina la amenazas y oportunidades de la empresa y un análisis interno para determinar las fortalezas y debilidades mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter, la cadena de valor y análisis financiero; de esta manera se podrá decidir pertinentemente qué tipo de estrategia implementar.

Roca (2014) en su tesis de maestría presentada en la Facultad Latinoamérica de Ciencias Sociales titulada “La planificación estratégica como factor de éxito en el desarrollo y crecimiento de las pymes en el Ecuador” realizada haciendo uso de encuestas a 60 pymes del sector textil en el Cantón Atuntaqui de la provincia de Imbabura llego a la conclusión que el 70% de las empresas encuestadas realizan planificación de manera intuitiva, sin embargo no incide de manera importante y definitiva sobre el éxito, desempeño y permanencia de los negocios a largo plazo dentro del mercado textil. Además, un alto porcentaje de empresas manifiesta su adhesión al uso de herramientas de planificación, y una posición positiva hacia su uso a futuro, siendo una minoría de estas que muestran desconocimiento o una posición negativa al uso de estas. La investigación mencionada evidencia la realidad de la mayoría de empresas (70%) que solo realizan una planificación intuitiva en donde las decisiones son tomadas del momento sin haber realizado un análisis o una proyección del impacto que generarían y sobre todo sin un control sobre ellas al no tener metas

o indicadores que ayuden a monitorear el desempeño; por ello no logran tener un impacto sobre el éxito, desempeño o permanencia en el mercado. Sin embargo, muchas de estas piensan usar las herramientas de planificación en un futuro.

Cadena (2016) en su tesis de grado presentada en la Universidad Técnica de Ambato titulada “Estrategias Comerciales y el impacto en la participación en el mercado vidrio templado de la empresa Aluvid Glass Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato” realizada haciendo uso de encuestas y entrevistas a 98 clientes llego a la conclusión de que las estrategias comerciales se deberían de alinear en dar a conocer los productos y promociones a los clientes, siendo la calidad de los productos un factor influyente en la satisfacción del cliente. Además, la empresa debe de aprovechar los medios digitales para realizar publicidad y tener una mayor interacción con sus clientes. La investigación mencionada demuestra que se debe de identificar los factores que influyen en la satisfacción del cliente para poder alinearlas a las estrategias; así como también aprovechar las diferentes oportunidades como son las tecnologías o medios digitales para tener un mejor alcance al público objetivo.

España (2016) en su tesis de maestría presentada en la Universidad Católica de Ecuador titulada “Diseño de las estrategias comerciales de asistencia mecánica automotriz para el Tecnicentro Las Palmas” realizada haciendo uso de encuestas y entrevistas a 378 propietarios de vehículos llego a la conclusión que es necesario tener definida una misión, visión y valores claros dentro de una empresa para poder tener mayor facilidad en la identificación y generación

de estrategias que logren un mayor desarrollo y generación de utilidades. En la investigación mencionada se puede demostrar que es necesario antes de determinar una estrategia, que la empresa tenga bien definida su razón de ser, hacia donde quiere llegar, que objetivos quieren lograr en largo plazo, su estructura organización y sus valores, pues al no tener bien definido todo lo anterior las estrategias podrán desviar las metas de la organización hacia objetivos no deseados.

Ayala y Galarza (2014) en su tesis de grado presentada en la Universidad Estatal de Bolívar titulada “Estrategias comerciales en el posicionamiento de las piezas automotrices de plástico de Auplatec en la ciudad de Ambato, año 2013” realizada haciendo uso encuestas a 11 clientes externos llego a la conclusión que la comunicación empresa-cliente no es muy efectiva y los clientes no ven una relación directa entre el precio del producto y calidad brindada por el mismo, haciendo evidente que se debe construir estrategias encaminadas a la preparación en dialogo y al desarrollo de productos que posean calidad en los materiales y procesos de producción. La investigación mencionada demuestra que es necesario que la empresa tenga una buena comunicación con sus clientes de esa forma poder estar al tanto de sus sugerencias o incomodidades que puedan tener, como es la poca relación precio-calidad de un producto y poder encaminar las estrategias al desarrollo de soluciones y por ende generar un aumento en la satisfacción en los clientes.

Villacrés (2012) en su tesis de grado presentada en la Universidad Técnica de Ambato titulada “Estrategias de comercialización y su efectividad en el

incremento de ventas Automotrices de la empresa CENTREL CAR S.A. de la ciudad de Ambato” realizada haciendo uso de encuestas a 279 clientes externos, pudo concluir que tener estrategias de comercialización bien establecidas y estructuradas con técnicas adecuadas para dar a conocer a la empresa sus productos y sus beneficios influye en la generación de nuevos clientes, logrando un aumento en sus ventas y un mejor posicionamiento en el mercado. La investigación mencionada demuestra la importancia de tener establecidas las estrategias de comercialización bien estructuras pues genera un mayor alcance de la empresa con su público objetivo, de esa manera un incremento de clientes y un mejor posicionamiento en la mente del consumidor.

Guevara (2014) en su tesis de maestría presentada en la Universidad Técnica de Ambato titulada *“La Gestión Comercial y su incidencia en el posicionamiento en el mercado de la empresa Disnac S.A. de la ciudad de Guayaquil”* realizada haciendo uso de entrevistas y encuestas a 120 jefes de distribuidoras de la empresa Disnac S.A. llego a la conclusión que:

Es necesario elaborar un plan de gestión comercial que permita mejorar el posicionamiento de la empresa, considerándose que no existe un plan publicitario definido para difundir las características de los productos. Además, existen sectores que no han sido atendidos por la empresa, evidenciando una mala cobertura de los productos, haciendo necesaria una investigación de mercado para definir sectores, presentaciones, volúmenes, participación de la competencia y otros factores.

En la investigación mencionada se puede demostrar que para mejorar el posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor es necesario la elaboración de un plan de gestión comercial que ayude a impulsar y tener una mejor cobertura de los productos en el mercado y evaluar posibilidades de incursionar en mercados no atendidos por la empresa.

Timbiano (2015) en su tesis de maestría presentada en la Universidad Regional Autónoma de los Andes Uniandes titulada *“Estrategias gerenciales para el logro de los objetivos del departamento de ventas de la empresa Anglo Automotriz S.A. concesionario Chevrolet de la provincia del Guayas, Año 2014”* realizada haciendo uso de entrevistas al gerente y encuestas a 734 clientes pudo concluir que “la estrategia de diferenciación en la atención a clientes que se logre implementar en la empresa Anglo Automotriz S.A. Concesionario Chevrolet de la Provincia del Guayas, será un incentivo para que la compañía crezca en su posicionamiento en el mercado y no solamente se mantenga”. La investigación mencionada demuestra que las estrategias no solo deben ser utilizadas para mantenerse en el mercado, si no para lograr un crecimiento frente a los demás competidores dentro del mercado, logrando diferenciación y un mejor posicionamiento.

Espinoza (2013) en su tesis de maestría presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos titulada *“Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana”* realizada bajo los lineamientos del Modelo de

excelencia en la Gestión del Premio a la calidad del Perú y haciendo uso de la observación, entrevistas y cuestionarios en una muestra de 83 agencias bancarias llegó a la conclusión que “la aplicación del Plan estratégico influye positivamente en la rentabilidad de la empresa y satisfacción de los clientes de las unidades de investigación, que puede ser aplicado en las diferentes empresas del sector de Seguridad y Vigilancia Privada Lima Metropolitana”. La investigación mencionada demuestra que el planeamiento estratégico ayuda al desarrollo de una empresa debido a que influye de manera positiva en la rentabilidad y en la satisfacción de los clientes abriendo la posibilidad de extenderse a nuevos mercados.

Barandiarán, Calderón, Chávez y Coello (2012) en su tesis de maestría presentada en la Universidad Católica del Perú titulada “*Plan Estratégico del Sector Automotriz en el Perú – Vehículos Ligeros y Comerciales*” realizada mediante el análisis de información llegaron a la conclusión de que “el sector automotriz se encuentra en una etapa de crecimiento importante que permite hacer planes más agresivos para su desarrollo, a fin de poder aprovechar el dinamismo actual. Por ello, existe la oportunidad de potenciar su crecimiento con acciones que involucren a los dealers y a todas las industrias relacionadas para generar sinergias entre las mismas, a favor de incrementar la satisfacción al cliente”. Esta investigación demuestra que hay un panorama positivo para las empresas que se encuentran dentro del sector automotriz, lo que permite que estas puedan realizar planes más agresivos de desarrollo debido a que existe un mercado potencial en crecimiento para que puedan incursionar.

Marquina (2017) en su tesis de grado presentada en la Universidad Católica de Santa María titulada *“Plan estratégico para la gestión comercial de equipos de seguridad para la empresa Proteuos Security S.A.C. 2015”* realizada haciendo uso de encuestas al personal involucrado en la gestión comercial de la empresa llegó a la conclusión que:

La aplicación del modelo secuencial de planeamiento estratégico ha permitido retener ocho estrategias del tipo: Desarrollo de productos, Penetración de mercado, Desarrollo de mercados, Alianzas estratégicas y Estrategias internas o de mejora de proceso; siendo las más convenientes para poder capitalizar oportunidades, evitar amenazas, aprovechar fortalezas y contrarrestar debilidades y sobre todo para lograr los objetivos de largo plazo, con la finalidad de alcanzar la visión, sin perder de vista las posibles respuestas de los competidores ante las estrategias seleccionadas.

Esta investigación demuestra que es necesario definir las estrategias en una empresa pensando en los posibles riesgos que puedan ocurrir a medida que estas se estén realizando, dando la certeza de que se lleguen a cumplir satisfactoriamente a largo plazo.

Lizarzaburu y Lizarzaburu (2016) en su tesis de grado presentada en la Universidad Privada del Norte titulada *“Formulación de un modelo estratégico y su impacto en la gestión del cliente en la empresa de Transporte Cargum Express S.R.L.”* realizada haciendo uso de entrevistas y encuestas en 83



clientes habituales que solicitaron los servicios de envío de mercadería en el año 2015 llegaron a la conclusión que “la formulación del modelo estratégico impacta positivamente en la gestión del cliente de Transportes Cargum Express S.R.L. evidenciando en el 95 % de clientes que estarán satisfechos con la calidad de servicio ofrecido por la empresa, permitiendo alcanzar, tanto un aumento de ventas de 1.4% anual como un incremento de rentabilidad de 4% anual en comparación al año anterior”. Esta investigación demuestra que la formulación de un modelo estratégico influye directamente en un aumento de ventas y por ende a un incremento de la rentabilidad, siendo una oportunidad para las empresas para generar una ventaja competitiva.

#### **1.1.4.2.Bases Teóricas**

### **I. MODELO ESTRATÉGICO**

#### **Definición de Modelo Estratégico**

Chávez (2016) define modelo estratégico como “un esquema o marco de referencia que muestra los recursos involucrados que permiten la creación, cumplimiento y control de estrategias previamente analizadas, las mismas que están direccionadas al logro de los objetivos de negocio, buscando generar una ventaja competitiva”.

#### **Estrategia**

Al hablar de estrategia Chiavenato (2011) la define como una “elección que involucra a toda la organización y que consiste en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización y en tomar decisiones con base en esa elección” (p. 04). En complemento D’ Alessio (2012) sostiene que las estrategias guían a una empresa hacia su visión esperada, logrando alcanzar los objetivos a largo plazo (p. 06).

## **Planeación Estratégica**

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra (Chiavenato, 2011).

Ducker citado por Chiavenato (2011) sostiene que:

La planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado (p. 25).

## **Modelos del Proceso Estratégico**

### **Modelo Secuencial del Proceso Estratégico**

D' Alessio (2012) sostiene que el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que la empresa pueda proyectarse al futuro y alcanzar su visión (Ver Figura N.º 1). Las cuatro etapas que componen dicho proceso son:

1. *Planeamiento estratégico (formulación)*, es la etapa en la que se procurara encontrar las estrategias que llevaran a la organización de la situación actual a la situación futura deseada.

2. *Dirección estratégica (implementación)*, es la etapa más complicada en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa.
3. *Control estratégico (evaluación)*, permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los objetivos de largo y corto plazo.
4. *Conclusiones y recomendaciones finales.*

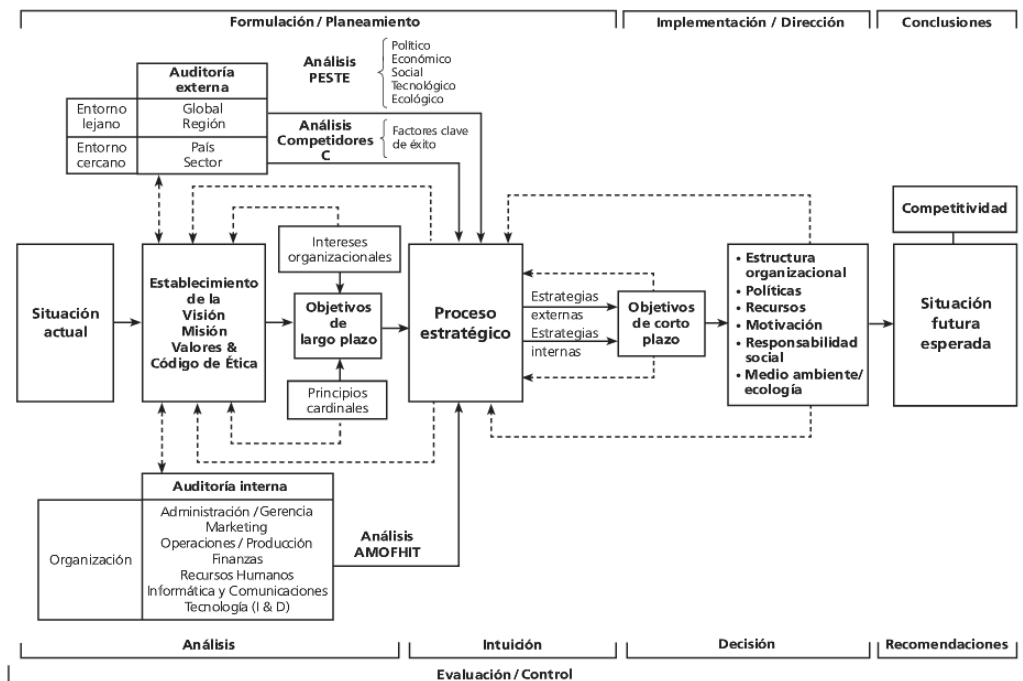


Figura 1: Modelo Secuencia del Proceso Estratégico  
 Fuente: D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 11).

### Modelo de Planeación Interactiva

Ackoff (1981) en su Modelo de Planeación Interactiva dividió la planeación en las cinco siguientes fases:

1. *Formulación de la problemática.* El conjunto de amenazas y oportunidades que encara la organización.
2. *Planeación de los fines.* La especificación de los fines que se van a perseguir. Es en esta etapa de la planeación en la que se diseña el futuro más deseable.
3. *Planeación de los medios.* La selección o creación de los medios con los que se van a perseguir los fines especificados. Es en esta etapa de la planeación en la que se piensan los medios para aproximarse al futuro deseado.
4. *Planeación de los recursos.* La determinación de cuales recursos se requerirán y como se obtendrán los que no estarían disponibles.
5. *Diseño de la implementación y el control.* La determinación de quien va hacer que, cuando y donde, además, como se va a controlar la implementación y sus consecuencias.

### **Modelo Integral del proceso de Administración Estratégica**

David (2013) sostiene que su Modelo Integral del proceso de Administración Estratégica consta de tres etapas:

1. Formulación de estrategias.
2. Implementación de la estrategia.
3. Evaluación de estrategias.

En la Figura N.º 2 se muestra la secuencia de actividades dentro de cada etapa del Modelo Integral del proceso de administración estratégica.

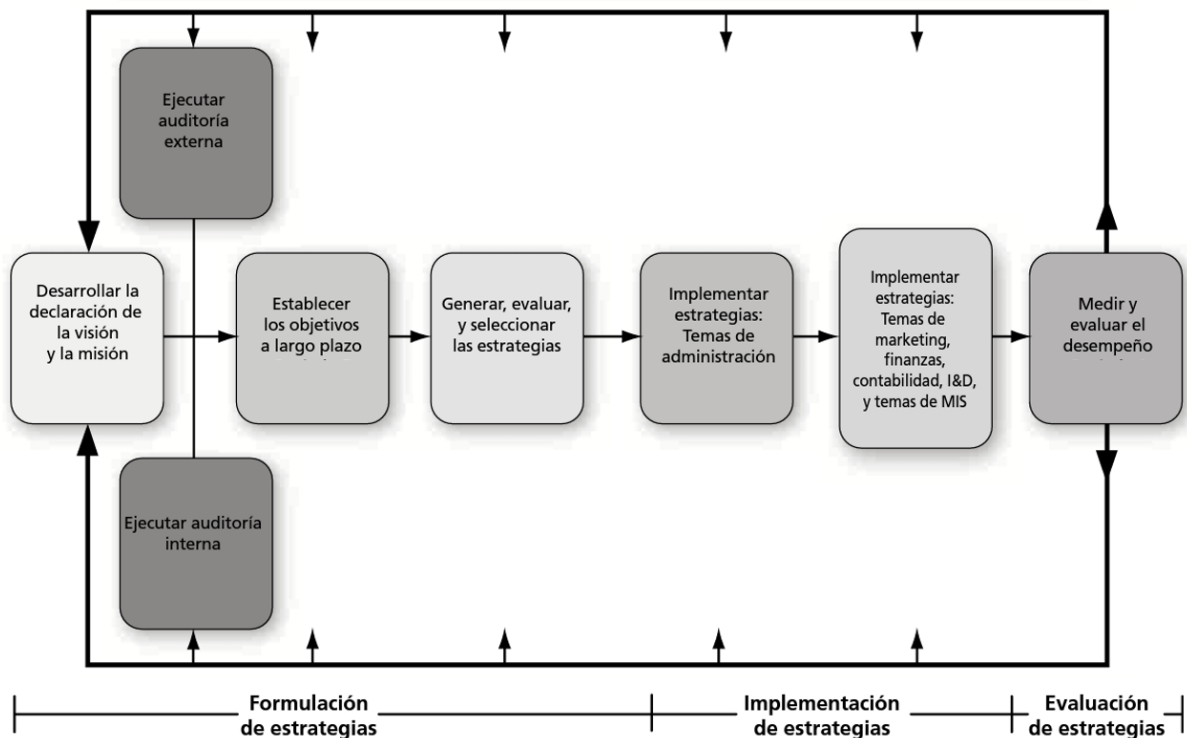


Figura 2: Modelo Integral del proceso de Administración Estratégica.  
Fuente: David, F (2013). *Administración Estratégica*. (14ª ed.). (p. 14).

La implementación del modelo del proceso estratégico para el presente trabajo investigación se realizó bajo los lineamientos de D' Alessio (2012) en función del Modelo Secuencia del Proceso Estratégico, el cual se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial permitiendo un mayor análisis y control de las estrategias.

## Proceso Estratégico

### A- FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

#### INTENCIÓN ESTRATÉGICA

## Misión

David (2013, p.51) sostiene que la misión es la ‘razón de ser’ de una empresa que responde al objetivo del negocio. Asimismo, considera que los componentes de la declaración de la misión son:

1. ***Clientes.*** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. ***Productos o servicios.*** ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
3. ***Mercados.*** En términos geográficos, ¿en dónde compite la empresa?
4. ***Tecnología.*** ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
5. ***Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.*** ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. ***Filosofía.*** ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?
7. ***Autoconcepto.*** ¿Cuál la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?
8. ***Preocupación por la imagen pública.*** ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. ***Preocupación por los empleados.*** ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

## Visión

La generación de la visión según D’ Alessio (2012) consiste en “fijar un determinado futuro como reto para sí misma y tener la capacidad de difundirla, sirve de guía y

motivación de los empleados en la búsqueda del establecimiento de esa visión planteada” (p. 54).

Según Chiavenato y Sapiro (2011) la visión de los negocios debe cumplir con estas premisas:

- a) Adherencia a los hechos reales: Las situaciones soñadas deben ser posibles.
- b) Descripción concisa, pero potente: La visión de los negocios debe tener un enfoque definido.
- c) Equilibrio de todos los grupos de interés: La visión de los negocios debe favorecer a todos los grupos de interés.

### **Valores organizacionales**

D’ Alessio (2012, p.61) sostiene que “los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad”, siendo indispensables para:

1. Moldear los objetivos y propósitos
2. Producir las políticas
3. Definir las intenciones estratégicas

### **Objetivos Organizacionales**

Chiavenato y Sapiro (2011, p.84) sostienen que los objetivos organizacionales es una situación deseada que la organización pretende obtener, teniendo como funciones:

1. Servir de patrones en las empresas para evaluar el éxito, eficiencia y rendimiento en la relación con los objetivos trazados.
2. Medir y comparar la productividad y el éxito de la organización, sea en el tiempo, sea en relación con los competidores.
3. Direccionar las actividades y esfuerzos de los grupos de interés para que se puedan integrar de manera coordinada a la empresa.

## **ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO**

### **Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

D' Alessio (2012, p. 125) sostiene que el análisis de las 5 fuerzas de Porter permite realizar un análisis competitivo y desarrollar estrategias, sirviendo como punto de partida para evaluar la situación estratégica y la posición de la empresa en el sector, así como los mercados que lo componen. En la Figura N.º 3 se muestra el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter y sus respectivos elementos.



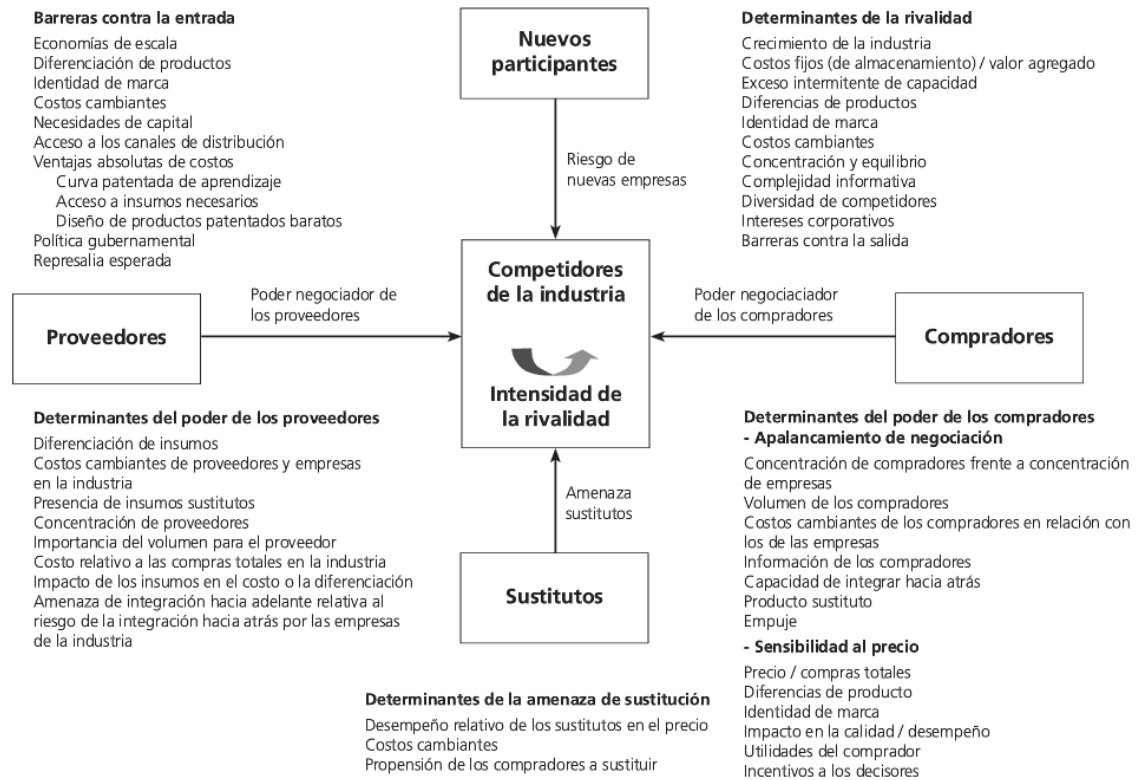


Figura 3: Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter – Elementos.  
 Fuente: D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 128).

### Matriz del perfil competitivo (MCP)

Según D' Alessio (2011, p.133) la matriz del perfil competitivo (MCP) tiene como propósito señalar como está la empresa frente a su competencia directa, para que esa información pueda inferir en la creación de estrategias basadas en el posicionamiento.

La MCP se basa en los factores críticos de éxito (FCE), los cuales afectan a todos los competidores y son críticos para que la organización tenga éxito en su sector. Los pasos para la elaboración de la MCP son los siguientes (p. 134):

1. Considerar a los competidores más representativos que interactúen en el sector.

La organización para la cual se está desarrollando el planeamiento estratégico es la base y se coloca al comienzo o al final.

2. Determinar entre 6 y 12 factores críticos de éxito (FCE), los cuales son todas aquellas actividades que deben desarrollar óptimamente una organización en el sector para ser competitivo y exitoso.
3. Los pesos y las ponderaciones se refieren a las fortalezas y debilidades de la organización y se deben de colocar dentro de la MPC (Ver Figura N.º 4) donde:
  - 4 = fortaleza mayor
  - 3 = fortaleza menor
  - 2 = debilidad menor
  - 1 = debilidad mayor

La suma de los pesos debe ascender a 1.00. Se debe analizar incluso el peso asignado, dado que un puntaje bajo puede denotar la irrelevancia del FCE considerado.

En la interpretación de una MCP es importante aclarar que si una organización obtiene un puntaje total ponderado de 3.25 y otra de 2.80, esto no quiere decir que la primera es 20% mejor que la segunda. Las cifras solo revelan la fortaleza relativa de las organizaciones. El propósito es asimilar y evaluar la información de forma significativa, que ayude a tomar decisiones estratégicas a la organización.

Factores clave de éxito	Peso	La Organización		Competidor A		Competidor B		Sustituto A		Entrante A	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
6.											
7.											
8.											
9.											
10.											
Total	1.00										

Figura 4: Matriz del Perfil Competitivo (MCP).

Fuente: D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 136).

### Análisis PESTE-C

D' Alessio (2012, p.107) sostiene que los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las siguientes fuerzas:

- Políticas, gubernamentales, y legales (P). Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales una empresa debe operar (Ver Figura N.º 5).

Principales	Secundarias
• Estabilidad política	• Partidos políticos en el poder
• Política monetaria	• Sistema de Gobierno
• Política fiscal	• Política de subsidios
• Regulaciones gubernamentales	• Defensa de la libre competencia
• Legislación laboral	• Amenazas de expropiación
• Legislación arancelaria	• Presupuestos gubernamentales
• Legislación medioambiental	• Defensa de la propiedad intelectual
• Seguridad jurídica	• Seguridad y orden interno
• Corrupción	• Situación política mundial
• Contrabando	• Relaciones con Gobiernos
• Informalidad	• Leyes internacionales y derechos humanos
• Relaciones con organismos públicos	• Relaciones con organismos internacionales

Figura 5: Variables Políticas, Gubernamentales y Legales

D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 109).

- Económicas y financieras (E). Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión (Ver Figura N.º 6).

Principales	Secundarias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución del PBI nacional y PBI per cápita</li> <li>• Evolución del poder adquisitivo del consumidor</li> <li>• Tasas de interés</li> <li>• Tasas de inflación y devaluación</li> <li>• Costo de capital y de deuda</li> <li>• Costo de mano de obra</li> <li>• Costo de materias primas</li> <li>• Nivel de informalidad de la economía</li> <li>• Nivel de aranceles</li> <li>• Riesgo-país</li> <li>• Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento de la demanda de bienes y servicios</li> <li>• Fluctuación de precios</li> <li>• Sistema económico</li> <li>• Acceso al crédito del sistema financiero</li> <li>• Volumen de inversión extranjera</li> <li>• Prácticas monopólicas</li> <li>• Déficit fiscal</li> <li>• Actividad de los mercados bursátiles</li> <li>• Situación de la economía mundial</li> <li>• Situación de la balanza comercial</li> <li>• Relación con organismos internacionales (BM, FMI, BID)</li> </ul>

Figura 6: Variables Económicas y financieras  
D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 110).

- Sociales, culturales y demográficas (S). Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en entorno de la empresa (Ver Figura N.º 7).

Principales	Secundarias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de crecimiento poblacional</li> <li>• Tasa de desempleo y subempleo</li> <li>• Incidencia de la pobreza y pobreza extrema</li> <li>• Distribución del ingreso en la población</li> <li>• Tasa de analfabetismo</li> <li>• Nivel promedio de educación</li> <li>• Cultura e idiosincrasia</li> <li>• Estilos de vida de la población</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperanza de vida</li> <li>• Tasa de mortalidad</li> <li>• Tasas de inmigración y emigración</li> <li>• Roles sociales según edad y género</li> <li>• Valores y ética</li> <li>• Responsabilidad social</li> <li>• Uso del tiempo libre</li> <li>• Conflictos religiosos y étnicos</li> <li>• Calidad de vida de la población</li> <li>• Actitud hacia la globalización</li> </ul>

Figura 7: Variables Sociales, Culturales y Demográficas  
D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 110).

- Tecnológicas y científicas (T). Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso

tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución (Ver Figura N.º 8).

Principales	Secundarias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado del arte</li> <li>• Velocidad de transferencia de tecnología</li> <li>• Inversión en I&amp;D</li> <li>• Desarrollo de las comunicaciones</li> <li>• Uso de tecnologías de información</li> <li>• Evolución del número de patentes</li> <li>• Uso de Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios en biotecnología</li> <li>• Avances en la ciencia de los materiales</li> <li>• Desarrollo e integración de soluciones informáticas</li> <li>• Mejoras e innovaciones tecnológicas</li> <li>• Aplicaciones multimedia</li> <li>• Automatismos</li> </ul>

Figura 8: Variables Tecnológicas y Científicas  
D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 111).

- Ecológicas y ambientales (E). Involucran la consciencia ecológica y la conservación del medio ambiente (Ver Figura N.º 9).

Principales	Secundarias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protección del medio ambiente</li> <li>• Preservación de los recursos naturales no renovables</li> <li>• Amenaza de desastres naturales</li> <li>• Cultura de reciclaje</li> <li>• Manejo de desperdicios y desechos</li> <li>• Conservación de energía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de movimientos ambientalistas (Greenpeace)</li> <li>• Contaminación del aire, agua, y tierras</li> <li>• Protección de la biodiversidad en flora y fauna</li> <li>• Deterioro de la capa de ozono</li> </ul>

Figura 9: Variables Ecológicas y Ambientales  
D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 112).

- Competitivas (C). Algunos de los criterios más importantes para la evaluación de los competidores son los siguientes:
  - Participación de mercado
  - Competitividad de sus precios
  - Eficacia de sus comunicaciones
  - Capacidad y productividad
  - Calidad y experiencia de la gerencia
  - Posición financiera

- Calidad de sus productos y procesos
  
- Calidad de su personal
  
- Responsabilidad Social

### **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

David (2013, p.80) sostiene que la matriz de evaluación de factores externos ayuda a los estrategas a resumir y evaluar las oportunidades y amenazas determinadas en el análisis de las fuerzas.

Los pasos para desarrollar la MEFE como se muestra en la Figura N.º 10, según D' Alessio (2012, p.113) son los siguientes:

- 1 Listar entre 10 a 20 de los factores determinantes más representativos o clave para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa, entre oportunidades y amenazas. Al describirlas, primero anotar las oportunidades y luego, las amenazas.
  
- 2 Asignar un peso relativo a cada factor desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso atribuido indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización en la industria. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
  
- 3 Para indicar si efectivamente la actual estrategia de la organización responde a un factor, se debe asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala:

4= la respuesta es superior

3 = la respuesta está por encima del promedio

2 = la respuesta está en el promedio

1= la respuesta es pobre

Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias que está siguiendo una organización.

- 4 Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.
- 5 Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de las oportunidades, amenazas, y de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la MEFE, el peso ponderado total más alto que puede obtener una organización es 4.0, y el más bajo posible es 1.0. El valor promedio es 2.5. Un peso ponderado total de 4.0 indica que la organización está respondiendo excelentemente a las oportunidades, aprovechándolas, y a las amenazas, neutralizándolas, del entorno existente en esa industria. Un peso ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la organización no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas (p. 114).

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

Figura 10: Matriz de Evaluación de los Factores Externos  
Fuente: D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 115).

## ANÁLISIS ESTRATEGICO INTERNO

### Análisis AMOFHIT

D' Alessio (2012) sostiene que el Análisis AMOFHIT es el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, las cuales se muestran en la Figura N.º 11 y son:

- *Administración y gerencia (A):*
  - Reputación de la alta dirección y sus gerentes.
  - Uso de técnicas sistemáticas en los procesos de toma de decisiones.
  - Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores.
  - Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales.
  - Sistema de planeamiento estratégico.



- Gestión de la red de contactos.
- Imagen y prestigio de la organización.
- *Marketing y ventas & investigación de mercados (M):*
  - Concentración de las ventas pro productos o por consumidores.
  - Mix de productos: balance beneficio – costo de los bienes y servicios.
  - Política de precios: flexibilidad de precios y descuentos.
  - Participación e investigación del mercado.
  - Análisis del consumidor y sus preferencias y necesidades.
  - Red de ventas y gestión de los canales de distribución: cantidad, cobertura, y control.
  - Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios.
  - Calidad de servicio al cliente y servicio posventa.
  - Lealtad a la marca.
  - Comunicación integrada.
- *Operaciones & logística e infraestructura (O):*
  - Sistemas de control de inventarios y rotación de estos.
  - Facilidades de ubicación y diseño de planta.
  - Economías de escala o económicas de alcance.
  - Eficiencia técnica y energética.
  - Eficacia de las tercerizaciones.
- *Finanzas & contabilidad (F):*

- Situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad y crecimiento.
- Nivel de apalancamiento financiero y operativo.
- Acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo.
- Estructura de costos.
- Situación tributaria.
- Capital de trabajo: flexibilidad de la estructura de capital.
- Relaciones con accionistas e inversionistas.
- Eficiencia y efectividad de los sistemas contables, de costo, y de presupuestos.
- *Recursos Humanos & Cultura (H):*
  - Competencias y calificaciones profesionales.
  - Selección, capacitación y desarrollo del personal.
  - Disponibilidad y calidad de la mano de obra.
  - Nivel de remuneración y beneficios.
  - Efectividad de los incentivos al desempeño.
  - Nivel de rotación y de ausentismo.
  - Cultura y estructura organizacional.
  - Calidad del clima laboral.
- *Sistemas de información & comunicaciones (I):*
  - Oportunidad y calidad de la información para marketing, finanzas, operaciones, logística y recursos humanos.
  - Información para la toma de decisiones de la gerencia.

- Velocidad y capacidad de repuesta de los usuarios.
  - Información para la gestión de calidad y costos.
  - Sistemas orientados al usuario: capacidad del personal de utilizar la información.
  - Sistemas de comunicación interna y externa.
  - Redes y su administración.
  - Sistemas de seguridad.
- *Tecnología & investigación y desarrollo (T):*
    - Número de innovaciones en productos y procesos.
    - Capacidad de adopción de nuevas tecnologías.
    - Competencias tecnológicas en relación con la industria y competidores.
    - Investigación y desarrollo en productos y procesos.
    - Capacidades tecnológicas de personal de la organización.

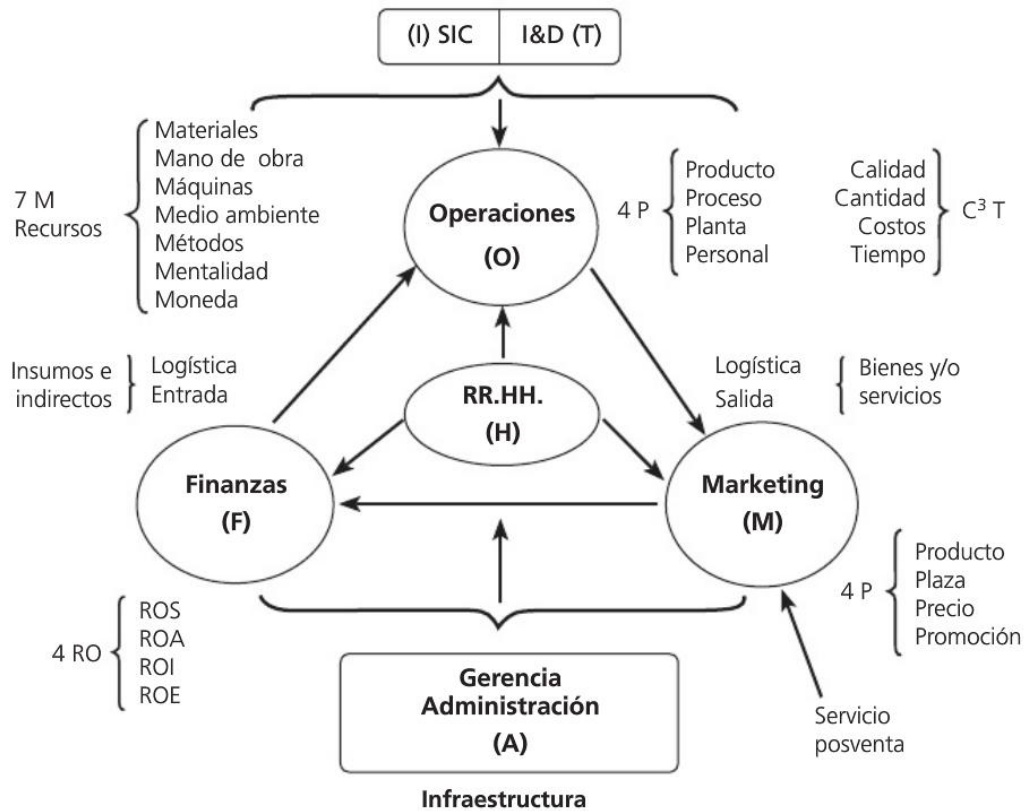


Figura 11: Ciclo operativo de una organización.  
Fuente: D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 171).

### Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Según David (2013, p.122) la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) es una síntesis dentro del proceso de análisis interno. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa, esta matriz se muestra en la Figura N.º 12 y se desarrolla en cinco pasos:

1. Listar entre 10 a 20 factores internos clave que se identificaron en el proceso de análisis interno, tanto fortalezas como debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades.

2. Asignar a cada factor una ponderación en base a la industria que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores de mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asignar cada factor una clasificación en base a la empresa de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

D' Alessio (2011, p.188) sostiene que el puntaje más alto para la organización es 4.0; el más bajo, 1.0; y el promedio, 2.5. Los puntajes ponderados totales por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son internamente débiles, mientras que los puntajes significativamente por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte.

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

Figura 12: Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Fuente: D' Alessio, F (2012). El proceso Estratégico. (2ª ed.). (p. 189).

## DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

### Intereses Organizacionales

Hartmann (1957/1983) citado por D' Alessio (2012, p.222) considera que los intereses organizacionales son aquellos 'aspectos que a una empresa le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo' debido a que de estos dependerá el éxito en el mercado donde compite'.

## **Objetivos de largo plazo (OLP)**

D' Alessio (2012, p.226) sostiene que los OLP parten de la visión y misión, y se derivan cuantitativamente de los intereses organizaciones de la empresa, representan a los resultados que la empresa espera alcanzar luego de implementar las estrategias lo cuales conducen hacia la visión establecida. Al momento de formular los OLP deben de tener las siguientes características:

- Cuantitativos, para poder ser medidos
- Medibles, usando indicadores confiables
- Realistas, posibles de ser alcanzados
- Comprendidos, igualmente por todos y sin dudas
- Desafiantes, para exigir el compromiso de todos
- Jerarquizados, siendo el primero más importante
- Alcanzables, en el tiempo establecido por la visión
- Congruentes, entre las unidades de la organización
- Temporales, asociables con un horizonte de tiempo

## **DECISIÓN Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS**

### **Matriz PEYEA**

David (2013) sostiene que la matriz de posición estratégica y evaluación de acción, PEYEA, es una poderosa que indica cuales estrategias son las más adecuadas para cada organización de acuerdo con su ubicación dentro de los ejes de la matriz (fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del entorno y fuerza de la industria) como se muestra en la Figura N.º 13.

Según D' Alessio (2012) para encontrar la postura estratégica más adecuada para la organización, se ha de seguir un apropiado procedimiento (p. 32):

1. Seleccionar los factores indicados en la Figura N.º 14 que definen las variables fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del entorno (EE) y fortaleza de la industria (FI) de la empresa presentes en la empresa.

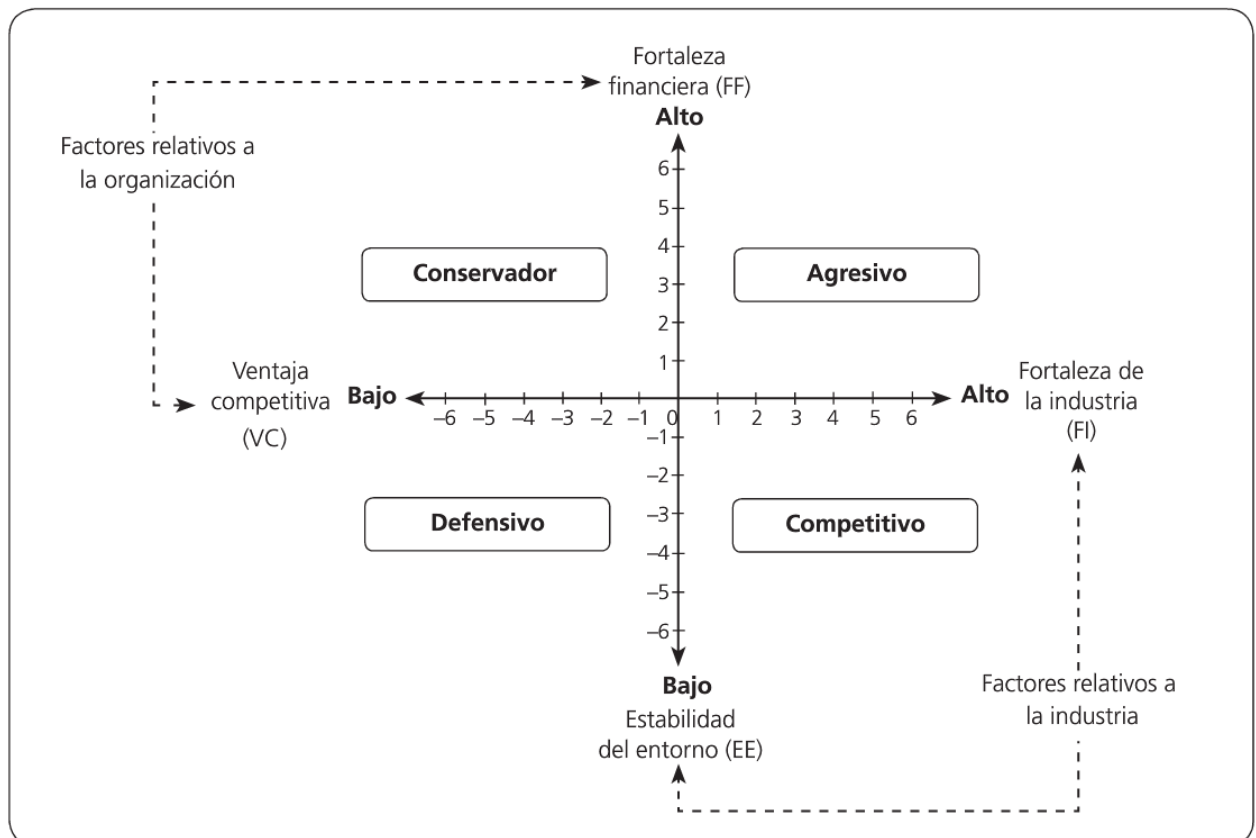


Figura 13: La Matriz PEYEA  
Fuente: D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 300).



Posición estratégica externa	Posición estratégica interna
<b>Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)</b>	<b>Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)</b>
1. Cambios tecnológicos	1. Retorno de la inversión
2. Tasa de inflación	2. Apalancamiento
3. Variabilidad de la demanda	3. Liquidez
4. Rango de precios de los productos competitivos	4. Capital requerido versus capital disponible
5. Barreras de entrada al mercado	5. Flujo de caja
6. Rivalidad / presión competitiva	6. Facilidad de salida del mercado
7. Elasticidad de precios de la demanda	7. Riesgo involucrado en el negocio
8. Presión de los productos sustitutos	8. Rotación de inventarios
	9. Uso de economías de escala y de experiencia
<b>Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)</b>	<b>Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)</b>
1. Potencial de crecimiento	1. Participación de mercado
2. Potencial de utilidades	2. Calidad del producto
3. Estabilidad financiera	3. Ciclo de vida del producto
4. Conocimiento tecnológico	4. Ciclo de reemplazo del producto
5. Utilización de recursos	5. Lealtad del consumidor
6. Intensidad de capital	6. Utilización de la capacidad de los competidores
7. Facilidad de entrada al mercado	7. Conocimiento tecnológico
8. Productividad / utilización de la capacidad	8. Integración vertical
9. Poder de negociación de los productores	9. Velocidad de introducción de nuevos productos

Figura 14: Factores determinantes en las variables de los Ejes de la Matriz PEYEA.

Fuente: D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 303).

2. Asignar los valores numéricos apropiados a cada factor, y computar el promedio para cada variable utilizando como modelo las plantillas de calificación (ver desde Figura N.º 15 hasta la Figura N.º 18)

1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio = <input type="text"/> - 6									

Figura 15: Plantilla para la calificación de los Factores determinantes de la EE.

Fuente: D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 303).

1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio =									

Figura 16: Plantilla para la calificación de los Factores determinantes de la FI.

Fuente: D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 304).

1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio =									

Figura 17: Plantilla para la calificación de los Factores determinantes de la FF.

Fuente: D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 304).

1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio =									- 6

Figura 18: Plantilla para la calificación de los Factores determinantes de la VC.

Fuente: D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 304).

- Graficar los puntajes promedio determinados para cada grupo de factores en los ejes de la matriz. Construir el polígono y analizarlo.
- Sumar algebraicamente los dos puntajes del *eje x* y graficar el punto resultante como abscisa. Sumar algebraicamente los dos puntajes del '*eje y*' y graficar el punto resultante como ordenada. Graficar el punto de la intersección (x, y) y

dibujar el vector partiendo del origen de las coordenadas. Este vector direccional indica la postura estratégica apropiada para la organización.

- Hacer un diagnóstico del polígono direccional y del vector resultante. Son dos los análisis importantes a efectuarse, los cuales indican lo que se debe de hacer. Mientras más corto sea el vector, menos ayudara, pues no queda claro la posición estratégica de la organización (Ver Figura N.º 19).

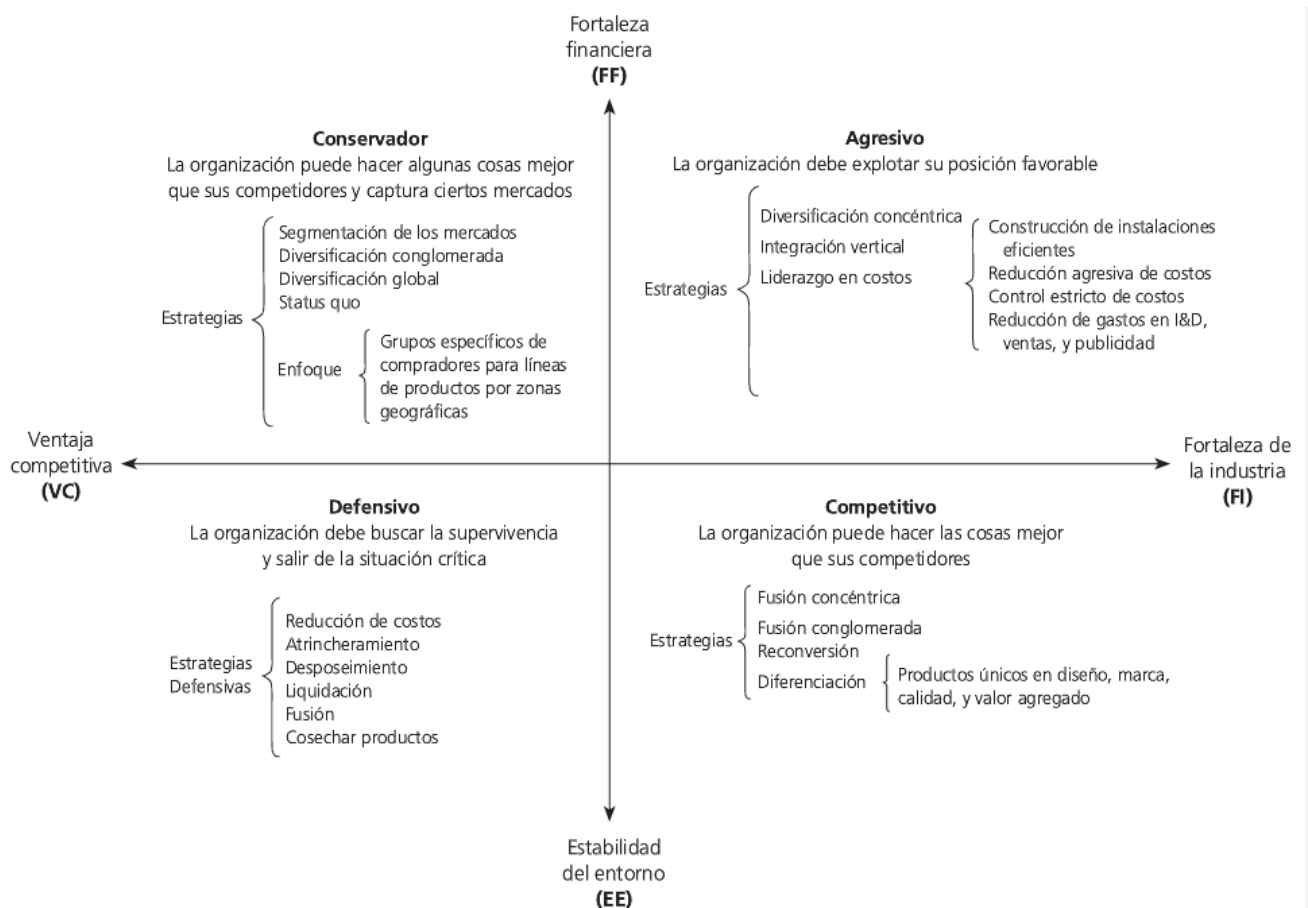


Figura 19: Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).  
Fuente: D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 311).

### Matriz Interna-Externa (MIE)

D' Alessio (2012) y David (2013) sostiene que la MIE, como se muestra en la Figura N.º 20 consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, que forman las nueve celdas. Las celdas han sido formadas sobre la base de dos dimensiones:

- El rango total de puntajes ponderados de la MEFI que corresponde al *eje x*.
- El rango total de puntajes ponderados de la MEFE que corresponde al *eje y*.

Cada una de estas celdas tienen diferentes implicancias estrategias como se muestra en Figura N.º 21.

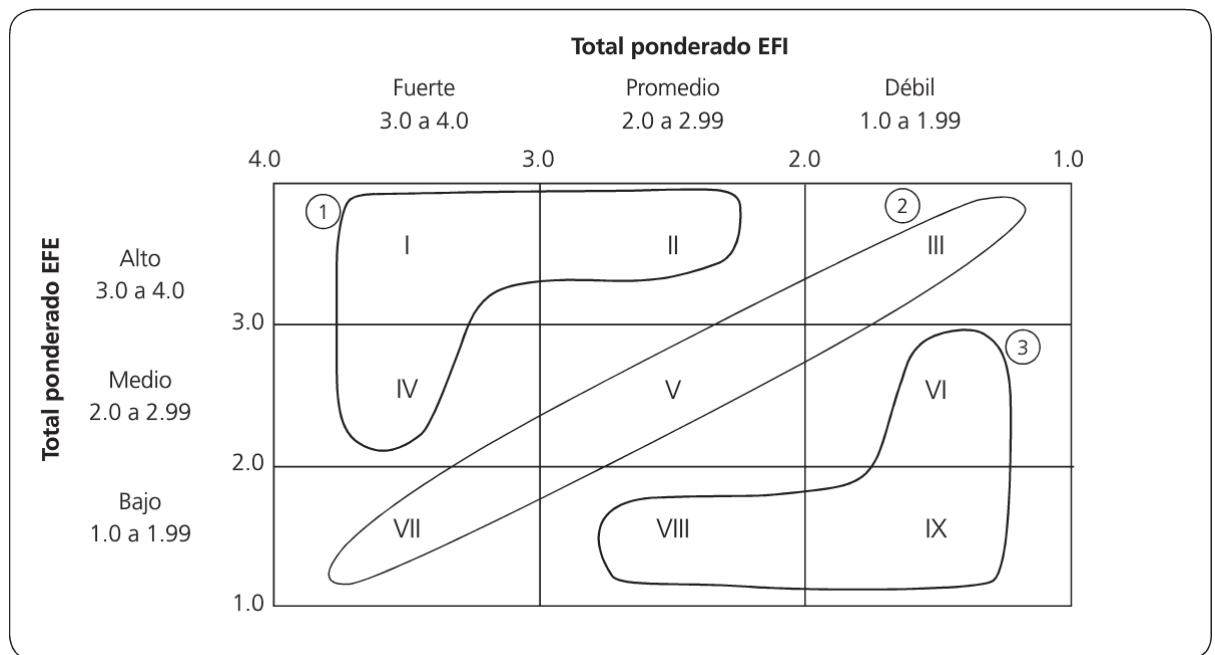


Figura 20: Matriz Interna – Externa.  
Fuente: D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 338).

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II y IV	Crecer y construir	Intensivas Integración
2	III, V y VII	Retener y mantener	Penetración en el mercado Desarrollo de productos
3	VI, VIII y IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

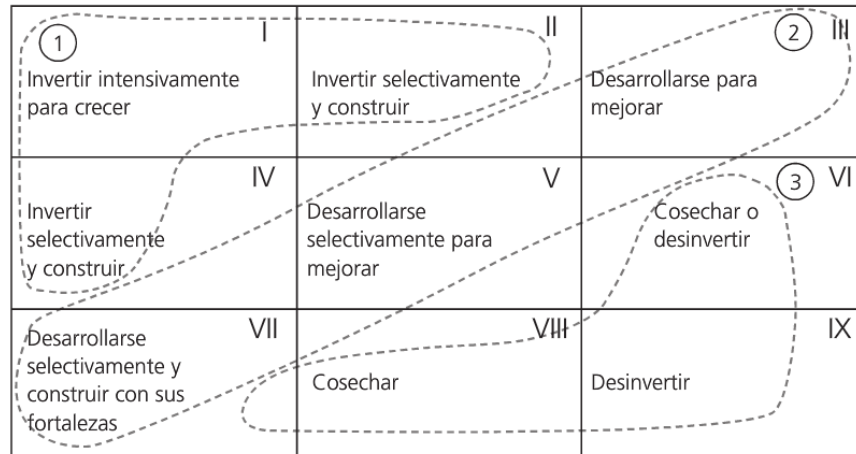


Figura 21: Regiones y celdas en la MIE.

Fuente: D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 338).

### Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Según Alessio (2012, p.276) la matriz FODA como se muestra en la Figura N.º 23 es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias FO - Explotar (Maxi-Maxi): Generar estrategias usando las fortalezas internas de la organización que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategias FA - Confrontar (Maxi-Mini): Generar estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

- Estrategias DO - Buscar (Mini-Maxi): Generar estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategias DA - Evitar (Mini-Mini): Generar estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas, evitando las amenazas del entorno.

Asimismo, David (2013, p. 76) sostiene que el desarrollo de la matriz FODA consta de los siguientes ocho pasos:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla correspondiente.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias DA resultantes.

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
Análisis interno  Análisis externo	<b>Fortalezas: F</b> (Liste las fortalezas)	<b>Debilidades: D</b> (Liste las debilidades)
	1. 2. 3. 4. 5. 6.	1. 2. 3. 4. 5. 6.
<b>Oportunidades: O</b> (Liste las oportunidades)	<b>Estrategias FO</b> (Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades) <b>Explote Maxi-Maxi</b>	<b>Estrategias DO</b> (Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades) <b>Busque Mini-Maxi</b>
1. 2. 3. 4. 5. 6.	<b>Estrategias FA</b> (Use las fortalezas para neutralizar las amenazas) <b>Confronte Maxi-Mini</b>	<b>Estrategias DA</b> (Mejore las debilidades y evite las amenazas) <b>Evite Mini-Mini</b>
<b>Amenazas: A</b> (Liste las amenazas)	1. 2. 3. 4. 5. 6.	1. 2. 3. 4. 5. 6.

Figura 22: La Matriz FODA.

Fuente: D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 226).

### Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

D' Alessio (2012, p.370) sostiene que esta herramienta ayuda a determinar y decidir qué alternativas estratégicas, de todas las presentadas, son las mejores. Para desarrollar la MCPE se necesitan seguir los siguientes seis pasos:

1. Listar tanto las oportunidades y amenazas utilizadas en la MEFE, como las fortalezas y debilidades internas utilizadas en la MEFI, colocándolas en las columnas izquierdas de la matriz como se muestra en la Figura N.º 23.
2. Colocar el mismo peso asignado a cada factor clave de éxito externo e interno, establecidos en la MEFE y MEFI, al lado derecho de cada factor. La suma total de los pesos (de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades) debe ser igual a 2.
3. Colocar las estrategias obtenidas de MDE en la fila superior de la MCPE.

4. Determinar las calificaciones del atractivo o Puntaje de Atractividad (PA). Las calificaciones de atractivo se determinan analizando cada factor crítico de éxito externo e interno, uno por vez, formulando la pregunta: ¿afecta este factor a la elección de las estrategias que se han obtenido?

El rango para las calificaciones de atractivo es:

1 = No atractivo (no aceptable).

2 = Algo atractivo (algo aceptable).

3 = Razonablemente atractivo (aceptable).

4 = Altamente atractivo (muy aceptable).

5. Calcular el total de calificaciones de atractivo o Total de Puntajes de Atractividad (TPA) multiplicando los pesos asignados por los puntajes de atractividad en cada fila. Cuanto mayor sea la calificación del atractivo total, más atractiva será la estrategia.

6. Calcular la suma de totales de calificaciones de atractivo o TPA. Sume los totales de calificaciones de atractivo en cada columna correspondiente a cada una de las estrategias de la MCPE. La suma de totales de los TPA puede dar un valor máximo de ocho y un mínimo de dos, siendo cinco el promedio. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que pueden afectar las decisiones estratégicas.

Cinco es el valor promedio; y por lo general, con un valor mayor de cinco la estrategia es aceptable y se debe retener, y por debajo de cinco es menos aceptable o no aceptable.



Factores clave	Peso	Estrategias específicas retenidas					
		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>							
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
<b>Amenazas</b>							
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
<b>Fortalezas</b>							
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
<b>Debilidades</b>							
1.							
2.							
3.							
4.							
<b>Total</b>		<b>2.00</b>					

Puntaje de atractividad:  
 4. Muy atractivo  
 3. Atractivo  
 2. Algo atractivo  
 1. Sin atractivo

Figura 23: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico.  
 Fuente: D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 371).

## **B- DIRECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN**

### **Objetivos de corto plazo**

D' Alessio (2012, p.449) sostiene que los objetivos a corto plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos a largo plazo (OLP). Para el correcto establecimiento de estos OCP es necesario que los gerentes formulen las siguientes preguntas para tener conciencia de la situación actual:

- ¿Qué grado de esfuerzo se debe dedicar a la consecución de objetivos?
- ¿Cuán comprometidos se está en el alcance de los objetivos?
- ¿Cómo se puede medir el nivel de progreso hacia los objetivos?
- ¿Con que recursos se cuenta para conseguir los objetivos?

La Figura N.º 24 presenta las nueve características que deben tener los OCP para su correcta narración e interpretación en la empresa. Así mismo, la Figura N.º 25 muestra una matriz de como presentar estos objetivos por medio de una tabla.

Las nueve características	Detalles
Desafiantes	Deben facilitar la consecución de los OLP.
Medibles + realistas	Deben ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados, y asumidos por toda la organización.
Cuantitativos + temporales	Deben establecer la cantidad, la calidad, el costo, y el tiempo de uso de los recursos.
Congruentes	Deben ser lo más específico posible, porque esto conducirá a un mejor rendimiento, a diferencia de aquellos enunciados vagos e indefinidos.
Comprensibles + alcanzables	Deben estar vinculados con recompensas y sanciones, de tal manera que los empleados comprendan que alcanzarlos resulta decisivo para la implementación de las estrategias.
Jerarquizados	Deben tener la facilidad de ser expresados, en términos de jerarquías y logros, por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia (Administración)</li> <li>• Marketing</li> <li>• Operaciones / Producción</li> <li>• Finanzas / Contabilidad</li> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Sistemas de información y comunicaciones</li> <li>• Tecnología e investigación y desarrollo</li> </ul>

Figura 24 Características de los Objetivos a Corto Plazo.  
Fuente: D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 345).

OCP	Acciones	Responsables	Año del indicador actual	Indicador actual	Año proyectado	Indicador proyectado
-----	----------	--------------	--------------------------	------------------	----------------	----------------------

Figura 25: Matriz de presentación de las OCP.  
Fuente: D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 452).

## Políticas

D' Alessio (2012, p.468) sostiene que las políticas son 'las reglas del juego', 'las pequeñas acciones' y 'los puentes' que permiten que las estrategias puedan conducir a la organización de la situación actual a la futura, estas directrices incluyen reglas, formas prácticas, procedimientos y métodos que acotan la implementación de cada

estrategia, diseñando el camino que las orienta hacia la posición futura, estas políticas deben de estar alineadas con los valores de la organización.

David (2003) citado por D' Alessio (2012, p.469) indica algunos lineamientos que derivan en la implementación de políticas:

- Ofrecer talleres y seminarios, amplio o limitados, para el desarrollo administrativo.
- Centralizar o descentralizar las actividades para la captación de empleados.
- Reclutar por medio de oficinas de empleo, universidades, y/o periódicos
- Promover al personal del interior o contratarlo del exterior.
- Promover al personal sobre la base de su desempeño o teniendo en cuenta su antigüedad.

## **C- EVALUACIÓN Y CONTROL**

### **Tablero de Control Balanceado**

Kaplan y Norton (2001) citado por D' Alessio (2012) plantearon el Tablero de Control Balanceado (TCB) y las iniciativas estratégicas, los resultados estratégicos obtenido se evalúan tomando en consideración las cuatro perspectivas como se muestra en la Figura N.º 27.

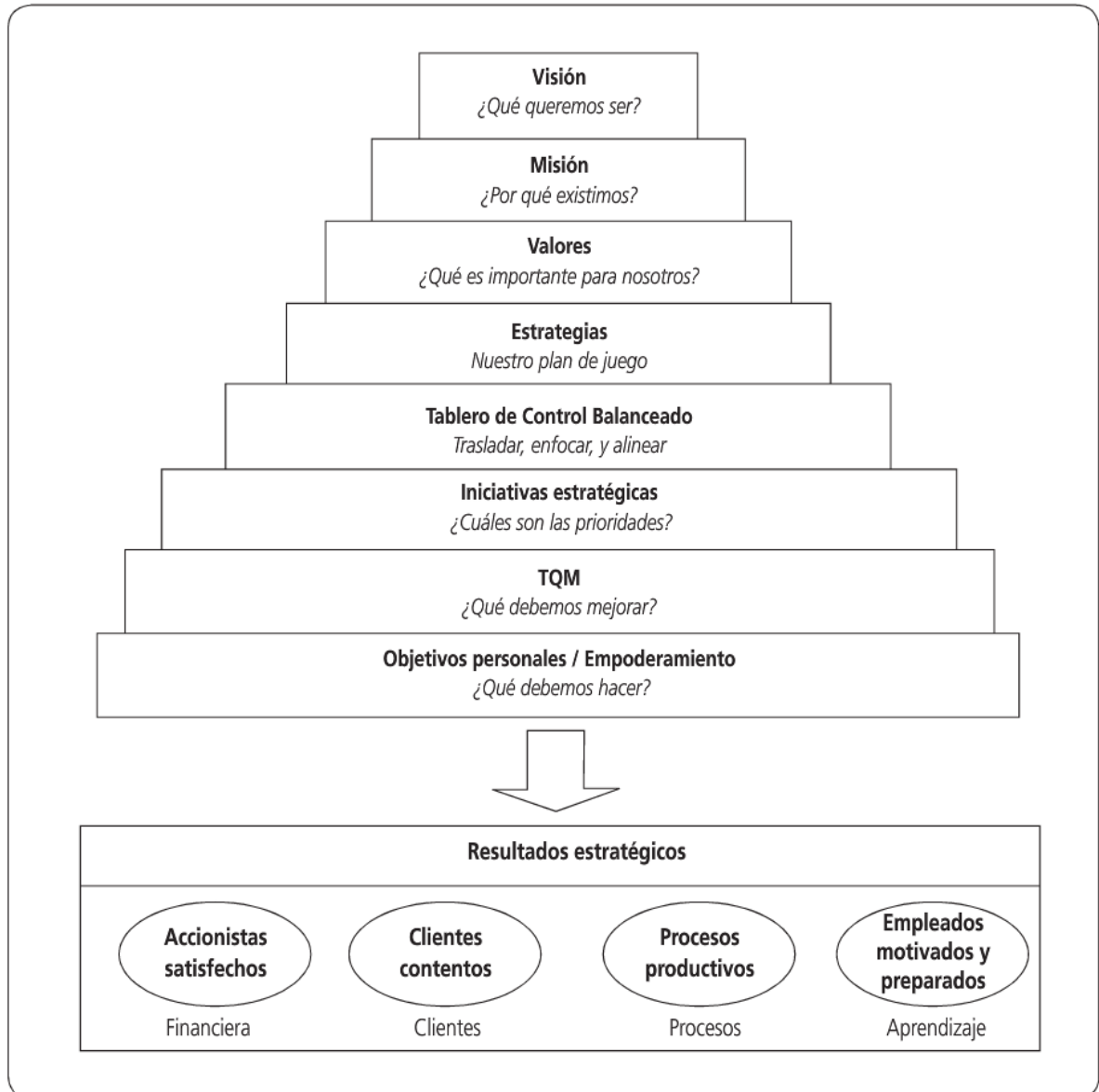


Figura 26: Tablero de control e iniciativas estratégicas y las cuatro perspectivas del TCB.  
Fuente: D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 519).

Kaplan y Norton (2001) sugirieron algunas medidas típicas a usarse para evaluar la consecución de los objetivos:

#### 1. Perspectiva financiera

- Retorno sobre el uso del patrimonio (ROE).
- Retorno sobre las ventas (ROS).
- Ingresos por empleado.

- Rentabilidad por proyecto.
- Análisis del punto de equilibrio.
- Flujo de caja.
- Retorno financiero.

## 2. Perspectiva del cliente

- Participación de mercado.
- Retención de los clientes y consumidores.
- Captación de nuevos clientes y consumidores.
- Rentabilidad por cliente y consumidor.

## 3. Perspectiva de los procesos internos

- Régimen de innovaciones.
- Servicio posventa.
- Eficiencia operacional con procesos productivos eficientes.
- Medidas de calidad, de producción, y mermas.
- Tiempo de los ciclos.

## 4. Aprendizaje y crecimiento de la organización

- Satisfacción de la fuerza operacional.
- Retención de la fuerza operacional.

- Productividad de la fuerza operacional.
- Capacidad de los sistemas de información y comunicación.
- Capacidad de los sistemas facilitadores.

Estos indicadores ayudan a contralar y verificar si los objetivos que condicen a la visión establecida se están logrando. Se deben de hacerse las siguientes cuatro preguntas para cada una de estas cuatro áreas de desempeño:

- ¿Cuál es la visión del futuro de la organización
- ¿Si se alcanza la visión, como será la organización?
- ¿Cuáles son los factores críticos de éxito?
- ¿Cuáles son las medidas críticas de desempeño?

En la Figura N.º 27 se presenta un mapa estratégico global de cómo se crea valor por medio del tablero de control balanceado de Kaplan y Norton.

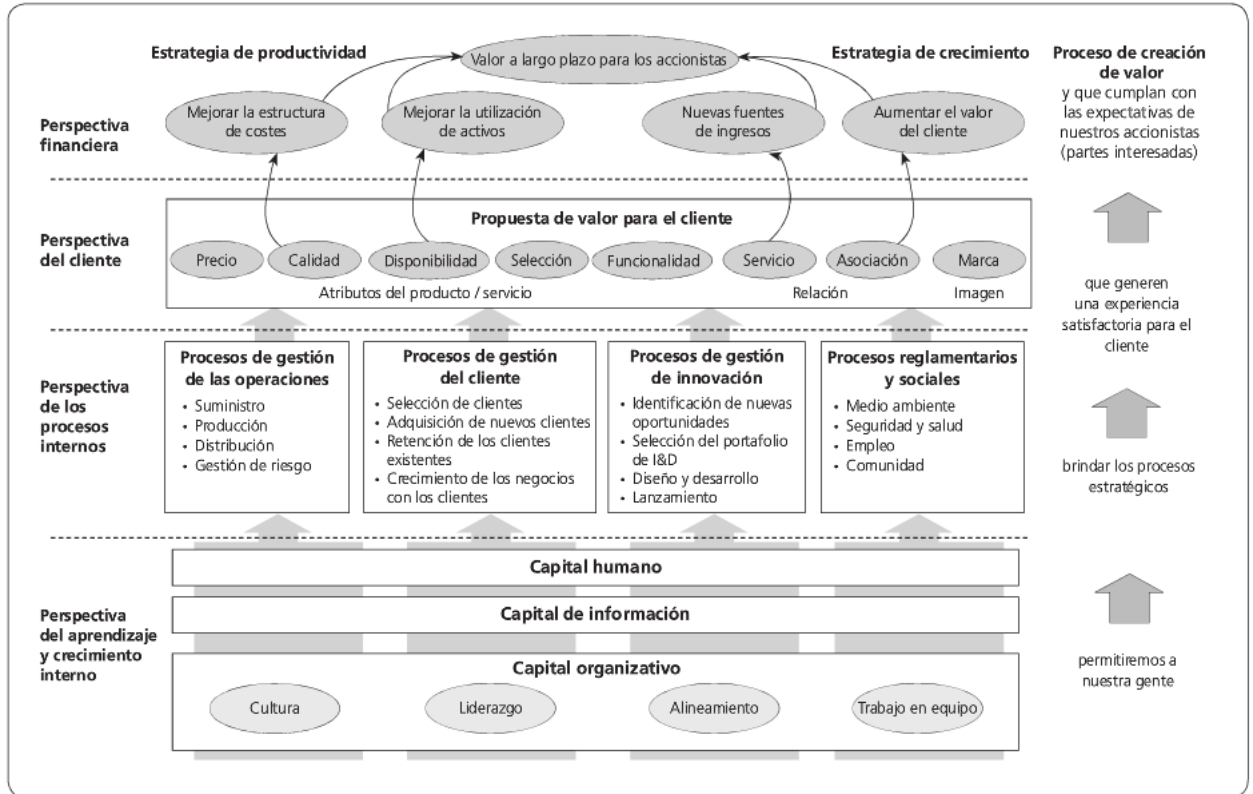


Figura 27: El Mapa Estratégico Global.  
Fuente: D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 523).

En la Figura N.º 28 se muestra un modelo completo de como presentar el Tablero de Control Balanceado de un plan estratégico.



Figura 28: Modelo de Tablero de Control Balanceado.  
Fuente: D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 527).



## Indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad

Según Atehortúa, Bustamante, Calderón, González, Valencia y Zabala (2005) todos los procesos o planes de trabajo deben de contar con indicadores de eficiencia eficacia y efectividad con el fin de evaluar la verdadera gestión de los procesos, y de los responsables del mejoramiento continuo (p. 104). Del mismo modo Fleitman (2008, p. 98) sostiene que los elementos necesarios para cumplir con los objetivos propuestos en las empresas son la eficiencia, eficacia y efectividad:

- La eficacia mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prelación.
- La eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos requeridos para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta.
- La efectividad es la combinación de la eficiencia con la eficacia.

En complemento Atehortúa et.al. (2005) señalan que estos indicadores pueden ser orientados hacia la medición de alguno de los factores que se presentan en la Tabla N.º 1.

Tabla 1: Factores de Medición

Eficiencia (Recursos)	Eficacia (Atributos)	Efectividad (Impacto)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mano de Obra</li> <li>• Materia prima</li> <li>• Máquinas y equipos</li> <li>• Tiempos</li> <li>• Gastos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Oportunidad</li> <li>• Amabilidad</li> <li>• Confiabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento</li> <li>• Productividad</li> <li>• Cobertura</li> <li>• Participación</li> </ul>

Fuente: Atehortúa, F., Bustamante, R., Calderón, J., Gonzales, C., Valencia, J. & Zabala, W. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. (p. 102).

## **II. GESTIÓN COMERCIAL**

### **Definición de Gestión Comercial**

Según De Borja (2008):

La gestión comercial forma parte esencial del funcionamiento de las organizaciones; decisiones relativas a que mercados acceder; con que productos; que política de precio aplicar; como desarrollar una sistemática comercial eficaz, forman parte del día a día de las organizaciones, además de ser aspectos que emanan directamente de las decisiones derivadas de la estrategia corporativa. (p.11)

Del mismo modo Herrero (2012) sostiene que la gestión comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado, comprendiendo desde el estudio de mercado hasta llegar a la venta o colocación del producto a disposición del consumidor, o cliente, incluyendo las estrategias de venta, y la política de ventas en el ámbito empresarial.

### **Etapas de la gestión comercial**

Couto (2003, p. 142) sostiene que, en la actualidad, la mayoría de las empresas desarrollan su actividad en un marco muy competitivo. Lo que genera que el cliente disponga de múltiples ofertas a su alcance donde elegirá aquella que le resulte más atractiva.

El proceso de actuación de los responsables de la gestión comercial se basa en fijar las características de los productos de la empresa, situarlos en el mercado y venderlos, y

pasa por las siguientes etapas, que corresponden al ámbito de actuación de la función de ventas y marketing, las cuales componen la gestión comercial:

1. Analizar los mercados para conocer la demanda y las ventas, el comportamiento del consumidor, la influencia de la publicidad, de los sistemas de distribución, etc.
2. Definir las variables que inciden en la puesta de los productos en el mercado para tener éxito en su comercialización y venta.
3. Venta de los productos por parte de los equipos de vendedores y sus auxiliares que se denominan fuerza de ventas.

### **La gestión comercial dentro de la formulación del plan estratégico**

D' Alessio (2012) sostiene que para una correcta formulación del plan estratégico en una empresa es necesario considerar en el análisis interno del marketing y ventas las siguientes variables:

- Participación de mercado
- Lealtad a la marca
- Ventas de los productos
- Manejo de inventario
- Marketing Mix
- Calidad del servicio al cliente y servicio posventa.
- Creatividad, eficiencia, y efectividad de la publicidad y de las promociones

- Concentración de las ventas por producto o por consumidores
- Análisis del consumidor y sus preferencias

### Objetivos de la Gestión Comercial

Según Mesonero y Alcaide (2012, p. 359) la organización de la función comercial requiere establecer las bases necesarias para construir una buena estructura de ventas. Las decisiones por abordar hacen referencia a la estrategia general comercial. A nivel organizativo el responsable comercial debe fijar los objetivos comerciales, como se ve en el siguiente ejemplo de fijación de objetivos para la fuerza de ventas desglosados a partir de los retos estratégicos definidos para la función comercial (Ver Figura N.º 29).

Retos estratégicos	Objetivos
<b>Productividad de la fuerza de ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Actualizar el sistema de fuerza de ventas automatizado incorporando nuevos módulos de software.</li> <li>– Revitalizar el proceso de contratación y obtener nuevos candidatos vía Internet</li> </ul>
<b>Personas y cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incrementar la sofisticación tecnológica de la fuerza de ventas para que estén equipados para el comercio electrónico.</li> <li>– Enfatizar la empatía con el cliente, las soluciones para el cliente y el servicio al cliente como valores culturales.</li> </ul>
<b>Actividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incrementar la frecuencia de llamadas a clientes de alto volumen un 25%.</li> <li>– Disminuir las pernoctaciones del equipo comercial en un 10%.</li> <li>– Reducir el tiempo dedicado a tareas administrativas un 15%.</li> <li>– Pasar más tiempo con los usuarios finales, y reducir el tiempo dedicado a los distribuidores.</li> </ul>
<b>Resultados en el cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Obtener un valor de 4,5 sobre 5 en las encuestas de satisfacción de los clientes.</li> <li>– Reducir en un 10% las ventas perdida.</li> </ul>
<b>Resultados de la compañía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incrementar las ventas un 15% y la rentabilidad un 20%.</li> <li>– Alcanzar el objetivo de ventas del próximo año.</li> <li>– Incrementar la cuota de mercado hasta un 25%.</li> </ul>

Figura 29: Ejemplo de Fijación de objetivos comerciales.  
Fuente: Mesonero, M. & Alcaide, J. (2012). *Marketing Industrial*. (p. 360).

## Indicadores de la Gestión Comercial

Mesonero y Alcaide (2012) sostienen que los indicadores para la evaluación de la gestión comercial se dividen por una parte en la obtención de resultados en el cliente, y, por otra parte, como resultados de la compañía los cuales se muestran en la Tabla N.º 2.

Tabla 2: Indicadores necesarios para evaluar la gestión comercial.

	Importe medio por pedido
<b>Resultados en el cliente</b>	Clientes activos
	Clientes perdidos
	Satisfacción del cliente
	N.º de pedidos concretados por día
<b>Resultados de la compañía</b>	Participación en el mercado
	Nuevos clientes conseguidos
	N.º de visitas diarias
	Rotación de Inventarios

Fuente: Mesonero, M. & Alcaide, J. (2012). *Marketing Industrial*. (p. 369).

### 1.1.4.3. Definición de términos básicos

- Amabilidad: Comportamiento que facilita las relaciones interpersonales entre las personas.
- AMOFHIT: Análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización.

- Análisis FODA: Herramienta que permite determinar estrategias dentro de una empresa para utilizar las fortalezas, minimizar debilidades, aprovechar oportunidades y evitar amenazas.
- Calidad: Conjunto de atributos inherentes a un producto que permite darle valor respecto a las demás.
- Clientes activos: Clientes que realizan 3 a más compras habituales dentro de un periodo corto de tiempo.
- Clientes perdidos: Clientes que no realizan ninguna compra desde un periodo largo de tiempo, o realiza compras en otros establecimientos del mismo rubro.
- Cobertura de mercado: Proporción del mercado que compra los productos de una determinada empresa.
- Crecimiento: Aumento en la cantidad o tamaño.
- Cuota de mercado: Porcentaje que posee una empresa dentro de un determinado mercado, haciendo referencia el volumen de sus ventas.
- Efectividad: Capacidad de lograr un fin deseado, equilibrio entre la eficacia y eficiencia.
- Eficacia: Capacidad de lograr o cumplir una meta u objetivo.
- Eficiencia: Capacidad de cumplir un objetivo o meta utilizando el mínimo de recursos posibles.
- Estrategia: Serie de acciones que guían a una empresa hacia el logro de sus objetivos y por ende al logro de su visión.
- Factor crítico de éxito (FCE): Variables, características o condiciones que indiquen directamente en el éxito y desempeño de una empresa.
- Gasto: Cantidad de dinero que una empresa emplea para acceder a un artículo o servicio determinado.

- Gestión comercial: Función encargada de la relación de intercambio de la empresa con el mercado, engloba el ámbito de ventas y marketing.
- Indicadores: Datos que muestran cómo se desarrolla lo que se está investigando, a través del monitoreo de sus metas parciales.
- Las 5 fuerzas de Porter: Son conformadas por: el poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores; las cuales permiten evaluar la competencia y desarrollar estrategias.
- Mano de obra: Esfuerzo físico y mental necesario para la entrega de un producto al cliente.
- Mapa estratégico: Representación visual del desarrollo de la estrategia en una organización.
- Matriz del perfil Competitivo (MPC): Herramienta que ayuda a determinar la posición de la empresa frente a sus principales competidores de acuerdo los factores críticos de éxito del mercado en el que se encuentran.
- MCPE: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico, es una herramienta que ayuda a determinar y decidir qué alternativas estratégicas retenidas son las mejores para la implementación.
- MEFE: Matriz que evalúa los factores externos de la empresa (amenazas y debilidades) y determinan que tan fuerte es la posición externa de la empresa en el mercado.
- MEFI: Matriz que evalúa los factores internos (debilidades y fortalezas) y determinan que tan fuerte es la posición interna de la empresa.

- MIE: Matriz Interna- Externa que indica que estrategias son las más adecuadas basándose en dos dimensiones clave: los puntajes totales ponderados de MEFI y los puntajes totales ponderados de MEFE
- Misión: Es la razón de ser de la empresa que responde al objetivo de la empresa en el mercado.
- Objetivos a corto plazo (OCP): Hitos por los cuales se alcanza con cada estrategia los objetivos a largo plazo
- Objetivos a largo plazo (OLP): Son las situaciones deseadas que la empresa pretende alcanzar y están alineadas al logro de su visión.
- Oportunidad: Contexto ideal para lograr o conseguir un tipo de mejora.
- Participación: Intervención dentro de una actividad.
- PEYEA: Matriz de posición estrategia y evaluación de acción que indica que estrategias son las más adecuadas para cada organización de acuerdo a su fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del entorno y la fuerza de la industria.
- Planeación Estratégica: Proceso que sirve para formular e implementar las estrategias dentro de una empresa.
- Políticas: Son directrices o acciones que permiten que las estrategias puedan conducir a la organización de la situación actual a la futura.
- Productividad de la inversión: Métrica que indica los resultados o mejoras obtenidas en volúmenes de ventas frente a la inversión realizada.
- Producto: Bien o servicio que es ofertado en un determinado mercado para satisfacer una necesidad.
- Rendimiento sobre la inversión: Medición de la cantidad ganada o perdida dentro de una inversión realizada.



- Rendimiento: Resultado o utilidad que genera una producto, objeto o persona.
- Rotación de inventarios: Métrica que indica las veces que el inventario se renueva dentro de una empresa, para evaluar su eficiencia en el manejo de productos.
- Satisfacción del cliente: Métrica que determina si los productos y servicios brindados cumplen con las expectativas del cliente.
- Tablero de control: Cuadro de mando Integral que permite medir y controlar el desempeño de los objetivos de la empresa en resultados mediante indicadores.
- Tiempo: Periodo determinado empleado para realizar una acción.
- Valores organizacionales: Conjunto de principios que posee una empresa y es transmitida a sus colaboradores.
- Visión: Proyección de lo que quiere llegar a ser la empresa en un futuro.

## **1.2. Formulación del problema**

¿En qué medida la implementación de un modelo estratégico influye en la gestión comercial de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. en Trujillo en el año 2018?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

- Determinar la influencia de la implementación de un modelo estratégico en la gestión comercial de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. en Trujillo en el año 2018.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Analizar la realidad problemática de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

- Identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa.
- Definir las estrategias necesarias para el logro de los objetivos de la empresa.
- Diseñar un modelo estratégico que permita priorizar el cumplimiento de las principales estrategias.
- Implementar el modelo estratégico en la empresa.
- Evaluar el impacto económico de la implementación del modelo estratégico en la gestión comercial de la empresa.

## **1.4. Hipótesis**

### **1.4.1. Hipótesis general**

La implementación de un modelo estratégico influirá en la gestión comercial de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. de la ciudad de Trujillo en el año 2018.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

Según el propósito

Aplicada

Según el diseño de investigación

Experimental

Grado: Pre experimental

**G: O1 X O2**

Figura 30: Diseño Pre Experimental Pre prueba–Pos prueba con un solo grupo  
Fuente: Rubio, L. (2014). *Manual de estadística*. (p. 12)

Dónde:

G: Grupo de estudio

O1: Gestión comercial antes de la implementación de un modelo estratégico

X: Modelo Estratégico

O2: Gestión comercial después de la implementación de un modelo estratégico

### 2.2. Población y muestra

#### 2.2.1. Población

La población está constituida por los 9277 clientes que realizaron compras en la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. dentro del primer trimestre del año 2017 en la ciudad de Trujillo.

### 2.2.2. Muestra

La muestra está constituida por 137 clientes que realizaron compras en la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. dentro del primer trimestre del año 2017 en la ciudad de Trujillo.

Se ejecutó una muestra piloto a 50 personas para poder determinar la probabilidad de éxito y de fracaso, determinándose  $p=0.9$  y  $q=0.1$

Para determinar el tamaño de muestra adecuado se utilizó la siguiente fórmula de muestreo probabilístico cualitativo con población finita:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2(N - 1) + Z^2 p q}$$

Dónde:

Tabla 3: Datos para la obtención de la muestra

VARIABLE	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
$N$	Tamaño de la población	9277
$Z$	Nivel de confianza	95% = 1.96
$p$	Probabilidad de éxito	0.90
$q$	Probabilidad de fracaso	0.10
$E$	Error muestral	0.05
$n$	Tamaño de muestra	137

Fuente: Elaboración propia

$$n = \frac{(1.96)^2(9277)(0.90)(0.10)}{(0.05)^2(9277 - 1) + (1.96)^2(0.90)(0.10)}$$

$$n = 137 \text{ clientes}$$

## **2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos**

### **2.3.1. Técnicas de recolección y análisis de datos**

Dentro del presente trabajo de investigación se usaron las siguientes técnicas cualitativas y cuantitativas de recolección y análisis de datos:

#### **Entrevista**

Es una técnica de recolección de datos en donde se obtiene descripciones e informaciones que proveen las mismas personas que actúan en una realidad social dada. Por lo tanto, se obtiene información sobre ideas o creencias concepciones de las personas entrevistadas, pudiéndose acceder al conocimiento de hechos o situaciones reales, así como a la expresión de expectativas o anticipaciones (Yuni y Urbano, 2006).

Esta técnica se aplicó al Gerente General para obtener información respecto a la situación actual de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. y su desempeño en base a la gestión comercial, realizada haciendo uso de una guía de entrevista con una serie de preguntas estructuradas que sirvieron como pauta en el desarrollo de la entrevista.

#### **Encuesta**

Según Fernández (2004) es la técnica cuantitativa más utilizada para la obtención de información primaria debido a la rapidez en la que se puede reunir una gran cantidad de información, facilidad de aplicación flexibilidad de combinar con otras técnicas de investigación.

Mediante esta técnica aplicada a clientes de la empresa, se recolectó información necesaria para el análisis de la satisfacción del cliente y generación de estrategias para la mejora de la gestión comercial, haciendo uso un cuestionario estructurado.

### Revisión documental

Guinot (2009) sostiene que esta técnica se centra en la recogida de datos secundarios, aquellos datos estudiados por otras personas ajenas a la investigación actual. Permitiendo describir, explicar, analizar y comparar el tema de estudios a través del análisis de diferentes fuentes de información bibliográfica, libros, artículos y leyes. Esta técnica se aplicó mediante la revisión y análisis de los estados financieros de la empresa, información bibliográfica (libros, tesis, artículos, etc.) y datos estadísticos relacionados con las variables de estudio de la presente investigación.

### 2.3.2. Instrumentos para recolección y análisis de datos

En la Tabla N.º 4 se muestran las técnicas e instrumentos necesarios para el presente trabajo de investigación.

Tabla 4: Instrumentos para la recolección y análisis de datos

TECNICA	INSTRUMENTOS
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de entrevista.</li> <li>• Cámara fotográfica.</li> <li>• Lápiz.</li> <li>• Grabadora de voz.</li> <li>• Papel bond A-4.</li> </ul>
Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios.</li> <li>• Lápices.</li> <li>• Papel Bond.</li> </ul>
Revisión documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados financieros.</li> <li>• Datos estadísticos.</li> <li>• Fuentes bibliográficas.</li> <li>• Laptop.</li> <li>• Lápiz.</li> <li>• Papel Bond A-4.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 2.4. Procedimiento

### 2.4.1. Entrevista

- **Objetivo:**

- Conocer la situación actual de la empresa y su desempeño en base a la gestión comercial.

- **Instrumentos:**

- Guía de entrevista.
- Cámara fotográfica.
- Lapicero.
- Grabadora de voz.
- Papel bond A-4.

- **Procedimiento:**

1. Determinar preguntas pertinentes y necesarias para obtener información respecto a la situación actual de la empresa y su desempeño en base a la gestión comercial.
2. Elaborar la guía de entrevista, que sirve como pauta en el desarrollo de la entrevista (Ver Anexo N.º 2).
3. Solicitar permiso al Gerente General de la empresa para poder aplicar la entrevista.

4. Explicar el propósito de la entrevista, y objetivos del estudio.
5. Realizar las preguntas presentes en la guía de entrevista.
6. Registrar información de las respuestas del Gerente General.
7. Escritura de resultados y entrega de copia al entrevistado, solicitando visto bueno, correcciones y/o adiciones.
8. Archivar resultados para referencia y posteriores análisis en la investigación.

#### **2.4.2. Encuesta**

- **Objetivo:**

- Recolectar información para el análisis de la satisfacción del cliente y oportunidades de mejora en la gestión comercial de la empresa.

- **Instrumentos:**

- Cuestionarios
- Lapiceros
- Papel Bond

- **Procedimientos:**

1. Diseñar cuestionario estructurado (Ver Anexo N.º 3).
2. Determinar muestra representativa de clientes.
3. Solicitar permiso a la empresa para aplicar la encuesta a sus clientes.



4. Solicitar permiso a los clientes para realizar encuesta.
5. Explicar propósito de la investigación.
6. Entregar cuestionarios a los clientes para su debido llenado.
7. Tabular estadísticamente los datos obtenidos de las encuestas.
8. Análisis de los datos e información obtenida y elaboración de informe.

#### **2.4.3. Revisión documental**

- **Objetivo:**

- Analizar datos e información relacionada con las variables de estudio.

- **Instrumentos:**

- Estados financieros
- Datos estadísticos
- Fuentes bibliográficas
- Laptop.
- Lapicero.
- Papel Bond A-4.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 1. ANALISIS PRE – PRUEBA

#### 1.1.Variable Dependiente: Gestión Comercial

##### 1.1.1. Dimensión Resultados en el cliente:

##### a. Importe promedio por pedido

Tabla 5: Histórico del volumen ventas y número de ventas del primer cuatrimestre del año.

MESES	TOTAL VENTAS (S/.)	NÚMERO DE VENTAS	MONTO MEDIO DE VENTA
Enero	S/. 487,102.11	4610	S/. 106
Febrero	S/. 414,660.46	4217	S/. 98
Marzo	S/. 389,790.70	4014	S/. 97
Abril	S/. 479,797.76	4695	S/. 102
PROMEDIO	S/. 442,837.76	4384	S/. 101

Fuente: Reporte de venta del primer cuatrimestre del año de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

La Tabla N.º 5 muestra los resultados obtenidos de las ventas del primer cuatrimestre del año 2017 de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. Estos indican que el monto promedio por pedido de ventas es de S/. 101 aproximadamente.

##### b. Nivel de satisfacción del cliente

##### Nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio

En la Figura N.º 32 se muestran los resultados obtenidos de las encuestas respecto a la calificación de la atención al cliente, lo que permite calcular el nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio.

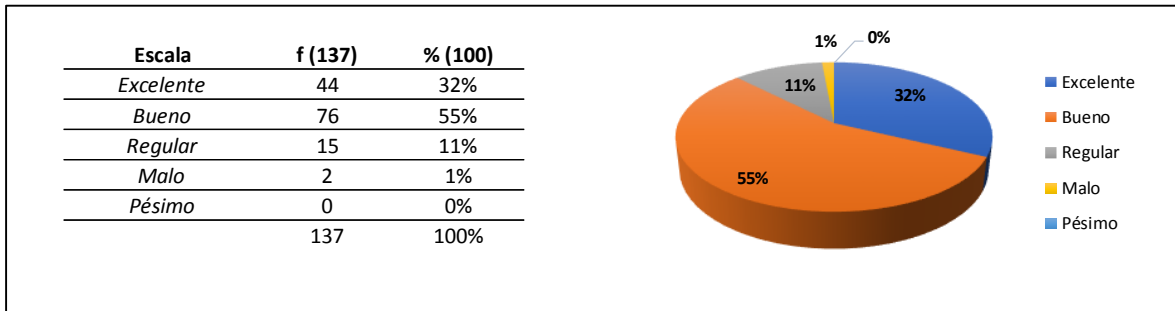


Figura 31: Calificación de la atención al cliente.

Fuente: Encuesta a los clientes de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

Nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio:

$$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de clientes encuestados que califican la atención como excelente y bueno}}{\text{Total clientes encuestados}} \times 100$$

$$= \frac{120}{137} \times 100 = 88\%$$

Luego de realizar los cálculos se determinó que el nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio es de un 88%.

### c. Nivel de satisfacción del cliente respecto al producto

En la Figura N.º 33 se muestran los resultados obtenidos de las encuestas respecto a la calidad de los repuestos, lo que permite calcular el nivel de satisfacción del cliente respecto al producto.

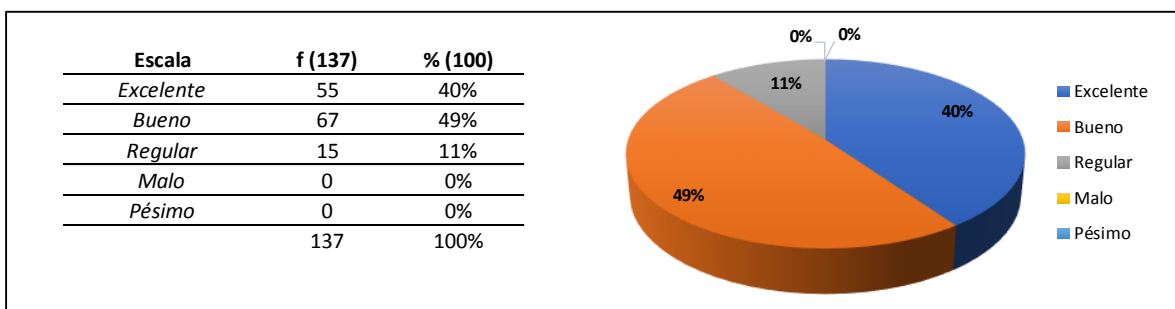


Figura 32: Calificación de la calidad de los productos.

Fuente: Encuesta a los clientes de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

Nivel de satisfacción del cliente respecto al producto:

$$= \frac{\text{Nº de clientes encuestados que califican la calidad de los productos como excelente y bueno}}{\text{Total clientes encuestados}} \times 100$$

$$= \frac{122}{137} \times 100 = 89\%$$

Luego de realizar los cálculos se determinó que el nivel de satisfacción del cliente respecto al producto es de un 89%.

### 1.1.2. Dimensión resultados en la empresa:

#### a. Porcentaje de pedidos concretados con éxito

La Tabla N.º 6 muestra la cantidad de pedidos anulados y activos de los meses pertenecientes al primer cuatrimestre del año 2017

Tabla 6: Histórico de pedidos activos y anulados del primer cuatrimestre del año 2017.

MESES	ACTIVO	ANULADO	TOTAL
Enero	4610	240	4850
Febrero	4210	189	4399
Marzo	4014	192	4206
Abril	4695	238	4933
TOTAL	17529	859	18388

Fuente: Reporte de venta del primer cuatrimestre del año 2017 de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

$$\% \text{ de pedidos concretados con éxito: } \frac{\text{Total pedidos mensuales} - \text{Pedidos mensuales anulados}}{\text{Total pedidos mensuales}} \times 100$$

MES ENERO:

$$\frac{4610}{4850} \times 100 = 95\%$$

MES FEBRERO

$$\frac{4210}{4399} \times 100 = 95\%$$

MES MARZO:

$$\frac{4014}{4206} \times 100 = 95\%$$

MES ABRIL:

$$\frac{4695}{4933} \times 100 = 95\%$$

Los resultados obtenidos luego de realizar los cálculos demuestran que en la mayoría de los meses se logran concretar las ventas satisfactoriamente en un 95%.

#### b. Porcentaje de nuevos clientes conseguidos

En la Figura N.º 34 se muestran los resultados obtenidos de las encuestas respecto a si el cliente ya ha comprado anteriormente en la empresa Repuestos Miguelitos, siendo SI para los clientes que han efectuado compras anteriormente y NO para los clientes que recién efectuaban su primera compra.

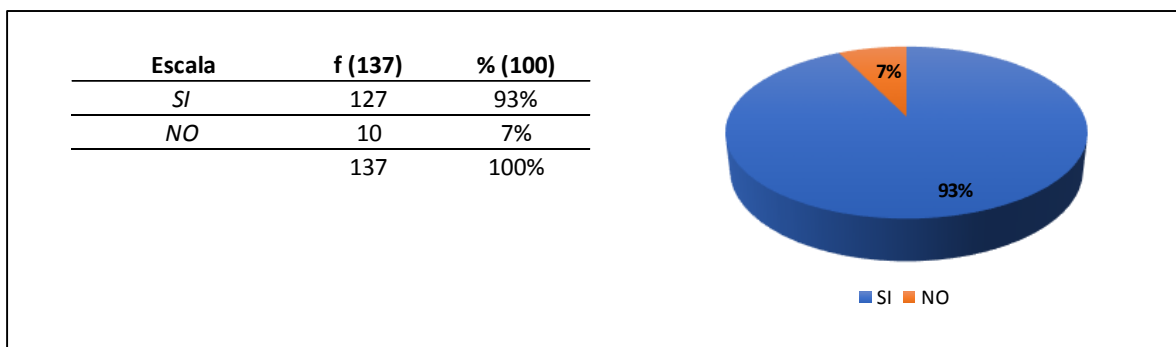


Figura 33: Resultados de las encuestas respecto a si ha realizado más de una compra.  
Fuente: Encuesta a los clientes de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

$$\% \text{ de nuevos clientes conseguidos} = \frac{\text{Nuevos clientes encuestados que realizan su primera compra}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$$

$$= \frac{10}{137} \times 100 = 7\%$$

Luego de realizar los cálculos se determinó que el porcentaje de nuevos clientes conseguidos es de un 7%.

## 2. DESARROLLO DEL MODELO ESTRATÉGICO

### 2.1. Diagnostico Situacional de la empresa

#### 2.1.1. Consulta RUC de la empresa

En la Figura N.º 34 se muestra la Ficha RUC de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.



<b>CONSULTA RUC: 20481892296 - REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C.</b>			
<b>Número de RUC:</b>	20481892296 - REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C.		
<b>Tipo Contribuyente:</b>	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
<b>Nombre Comercial:</b>	-		
<b>Fecha de Inscripción:</b>	07/06/2008	<b>Fecha Inicio de Actividades:</b>	07/06/2008
<b>Estado del Contribuyente:</b>	ACTIVO		
<b>Condición del Contribuyente:</b>	HABIDO		
<b>Dirección del Domicilio Fiscal:</b>	AV. VALLEJO NRO. 833 URB. ARANJUEZ LA LIBERTAD - TRUJILLO - TRUJILLO		

Figura 34: Ficha RUC de Repuestos Miguelitos S.A.C.  
Fuente: SUNAT.

#### 2.1.2. Servicios y/o productos ofertados

En la Tabla N.º 7 se muestra el portafolio de productos de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

Tabla 7: Portafolio de productos por categoría de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

<b>PORTAFOLIO DE PRODUCTOS</b>	
<b>TIPO DE REPUESTO</b>	<b>IMAGEN</b>
<b>ELÉCTRICOS</b>	
<b>FRENOS Y EMBRAGUE</b>	

**RODAMIENTOS**



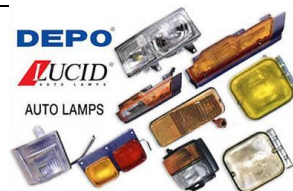
**MOTOR**



**SUSPENSIÓN Y DIRECCIÓN**



**FAROS Y MASCARAS**



---

Fuente: Elaboración propia.



### 2.1.3. Organigrama

En la Figura N.º 35 se muestra el organigrama de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

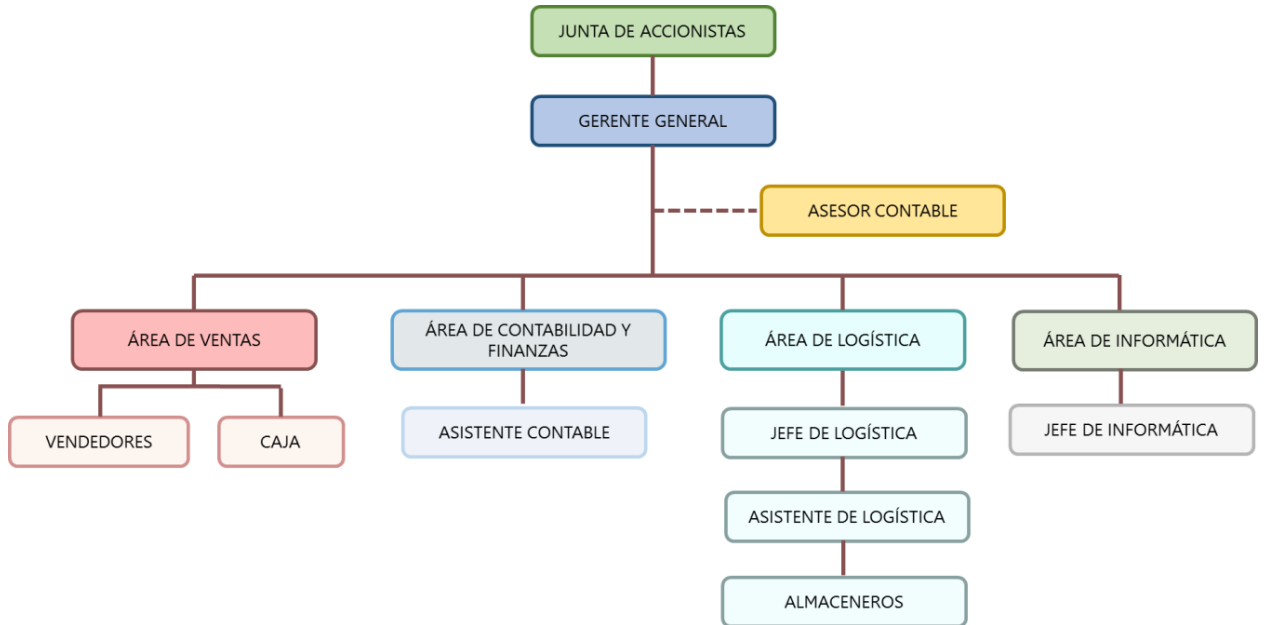


Figura 35: Organigrama de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.  
Fuente: Elaboración propia.

### 2.1.4. Mapa de Procesos

En la Figura N.º 36 se muestra el mapa de procesos de la empresa Repuestos Miguelitos que se dividen en procesos estratégicos, operativos y de soporte.



Figura 36: Mapa de procesos de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.  
Fuente: Elaboración propia.

### **2.1.5. Misión Actual**

- Somos una empresa comercializadora de repuestos automotrices brindando a nuestros clientes, atención eficaz y personal capacitado; para atender de manera oportuna con los repuestos y accesorios solicitados.

### **2.1.6. Visión Actual**

- Ser la empresa líder en repuestos automotrices del mercado local con el mayor y más variado stock de productos para vehículos medianos y livianos; buscando alcanzar la plena aceptación y satisfacción de nuestros clientes, el reconocimiento de nuestros proveedores y el desarrollo de nuestro equipo humano.

### **2.1.7. Valores Organizacionales**

- Vocación de Servicio: Nuestros clientes son nuestra principal fuente de ingresos, a ellos nos debemos y su satisfacción es nuestro primer objetivo.
- Lealtad: Es el valor y el indicador de gestión con la cual se puede comprobar el nivel de compromiso genuino que las personas tienen hacia otros.
- Productividad: Es la capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso.

### **2.1.8. Intereses Organizacionales.**

La empresa Repuestos Miguelitos motivada a crecer y posicionarse en el mercado cuenta con los siguientes intereses organizacionales para poder lograr el éxito en el sector y en los mercados objetivos:

- Buen clima laboral para que los trabajadores se sientan motivados a través de iniciativas de integración.

- Satisfacer las necesidades del cliente brindando una gran variedad de marcas y precios a escoger de acuerdo con sus expectativas.
- Incremento de la participación del mercado trujillano en la empresa.
- Brindar una atención al público de calidad y especializada mediante nuestro personal altamente calificado.
- Brindar seguridad y bienestar en el área de trabajo, mediante implementación de un plan de contingencia ante posibles accidentes.
- Innovar en el catálogo de productos.

#### **2.1.9. Core Business**

- Venta de repuestos y accesorios automotrices

#### **2.1.10. Ventaja competitiva**

- Ofrecer garantía en el servicio, contando con personal con amplios conocimientos y experiencia dispuestos a brindar soluciones en autopartes a un precio justo facilitando el ahorro de tiempo en la búsqueda de piezas.

#### **2.1.11. Propuesta de valor**

- Venta de repuestos y accesorios automotrices con garantía en el servicio y producto.

## 2.2. Análisis Estratégico Externo

### 2.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

#### 2.2.1.1. Identificación de Stakeholders

##### a. Proveedores

Los principales proveedores de repuestos y accesorios automotrices para la empresa

Repuestos Miguelitos S.A.C. son:

- Construcciones Peruanas S.A.C.
- Hanka S.A.C.
- I-Pex S.A.C.
- Corporación Nakatomi S.A.C.
- Autorex S.A.C.

##### b. Clientes

El perfil del cliente de Repuestos Miguelitos S.A.C. es el siguiente:

Tabla 8: Segmentación del cliente de Repuestos Miguelitos S.A.C.

<b>Geográfica</b>	Personas o empresas ubicadas en el Perú
<b>Demográfica</b>	Edad: 18 a 80 años Sexo masculino y femenino NSE: A, B y C Ciclo de vida familiar: Joven, Soltero, Casado.
<b>Psicográfica</b>	Estilo de vida progresista, sofisticado o moderno.
<b>Beneficios del producto</b>	Beneficios esperados: Solución mediante repuestos automotrices de calidad. Necesidad cubierta: Poder movilizarse con su vehículo

Fuente: Elaboración propia.

### **c. Sustitutos**

Los productos sustitutos a los repuestos automotrices son los productos llamados “hechizo”, los cuales son mandados a hacer en un taller, siendo mucho más económicos que los repuestos automotrices originales. Los más conocidos en el mercado Trujillano son:

- Empaquetaduras Soto – Fabricación de todo tipo de empaquetaduras a medida de acuerdo a muestra.
- Autopartes y Servicios Movicar – Fabricación de micas y faros para todo tipo de vehículo de acuerdo a muestra.
- Repuestos y accesorios el Mono – Fabricación de soportes y jebes.

### **d. Posible Competencia**

Como posible competencia de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. están las concesionarias que brindan mantenimiento a sus clientes y a la vez venden repuestos originales.

Las principales concesionarias que se encuentran en el mercado Trujillano son:

- Autonort
- NeoMotors
- B Motors
- Manucci Diesel

### **e. Competidores y Rivales actuales**

Los competidores actuales de Repuestos Miguelitos S.A.C. son:

- Repuestos Santa Mónica
- Repuestos Kevin Car

- Repuestos Saulito
- Repuestos Abelito
- Resedisa

A continuación, se realizará un análisis basado en las fuerzas de Porter para el mercado de empresas dedicadas a la comercialización de repuestos y accesorios automotrices.

### **2.2.1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

#### **a. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

- En función del capital necesario para invertirse y las facilidades crediticias brindadas por las entidades financieras, no existen barreras de entrada muy fuertes. Así mismo, el crecimiento del mercado automotriz genera un incremento de la demanda de repuestos y accesorios para vehículos.
- El mercado de la zona (Av. Cesar Vallejo) se encuentra bastante saturado de empresas repuesteras. Sin embargo, existen locales en alquiler o venta aledaños a la zona que permiten el ingreso de nuevas empresas al sector.

#### **b. La rivalidad entre los competidores**

- La rivalidad entre los competidores es fuerte debido a la gran cantidad de empresas repuesteras ubicadas en la Av. Cesar Vallejo. Habiendo muchas veces competencia desleal, en la cual por hacer la venta disminuyen totalmente sus precios y no brindan comprobantes de pago o “jalan” a clientes en la entrada de las instalaciones de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

**c. Poder de negociación de los proveedores**

- Existe un nivel medio de negociación con los proveedores debido a que cada proveedor tiene una cartera de marcas y productos así como de tiendas por abastecer lo que muchas veces por la necesidad de alcanzar sus metas tienden a ofrecer descuentos y facilidades de financiamiento mediante letras.

**d. Poder de negociación de los clientes**

- El poder de negociación de los clientes es bastante alto debido a la gran cantidad de empresas del mismo rubro, es por ello que los clientes antes de comprar comparan precios y buscan la marca de su preferencia para poder escoger el que más se adapte a sus expectativas.

**e. Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

- Los repuestos automotrices pueden ser remplazados por la creación de piezas “hechizo”, las cuales son mandadas a fabricar a un taller y tienen un precio mucho más económico que los repuestos automotrices originales. Sin embargo, los repuestos mandados a fabricar se limitan en empaquetaduras, micas o faros, jebes y soportes.

Tabla 9: Oportunidades y Amenazas obtenidas del análisis de las 5 fuerzas de Porter

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
- Nivel medio de negociación con los proveedores	- Alto nivel de negociación de los clientes - Competencia desleal - Productos hechizo más baratos - Nuevas empresas entrantes al sector

Fuente: Elaboración propia



En la Figura N.º 37 se muestra el Modelo de las 5 fuerzas de Porter en la empresa Repuestos Miguelitos.

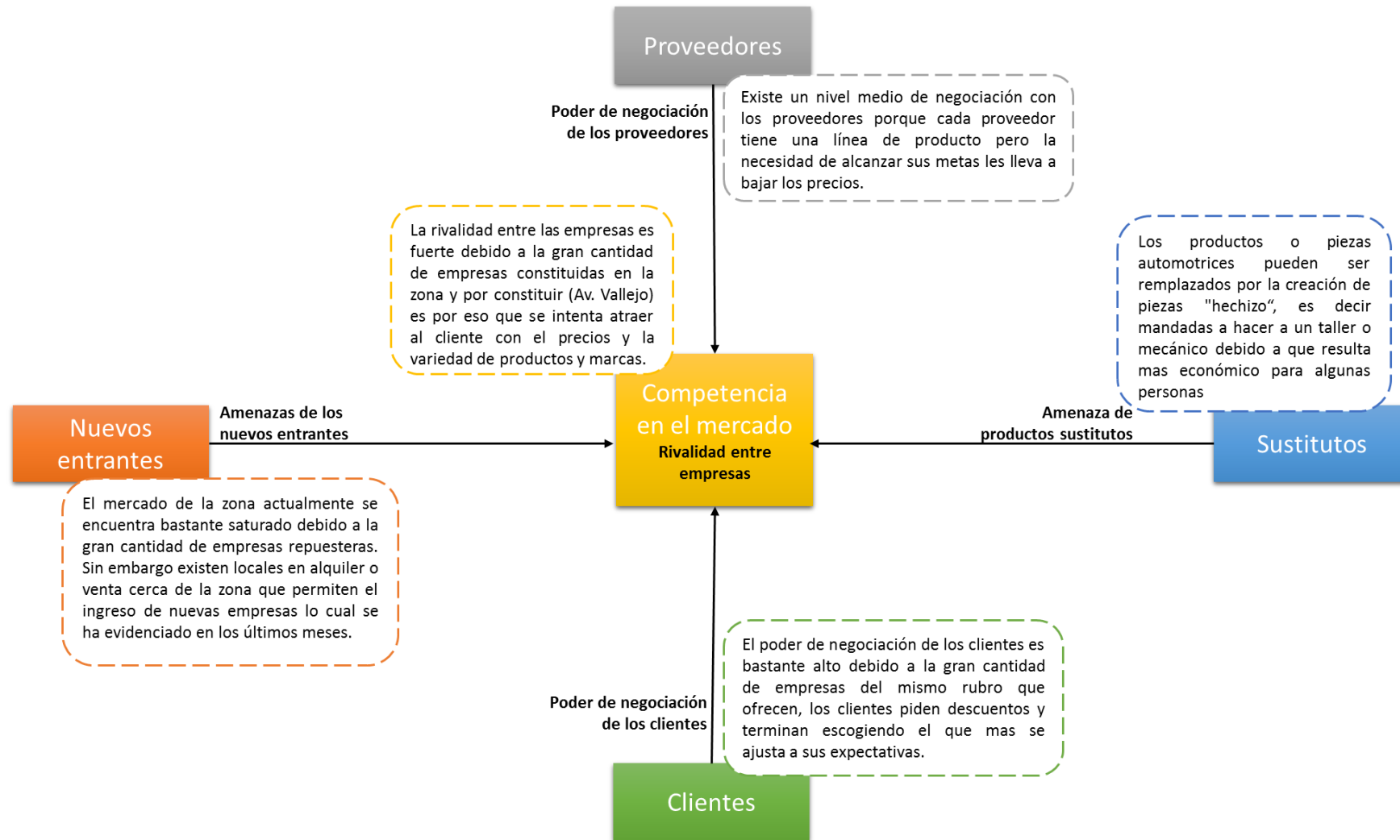


Figura 37: Modelo de las 5 fuerzas de Porter de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.  
Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.2. Matriz del perfil competitivo (MCP)

Se comparó a la empresa Repuestos Miguelitos con dos de sus competidores directos en base a los factores críticos de éxito como se muestra en la Tabla N.º 10.

Tabla 10: Matriz del perfil competitivo de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	R. MIGUELITOS		R. SANTA MÓNICA		R. KEVIN CAR	
		CALIFICACIÓN	PROMEDIO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO
Productos	18%	4	0.72	4	0.72	4	0.72
Ubicación del local	17%	3	0.51	3	0.51	3	0.51
Infraestructura de la empresa	15%	4	0.6	3	0.45	2	0.3
Proveedores	18%	4	0.72	3	0.54	3	0.54
Conocimiento técnico de los empleados	17%	4	0.68	3	0.51	3	0.51
Orden y Limpieza	15%	4	0.6	3	0.45	2	0.3
	<b>100%</b>		<b>3.83</b>		<b>3.18</b>		<b>2.88</b>

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.3. Análisis PESTE-C

#### a. Política

La inestabilidad política ha tomado fuerte protagonismo en el Perú durante los últimos meses con la renuncia del mandatario Pedro Pablo Kuczynski debido a presuntas denuncias de corrupción por parte de la constructora Odebrecht. (RPP, 2018)

Por otro lado, Según el Viceministro de Comercio Exterior se tiene como objetivo del Perú contar con 27 acuerdos de libre comercio al 2025 lo cual permitirá el intercambio con 72 economías lo cual acercarán a cubrir el 98% del comercio internacional. Actualmente el Perú cuenta con 19 acuerdos de libre comercio que cubre alrededor del 90% del comercio internacional libre de aranceles. (El Comercio, 2017).

#### Como oportunidades se identifican:

- Apertura de nuevos tratados internacionales.

#### Como amenazas se identifican:

- Corrupción e inestabilidad política con reglas cambiantes.

#### b. Económicos

El precio del dólar en el Perú ha sufrido de diversas caídas debido a la inestabilidad política tras la denuncia del presidente. Últimamente se ha visto afectado debido al persistente temor a un posible conflicto comercial entre Estados Unidos y China debido al aumento de aranceles por ambas partes. (El Comercio, 2018).

En su reciente informe, los analistas del FocusEconomics Consensus Forecast LatinFocus proyectaron que Perú crecerá 3,6% este año, más que el mundo (3,4%), Latinoamérica (2,3%), Estados Unidos (2,7%), Zona Euro (2,4%) y Japón (1,3%).

Este panorama ha sido proyectado debido a que el actual presidente Martín Vizcarra hereda una economía que está ganando fuerza, respaldada por la expansión del crédito y la ampliación de la inversión pública, que se había desacelerado en marzo debido a la inestabilidad política. (América Economía, 2018).

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) el crédito a las micro y pequeñas empresas llegó hasta 9% en febrero de 2017, siendo el mayor al porcentaje registrado en enero del mismo año (8,2%). Así mismo dentro del sector privado, la tasa anual de crecimiento del crédito al sector privado aumentó de 5,5% en enero a 5,9% en febrero de 2017. (La Republica, 2017)

**Como oportunidades se identifican:**

- Crecimiento económico nacional.
- Disminución del costo del precio del dólar.
- Facilidades crediticias de bancos a empresas.

**Como amenazas se identifican:**

- Aumento de aranceles en las importaciones.

**c. Sociales**

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, el gasto de consumo final privado creció 3.1% durante el cuarto trimestre de 2016, gracias a los mayores ingresos de los hogares, en especial del aumento del empleo y del ingreso total de los trabajadores, los cuales crecieron 0.6% y 3.1%, respectivamente. (Perú 21, 2017).

La venta de vehículos nuevos en el Perú estaría alrededor de las 188,000 unidades en el presente año, un incremento de poco más de 4% respecto a lo registrado en el 2017 (180,281 vehículos), aseguró el Scotiabank. A todo ello se le sumaría la continuidad de diversas estrategias de ventas, como promociones y precios competitivos, además

de la constante realización de ferias automotoras, especialmente para la venta de autos ligeros. (Gestión, 2018). Por otro lado, la tendencia en la industria automotriz apuesta cada año en mejorar la experiencia del consumidor haciendo uso de la tecnología, brindando mantenimiento y atención en talleres, debido a que ahora existen diferentes aspectos que los consumidores investiga para obtener un vehículo. Por otro lado, durante una intervención denominada “Tenaza San Jacinto 2017” realizada en el mercado de San Jacinto, ubicado en el distrito de La Victoria, se incautaron 25 toneladas de artículos como puertas de modernos vehículos, motores, timones, amortiguadores, radios y otras autopartes presuntamente robadas, los cuales son ofrecidos al público. (El Comercio, 2017)

**Como oportunidades se identifican:**

- Disminución de la tasa de ahorro en familias.
- Incremento del índice de motorización (personas por vehículo).
- Preocupación por transmitir una buena imagen, con su vehículo.

**Como amenazas se identifican:**

- Venta de productos reducidos.

**d. Tecnológicos**

Hugo Ferreira, Director de Negocios Internacionales de PHC Software, señala que el software de gestión o ERP resulta una herramienta importante para garantizar la viabilidad de una empresa en sus inicios. Permite, además, tener un mejor control de los recursos (finanzas, costos, personal, compras, ventas, clientes, stocks de mercancías, etc.) y, en general, tomar mejores decisiones. El ERP consigue que las empresas sean más ágiles, aumenten su productividad y, por tanto, también su rentabilidad. Según un estudio que se realizó a principios de 2016 en Lima, el 80.6%

de las pymes encuestadas que sí utilizaban una solución de gestión vieron aumentada su rentabilidad en 30% (Perú 21, 2017).

Según una encuesta encargada por Google el 91% de las pequeñas y medianas empresas del Perú consideran clave existir en internet y que la presencia en un buscador es la mejor manera de llegar a todos. Así mismo Gianfranco Polastri, gerente general de Google en Perú, comento que 6 de cada 10 pymes ya están online y casi un 50% de ellas planea una estrategia de publicidad online. (El Comercio, 2016)

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual a través de la Dirección de Derecho de Autor, lanzó la V Campaña de Software Legal con el objetivo de promover el uso de programas informáticos acreditados con sus respectivas licencias de uso, entre las empresas de todo el país. Resaltando que las empresas que optan por utilizar software ilegal, además de poner en riesgo su información, ocasionan problemas técnicos en sus dispositivos, exponiéndose a una multa de hasta 180 UIT y a sanciones penales de hasta ocho años de cárcel, conforme a lo establecido en el Código Penal. (Gestión, 2015)

El Perú está haciendo está intentando ponerse al día con la tecnología digital básica, pues sería erróneo hablar de modernización, mucho menos de adecuación a la tecnología de última generación. Así mismo se evidencia retraso en: banda ancha inalámbrica, financiamiento del desarrollo tecnológico, usuarios de Internet y de telefonía móvil de banda ancha, velocidad de conexión, legislación para la investigación y exportaciones de alta tecnología. (Gestión, 2017).

### **Como oportunidades se identifican:**

- Softwares adaptables para la gestión de los clientes, proveedores o recursos humanos.
- Internet como fuente de información para nuestros clientes y contactos con nuestros proveedores.

### **Como amenazas se identifican:**

- Softwares ilícitos a menor precio.
- Autos más complejos y sofisticados.
- Retraso de nuevas tecnologías en nuestro país.

#### **e. Ecológicos**

El viceministro de Energía del Ministerio de Energía y Minas, Raúl, García Carpio, comento que ya se deberían de promover los autos eléctricos debido a que existe generación eléctrica a bajo costo. En el Perú hace algunos años ingresó al mercado el Toyota Prius, sin embargo, este modelo es un híbrido, es decir funciona a gasolina y a electricidad y no es en sí un auto eléctrico.

Según el ex Responsable del Área de Gestión de la Calidad del Aires, Emisiones Atmosféricas y Ruido del Ministerio de Ambiente, “el gasohol contiene azufre, benceno, aromáticos y aditivos como el manganeso que son una fuerte muy potente de contaminación que no está siendo regulada adecuadamente”. En complemento, un estudio realizado por el Comité de Gestión de la Iniciativa de Aire Limpio tuvo como resultado que la contaminación del aire es generada por el parque automotor y la calidad de los combustibles en un 70%. (RPP, 2017).

### **Como oportunidades se identifican:**

- Autos sustentables como los autos eléctricos que no generan contaminación.

**Como amenazas se identifican:**

- Aumento de la contaminación ambiental por el humo de los carros.

**f. Fuerzas Competitivas**

Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL) la capacitación laboral debe ser vista como una inversión para las empresas debido a que genera mayor productividad, compromiso y rentabilidad, acelerando el crecimiento de la empresa (Gestión, 2018).

Según la INEI, el comercio automotriz creció en 5,54% en comparación con similar mes del año anterior como resultado de las mayores ventas de camionetas, furgonetas, camiones y buses en las diferentes marcas y modelos. Igualmente, aumentó la venta de neumáticos, lubricantes y aceites para mantenimiento de vehículos. A su vez, se incrementó la venta de motocicletas, con nuevos modelos y fuerte competencia de precios y promociones entre marcas. (INEI, 2017)

**Como oportunidades se identifican:**

- Capacitaciones en las distintas gamas de productos, técnicas de ventas, etc.

**Como amenazas se identifican:**

- Aumento de empresas del rubro automotriz.

En el Análisis PESTE-C se pueden determinar las oportunidades y amenazas de la empresa en cada factor como se muestra en la Tabla N.º 11.



Tabla 11: Análisis PESTE-C de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>POLÍTICOS Y LEGALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de nuevos tratados internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad política con reglas cambiantes.</li> </ul>
<b>ECONÓMICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento económico nacional.</li> <li>• Disminución del costo del precio del dólar.</li> <li>• Facilidades crediticias de bancos a empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de aranceles en las importaciones.</li> </ul>
<b>SOCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de la tasa de ahorro en familias.</li> <li>• Altos índices de motorización (personas por vehículo).</li> <li>• Preocupación por transmitir una buena imagen, con su vehículo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de productos reducidos.</li> </ul>
<b>TECNOLÓGICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Softwares adaptables para la gestión de los clientes, proveedores o recursos humanos.</li> <li>• Internet como fuente de información para nuestros clientes y contactos con nuestros proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Softwares ilícitos a menor precio.</li> <li>• Autos más complejos y sofisticados.</li> <li>• Retraso de nuevas tecnologías en nuestro país.</li> </ul>
<b>ECOLÓGICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autos sustentables como los autos eléctricos que no generan contaminación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la contaminación ambiental por el humo de los carros.</li> </ul>
<b>FUERZAS COMPETITIVAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones en las distintas gamas de productos, técnicas de ventas, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal al vender productos a un precio menor que el del mercado.</li> <li>• Aumento de empresas del rubro automotriz.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

#### 2.2.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Luego de haber determinado las Oportunidades y Amenazas, se procede a poner un peso, el cual tiene que sumar 100% en total y una calificación, los cuales son 1 o 2 para las amenazas y de 3 o 4 para las oportunidades; la multiplicación del peso y la calificación dan el valor a cada factor externo y la suma de todos estos el valor total de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Tabla 12: Matriz EFE

FACTOR EXTERNO CLAVE		PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
OPORTUNIDADES	Facilidades crediticias de banco a empresas.	6.0%	4	0.24
	Crecimiento económico.	3.5%	4	0.14
	Disminución de la tasa de ahorro en las familias.	4.0%	4	0.16
	Tecnologías de la Información (TI) para optimizar procesos (ERP, CRM, HRM).	3.5%	3	0.105
	Autos sustentables como los autos eléctricos que no generan contaminación.	3.0%	3	0.09
	Capacitaciones en las distintas gamas de productos, técnicas de ventas, etc.	4.2%	4	0.168
	Nivel medio de negociación con los proveedores.	4.0%	4	0.16
	Preocupación por transmitir una buena imagen, con su vehículo.	5.0%	4	0.2
	Disminución del dólar.	3.5%	4	0.14
	Apertura de nuevos tratados internacionales.	3.2%	3	0.096
	Internet como fuente de información para nuestros clientes y contactos con nuestros proveedores.	4.5%	3	0.135
	Altos índices de motorización (personas por vehículo).	5.6%	4	0.224
	<b>OX</b>	<b>50.00%</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>1.858</b>

<b>AMENAZAS</b>	Corrupción e inestabilidad política con reglas cambiantes.	3.5%	2	0.07
	Aumento de aranceles en las importaciones.	3.3%	1	0.033
	Productos hechizos más baratos.	5.0%	1	0.05
	Softwares piratas y a menor precio.	3.2%	2	0.064
	Aumento de la contaminación ambiental por el humo de los carros.	3.2%	2	0.064
	Inestabilidad del personal en la empresa.	5.0%	1	0.05
	Venta de productos robados.	5.0%	1	0.05
	Competencia desleal.	5.0%	1	0.05
	Nuevas empresas entrantes al sector.	4.5%	1	0.045
	Alto nivel de negociación de los clientes.	4.5%	1	0.045
	Autos más complejos y sofisticados.	4.3%	2	0.086
	Retraso de nuevas tecnologías en nuestro país.	3.5%	2	0.07
		<b>AX</b>	50%	<b>SUBTOTAL</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100.00%</b>		<b>2.54</b>

Peso:  
0% = sin importancia  
100% = muy importante

Calificación:  
1 = amenaza grave    3 = oportunidad menor  
2 = amenaza menor    4 = oportunidad elevada

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación:**

En la Tabla N.º 12 muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE) como resultado del análisis externo de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C., donde las oportunidades (1.86), son mayores al resultado de las amenazas (0.68) lo cual establece que el medio ambiente es favorable para la organización. El resultado total es 2.54, encontrándose mínimamente por encima del promedio de 2.5, lo cual significa que la empresa está haciendo uso efectivo de las oportunidades externas para neutralizar las amenazas, aun teniendo en cuenta siempre que se pueden mejorar el uso de las oportunidades.

## 2.3. Análisis Estratégico Interno

### 2.3.1. Cadena de Valor

En la Figura N.º 38 se muestra la cadena de valor de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. que se divide en actividades primarias y de apoyo.

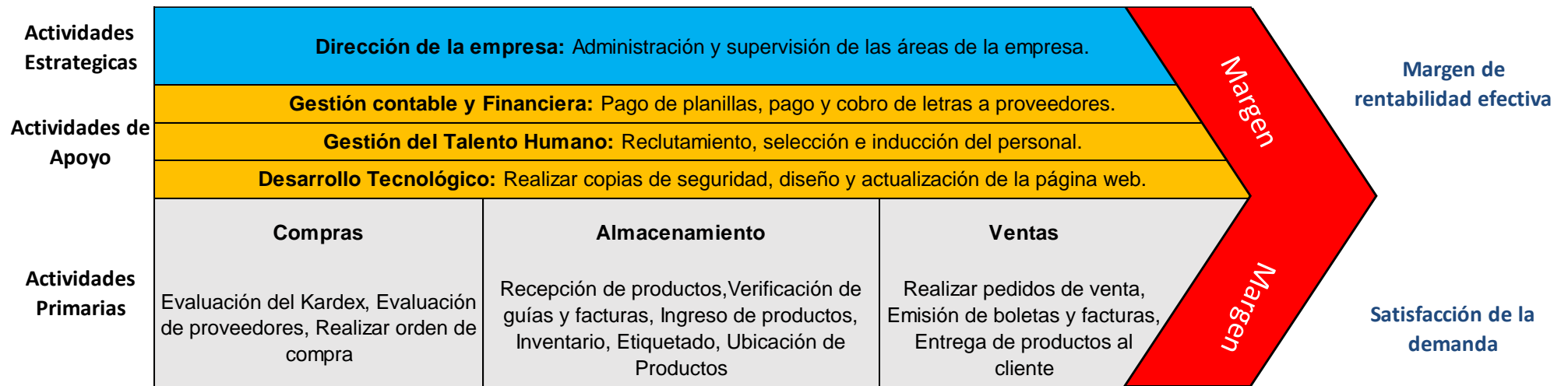


Figura 38: Cadena de Valor de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

Fuente: Elaboración propia

### 2.3.1.1. Descripción de las actividades de la Cadena de Valor

En la Tabla N.º 11 se describen las actividades de apoyo y de soporte presentes en la cadena de valor de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

Tabla 13: Descripción de las actividades de la Cadena de Valor.

<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>COMPRAS</b>	Proceso encargado de pronosticar las próximas ventas y determinar los productos y cantidades a pedir a los proveedores, para luego proceder a contactarlos y solicitar una orden de compra.
<b>ALMACENAMIENTO</b>	Proceso encargado de la recepción de los productos a la empresa, verificación de concordancias entre las facturas y las guías de remisión y el buen estado de los productos, etiquetado de productos e ubicación dentro del almacén de la empresa.
<b>VENTAS</b>	Proceso encargado de la atención al público, ejecutar los pedidos de compra, emisión de boletas o facturas, revisión y entrega del producto al cliente.
<b>DIRECCIÓN DE LA EMPRESA</b>	Administración y supervisión de las diferentes áreas de la empresa.
<b>GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA</b>	Pagos y cobros de deudas y letras a proveedores y clientes respectivamente. Abono de remuneraciones a trabajadores
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	Actividades encargadas de reclutamiento, selección, inducción de los trabajadores para la empresa.
<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>	Manejo adecuado de los equipos y herramientas tecnológicas, uso adecuado del sistema de gestión de ventas. Diseño y actualización constante en la página web.

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.2. Diagrama de Procesos Primarios (Operativos o Misionales)

En las Figura N.º 39, Figura N.º 40 y Figura N.º 45 se muestran los procesos de compras, almacén y ventas respectivamente, los cuales son procesos operativos de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

#### a- Proceso de Compras

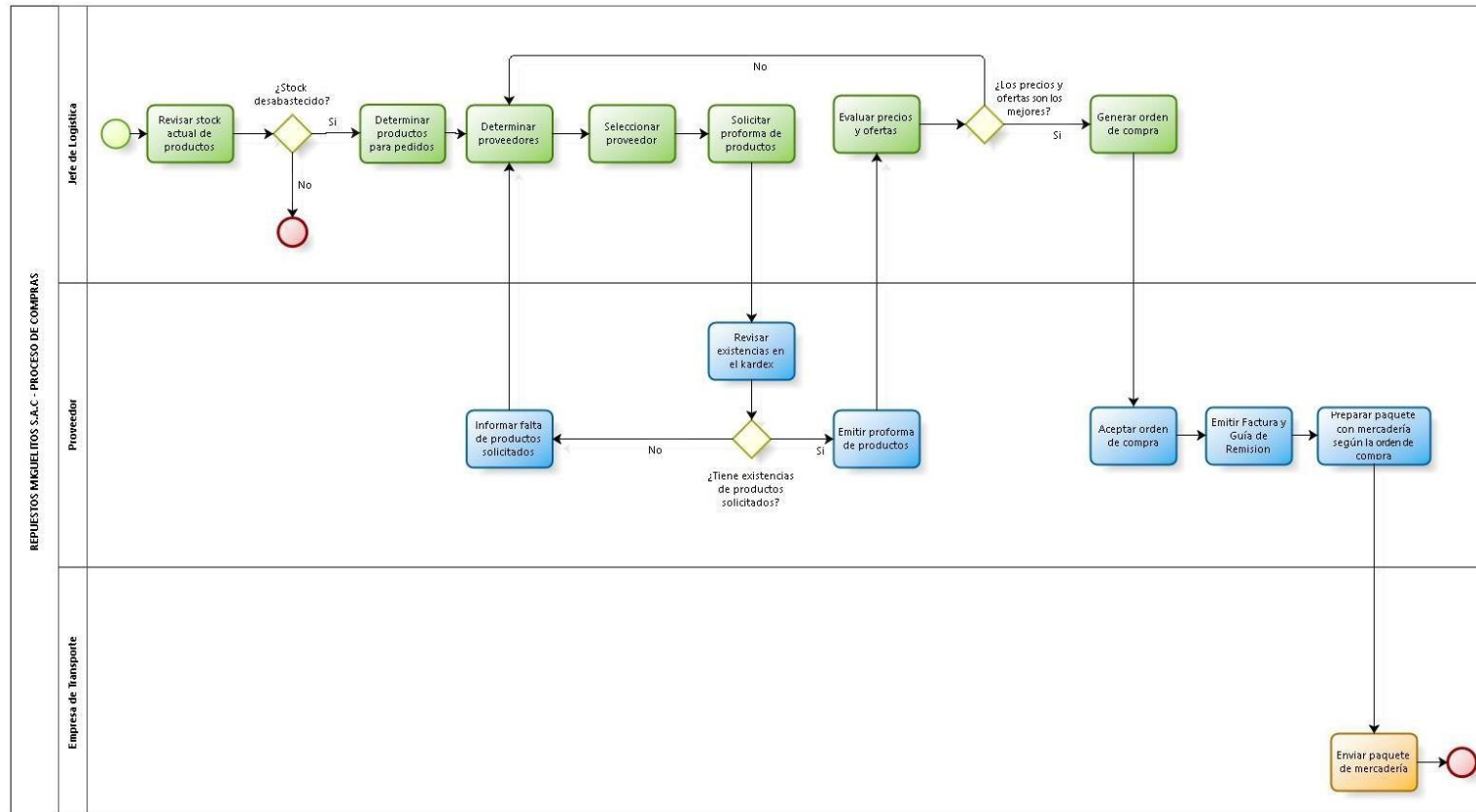


Figura 39: Proceso de Compras de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

**b- Proceso de Almacenamiento**

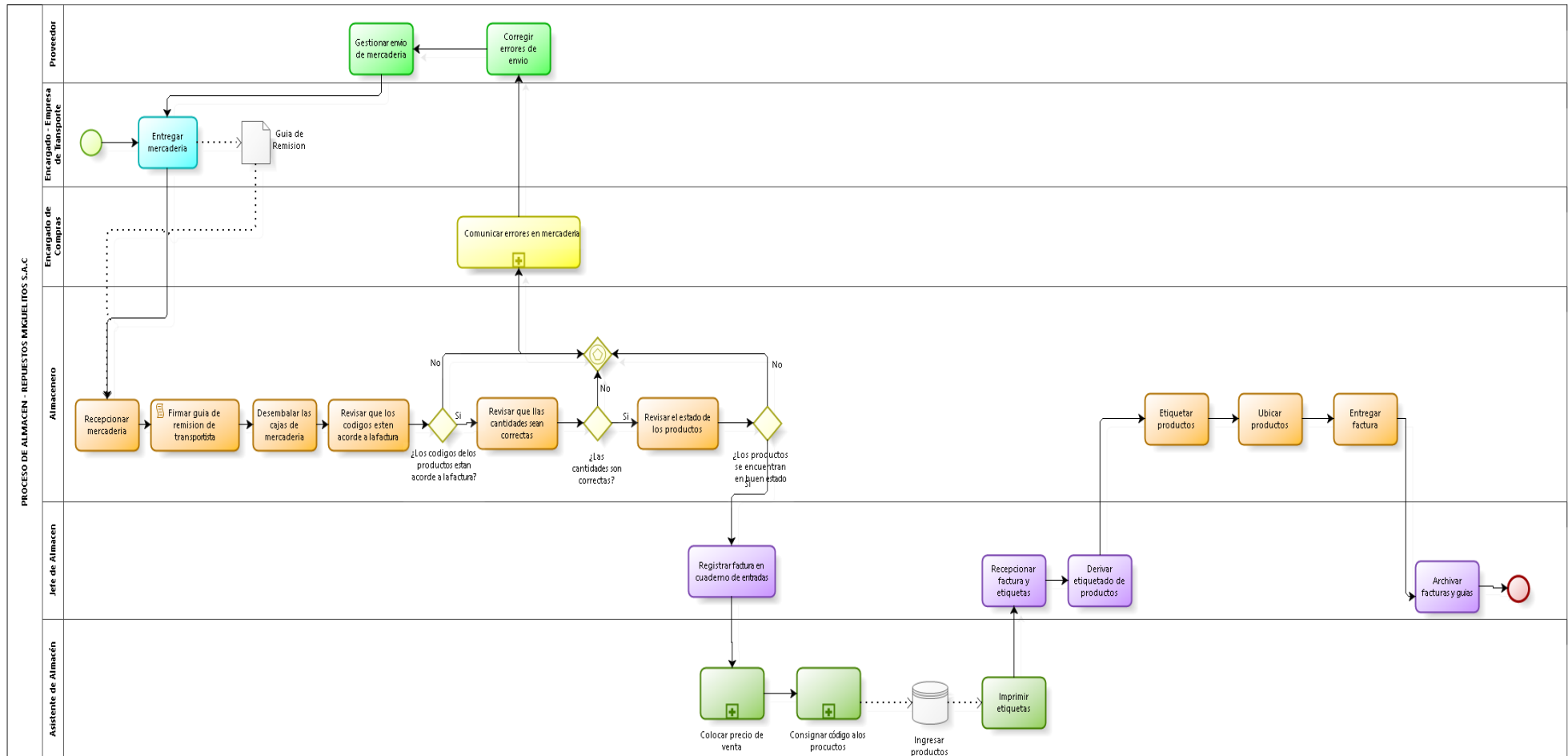


Figura 40: Proceso de Almacenamiento de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.  
Fuente: Elaboración propia.



- **Comunicar errores en mercadería**



Figura 41: Subproceso: Comunicar errores en mercadería.  
Fuente: Elaboración propia.

- **Colocar precio de venta**

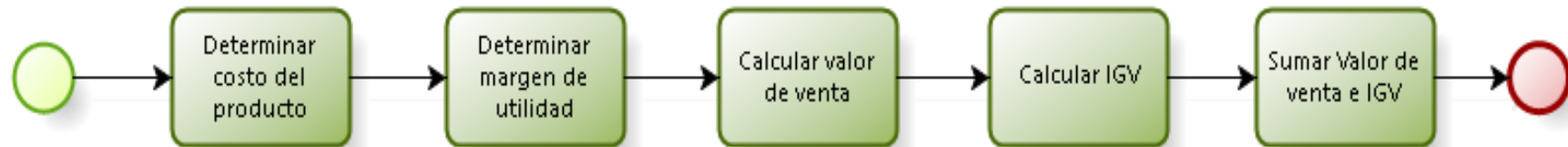


Figura 42: Subproceso: Colocar precio de venta.  
Fuente: Elaboración propia.

- **Consignar código a los productos**

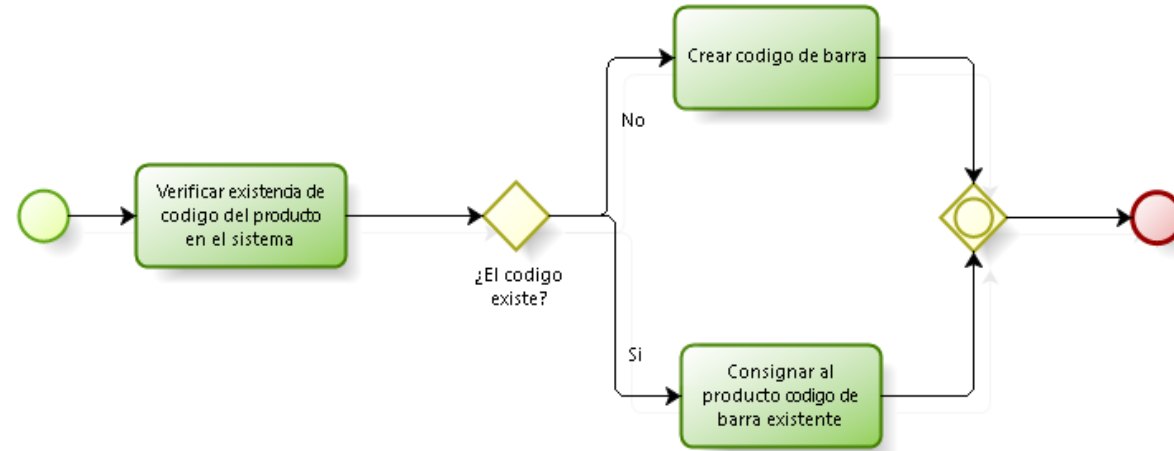


Figura 43: Subproceso: Consignar código a los productos.  
Fuente: Elaboración propia.

- **Derivar etiquetado de productos**

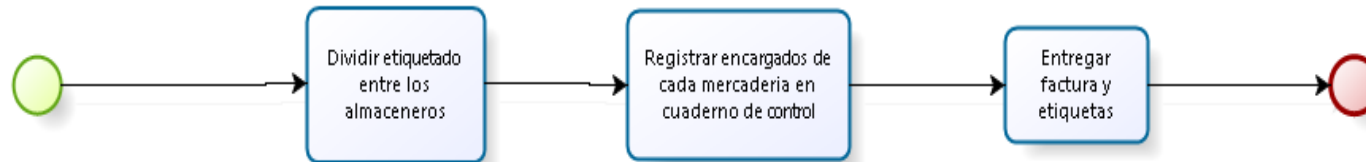


Figura 44: Subproceso: Derivar etiquetado de productos.  
Fuente: Elaboración propia.

c- Proceso de Ventas

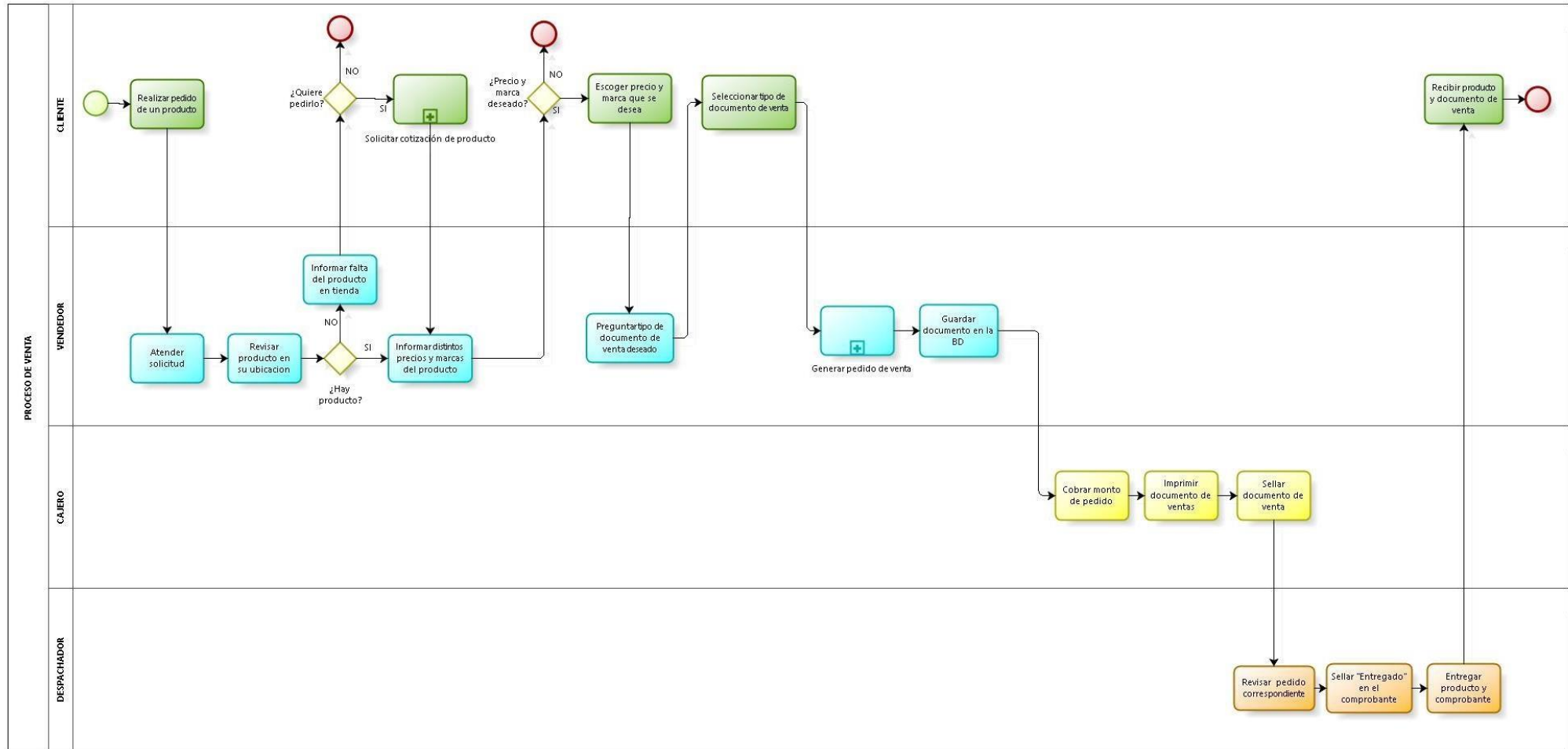


Figura 45: Proceso de Ventas de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.  
Fuente: Elaboración propia.

- **Solicitar cotización de producto**

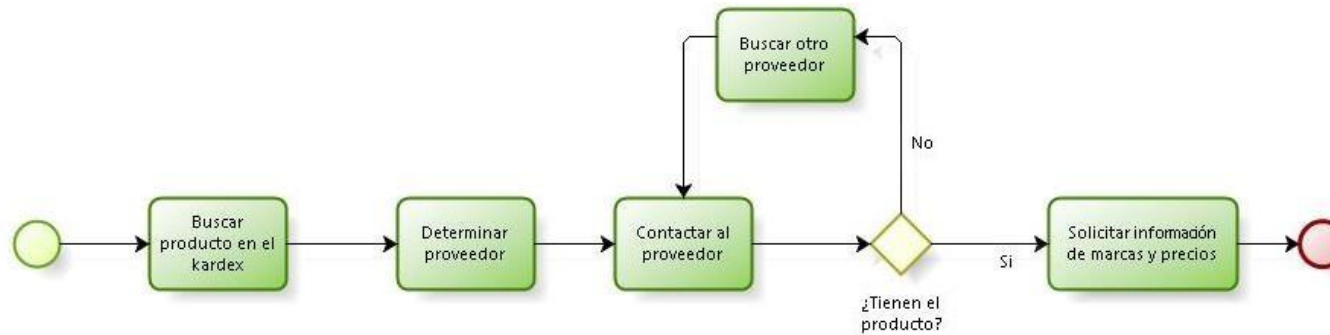


Figura 46: Subproceso: Solicitar cotización de producto.

Fuente: Elaboración propia.

- **Generar pedido de venta**



Figura 47: Subproceso: Generar pedido de venta.

Fuente: Elaboración propia.

**2.3.3. Análisis AMOFHIT**

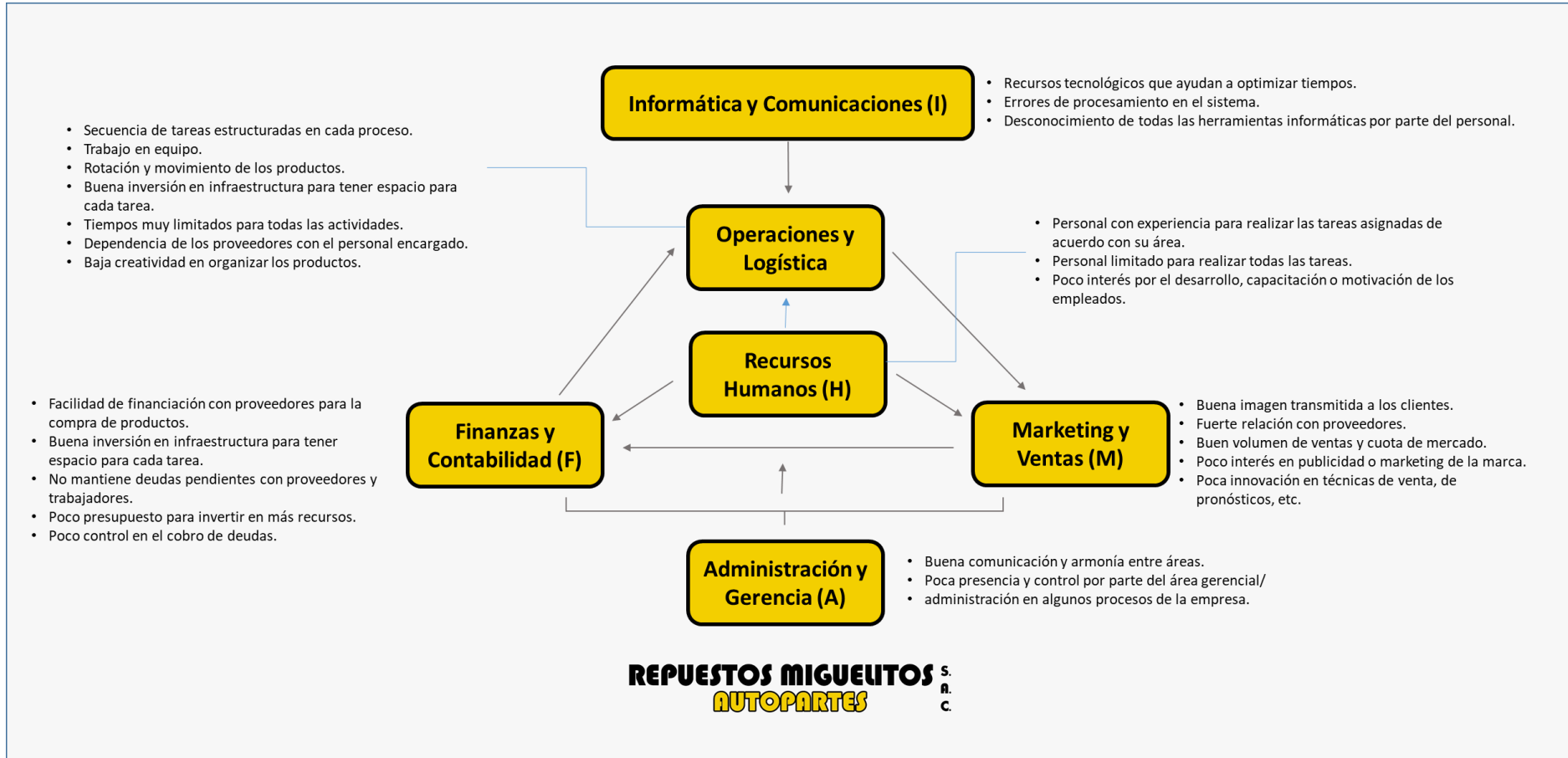


Figura 48: AMOFHIT de la empresa Repuestos Miguelitos .S.A.C.  
Fuente: Elaboración propia.

### **a. Administración y gerencia (A)**

#### **Fortalezas:**

- Buena comunicación y armonía entre áreas.

#### **Debilidades:**

- Poca presencia y control por parte del área gerencial/administración en algunos procesos de la empresa.

### **b. Marketing y ventas (M)**

#### **Fortalezas**

- Buena imagen transmitida a los clientes.
- Fuerte relación con proveedores.
- Buen volumen de ventas y cuota de mercado.

#### **Debilidades**

- Poco interés en publicidad o marketing de la marca.
- Poca innovación en técnicas de venta, de pronósticos, etc.

### **c. Operaciones y logística. (O)**

#### **Fortalezas**

- Secuencia de tareas estructuradas en cada proceso.
- Trabajo en equipo.
- Rotación y movimiento de los productos.
- Buena inversión en infraestructura para tener espacio para cada tarea.

### **Debilidades**

- Tiempos muy limitados para todas las actividades.
- Dependencia de los proveedores con el personal encargado.
- Baja creatividad en organizar los productos.

### **d. Finanzas y contabilidad (F)**

#### **Fortalezas**

- Facilidad de financiación con proveedores para la compra de productos.
- Buena inversión en infraestructura para tener espacio para cada tarea.
- No mantiene deudas pendientes con proveedores y trabajadores.

#### **Debilidades**

- Poco presupuesto para invertir en más recursos.
- Poco control en el cobro de deudas.

### **e. Recursos humanos (H)**

#### **Fortalezas**

- Personal con experiencia para realizar las tareas asignadas de acuerdo con su área.

#### **Debilidades**

- Personal limitado para realizar todas las tareas.
- Poco interés por el desarrollo, capacitación o motivación de los empleados.

## **f. Informática y Comunicaciones (I)**

### **Fortalezas**

- Recursos tecnológicos que ayudan a optimizar tiempos.

### **Debilidades**

- Errores de procesamiento en el sistema.
- Desconocimiento de todas las herramientas informáticas por parte del personal.

## **g. Innovación, Tecnología y desarrollo (T)**

La empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. no cuenta con el área de investigación y desarrollo debido al giro del negocio en el cual se desempeña.



Tabla 14: Fortalezas y Debilidades obtenidas del AMOFHIT

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena comunicación y armonía entre áreas</li> <li>• Buena imagen transmitida a los clientes.</li> <li>• Fuerte relación con proveedores.</li> <li>• Buen volumen de ventas y cuota de mercado.</li> <li>• Secuencia de tareas estructuradas en cada proceso.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Rotación y movimiento de los productos.</li> <li>• Buena inversión en infraestructura para tener espacio para cada tarea.</li> <li>• Facilidad de financiación con proveedores para la compra de productos.</li> <li>• No mantiene deudas pendientes con proveedores y trabajadores.</li> <li>• Personal con experiencia para realizar las tareas asignadas de acuerdo con su área.</li> <li>• Recursos tecnológicos que ayudan a optimizar tiempos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca presencia y control por parte del área gerencial/administración en algunos procesos de la empresa.</li> <li>• Poca interés en publicidad o marketing de la marca.</li> <li>• Poca innovación en técnicas de venta, de pronósticos, etc.</li> <li>• Tiempos muy limitados para todas las actividades.</li> <li>• Dependencia de los proveedores con el personal encargado.</li> <li>• Baja creatividad en organizar los productos.</li> <li>• Poca presupuesto para invertir en más recursos.</li> <li>• Poca control en el cobro de deudas.</li> <li>• Personal limitado para realizar todas las tareas.</li> <li>• Poca interés por el desarrollo, capacitación o motivación de los empleados.</li> <li>• Errores de procesamiento en el sistema.</li> <li>• Desconocimiento de todas las herramientas informáticas por parte del personal.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Luego de haber determinado las Fortalezas y Debilidades, se procede a poner un peso, el cual tiene que sumar 100% en total y una calificación, los cuales son 1 o 2 para las debilidades y de 3 o 4 para las fortalezas; la multiplicación del peso y la calificación dan el valor a cada factor interno y la suma de todos estos el valor total de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Tabla 15: Matriz EFL.

FACTOR INTERNO CLAVE		PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
FORTALEZAS	Buen volumen de ventas y cuota de mercado.	6.0%	4	0.24
	Recursos tecnológicos que ayudan a optimizar tiempos.	3.5%	3	0.105
	Secuencia de tareas estructuradas en cada proceso.	3.5%	3	0.105
	Trabajo en equipo.	4.5%	4	0.18
	Personal con experiencia para realizar las tareas asignadas de acuerdo con su área.	4.8%	4	0.192
	Buena imagen transmitida a los clientes.	4.8%	4	0.192
	Fuerte relación con proveedores.	5.0%	4	0.2
	Facilidad de financiación con proveedores para la compra de productos.	3.0%	3	0.09
	Rotación y movimiento de los productos.	4.0%	4	0.16
	No mantiene deudas pendientes con proveedores y trabajadores.	3.5%	3	0.105
	Buena inversión en infraestructura para tener espacio para cada tarea.	4.0%	4	0.16
	Buena comunicación y armonía entre áreas.	3.5%	3	0.105

	FX	50.10%	SUBTOTAL	1.834
DEBILIDADES	Poca innovación en técnicas de venta, de pronósticos, etc.	4.5%	1	0.045
	Desconocimiento de todas las herramientas informáticas por parte del personal.	3.5%	2	0.07
	Personal limitado para realizar todas las tareas.	4.5%	1	0.045
	Errores de procesamiento en el sistema.	3.0%	1	0.03
	Poca presencia y control por parte del área gerencial/administración en algunos procesos de la empresa.	4.0%	2	0.08
	Poco interés en publicidad o marketing de la marca.	3.0%	2	0.06
	Poco control en el cobro de deudas.	4.3%	1	0.043
	Poco presupuesto para invertir en más recursos.	4.8%	2	0.096
	Baja creatividad en organizar los productos.	4.8%	2	0.096
	Tiempos limitados para todas las actividades.	4.0%	1	0.04
	Dependencia de los proveedores con el personal encargado.	4.5%	2	0.09
	Poco interés por el desarrollo, capacitación o motivación de los empleados.	5.0%	2	0.1
	<b>DX</b>	<b>50%</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0.795</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100.00%</b>		<b>2.63</b>

Peso:

0% = sin importancia

100% = muy importante

Calificación:

1 = debilidad grave

2 = debilidad menor

3 = fortaleza menor

4 = fortaleza importante

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

La Tabla N.º 15 muestra la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) como resultado del análisis interno de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C., donde refleja que las fortalezas (1.83) son mayores al resultado de las debilidades (0.80). El resultado total es 2.63, superando el puntaje promedio de 2.5 según Contreras, J. (2015), lo que indican una posición interna fuerte.

## 2.4. Decisión y Elección de Estrategias

### 2.4.1. Objetivos a largo plazo

En la Tabla N.º 16 se detallan los 6 objetivos a largo plazo de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

Tabla 16: Objetivos a largo plazo de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

# OLP	ÁREA	OBJETIVO	ESPECÍFICO	MEDIBLE	ALCANZABLE	RELEVANTE	TIEMPO
OLP-1	Ventas	Ventas anuales	Incrementar las ventas	en un 10%	Si, existen tiempos y recursos humanos y materiales	Sí, porque ayudara a obtener mayor rentabilidad	En el primer año
OLP-2	Ventas	Monto promedio de venta diaria	Incrementar el monto promedio de venta diaria	en un 10%	Si, existen tiempos y recursos humanos y materiales	Si, para obtener una meta diaria y tener un mayor flujo de caja	En el primer semestre
OLP-3	Ventas	Número de clientes	Incrementar el número de clientes	en un 5%	Si, existen tiempos y recursos humanos y materiales	Si, para tener un mayor alcance de nuestros productos	En el primer semestre

<b>OLP-4</b>	Ventas / Almacén	Satisfacción de los clientes	Incrementar el índice de satisfacción de los clientes	al 80%	Si, existen tiempos y recursos humanos y materiales	Si, para tener clientes contentos y fidelizados con la empresa.	En el primer semestre
<b>OLP-5</b>	Ventas / Almacén	Tiempos de espera por pedido	Reducir los tiempos de espera por pedido	en un 5%	Si, existen tiempos y recursos humanos y materiales	Si, para mantener al cliente satisfecho con el servicio	En los últimos doce meses
<b>OLP-6</b>	Toda la empresa	Personal capacitado y motivado	Incrementar el índice de personal capacitado y motivado	en un 90%	Si, existen tiempos y recursos humanos y materiales	Si, para tener colaboradores comprometidos y elevar su desempeño	En los próximos 6 meses

Fuente: Elaboración propia

#### 2.4.2. Matriz PEYEA

Para realizar la Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA) se seleccionaron los factores indicados en la Figura N.º 49. Luego se asignaron valores numéricos apropiados a cada factor de acuerdo con la realidad de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. en cada plantilla de calificación (ver desde Figura N.º 50 hasta la Figura N.º 53).

<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA</b>	<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</b>
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)
1. Cambios tecnológicos	1. Retorno de la inversión
2. Tasa de inflación	2. Apalancamiento
3. Variabilidad de la demanda	3. Liquidez
4. Rango de precios de los productos competitivos	4. Capital requerido versus capital disponible
5. Barreras de entrada al mercado	5. Flujo de caja
6. Rivalidad / presión competitiva	6. Facilidad de salida del mercado
7. Elasticidad de precios de la demanda	7. Riesgo involucrado en el negocio
8. Presión de los productos sustitutos	8. Rotación de inventarios

Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)
1. Potencial crecimiento	1. Participación del mercado
2. Potencial de utilidades	2. Calidad del producto
3. Estabilidad financiera	3. Ciclo de vida del producto
4. Conocimiento tecnológico	4. Ciclo de reemplazo y del producto
5. Utilización de recursos	5. Lealtad del consumidor
6. Intensidad de capital	6. Utilización de la capacidad de los competidores
7. Facilidad de entrada al mercado	7. Conocimiento tecnológico
8. Productividad / utilización de la capacidad	8. Integración vertical
9. Poder de negociación de los productores	9. Velocidad de introducción de nuevos productos

Figura 49: Factores para la Matriz PEYEA de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

Fuente: D' Alessio, F (2012). El proceso Estratégico. (2ª ed.). (p. 303).

<b>Plantilla para la Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</b>									
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio=		3.4	-6	=	-2.6				

Figura 50: Calificación de los Factores determinantes de la EE.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Plantilla para la Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</b>									
1. Potencial crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alto
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio=		4.3							

Figura 51: Calificación de los Factores determinantes de la FI.

Fuente: Elaboración propia.

1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	
3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	
Promedio=		4.4								

Figura 52: Calificación de los Factores determinantes de la FF.

Fuente: Elaboración propia.

1. Participación del mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo y del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio=		4.2	-6	= -1.8					

Figura 53: Calificación de los Factores determinantes de la VC.

Fuente: Elaboración propia

Se grafican los puntajes promedio obtenidos para cada grupo de factores en los ejes de la matriz, construyendo un polígono. Luego se suman algebraicamente los dos puntajes obtenidos del eje x y del eje y, determinado el vector (2.5, 1.8).

En la figura N.º 53 tras el análisis muestra el resultado direccionado en el cuadrante agresivo de la matriz, por lo tanto, quiere decir que la organización está en una posición privilegiada para usar sus fuerzas internas en aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

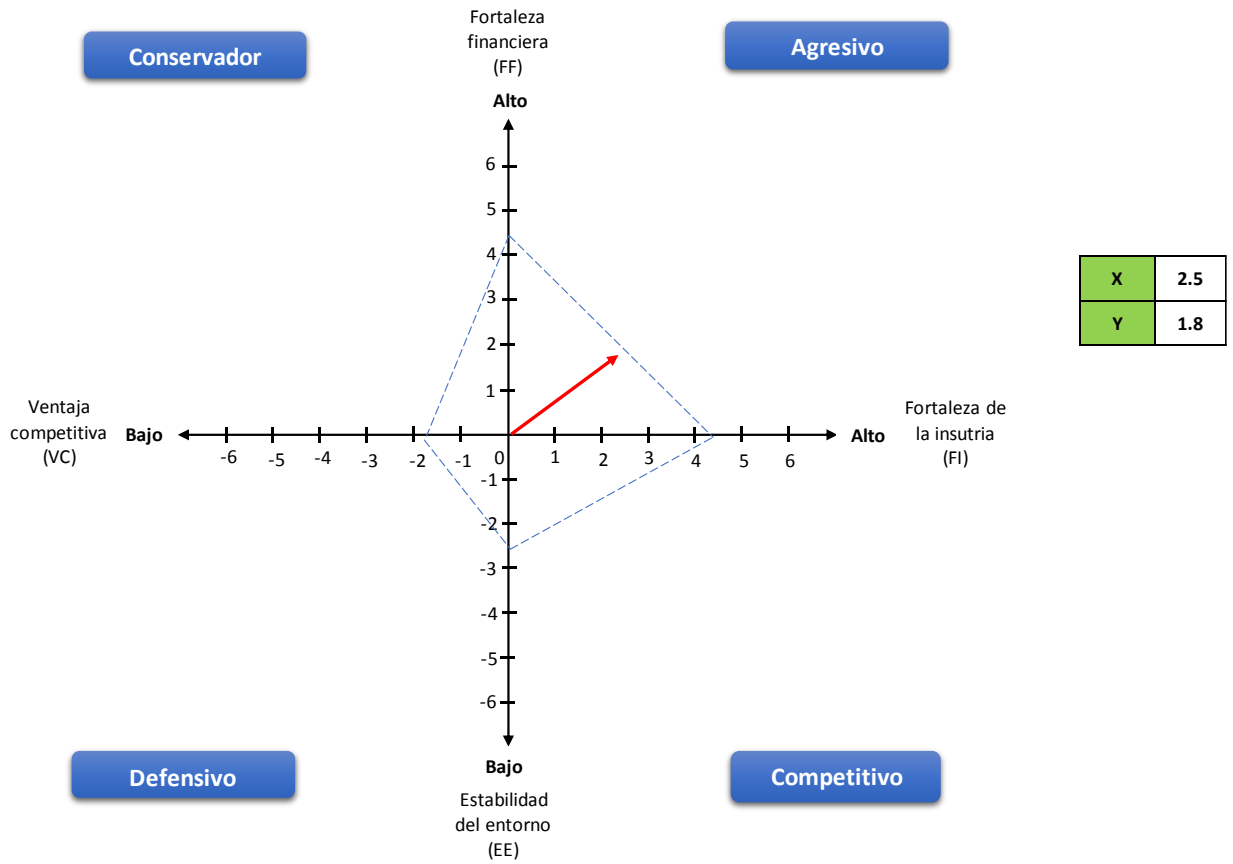


Figura 54: Matriz PEYEA de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.  
 Fuente: Elaboración propia.



### 2.4.3. Matriz Interna- Externa (MIE)

En la Figura N.º 55 se muestra la MIE en la que se toma las puntuaciones obtenidas en el EFI y EFE. De acuerdo con el cuadrante resultante “V” se debe retener y mantener, mediante estrategias de desarrollo de productos o penetración en el mercado para mejorar.

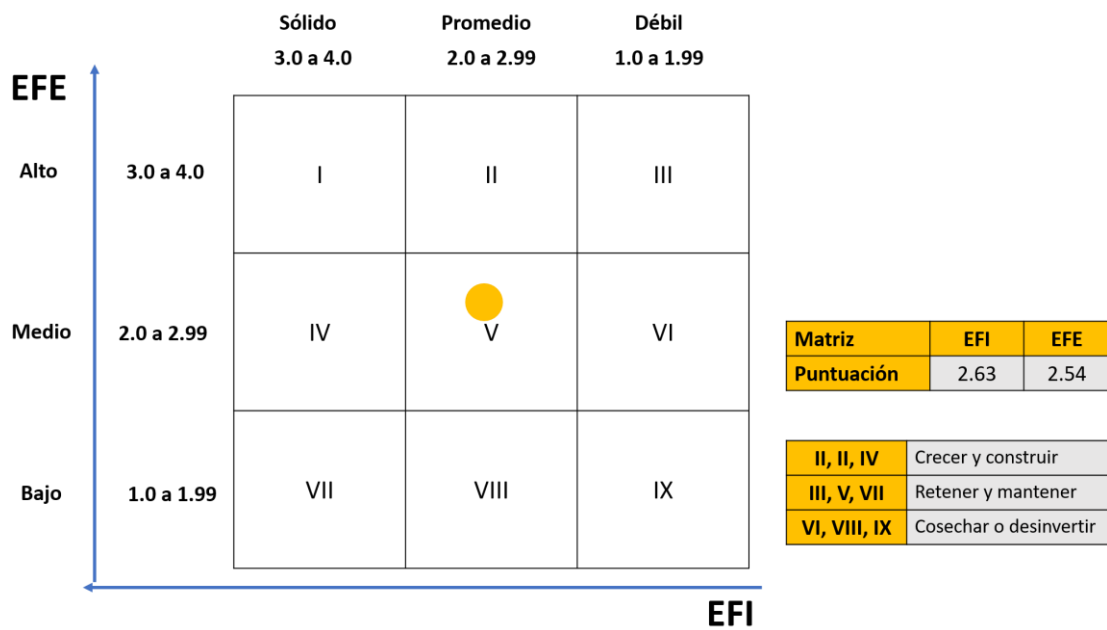


Figura 55: Matriz Interna – Externa de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.  
Fuente: Elaboración propia.

#### 2.4.4. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

		FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F01	Buen volumen de ventas y cuota de mercado	D01	Poca innovación en técnicas de venta, de pronósticos, etc.	
	F02	Recursos tecnológicos que ayudan a optimizar tiempos	D02	Desconocimiento de todas las herramientas informáticas por parte del personal	
	F03	Secuencia de tareas estructuradas en cada proceso	D03	Personal limitado para realizar todas las tareas	
	F04	Identificación de los colaboradores con su área	D04	Errores de procesamiento en el sistema	
	F05	Personal con experiencia para realizar las tareas asignadas de acuerdo a su área	D05	Poca presencia y control por parte del área gerencial/administración en algunos procesos de la empresa	
	F06	Buena imagen transmitida a los clientes	D06	Poco interés en publicidad o marking de la marca	
	F07	Fuerte relación con proveedores	D07	Poco control en el pago de deudas	
	F08	Facilidad de financiación con proveedores para la compra de productos	D08	Poco presupuesto para invertir en más recursos	
	F09	Rotación y movimiento de los productos	D09	Baja creatividad en organizar los productos	
	F10	No mantiene deudas pendientes con trabajadores	D10	Tiempos limitados para todas las actividades	
	F11	Buena inversión en infraestructura para tener espacio para cada tarea	D11	Dependencia de los proveedores con el personal encargado	
	F12	Buena comunicación y armonía entre áreas	D12	Poco interés por el desarrollo , capacitación o motivación de los empleados	
OPORTUNIDADES	O01	Facilidades crediticias de banco a empresas	<p>Ubicar a cada empleado armoniosamente generando un circuito e interacción amigable con el cliente (F03, F04, F05, F12, O02).</p> <p>Realizar periódicamente sorteos de kits de productos o canastas por compras superiores a un monto mínimo indicado (F01, F06, O12, O03, O06).</p> <p>Ofrecer productos complementarios en cada venta que ayuden a un mejor funcionamiento de los vehículos (F09, F06, O02, O03).</p> <p>Buscar proveedores que brinden productos que no afecten al medio ambiente (F06, F07, F08, O06, O07).</p>	<p>Realizar charlas de capacitación y actividades de espacimient o e interacción con los colaboradores (D12, D04, D10, D02, O01, O06).</p> <p>Generar contenido comercial atractivo e informativo en redes sociales (D01, D06, O08, O11, O12).</p> <p>Crear alianzas con los talleres , car wash o autoboutique para poder ser referidos a sus clientes (D06, D01, O08, O12).</p> <p>Incentivar al uso de Whatsapp y el Sistema de Cotizaciones Web (D01, D06, D02, O11, O04).</p>	
	O02	Crecimiento económico nacional			
	O03	Disminución de la tasa de ahorro en las familias			
	O04	Software adaptables para la gestión de los clientes, proveedores o recursos humanos			
	O05	Autos sustentables como los autos eléctricos que no generan contaminación			
	O06	Capacitaciones en las distintas gamas de productos, técnicas de ventas,etc.			
	O07	Proveedores que comercialicen productos de cuidado ambiental			
	O08	Preocupación por transmitir una buena imagen con su vehículo			
	O09	Disminución del costo del precio del dólar			
	O10	Apertura de nuevos tratados internacionales			
	O11	Internet como fuente de información para nuestros clientes y contactos con nuestros proveedores.			
	O12	Altos índices de motorización (personas por vehiculó)			
AMENAZAS	A01	Inestabilidad política con reglas cambiantes	<p>Buscar proveedores que brinden productos que no afecten al medio ambiente (F06, F07, F08, A06, A05, A11).</p> <p>Crear alianzas con los talleres, car wash o autoboutique para poder ser referidos a sus clientes (F06, F01, A09, A10).</p> <p>Realizar periódicamente sorteos de kits de productos o canastas por compras superiores a un monto mínimo indicado (F01, F06, A10).</p>	<p>Generar contenido comercial atractivo e informativo en redes sociales (A09, A10, D01,D06).</p> <p>Incentivar al uso de Whatsapp y el Sistema de Cotizaciones Web (D01, D06, A09, A12).</p>	
	A02	Aumento de aranceles en las importaciones			
	A03	Productos hechizos mas baratos			
	A04	Softwares ilícitos a menor precio			
	A05	Aumento de la contaminación ambiental por el humo de los carros			
	A06	Crecimiento de la tendencia del cuidado del medio ambiente			
	A07	Venta de productos reducidos o robados			
	A08	Competencia desleal al vender productos a un precio menor que el del mercado			
	A09	Nuevas empresas entrantes al sector			
	A10	Alto nivel de negociación de los clientes			
	A11	Autos más complejos y sofisticados			
	A12	Retraso de nuevas tecnologías en nuestro país			

Figura 56: Matriz FODA de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.  
Fuente: Elaboración propia.

### 2.4.5. Estrategias del FODA

Las estrategias obtenidas mediante el FODA se muestran detalladamente en la Tabla N. ° 17.

Tabla 17: Lista de estrategias de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

#	¿PARA QUÉ?	¿DONDE?	¿CÓMO?	¿CON QUE?	¿CON QUIÉN?	ESTRATEGIA
E01	Generar mejoras en la atención al cliente	Área de ventas	Ubicando a cada empleado armoniosamente de acuerdo con su carácter y habilidades	Con un circuito sincronizado de atención	Con el personal de ventas que interactúa directamente con el cliente	Generar mejoras en la atención al cliente ubicando a cada empleado armoniosamente de acuerdo con su carácter y habilidades con un circuito sincronizado de atención.
E02	Incrementar las ventas Reducir los tiempos de espera por pedido	Área de Logística	Incentivando al uso del Whatsapp y el "Sistema de Cotizaciones Web" de la empresa para realizar consultas y pedidos de mercadería.	Jala vistas publicitarios y vendedores que recomienden el uso de estos recursos a los clientes y la revisión constante de estas herramientas para brindar una respuesta rápida	Con el personal de ventas y el encargado de cotizaciones en el área de logística	Incrementar las ventas incentivando al uso del Whatsapp y el Sistema de Cotizaciones Web para realizar consultas y pedidos de mercadería mediante jala vistas publicitarios y vendedores que recomienden el uso de estos recursos a los clientes y la revisión constante de estas herramientas para brindar una respuesta rápida
E03	Incrementar el monto promedio de venta diaria	Área de ventas	Ofreciendo productos complementarios en cada venta	Con paquetes de repuestos o accesorios de la misma categoría, asesorando al vendedor a ser más sutiles para inducir a los clientes a la compra	Con el personal de ventas que interactúa directamente con el cliente	Incrementar el monto promedio de venta diaria ofreciendo productos complementarios en cada venta mediante la elaboración de paquetes de repuestos o accesorios de la misma categoría, asesorando al personal encargado de ventas a ser más sutiles para inducir a los clientes a la compra.

E04	Brindar una buena imagen de responsabilidad con el medio ambiente	Área de compras	Comprar a proveedores que ofrezcan productos amigables con el medio ambiente	Repuestos que respeten el cuidado del medio ambiente y normas ambientales	Con los proveedores	Brindar una buena imagen de responsabilidad con el medio ambiente comprando a proveedores que ofrezcan productos amigables con el medio ambiente.
E05	Mejorar el clima laboral	Todas la áreas	Realizando actividades que incrementen la motivación y productividad laboral .	Mediante actividades de esparcimiento, reuniones laborales, etc.	Con todos los colaboradores	Mejorar el clima laboral realizando actividades de esparcimiento y reuniones laborales que incrementar la motivación, productividad e inclusión laboral.
E06	Incrementar el monto promedio de venta	Área de ventas	Realizando sorteos periódicamente por compras superiores a un monto mínimo indicado	Con kits de productos y asesorando al personal encargado de ventas a ser más sutiles para inducir e incentivar a los clientes a la compra.	Con el personal de ventas	Incrementar el monto promedio de venta mediante sorteos periódicamente por compras mayores a 50 soles asesorando al personal encargado de ventas a ser más sutiles para inducir e incentivar a los clientes a la compra.

<b>E07</b>	Incrementar el número de clientes	Área de logística	Creando alianzas con los talleres, car wash o auto-boutique para ser referidos con sus clientes.	Realizando convenios con las empresas seleccionadas para poner o entregar artículos de merchandising en sus instalaciones.	Con los aliados corporativos	Incrementar el número de clientes, creando alianzas con los talleres, car wash o auto-boutiques para ser referencia con sus clientes realizando convenios que permitan poner o entregar artículos de merchandising en sus instalaciones.
<b>E08</b>	Dar a conocer la empresa y atraer nuevos clientes	Área de Informática y Ventas	Generando contenido comercial atractivo e informativo en redes sociales	Mantenimiento constante a la fan page de Facebook	Con el encargado de la atención al público	Dar a conocer la empresa y atraer nuevos clientes generando contenido comercial atractivo e informativo en redes sociales mediante un mantenimiento constante a la fan page de Facebook.

Fuente: Elaboración propia.

## 2.4.6. Matriz Cuantitativas del Planeamiento Estratégico (MCPE)

FACTORES CLAVE	PESO	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS															
		E01		E02		E03		E04		E05		E06		E07		E08	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>Oportunidades</b>																	
Facilidades crediticias de banco a empresas	6.0%	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12
Crecimiento económico nacional	3.5%	1	0.035	3	0.105	1	0.035	2	0.07	1	0.035	1	0.035	2	0.07	2	0.07
Disminución de la tasa de ahorro en las familias	4.0%	1	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08
Softwares adaptables para la gestión de los clientes, proveedores o recursos humanos	3.5%	1	0.035	4	0.14	1	0.035	1	0.035	4	0.14	2	0.07	2	0.07	4	0.14
Autos sustentables como los autos eléctricos que no generan contaminación	3.0%	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06
Capacitaciones en las distintas gamas de productos, técnicas de ventas, etc.	4.2%	4	0.168	4	0.168	3	0.126	3	0.126	2	0.084	4	0.168	4	0.168	3	0.126
Proveedores que comercialicen productos de cuidado ambiental	4.0%	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08
Preocupación por transmitir una buena imagen, con su vehículo	5.0%	3	0.15	1	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Disminución del costo del precio del dólar	3.5%	1	0.035	1	0.035	1	0.035	3	0.105	1	0.035	1	0.035	1	0.035	1	0.035
Apertura de nuevos tratados internacionales	3.2%	1	0.032	1	0.032	1	0.032	2	0.064	1	0.032	1	0.032	1	0.032	2	0.064
Internet como fuente de información para nuestros clientes y contactos con nuestros proveedores.	4.5%	1	0.045	4	0.18	1	0.045	2	0.09	2	0.09	1	0.045	2	0.09	4	0.18
Altos índices de motorización (personas por vehiculó)	5.6%	2	0.112	4	0.224	4	0.224	2	0.112	1	0.056	4	0.224	4	0.224	4	0.224
<b>Amenazas</b>																	
Inestabilidad política con reglas cambiantes	3.5%	1	0.035	1	0.035	1	0.035	1	0.035	1	0.035	1	0.035	1	0.035	1	0.035
Aumento de aranceles en las importaciones	3.3%	1	0.033	1	0.033	1	0.033	2	0.066	1	0.033	1	0.033	1	0.033	1	0.033
Productos hechizos más baratos	5.0%	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05
Softwares ilícitos a menor precio	3.2%	1	0.032	3	0.096	1	0.032	1	0.032	4	0.128	1	0.032	1	0.032	3	0.096
Aumento de la contaminación ambiental por el humo de los carros	3.2%	1	0.032	1	0.032	1	0.032	3	0.096	1	0.032	1	0.032	1	0.032	1	0.032
Crecimiento de la tendencia del cuidado del medio ambiente	5.0%	1	0.05	1	0.05	2	0.1	4	0.2	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1
Venta de productos reducidos o robados	5.0%	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1
Competencia desleal al vender productos a un precio menor que el del mercado	5.0%	1	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.05
Nuevas empresas entrantes al sector	4.5%	1	0.045	4	0.18	3	0.135	2	0.09	2	0.09	3	0.135	4	0.18	4	0.18
Alto nivel de negociación de los clientes	4.5%	3	0.135	4	0.18	4	0.18	2	0.09	2	0.09	4	0.18	4	0.18	4	0.18
Autos más complejos y sofisticados	4.3%	1	0.043	3	0.129	3	0.129	2	0.086	2	0.086	2	0.086	2	0.086	3	0.129
Retraso de nuevas tecnologías en nuestro país	3.5%	1	0.035	4	0.14	1	0.035	2	0.07	3	0.105	1	0.035	2	0.07	2	0.07

Fortalezas																	
Buen volumen de ventas y cuota de mercado	6.0%	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24
Recursos tecnológicos que ayudan a optimizar tiempos	3.5%	2	0.07	4	0.14	1	0.035	1	0.035	4	0.14	2	0.07	3	0.105	4	0.14
Secuencia de tareas estructuradas en cada proceso	3.5%	4	0.14	3	0.105	3	0.105	1	0.035	4	0.14	2	0.07	4	0.14	3	0.105
Identificación de los colaboradores con su área	4.5%	4	0.18	2	0.09	2	0.09	1	0.045	3	0.135	2	0.09	3	0.135	2	0.09
Personal con experiencia para realizar las tareas asignadas de acuerdo con su área	4.8%	4	0.192	2	0.096	3	0.144	2	0.096	4	0.192	4	0.192	2	0.096	3	0.144
Buena imagen transmitida a los clientes	4.8%	4	0.192	3	0.144	4	0.192	4	0.192	4	0.192	4	0.192	4	0.192	4	0.192
Fuerte relación con proveedores	5.0%	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	3	0.15	2	0.1
Facilidad de financiación con proveedores para la compra de productos	3.0%	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03
Rotación y movimiento de los productos	4.0%	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12
No mantiene deudas pendientes con trabajadores	3.5%	1	0.035	1	0.035	1	0.035	1	0.035	2	0.07	1	0.035	1	0.035	1	0.035
Buena inversión en infraestructura para tener espacio para cada tarea	4.0%	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	1	0.04
Buena comunicación y armonía entre áreas	3.5%	4	0.14	3	0.105	4	0.14	2	0.07	3	0.105	2	0.07	4	0.14	4	0.14
Debilidades																	
Poca innovación en técnicas de venta, de pronósticos, etc.	4.5%	4	0.18	4	0.18	4	0.18	3	0.135	3	0.135	4	0.18	4	0.18	4	0.18
Desconocimiento del uso por parte del personal de todas las herramientas informáticas, o mal uso	3.5%	3	0.105	2	0.07	2	0.07	1	0.035	4	0.14	2	0.07	1	0.035	2	0.07
Personal limitado para realizar todas las tareas	4.5%	3	0.135	2	0.09	2	0.09	1	0.045	3	0.135	2	0.09	1	0.045	2	0.09
Errores de procesamiento en el sistema	3.0%	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Poca presencia y control por parte del área gerencial/administración en algunos procesos de la empresa	4.0%	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04
Poco interés en publicidad o marketing de la marca	3.0%	2	0.06	4	0.12	2	0.06	2	0.06	2	0.06	4	0.12	4	0.12	4	0.12
Poco control en el pago de deudas	4.3%	1	0.043	2	0.086	1	0.043	2	0.086	1	0.043	1	0.043	1	0.043	1	0.043
Poco presupuesto para invertir en más recursos	4.8%	2	0.096	3	0.144	1	0.048	1	0.048	3	0.144	3	0.144	3	0.144	3	0.144
Baja creatividad en organizar los productos	4.8%	2	0.096	1	0.048	3	0.144	3	0.144	2	0.096	3	0.144	3	0.144	1	0.048
Tiempos limitados para todas las actividades	4.0%	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.08
Dependencia de los proveedores con el personal encargado	4.5%	1	0.045	1	0.045	1	0.045	3	0.135	2	0.09	1	0.045	1	0.045	1	0.045
Poco interés por el desarrollo o capacitación de los empleados	5.0%	4	0.2	2	0.1	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1
	200%		4.061		4.617		4.094		4.343		4.568		4.652		4.756		4.800

Figura 57: MCPE de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

Fuente: Elaboración propia

### 2.4.7. Estrategias seleccionadas

En la Tabla N.º18 se muestran las cinco estrategias seleccionadas, las cuales obtuvieron mayor puntuación en la MCPE (Ver Figura N.º56)

Tabla 18: Lista de estrategias seleccionadas para la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

#	ESTRATEGIAS
<b>Estrategia 001</b>	Aumentar las ventas incentivando al uso del Whatsapp y el Sistema de Cotizaciones Web para realizar consultas y pedidos de mercadería mediante jala vistas publicitarios y vendedores que recomienden el uso de estos recursos a los clientes y la revisión constante de estas herramientas para brindar una respuesta rápida.
<b>Estrategia 002</b>	Mejorar el clima laboral realizando actividades de esparcimiento y reuniones laborales que incrementen la motivación, productividad e inclusión laboral.



<b>Estrategia 003</b>	Incrementar el monto promedio de venta mediante sorteos periódicamente de kits de productos o canastas por compras mayores superiores a un monto mínimo indicado, asesorando al personal encargado de ventas a ser más sutiles para inducir e incentivar a los clientes a la compra.
<b>Estrategia 004</b>	Incrementar el número de clientes, creando alianzas con los talleres, car wash o auto-boutiques para ser referencia con sus clientes realizando convenios que permitan poner o entregar artículos de merchandising de la empresa en sus instalaciones.
<b>Estrategia 005</b>	Dar a conocer la empresa y atraer nuevos clientes generando contenido comercial atractivo e informativo en redes sociales mediante un mantenimiento constante a los contenidos en la fan page de Facebook.

Fuente: Elaboración propia.

### 2.4.8. Perspectivas y Objetivos Estratégicos

Tabla 19: Objetivos estratégicos según las perspectivas del BSC.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Financiera	Incrementar las ventas
Clientes	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente
	Crecer en el mercado
Procesos Internos	Reducir los tiempos de espera por pedido
	Incrementar el monto promedio de venta diaria
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar y motivar al personal para elevar su desempeño

Fuente: Elaboración propia.

### 2.4.9. Mapa Estratégico

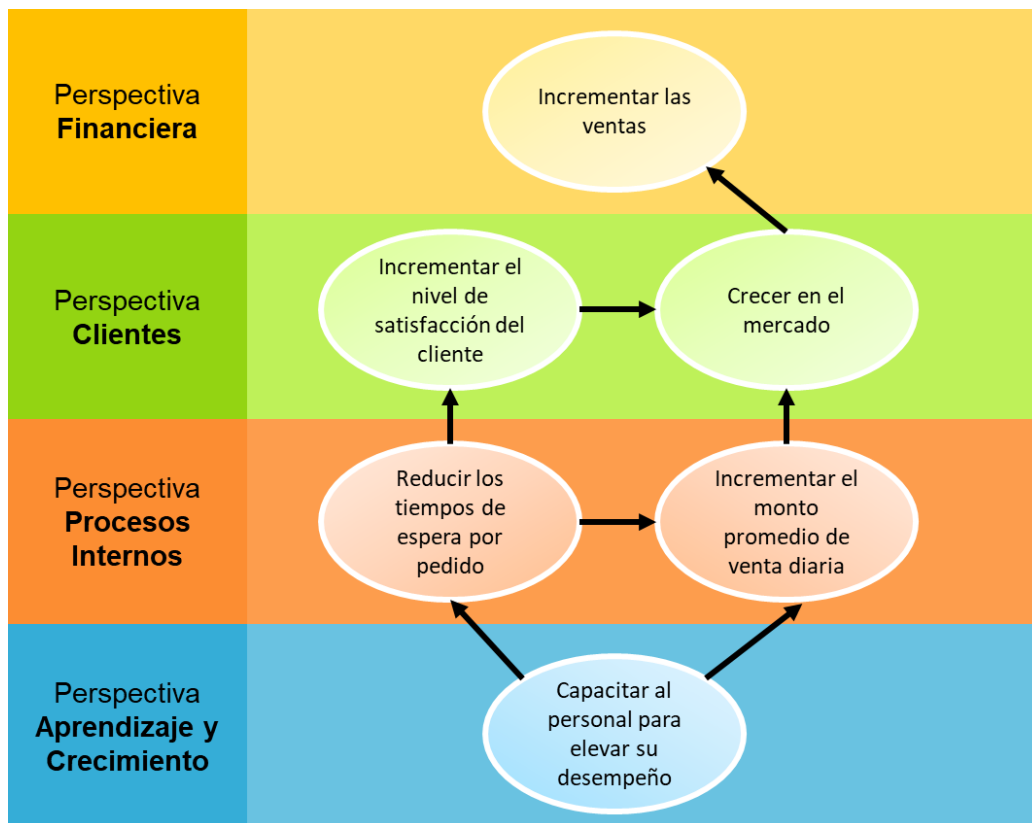


Figura 58: Mapa estratégico de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

## 2.4.10. Cuadro de Mando Integral

Tabla 20: Cuadro de Mando Integral de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FRECUENCIA	UNIDAD	FÓRMULA	ESTRATEGIA DE SEMÁFORO		
						MAL	REGULAR	BIEN
FINANCIERA	Incrementar las ventas	Porcentaje de ventas anuales respecto al periodo anterior	Anual	%	$\frac{\text{Total de ventas periodo actual} - \text{Total de ventas del periodo anterior}}{\text{Total de ventas del periodo anterior}} \times 100$	$x < 5\%$	$5\% \leq x \leq 10\%$	$x > 10\%$
CLIENTES	Incrementar la satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio	Bimestral	%	$\frac{\text{Nº de clientes encuestados que califican la atención como excelente y bueno}}{\text{Total clientes encuestados}} \times 100$	$x < 50\%$	$50\% \leq x \leq 80\%$	$x > 80\%$
		Nivel de satisfacción del cliente respecto al producto	Bimestral	%	$\frac{\text{Nº de clientes encuestados que califican la calidad de los productos como excelente y bueno}}{\text{Total clientes encuestados}} \times 100$	$x < 50\%$	$50\% \leq x \leq 80\%$	$x > 80\%$
	Crecer en el mercado	Porcentaje de nuevos clientes conseguidos	Trimestral	%	$\frac{\text{Nº de clientes encuestados que realizan sus primera compra}}{\text{Total clientes encuestados}} \times 100$	$x < 5\%$	$5\% \leq x \leq 10\%$	$x > 10\%$
PROCESOS INTERNOS	Reducir los tiempos de espera por pedido	Porcentaje de pedidos realizados en el tiempo adecuado	Mensual	%	$\frac{\text{Nº de pedidos concretados en el tiempo adecuado al mes}}{\text{Total de pedidos de venta mensuales}} \times 100$	$x < 35\%$	$35\% \leq x \leq 55\%$	$x > 55\%$
	Incrementar el monto promedio de venta	Monto promedio por pedido	Mensual	S/.	$\frac{\text{Volumen de ventas mensual}}{\text{Numero de pedidos de venta mensuales}}$	$x < S/.80$	$S/.80 \leq x \leq S/.98$	$x > S/.98$
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar al personal para elevar su desempeño	Porcentaje de personal capacitado	Semestral	%	$\frac{\text{N.º de colaboradores capacitados}}{\text{Total de colaboradores de la empresa}} \times 100$	$x < 70\%$	$70\% \leq x \leq 90\%$	$x > 90\%$

Fuente: Elaboración propia

### 2.4.11. Modelo Estratégico

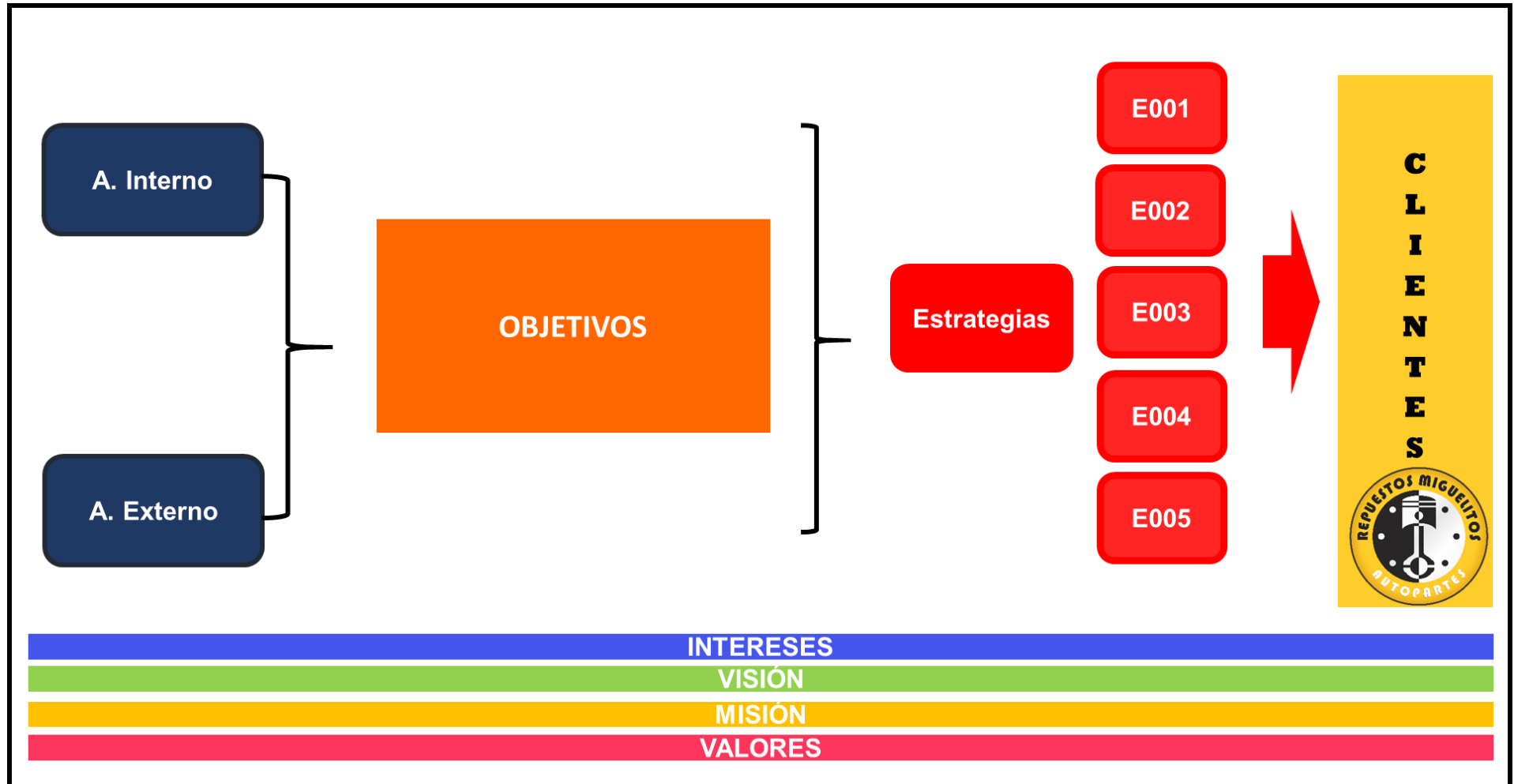


Figura 59: Modelo estratégico propuesto para la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

## **2.5. Implementación de las estrategias**

- a. ESTRATEGIA 001:** Aumentar las ventas incentivando al uso del WhatsApp y el Sistema de Cotizaciones Web para realizar consultas y pedidos de mercadería mediante jala vistas publicitarios y vendedores que recomienden el uso de estos recursos a los clientes y la revisión constante de estas herramientas para brindar una respuesta rápida.

Se diseñaron jala vistas publicitarios referentes al uso del WhatsApp de la empresa colocando el número de teléfono y referente al Sistema de Cotización Web colocando la dirección de la página web, luego se colocaron en las todas las computadoras ubicadas en el área de ventas, logrando de esa manera captar la atención de los clientes al momento en que se acercan al mostrador a solicitar algún producto, como se muestran en el Anexo N.º 10.

- b. ESTRATEGIA 002:** Mejorar el clima laboral realizando actividades de esparcimiento y reuniones laborales que ayuden a incrementar la motivación, productividad e inclusión laboral

Junto con la administración de la empresa se determinaron las fechas y actividades a realizar, con los colaboradores (Ver Tabla N.º 21), las cuales han sido realizadas hasta la fecha como se muestran en el Anexo N.º 11.

Tabla 21: Programación de actividades con colaboradores.

FECHA	MOTIVO	DESCRIPCIÓN
21/12/2017	Navidad	Realizar un show artístico y cena navideña con la participación voluntaria de los colaboradores de la empresa, intercambio de tarjetas navideñas.
29/12/2017	Año Nuevo	Crear un panel para que cada colaborador escriba sus metas personales y laborales para el año 2018. Así mismo realizar un brindis de agradecimiento por parte de la gerencia.
14/02/2018	Día de la Amistad	Realizar un compartir por el día de la amistad con todos los colaboradores de la empresa, agradeciendo por su esfuerzo y colaboración con la empresa..
06/05/2018	Día del Trabajo	Paseo de integración en un lugar campestre; se realizarán juegos de integración.
12/05/2018	Día de la madre	Realizar un compartir por el día de la madre
16/06/2018	Día del padre	Realizar un compartir por el día del padre
07/07/2018	Aniversario de la empresa	Realizar una cena y coctel por el aniversario de la empresa.
Según cada colaborador	Cumpleaños	Festejar los cumpleaños de cada colaborador, se le comprará una torta para poder compartir entre todos.


Fuente: Elaboración propia



- c. **ESTRATEGIA 003:** Incrementar el monto promedio de venta haciendo sorteos mediante kits de productos o canastas por compras mayores a 50 soles asesorando al personal encargado de ventas a ser más sutiles para inducir e incentivar a los clientes a la compra.

Se acordó junto con la administración de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. la planificación y ejecución de sorteos, de acuerdo con el segmento de mercado al que la empresa se enfoca (Ver Tabla N.º 22).

Se realizó la ejecución del primer sorteo, el cual consistía en el Kit de Limpieza elaborado con previa selección de los productos por parte de la administración de la empresa Repuestos Miguelitos (Ver Anexo N.º 12).

Tabla 22: Plan de sorteos de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

MES	TIPO	DETALLE	IMAGEN REFERENCIAL
ENERO	KIT DE LIMPIEZA	01 – Tapa goteras	
		01 – Grasa roja en tubo	
		01 – Aceite aditivo super oil	
		01 – Limpia motor Flush 3	
		01 – Franela	
		01 – Polo	
		01 – Porta herramienta	
		01 – Tapa sol P/parabrisas	
		01 – Tapa sol P/ puerta lateral	
		01 – Refrigerante	

<b>JUNIO</b>	CANASTA DIA DEL PADRE	01 – Franela	
		01 – Polo	
		01 – Caja de bombones	
		01 – Pelota	
		01 – Colonia	
		01 – Champagne	
<b>DICIEMBRE</b>	CANASTA NAVIDEÑA	01 – Panetón	
		01 - Champagne	
		01 – Conserva de durazno	
		01 – Aceite	
		02 – Barras de chocolate	
		02 – Tarros de leche	
		01 – Bolsa de avena	
		01 – Bolsa de arroz	
		01 – Bolsa de azúcar	
01 – Bolsa de alverja			

*Imagen referencial*

Fuente: Elaboración propia

**d. ESTRATEGIA 004:** Incrementar el número de clientes, creando alianzas con los talleres, car wash o auto-boutiques para ser referencia con sus clientes realizando convenios que permitan poner o entregar artículos de merchandising en sus instalaciones.

Se realizó convenios con los talleres, car wash y auto boutiques (Ver Anexo N.º 13) mediante solicitudes de permiso (Ver Anexo N.º 14 y 15) para poder entregarles los distintos artículos de merchandising de la empresa y que estos puedan colocarlos en sus instalaciones. En la primera visita se entregaron franelas con el logo de Repuestos Miguelitos y volantes que incluyen información relevante de la empresa (ubicación, pagina en Facebook, números



de contacto, horario de atención, pagina web y principales marcas de carros que la empresa ofrece repuestos y accesorios).

Así mismo, junto a la administración de la empresa se determinaron los meses para las visitas a las empresas y entrega de diferentes artículos de merchandising (Ver Tabla N.º 23 y 24).

Tabla 23: Planificación de entrega de los diferentes tipos de merchandising en las empresas.

MES	TIPO DE MERCHANDISING
ENERO	CALENDARIOS Y POLOS
MAYO	FRANELAS Y VOLANTES
AGOSTO	LLAVEROS Y GORROS
NOVIEMBRE	FRANELAS Y POLOS

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24: Tipos de merchandising de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

TIPO DE MERCHANDISING	IMAGEN REFERENCIAL
VOLANTE	

**GORRA**



**FRANELA**



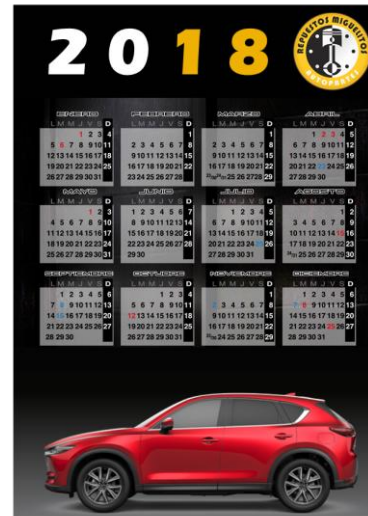
**LLAVERO**



**POLO**



## CALENDARIO



Fuente: Elaboración propia.

- e. **ESTRATEGIA 005:** Dar a conocer la empresa y atraer nuevos clientes generando contenido comercial atractivo e informativo en redes sociales mediante un mantenimiento constante a los contenidos en la fan page de Facebook.

En el Anexo N.º16 se muestra algunos contenidos publicados en la fan page de Facebook de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

### 3. ANÁLISIS POS- PRUEBA

#### 3.1.Variable Dependiente: Gestión Comercial

##### 3.1.1. Dimensión Resultados en el cliente:

##### a. Importe promedio por pedido

Tabla 25: Histórico del volumen de ventas y número de ventas del primer cuatrimestre del año 2018.

MESES	TOTAL VENTAS (S/.)	NÚMERO DE VENTAS	MONTO MEDIO DE VENTA
Enero	S/. 527,659.01	4618	S/. 114
Febrero	S/. 506,837.83	4242	S/. 119
Marzo	S/. 449,718.22	3928	S/. 115
Abril	S/. 486,361.53	4189	S/. 116
PROMEDIO	S/. 492,644.15	4244	S/. 116

Fuente: Reporte de venta del primer cuatrimestre del año 2018 de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

La Tabla N.º 25 muestra los resultados obtenidos de las ventas del primer cuatrimestre del año 2018 de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. Estos indican que el monto promedio por pedido de ventas es de S/. 116 aproximadamente.

##### b. Nivel de satisfacción del cliente

##### Nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio

En la Figura N.º 60 se muestran los resultados obtenidos de las encuestas respecto a la calificación de la atención al cliente, lo que permite calcular el nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio.

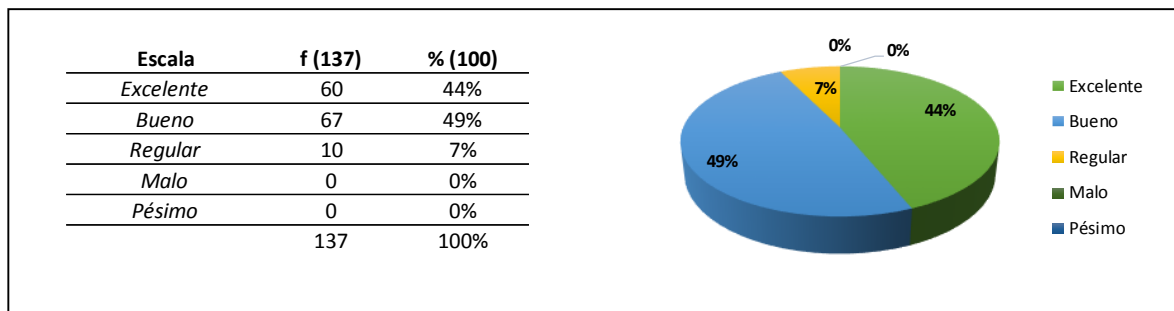


Figura 60: Calificación pos prueba de la atención al cliente.

Fuente: Encuesta a los clientes de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

Nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio:

$$= \frac{\text{Nº de clientes encuestados que califican la atención como excelente y bueno}}{\text{Total clientes encuestados}} \times 100$$

$$= \frac{127}{137} \times 100 = 93\%$$

Luego de realizar los cálculos se determinó que el nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio es de un 93%.

### c. Nivel de satisfacción del cliente respecto al producto

En la Figura N.º 61 se muestran los resultados obtenidos de las encuestas respecto a la calidad de los repuestos, lo que permite calcular el nivel de satisfacción del cliente respecto al producto.

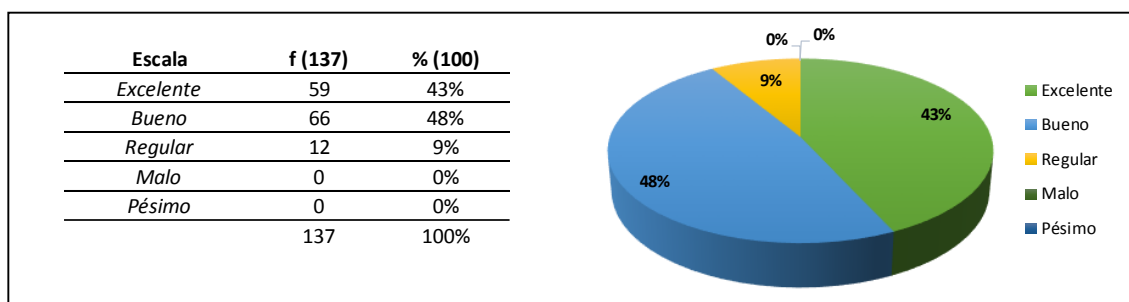


Figura 61: Calificación pos prueba de la calidad de los productos.

Fuente: Encuesta a los clientes de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

Nivel de satisfacción del cliente respecto al producto:

$$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de clientes encuestados que califican la calidad de los productos como excelente y bueno}}{\text{Total clientes encuestados}} \times 100$$

$$= \frac{125}{137} \times 100 = 91\%$$

Luego de realizar los cálculos se determinó que el nivel de satisfacción del cliente respecto al producto es de un 91%.

### 3.1.2. Dimensión resultados en la empresa:

#### a. Porcentaje de pedidos concretados con éxito

La Tabla N.º 26 muestra la cantidad de pedidos anulados y activos de los meses pertenecientes al primer cuatrimestre del año 2018.

Tabla 26: Histórico de pedidos activos y anulados del primer cuatrimestre del año 2018.

MESES	ACTIVO	ANULADO	TOTAL
Enero	4618	200	4818
Febrero	4242	167	4409
Marzo	3928	159	4087
Abril	4189	179	4368
TOTAL GENERAL	16977	705	17682

Fuente: Reporte de venta del primer cuatrimestre del año 2018 de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

$$\% \text{ de pedidos concretados con éxito: } \frac{\text{Total pedidos mensuales} - \text{Pedidos mensuales anulados}}{\text{Total pedidos mensuales}} \times 100$$

MES ENERO:

$$\frac{4618}{4818} \times 100 = 96\%$$

MES FEBRERO:

$$\frac{4242}{4409} \times 100 = 96\%$$

MES MARZO:

$$\frac{3928}{4087} \times 100 = 96\%$$

MES ABRIL

$$\frac{4189}{4368} \times 100 = 96\%$$

Los resultados obtenidos luego de realizar los cálculos demuestran que en la mayoría de los meses se logran concretar las ventas satisfactoriamente en un 96%.

### b. Porcentaje de nuevos clientes conseguidos

En la Figura N.º 62 se muestran los resultados obtenidos de las encuestas respecto a si el cliente ya ha comprado anteriormente en la empresa Repuestos Miguelitos, siendo “SI” para los clientes que han efectuado compras anteriormente y “NO” para los clientes que recién efectuaban su primera compra.

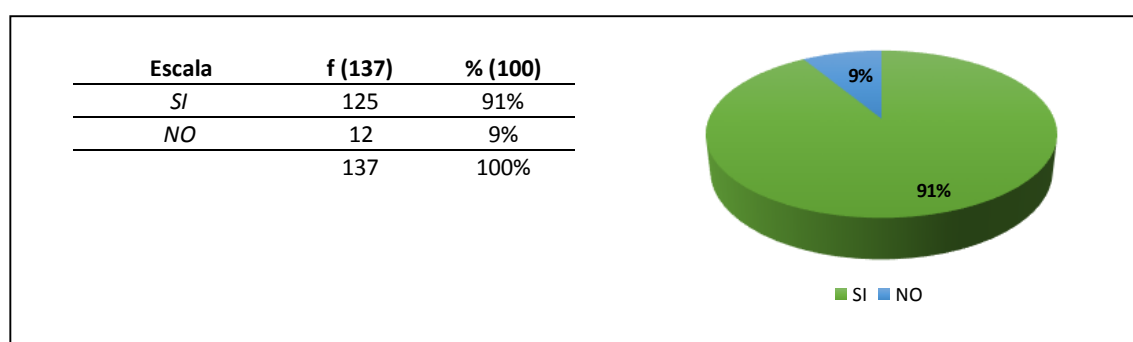


Figura 62: Resultados pos prueba de las encuestas respecto a si ha realizado más de una compra.

Fuente: Encuesta a los clientes de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

$$\% \text{ de nuevos clientes conseguidos} = \frac{\text{Nuevos clientes encuestados que realizan su primera compra}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$$

$$= \frac{12}{137} \times 100 = 9\%$$

Luego de realizar los cálculos se determinó que el porcentaje de nuevos clientes conseguidos es de un 9%.

### 3.2.Variable Independiente: Modelo Estratégico

#### 3.2.1. Dimensión Eficiencia:

Los resultados de los indicadores de la dimensión eficiencia del modelo estratégico se muestran en la Tabla N.º 27. Los datos necesarios para el cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno se encuentran en el Flujo neto de efectivo (Ver Figura N.º 63)

Tabla 27: Indicadores de la dimensión eficiencia del Modelo Estratégico

INDICADORES DE EFICIENCIA	RESULTADO
Valor actual neto	200,362.67
Tasa interna de retorno	190.72%

Fuente: Flujo Neto de efectivo de la implementación del modelo estratégico en la empresa Repuestos Miguelitos.

- El indicador VAN resulta 200,362.67 lo que significa que ese monto será la ganancia obtenida luego de haber implementado el modelo estratégico.
- El indicador TIR resulta 190.72%, lo que indica que la inversión genera o aporta riqueza del 190.72% para el flujo de caja de la empresa.



### 3.2.2. Dimensión Eficacia:

Los resultados de los indicadores de la dimensión eficacia del modelo estratégico se muestran en la Tabla N.º 28.

Tabla 28: Indicadores de la dimensión eficacia del Modelo Estratégico.

INDICADORES DE EFICACIA	PRE PRUEBA	POS PRUEBA	% DE VARIACIÓN
Porcentaje de variación de la satisfacción del cliente respecto al servicio.	88%	93%	$\frac{93\% - 88\%}{88\%} \times 100 = 5.68\%$
Porcentaje de variación de la satisfacción del cliente respecto al producto.	89%	91%	$\frac{91\% - 89\%}{89\%} \times 100 = 2.25\%$

Fuente: Resultados del nivel de satisfacción del cliente pre prueba y pos prueba.

Luego de implementar el modelo estratégico el nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio aumento del primer al trimestre del año 2017 al primer trimestre del año 2018 en un 5.68%. Del mismo modo, el nivel de satisfacción del cliente respecto al producto aumento en un 2.25%.

### 3.2.3. Dimensión Efectividad:

Los resultados de los indicadores de la dimensión eficacia del modelo estratégico se muestran en la Tabla N.º 29. Los resúmenes de números de ventas del primer cuatrimestre del 2017 y del primer cuatrimestre del 2018 (pre prueba y pos prueba) se muestran en la Tabla N.º 31 y N.º 32 respectivamente.

Tabla 29: Indicadores de la dimensión efectividad del Modelo Estratégico

INDICADORES DE EFECTIVIDAD	PRE PRUEBA	POS PRUEBA	% DE VARIACIÓN
Porcentaje de variación del importe promedio por pedido	101	116	$\frac{116-101}{101} \times 100 = 14.85\%$
Porcentaje de variación del número de ventas	4384	4244	$\frac{4244 - 4384}{4384} \times 100 = -3.19\%$

Fuente: Resultados pre prueba y pos prueba del importe promedio por pedido y del número de ventas.

Luego de implementar el modelo estratégico el importe promedio por pedido aumento en un 14.85% del primer al cuatrimestre del año 2017 al primer cuatrimestre del año 2018. Sin embargo, el número de ventas promedio de los meses del primer cuatrimestre del año 2018 disminuyeron en un 3.19% respecto a los meses del primer cuatrimestre del año 2017.

## 4. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

### 4.1. Establecimiento de la hipótesis nula –alternativa

**Ho:** No existe una relación significativa entre la Implementación de un Modelo Estratégico y la Gestión Comercial de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C de la ciudad de Trujillo en el año 2018.

**Ha:** Existe una relación significativa entre la Implementación de un Modelo Estratégico y la Gestión Comercial de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C de la ciudad de Trujillo en el año 2018.

### 4.2. Selección del nivel de significancia

0.05

### 4.3. Regla de Decisión

Si  $p < 0.05$  entonces se rechaza Ho

### 4.4. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

Tabla 30: Prueba de Kolmogorov- Smirnov

		PV
N		34513
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	91.8819
	Desviación estándar	135.71718
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.251
	Positivo	.203
	Negativo	-.251
Estadístico de prueba		.251
Sig. asintótica (bilateral)		,000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Como  $P < 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la Hipótesis nula ( $H_0$ ), es decir se acepta la Hipótesis alternativa ( $H_a$ ). Se concluye que la variable analizada no sigue una distribución normal, por lo tanto, se utilizara la prueba de U de Mann Whitney. En el Anexo N.º 17 se muestra la prueba de normalidad.

#### 4.5. Prueba de U de Mann-Whitney

Tabla 31: Prueba de U de Mann-Whitney

Rangos				
Aplicación		N	Rango promedio	Suma de rangos
PV	Gestión Tradicional	17536	16576.10	290678515.00
	Modelo Estratégico	16977	17960.32	304912326.00
	Total	34513		

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>	
	PV
U de Mann-Whitney	136914099.000
W de Wilcoxon	290678515.000
Z	-12.904
Sig. asintótica (bilateral)	.000

a. Variable de agrupación: Aplicación

Como  $P < 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la Hipótesis nula ( $H_0$ ), es decir se acepta la Hipótesis alternativa ( $H_a$ ). Se concluye que la mediana de la variable analizada es significativamente diferente, es decir hay una diferencia en las medianas de la gestión tradicional vs la gestión mediante un modelo estratégico en la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.



ANFORA	S/	150.00										
IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	S/	700.00										
TONER DE IMPRESORA	S/	50.00	S/	50.00	S/	50.00	S/	50.00	S/	50.00	S/	50.00
<b>ESTRATEGIA 004</b>												
MOVILIDAD	S/	300.00	S/	300.00	S/	300.00	S/	300.00	S/	300.00	S/	300.00
VOLANTES - 2 MILLARES	S/	180.00	S/	180.00	S/	180.00	S/	180.00	S/	180.00	S/	180.00
GORRAS - CIENTO	S/	800.00	S/	800.00	S/	800.00	S/	800.00	S/	800.00	S/	800.00
FRANELAS - MILLAR	S/	1,200.00	S/	1,200.00	S/	1,200.00	S/	1,200.00	S/	1,200.00	S/	1,200.00
LLAVEROS - CIENTO	S/	200.00	S/	200.00	S/	200.00	S/	200.00	S/	200.00	S/	200.00
POLO - CIENTO	S/	1,000.00	S/	1,000.00	S/	1,000.00	S/	1,000.00	S/	1,000.00	S/	1,000.00
CALENDARIO - MILLAR	S/	1,200.00	S/	1,200.00	S/	1,200.00	S/	1,200.00	S/	1,200.00	S/	1,200.00
<b>ESTRATEGIA 005</b>												
LAPTOP	S/	4,000.00										
ESCRITORIO	S/	400.00										
SORTEOS	S/	400.00	S/	400.00	S/	400.00	S/	400.00	S/	400.00	S/	400.00
DISEÑO DE PUBLICACIONES	S/	200.00	S/	200.00	S/	200.00	S/	200.00	S/	200.00	S/	200.00
SILLA DE ESCRITORIO	S/	150.00										
COMUNITY MANAGER - SERVICIO	S/	8,400.00	S/	8,400.00	S/	8,400.00	S/	8,400.00	S/	8,400.00	S/	8,400.00
DEPRECIACIÓN			S/	400.00	S/	400.00	S/	400.00	S/	400.00	S/	400.00
ASESORIA: INGENIERO EMPRESARIAL	S/	28,000.00	S/	28,000.00	S/	28,000.00	S/	28,000.00	S/	28,000.00	S/	28,000.00
ASESORÍA DE TESIS	S/	1,600.00										
<b>TOTAL DE GASTOS</b>		<b>S/. 54,630.00</b>		<b>S/. 48,030.00</b>		<b>S/. 48,030.00</b>		<b>S/. 48,030.00</b>		<b>S/. 48,030.00</b>		<b>S/. 48,030.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2.Ingresos proyectados

En las Tablas N.º 33 y N.º 34 se muestran los resúmenes de números de ventas del primer cuatrimestre del año 2017 y de primer cuatrimestre del año 2018 respectivamente.

Tabla 33: Resumen de número de ventas del primer cuatrimestre del año 2018

<b>PRIMER CUATRIMESTRE 2017</b>	
<b>MESES</b>	<b>NÚMERO DE VENTAS</b>
Enero	4610
Febrero	4217
Marzo	4014
Abril	4695
<b>PROMEDIO</b>	<b>4384</b>

Fuente: Reporte de venta del primer cuatrimestre del año 2017 de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

Tabla 34: Resumen de número de ventas del primer cuatrimestre del año 2018

<b>PRIMER TRIMESTRE 2018</b>	
<b>MESES</b>	<b>NÚMERO DE VENTAS</b>
Enero	4618
Febrero	4242
Marzo	3928
Abril	4189
<b>PROMEDIO</b>	<b>4244</b>

Fuente: Reporte venta del primer cuatrimestre del año 2018 de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

Con los importes promedio por pedido obtenidos de los cuatrimestres de los años 2017 y 2018 se realiza una comparación obteniendo como resultado un incremento de S/. 15 por pedido (Ver Tabla N.º 35)

Tabla 35: Comparación de los importes promedio por pedido de los primeros cuatrimestres del 2017 y 2018.

	1° CUATRIMESTRE 2017	1° CUATRIMESTRE 2018	INCREMENTO DEL IMPORTE PROMEDIO POR PEDIDO (Incluye IGV)
<b>IMPORTE PROMEDIO POR PEDIDO (S/.)</b>	101	116	15

Fuente: Reportes de ventas de los primeros trimestres del año 2017 y 2018 de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

Para esta investigación se trabajarán con 3 escenarios de contingencia como se muestra en la Tabla N.º 36.

Tabla 36: Incremento del importe promedio de venta según escenario.

	INCREMENTO CON IGV	INCREMENTO SIN IGV
Enero (2018-2017)	8.60	7.29
Febrero (2018-2017)	21.15	17.92
Marzo (2018-2017)	17.38	14.73
Abril (2018-2017)	13.91	11.79
<b>Promedio - Escenario esperado</b>	15	<b>12.93</b>
<b>Máximo - Escenario optimista</b>	21.15	<b>17.92</b>
<b>Mínimo - Escenario pesimista</b>	8.60	<b>7.29</b>

Fuente. Prueba de U de Mann Whitney.

Con el incremento del importe promedio de venta sin IGV (Ver Tabla N.º 36) y con el número promedio de ventas mensual de 4244, del primer cuatrimestre del año 2018, (Ver Tabla N.º 34), se realizó la proyección de ingresos mensual y anual como se muestra en la Tabla N.º 37.



Tabla 37: Proyección sin IGV de los ingresos de la implementación del modelo estratégico.

<b>ESCENARIO</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
<b>Esperado</b>	S/54,887	S/658,648.97
<b>Optimista</b>	S/76,070	S/912,835.54
<b>Pesimista</b>	S/30,928	S/371,135.74

Fuente: Elaboración propia.

Las proyecciones del flujo de caja del escenario optimista y pesimista se encuentran en el Anexo N.º 18 y Anexo N.º 19 respectivamente.

A continuación, se trabajará la proyección del flujo de caja y el flujo neto de efectivo del escenario esperado.

### 5.3. Flujo de Caja libre incremental

Tabla 38: Flujo de caja libre incremental.

FLUJO DE CAJA LIBRE INCREMENTAL						
DESCRIPCION	AÑO: 0	AÑO: 1	AÑO: 2	AÑO: 3	AÑO: 4	AÑO: 5
Ingreso de Ventas		S/. 658,648.97	S/. 658,648.97	S/. 658,648.97	S/. 658,648.97	S/. 658,648.97
Costo de Ventas		S/461,054.28	S/461,054.28	S/461,054.28	S/461,054.28	S/461,054.28
Costo - Modelo estratégico		S/. 48,030.00	S/. 48,030.00	S/. 48,030.00	S/. 48,030.00	S/. 48,030.00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>S/149,564.69</b>	<b>S/149,564.69</b>	<b>S/149,564.69</b>	<b>S/149,564.69</b>	<b>S/149,564.69</b>
Gasto de Administración y Venta						
<b>UTILIDAD O PERDIDA OPERATIVA</b>		<b>S/149,564.69</b>	<b>S/149,564.69</b>	<b>S/149,564.69</b>	<b>S/149,564.69</b>	<b>S/149,564.69</b>
Impuesto a la Renta (30%)		S/44,869.41	S/44,869.41	S/44,869.41	S/44,869.41	S/44,869.41
<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>S/54,630.00</b>					
Modelo Estratégico	S/. 54,630.00					
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-S/ 54,630.00</b>	<b>S/ 104,695.28</b>	<b>S/ 104,695.28</b>	<b>S/ 104,695.28</b>	<b>S/ 104,695.28</b>	<b>S/ 104,695.28</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N.º 63 se muestra la evaluación financiera que permitió evaluar los indicadores de VAN y TIR

**FLUJO NETO DE EFECTIVO**

Año de operación	Ingresos totales	Egresos Totales	Flujo Neto de Efectivo
0		S/ 54,630	-S/ 54,630
1	S/ 658,649	S/ 553,954	S/ 104,695
2	S/ 658,649	S/ 553,954	S/ 104,695
3	S/ 658,649	S/ 553,954	S/ 104,695
4	S/ 658,649	S/ 553,954	S/ 104,695
5	S/ 658,649	S/ 553,954	S/ 104,695

**CALCULO DEL VAN, R/B/C Y TIR CON UNA TASA DE DESCUENTO DEL 30%**

Año de operación	Costos totales (S/.)	Beneficios totales (S/.)	Factor de actualización 30.00%	Costos actualizados (S/.)	Beneficios actualizados (S/.)	Flujo neto de efectivo act. (S/.)
0	54,630	0	1.00	54,630	0	-54,630
1	553,954	658,649	0.77	426,118	506,653	80,535
2	553,954	658,649	0.59	327,783	389,733	61,950
3	553,954	658,649	0.46	252,141	299,795	47,654
4	553,954	658,649	0.35	193,955	230,611	36,657
5	553,954	658,649	0.27	149,196	177,393	28,197
<b>Total</b>	<b>2,270,445</b>	<b>3,293,245</b>		<b>1,403,823</b>	<b>1,604,186</b>	<b>200,363</b>

Los indicadores financieros que arroja el proyecto son:

<b>VAN=</b>	<b>200,362.67</b>	<b>Se acepta</b>
<b>TIR =</b>	<b>190.72%</b>	<b>Se acepta</b>
<b>B/C =</b>	<b>1.14</b>	<b>Se acepta</b>
<b>VA=</b>	<b>254,992.67</b>	<b>Se acepta</b>
<b>IR=</b>	<b>4.67</b>	<b>Se acepta</b>

Figura 63: Evaluación financiera.  
Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

La proyección obtenida de la implantación del modelo estratégico permite confirmar la hipótesis de investigación la cual sostiene que esta influye significativamente en la gestión comercial de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. de la ciudad de Trujillo en el año 2017.

La elaboración de la presente investigación se basó en la aplicación y análisis de diferentes herramientas del modelo secuencial del proceso estratégico, obteniendo como producto la óptima implementación del modelo estratégico propuesto, consolidando la teoría (D' Alessio, 2012) la cual indica que las estrategias guían a una empresa hacia su visión esperada, logrando alcanzar los objetivos a largo plazo.

La recolección de información tuvo un papel importante en el diseño del modelo estratégico, debido a que por medio de las encuestas a los clientes, se pudieron determinar los aspectos a mejorar, la edad promedio de los cliente, que factores diferencian a la empresa de la competencia, quienes refieren a la empresa, que recomendaciones tienen los clientes y entre otros aspectos que ayudaron al enfoque y elaboración de las estrategia; esta técnica coincide con los estudios realizados por Cadena (2016), Villacrés (2012) y Lizarzaburu y Lizarzaburu (2016) los cuales por medio de las encuestas pudieron determinar qué factores influyen directamente en la satisfacción del cliente y de esa manera poder alinearlas con las estrategias.

El análisis del negocio, al igual que en los estudios realizados por Lizarzaburu y Lizarzaburu (2016) y Vaca (2012), se realizó mediante el análisis interno y externo de

la empresa para poder determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y proceder mediante la matriz FODA a crear estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, evitar amenazas, superar las debilidades y sacar provecho a las fortalezas. Así mismo en la selección de estrategias se determinó junto con la gerente de la empresa la importancia de una estrategia que permita hacer uso de las redes sociales coincidiendo con Cadena (2016) quien sostiene que es necesario aprovechar los medios digitales para realizar publicidad y tener una mayor interacción con sus clientes.

La implementación del modelo estratégico en la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. tuvo como resultado un aumento de la satisfacción del cliente respecto a la atención brindada pasando de un 88% a un 93% de clientes satisfechos, coincidiendo con los resultados de Lizarzaburu y Lizarzaburu (2016) que logro un aumento al 95% de satisfacción de los clientes después del modelo estratégico. Del mismo modo, las inversiones realizadas en la implementación del modelo estratégico generan beneficios a largo plazo, como se evidencia a través del aumento en 14.85% respecto al monto promedio de venta. Estos resultados coinciden con el estudio realizado por Lizarzaburu y Lizarzaburu (2016) en el cual la formulación de un modelo estratégico logro un aumento de ventas de 1.4% anual como un incremento de la rentabilidad en un 4% anual en comparación al año anterior, al igual que Villacrés (2012) en donde se obtuvo la generación de nuevos clientes y por ende un aumento de sus ventas, lo que da soporte a la investigación de Espinoza (2013) quien sostiene que la aplicación de un Plan estratégico influye positivamente en la rentabilidad de la empresa y satisfacción de los clientes.

## 4.2 Conclusiones

- La implementación de un modelo estratégico influye significativamente en la gestión comercial de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C., debido a que la mediana de la variable analizada es significativamente diferente entre la gestión tradicional vs la gestión mediante un modelo estratégico en la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. logrando un incremento de un 19%. Así mismo, por medio de los flujos de caja proyectados se obtuvo que la tasa interna de retorno es de 190.72% asegurando una utilidad creciente durante los próximos 5 años, confirmándose la hipótesis propuesta de la investigación.
- Mediante una entrevista al gerente general de la empresa, encuestas a los clientes y observación directa de los procesos clave, se identificó que la gestión comercial era deficiente debido a la poca innovación en técnicas de ventas e interacción con el cliente, lo cual se evidenciaba en los resultados de las encuestas donde el 53% de los clientes calificaban los tiempos de espera entre regular y pésimo y un 12% calificaban la atención al cliente como regular y mala.
- Se realizó el análisis interno y externo de la empresa lo cual permitió determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas las cuales se emplearon en la Matriz FODA donde se obtuvieron ocho estrategias, para posteriormente analizarlas y calificarlas con la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) y junto con el gerente general de la empresa, determinando un total de cinco

estratégicas alineadas al cumplimiento de los seis objetivos estratégicos de la empresa.

- Se diseñó el modelo estratégico para la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. en base a las cinco estrategias previamente seleccionadas en base a la MCPE y la gerencia general, como marco de referencia para el cumplimiento de los seis objetivos estratégicos de la empresa para dar soporte al logro de la visión empresarial.
- Se implementaron las cinco estrategias del modelo estratégico junto al apoyo, previa coordinación y validación de la gerencia general de la empresa, permitiendo la implementación de jala vistas publicitarios en las computadoras de los vendedores, realizar sorteos periódicamente, realizar alianzas con empresas del mismo rubro, la publicación de contenidos comerciales e informativos en la fan page de la empresa en Facebook y realizar actividades que ayuden a incrementar el compromiso y motivación de los colaboradores.
- Se evaluó el impacto económico de la implementación del modelo estratégico en la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C., en base a tres escenarios de contingencia:
  - En el escenario esperado, se trabajó en base a un incremento de S/. 12.93 en el monto promedio por pedido, obteniendo un valor actual neto proyectado a 5 años de 200,362.67 y una tasa interna de retorno de 190.72%

- En el escenario optimista, se trabajó en base a un incremento de S/. 17.92 en el monto promedio por pedido, obteniendo un valor actual neto proyectado a 5 años de 330,371.38 y una tasa interna de retorno de 289.03%
- En el escenario pesimista, se trabajó en base a un incremento de S/. 7.29 en el monto promedio por pedido, obteniendo un valor actual neto proyectado a 5 años de 53,308.37 y una tasa interna de retorno de 76.37%.

En cada uno de los posibles escenarios se obtuvo una tasa interna de retorno mayor al costo de oportunidad del 30%, y un valor actual neto mayor a la inversión necesaria para la implantación del modelo estratégico, evidenciando la viabilidad del proyecto en cualquiera de los tres escenarios y su impacto económico positivo.



## Recomendaciones

- Continuar con la implementación de las cinco estrategias presentes en el modelo estratégico de acuerdo a las fechas y actividades establecidas conjuntamente con la gerencia de la empresa,
- Evaluar periódicamente la gestión comercial y el modelo estratégico mediante los indicadores propuestos, dando retroalimentación y buscando la mejora continua.
- Involucrar a todos los colaboradores de la empresa en el desarrollo del modelo estratégico para desarrollar en ellos la cultura empresarial y de mejora continua, buscando un mayor compromiso en el logro de los objetivos de la empresa.
- El Community Manager debe de estar informándose continuamente sobre las novedades del rubro automotriz, así como también de las novedades del marketing digital para brindar contenidos interactivos que logren captar la atención del público objetivo en las redes sociales.

## REFERENCIAS

- Ackoff, R. (1981). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa
- Atehortúa, F., Bustamante, R., Calderón, J., Gonzales, C., Valencia, J. & Zabala, W. (2005). *Gestión y auditoria de la calidad para organizaciones públicas*. Colombia: Universidad de Antioquia. [En línea] Recuperado el 15/05/2017 de: [https://books.google.com.pe/books?id=EaDovpo6HF4C&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=EaDovpo6HF4C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Ayala, L. & Galarza, C. (2014). *Estrategias comerciales en el posicionamiento de las piezas automotrices de plástico de Auplatec en la ciudad de Ambato, año 2013*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador.
- Barandiarán, M., Calderón, D., Chávez, G. & Coello, A. (2012). *Plan Estratégico del Sector Automotriz en el Perú – Vehículos Ligeros y Comerciales*. (Tesis de Maestría). Escuela de Posgrado. Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Cadena, A. (2016). *Estrategias Comerciales y el impacto en la participación en el mercado vidrio templado de la empresa Aluvid Glass Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Chávez, A. (2016). *Diseño de un modelo estratégico de abastecimiento y su influencia de los procesos logísticos de entrada en una empresa de calzado*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Perú.
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. (2.<sup>a</sup> ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Crecimiento del sector automotriz seria de 10% en el 2017*. (15 de diciembre de 2016). El Comercio, Lima. [En línea] Recuperado el 15/05/2017 de:

<http://elcomercio.pe/economia/peru/crecimiento-sector-automotriz-seria-10-2017-noticia-1953689>

Cuoto, J. (2003). *Administración, Gestión y Comercialización en la Pequeña Empresa*. Madrid, España: Visión Net. [En línea] Recuperado el 15/05/2017 de: [https://books.google.co.cr/books?id=SRN4IIHeWU4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=SRN4IIHeWU4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

D' Alessio, F. (2012). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. (2.<sup>a</sup> ed.). Juárez, España: Pearson.

David, F. (2012). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14.<sup>a</sup> ed.). Juárez, España: Pearson.

De Borja, F. (2008). *Sistematización de la función comercial: Como integrar con éxito su estrategia corporativa y su plan de acción comercial*. La Coñura, España: Netbiblio. [En línea] Recuperado el 15/05/2017 de: [https://books.google.com.pe/books?id=uZMW1DoEfGMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=uZMW1DoEfGMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Escalante, J. (28 de octubre de 2013). *Mirada empresarial: ¿Hacia dónde apuntan los ejecutivos nacionales?* El comercio, Lima. [En línea] Recuperado el 15/05/2017 de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/mirada-empresarial-hacia-donde-apuntan-ejecutivos-nacionales-noticia-1650898>

España, W. (2016). *Diseño de las estrategias comerciales de asistencia mecánica automotriz para el Tecnicentro Las Palmas*. (Tesis de Maestría). Unidad de Postgrado y Formación Continua. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.

*Especial EMA: Las diez empresas más admiradas del Perú*. (26 de septiembre de 2015). Gestión, Lima. [En línea] Recuperado el 15/05/2017: <http://gestion.pe/empresas/especial-ema-diez-empresas-mas-admiradas-peru-2143868>

- Espinoza, M. (2013). *Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana*. (Tesis de Maestría). Unidad de Postgrado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Madrid, España: Diaz de Santos. [En línea] Recuperado el 15/05/2017 de: [https://books.google.com.pe/books?id=\\_LnnKTPZONgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=_LnnKTPZONgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. (1ª ed.). México: Pax México. [En línea] Recuperado el 15/05/2017 de: [https://books.google.com.pe/books?id=j-B7FE7eWAYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=j-B7FE7eWAYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Garcia, F., Freijeiro, A., Loureiro, D., Lucio, E., Pérez, E., Silva, E. & Fernández, S. (2005). *Gestión comercial de la pyme. Herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente su empresa*. (1.ª ed.). Vigo, España: Ideas propias. [En línea] Recuperado el 15/05/2017 de: [https://books.google.com.pe/books?id=OfuLEwLwlJwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=OfuLEwLwlJwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Guadalupe, N. (2014). *Plan estratégico para el restaurante “Luna Bruja” en la Paz, B.C.S.* (Tesis de Maestría). División de estudios de Posgrado e Investigación. Instituto Tecnológico de La Paz, México.
- Guevara, R. (2014). *La Gestión Comercial y su incidencia en el posicionamiento en el mercado de la empresa Disnac S.A. de la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de Maestría). Dirección de Posgrado. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Guinot, C. (2009). *Métodos, técnicas y documentos utilizados en Trabajo Social*. España: Universidad de Deusto. [En línea] Recuperado el 15/05/2017 de:

[https://books.google.com.pe/books?id=\\_6ZTgIa9gF4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=_6ZTgIa9gF4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Hernández, J. (2014). *Propuesta de estrategias como instrumento para el incremento de ventas en una empresa de servicios tecnológicos*. (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional, México.

Herrero, J. (2012). *Administración, Gestión y Comercialización en la Pequeña Empresa*. (3ª ed.). Madrid, España: Paraninfo. [En línea] Recuperado el 15/05/2017 de: [https://books.google.com.pe/books?id=JEJYwOwniAwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=JEJYwOwniAwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Lizarzaburu, J. & Lizarzaburu, L. (2016). *Formulación de un modelo estratégico y su impacto en la gestión del cliente en la empresa de Transporte Cargum Express S.R.L.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Perú.

Marquina, R. (2017). *Plan estratégico para la gestión comercial de equipos de seguridad para la empresa Proteuos Security S.A.C. 2015*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica de Santa María, Perú.

Martínez, D. & Milla, A. (2012). *Introducción al Plan Estratégico*. Madrid, España: Diaz de Santos. [En línea] Recuperado el 15/05/2017 de: [https://books.google.com.pe/books?id=iykA7Wc\\_VzYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=iykA7Wc_VzYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Martínez, D. & Milla, A. (2012). *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, España: Diaz de Santos. [En línea] Recuperado el 15/05/2017 de: [https://books.google.com.pe/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Mesonero, M. & Alcaide, J. (2012). *Marketing Industrial: Como orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*. (1ª ed.). Madrid, España: ESIC. [En

[En línea] Recuperado el 15/05/2017 de:  
<https://books.google.com.pe/books?id=WLF5HFdPYt8C&printsec=frontcover&dq#v=onepage&q&f=false>

Roca, R. (2014). *La planificación estratégica como factor de éxito en el desarrollo y crecimiento de las pymes en el Ecuador*. (Tesis de Maestría). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador, Ecuador.

Rojas, C., Calderón, L., & Arango, L. (2014). *Modelo gerencial de plan estratégico para apoyar la gestión comercial de la línea comercial de dotación en Didetexco*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Medellín, Colombia.

Rubio, L. (2014). *Manual de estadística*. Perú: Universidad Privada del Norte.

Servirte, R. (2004). Bimbo: *Estrategia de éxito empresarial*. (1ª ed.). Juárez, México: Pearson.  
[En línea] Recuperado el 15/05/2017 de:  
[https://books.google.com.pe/books?id=OrSld0D-9HwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=OrSld0D-9HwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Timbiano, H. (2015). *Estrategias gerenciales para el logro de los objetivos del departamento de ventas de la empresa Anglo Automotriz S.A. concesionario Chevrolet de la provincia del Guayas, Año 2014*. (Tesis de Maestría). Universidad Regional Autónoma de los Andes Uniandes, Ecuador.

Vaca, D. (2012). *Desarrollo e implementación de un Plan Estratégico para la industria automotriz. Caso Euro Garaje*. (Tesis de Maestría). Escuela Politécnica Nacional, Ecuador.

Villacrés, J. (2012). *Estrategias de comercialización y su efectividad en el incremento de ventas Automotrices de la empresa CENTREL CAR S.A. de la ciudad de Ambato*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

Yuni, J. & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*. (2da ed.). Argentina: Brujas. [En línea] Recuperado el 15/05/2017 de: [https://books.google.com.pe/books?id=XWIkBfrJ9SoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=XWIkBfrJ9SoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

## **ANEXOS**



Anexo N.º 1 - Matriz de consistencia

Título: IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C. – TRUJILLO 2017								
Autor: ZANABRIA KOU PATRICIA FIORELLA								
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	OPERACIONALIZACIÓN						MUESTRA
		VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	INSTRUMENTO	
¿En qué medida la implementación de un modelo estratégico influye significativamente en la gestión comercial de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. en Trujillo en el año 2017?	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar la influencia de la implementación de un modelo estratégico en la gestión comercial de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. en Trujillo en el año 2017.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar la realidad problemática de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.</li> <li>Definir las estrategias necesarias para el logro de los objetivos de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.</li> <li>Diseñar un modelo estratégico que permita priorizar el cumplimiento de las principales estrategias.</li> <li>Implementar las estrategias del modelo estratégico en la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.</li> <li>Evaluar el impacto económico de la propuesta de diseñar un modelo estratégico en la gestión comercial de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.</li> </ul>	<b>INDEPENDIENTE</b> Modelo Estratégico	Eficiencia	Nivel de productividad de la inversión	$\frac{\text{Volumen de ventas} - \text{Volumen de ventas promedio}}{\text{Total inversión}}$	Índice	Reporte de ventas	La muestra está constituida por 137 clientes que realizaron compras en la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. dentro del primer trimestre del año 2017 en la ciudad de Trujillo.
			Eficacia	Nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio	$\frac{\text{Nº de clientes encuestados que califican la atención como excelente y bueno}}{\text{Total clientes encuestados}} \times 100$	Porcentaje	Cuestionarios	
				Nivel de satisfacción del cliente respecto al producto	$\frac{\text{Nº de clientes encuestados que califican la calidad de los productos como excelente y bueno}}{\text{Total clientes encuestados}} \times 100$	Porcentaje	Cuestionarios	
<b>HIPÓTESIS</b>		<b>DEPENDIENTE</b> Gestión Comercial	Efectividad	% de nuevos clientes	$\frac{\text{Nuevos clientes que realizan su primera compra}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$	Porcentaje	Cuestionarios	
			VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	INSTRUMENTO
La implementación de un modelo de estratégico influirá significativamente en la gestión comercial de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. de la ciudad de Trujillo en el año 2017.			Resultados en el cliente	Importe medio por pedido	$\frac{\text{Total importe vendido al día}}{\text{Número de ventas realizadas al día}}$	Índice	Reporte de ventas	
				Nivel de satisfacción del cliente	$\frac{\text{Nº de clientes encuestados que califican la atención como excelente y bueno}}{\text{Total clientes encuestados}} \times 100$	Porcentaje	Cuestionarios	
					$\frac{\text{Nº de clientes encuestados que califican la calidad de los productos como excelente y bueno}}{\text{Total clientes encuestados}} \times 100$	Porcentaje	Cuestionarios	
				Resultados en la empresa	% de pedidos concretados con éxito	$\frac{\text{Total pedidos mensuales} - \text{Pedidos mensuales anulados}}{\text{Total pedidos mensuales}} \times 100$	Porcentaje	Reporte de ventas
% de nuevos clientes conseguidos	$\frac{\text{Nuevos clientes que realizan su primera compra}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$	Porcentaje	Cuestionarios					


Anexo N.º 2 – Guía de entrevista

**GUÍA DE ENTREVISTA REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C**

Buenos días/tardes, la presente entrevista con fines universitarios, tiene como objetivo analizar y determinar aspectos necesarios de la actual gestión comercial dentro de la empresa, su conocimiento como gerente es muy importante por lo que le agradezco de ante mano el haberse dado un tiempo para responder las preguntas.

1. ¿Cuál es el rubro de la empresa y a que se dedica?
2. ¿Cuál es la experiencia de la empresa en el sector que sector en que se desenvuelve?
3. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
4. ¿Cómo ve usted la empresa en el futuro? ¿Cómo piensa lograrlo?
5. ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades que se evidencian en la empresa?
6. ¿Cuáles cree que son las oportunidades y las amenazas a las que se enfrenta la empresa?
7. ¿Ha pensado usted en el uso de algún tipo de tecnología?
8. ¿Puede hablarme usted de sus competidores actuales? ¿Podría mencionarme cuales son los más representativos?
9. ¿Qué diferencia a Repuestos Miguelitos de la competencia?
10. ¿Qué aspectos mejoraría dentro de la empresa para brindar una mejor atención al público?

Anexo N.º 3 – Cuestionario



**ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA  
EMPRESA REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C**

Buenos días/tardes, la presente encuesta es anónima con fines universitarios, su objetivo es analizar y determinar los aspectos necesarios para analizar la actual gestión comercial de la empresa, su colaboración es muy importante por lo que le agradezco de ante mano su gentil participación.

**F1: ¿A comprado más de una vez en la empresa?**

Sí  No

**Genero**

Femenino  Masculino

**Edad**

\_\_\_\_\_

**Com o fue tu experiencia**

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Atención al cliente					
Imagen de los colaboradores					
Imagen del local					
Conocimiento técnico					
Variedad de repuestos					
Calidad de los repuestos					
Tiempos de espera					

**¿Desde cuándo es usted cliente de Repuestos Miguelitos?**

Menos de un año  Entre 1 – 2 años

Entre 2 - 3 años  Más de 3 años

**¿Cómo llegaste a Repuestos Miguelitos?**

Pase por el lugar  Internet  Amistades  Mecánicos

**¿Qué nos diferencia de la competencia?**

Buenos precios  Variedad de marcas y productos

Buena atención  Ventas a condición

Otro: \_\_\_\_\_

**¿Cuánto tiempo se demoran en promedio los vendedores en atenderte?**

5 a 10 minutos  10 a 15 minutos

15 a 20 minutos  20 minutos a más

**¿Cuánto tiempo de espera considera el adecuado para la atención?**

5 a 10 minutos  10 a 15 minutos

15 a 20 minutos  20 minutos a más

**¿En alguna oportunidad ha tenido algún inconveniente en su compra?**

Sí

No

**Si tu respuesta fue afirmativa, evalúa la solución que te dimos**

Excelente  Bueno  Regular  Malo  Pésimo

**¿Recomendarías a Repuestos Miguelitos?**

Definitivamente sí	Sí	Tal vez	No	Definitivamente no
-----------------------	----	---------	----	-----------------------

**¡Ayúdanos a mejorar! Sugerencias o comentarios**

---



---



---



---



---

**¡Gracias por tu tiempo!**

Anexo N.º 4 – Carta de autorización del uso del nombre comercial de la empresa



**REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C.**  
**AUTOPARTES**

Telefax: 203981 Telf.: 202220 Cel.: 949635242 - 949944194 - 948845271  
RPM: #932309 - #353586 - \*130902 Nextel: 839\*8535 - 428\*9539 - 410\*8551  
E-mail: rep\_miguelitos@hotmail.com - rep.miguelitos.sac@gmail.com

Trujillo, 19 de Junio del 2017

Estimado Señores:

**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
**Trujillo**


Presente. -

Asunto: Autorización de uso del nombre comercial

Yo ZENAIDA KOU DE ZANABRIA identificada con el D.N.I. N.º 18181665 actuando como Gerente General de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C., autorizo a PATRICIA FIORELLA ZANABRIA KOU identificada con el D.N.I. N.º 70438759, estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial, para que utilice el nombre comercial de la empresa en su proyecto de tesis titulado "DISEÑO DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C. – TRUJILLO 2017".

Sin más por el momento reciban un cordial saludo de nuestra parte.


Atentamente

  
REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C.  
Zenaida Kou de Zanabria  
GERENTE GENERAL

Zenaida Kou de Zanabria

Av. César Vallejo N° 833 Urb. Aranjuez  
Trujillo - La Libertad

Anexo N.º 5 – Matrices para evaluación de expertos - Validación de instrumentos

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
<b>Título de la investigación:</b>	DISEÑO DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C. - TRUJILLO 2017			
<b>Línea de investigación:</b>	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA EN LOS NEGOCIOS			
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	DEZA CASTILLO, JUAN MIGUEL			
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	CUESTIONARIO - ENCUESTA			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?			
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?			
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?			
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?			
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?			
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?			
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?			
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?			
<p><b>Sugerencias:</b> Ver posibilidad de reducir # de preguntas en la encuesta.</p>				
<p><b>Firma del experto:</b></p> 				

**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

<b>Título de la investigación:</b>	DISEÑO DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C. - TRUJILLO 2017	
<b>Línea de investigación:</b>	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA EN LOS NEGOCIOS	
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	DEZA CASTILLO, JUAN MIGUEL	
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	GUÍA DE ENTREVISTA	

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?			
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?			
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?			
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?			
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?			
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?			
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?			
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?			

**Sugerencias:** Mejorar redacción de preguntas aplicadas a la entrevista.

**Firma del experto:**



**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**


<b>Título de la investigación:</b>	DISEÑO DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C. - TRUJILLO 2017	
<b>Línea de investigación:</b>	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA EN LOS NEGOCIOS	
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	FLORIÁN CASTILLO, ODAR ROBERTO	
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	CUESTIONARIO – ENCUESTA	

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?			
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?			
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?			
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?			
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?			
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?			
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?			
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?			

Sugerencias:

Firma del experto:



CCP 045191



**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

<b>Título de la investigación:</b>	DISEÑO DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C. - TRUJILLO 2017
<b>Línea de investigación:</b>	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA EN LOS NEGOCIOS
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	FLORIÁN CASTILLO, ODAR ROBERTO
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	GUÍA DE ENTREVISTA

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?			
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?			
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?			
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?			
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?			
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?			
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?			
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?			

**Sugerencias:**

**Firma del experto:**

*[Firma manuscrita]*  
C.P. 045191

## Anexo N.º 6 – Transcripción de la entrevista.

Buenos días/tardes, la presente entrevista con fines universitarios, tiene como objetivo analizar y determinar aspectos necesarios de la actual gestión comercial dentro de la empresa, su conocimiento como gerente es muy importante por lo que le agradezco de ante mano el haberse dado un tiempo para responder las preguntas.

### 1. **¿Cuál es el rubro de la empresa y a que se dedica?**

La empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. se encuentra dentro del rubro automotriz dedicándose a la comercialización de repuestos y accesorios para vehículos livianos y medianos.

### 2. **¿Cuál es la experiencia de la empresa en el sector que sector en que se desenvuelve?**

La empresa está próxima a cumplir 10 años de creación, lo cual ha generado que gane experiencia en el mercado local y se posicione frente a las demás empresas, puesto que este rubro ha ido creciendo y cada vez hay más empresas repuesteras que están saturando cada vez más el mercado de venta de autopartes.

### 3. **¿Cuáles son los objetivos de la empresa?**

Dentro de los principales objetivos de la empresa está el incrementar las ventas, incrementar el monto de ticket diario, reducir los tiempos de espera, tener colaboradores comprometidos y con los conocimientos necesarios para la atención, tener un mayor alcance de cliente y del mismo modo que estos estén satisfechos con nuestro servicio y productos

### 4. **¿Cómo ve usted la empresa en el futuro? ¿Cómo piensa lograrlo?**

Esperamos ser la empresa líder en venta de repuestos automotrices en el mercado local, es por ello por lo que siempre estamos al tanto de las innovaciones del rubro y buscamos la manera de solucionar las necesidades de nuestros clientes.

### 5. **¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades que se evidencian en la empresa?**

Entre las fortalezas se puede destacar que hay trabajo en equipo y relación entre los trabajadores de todas las áreas, contamos con un software que facilita la realización de ventas o búsqueda de productos; y entre las debilidades es que a veces cuando se acumulan los clientes no hay personal disponible, no se hace publicidad alguna como lo hacen las demás empresas.

### 6. **¿Cuáles cree que son las oportunidades y las amenazas a las que se enfrenta la empresa?**

Bueno como oportunidades para la empresa están las capacitaciones a los colaboradores o invertir en nuevos repuestos o publicidades que sean de interés para nuestros clientes, y como amenazas sería la competencia desleal que existe en el mercado sobre todo en la avenida donde nos ubicamos o la venta de productos robados o hechizo.

**7. ¿Ha pensado usted en el uso de algún tipo de tecnología?**

Sí, es por ello que la empresa cuenta con un sistema Sprinter en el que tenemos todos los productos y documentos digitalizados y facilita la venta o compra de nuevos productos.

**8. ¿Puede hablarme usted de sus competidores actuales? ¿Podría mencionarme cuales son los más representativos?**

Bueno en toda la avenida vallejo en la cual estamos ubicados existe gran cantidad de repuesteras, entre los principales esta Santa Mónica que cuenta con mucha experiencia en el sector, Kevin Car que es una empresa más joven, pero sin embargo tiene buena cantidad de clientes.

**9. ¿Qué diferencia a Repuestos Miguelitos de la competencia?**

En la empresa buscamos dar una solución a nuestros clientes, esto quiere decir que si no tenemos la pieza que esté buscando tratamos de conseguirlo con nuestros proveedores, de esa manera intentamos que el cliente gane confianza con la empresa.

**10. ¿Qué aspectos mejoraría dentro de la empresa para brindar una mejor atención al público?**

Más que todo mejorar la interacción con el cliente quizás con sorteos u obsequios por la compra de x producto sobre todo buscar que su espera para la atención no sea muy tediosa.

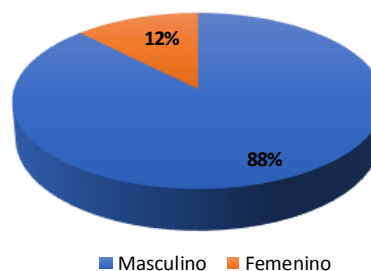
## Anexo N.º 7 – Resultados de las preguntas del cuestionario

### Nivel de satisfacción del cliente

Los resultados obtenidos mediante una encuesta de satisfacción a los clientes son mostrados a continuación.

### Genero

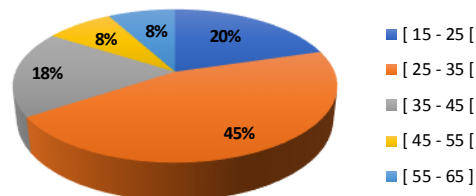
Escala	f (137)	% (100)
Masculino	120	88%
Femenino	17	12%
	137	100%



El 88% de los encuestados pertenecen al genero masculino, mientras que el 12% de los encuestados pertenecen al genero femenino. Estos resultado indican que la mayoría de clientes de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. son hombres.

### Edad

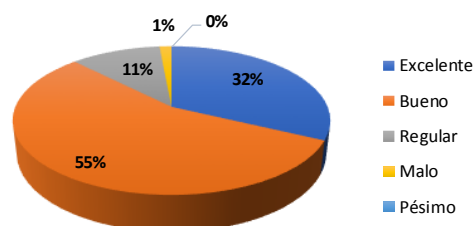
Escala	f (137)	% (100)
[ 15 - 25 [	28	20%
[ 25 - 35 [	62	45%
[ 35 - 45 [	25	18%
[ 45 - 55 [	11	8%
[ 55 - 65 ]	11	8%
	137	100%



El 20% de los encuestados se encuentran entra la edad de 15 y 24 años, el 45% entre los 25 y 34 años, el 18% entre los 35 y 44 años, el 8% entre 45 y 54 años y 8% también entre 55 y 65 años. Los resultados muestran que casi el 65% de los clientes se encuentran dentro de los 15 y 35 años.

### Atención al cliente

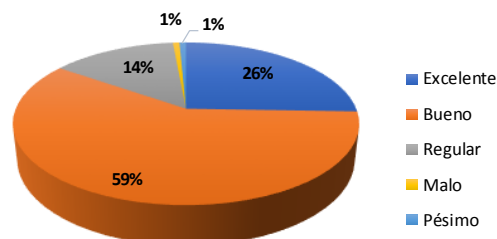
Escala	f (137)	% (100)
<i>Excelente</i>	44	32%
<i>Bueno</i>	76	55%
<i>Regular</i>	15	11%
<i>Malo</i>	2	1%
<i>Pésimo</i>	0	0%
	137	100%



El 32% de los encuestados califican la atención al cliente como excelente, el 55% lo califican como bueno, el 11% como regular, el 1% califican como malo y ningún encuestado lo califico como pésimo. Estos resultados evidencian que la mayoría de los encuestados califican la atención entre bueno y excelente, pero por otro lado el 12% lo califican como regular a malo.

### Imagen de los colaboradores

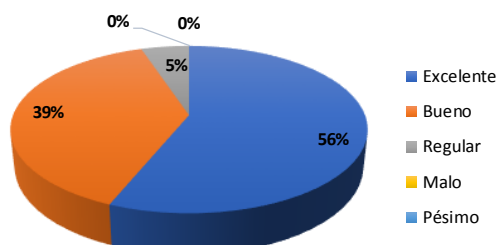
Escala	f (137)	% (100)
<i>Excelente</i>	35	26%
<i>Bueno</i>	81	59%
<i>Regular</i>	19	14%
<i>Malo</i>	1	1%
<i>Pésimo</i>	1	1%
	137	100%



El 26% de los encuestados califican la imagen de los colaboradores como excelente, el 59% lo califican como bueno, el 14% como regular y un 1% califican como malo y también otro 1% como pésimo. Estos resultados evidencian que más de la mitad de los encuestados califican la imagen de los colaboradores como bueno.

### Imagen del local

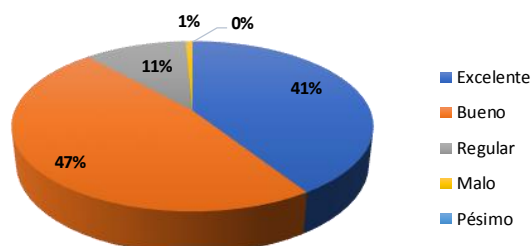
Escala	f (137)	% (100)
<i>Excelente</i>	77	56%
<i>Bueno</i>	53	39%
<i>Regular</i>	7	5%
<i>Malo</i>	0	0%
<i>Pésimo</i>	0	0%
	137	100%



El 56% de los encuestados califican la imagen del local como excelente, el 39% lo califican como bueno, el 5% como regular y ningún encuestado lo califico como malo o pésimo. Estos resultados evidencian que todos los encuestados encuentran la imagen del local entre excelente, bueno y regular, sin tener ninguna percepción mala o pésima.

### Conocimiento técnico

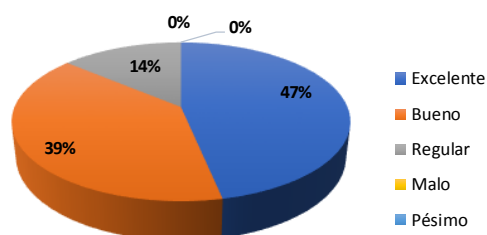
Escala	f (137)	% (100)
<i>Excelente</i>	56	41%
<i>Bueno</i>	65	47%
<i>Regular</i>	15	11%
<i>Malo</i>	1	1%
<i>Pésimo</i>	0	0%
	137	100%



El 41% de los encuestados califican el conocimiento técnico de los colaboradores de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. como excelente, el 47% lo califican como bueno, el 11% como regular, el 1% califican como malo y ningún encuestado lo califico como pésimo. Estos resultados evidencian que el 88% de los encuestados se encuentran casi satisfechos con el conocimiento de los colaboradores de la empresa.

### Variedad de repuestos

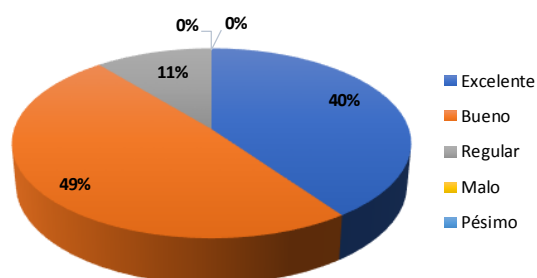
Escala	f (137)	% (100)
<i>Excelente</i>	64	47%
<i>Bueno</i>	54	39%
<i>Regular</i>	19	14%
<i>Malo</i>	0	0%
<i>Pésimo</i>	0	0%
	137	100%



El 47% de los encuestados califican la variedad de repuestos como excelente, el 39% lo califican como bueno, el 14% como regular, y ningún encuestado lo califico como malo o pésimo. Estos resultados evidencian que casi la mitad de los encuestados califican la variedad de repuestos como buena.

### Calidad de los repuestos

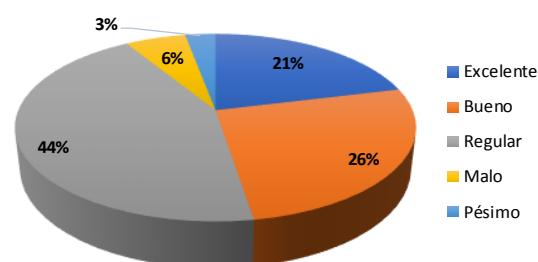
Escala	f (137)	% (100)
<i>Excelente</i>	55	40%
<i>Bueno</i>	67	49%
<i>Regular</i>	15	11%
<i>Malo</i>	0	0%
<i>Pésimo</i>	0	0%
	137	100%



El 40% de los encuestados califican la calidad de los repuestos como excelente, el 49% lo califican como bueno, el 11% como regular y ningún encuestado lo califico como malo o pésimo. Estos resultados evidencian que el 89% de los clientes tienden a calificar los repuestos de la empresa entre excelente y bueno.

### Tiempos de espera

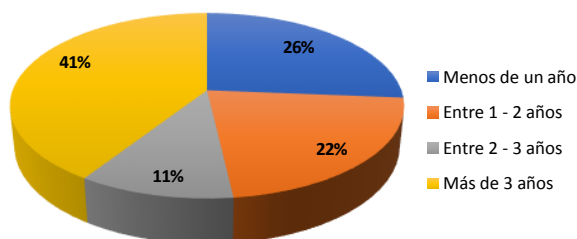
Escala	f (137)	% (100)
<i>Excelente</i>	29	21%
<i>Bueno</i>	36	26%
<i>Regular</i>	60	44%
<i>Malo</i>	8	6%
<i>Pésimo</i>	4	3%
	137	100%



El 21% de los encuestados califican los tiempos de espera como excelente, el 26% lo califican como bueno, el 44% como regular, el 6% como malo y el 3% como pésimo. Estos resultados evidencian que casi la mitad de los encuetados 44% sostienen que los tiempos de espera son regulares, teniendo a un 47% que sostienen que los tiempos son buenos y excelentes, sin embargo, aún hay clientes 9% que perciben los tiempos de espera como malos y pésimos.

### ¿Desde cuándo es usted cliente de Repuestos Miguelitos?

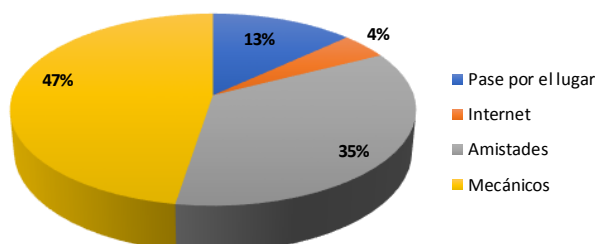
Escala	f (137)	% (100)
<i>Menos de un año</i>	36	26%
<i>Entre 1 - 2 años</i>	30	22%
<i>Entre 2 - 3 años</i>	15	11%
<i>Más de 3 años</i>	56	41%
	137	100%



El 26% de los encuestados son clientes de la empresa Repuestos Miguelitos hace menos de un año, el 22% tienen entre 1 a 2 años siendo clientes, el 11% tienen entre 2 a 3 años siendo clientes y el 41% son clientes de la empresa hace más de 3 años. Esto evidencia que la mayoría de los encuestados son clientes de la empresa desde hace más de 3 años

### ¿Cómo llegaste a Repuestos Miguelitos?

Escala	f (137)	% (100)
<i>Pase por el lugar</i>	18	13%
<i>Internet</i>	6	4%
<i>Amistades</i>	48	35%
<i>Mecánicos</i>	65	47%
	137	100%

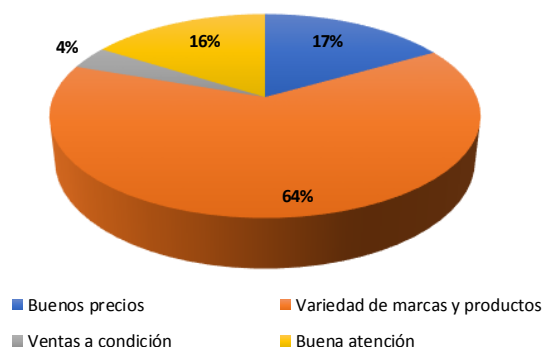


El 13% de los encuestados llegaron a la empresa Repuestos Miguelitos debido a que pasaron por el lugar, el 4% mediante internet, el 35% referidos por amistades y el 47% referidos por mecánicos. Estos resultados demuestran que los medios de referencia de mayor alcance en los clientes son las amistades y los mecánicos.



### ¿Qué nos diferencia de la competencia?

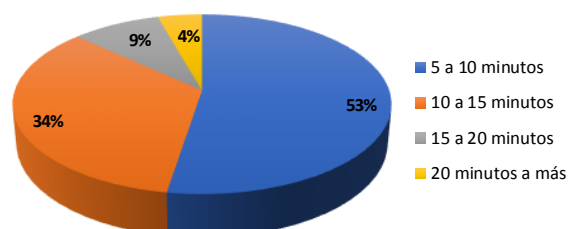
Escala	f (137)	% (100)
Buenos precios	23	17%
Variedad de marcas y productos	87	64%
Ventas a condición	5	4%
Buena atención	22	16%
	137	100%



El 17% de los encuestados sostienen que el factor diferencial de la empresa son los buenos precios, el 64% sostienen que es la variedad de marcas y productos, el 4% las ventas a condición y el 16% la buena atención. Estos resultados demuestran que el principal factor diferencial percibido por más de la mitad de la mayoría de los encuestados es la variedad de marcas y productos.

### ¿Cuánto tiempo se demoran en promedio los vendedores en atenderte?

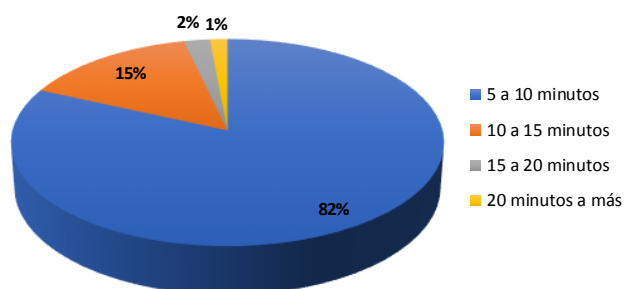
Escala	f (137)	% (100)
5 a 10 minutos	72	53%
10 a 15 minutos	47	34%
15 a 20 minutos	12	9%
20 minutos a más	6	4%
	137	100%



El 53% de los encuestados sostienen que el tiempo de demora promedio de atención por parte de los colaboradores de la empresa es de 5 a 10 minutos, el 34% sostienen que es de 10 a 15 minutos, el 9% de 15 a 20 minutos y el 4% de 20 minutos a más. Estos resultados evidencian que no existe uniformidad en los tiempos de atención a los clientes, siendo la demora para un 47% mayor a 10 minutos.

### ¿Cuánto tiempo de espera considera el adecuado para la atención?

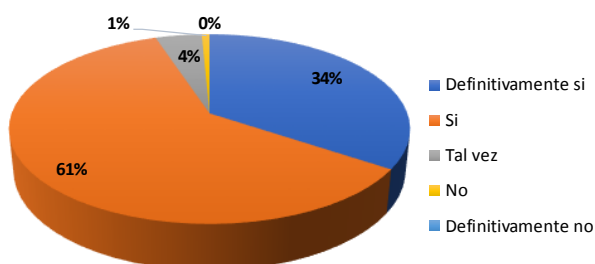
Escala	f (137)	% (100)
5 a 10 minutos	112	82%
10 a 15 minutos	20	15%
15 a 20 minutos	3	2%
20 minutos a más	2	1%
	137	100%



El 82% de los encuestados sostienen que el tiempo de espera adecuado para la atención debe de estar en una escala de 5 a 10 minutos, el 15% sostienen que debe de estar entre los 10 a 15 minutos, el 2% de 15 a 20 minutos y el 1% de 20 minutos a más. Estos resultados evidencian que una gran mayoría de clientes 82% consideran que el tiempo adecuado para la atención debe de estar entre los 5 a 10 minutos.

### ¿Recomendarías a Repuestos Miguelitos?

Escala	f (137)	% (100)
Definitivamente si	47	34%
Si	83	61%
Tal vez	6	4%
No	1	1%
Definitivamente no	0	0%
	137	100%



El 34% de los encuestados sostiene que definitivamente si recomendarían la empresa, el 61% si recomendarían la empresa, el 4% tal vez recomendarían la empresa y el 1% no recomendarían la empresa. Estos resultados evidencian que el 95% definitivamente si y si recomendarían la empresa sin embargo aún existen clientes que no recomendarías o dudarían en recomendar a la empresa.

Anexo N.º 8 – Calculo del Alfa de Cronbach

Correlaciones

	Atención al cliente	Imagen de los colaboradores	Imagen del local	Conocimiento técnico	Variedad de repuestos	Calidad de los repuestos	Tiempos de espera	Recomendar la empresa
Atención al cliente	1	,700**	,478**	,631**	,487**	,509**	,637**	,558**
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	137	137	137	137	137	137	137	137
Imagen de los colaboradores	,700**	1	,449**	,598**	,497**	,544**	,587**	,343**
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	137	137	137	137	137	137	137	137
Imagen del local	,478**	,449**	1	,542**	,436**	,425**	,253**	,405**
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000
N	137	137	137	137	137	137	137	137
Conocimiento técnico	,631**	,598**	,542**	1	,548**	,551**	,565**	,497**
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	137	137	137	137	137	137	137	137
Variedad de repuestos	,487**	,497**	,436**	,548**	1	,632**	,447**	,379**
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	137	137	137	137	137	137	137	137
Calidad de los repuestos	,509**	,544**	,425**	,551**	,632**	1	,493**	,379**
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	137	137	137	137	137	137	137	137
Tiempos de espera	,637**	,587**	,253**	,565**	,447**	,493**	1	,345**
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)		.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000
N	137	137	137	137	137	137	137	137
Recomendar la empresa	,558**	,343**	,405**	,497**	,379**	,379**	,345**	1
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	137	137	137	137	137	137	137	137

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válidos	137	100.0
Excluido <sup>a</sup>	0	0.0
Total	137	100.0

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.883	8

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

Anexo N.º 9 – Carta de aceptación de elección y aplicación de las estrategias seleccionadas.



**REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C.**  
**AUTOPARTES**

Telefax: 203981 Telf.: 202220 Cel.: 949635242 - 949944194 - 948845271  
RPM: #932309 - #353586 - \*130902 Nextel: 839\*8535 - 428\*9539 - 410\*8551  
E-mail: rep\_miguelitos@hotmail.com - rep.miguelitos.sac@gmail.com

Señores:

Buenos días, por medio de la presente se autoriza la aplicación de las cuatro estrategias las cuales han sido previamente evaluadas, puntuadas, discutidas y seleccionadas conjuntamente con la Srta. Patricia Zanabria Kou:

- Aumentar las ventas incentivando al uso del Whatsapp y el Sistema de Cotizaciones Web para realizar consultas y pedidos de mercadería mediante jala vistas publicitarios y vendedores que recomienden el uso de estos recursos a los clientes y la revisión constante de estas herramientas para brindar una respuesta rápida.
- Mejorar el clima laboral realizando actividades de esparcimiento y reuniones laborales que incrementen la motivación, productividad e inclusión laboral
- Incrementar el monto promedio de venta mediante sorteos periódicamente de kits de productos o canastas por compras mayores superiores a un monto mínimo indicado, asesorando al personal encargado de ventas a ser más sutiles para inducir e incentivar a los clientes a la compra.
- Incrementar el número de clientes, creando alianzas con los talleres, car wash o auto-boutiques para ser referencia con sus clientes realizando convenios que permitan poner o entregar artículos de merchandising de la empresa en sus instalaciones.
- Dar a conocer la empresa y atraer nuevos clientes generando contenido comercial atractivo e informativo en redes sociales mediante un mantenimiento constante a los contenidos en la fan page de Facebook.

Para la cual se le brindará el acceso a nuestras instalaciones y el total apoyo financiero para la realización correcta de estas.

Gracias por la atención prestada

Atentamente

REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C.  
*Zanabria Kou de Zanabria*  
Zanabria Kou de Zanabria  
GERENTE GENERAL

ADMINISTRACIÓN

Av. César Vallejo N° 833 Urb. Palermo  
Trujillo - La Libertad

Anexo N.º 10 – Implementación de la Estrategia 001



Anexo N.º 11 – Implementación de la Estrategia 002

**FECHA**

**EVIDENCIA**

**Navidad**









**Año Nuevo**





**Día de la  
amistad**



**Cumpleaños**







**DIA DEL  
TRABAJADOR**





**DIA DE LA  
MADRE**






Anexo N.º 12 – Implementación de la Estrategia 003.

IMAGEN DEL KIT	CARTEL DEL SORTEO	CARTEL DEL SORTEO IMPLEMENTADO
TRANSMISIÓN EN VIVO DEL SORTEO		ENTREGA DEL PREMIO AL GANADOR





Anexo N.º 13 – Descripción de las empresas en que se realizaron alianzas estratégicas.

EMPRESA	DESCRIPCIÓN	DIRECCIÓN	IMAGEN
<p><b>Autoservis Jireh</b></p>	<p>Empresa dedicada a brindar servicio automotriz como mantenimiento, configuración, reparación y limpieza de inyectores GLP.</p>	<p>Tumbes N.º 355</p>	 <p>The image shows a sign for 'Autoservis Jireh' mounted on a brick wall. The sign is divided into two main sections. The left section is titled 'CONVERSION A GLP 3da Y 5da GENERACION' and lists services: 'MANTENIMIENTO', 'CONFIGURACION', 'REPARACION', and 'LIMPIEZA DE INYECTORES GLP'. The right section is titled 'MECANICA AUTOMOTRIZ' and lists services: 'AFINAMIENTO', 'DIAGNOSTICO COM SCANNER', 'LIMPIEZA DE INYECTORES', 'REPARACION DE MOTORES', and 'INSTALACION DE COMPUTADORAS (ECU)'. There are logos for 'AC' and 'MELDAMECA' on the sign. A ladder is leaning against the wall behind the sign, and the top of a white car with the number '800' is visible in the foreground.</p>
<p><b>Empaquetaduras Soto</b></p>	<p>Empresa dedicada a la elaboración de empaquetaduras de culata y de balancín para todo tipo de vehículos.</p>	<p>Piura N.º 540</p>	 <p>The image shows the storefront of 'Empaquetaduras Soto'. The sign above the entrance reads 'EMPAQUETADURAS SOTO' and 'SOTO El Piura'. To the left of the entrance, there is a large advertisement for 'EMPAQUETADURAS SOTO' featuring a car and the text 'PREMIUM GRAPHITE', 'AMC', 'Para volar con libertad', and 'CURADO EN HELADO'. Two men are standing in the doorway, one in a red shirt and one in a white shirt.</p>

**Taller Pancho**

Taller automotriz dedicado a dar mantenimiento y reparación de todo tipo de vehículos.

Chiclayo N.º 197B



**Lavadero de Autos S.A.C.**

Empresa dedicada al lavado de autos, camionetas, combis y motos.

Jr. Puno 585



**Tuning Club  
S.A.C.**

Auto boutique de autos que  
brinda servicios como  
instalación de alarmas,  
servicio eléctrico,  
equipamiento, audio y  
multimedia, etc.

Av. Cesar Vallejo N.º  
729



**Ferretería  
Industrial Kou  
S.A.C.**

Empresa ubicada al lado de  
Repuestos Miguelitos,  
perteneciente al rubro  
ferretero.

Av. Cesar Vallejo N.º  
839



Autogas Center  
E.I.R.L.

Centro de instalación de  
equipos a gas  
convencionales y  
secuenciales.

Lambayeque N.º 456



Anexo N.º 14 - Solicitudes de permiso para alianzas estratégicas.



**REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C.**  
**AUTOPARTES**

Telefax: 203981 Telf.: 202220 Cel.: 949635242 - 949944194 - 948845271  
RPM: #932309 - #353586 - \*130902 Nextel: 839\*8535 - 428\*9539 - 410\*8551  
E-mail: rep\_miguelitos@hotmail.com - rep.miguelitos.sac@gmail.com

SEÑORES:

Taller Pancho

Cordial Saludo:

Por medio de la presente me dirijo a usted de la manera más respetuosa para presentar a nuestra organización Repuestos Miguelitos S.A.C. la cual es una empresa Trujillana dedicada a la comercialización de repuestos y accesorios para vehículos ligeros y medianos, contando con una amplia variedad de productos y marcas para los distintos modelos de autos, dispuestos a dar solución a los requerimientos de nuestros clientes, contando con colaboradores con un amplio conocimiento técnico y buen servicio.

Es por ello por lo que solicitamos su consentimiento, permiso o autorización para permitir dejar volantes publicitarios de nuestra empresa en sus instalaciones comerciales, del mismo modo estamos dispuestos a recibir sus volantes publicitarios en nuestras instalaciones para poder ser referidos recíprocamente.

Gracias por la atención prestada

Atentamente

REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C.  
*[Firma manuscrita]*  
ADMINISTRACIÓN  
Calle de Zanabria  
UNTE GENERAL

Av. César Vallejo N° 833 Urb. Palermo  
Trujillo - La Libertad



**REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C.**  
**AUTOPARTES**

Telefax: 203981 Telf.: 202220 Cel.: 949635242 - 949944194 - 948845271  
RPM: #932309 - #353586 - \*130902 Nextel: 839\*8535 - 428\*9539 - 410\*8551  
E-mail: rep\_miguelitos@hotmail.com - rep.miguelitos.sac@gmail.com

SEÑORES:

Lavadero de Autos S.A.C

Cordial Saludo:

Por medio de la presente me dirijo a usted de la manera más respetuosa para presentar a nuestra organización Repuestos Miguelitos S.A.C. la cual es una empresa Trujillana dedicada a la comercialización de repuestos y accesorios para vehículos ligeros y medianos, contando con una amplia variedad de productos y marcas para los distintos modelos de autos, dispuestos a dar solución a los requerimientos de nuestros clientes, contando con colaboradores con un amplio conocimiento técnico y buen servicio.

Es por ello por lo que solicitamos su consentimiento, permiso o autorización para permitir dejar volantes publicitarios de nuestra empresa en sus instalaciones comerciales, del mismo modo estamos dispuestos a recibir sus volantes publicitarios en nuestras instalaciones para poder ser referidos recíprocamente.

Gracias por la atención prestada

Atentamente

REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C.

Zanabria Kou Patricia  
ADMINISTRACIÓN

Av. César Vallejo N° 833 Urb. Palermo  
Trujillo - La Libertad



**REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C.**  
**AUTOPARTES**

Telefax: 203981 Telf.: 202220 Cel.: 949635242 - 949944194 - 948845271  
RPM: #932309 - #353586 - \*130902 Nextel: 839\*8535 - 428\*9539 - 410\*8551  
E-mail: rep\_miguelitos@hotmail.com - rep.miguelitos.sac@gmail.com

SEÑORES:

Autoservis Jireh

Cordial Saludo:

Por medio de la presente me dirijo a usted de la manera más respetuosa para presentar a nuestra organización Repuestos Miguelitos S.A.C. la cual es una empresa Trujillana dedicada a la comercialización de repuestos y accesorios para vehículos ligeros y medianos, contando con una amplia variedad de productos y marcas para los distintos modelos de autos, dispuestos a dar solución a los requerimientos de nuestros clientes, contando con colaboradores con un amplio conocimiento técnico y buen servicio.

Es por ello por lo que solicitamos su consentimiento, permiso o autorización para permitir dejar volantes publicitarios de nuestra empresa en sus instalaciones comerciales, del mismo modo estamos dispuestos a recibir sus volantes publicitarios en nuestras instalaciones para poder ser referidos recíprocamente.

Gracias por la atención prestada

Atentamente

  
ADMINISTRACIÓN

Av. César Vallejo N° 833 Urb. Palermo  
Trujillo - La Libertad



**REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C.**  
**AUTOPARTES**

Telefax: 203981 Telf.: 202220 Cel.: 949635242 - 949944194 - 948845271  
RPM: #932309 - #353586 - \*130902 Nextel: 839\*8535 - 428\*9539 - 410\*8551  
E-mail: rep\_miguelitos@hotmail.com - rep.miguelitos.sac@gmail.com

SEÑORES:

*Empaquetaduras Soto*

Cordial Saludo:

Por medio de la presente me dirijo a usted de la manera más respetuosa para presentar a nuestra organización Repuestos Miguelitos S.A.C. la cual es una empresa Trujillana dedicada a la comercialización de repuestos y accesorios para vehículos ligeros y medianos, contando con una amplia variedad de productos y marcas para los distintos modelos de autos, dispuestos a dar solución a los requerimientos de nuestros clientes, contando con colaboradores con un amplio conocimiento técnico y buen servicio.

Es por ello por lo que solicitamos su consentimiento, permiso o autorización para permitir dejar volantes publicitarios de nuestra empresa en sus instalaciones comerciales, del mismo modo estamos dispuestos a recibir sus volantes publicitarios en nuestras instalaciones para poder ser referidos recíprocamente.

Gracias por la atención prestada

Atentamente

REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C.

*[Firma]*  
ADMINISTRACIÓN

*[Firma]*  
Jose Carlos Soto Alvarado  
DNI: 43294870

Av. César Vallejo N° 833 Urb. Palermo  
Trujillo - La Libertad





**REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C.**  
**AUTOPARTES**

Telefax: 203981 Telf.: 202220 Cel.: 949635242 - 949944194 - 948845271  
RPM: #932309 - #353586 - \*130902 Nextel: 839\*8535 - 428\*9539 - 410\*855  
E-mail: rep\_miguelitos@hotmail.com - rep.miguelitos.sac@gmail.com

SEÑORES:

Tuning Club S.A.C.

Cordial Saludo:

Por medio de la presente me dirijo a usted de la manera más respetuosa para presentar a nuestra organización Repuestos Miguelitos S.A.C. la cual es una empresa Trujillana dedicada a la comercialización de repuestos y accesorios para vehículos ligeros y medianos, contando con una amplia variedad de productos y marcas para los distintos modelos de autos, dispuestos a dar solución a los requerimientos de nuestros clientes, contando con colaboradores con un amplio conocimiento técnico y buen servicio.

Es por ello por lo que solicitamos su consentimiento, permiso o autorización para permitir dejar volantes publicitarios de nuestra empresa en sus instalaciones comerciales, del mismo modo estamos dispuestos a recibir sus volantes publicitarios en nuestras instalaciones para poder ser referidos recíprocamente.

Gracias por la atención prestada

Atentamente

REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C.

*[Firma manuscrita]*  
ADMINISTRACIÓN

*[Firma manuscrita]*

Av. César Vallejo N° 833 Urb. Palermo  
Trujillo - La Libertad



**REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C.**  
**AUTOPARTES**

Telefax: 203981 Telf.: 202220 Cel.: 949635242 - 949944194 - 948845271  
RPM: #932309 - #353586 - \*130902 Nextel: 839\*8535 - 428\*9539 - 410\*8551  
E-mail: rep\_miguelitos@hotmail.com - rep.miguelitos.sac@gmail.com

SEÑORES:

Ferretería Industrial KOU S.A.C.

Cordial Saludo:

Por medio de la presente me dirijo a usted de la manera más respetuosa para presentar a nuestra organización Repuestos Miguelitos S.A.C. la cual es una empresa Trujillana dedicada a la comercialización de repuestos y accesorios para vehículos ligeros y medianos, contando con una amplia variedad de productos y marcas para los distintos modelos de autos, dispuestos a dar solución a los requerimientos de nuestros clientes, contando con colaboradores con un amplio conocimiento técnico y buen servicio.

Es por ello por lo que solicitamos su consentimiento, permiso o autorización para permitir dejar volantes publicitarios de nuestra empresa en sus instalaciones comerciales, del mismo modo estamos dispuestos a recibir sus volantes publicitarios en nuestras instalaciones para poder ser referidos recíprocamente.

Gracias por la atención prestada

Atentamente

REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C.

*Zenaida Kou de Zanabria*  
Zenaida Kou de Zanabria  
GERENTE GENERAL

ADMINISTRACIÓN

Miguel Eline Zanabria Botomayor  
Aprobado

Ferretería Industrial Kou S.A.C.

FERRETERIA INDUSTRIAL KOU S.A.C.

Miguel Eline Zanabria Botomayor  
Aprobado

Av. César Vallejo N° 833 Urb. Palermo  
Trujillo - La Libertad



**REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C.**  
**AUTOPARTES**

Telefax: 203981 Telf.: 202220 Cel.: 949635242 - 949944194 - 948845271  
RPM: #932309 - #353586 - \*130902 Nextel: 839\*8535 - 428\*9539 - 410\*8551  
E-mail: rep\_miguelitos@hotmail.com - rep.miguelitos.sac@gmail.com

SEÑORES:

*Autogas Center*

Cordial Saludo:

Por medio de la presente me dirijo a usted de la manera más respetuosa para presentar a nuestra organización Repuestos Miguelitos S.A.C. la cual es una empresa Trujillana dedicada a la comercialización de repuestos y accesorios para vehículos ligeros y medianos, contando con una amplia variedad de productos y marcas para los distintos modelos de autos, dispuestos a dar solución a los requerimientos de nuestros clientes, contando con colaboradores con un amplio conocimiento técnico y buen servicio.

Es por ello por lo que solicitamos su consentimiento, permiso o autorización para permitir dejar volantes publicitarios de nuestra empresa en sus instalaciones comerciales, del mismo modo estamos dispuestos a recibir sus volantes publicitarios en nuestras instalaciones para poder ser referidos recíprocamente.

Gracias por la atención prestada

Atentamente

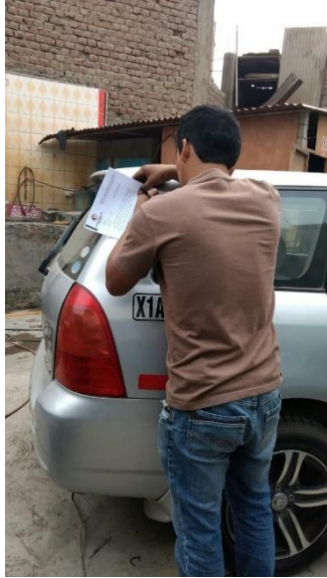
REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C.  
*Zanabria Kou de Zanabria*  
Zanabria Kou de Zanabria  
GERENTE GENERAL

ADMINISTRACIÓN



Av. César Vallejo N° 833 Urb. Palermo  
Trujillo - La Libertad

Anexo N.º 15 – Entrega de solicitudes de permiso para alianzas estratégicas.



TIPO DE PUBLICACIÓN	PUBLICACIÓN	PUBLICACIÓN REALIZADA EN FB
<p><b>Contenido Informativo</b></p>	 <p><b>5 CONSEJOS PARA PROTEGER TU AUTO</b></p> <p><b>1 EVITA PERSONAS DESCONOCIDAS</b> Al llegar a un lugar y estacionarte, siempre es recomendable revisar tus alrededores. Si detectas personas o situaciones sospechosas, busca otro lugar de estacionamiento.</p> <p><b>2 ASEGURA BIEN TU AUTO</b> Antes de bajar de tu auto asegúrate de siempre poner el freno de mano, y nunca dejes el motor encendido aunque solo pienses tardarte 5 minutos.</p> <p><b>3 GUARDA TUS OBJETOS DE VALOR</b> Tu auto cuenta con varios compartimentos para guardar tus objetos y ocultarlos del exterior. Lo más recomendable es que guardes cables, cargadores, y sobre todo, cualquier objeto que pueda considerarse de valor, no importa a dónde vayas.</p> <p><b>4 EVITA LUGARES SOLITARIOS</b> Trata de no estacionarte en callejones o lugares solitarios sin iluminación. No solo es un riesgo para tu auto cuando no estás, sino también si sales algo tarde y vas solo, mientras te subes a tu auto.</p> <p><b>5 UTILIZA SISTEMAS DE SEGURIDAD</b> Utilizar bastón de seguridad y alarmas ayudan a evitar que nos abran el auto sin autorización. Esto te dará tiempo para evitar el robo de tus objetos dentro de tu auto, y hasta evitarlos.</p>	 <p>Repuestos Miguelitos SAC @rep.miguelitos</p> <p>Inicio Información Fotos Opiniones Videos Publicaciones Comunidad Promocionar Administrar promociones</p> <p>Te gusta   Siguiendo   Compartir</p> <p>Puedes llegar a 110 000 personas en Facebook que se encuentran en un radio de 1 kilómetro de tu negocio. Promocionar negocio local</p> <p>Repuestos Miguelitos SAC Publicado por Patriola Zanabria Kou [?] · Hace un momento ·</p> <p>Para que nuestros vehículos no sean víctimas de la delincuencia, te dejamos estos 5 consejos!</p> <p><b>5 CONSEJOS PARA PROTEGER TU AUTO</b></p> <p><b>1 EVITA PERSONAS DESCONOCIDAS</b> Al llegar a un lugar y estacionarte, siempre es recomendable revisar tus alrededores. Si detectas personas o situaciones sospechosas, busca otro lugar de estacionamiento.</p> <p><b>2 ASEGURA BIEN TU AUTO</b> Antes de bajar de tu auto asegúrate de siempre poner el freno de mano, y nunca dejes el motor encendido aunque solo pienses tardarte 5 minutos.</p> <p><b>3 GUARDA TUS OBJETOS DE VALOR</b> Tu auto cuenta con varios compartimentos para guardar tus objetos y ocultarlos del exterior. Lo más recomendable es que guardes cables, cargadores, y sobre todo, cualquier objeto que pueda considerarse de valor, no importa a dónde vayas.</p> <p><b>4 EVITA LUGARES SOLITARIOS</b> Trata de no estacionarte en callejones o lugares solitarios sin iluminación. No solo es un riesgo para tu auto cuando no estás, sino también si sales algo tarde y vas solo, mientras te subes a tu auto.</p> <p><b>5 UTILIZA SISTEMAS DE SEGURIDAD</b> Utilizar bastón de seguridad y alarmas ayudan a evitar que nos abran el auto sin autorización. Esto te dará tiempo para evitar el robo de tus objetos dentro de tu auto, y hasta evitarlos.</p> <p>Promocionar publicación</p>

**Contenido Informativo**



Contenido multimedia



Contenido multimedia





Contenido promocional



**Contenido multimedia**



**Contenido Informativo**



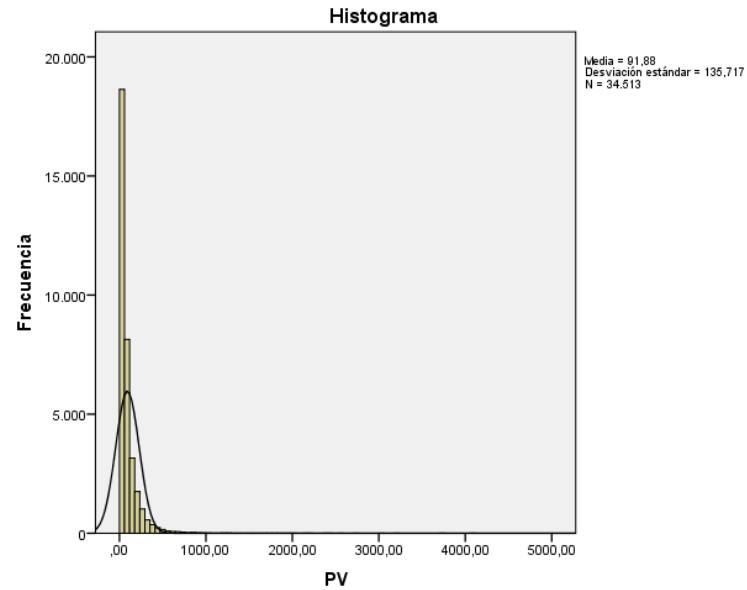
**Contenido promocional**



## Anexo N.º 17 – Prueba de Normalidad

Estadísticos		
M.N.		
N	Válido	34513
	Perdidos	0

Estadísticos		
M.N.		
N	Válido	34513
	Perdidos	0
Asimetría		6.798
Error estándar de asimetría		.013
Curtosis		97.338
Error estándar de curtosis		.026



### Pruebas NPar

#### Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		PV
N		34513
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	91.8819
	Desviación estándar	135.71718
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.251
	Positivo	.203
	Negativo	-.251
Estadístico de prueba		.251
Sig. asintótica (bilateral)		,000 <sup>c</sup>

- a. La distribución de prueba es normal.
- b. Se calcula a partir de datos.
- c. Corrección de significación de Lilliefors.

### Mes Año = Enero2016

#### Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra<sup>a</sup>

		PVE
N		5366
Parámetros normales <sup>b,c</sup>	Media	84.6643
	Desviación estándar	151.24906
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.289
	Positivo	.223
	Negativo	-.289
Estadístico de prueba		.289
Sig. asintótica (bilateral)		.000 <sup>d</sup>

a. Mes Año = Enero2016

b. La distribución de prueba es normal.

c. Se calcula a partir de datos.

d. Corrección de significación de Lilliefors.

### Mes Año = Enero2017

#### Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra<sup>a</sup>

		PVE
N		4610
Parámetros normales <sup>b,c</sup>	Media	89.5440
	Desviación	130.89574
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.248
	Positivo	.206
	Negativo	-.248
Estadístico de prueba		.248
Sig. asintótica (bilateral)		.000 <sup>d</sup>

a. Mes Año = Enero2017

b. La distribución de prueba es normal.

c. Se calcula a partir de datos.

d. Corrección de significación de Lilliefors.

### Mes Año = Enero2018

#### Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra<sup>a</sup>

		PVE
N		4618
Parámetros normales <sup>b,c</sup>	Media	96.8315
	Desviación	142.35337
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.250
	Positivo	.213
	Negativo	-.250
Estadístico de prueba		.250
Sig. asintótica (bilateral)		.000 <sup>d</sup>

a. Mes Año = Enero2018

b. La distribución de prueba es normal.

c. Se calcula a partir de datos.

d. Corrección de significación de Lilliefors.

### Mes Año = Febrero2016

#### Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra<sup>a</sup>

		PVF
N		4883
Parámetros normales <sup>b,c</sup>	Media	88.4582
	Desviación estándar	137.33766
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.261
	Positivo	.211
	Negativo	-.261
Estadístico de prueba		.261
Sig. asintótica (bilateral)		.000 <sup>d</sup>

a. Mes Año = Febrero2016

b. La distribución de prueba es normal.

c. Se calcula a partir de datos.

d. Corrección de significación de Lilliefors.

### Mes Año = Febrero2017

#### Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra<sup>a</sup>

		PVF
N		4217
Parámetros normales <sup>b,c</sup>	Media	83.3308
	Desviación	125.82941
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.256
	Positivo	.193
	Negativo	-.256
Estadístico de prueba		.256
Sig. asintótica (bilateral)		.000 <sup>d</sup>

a. Mes Año = Febrero2017

b. La distribución de prueba es normal.

c. Se calcula a partir de datos.

d. Corrección de significación de Lilliefors.

### Mes Año = Febrero2018

#### Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra<sup>a</sup>

		PVF
N		4242
Parámetros normales <sup>b,c</sup>	Media	101.2548
	Desviación	148.29283
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.249
	Positivo	.208
	Negativo	-.249
Estadístico de prueba		.249
Sig. asintótica (bilateral)		.000 <sup>d</sup>

a. Mes Año = Febrero2018

b. La distribución de prueba es normal.

c. Se calcula a partir de datos.

d. Corrección de significación de Lilliefors.

**Mes Año = Marzo2016**

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra<sup>a</sup>

		PVM
N		4926
Parámetros normales <sup>b,c</sup>	Media	84.2394
	Desviación estándar	135.02423
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.268
	Positivo	.207
	Negativo	-.268
Estadístico de prueba		.268
Sig. asintótica (bilateral)		.000 <sup>d</sup>

a. Mes Año = Marzo2016

b. La distribución de prueba es normal.

c. Se calcula a partir de datos.

d. Corrección de significación de Lilliefors.

**Mes Año = Marzo2017**

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra<sup>a</sup>

		PVM
N		4014
Parámetros normales <sup>b,c</sup>	Media	82.2945
	Desviación	125.03223
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.256
	Positivo	.195
	Negativo	-.256
Estadístico de prueba		.256
Sig. asintótica (bilateral)		.000 <sup>d</sup>

a. Mes Año = Marzo2017

b. La distribución de prueba es normal.

c. Se calcula a partir de datos.

d. Corrección de significación de Lilliefors.

**Mes Año = Marzo2018**

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra<sup>a</sup>

		PVM
N		3928
Parámetros normales <sup>b,c</sup>	Media	97.0256
	Desviación	136.18580
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.240
	Positivo	.202
	Negativo	-.240
Estadístico de prueba		.240
Sig. asintótica (bilateral)		.000 <sup>d</sup>

a. Mes Año = Marzo2018

b. La distribución de prueba es normal.

c. Se calcula a partir de datos.

d. Corrección de significación de Lilliefors.

**Mes Año = Abril2016**

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra<sup>a</sup>

		PVA
N		5213
Parámetros normales <sup>b,c</sup>	Media	84.5450
	Desviación estándar	130.79710
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.261
	Positivo	.206
	Negativo	-.261
Estadístico de prueba		.261
Sig. asintótica (bilateral)		.000 <sup>d</sup>

a. Mes Año = Abril2016

b. La distribución de prueba es normal.

c. Se calcula a partir de datos.

d. Corrección de significación de Lilliefors.

**Mes Año = Abril2017**

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra<sup>a</sup>

		PVA
N		4695
Parámetros normales <sup>b,c</sup>	Media	86.6043
	Desviación	142.05392
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.273
	Positivo	.220
	Negativo	-.273
Estadístico de prueba		.273
Sig. asintótica (bilateral)		.000 <sup>d</sup>

a. Mes Año = Abril2017

b. La distribución de prueba es normal.

c. Se calcula a partir de datos.

d. Corrección de significación de Lilliefors.

**Mes Año = Abril2018**

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra<sup>a</sup>

		PVA
N		4189
Parámetros normales <sup>b,c</sup>	Media	98.3935
	Desviación	130.43015
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.227
	Positivo	.198
	Negativo	-.227
Estadístico de prueba		.227
Sig. asintótica (bilateral)		.000 <sup>d</sup>

a. Mes Año = Abril2018

b. La distribución de prueba es normal.

c. Se calcula a partir de datos.

d. Corrección de significación de Lilliefors.

Resumen	Incremento (soles)	
Enero (2018-2017)	7.29	
Febrero (2018-2017)	17.92	
Marzo (2018-2017)	14.73	
Abril (2018-2017)	11.79	
Promedio	12.93	Escenario esperado
Máximo	17.92	Escenario optimista
Mínimo	7.29	Escenario pesimista

Resumen de procesamiento de casos

Aplicación		Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
PV	Gestión Tradicional	17536	100.0%	0	0.0%	17536	100.0%
	Modelo Estratégico	16977	100.0%	0	0.0%	16977	100.0%

Descriptivos

Aplicación			Estadístico	Error estándar
PV	Gestión Tradicional	Media	85.6034	.99319
		95% de intervalo de confianza para la media	Limite inferior 83.6567 Limite superior 87.5502	
		Media recortada al 5%	67.9072	
		Mediana	48.3100	
		Varianza	17298.004	
		Desviación estándar	131.52188	
		Mínimo	.01	
		Máximo	4059.32	
		Rango	4059.31	
	Rango intercuartil	81.35		
	Asimetría	8.078	.018	
	Curtosis	139.225	.037	
	Modelo Estratégico	Media	98.3671	1.07161
		95% de intervalo de confianza para la media	Limite inferior 96.2666 Limite superior 100.4675	
		Media recortada al 5%	78.6704	
		Mediana	57.6300	
		Varianza	19495.524	
		Desviación estándar	139.62637	
		Mínimo	.01	
Máximo		3190.68		
Rango		3190.67		
Rango intercuartil		90.67		
Asimetría	5.703	.019		
Curtosis	63.628	.038		

**Mes Año = Enero2017**

**Resumen de procesamiento de casos<sup>a</sup>**

Aplicación		Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
PV	Gestión Tradicional	4610	100.0%	0	0.0%	4610	100.0%

a. Mes Año = Enero2017

**Descriptivos<sup>a</sup>**

Aplicación	Gestión	Estadístico	Error estándar
PV	Tradicional	Media	89.5440
		95% de intervalo de confianza para la media	85.7645
		Límite inferior	93.3235
		Límite superior	71.3460
		Media recortada al 5%	49.1500
		Mediana	17133.696
		Varianza	130.89574
		Desviación estándar	.01
		Mínimo	2222.03
		Máximo	2222.02
		Rango	85.59
		Rango intercuartil	5.616
		Asimetría	.036
		Curtois	.072

**Mes Año = Febrero2017**

**Resumen de procesamiento de casos<sup>a</sup>**

Aplicación		Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
PV	Gestión Tradicional	4217	100.0%	0	0.0%	4217	100.0%

a. Mes Año = Febrero2017

**Descriptivos<sup>a</sup>**

Aplicación	Gestión	Estadístico	Error estándar
PV	Tradicional	Media	83.3308
		95% de intervalo de confianza para la media	79.5319
		Límite inferior	87.1296
		Límite superior	67.5298
		Media recortada al 5%	47.4600
		Mediana	15833.041
		Varianza	125.82941
		Desviación estándar	.01
		Mínimo	4059.32
		Máximo	4059.31
		Rango	82.20
		Rango intercuartil	10.734
		Asimetría	.038
		Curtois	.075

**Mes Año = Enero2018**

**Resumen de procesamiento de casos<sup>a</sup>**

Aplicación		Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
PV	Modelo Estratégico	4618	100.0%	0	0.0%	4618	100.0%

a. Mes Año = Enero2018

**Descriptivos<sup>a</sup>**

Aplicación	Modelo	Estadístico	Error estándar
PV	Estratégico	Media	96.8315
		95% de intervalo de confianza para la media	92.7247
		Límite inferior	100.9382
		Límite superior	76.6407
		Media recortada al 5%	57.6300
		Mediana	20264.481
		Varianza	142.35337
		Desviación estándar	.85
		Mínimo	3050.85
		Máximo	3050.00
		Rango	87.29
		Rango intercuartil	6.353
		Asimetría	.036
		Curtois	.072

**Mes Año = Febrero2018**

**Resumen de procesamiento de casos<sup>a</sup>**

Aplicación		Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
PV	Modelo Estratégico	4242	100.0%	0	0.0%	4242	100.0%

a. Mes Año = Febrero2018

**Descriptivos<sup>a</sup>**

Aplicación	Modelo	Estadístico	Error estándar
PV	Estratégico	Media	101.2548
		95% de intervalo de confianza para la media	96.7910
		Límite inferior	105.7186
		Límite superior	80.5226
		Media recortada al 5%	57.6300
		Mediana	21990.763
		Varianza	148.29283
		Desviación estándar	.42
		Mínimo	3190.68
		Máximo	3190.26
		Rango	94.07
		Rango intercuartil	6.345
		Asimetría	.038
		Curtois	.075



**Mes Año = Marzo2017**

**Resumen de procesamiento de casos<sup>a</sup>**

Aplicación		Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
PV	Gestión Tradicional	4014	100.0%	0	0.0%	4014	100.0%

a. Mes Año = Marzo2017

**Descriptivos<sup>a</sup>**

Aplicación	Estadístico	Error estándar
PV	Media	1.97348
	95% de intervalo de confianza para la media	
	Límite inferior	
	Límite superior	
	Media recortada al 5%	
	Mediana	
	Varianza	
	Desviación estándar	
	Mínimo	
	Máximo	
	Rango	
	Rango intercuartil	
	Asimetría	.039
	Curtosis	.077

**Mes Año = Abril2017**

**Resumen de procesamiento de casos<sup>a</sup>**

Aplicación		Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
PV	Gestión Tradicional	4695	100.0%	0	0.0%	4695	100.0%

a. Mes Año = Abril2017

**Descriptivos<sup>a</sup>**

Aplicación	Estadístico	Error estándar
PV	Media	2.07317
	95% de intervalo de confianza para la media	
	Límite inferior	
	Límite superior	
	Media recortada al 5%	
	Mediana	
	Varianza	
	Desviación estándar	
	Mínimo	
	Máximo	
	Rango	
	Rango intercuartil	
	Asimetría	.036
	Curtosis	.071

**Mes Año = Marzo2018**

**Resumen de procesamiento de casos<sup>a</sup>**

Aplicación		Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
PV	Modelo Estratégico	3928	100.0%	0	0.0%	3928	100.0%

a. Mes Año = Marzo2018

**Descriptivos<sup>a</sup>**

Aplicación	Estadístico	Error estándar
PV	Media	2.17293
	95% de intervalo de confianza para la media	
	Límite inferior	
	Límite superior	
	Media recortada al 5%	
	Mediana	
	Varianza	
	Desviación estándar	
	Mínimo	
	Máximo	
	Rango	
	Rango intercuartil	
	Asimetría	.039
	Curtosis	.078

**Mes Año = Abril2018**

**Resumen de procesamiento de casos<sup>a</sup>**

Aplicación		Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
PV	Modelo Estratégico	4189	100.0%	0	0.0%	4189	100.0%

a. Mes Año = Abril2018

**Descriptivos<sup>a</sup>**

Aplicación	Estadístico	Error estándar
PV	Media	2.01522
	95% de intervalo de confianza para la media	
	Límite inferior	
	Límite superior	
	Media recortada al 5%	
	Mediana	
	Varianza	
	Desviación estándar	
	Mínimo	
	Máximo	
	Rango	
	Rango intercuartil	
	Asimetría	.038
	Curtosis	.078

Anexo N.º 18 – Flujo Neto de Efectivo – Escenario Optimista.

**FLUJO NETO DE EFECTIVO**

Año de operación	Ingresos totales*	Egresos totales	Flujo Neto de Efectivo
0		S/ 54,630	-S/ 54,630
1	S/ 912,836	S/ 754,761	S/ 158,074
2	S/ 912,836	S/ 754,761	S/ 158,074
3	S/ 912,836	S/ 754,761	S/ 158,074
4	S/ 912,836	S/ 754,761	S/ 158,074
5	S/ 912,836	S/ 754,761	S/ 158,074

**CALCULO DEL VAN, R B/C Y TIR CON UNA TASA DE DESCUENTO DEL 30%**

Año de operación	Costos totales (S/.)	Beneficios totales (S/.)	Factor de actualización 30.00%	Costos actualizados (S/.)	Beneficios actualizados (S/.)	Flujo neto de efectivo act. (S/.)
0	54,630	0	1.00	54,630	0	-54,630
1	754,761	912,836	0.77	580,585	702,181	121,596
2	754,761	912,836	0.59	446,604	540,139	93,535
3	754,761	912,836	0.46	343,542	415,492	71,950
4	754,761	912,836	0.35	264,263	319,609	55,346
5	754,761	912,836	0.27	203,279	245,853	42,574
<b>Total</b>	<b>3,073,674</b>	<b>4,564,178</b>		<b>1,892,903</b>	<b>2,223,275</b>	<b>330,371</b>

Los indicadores financieros que arroja el proyecto son:

<b>VAN=</b>	<b>330,371.38</b>	<b>Se acepta</b>
<b>TIR =</b>	<b>289.03%</b>	<b>Se acepta</b>
<b>B/C =</b>	<b>1.17</b>	<b>Se acepta</b>

<b>VA=</b>	<b>385,001.38</b>	<b>Se acepta</b>
<b>IR=</b>	<b>7.05</b>	<b>Se acepta</b>

Anexo N.º 19 – Flujo Neto de Efectivo – Escenario Pesimista.

**FLUJO NETO DE EFECTIVO**

Año de operación	Ingresos totales*	Egresos totales	Flujo Neto de Efectivo
0		S/ 54,630	-S/ 54,630
1	S/ 371,136	S/ 326,818	S/ 44,318
2	S/ 371,136	S/ 326,818	S/ 44,318
3	S/ 371,136	S/ 326,818	S/ 44,318
4	S/ 371,136	S/ 326,818	S/ 44,318
5	S/ 371,136	S/ 326,818	S/ 44,318

**CALCULO DEL VAN, R/B/C Y TIR CON UNA TASA DE DESCUENTO DEL 30%**

Año de operación	Costos totales (S/.)	Beneficios totales (S/.)	Factor de actualización 30.00%	Costos actualizados (S/.)	Beneficios actualizados (S/.)	Flujo neto de efectivo act. (S/.)
0	54,630	0	1.00	54,630	0	-54,630
1	326,818	371,136	0.77	251,399	285,489	34,090
2	326,818	371,136	0.59	193,384	219,607	26,223
3	326,818	371,136	0.46	148,757	168,928	20,172
4	326,818	371,136	0.35	114,428	129,945	15,517
5	326,818	371,136	0.27	88,022	99,958	11,936
<b>Total</b>	<b>1,361,903</b>	<b>1,855,679</b>		<b>850,619</b>	<b>903,927</b>	<b>53,308</b>

Los indicadores financieros que arroja el proyecto son:

<b>VAN=</b>	<b>53,308.37</b>	<b>Se acepta</b>
<b>TIR =</b>	<b>76.37%</b>	<b>Se acepta</b>
<b>B/C =</b>	<b>1.06</b>	<b>Se acepta</b>

<b>VA=</b>	<b>107,938.37</b>	<b>Se acepta</b>
<b>IR=</b>	<b>1.98</b>	<b>Se acepta</b>

**Anexo N.º 20 – Licencia de Funcionamiento.**

**MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO**

**LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO - Nro. 000906 - 2018 MPT-GDEL-SGLC**

**Ley Nro. 28976**

En uso de las Facultades conferidas mediante Resolución Gerencial N° 1261-2013-MPT-GDEL, la Ordenanza Municipal Nro 031-2013-MPT y la Ley Orgánica de Municipalidades.

**CONCEDE A:**

**Titular :** REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C

**Doc. de Identidad :** RUC: 20481892296

**Representante Legal :** KOU DE ZANABRIA, ZENaida

**Doc. de Identidad :** DNI: 18181665

**Nombre Comercial :** REPUESTOS MIGUELITOS

**Dirección :** AV. CESAR VALLEJO N° 833 URB. ARANJUEZ

**Código Catastral :** " 010802602000 "

**Giro :** " Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores (radios, alarmas, cerraduras, sistema de climatización automotor, faros, aros, máscaras, parachoques, espejos, etc) Autoboutique "

**Zonificación :** " ZRE-CZ(e) "

**Área :** 632.50 m2

**Visto el Expediente :** 11176 - 2018 - MPT - 1

Trujillo, 08 de Mayo del 2018

**PROHIBICIONES AL ESTABLECIMIENTO**

Prohibida la contaminación ambiental

Prohibido el uso de la Vía Pública y Area de Retiro

**ES OBLIGATORIO QUE SE EXHIBA EN UN LUGAR VISIBLE DEL ESTABLECIMIENTO**

**Nº 001103**

**MPT** Gerencia de Desarrollo Económico Subgerencia de Licencias y Comercialización **CIG-MPT**

Anexo N.º 21 – Certificado de Defensa Civil.



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO  
SUBGERENCIA DE DEFENSA CIVIL



**CERTIFICADO DE INSPECCIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD EN  
EDIFICACIONES BÁSICA EX ANTE**

**Nº 0080 - 2018**

El Órgano Ejecutante de la Municipalidad Provincial de Trujillo, en cumplimiento de lo establecido en el D.S. N° 058-2014-PCM, ha realizado la Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones de Detalle a la edificación, local, establecimiento:

**REPUESTOS MIGUELITOS**

(Nombre Comercial)

ubicado en AV. CESAR VALLEJO Nº 833 URB. ARANJUEZ  
(Calle, Av., Jr., Lote., Mz., Urb.)

Distrito Trujillo, Provincia: Trujillo, Departamento: La Libertad

solicitado por REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C  
(Nombre del propietario, representante legal, conductor o administrador)

El que suscribe **CERTIFICA** que el objeto de la Inspección antes señalado **CUMPLE** con la normativa en materia de seguridad en edificaciones vigente.

Capacidad Máxima de la Edificación: 21 ( VEINTIUNO ) personas  
(En números) (En letras)

Giro o actividad de la Edificación: COMERCIO - REPUESTOS VEHICULOS

Área Ocupada de la Edificación (m<sup>2</sup>): 632.50

Expediente N°: 29385 - 2017 Resolución N°: 550 - 2018

**VIGENCIA 2 AÑOS\*** LUGAR: Trujillo

FECHA DE EXPEDICIÓN: 02-05-2018  
(D/M/A)

FECHA DE SOLICITUD DE RENOVACIÓN: 15-04-2020  
(Treinta días hábiles anteriores a la fecha de caducidad) (D/M/A)

FECHA DE CADUCIDAD: 01-05-2020  
(D/M/A)



(FIRMA Y SELLO)

" El presente Certificado de ITSE no constituye autorización alguna para el funcionamiento del objeto de la presente inspección".

**NOTA:**

- DE ACUERDO A LAS NORMAS VIGENTES, EL PRESENTE CERTIFICADO DEBERÁ SER FIRMADO POR LA AUTORIDAD COMPETENTE.
- ESTE CERTIFICADO DEBERÁ COLOCARSE EN UN LUGAR VISIBLE DENTRO DE LA EDIFICACIÓN, LOCAL, ESTABLECIMIENTO O INSTALACIÓN.
- CUALQUIER TACHA O ENMENDADURA INVALIDA EL PRESENTE CERTIFICADO.
- \* VIGENCIA ESTABLECIDA EN EL ARTÍCULO ÚNICO DE LA LEY N° 30619.

**Nº 00211**

Anexo N.º 22 – Política de Seguridad de la Información.

## POLITICA DE SEGURIDAD DE INFORMACIÓN

### 1. OBJETIVO

Proporcionar dirección y apoyo por parte de la gerencia de Repuestos Miguelitos S.A.C., para la seguridad de la información en concordancia con las necesidades del negocio y las leyes y regulaciones relevantes.

### 2. ALCANCE

Definir un conjunto de políticas para la seguridad de la información, las cuales deben ser aprobadas por la gerencia de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C., publicadas y comunicadas a los empleados y las partes externas relevantes.

### 3. ESPECIFICACIÓN

Las políticas de seguridad de la información tienen como fin delimitar parámetros de uso no solo de información sino también de equipos y otros activos importantes de la empresa asegurando que se cumplen los objetivos específicos de seguridad e la información de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.

### 4. ASPECTOS OBLIGATORIOS

- Se deben abordar los requisitos de la estrategia de negocio, para la creación de políticas de la empresa.
- Se deben tener en cuenta las regulaciones, leyes y contratos.
- Se deben abordar imprevistos como amenazas de seguridad de la información actuales y previstas.
- Se deben contener declaraciones como asignación de responsabilidades generales y específicas para la gestión de seguridad de la información en los roles definidos.

- En reunión con la Alta Gerencia se ha establecido el uso de la ISO27001 e ISO27002, para ser usada dentro de la empresa y en la cual se usará para aplicar los controles de seguridad del estándar internacional.

## **5. RESPONSABILIDADES**

- El encargado del área de sistemas de la empresa deberá realizar un análisis de riesgos para el Sistema web y Whatsapp con el fin de prever futuros incidentes de seguridad de la e información
- Toda el área de gerencia será responsable de analizar las políticas a implementar en la empresa, así como también de aprobarlas y comunicarlas a sus empleados.
- El encargado de cada área deberá proponer las políticas de acuerdo a los requerimientos y necesidades de su área con el fin de proteger la información de la empresa.

## **6. CONTROLES**

- Las políticas de establecidas deberán ser apoyadas por las políticas sobre temas específicos, las cuales exigen aún más la implantación de los controles de seguridad de la información.
- Se deberá monitorear periódicamente las políticas implantadas con fines de asegurar su cumplimiento y aplicación en las diferentes áreas de la empresa.
- Se deberá establecer sanciones a fin de castigar las malas prácticas o el incumplimiento de las políticas de seguridad de la información establecidas y aprobadas por la gerencia.

Anexo N.º 23. - Gráfico del comportamiento de monto promedio de venta de los primeros cuatrimestres de los años 2016, 2017 y 2018.

