

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA DE MARKETING
PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE UNA
PEQUEÑA EMPRESA DE METALMECÁNICA EN COMAS,
2021”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de:

Licenciada en Administración

Autora:

Wendy Karina Ochoa Hernandez

Asesor:

Mg. Richard Alejandro Aguirre Camarena

Código ORCID

<https://orcid.org/0000-0002-3435-067X>

Lima - Perú

2022

DEDICATORIA

Agradecer a Dios por darme la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente, a mi abuelita por su dedicación y constancia que tuvo a fin de poder brindarme una educación digna, a mi familia por el apoyo incondicional que tengo de parte de ellos con el único objetivo de hacer efectivo mis logros profesionales y a mí misma porque a pesar de las adversidades continúo avanzando paso a paso, y esto es algo que realmente me enorgullece.

AGRADECIMIENTO

A todos los docentes de la Facultad de Negocios en la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte. Gracias por diseñar mi perfil profesional y brindarme la oportunidad de proporcionarme los conocimientos cognitivos, procedimentales y actitudinales para desarrollarlo durante toda la vida.

A mi asesor por su trabajo de orientación académica y recomendaciones necesarias a fin de mejorar continuamente la investigación de suficiencia profesional. Gracias por su valiosa asesoría y enseñanza que facilita mi aprendizaje por competencias y mi profesionalización.

Gracias a los trabajadores y a los clientes de la pequeña empresa de metalmecánica, quienes me brindaron su valioso tiempo, vivencias y experiencias para culminar el Informe de Investigación. Ellos me brindaron la posibilidad de conocer las fortalezas internas y aprovechar las oportunidades externas que brinda el mercado para gestionar y garantizar su crecimiento empresarial. Gracias por su rica y valiosa información.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN EJECUTIVO	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Descripción de la Empresa	9
1.2. Antecedentes.....	13
1.3. Cultura Organizacional	14
1.4. Estructura Organizacional	16
1.5. Formulación del problema.....	19
1.6. Objetivos	19
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. Investigación de las variables.....	20
2.2. Herramientas de un análisis organizacional	20
2.3. Análisis Externo	20
2.4. Análisis Interno	26
2.5. Estrategia.....	28
2.6. Matriz FODA.....	28
2.7. Plan de Marketing.....	29
2.8. Plan de Marketing Mix.....	30
2.9. Balance Score Card.....	32
2.10. Crecimiento empresarial.....	32
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	33
3.1. Apreciación Inicial	33
3.2. Análisis Externo de Prodeing Ingenieros.....	34
3.3. Análisis Interno de Prodeing Ingenieros.....	40
3.4. Formulación de objetivos estratégicos (E).....	50
3.5. Análisis FODA de la empresa	51
3.6. Descripción de las estrategias	52
3.7. Implementación de Plan de Marketing	53
3.8. Consolidado de las estrategias	57
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	61
4.1. Estrategias de marketing	61
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
5.1. Conclusiones	76
5.2. Recomendaciones	78
REFERENCIAS.....	80

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Ventas anuales de Prodeing expresados en dólares.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 2. Ventas mensuales de Prodeing, de enero a marzo 2021.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 3. Análisis PESTLE de la empresa Prodeing Ingenieros.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 4. Consolidado de oportunidades y amenazas de Prodeing Ingenieros.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 5. Análisis diagrama Ishikawa y mejoras a implementar en Prodeing Ingenieros.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 6. Proyección de ventas mensuales a Julio 2021.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 7. Consolidado de fortalezas y debilidades de Prodeing.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 8. Ventas mensuales 2021 de Prodeing Ingenieros.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 9. Ventas de enero a marzo 2022 de Prodeing Ingenieros.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 10. Ventas anuales del 2018 al 2022 de Prodeing Ingenieros.....</i>	<i>68</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Tanque de almacenamiento.....	10
<i>Figura 2.</i> Compuerta metálica.....	10
<i>Figura 3.</i> Grupo electrógeno encapsulado.....	11
<i>Figura 4.</i> Celdas de media tensión instalada minera Cachimayo.....	11
<i>Figura 5.</i> Contenedor instalado en Puerto de Quellaveco.....	12
<i>Figura 6.</i> Contenedor para alquiler de grupo electrógeno.....	12
<i>Figura 7.</i> Organigrama funcional de la empresa Prodeing Ingenieros EIRL.....	17
<i>Figura 8.</i> Ejemplo de una MPC. Freud R. David (2013) <i>Conceptos de Administración Estratégica</i>	24
<i>Figura 9.</i> Representación de diagrama Ishikawa. (Ariane de Saeger, 2018).....	27
<i>Figura 10.</i> Matriz DAFO. Montefér, Diego (2013) <i>Fundamentos de Marketing</i>	29
<i>Figura 11.</i> Elementos de un plan de marketing. Ferrel, O.C.1, Hartline, Michael D.2 (2012) <i>Estrategia de Marketing Quinta Edición</i>	30
<i>Figura 12.</i> Matriz de perfil competitivo. Elaboración propia. Leyenda: 1 mayor debilidad, 2 menor debilidad, 3 menor fuerza y 4 mayor fuerza.....	37
<i>Figura 13.</i> Matriz EFE de Prodeing Ingenieros a marzo 2021.....	40
<i>Figura 14.</i> Diagrama Ishikawa para identificar las deficiencias del área comercial.....	41
<i>Figura 15.</i> Reporte de atracción de nuevos clientes.....	43
<i>Figura 16.</i> Aviso de convocatoria para nuevos ejecutivos de ventas.....	44
<i>Figura 17.</i> Interacción de los ejecutivos comerciales en LinkedIn.....	45
<i>Figura 18.</i> Implementación de brochure y merchandising en Prodeing.....	46
<i>Figura 19.</i> Matriz EFI de la empresa Prodeing Ingenieros.....	50
<i>Figura 20.</i> Matriz FODA de la empresa Prodeing Ingenieros.....	51
<i>Figura 21.</i> Estrategias FO de Prodeing Ingenieros.....	52
<i>Figura 22.</i> Estrategias DO de Prodeing Ingenieros.....	52
<i>Figura 23.</i> Estrategias FA de Prodeing Ingenieros.....	53
<i>Figura 24.</i> Estrategias DA de Prodeing Ingenieros.....	53
<i>Figura 25.</i> Logos de las empresas, clientes de Prodeing Ingenieros.....	54
<i>Figura 26.</i> Ficha técnica para la implementación del Plan de Marketing.....	62
<i>Figura 27.</i> Ficha técnica de Reporte de cartera de clientes.....	63
<i>Figura 28.</i> Ficha técnica del Marketing Mix - Producto.....	64
<i>Figura 29.</i> Ficha técnica de Marketing Mix - Promoción.....	65
<i>Figura 30.</i> Gráfico de las ventas del 2021 de Prodeing Ingenieros.....	66
<i>Figura 31.</i> Ventas de enero a marzo 2022 de Prodeing Ingenieros.....	67
<i>Figura 32.</i> Ventas de los años 2018 al 2022 de Prodeing Ingenieros.....	68
<i>Figura 33.</i> Equipo de ventas y producción de Prodeing Ingenieros.....	69
<i>Figura 34.</i> Ficha técnica para la homologación como proveedor.....	70
<i>Figura 35.</i> Ficha técnica para inscripción en el Registro nacional de proveedores.....	71
<i>Figura 36.</i> Constancia de inscripción en la OSCE de Prodeing Ingenieros.....	72
<i>Figura 37.</i> Certificado como proveedor homologado de la empresa Prodeing Ingenieros.....	73
<i>Figura 38.</i> Estado de resultados real del 2019 al 2021 y proyectado del 2022.....	73
<i>Figura 39.</i> Gráfico de la evolución de los resultados del 2019 al 2021 y un proyectado para el 2022.....	74
<i>Figura 40.</i> BSC de la empresa Prodeing Ingenieros.....	75

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la investigación fue implementar una estrategia de marketing para la pequeña empresa de metalmecánica PRODEING INGENIEROS y ver como los resultados le permiten su crecimiento empresarial. El estudio se llevó a cabo en el año 2021 y los resultados han sido evaluados hasta marzo del 2022. El primer paso fue hacer una breve reseña de la empresa, mencionar los productos y servicios que ofrece e identificar su organigrama organizacional; con ello se identificó el problema de la empresa y se plantearon los objetivos a cumplir. Para el inicio del análisis es importante mencionar dentro de la investigación, el marco teórico, para entender en base a estudios porque el uso de las herramientas, conceptos y de la implementación de estrategias. Luego se procedió con el análisis interno y externo de la empresa, usando diversas herramientas como Ishikawa, matriz de perfil competitivo, las 5 fuerzas de Porter, análisis FODA, entre otros, que permiten identificar fácilmente los diferentes factores que afectan el rendimiento de la empresa. Ante el diagnóstico, se implementaron estrategias como la implementación de un plan de marketing que como resultado se obtenga el crecimiento empresarial de PRODEING INGENIEROS. Se implementaron fichas técnicas que resultaron practicas y dinámicas para la implementación de estrategias. Un balance scorecard que definió claramente como se fue dando el aumento de las ventas de un año a otro. Los resultados ante tal investigación han sido los esperados, se puede concluir que la implementación de estrategias de marketing si impactan favorablemente en el crecimiento empresarial de una pequeña empresa. Palabras claves: Estrategias de marketing, crecimiento empresarial, herramientas de análisis organizacional.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

No siempre soñé con emprender y manejar mi propia empresa o formar una empresa familiar, tengo que reconocer que la idea de emprender con un negocio no fue precisamente mía; yo creía que, con tener un buen trabajo, un buen sueldo, un buen desempeño, una buena relación con mis jefes, nada ni nadie podía quitarme esa estabilidad laboral; hasta que llegó ese día, y te das cuenta que por mas empeño que se haya puesto en el trabajo, nada es seguro. Mi esposo es ingeniero industrial, tiene una amplia experiencia en el rubro industrial y metalmeccánico, yo administradora con un diplomado en gestión de tesorería, entonces me propuso la idea de forma la empresa, al principio un poco temerosa, ser emprendedor no es una tarea fácil, pero aun así y con muchas inseguridades, decidimos dar el paso hacia una nueva aventura, es así que se inicia las actividades de PRODEING INGENIEROS EIRL.

Como todo inicio, de unos emprendedores inexpertos, la empresa atravesó por diversas dificultades, llámese económicas, de inversión, gestión, contratación de personal con experiencia en el rubro, conseguir la atención de tu cliente, más aún sabiendo que eres una empresa nueva, entre otros. Paso a paso fuimos superando cada una de estas adversidades, sin embargo, aún observo falencias en diferentes áreas que afectan directamente en la utilidad de la empresa. Estas falencias van ligadas al área comercial, no tenemos un equipo de trabajo, indicadores que midan los resultados del área, pues las ventas las seguimos haciendo empíricamente. Adicional a esto, nos hace falta la implementación de un plan de marketing, para tener claro los objetivos y el proceso a seguir para conseguirlos. Es ahora que gracias a esta investigación iniciaremos con la IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA DE MARKETING PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE UNA PEQUEÑA EMPRESA DE METALMECANICA EN COMAS, 2021. Iniciaremos con una breve descripción de la empresa.

1.1. Descripción de la Empresa

PRODEING INGENIEROS es una pequeña empresa familiar que se desarrolla dentro del rubro de metalmecánica, que dio sus primeros pasos en el mes junio 2018. En sus inicios, empezó con dos (2) trabajadores, y su primera oficina se localizaba en el mismo hogar del dueño-fundador, que tercerizaba todos sus proyectos con un proveedor estratégico. En la medida que se adquiría mayor experiencia profesional y los proyectos fueron incrementando, PRODEING INGENIEROS, se vio en la urgencia de alquilar un local de 650 m².

En la actualidad, marzo 2022, cuenta con un local alquilado de 2,000 metros cuadrado ubicado en la urbanización Chacracerro en el distrito de Comas; cuenta con 15 trabajadores estables y cinco colaboradores que brindan un soporte técnico según la necesidad y dimensión del proyecto o servicio contratado. Hoy, cuenta con una oficina administrativa, una sala de reuniones y un almacén que se implementa progresivamente, manteniendo siempre el stock necesario y suficiente a fin de cubrir las necesidades de producción. Entre los bienes que se produce se tiene: salas eléctricas, encapsulados de grupos electrógenos, bodegas, tanques de almacenamiento de combustibles o agua, escaleras, contenedores de residuos industriales, tolvas, silos, entre otros.

En esa línea productiva, PRODEING INGENIEROS, brinda un valor agregado para beneficio del cliente, como servicios de ingeniería básica y a detalle, elaboración de planos de fabricación, memorias de cálculo y dossier de calidad. Los principales productos que se ofrecen al mercado y que están siendo orientados hacia el sector minero e industrial, los cuales se muestran a continuación:

- a. Tanque vertical de almacenamiento de combustible o agua caliente con un peso de 3,174 kg. D Int = 2500mm H = 4223mm. Material: ASTM A36.



Figura 1. Tanque de almacenamiento.

- b. Fabricación de compuerta metálica de acero inoxidable tipo tarjeta.



Figura 2. Compuerta metálica.

- c. Encapsulados tipo panel para grupos electrógenos C18.



Figura 3. Grupo electrógeno encapsulado.

- d. Fabricación de celdas de media tensión tipo ITB, 24kv, 20ka, marca SAREL.



Figura 4. Celdas de media tensión instalada minera Cachimayo.

- e. Fabricación de Contenedor Nema 4X, salas eléctricas.



Figura 5. Contenedor instalado en Puerto de Quellaveco.

- f. Fabricación de Contenedor para grupo electrógeno CAT 3512B de 1500KW.



Figura 6. Contenedor para alquiler de grupo electrógeno.

1.2. Antecedentes

Respecto a los antecedentes, podemos señalar que se tuvo conocimiento de algunas tesis nacionales de diversas universidades del país, para conocer como aplicaban su estrategia de marketing que garantice el crecimiento empresarial de una empresa.

Wan Tuñoque M. P. (2019), en su tesis de posgrado titulado Plan de marketing para el posicionamiento de marca de la empresa Constructec & Metal S.R.L, Chiclayo; concluye en base a los resultados, que es necesaria la implementación de un plan de marketing que le permita su ingreso como competencia de productos similares y lograr posicionar la marca, con la finalidad de ver buenos resultados en ventas, obteniendo rentabilidad y en corto plazo poder lograr la expansión en nuevos mercados.

Duran Reyes A. del R. (2020), en su tesis titulada Estrategias de marketing y su influencia en el incremento de ventas de la empresa Inversiones Zorigas EIRL, en el año 2016.; señala según su investigación no experimental y en base a resultados del instrumento con una muestra 42 clientes lo siguiente: que para obtener la influencia positivamente en el incremento de ventas es necesario la implementación y aplicación de estrategias de marketing, esto demostrable tras la comparación de los resultados del ejercicio entre 2015 y el 2016 en el balance de ganancias y pérdidas, el incremento de la utilidad en ventas entre un año y el otro fue del 11.65%.

Pacheco Baldeón G. M. y Pinto Ramírez Y. R. (2021), en su tesis Estrategias de Marketing Mix y su incidencia en la Satisfacción del Cliente en Artesanías Romero - Lima, 2021; explica la importancia de la implementación de la estrategia como el marketing mix, esto comprobado en base a una investigación correlacional, donde a la muestra seleccionada se les hizo una encuesta con preguntas cerradas, donde el resultado fue una relación moderada entre ambas variables.

Jiménez Guerrero De Carrión M. E. y Quezada Barrios L. R. del M. (2021), en su tesis referido a las Estrategias de Marketing Mix para el Posicionamiento de la Ferretería NCM del Perú SAC en la ciudad de Chiclayo, año 2020; investigación basada en la realidad de una tienda ferretera, donde el objetivo de la misma ha sido proponer diferentes estrategias que le brinde a la empresa el beneficio de obtener posicionamiento en el mercado. La empresa se ha visto afecta pues sus ventas han ido disminuyendo considerablemente, esto en base a la investigación realizada y tomando en cuenta la opinión de una muestra de 91 clientes, la misma que es respuesta a la poca inversión que le ha ido destinando para el área de marketing. Con esta investigación se demostró que la implementación de la estrategia del marketing mix, las mejoras que se pueden implementar en la adquisición de nuevos y mejores productos, adecuamiento del local comercial, implementación de merchandising, promociones en días festivos y la intención de mejoras en los precios; habría una alta posibilidad de empezar a obtener un posicionamiento en el mercado, hipótesis validada y rectificada.

1.3. Cultura Organizacional

Para conocer un poco más de la empresa en estudio, se menciona la visión, misión y valores con los que Prodeing se viene desempeñando.

1.3.1. Visión

Prodeing describe su visión de la siguiente manera:

“Ser líderes en la gestión de proyectos de ingeniería, fabricación y mantenimiento de estructuras metálicas a nivel nacional.”

Con la formulación de la visión, PRODEING busca que su organización como tal tenga la mentalidad de convertirse en líderes del rubro, por este motivo incentiva siempre a sus trabajadores para cumplir con su objetivo; PRODEING tiene claro que, si ellos crecen

como empresa, sus trabajadores también tendrán mejores oportunidades y definitivamente mejores beneficios, a su vez sus clientes tendrían los mejores productos que se ofrecen en el mercado.

1.3.2. Misión

Asimismo, describe su misión de la siguiente manera:

“Brindar soluciones que cumpla con las expectativas y satisfaga las necesidades de nuestros clientes, basado en la experiencia, conocimiento e innovación de nuestros colaboradores.”

Para PRODEING es de suma importancia el aporte de cada uno de sus trabajadores iniciando de los directivos hasta su personal de limpieza, cada uno tiene la misión de brindar su mejor desempeño, apoyándose entre ellos para la resolución de problemas, cumplimiento de objetivos, implementación de ideas innovadoras, entre otros, todo esto con la finalidad de seguir creciendo como empresa y cumplir las expectativas de los clientes que confían en su trabajo.

1.3.3. Valores

PRODEING INGENIEROS EIRL, tiene como valores orientadores de nuestra práctica en la organización empresarial, por tal motivo se hace de conocimiento público a cada trabajador con la cual establece una relación laboral y con cada gerente de empresa con la cual se establece una relación de otras empresas proveedoras y consumidoras de nuestros bienes y servicios en el rubro de metalmecánica, a fin de garantizar una práctica empresarial con los siguientes valores: innovación, trabajo en equipo, honestidad, responsabilidad, disciplina y respeto.

PRODEING le brinda el siguiente significado a cada valor:

- **Innovación:** Trabaja sus proyectos y servicios de acorde al avance de la tecnología, sabe que no hay mejor aliado que ir capacitándose constantemente a fin de brindar las mejores soluciones innovadoras en el mercado.
- **Trabajo en equipo:** los colaboradores se encuentran concientizados que el trabajo en equipo nos beneficia con el buen resultado de la prestación servicio, saben que trabajar en conjunto es una actitud de colaboración y alta responsabilidad.
- **Honestidad:** Valor indispensable para el desempeño de cada colaborador, ya que permite establecer relaciones profesionales y comerciales basadas en confianza.
- **Responsabilidad:** Cada colaborador de la empresa cumple de manera oportuna y eficiente sus obligaciones, asume las consecuencias de sus acciones y es capaz de colaborar para cumplir con los objetivos propuestos en la empresa.
- **Disciplina:** Capacidad para poner en práctica el orden y la constancia en las tareas diarias, así lograr el cumplimiento metas y objetivos.
- **Respeto:** Valor de suma importancia pues permite llevar una relación laboral armoniosa entre los mismos trabajadores y con el cliente.

1.4. Estructura Organizacional

A continuación, se detalla la estructura organizacional de Prodeing Ingenieros.

1.4.1. Organigrama Funcional

PRODEING INGENIEROS EIRL, aun es una pequeña empresa, sin embargo, es necesario e importante que desarrolle su estructura organizativa para la aplicación de su visión, misión, políticas, estrategias y actividades operativas que permita el crecimiento empresarial de una pequeña empresa. Para lo cual se pretende diseñar una estratégica de

marketing acorde con sus posibilidades materiales que permita el desarrollo de su crecimiento en el mercado. En ese sentido, se ha elaborado la estructura organizativa de la pequeña empresa PRODEING INGENIEROS EIRL.

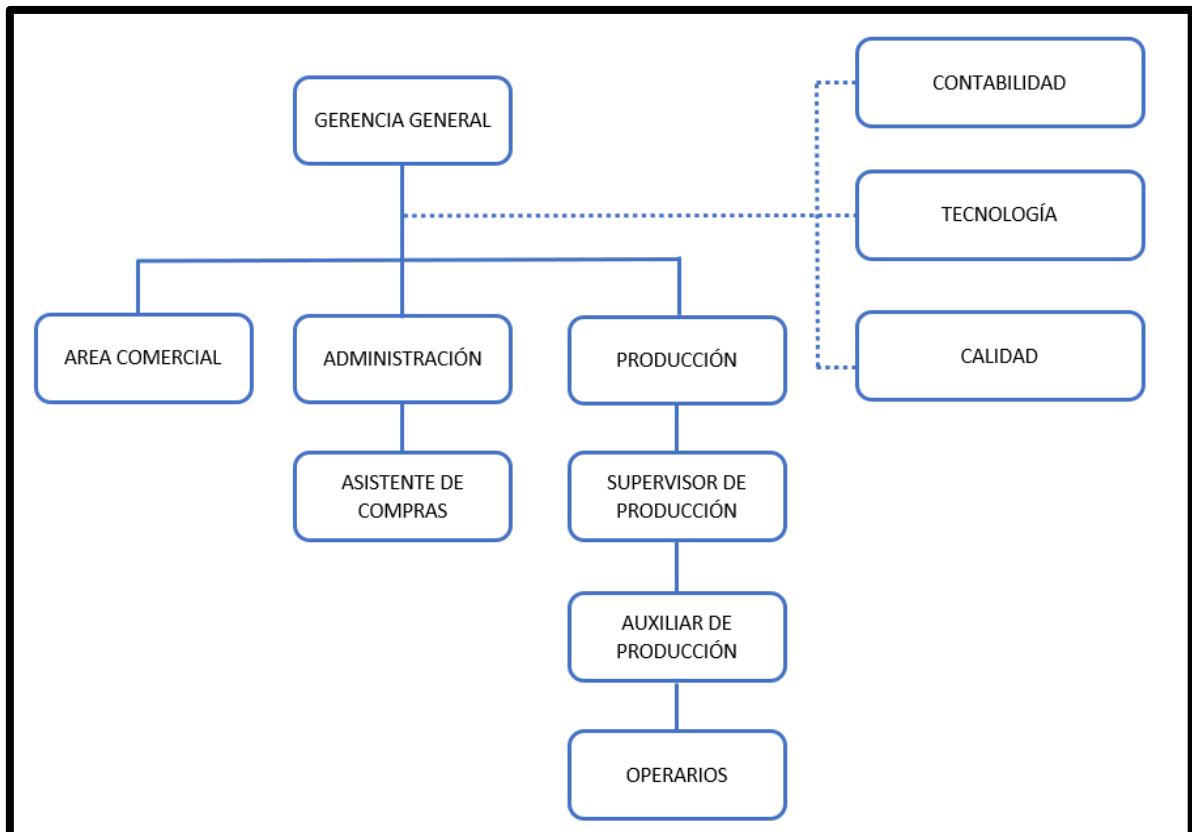


Figura 7. Organigrama funcional de la empresa Prodeing Ingenieros EIRL

Cada área cumple una función específica dentro del organigrama, el cual se detalla de la siguiente forma:

- Área Comercial: Área dedicada a las ventas y a la atención de clientes, garantizando la buena atención y el cumplimiento de entrega de proyectos. También dedicada a las proyecciones de ventas y captaciones de posibles nuevos clientes.
- Administración: Área dedicada a la gestión de pagos, cobranza, manejo de redes sociales, trámites administrativos como solicitudes de seguros, pagos de

AFP, planillas, inscripciones a ESSALUD, aperturas de cuentas corrientes, facturación, finanzas.

- Asistente de compras: Trabajador encargado de las compras de la empresa, gestionar créditos con los proveedores, buscar nuevos proveedores, seguimiento y validación de calidad de los productos, gestión de órdenes de compra.
- Producción: Esta área es la encargada de liderar fabricación de los productos solicitados por el área comercial, así mismo, también es la encargada de realizar las valorizaciones, control de gastos, elaboración de presupuestos.
- Supervisor de Producción: Encargado de supervisar el avance del proyecto, validando que se cumpla con el cronograma de avance y los planos de fabricación, así mismo trabaja de la mano con el inspector de calidad a fin de cumplir con los estándares solicitados en el proyecto.
- Auxiliar de Producción: Encargado de hacer seguimiento al personal operativo, llevando el control de asistencia y tareas diarias, gestionar la solicitud de renovaciones de seguros SCTR, solicitud de EPPS para el personal, encargado de las revisiones de rutina para validar el buen estado de las herramientas y máquinas a utilizar los operarios.
- Operarios: personal operativo encargado directamente de la producción de las fabricaciones, entre ellos tenemos soldadores, armadores,

También tiene órganos externos de apoyo que les brinda el soporte necesario en las siguientes áreas:

- Contabilidad: Encargados de llevar la contabilidad de la empresa, presentando de manera mensual el balance con los EEFF y los respectivos comentarios.

- Tecnología: Encargados de brindar el soporte tecnológico sobre los equipos de cómputo e impresora, redes, internet, accesos compartidos, entre otros.
- Calidad: Muchos de los proyectos de PRODEING deben cumplir con unos estándares de calidad que deben ser validados por un inspector que se encargue de realizar diversas pruebas a fin de certificar con evidencia la calidad del producto.

1.5. Formulación del problema

Luego de una revisión a detalle de la situación de la empresa, se concluye que su problema principal es la siguiente:

Problema General:

¿De qué manera la estrategia de implementación de un Plan de Marketing impacta en el Crecimiento Empresarial de una pequeña empresa de Metalmecánica en Comas?

1.6 Objetivos

Se define un objetivo general y diferentes objetivos específicos para lograr el objetivo principal de la empresa, que viene a ser el crecimiento empresarial.

1.6.1. Objetivo General

Implementación de un Plan de Marketing que favorezca el crecimiento empresarial de una pequeña empresa de metalmecánica en Comas.

1.6.2. Objetivos Específicos

Se definen los siguientes objetivos específicos para que complementen al objetivo general de la empresa.

Objetivo Específico 01:

Análisis interno y externo de la empresa con la finalidad obtener el Crecimiento Empresarial de una pequeña empresa de metalmecánica en Comas.

Objetivo Específico 02:

Creación de un plan de marketing que permita el Crecimiento Empresarial de una pequeña empresa de metalmecánica en Comas.

Objetivo Específico 03:

Implementación de indicadores de medición de mejora para el Crecimiento Empresarial de una pequeña empresa de metalmecánica en Comas.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Investigación de las variables

Consiste en la investigación de aquel atributo o concepto que puede ser observable, manipulable (puede convertirse en diferentes valores) y medible. En una investigación científica, las variables obtienen valor cuando se encuentran relacionadas entre sí para ser parte de una hipótesis. (Hernández, R.1, Fernández, C.2, Baptista, P3, 2014)

2.2. Herramientas de un análisis organizacional

Existen diversas herramientas que nos permiten realizar un correcto análisis organizacional, la cual sirven para identificar qué diferencia tu marca con la de tus competidores. Estas herramientas son de suma importancia, toda empresa necesita de ellas para un correcto análisis a la implementación de un plan de negocios o implementación de nuevas estrategias. (Rodríguez Mercedes, 2016)

2.3. Análisis Externo

Montefer, Diego (2013) explica que el análisis externo consiste en analizar el entorno que pueda afectar externamente a la empresa a nivel de macroentorno y/o microentorno tales como el entorno económico, político, social, entre otros o los competidores, proveedores y clientes, con la finalidad de poder identificar las oportunidades y amenazas.

Las oportunidades, es aquello que la empresa tiene como ventaja competitiva a nivel externo y que puede aprovechar para obtener un incremento en sus ventas o mejorar su rentabilidad. (Montefer Diego, 2013)

Las amenazas, es aquello que resulta perjudicial para la empresa pues el efecto de los mismos puede generar disminución en ventas, baja rentabilidad, impedimento de implementar una estrategia. (Montefer Diego, 2013)

2.3.1. Análisis PESTLE

Esta herramienta es llamada PESTLE, acrónimo formado por las iniciales de los factores externos tales como: Política, Economía, Sociocultural, Tecnología, Legal y Ecología. El análisis PESTLE trata sobre la identificación de las variables macroeconómicas que puedan afectar directa o indirectamente a la empresa y de esta forma poder prever o anticiparse ante cualquier cambio o acontecimiento que se presente en el entorno. (Guillaume Steffens, 2017).

- Variables políticas: Aquellos acontecimientos políticos o gubernamentales que puedan afectar o influir en la industria. (Guillaume Steffens, 2017).
- Variables económicas: Hechos que determinan el desempeño de la economía a corto o largo plazo. Entre ellas tenemos: políticas económicas, interés, tipos de cambio, tasas de desempleo, factores macroeconómicos del país. (Guillaume Steffens, 2017).
- Variables socioculturales: Aquello que tiene que ver con la realidad social donde se localiza la empresa. Cambio de ingresos, rasgos religiosos, nivel de natalidad, nivel de mortalidad, esperanza de vida, salud y otros. (Guillaume Steffens, 2017).
- Variables tecnológicas: Innovaciones tecnológicas que intentan revolucionar los procesos existentes, tales como nuevas formas de producir, disminución de tiempos, innovación, integraciones, nuevos softwares y más. (Guillaume Steffens, 2017).

- Variables legales: Analizan aquellos cambios que se encuentran afectos a la normativa legal y que pueden influir en el desarrollo de la empresa. Tales como licencias, leyes laborales, derecho de propiedad intelectual, entre otros. (Guillaume Steffens, 2017).
- Variables ecológicas: Se refiere aquellos cambios en la ecología como el cambio climático, la reutilización de residuos o contaminación. (Guillaume Steffens, 2017).

2.3.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Michaux, Stéphanie (2018) lo define como el análisis del entorno competitivo de una empresa que permite comprender la relación entre los diferentes sectores del mercado. Este modelo ha sido desarrollado en 1979 por Michael E. Porter, y desde tal se ha convertido en una herramienta indispensable para los directivos pues es sencillo comprender la estructura competitiva de una industria, con el fin de tomar decisiones estratégicas que permiten obtener o mantener ventaja competitiva sobre otras empresas. (Michaux Stéphanie, 2018)

Este modelo menciona cinco fuerzas: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos, la amenaza de ingreso de nuevos competidores y la rivalidad entre competidores. (Michaux Stéphanie, 2018)

El poder de negociación de los Clientes: Es de suma importancia la negociación del cliente, pues estos pueden generar que la empresa o industria obtenga menos rentabilidad. De hecho, el cliente puede forzar a las industrias a bajar su precio, exigir mejor calidad, productos o servicios con valor agregado e inclusive promover a una mayor competencia. (Michaux Stéphanie, 2018)

El poder de negociación de los Proveedores: La negociación con los proveedores se vuelve realmente complicada cuando existe monopolio o existe organización entre ellos, a fin de establecer precios a productos determinados y disponibilidad de stock; a esto se suma si no existen productos sustitutos o si son materia prima indispensable para la producción. Es por ello, que los proveedores también pueden tener impacto en la rentabilidad de una empresa. (Michaux Stéphanie, 2018)

La amenaza de ingreso de Productos Sustitutos: La industria se ve afectada si en el mercado existen productos sustitutos que pueden suplir la función de tu producto de forma similar o mejor, más aún si estos productos son de bajo costo y tienen una mejor tecnología que puede ser resultar muchas veces innovadora. Si productos sustitutos empiezan a ganar fuerza en el mercado definitivamente pueden ejercer presión sobre los precios, ocasionando que las empresas pierdan margen de utilidad. (Michaux Stéphanie, 2018)

La amenaza de ingreso de Nuevos Competidores: El ingreso de nuevos competidores al mercado es menos atractivo siempre y cuando la barrera de ingreso sea más alta, sin embargo, esto no significa que pueda ser imposible. También es una amenaza cuando la empresa no se encuentra posicionada en el mercado y es de bajo costo una decisión de reemplazo. (Michaux Stéphanie, 2018)

La rivalidad entre Competidores: Pertenecer a un mercado donde tus competidores directos se encuentren bien posicionados será una guerra interminable, pues siempre te verás enfrentada en guerra de precios, diversas campañas publicitarias con infinidad de promociones o entradas de nuevos productos innovadores. La intensidad de esta competencia dependerá de la cantidad de empresas en el mismo sector. (Michaux Stéphanie, 2018)

2.3.3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Freud R., David (2013) explica, que la matriz del perfil competitivo es la herramienta que permite identificar los principales competidores de una industria, también identifica las fortalezas y debilidades de la empresa en relación de la posición estratégica.

Elementos de una MPC:

- **Peso en la matriz:** cada factor debe tener un peso relativo que va entre 0.0 que significa poco importante a 1.0 que significa mucha importancia. El peso que se designe define la importancia del factor en la empresa. (Freud R. David, 2013)
- **Rating:** define lo mejor que se puede desempeñar la empresa en ese ámbito. La escala va de 4 a 1, donde 4 significa gran fortaleza, 3 fuerza menor, 2 debilidad menor y 1 gran debilidad. (Freud R. David, 2013)
- **Puntaje:** viene a ser el resultado entre el peso y el valor del rating. Cada empresa obtiene un resultado, el que obtenga un valor más alto se considerará como la empresa más fuerte en términos competitivos. (Freud R. David, 2013)

Ejemplo de una MPC:

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Compañía 1		Compañía 2		Compañía 3	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
Administración	0.10	4	0.40	3	0.20	1	0.10
Posición financiera	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Lealtad del cliente	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40
Participación de mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
Total	1.00		3.15		2.50		2.20

Nota: (1) Los valores de calificación son los siguientes: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante. (2) Como indica la puntuación total ponderada de 2.50, el competidor 2 es el más débil. (3) Por simplicidad, en esta tabla se incluyeron sólo ocho factores críticos para el éxito; en realidad son muy pocos.

Figura 8. Ejemplo de una MPC. Freud R. David (2013) *Conceptos de Administración Estratégica*.

En este ejemplo se puede evidenciar que la compañía más competitiva es la compañía 1 con un puntaje de 3.15, el resultado lo convierte como la compañía más fuerte en comparación a los otros. En este punto la compañía no solo hace un análisis del puntaje obtenido, sino también de las fortalezas y debilidades que muestra la comparación de la matriz.

2.3.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Esta herramienta sirve para identificar los factores externos de la empresa, que se presentan como oportunidades o amenazas, estos factores externos clave pueden encontrarse en el sector político, económico, demográfica, ambiental, gubernamental, tecnológica y competitiva. (Freud R. David, 2013)

Según Freud, David (2013) los pasos para elaborar una correcta matriz de evaluación de factores externos es la siguiente:

1. Elabore una lista de 10 a 20 factores aproximadamente que puedan ser consideradas como oportunidades y amenazas.
2. Se asigna a cada factor una ponderación que va entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asignar a cada factor una calificación de 1 a 4 puntos para mencionar que tanto responde la empresa a ante ese factor. Donde 4 es igual a una respuesta superior, 3 es igual a una respuesta que se encuentra por encima del promedio, 2 es igual a una respuesta promedio y 1 es igual a una respuesta deficiente.
4. Se multiplica la calificación con la ponderación y resulta una puntuación ponderada. Se suma todas las puntuaciones ponderadas y se obtiene una puntuación de toda la empresa.

El resultado obtenido de esta evaluación nos muestra que tanto está respondiendo la empresa ante los factores externos que se le presentan a su alrededor. A un menor puntaje

quiere decir que la empresa no está implementando las estrategias adecuadas para aprovechar las oportunidades ni minimizar sus amenazas. (Freud R. David, 2013)

2.4. Análisis Interno

Montefer, Diego (2013) en su libro Fundamentos de Marketing explica que el análisis interno consiste en la evaluación de las diferentes áreas de la empresa e identificar sus puntos débiles y fuertes a fin de generar ventaja o desventaja competitiva.

Las Fortalezas, son recursos o capacidades que tiene a favor la empresa y que sirve para sacar provecho en las oportunidades. (Montefer Diego, 2013)

Las debilidades, son los aspectos internos de la empresa en los que se manifiesta la carencia o insuficiencia y que hace visualizar la desventaja que tiene respecto a la competencia. (Montefer Diego, 2013)

2.4.1. Diagrama Ishikawa

También conocido como el diagrama de la espina de pescado o diagrama causa – efecto, creado por el japonés Kaoru Ishikawa. Una herramienta utilizada en la planificación de una empresa, muy práctica y utilizada para diagnosticar todas las causas generadas por algún problema y sus efectos. (Ariane de Saeger, 2018)

Según Ariane de Saeger (2018), el profesor Ishikawa clasifica las causas de un problema en 5 familias, llamadas las “5M”; cabe mencionar que no en todos los problemas se utilizan todos los factores:

- **Materia:** todo aquello que es útil para el proyecto como materia prima, papel, electricidad y otros.
- **Medio:** condiciones del ambiente que influyen en el proceso como humedad, espacios verdes, limpieza, tiempo.
- **Método:** se refiere a como se debe llevar el proceso como procedimientos, instrucciones, planos y otros.

- **Maquinaria:** máquinas, equipos o herramientas necesarias para el proceso.
- **Mano de obra:** las personas que participan en el proyecto.

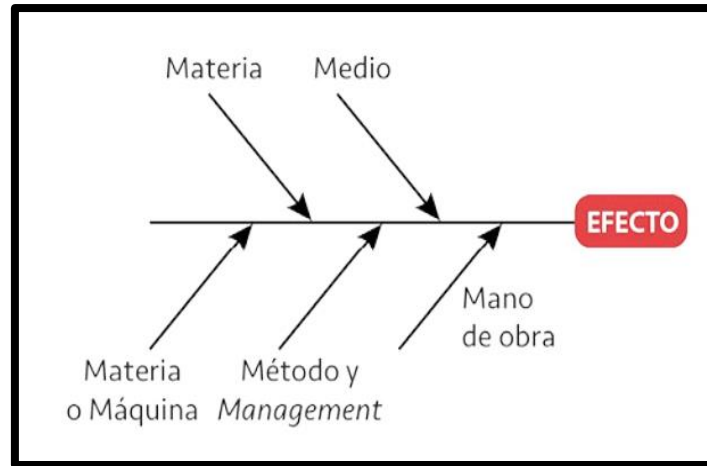


Figura 9. Representación de diagrama Ishikawa. (Ariane de Saeger, 2018)

2.4.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI es una herramienta que te permite identificar las fortalezas y debilidades de toda la empresa o parte de ella (área o sección) que pueda estar pasando por una auditoría interna. Con esta matriz se puede obtener los mejores resultados de las estrategias implementadas, siempre y cuando cada factor se encuentre bien detallado. (Freud R. David, 2013)

Según Freud, David (2013) para elaborar un correcto análisis de la matriz de evaluación de factores internos, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Elabore una lista de 10 a 20 factores aproximadamente que puedan ser consideradas como fortalezas o debilidades.
2. Se asigna a cada factor una ponderación que va entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asignar a cada factor una calificación de 1 a 4 puntos para mencionar que tanto responde la empresa a ante ese factor. Donde 4 es igual a una respuesta superior, 3

es igual a una respuesta que se encuentra por encima del promedio, 2 es igual a una respuesta promedio y 1 es igual a una respuesta deficiente.

4. Se multiplica la calificación con la ponderación y resulta una puntuación ponderada. Se suma todas las puntuaciones ponderadas y se obtiene una puntuación de toda la empresa.

Si el resultado obtenido es menor a 2.5 significa que la empresa presenta grandes debilidades internas, pero si el resultado es superior a 2.5 significa que la empresa tiene una posición interna estable o fuerte. (Freud R. David, 2013)

2.5. Estrategia

Las estrategias son planes o medios mediante el cual se busca cumplir con metas u objetivos a un largo plazo. Para definir las estrategias, se necesita conocer los factores internos y externos de la empresa, ya que influirán en la prosperidad de la misma. (Freud R. David, 2013)

2.5.1. Estrategia de Marketing

Estrategia de marketing son aquellas actividades que implementa la empresa para obtener el incremento de sus ventas y generar ventaja con respecto a su competencia. Las estrategias que se implementan usarán las fortalezas y oportunidades de la empresa para lograr cumplir con las necesidades que se presente en el mercado. (Freud R. David, 2013)

2.6. Matriz FODA

El análisis DAFO es una herramienta técnica que permite a las empresas identificar las fortalezas internas y las oportunidades externas del mercado; así como las debilidades internas de la empresa y las amenazas externas que presenta el Mercado. Cada análisis DAFO es diferente en toda empresa, sin embargo, se hace muestra de una imagen referencial sobre la elaboración de la misma. (Montefer Diego, 2013)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Entrar en nuevos mercados o segmentos • Atender a grupos adicionales de clientes • Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes • Crecimiento rápido del mercado • Diversificación de productos relacionados • Integración vertical • Eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos • Complacencia entre las empresas rivales 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores con costes más bajos • Incremento en las ventas de los productos sustitutivos • Crecimiento lento del mercado • Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores • Vulnerabilidad a la recesión y al ciclo empresarial • Cambios adversos en los tipos de cambio y en las políticas comerciales de otros países • Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos • Cambios demográficos adversos
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades fundamentales en actividades clave • Recursos financieros adecuados • Habilidades y recursos tecnológicos superiores • Propiedad de la tecnología principal • Mejor capacidad de fabricación • Ventajas en costes • Acceso a las economías de escala • Posición de ventaja en la curva de experiencia • Habilidades para la innovación de productos • Buena imagen en los consumidores • Productos (marcas) bien diferenciados y valorizados en el mercado • Líder en el mercado • Mejores campañas de publicidad • Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas • Aislada, en cierta medida, de fuertes presiones competitivas • Capacidad directiva • Flexibilidad organizativa 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay una dirección estratégica clara • Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia • Falta de algunas habilidades o capacidades clave • Atraso en investigación y desarrollo • Costes unitarios más altos en relación con los competidores directos • Rentabilidad inferior a la media • Debilidad de la red de distribución • Débil imagen en el mercado • Habilidades de marketing por debajo de la media • Seguimiento deficiente en la implantación de la estrategia • Exceso de problemas operativos internos • Cartera de productos limitada • Instalaciones obsoletas • Falta de experiencia y de talento gerencial

Figura 10. Matriz DAFO. Montefér, Diego (2013) *Fundamentos de Marketing*.

2.7. Plan de Marketing

Ferrel, O.C.1, Hartline, Michael D.2 (2012) señala al Plan de Marketing como un programa que analiza la situación real y objetiva de la empresa, a fin de determinar la misión, objetivos, estrategias y actividades a desarrollar para lograr sus metas como empresa; así como también determinar el presupuesto a otorgar para tal implementación. El mismo que debe ser monitoreado de forma constante e ir evaluando los resultados obtenidos con la finalidad de cambiar o agregar nuevas estrategias.

Elementos de un plan de Marketing:

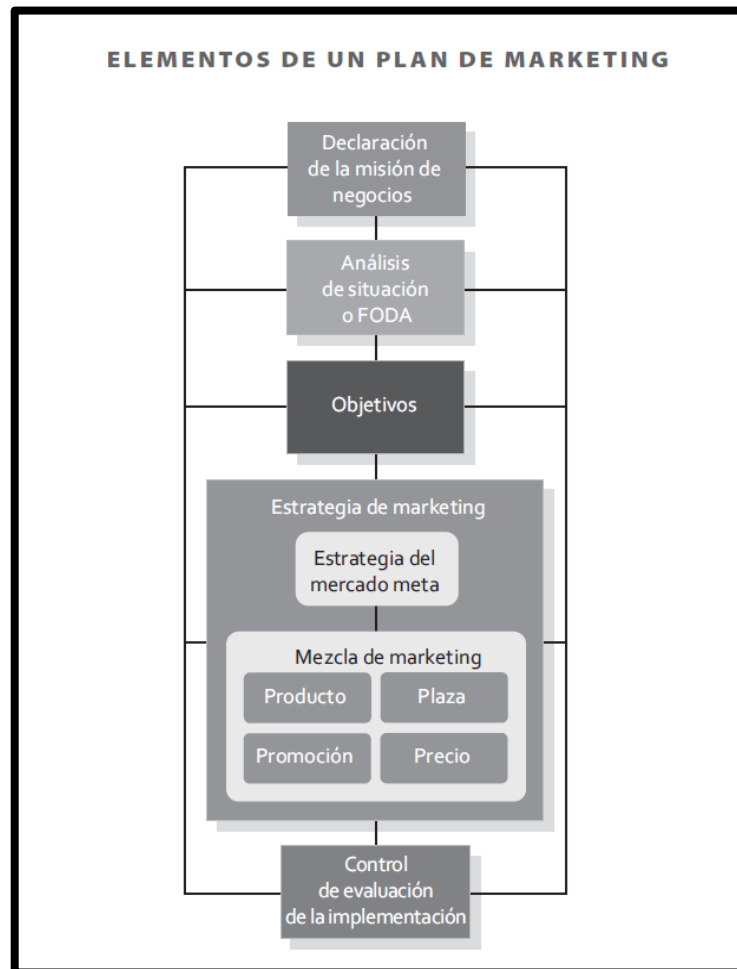


Figura 11. Elementos de un plan de marketing. Ferrel, O.C.1, Hartline, Michael D.2 (2012) *Estrategia de Marketing Quinta Edición*.

2.8. Plan de Marketing Mix

Morgane, Kubicki (2016) explica que estrategia de marketing no es más que los pasos a seguir para que una empresa pueda lograr o cumplir sus objetivos, definiendo acciones que puedan ser medidas y relacionadas con el producto, precio, plaza y promoción. El desafío de la implementación de estas estrategias es poder encontrar coherencia en la implementación de acciones que te permitan cumplir el mismo objetivo.

En este punto toda empresa debe mencionar de que forma la implementación de estas estrategias logra obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores. Ya sea ofreciendo

productos o servicios que resalten por una mejor calidad, precio acorde al mercado, pero donde también se pueda generar contratos estratégicos con el cliente, lo que permitiría brindar un mejor precio, promocionar los productos o servicios a través de diferentes medios o redes sociales o iniciar con la búsqueda de nuevos mercados. (Morgane Kubicki, 2016)

Producto:

Según Morgane, Kubicki (2016) define cuales son las características que debe cumplir el producto tangible o intangible para llegar al mercado, ya sea características físicas como durabilidad, diseño, calidad entre otros, a su vez el ofrecimiento de servicios complementarios como garantía, tiempos de entrega, atención post venta, instalación y demás. En este aspecto es importante que el cliente perciba que el producto que está adquiriendo cuenta con un valor agregado que te diferencian de otros competidores.

Precio:

Para Morgane, Kubicki (2016), el precio es aquello que el consumidor o cliente te retribuye como intercambio del producto o servicio entregado. La empresa deber conocer a detalle la estructura de sus costos y la utilidad que desea obtener a fin de definir el precio, descuentos y/o promociones; este precio no puede ser ajeno al que se ofrece en el mercado, si esto sucediera la empresa tiene tomar nuevas decisiones estratégicas para reorientar sus actividades.

Plaza:

Morgane, Kubicki (2016) menciona que la distribución consiste en colocar tu producto o servicio en lugares estratégicos que permita ser accesible a tu cliente. Es responsabilidad de la empresa el establecer locales donde se distribuyan sus productos y garanticen su stock, también tener un adecuado sistema de logística el cual permita una distribución óptima de los productos.

Promoción:

Morgane, Kubicki (2016) explica que la promoción consiste en tener una serie de acciones que impulse a la empresa el incremento de las ventas y el posicionamiento de su marca. Estas pueden ser publicidad por diferentes medios de comunicación como radio, televisión, internet, redes sociales entre otros. Es importante mencionar que la estrategia que se utilice a fin de difundir los productos o servicios que se ofrecen, van a depender mucho del presupuesto que se disponga.

2.9. Balance Score Card

El Balance Score Card es una herramienta que evalúa las estrategias implementadas desde cuatro sectores tales como el desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio y aprendizaje y seguimiento. El balance score card permite identificar la eficacia de cada una de las estrategias que están siendo implementadas. (Freud R. David, 2013)

2.10. Crecimiento empresarial

Orellana, Pablo (sf) define el crecimiento empresarial como el progreso y desarrollo que obtiene una empresa en diferentes ámbitos tales como posicionamiento, rentabilidad o ventas. Esta definición plantea que, para medir el crecimiento de una empresa, debemos conocer su tamaño inicial y su tamaño posterior, por lo general esta evaluación se produce a través de la implementación de una estrategia empresarial para el cumplimiento de metas futuras.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1. Apreciación Inicial

Prodeing Ingenieros, a pesar de ser una pequeña empresa y de las dificultades que presenta como tal, ha sabido mantenerse en el mercado metalmeccánico. Sin embargo, aún no logra posicionarse en su sector; en tal sentido, en marzo 2021, los directivos de la empresa iniciaron una revisión de las estrategias que mantiene la compañía, con la finalidad de obtener ventajas competitivas sobre sus competidores y con ello lograr el crecimiento empresarial.

Una de las primeras acciones en PRODEING, fue revisar la evolución de las ventas desde su inicio de actividades. Cabe mencionar que la empresa inició con solo un ejecutivo de ventas que a su vez asumía el cargo de titular gerente, cargo que le impedía cumplir con las funciones y objetivos del área comercial.

La empresa sostenía sus ventas con el soporte del mismo gerente, quién tenía su propia cartera de clientes, los mismos que los contactaban y licitaban con PRODEING, es así que se ganaban los proyectos.

En la siguiente tabla se visualiza el ritmo de ventas de forma anual:

Tabla 1. Ventas anuales de Prodeing expresados en dólares.

AÑO	VENTAS EXP. EN \$
2018	58,855.71
2019	339,751.14
2020	207,549.99

Observo que el inicio de Prodeing (2018) fue muy escaso por lo mismo que se trataba de una empresa recién constituida y se estaba dando a conocer en el mercado, para el 2019 las ventas aumentaron considerablemente, pero con ello también las deudas para invertir en nuevos activos y capital de trabajo. En el 2020, época de pandemia y

emergencia sanitaria, se paralizan todas las actividades a nivel mundial y esto afecta directamente a la economía a nivel, parando producción, trabajos, inversiones entre otros. Es por ello que las ventas disminuyeron, sin embargo, PRODEING fue favorecido con los préstamos Reactiva que brindaba el estado peruano con finalidad de mantener activas las empresas, continuar con el cumplimiento de pago a proveedores y dar dinamismo a la economía del Perú.

Para el 2021, se iniciaron las ventas de la siguiente forma:

Tabla 2. Ventas mensuales de Prodeing, de enero a marzo 2021.

AÑO 2021	VENTAS EXP. EN \$
Enero	59,661.79
Febrero	67,126.99
Marzo	35,724.31

El inicio del 2021 fue complicado, las empresas se empezaban a reactivar poco a poco, las ventas caminaban a paso lento, pues la prioridad era sanitaria más que económica. En este lapso de tiempo, los directivos teniendo visualización a futuro deciden revisar las falencias del área comercial con el objetivo de obtener crecimiento en el mercado y con ello el crecimiento de PRODEING.

3.2. Análisis Externo de Prodeing Ingenieros

A continuación, se detallarán mediante diversas herramientas, el análisis externo que se le realizó a la empresa Prodeing Ingenieros EIRL.

3.2.1 Análisis PESTLE

Con el análisis PESTLE se pudo identificar los factores externos que se presentan en cada uno de los sectores analizados.

En el siguiente cuadro comparto a detalle los acontecimientos externos que pueden afectar al rendimiento de la empresa y de ser el caso se tienen que prever la implementación de estrategias para que Prodeing no se vea afectada.

Tabla 3. Análisis PESTLE de la empresa Prodeing Ingenieros.

Políticos	Económicos	Socioculturales
1. Cambio de gobierno 2021 - Incertidumbre de la inversión privada por la elección del Sr. Pedro Castillo. 2. Promesas de aumentar impuestos a mineras para financiar reformas de salud y educación. 3. Idea de reforma de la constitución del Perú.	1. Ampliación del periodo de gracia por un año más de los préstamos reactiva. 2. Inflación más alta de los últimos doce años, aumento de precio de las materias primas. 3. Subida del tipo de cambio tras el anuncio del nuevo presidente y su gabinete.	1. Protestas contra mineras, destrucción de campamentos que generan paralización de producción en centros mineros. 2. Pandemia mundial por Covid-19.
Tecnológicos	Legales	Ecológicos
1. Actualización de software para los programas de ingeniería. 2. Tecnologías como IA (inteligencia artificial) y Machine Learning que se utilizan para una mayor capacidad de respuesta. 3. Técnicas de mantenimiento predictivo.	1. Ley de marco para la promoción de la formalización, competitividad, desarrollo y reactivación de la micro y pequeña empresa y emprendedores - Ley MYPE 2. Ley que modifica el artículo 21 de la Ley 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, para que no menos del 60% de sus contrataciones sean atendidas por las Micro y Pequeña Empresa	1. Tendencia a la eficiencia energética. 2. Conciencia medio ambiental. 3. Implementación de la responsabilidad ambiental industrial.

Como se puede observar, identifico diversas situaciones que se pueden ir presentando en un futuro y este puede ser usado a favor de la empresa.

3.2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

A continuación, se realizó un análisis de las 5 fuerzas de Porter que la empresa Prodeing Ingenieros sostiene en la actualidad.

a. Clientes

Los principales clientes de PRODEING se encuentran dentro del rubro industrial y minero, entre ellos tenemos a los siguientes: Ferreyros SA, Vielco Perú SAC, Rumi Ingenieros Integrales SAC, Cobra Perú SA, Industrias Cachimayo SA, Chemtrade SAC, Paltarumi SAC, entre otros.

Sus clientes son empresas entre medianas y grandes, los mismos que cuentan con diversos proveedores que puedan atender sus requerimientos, sin embargo, se fidelizan con PRODEING por la vocación de servicio que tiene su personal dando soporte y asesoría ante consultas técnicas que se presenten y demostrando aptitud para resolución de problemas.

b. Proveedores.

Los principales proveedores son de suma importancia para PRODEING INGENIEROS EIRL, pues si estos se demoran en sus entregas, limitan el avance de producción, generando los primeros retrasos en la fabricación. Para PRODEING INGENIEROS EIRL, es importante mantener una relación estratégica con sus proveedores, basado en la puntualidad, calidad y mejores precios. Los principales proveedores de la empresa son:

- Aceros Arequipa, quienes proveen las planchas o tubos de acero.
- EISSA, el proveedor estratégico para las fabricaciones de tableros eléctricos.

- Group Maved, proveedor de insumos como: disco de corte, electrodo, utensilios para las máquinas de soldar, tintes penetrantes, entre otros.
- Gases y Derivados DERIGAS, quien nos provee los balones de gas como argón, oxígeno, mezcla.

c. Competidores

En Lima existen diversos competidores que ofrecen los mismos productos y servicios de metalmecánica, entre ellos tenemos a Casal Ingenieros EIRL, Immeccs SAC, Control Eléctrico de Energía EIRL, Factoría Goicochea SAC, entre otros, sólo faltaría establecer el costo y la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. Pero la pequeña empresa PRODEING INGENIEROS, se caracteriza no solo por la calidad y puntualidad, sino por el seguimiento constante a sus clientes, empresas con el cual mantiene una comunicación continua a fin de garantizar la calidad y durabilidad del bien o el servicio que ofrece, y con ello obtener gradualmente la fidelidad hacia la pequeña empresa.

A continuación, se muestran la matriz de perfil competitivo que realicé entre PRODEING y otros dos competidores más importantes del rubro:

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CRÍTICOS	PESO	PRODEING INGENIEROS		IMMECCS SAC		CASAL INGENIEROS	
		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Participación Mercado	0.20	2	0.40	1	0.20	3	0.60
Competitividad Precios	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Posición Financiera	0.40	1	0.40	2	0.80	3	1.20
Calidad del Producto	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40
Calidad del Servicio	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
Fidelidad del cliente	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
TOTAL	1.00		2.30		1.80		3.10

Figura 12. Matriz de perfil competitivo. Elaboración propia. Leyenda: 1 mayor debilidad, 2 menor debilidad, 3 menor fuerza y 4 mayor fuerza.

Cada factor que menciono en el cuadro de MPC se refiere a lo siguiente:

Posición Mercado: El lugar que se ocupa en el mercado en comparación con otras empresas.

Competitividad de precios: Estrategia que utiliza la empresa en base al precio del producto o servicio que se brinda con el fin de atraer o retener clientes.

Posición financiera: Se refiere a los recursos económicos con los que cuenta la empresa.

Calidad del producto: Es la percepción que se tiene sobre el producto o servicio ofrecido, ya sea por su funcionamiento, estética u atención.

Fidelidad del cliente: Se refiere al compromiso que tienen los clientes con la empresa, al mantenerse con ellos, consumir sus productos y/o servicios e incluso recomendarlos.

Si bien es cierto con esta matriz se refleja que PRODEING aún tiene falencias para convertirse en una empresa competitiva en el rubro, con la implementación de diversas estrategias, su objetivo se encuentra encaminado.

Por otro lado, es importante mencionar que, según este análisis, la empresa más competitiva sería CASAL INGENIEROS con un peso ponderado de 3.10, se observa que tiene más años de experiencia en el mercado, un posición económica estable y productos de primera, lo que lo convierte entre los tres, el más competitivo en el mercado.

d. Productos Sustitutos

PRODEING INGENIEROS EIRL, hasta el momento no tiene productos sustitutos; los bienes que produce se basan en proyectos trabajados según la necesidad del cliente, esto se convierte en una ventaja para la empresa pues su rentabilidad no se está viendo afectada por el consumo de un producto sustituto. Las fabricaciones de Prodeing llegan con una ingeniería a detalle, un producto que ya ha sido trabajado y evaluado en planos por los especialistas del

cliente, es por ello que la producción es en base a su ingeniería y a las especificaciones técnicas que este demande.

Sin embargo, también es necesario mencionar que no produce en serie ni a gran escala; siendo este último una debilidad para la pequeña empresa, porque cuando no tiene órdenes de nuevas fabricaciones la producción se vuelve casi nula.

e. Nuevos Competidores

La posibilidad de nuevos competidores siempre estará latente en el mercado, por lo general existen emprendimientos que se crean por necesidad, pero estas empresas nuevas no tienen la capacidad de generar utilidades, tienen poca generación de empleo, sus equipos son rudimentarios y sus ventas se encuentran por debajo del promedio. Para la creación de nuevas empresas que sean competitivas según el servicio que ofrece PRODEING se necesita bastante inversión, algo que, en la actualidad por el mismo golpe de la pandemia y la situación política y económica del estado, se convierte en una opción escasa.

3.2.3. Consolidado de Oportunidades y Amenazas

Dentro del consolidado de las oportunidades y amenazas que se evaluaron como factor externo de Prodeing, se identificaron los siguientes:

Tabla 4. Consolidado de oportunidades y amenazas de Prodeing Ingenieros.

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
FACTORES EXTERNOS	O1	Contar con proveedores estratégicos que ofrecen insumos de calidad.	A1	Incremento de precio de la materia prima.
	O2	Ingreso a nuevos mercados, adquirir nuevos clientes.	A2	Inestabilidad política, lo cual genera la disminución o estancamiento de inversión privada en el estado.
	O3	Tiene 2 certificaciones como empresa homologada con Corporación Hodelpe y SGS.	A3	Creación de nuevas empresas mype que intentan ingresar al mercado con precios bajos.
	O4	Ampliación de periodo de gracia para el pago de los préstamos Reactiva	A4	Competidores con mejor tecnología, el cual permite que sus procesos demanden menos tiempo.

3.2.4. Matriz EFE

Luego de la identificación de las oportunidades y amenazas encontradas en Prodeing, se procedió con la elaboración de la matriz a fin de analizar si la empresa se encuentra respondiendo adecuadamente con las estrategias implementadas en la actualidad.

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
	O1	Contar con proveedores estrategicos que ofrecen insumos de calidad.	0.1	2	0.2
O2	Ingreso a nuevos mercados, adquirir nuevos clientes.	0.15	1	0.15	
O3	Tiene 2 certificaciones como empresa homologada con Corporación Hodelpe y SGS.	0.15	3	0.45	
O4	Ampliación de periodo de gracia para el pago de los préstamos Reactiva	0.1	1	0.1	
AMENAZAS					
A1	Incremento de precio de la materia prima.	0.1	3	0.3	
A2	Inestabilidad política, lo cual genera la disminución o estancamiento de inversión privada en el estado.	0.2	3	0.6	
A3	Creación de nuevas empresas mype que intentan ingresar al mercado con precios bajos.	0.1	1	0.1	
A4	Competidores con mejor tecnología, el cual permite que sus procesos demanden menos tiempo.	0.1	2	0.2	
Totales		1.00		2.10	

Figura 13. Matriz EFE de Prodeing Ingenieros a marzo 2021.

Según el análisis de la matriz EFE observo que Prodeing tiene un puntaje ponderado de 2.10, puntaje por debajo del promedio, lo cual indica que aún le falta establecer estrategias que le permita prever las amenazas y sacar mayor provecho a las oportunidades presentadas.

3.3. Análisis Interno de Prodeing Ingenieros

En este punto vamos a detallar mediante diversas herramientas cuales son las fortalezas y debilidades que tiene Prodeing Ingenieros como empresa.

3.3.1. Diagrama Ishikawa

Con un diagrama de Ishikawa identifiqué las deficiencias que presenta el área comercial, tales como: falta de reportes con objetivos y metas mensuales, no tienen prospección de nuevos clientes, sólo cuenta con un ejecutivo de ventas, las cotizaciones se presentan al cliente con ciertas demoras o retrasos, tienen poca interacción en LinkedIn, no agendan visitas a sus clientes o nuevos posibles clientes, no entregan brochure ni merchandising y no cuentan con caja chica del área el cual les brinde la facilidad de disponer dinero para pasajes u otras solicitudes inmediatas que impliquen el desarrollo de su desempeño como ejecutivos.

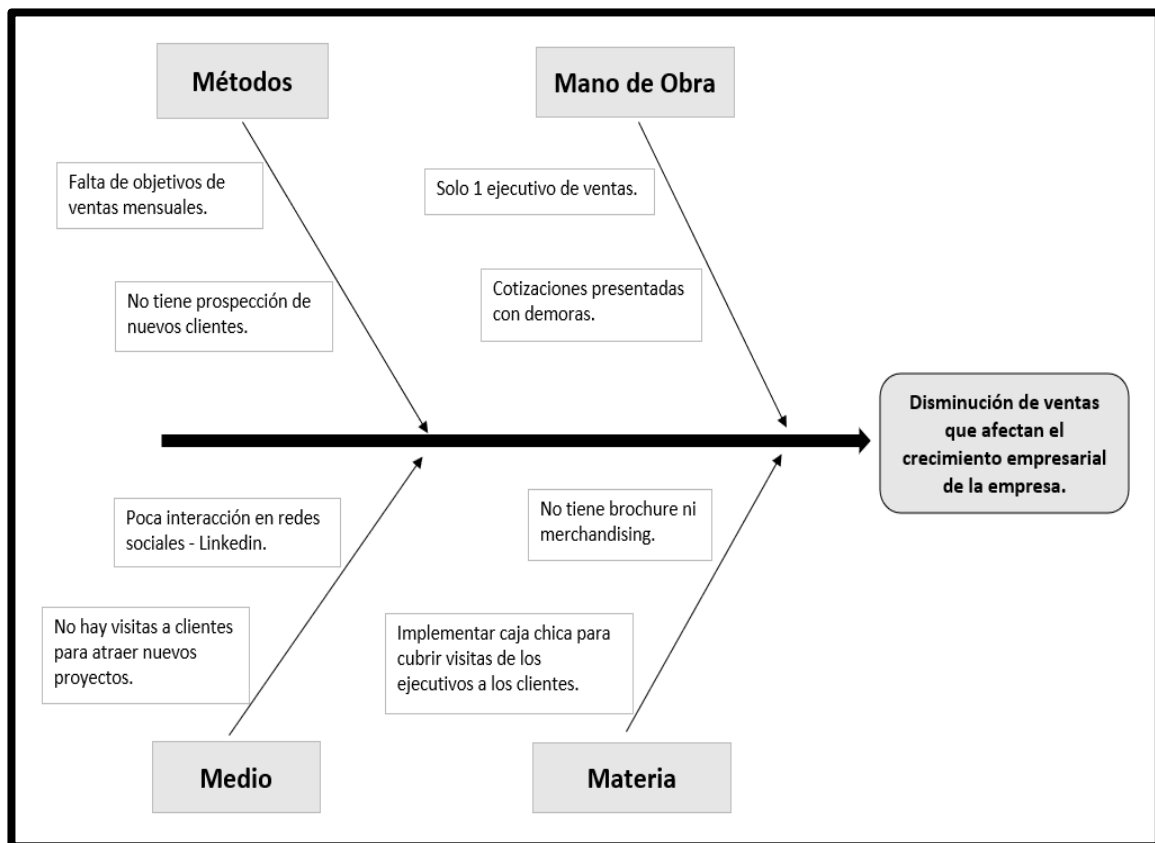


Figura 14. Diagrama Ishikawa para identificar las deficiencias del área comercial.

Como podemos observar en el diagrama de Ishikawa, previa observación y consultando con el Ing. Emilio Mio, quién tiene el cargo de jefe de Ventas, las diferentes

falencias encontradas en cada aspecto afectan directamente al crecimiento de la empresa porque el efecto de las causas es la disminución de ventas en Prodeing Ingenieros.

A continuación, en la siguiente tabla, detallo un análisis del esquema de Ishikawa, donde se menciona la prioridad de implementar planes de mejoras para cada causa; los mismos que fueron evaluados y aprobados por los directivos de la empresa, asimismo puestos en marcha según su prioridad.

Tabla 5. Análisis diagrama Ishikawa y mejoras a implementar en Prodeing Ingenieros.

ITEM	COMPONENTE	CAUSAS	MEJORA A IMPLEMENTAR	PRIORIDAD
1	Métodos	Falta de objetivos de ventas mensuales.	Implementación de metas u objetivos mensuales sobre las ventas del mes.	ALTA
2	Métodos	No tiene prospección de nuevos clientes.	Implementación de reporte de atracción de nuevos clientes de forma mensual.	ALTA
3	Mano de obra	Solo 1 ejecutivo de ventas.	Contratación de equipo de ventas: 2 ejecutivos comerciales.	ALTA
4	Mano de obra	Cotizaciones presentadas con demoras.	Establecer fechas de entrega de cotización al cliente, coordinar con área de proyectos.	ALTA
5	Medio	Poca interacción en redes sociales - LinkedIn.	Solicitar a los ejecutivos la interacción en redes sociales como LinkedIn, por lo menos 4 interacciones al mes.	MEDIA
6	Medio	No hay visitas a clientes para atraer nuevos proyectos.	Agendar visitas semanales para clientes y prospecto de clientes.	MEDIA
7	Materia	No tiene brochure ni merchandising.	Implementar brochure y merchandising: cuadernos de trabajo, lapiceros, lanyars.	MEDIA
8	Materia	Implementar caja chica para cubrir visitas de los ejecutivos a los clientes.	Implementación de caja chica para área comercial.	BAJA

Cada implementación aprobada a sido definida de la siguiente forma:

- Implementación de metas mensuales:** desde los inicios de Prodeing, no se habían especificado metas de ventas mensuales y como éste era llevado por el primer dueño de la empresa, no le hacían seguimiento o no se trazaban objetivos de ventas, sólo se trabajaba en base a los proyectos que el Ing. Emilio Mio pueda ganar, sin visión a futuro. Esto fue resarcido, pues a partir del mes de abril del 2021 se implementan las metas de ventas mensuales, esto quiere decir que cada ejecutivo comercial deberá cumplir con un mínimo de proyectos ganados para contribuir con el cumplimiento de los objetivos trazados para cada mes. Al ejecutivo 1 se le exige un importe mayor porque

tiene una cartera de cliente más amplia, al ejecutivo 2 y 3 mantienen las mismas metas.

Tabla 6. Proyección de ventas mensuales a Julio 2021.

Asesores	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21
Ejecutivo 1	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00
Ejecutivo 2	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Ejecutivo 3	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Meta mensual	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00

- Implementación de reporte de atracción de nuevos clientes:** este reporte identificará los posibles clientes que se pueden atraer para ir ampliando mercado y dándose a conocer en diferentes rubros. Este reporte tendrá el nombre de la empresa, actividad comercial, contacto del gerente de proyectos, jefe de logística, correos corporativos, teléfonos, agenda de visitas.

ESTADO	CLIENTES	ACTIVIDAD COMERCIAL	RUC	CONTACTO 01	CONTACTO 02	AGENDA DE VISITAS
NUEVO	ARENERA SAN MARTIN DE PORRAS S.A.	Exp. Otras Minas y Canteras Nia.	20428729201	JEFE DE LOGISTICA DANIEL GUERRA SERRUCHUE 946-522-722 dguerra@arenerasanmartin.com	ADMINISTRADOR JULIO GALLARDO ESQUERRE 968-203872 jgallardo@arenerasanmartin.com	
FIDELIZADO	TECNO FAST S.A.C.	Construccion Edificios Completos.	20417573705	JEFE DE PLANTA CHRISTIAN BENAVENTE HUERTA 987-516-354 cbenavente@tecnofast.com.pe	COORDINADOR DE PRODUCCION JAVIER HUAYPUMA PARI 622-2800 ANEXO 156 jhuaypuma@tecnofast.com.pe	
FIDELIZADO	PRAXIS COMERCIAL S.A.C.	Vta. May. a Cambio de Una Retribucion.	20334089941	JEFE DE OPERACIONES JOSE R. VERGARA UBILLUS 998-356-810 jefe.operaciones@praxiscomercial.pe	JEFE DE LOGISTICA MARLENE ATO GODOY 998-356-848 jefe.logistica@praxiscomercial.pe	

Figura 15. Reporte de atracción de nuevos clientes.

- Contratación de equipo de ventas:** Se ha considerado la contratación de dos nuevos ejecutivos de ventas los cuales deben seguir un perfil comercial, la publicación de la convocatoria se difundió por las redes sociales de Prodeing y a través de diferentes portales de trabajo.



En PRODEING INGENIEROS nos encontramos en la búsqueda de dos EJECUTIVOS DE VENTAS para fines comerciales:

Requisitos:

- Ingeniero Mecánico Eléctrico, Ingeniero Industrial o afines.
- Experiencia laboral de 3 años en ventas de productos o servicios de metalmecánica.
- Conocimiento de interpretación de planos.
- Conocimiento de especificaciones técnicas y normas (no indispensable).
- Conocimiento de seguridad industrial y salud ocupacional.
- Conocimiento intermedio de AutoCAD, SolidWorks e Inventor (no indispensable).
- Contar con cartera de clientes.

Funciones:

- Ventas de proyectos metal mecánicos.
- Cumplir con objetivos de ventas mensual y anual.
- Atraer nuevos clientes.
- Elaboración de reportes con indicadores de ventas.
- Desarrollo de informes diarios y correcto control de cronograma.
- Liberación de proyecto en conjunto con área de Proyectos.
- Otras funciones inherentes al puesto que pudieran ser asignadas de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Disponibilidad para viajar.

Compártenos tu CV documentado al correo: administracion@prodeingperu.com



Figura 16. Aviso de convocatoria para nuevos ejecutivos de ventas.

- **Establecer fechas de entrega de cotizaciones al cliente:** Este proceso inicia cuando el ejecutivo recibe la solicitud de cotización con especificaciones técnicas, el ejecutivo comercial lo estudia y su vez lo deriva al área de proyectos para que trabajen el presupuesto o cotización, en ese proceso el ejecutivo realiza las consultas necesarias sobre dudas del proyecto (estas dudas deben ser realizadas máximo al día siguiente útil de la solicitud de cotización); según el tamaño del proyecto, esta cotización debe ser devuelta al área de ventas en un máximo de 3 días, ventas lo revisa, solicita la modificación o corrección de ser necesario y al 5 día útil (si se trata de un proyecto grande) se está entregando la cotización al cliente.
- **Solicitar a los ejecutivos, interacción en LinkedIn:** Es importante que las fabricaciones de Prodeing se den a conocer por sus diferentes redes sociales, en especial LinkedIn, que es una plataforma formal en el ámbito laboral. Es por ello que se implementó como estrategia la publicación de los proyectos terminados, brindado una breve explicación en lo que consistía el proyecto, mencionando a su cliente (previa autorización para utilizar su nombre) y fotos

relacionado al proyecto. De esta forma los ejecutivos presentan a Prodeing en su red social y les da oportunidad de ir abriendo más mercado.



Figura 17. Interacción de los ejecutivos comerciales en LinkedIn

- **Agendar visitas semanales a los clientes y no clientes:** El ejecutivo de ventas está capacitado para concretar citas comerciales con sus clientes y prospección de clientes, esto con la finalidad de atraer nuevos proyectos y por ende mas ventas para la empresa. Se consideró que por lo menos se harían 4 visitas a la semana por cada ejecutivo de ventas.
- **Implementar brochure y merchandising:** El jefe de ventas autorizó la implementación de un brochure para Prodeing, donde se detalle los productos y/o servicios que se brindan en la empresa. También se ha aprobó un presupuesto de S/. 500 soles para la adquisición de lanyars con atomizador,

cuadernos y lapiceros, todos con el logo de la empresa como estrategia para de promoción y fidelidad con el cliente.



Figura 18. Implementación de brochure y merchandising en Prodeing.

- **Implementación de caja chica:** Se evalúa la implementación de una caja chica para que los ejecutivos tengan la facilidad de poder movilizarse para realizar las visitas a sus clientes y futuros nuevos clientes. También para algún gasto que necesiten cubrir con urgencia, todo previamente sustentado con planillas de movilidad o en su defecto facturas de compras.

3.3.2. Análisis de áreas funcionales

Se realizó una evaluación a todas las áreas de la empresa Prodeing Ingenieros, para identificar los puntos fuertes y débiles de cada una de ellas.

- **Gerencia General:** La gerencia de la empresa está comandada por un administrador de empresas (grado bachiller) con una amplia experiencia dentro del rubro de tesorería, pero dentro del sector construcción e inmobiliario. Desconoce el rubro metalmeccánico, pero recibe asesoría del jefe comercial (fundador de Prodeing), solo con respecto al proceso de las fabricaciones.

- **Área Comercial:** Solo tiene un ejecutivo, Ingeniero Industrial Colegiado, encargado de traer las ventas, no tienen objetivos mensuales y sus ventas se realizan de manera empírica, pero bajo ninguna estrategia. Este ejecutivo tiene otras responsabilidades inherentes a la posición, como es el control y seguimiento al área de producción, lo cual impide que cumpla a cabalidad con el buen manejo del área comercial, en este caso necesitaría un equipo de ventas, que le brinde el soporte en esta área.
- **Área Administrativa:** La parte administrativa mantiene el orden de sus trámites y operaciones, llevan el control del personal de la empresa (planilla y recibos por honorarios), contratos, pago a proveedores, cobranza a clientes, tesorería, gestión con los bancos, coordinaciones con contabilidad, pago de impuestos, gestión de seguros de vida y sctr y el control de la logística. Esta área tiene definida sus funciones, cada colaborador reconoce sus actividades y los objetivos mensuales a seguir.
- **Área de Producción:** Producción está comandado por un jefe de proyectos, Ingeniero Mecánico Eléctrico Colegiado, quien es responsable de la fabricación y calidad del producto. El jefe de producción trabaja de la mano con el supervisor de producción y en conjunto llevan el control de costos, seguimiento a las valorizaciones, cronograma de avances, cumplimiento con los estándares de calidad de cada fabricación. Esta área es la mas experimentada de la empresa, cada colaborador tiene establecidos actividades diarias que facilitan el cumplimiento de los cronogramas de avances; los colaboradores reciben capacitación constante sobre seguridad y salud en trabajo, calidad, capacitación o certificaciones necesarias para la metalmecánica.

Dentro de la evaluación realizada, es importante mencionar que me encuentro asumiendo la gerencia general de la empresa. Tengo mas de 10 años de experiencia en el área de tesorería dentro del rubro de construcción e inmobiliario. Es la primera vez que asumo la gerencia general de una empresa y encima en un rubro diferente como es metalmecánica. Sin embargo, mi experiencia y conocimientos como Administradora y Tesorera ha servido de mucho para el desempeño de la empresa. Mis funciones dentro de Prodeing Ingenieros, van más ligados a la toma decisiones y dirección, pero por tratarse de una empresa pequeña y familiar, no me encuentro ajena a cumplir funciones de gestión que encaminen la organización, como lo es comandar el área administrativa. Dentro de las funciones de gestión, voy hacer mención de algunas a fin de darles un panorama mas claro de mi desempeño en la empresa:

- Gestión de la tesorería: firma en los bancos para pago a proveedores y al personal de Prodeing, flujos caja, revisión de conciliaciones bancarias, contratos con bancos, ampliaciones de línea, solicitud de créditos, reportes de cierre de mes, coordinaciones con el contador, pago préstamos, entre otros.
- Administrativo: entrevistas a candidatos, contratos de personal, control de gastos del área administrativa y logística, otorgamientos de permisos y licencias, control de las pólizas de seguro como son el sctr y seguros de vida.
- Gerencia: toma de decisiones en base a indicadores, revisión de resultados por área y por empresa, planificación y control de todas las actividades que se puedan realizar en Prodeing.

Como se habrán dado cuenta, mis funciones no solo están alineadas a la dirección de la empresa sino a contribuir con mis conocimientos en el área administrativa y

tesorería, tengo personas a mi cargo que me brindan el soporte, pero aún tengo que seguir llevando su control.

3.3.3. Consolidado de las fortalezas y debilidades

A continuación, se muestra un consolidado de las fortalezas y debilidades encontradas gracias al análisis interno realizado a Prodeing Ingenieros.

Tabla 7. Consolidado de fortalezas y debilidades de Prodeing.

		FORTALEZA	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	F1	Cuenta con profesionales altamente calificados, que tienen más de 10 años de experiencia en el rubro.	D1 Terciarización de algunos de sus procesos (arenado y pintura).
	F2	Cuenta con su propia cartera de clientes.	D2 No cuenta con una fabricación en serie, solo proyectos a necesidad del cliente.
	F3	Fabrica productos que garantizan calidad y seguridad.	D3 Cuenta con poco capital.
	F4	Cuenta con equipos o máquinas de prestigio que garantizan su rendimiento.	D4 Le hace falta ejecutivos de venta que conozcan el mercado.
	F5	Realizan el seguimiento personalizado y constante desde inicio a fin del proyecto, se extiende en caso requiera asesoría post venta.	D5 No cuenta con un plan de marketing.
	F6	Brindar soporte técnico al cliente en reuniones que impliquen la explicación del desarrollo del proyecto o dudas que se presenten.	D6 No cuentan con local propio y solo tiene un local de producción.

Con este análisis se puede observar que Prodeing aun mantiene muchas debilidades que debe ir mejorando, estableciendo nuevas estrategias y utilizando sus fortalezas como respaldo, siempre con el mismo objetivo de ir creciendo como empresa.

3.3.4. Matriz EFI

Una vez identificadas las fortaleza y debilidades de la empresa, realizamos la matriz EFI, el cual nos indicará si estamos utilizando correctamente las estrategias para disminuir las debilidades y mejorar las fortalezas.

FORTALEZA		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada	
FACTORES INTERNOS	F1	Cuenta con profesionales altamente calificados, que tienen mas de de 10 años de experiencia en el rubro.	0.12	4	0.48
	F2	Cuenta con su propia cartera de clientes.	0.09	3	0.27
	F3	Fabrica productos que garantizan calidad y seguridad.	0.15	4	0.6
	F4	Cuenta con equipos o máquinas de prestigio que garantizan su rendimiento.	0.1	2	0.2
	F5	Realizan el seguimiento personalizado y constante desde inicio a fin del proyecto, se extiende en caso requiera asesoría post venta.	0.05	2	0.1
	F6	Brindar soporte técnico al cliente en reuniones que impliquen la explicación del desarrollo del proyecto o dudas que se presenten.	0.05	1	0.05
	DEBILIDADES				
	D1	Tercierización de algunos de sus procesos (arenado y pintura).	0.05	3	0.15
	D2	No cuenta con una fabricación en serie, solo proyectos a necesidad del cliente.	0.08	3	0.24
	D3	Cuenta con poco capital.	0.08	1	0.08
	D4	Le hace falta ejecutivos de venta que conozcan el mercado.	0.1	1	0.1
	D5	No cuenta con un plan de marketing.	0.1	1	0.1
D6	No cuentan con local propio y solo tiene un local de producción.	0.03	2	0.06	
Totales		1.00		2.43	

Figura 19. Matriz EFI de la empresa Prodeing Ingenieros.

El puntaje obtenido luego del análisis de la matriz EFI es de 2.43, el puntaje promedio aceptable es de 2.50, lo que indica que Prodeing se encuentra por debajo del promedio, esto quiere decir que es una empresa que a pesar de sus fortalezas aun presenta grandes debilidades internas.

3.4. Formulación de objetivos estratégicos (E)

Después del análisis externo e interno realizado a la empresa Prodeing Ingenieros, los directivos de la empresa solicitaron la implementación de objetivos estratégicos que puedan fortalecer las debilidades y que busquen prever las amenazas que se puedan presentar en su entorno. Es así que se detallan los siguientes objetivos:

1. Implementar reportes de seguimiento en el área de ventas tales como: reporte de cartera de clientes y reporte de cumplimiento de metas mensuales. La revisión será mensual.

2. Incrementar el personal de ventas, 2 ejecutivos nuevos a partir del mes de abril para conformar el equipo encargado de fortalecer el área, atrayendo mas clientes y por ende un incremento en las ventas.
3. Implementación del plan de marketing, seguimiento y control mensual, asignar como responsable al jefe de ventas. Inicio de implementación: abril 21.
4. Inscribirse como proveedor del estado y conseguir nuevas oportunidades de negocio, mensualmente presentarse ante las licitaciones publicadas en la OSCE.
5. Firmar contratos estratégicos con los proveedores de Prodeing, solicitando estabilidad en los precios por comprar a por mayor y disponibilidad de stock. Contratos negociados y firmados hasta el mes de mayo.

3.5 Análisis FODA de la empresa

Para PRODEING INGENIEROS, que aún es pequeña, no ha sido nada fácil mantenerse en el mercado y como toda empresa presenta fortalezas y debilidades latentes, pero como el objetivo de la empresa es seguir creciendo, se realizó una evaluación general de todas las áreas y se encontraron las siguientes ventajas y desventajas competitivas.

		FORTALEZA	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	F1	Cuenta con profesionales altamente calificados, que tienen mas de de 10 años de experiencia en el rubro.	D1 Tercierización de algunos de sus procesos (arenado y pintura).
	F2	Cuenta con su propia cartera de clientes.	D2 No cuenta con una fabricación en serie, solo proyectos a necesidad del cliente.
	F3	Fabrica productos que garantizan calidad y seguridad.	D3 Cuenta con poco capital.
	F4	Cuenta con equipos o máquinas de prestigio que garantizan su rendimiento.	D4 Le hace falta ejecutivos de venta que conozcan el mercado.
	F5	Realizan el seguimiento personalizado y constante desde inicio a fin del proyecto, se extiende en caso requiera asesoría post venta.	D5 No cuenta con un plan de marketing.
	F6	Brindar soporte técnico al cliente en reuniones que impliquen la explicación del desarrollo del proyecto o dudas que se presenten.	D6 No cuentan con local propio y solo tiene un local de producción.
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS	O1	Contar con proveedores estrategicos que ofrecen insumos de calidad.	A1 Incremento de precio de la materia prima.
	O2	Ingreso a nuevos mercados, adquirir nuevos clientes.	A2 Inestabilidad política, lo cual genera la disminución o estancamiento de inversión privada en el estado.
	O3	Tiene certificaciones como empresa homologada con SGS.	A3 Creación de nuevas empresas mype que intentan ingresar al mercado con precios bajos.
	O4	Ampliación de periodo de gracia para el pago de los préstamos Reactiva	A4 Competidores con mejor tecnología, el cual permite que sus procesos demanden menos tiempo.

Figura 20. Matriz FODA de la empresa Prodeing Ingenieros.

En el siguiente esquema se puede menciono los factores internos (fortaleza – debilidades) y factores externos (oportunidades – amenazas) de la empresa:

Es de suma importancia la implementación de una matriz FODA pues te permite crear estrategias que resuelvan los problemas encontrados e identificar que oportunidades potenciales saber aprovechar.

3.6. Descripción de las estrategias

A continuación, se detallan las diferentes estrategias a implementar para cada factor:

Estrategias ofensivas (FO):

ESTRATEGIAS FO	
F2, F5, F6-O2	Contar con tu propia cartera de clientes fidelizados por el buen servicio entregado, te abre la oportunidad de ingresar a otros sectores y conseguir nuevos clientes pues entre ellos se recomiendan a los proveedores.
F3, F4-O1	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores para que mantengan la calidad del suministro o equipo y contar con stock son puntos importantes a fin de no desmejorar la calidad del producto ni presentar demoras en despacho.
F1-O3	Las certificaciones como proveedor homologado y contar con personal calificado, ha logrado que Prodeing sea reconocido en el rubro como proveedor confiable.

Figura 21. Estrategias FO de Prodeing Ingenieros.

Estrategias adaptivas (DO):

ESTRATEGIAS DO	
D1-O1	Prodeing no tiene la capacidad de implementar en su planta procesos de pintura y arenado por diferentes factores, pero puede establecer contratos estratégicos con proveedores que le den el soporte en estos puntos a un bajo costo y disminución de tiempo de entrega a cambio de trabajo constante.
D4-O2	Se implementará nuevos ejecutivos en el área comercial que cuenten con su propia cartera de clientes, esto le abrirá las puertas a Prodeing a nuevos mercados.
D5, D2-O3	Cuenta con certificaciones como proveedor homologado en Seguridad y Salud en el Trabajo, pero aún necesitamos certificaciones como ISO 9000 que podemos obtener si implementamos diversos planes de gestión, entre ellos una plan de marketing, el cual no solo mejorará la gestión comercial sino también el aumento de las ventas.
D3-O4	La empresa cuenta con poco capital de trabajo, pero obtuvo los préstamos reactiva el cual le permitió continuar con los pagos puntuales a proveedores, continuando con una buena calificación a la fecha. Por tal motivo es casi probable que otras entidades financieras se encuentren interesadas en trabajar con Prodeing para inversión de nuevos proyectos.

Figura 22. Estrategias DO de Prodeing Ingenieros.

Estrategias reactivas (FA):

ESTRATEGIAS FA	
F2, F3 - A1	La materia prima ha ido en aumento en los últimos meses, pero la fidelización que tenemos por parte del cliente, nos permite sustentar el incremento de los precios si es que algún momento es necesario, con el objetivo de seguir brindando un producto de calidad.
F1, F5, F6 -A3	La creación de nuevas empresas no se puede evitar, pero si demostrar a los clientes que Prodeing cuenta con excelentes profesionales que se convierten en aliados estratégicos en sus proyectos. Capacitación constante.
F6-A4	Existen competidores con una mejor tecnología, pero los equipos que Prodeing tiene en producción también garantizan su buen funcionamiento, pasan por un mantenimiento constante y de ser necesario se puede adquirir nuevos equipos con una mayor tecnología.

Figura 23. Estrategias FA de Prodeing Ingenieros.

Estrategias defensivas (DA):

ESTRATEGIAS DA	
D1, D2, D6 - A3	Establecer negociaciones estrategicas con las nuevas empresas que quieren ingresar al mercado y definir precios estándares para no iniciar una competencia desleal que al final puede afectar a la rentabilidad de las empresas.
D5 - A2	Establecer un plan de marketing que nos de soporte a pesar de la inestabilidad política económica que se puede presentar en el país.
D3 - A1	Prodeing necesita aperturar líneas de crédito el cual le facilite el acceso a compra de insumos o materia prima.
D4 - A4	Contratar ejecutivos que conozcan el rubro y sepan manejar los tiempos de entrega de producto con el cliente, ofreciendo a ello un valor agregado como el soporte técnico y servicio de posventa.

Figura 24. Estrategias DA de Prodeing Ingenieros.

3.7. Implementación de Plan de Marketing

Los directivos de Prodeing Ingenieros vieron como estrategia principal la implementación de un plan de marketing bien elaborado y estructurado en base a las necesidades que tiene la empresa. Este plan de marketing buscará justificar las acciones a seguir y como lograr conseguir el cumplimiento de los objetivos.

Declaración de la misión del plan

Lograr mediante las estrategias de marketing implementadas el crecimiento empresarial de Prodeing Ingenieros.

Público objetivo

El público objetivo de este plan de marketing viene hacer los clientes actuales de Prodeing Ingenieros y prospectos de clientes que se encuentren en el rubro minero, industrial o construcción.

Cartera de clientes:

- Ferreyros SA
- Vielco Perú SAC
- Paltarumi SAC
- Copperfield Perú SAC
- Chemtrade SAC
- Rumi Ingenieros Integrales SAC
- Cobra Perú SA



Figura 25. Logos de las empresas, clientes de Prodeing Ingenieros.

Definición de objetivos

Se definen los principales objetivos que desea cumplir Prodeing con la implementación del plan de marketing:

1. Fidelizar 3 clientes por cada ejecutivo de forma mensual.
2. Incrementar en un 20 % las ventas con respecto al 2020.

3. Atraer 5 posibles clientes de forma mensual por cada ejecutivo.
4. Implementar un presupuesto de 2000 soles mensuales para el área de ventas, el cual debe ser utilizado para merchandising y gastos relacionados a tema comerciales. Debe ser sustentado de forma mensual.

3.7.2. Estrategia de la mezcla de marketing

En este punto se va a definir las estrategias para cada pilar de la empresa: producto, precio, plaza y promoción.

- **Producto:**

1. Cada proyecto que ejecute Prodeing Ingenieros debe salir con un dossier de calidad que certifique los materiales e insumos utilizados, procedimientos previamente certificados y mencionar recomendaciones y mantenimiento del producto.
2. Una vez entregado el proyecto, Prodeing está en condiciones de seguir brindando soporte técnico al cliente sobre sus dudas o consultas que se le presente, asesoría postventa.
3. Prodeing brindará en cada fabricación finalizada, una carta garantía por un período de 12 meses.

- **Precio:**

1. Conseguir un acuerdo con tus competidores a fin de establecer mantener el precio de los proyectos sin afectar la rentabilidad de la empresa.
2. Generar descuentos accesibles de acuerdo a la cantidad de productos solicitados, a una mayor producción se puede abaratar costos, por ende, lograr acordar un mejor precio con el cliente.

3. Llevar un control de los costos generados sobre cada proyecto, considerar la reducción de los mismos sin que se vea afectada la calidad del producto.

- **Plaza:**

1. En un largo plazo, es necesario la apertura de una nueva sucursal en el distrito de Lurín.
2. Planificar una estrategia de venta en el exterior. Ver la posibilidad de exportar productos metal mecánicos.
3. Inscribirse como proveedor del estado.

- **Promoción:**

1. Participar en convenciones industriales y mineras como PERUMIN, alquilar un stand, con finalidad de presentarnos en el mercado y atraer nuevos posibles clientes.
2. Entrega de cartas de presentación y difusión de proyectos destacados mediante correos a todos los clientes y futuros clientes ofreciendo productos y servicios que brinda Prodeing.

3.7.2. Control y evaluación de la implementación

El líder de la implementación del plan marketing será el responsable de guiar y hacer seguimiento continuo al fiel cumplimiento de las acciones establecidas en el plan.

El líder asignado será el jefe comercial: Ing. Emilio Mio. El mismo que implementará un reporte de gestión y seguimiento a las estrategias definidas, medir los avances o resultados obtenidos de forma mensual e implementar nuevas mejoras en caso lo vea necesario.

3.8. Consolidado de las estrategias

Para la revisión de este punto, vi necesario realizar un consolidado de las estrategias que se están implementando durante la investigación, a fin de posteriormente evaluar los resultados y corroborar si se encuentran contribuyendo dentro con el crecimiento empresarial de la empresa.

Estrategias implementadas:

1. Implementación de metas u objetivos mensuales sobre las ventas del mes.
(Estrategia Ishikawa)
2. Implementar reportes de seguimiento en el área de ventas tales como: reporte de cartera de clientes y reporte de cumplimiento de metas mensuales. La revisión será mensual. (Estrategia Ishikawa – Estrategias de la empresa)
3. Incrementar el personal de ventas, 2 ejecutivos nuevos a partir del mes de abril para conformar el equipo encargado de fortalecer el área, atrayendo más clientes y por ende un incremento en las ventas. Ejecutivos que conozcan el rubro de metal mecánica. (Estrategia Ishikawa – Estrategias de la empresa – Estrategias DO – Estrategias DA)
4. Establecer fechas de entrega de cotización al cliente, coordinar con área de proyectos. (Estrategia Ishikawa)
5. Solicitar a los ejecutivos la interacción en redes sociales como LinkedIn, por lo menos 4 interacciones al mes. (Estrategia Ishikawa)
6. Agendar visitas semanales para clientes y prospecto de clientes. (Estrategia Ishikawa)
7. Implementar brochure y merchandising: cuadernos de trabajo, lapiceros, lanyars. (Estrategia Ishikawa)
8. Implementación de caja chica para área comercial. (Estrategia Ishikawa)

9. Implementación del plan de marketing, seguimiento y control mensual, asignar como responsable al jefe de ventas. Inicio de implementación: abril 21.
(Estrategias de la empresa – Estrategias DA – Estrategias DO)
10. Inscribirse como proveedor del estado y conseguir nuevas oportunidades de negocio, mensualmente presentarse ante las licitaciones publicadas en la OSCE.
(Estrategias de la empresa)
11. Firmar contratos estratégicos con los proveedores de Prodeing, solicitando estabilidad en los precios por comprar a por mayor y disponibilidad de stock. Sin desmejorar la calidad del producto ni presentar demoras en el despacho. Contratos negociados y firmados hasta el mes de mayo. (Estrategias de la empresa – Estrategias FO – Estrategias DO)
12. Las certificaciones como proveedor homologado y contar con personal calificado, ha logrado que Prodeing sea reconocido en el rubro como proveedor confiable. Cuenta con certificaciones como proveedor homologado en Seguridad y Salud en el Trabajo, pero aún necesitamos certificaciones como ISO 9000 que podemos obtener si implementamos diversos planes de gestión, entre ellos un plan de marketing, el cual no solo mejorará la gestión comercial sino también el aumento de las ventas. (Estrategias FO – Estrategias DO)
13. La empresa cuenta con poco capital de trabajo, pero obtuvo los préstamos reactiva el cual le permitió continuar con los pagos puntuales a proveedores, continuando con una buena calificación a la fecha. Por tal motivo es casi probable que otras entidades financieras se encuentren interesadas en trabajar con Prodeing para inversión de nuevos proyectos. Prodeing necesita la apertura de líneas de crédito el cual le facilite el acceso a compra de insumos o materia prima. (Estrategias DO – Estrategias DA)

14. La materia prima ha ido en aumento en los últimos meses, pero la fidelización que tenemos por parte del cliente, nos permite sustentar el incremento de los precios si es que algún momento es necesario, con el objetivo de seguir brindando un producto de calidad. (Estrategias FA)
15. La creación de nuevas empresas no se puede evitar, pero si demostrar a los clientes que Prodeing cuenta con excelentes profesionales que se convierten en aliados estratégicos en sus proyectos. Capacitación constante. (Estrategias FA)
16. Existen competidores con una mejor tecnología, pero los equipos que Prodeing tiene en producción también garantizan su buen funcionamiento, pasan por un mantenimiento constante y de ser necesario se puede adquirir nuevos equipos con una mayor tecnología. (Estrategias FA)
17. Establecer negociaciones estratégicas con las nuevas empresas que quieran ingresar al mercado y definir precios estándares para no iniciar una competencia desleal que al final puede afectar a la rentabilidad de las empresas. (Estrategias DA)
18. Cada proyecto que ejecute Prodeing Ingenieros debe salir con un dossier de calidad que certifique los materiales e insumos utilizados, procedimientos previamente certificados y mencionar recomendaciones y mantenimiento del producto. (Estrategias Marketing Mix)
19. Una vez entregado el proyecto, Prodeing está en condiciones de seguir brindando soporte técnico al cliente sobre sus dudas o consultas que se le presente, asesoría postventa. (Estrategias Marketing Mix)
20. Prodeing brindará en cada fabricación finalizada, una carta garantía por un período de 12 meses. (Estrategias Marketing Mix)
21. Inscribirse como proveedor del estado. (Estrategias Marketing Mix)

22. Conseguir un acuerdo con tus competidores a fin de establecer mantener el precio de los proyectos sin afectar la rentabilidad de la empresa. (Estrategias Marketing Mix)
23. Generar descuentos accesibles de acuerdo a la cantidad de productos solicitados, a una mayor producción se puede abaratar costos, por ende, lograr acordar un mejor precio con el cliente. (Estrategias Marketing Mix)
24. Llevar un control de los costos generados sobre cada proyecto, considerar la reducción de los mismos sin que se vea afectada la calidad del producto. (Estrategias Marketing Mix)
25. En un largo plazo, es necesario la apertura de una nueva sucursal en el distrito de Lurín. (Estrategias Marketing Mix)
26. Participar en convenciones industriales y mineras como PERUMIN, alquilar un stand, con finalidad de presentarnos en el mercado y atraer nuevos posibles clientes. (Estrategias Marketing Mix)
27. Entrega de cartas de presentación y difusión de proyectos destacados mediante correos a todos los clientes y futuros clientes ofreciendo productos y servicios que brinda Prodeing. (Estrategias Marketing Mix)

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Después de un extenso análisis, se ha visto que la empresa contaba con muchas debilidades internas y amenazas que pueden afectar a su rendimiento, pero de las cuales ha tratado de mejorar con la implementación de diversas estrategias, asimismo utiliza sus fortalezas como soporte para mantenerse en el mercado y sabe aprovechar las oportunidades que se presentan.

4.1. Estrategias de marketing

Se implementaron diversas estrategias, tanto para el área comercial como para la empresa. Estas estrategias demandaron de tiempo, dedicación, capacitación y el control constante del responsable. Entre ellas se van a describir 3 estrategias importantes para el desarrollo de esta investigación, una principal y dos secundarias.

4.1.1. Estrategia principal

La estrategia principal de la investigación es la “Implementación del plan de marketing”

- **Objetivo de estrategia principal**

El objetivo de la implementación del plan de marketing es conseguir el crecimiento empresarial de la empresa PRODEING INGENIEROS, para ello debemos fidelizar a los clientes, lograr el aumento de un 20% en las ventas de forma anual y atraer nuevos posibles clientes.

- **Ficha técnica de la estrategia principal**

Implementar fichas técnicas, es poder tener claro el proceso en que se llevará a cabo las estrategias, su objetivo como tal, tiempo de vigencia y responsable. Es una herramienta

de fácil entendimiento, que de manera concisa nos informa de todo lo que involucra el cumplimiento de la implementación de la estrategia.

FICHA TÉCNICA DE ESTRATEGIAS		COD. 001
		Área: Ventas
Elaboración: Abril 21	Aprobación: 15/04/2021	Vigencia: Actual
Identificación	Plan de marketing	
Descripción	Se implementa un plan de marketing liderado por el área comercial; consiste en el cumplimiento de diversas actividades que conlleven al cumplimiento del objetivo de la estrategia.	
Objetivo	Conseguir el aumento de las ventas en un 20% de forma anual.	
Documento	Reportes de cumplimiento de metas y objetivos.	
Responsable	Jefe Comercial	
Frecuencia	Diaria	
Inversión	S/ 18,000.00	
Nivel de referencia	Cumplimiento de objetivos mensuales	

Figura 26. Ficha técnica para la implementación del Plan de Marketing

La ficha técnica que se muestra en la figura 25, trata sobre la implementación del plan de marketing diseñado durante la investigación, este plan tuvo un periodo de 9 meses, iniciando en abril del 2021 y terminando en diciembre del mismo año. Al ver que los resultados han sido favorables, el plan sigue vigente en la actualidad. El responsable de hacer seguimiento al plan es el jefe comercial de la empresa, el mismo que solicitó un presupuesto para la implementación del plan y que fue aprobado por un valor de S/ 18,000.00 por lo que resta del año 2021.

Adicional a esta ficha principal, se implementaron otras fichas que pertenecen a la implementación de la estrategia principal. Es importante mencionarlas porque han sido parte fundamental para el cumplimiento de los objetivos del plan de marketing.

FICHA TÉCNICA DE ESTRATEGIAS		COD. 002
		Área: Ventas
Elaboración: Abril 21	Aprobación: 15/04/2021	Vigencia: Actual
Identificación	Reporte de captación de clientes	
Descripción	Se implementa un reporte de captación de clientes, cada ejecutivo deberá visitar 3 posibles clientes por semana, actualizar la información y agenda de visitas en el reporte.	
Objetivo	Incrementar la cartera de clientes.	
Documento	Reporte de cartera de posibles clientes.	
Responsable	Jefe Comercial	
Frecuencia	Semanal	
Inversión	S/ 4,500.00	
Nivel de referencia	Cumplimiento de visitas semanales.	

Figura 27. Ficha técnica de Reporte de cartera de clientes.

La estrategia que se detalla en la figura 26, es un reporte de cartera de clientes, el mismo que es una herramienta de gestión indispensable para el área comercial y que todo ejecutivo deber actualizar de forma diaria o semanal. De la misma forma que la estrategia principal, llevar el control de esta estrategia es responsabilidad del jefe comercial. El reporte aún sigue vigente y seguirá vigente de forma permanente, la revisión del reporte será de forma mensual.

A continuación, se muestra una ficha que también se encuentra dentro de la estrategia principal, pero en la parte donde se detalle las estrategias según el marketing mix, en específico, el producto. Se ha visto necesario elaborar una ficha estratégica sobre este punto para concientizar a los trabajadores el poner en practica estricta el valor agregado que se debe entregar para cada producto o servicio que se culmine.

FICHA TECNICA DE ESTRATEGIAS		COD. 003
		Área: Producción
Elaboración: Abril 21	Aprobación: 15/04/2021	Vigencia: Actual
Identificación	Marketing mix - Producto	
Descripción	El área de proyectos entregará como valor agregado a la fabricación o al servicio atendido, un dossier de calidad con las especificaciones técnicas del proyecto, pruebas de calidad si el proyecto lo necesite y certificaciones. Cada dossier debe incluir un carta garantía según el tipo de proyecto.	
Objetivo	Fidelizar al cliente	
Documento	Dossier de calidad	
Responsable	Jefe de Producción	
Frecuencia	Cada que se culmine un proyecto.	
Inversión	S/ 450.00	
Nivel de referencia	Reporte de ventas mensual.	

Figura 28. Ficha técnica del Marketing Mix - Producto

En esta ficha que se muestra en la figura 27, se menciona una estrategia de suma importancia para el producto o servicio que entrega la empresa, se refiere a la entrega de un “Dossier de Calidad”, el mismo que debe ser entregado sin necesidad que el cliente lo solicite, esto muestra el profesionalismo y transparencia con el que trabaja Prodeing, y en definitiva atrae la atención del cliente logrando su fidelización. La ficha aún se encuentra vigente y es supervisada por el jefe de producción. La implementación de este valor agregado para el producto es de S/ 450.00 por lo que resta del año para la adquisición de útiles de oficina que permitan el armado de los dossiers.

Y por último dentro de la estrategia principal queremos mencionar la participación a una de las convenciones mineras mas importantes del país, PERUMIN, donde grandes empresarios se reúnen para debatir sobre diferentes roles que cumple la industria minera en la sociedad y la presentación de propuestas competitivas y sostenibles para el país; así mismo se presentan diferentes proveedores a mostrar sus proyectos, productos con la mejor tecnología, siendo una oportunidad grande para hacer crecer el mercado de Prodeing y por ende atraer nuevos clientes.

FICHA TÉCNICA DE ESTRATEGIAS		COD. 004
		Área: Ventas
Elaboración: Abril 21	Aprobación: 15/04/2021	Vigencia: Actual
Identificación	Marketing mix - promoción	
Descripción	Prodeing participará en la convención de PERUMIN	
Objetivo	Darse a conocer en el mercado y atraer clientes potenciales.	
Documento	Inscripción a PERUMIN	
Responsable	Jefe de Ventas	
Frecuencia	Anual	
Inversión	\$ 600	
Nivel de referencia	Participar en la mas grande convención minera en el Perú (26 al 30 de Set 22)	

Figura 29. Ficha técnica de Marketing Mix - Promoción

La ficha técnica que se muestra en la figura 28, menciona el detalle en el que se llevará a cabo a la implementación de la estrategia de la participación en la convención de PERUMIN, la participación es de una semana, y el alquiler de uno de los módulos le costaría a Prodeing una inversión de \$ 600.00. Esta estrategia ya fue aprobada, pero aún se llevará a cabo para el setiembre del 2022.

- **Histórico de resultados**

Las estrategias se implementaron a partir del mes de abril del 2021 hasta diciembre 2021, muchas de ellas han resultado favorables para la empresa y han sido establecidas como herramientas de gestión y de seguimiento al cumplimiento de objetivos de la empresa.

En el siguiente reporte, se visualiza a detalle cómo ha ido evolucionado las ventas durante todo el año 2021. Recordemos que el objetivo mensual de ventas que fue establecido fue de 80,000 dólares en conjunto de los 3 ejecutivos comerciales.

Tabla 8. Ventas mensuales 2021 de Prodeing Ingenieros.

AÑO 2021	VENTAS EXP. EN \$
ENERO	59,661.79
FEBRERO	67,126.99
MARZO	35,724.31
ABRIL	17,192.65
MAYO	42,787.65
JUNIO	114,664.82
JULIO	30,510.87
AGOSTO	44,504.74
SETIEMBRE	71,565.45
OCTUBRE	51,134.83
NOVIEMBRE	38,762.63
DICIEMBRE	56,792.66
TOTAL	630,429.39

Se grafica el detalle de las ventas para visualizar su desempeño mes a mes.

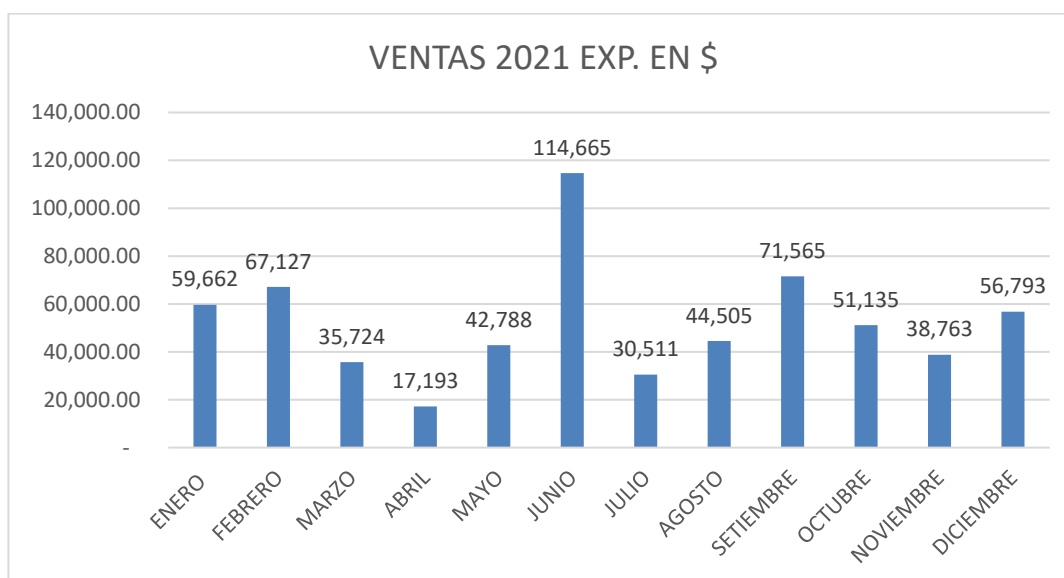


Figura 30. Gráfico de las ventas del 2021 de Prodeing Ingenieros

Como se observa, las ventas no se han dado de forma uniforme mes a mes, en algunos meses han estado cerca de cumplir el objetivo, pero en la mayoría no, sólo en el mes de junio se cumplió y hasta se pasó la meta con \$ 114,665 esto gracias a que ganaron un proyecto para la puesta en marcha de la mina en Quellaveco - puerto; otro mes donde se estuvo cerca a llegar a la meta fue en setiembre con \$ 71,565 y el mes más bajo fue el de abril, justo el mes del inicio de la implementación de estrategias. El promedio de ventas al año ha sido de \$ 52,535.78, aún por debajo del objetivo.

También se revisaron los resultados de este año, precisamente entre enero y marzo 2022 para ver como va el nivel de cumplimiento mensual, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 9. Ventas de enero a marzo 2022 de Prodeing Ingenieros.

AÑO 2022	VENTAS EXP. EN \$
Enero	30,522.73
Febrero	36,930.68
Marzo	40,546.59

Como se puede observar en el siguiente gráfico, una vez más, las ventas mensuales no lograr llegar al objetivo del mes, el pico más alto de ventas fue en el mes de marzo con un total de \$ 40,547 dólares, estando en el 50% de la meta mensual.

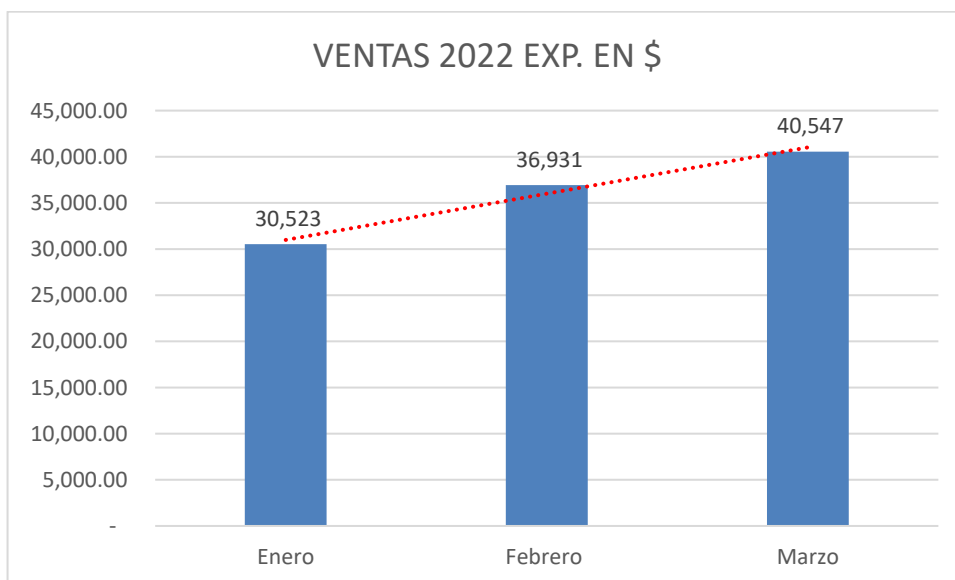


Figura 31. Ventas de enero a marzo 2022 de Prodeing Ingenieros.

Otro análisis fue la evolución anual de las ventas para ver como ha ido creciendo PRODEING desde el 2018, año de su creación. El promedio de las ventas al 2021 es de \$ 309,146 dólares americanos; se espera que en el 2022 las ventas continúen en aumento y puedan superar un crecimiento del 20%.

Tabla 10. Ventas anuales del 2018 al 2022 de Prodeing Ingenieros.

AÑO	VENTAS EXP. EN \$
2018	58,855.71
2019	339,751.14
2020	207,549.99
2021	630,429.39
2022	108,000.00 (enero - marzo)

Se muestra los resultados en el siguiente gráfico para hacer más dinámica la explicación.

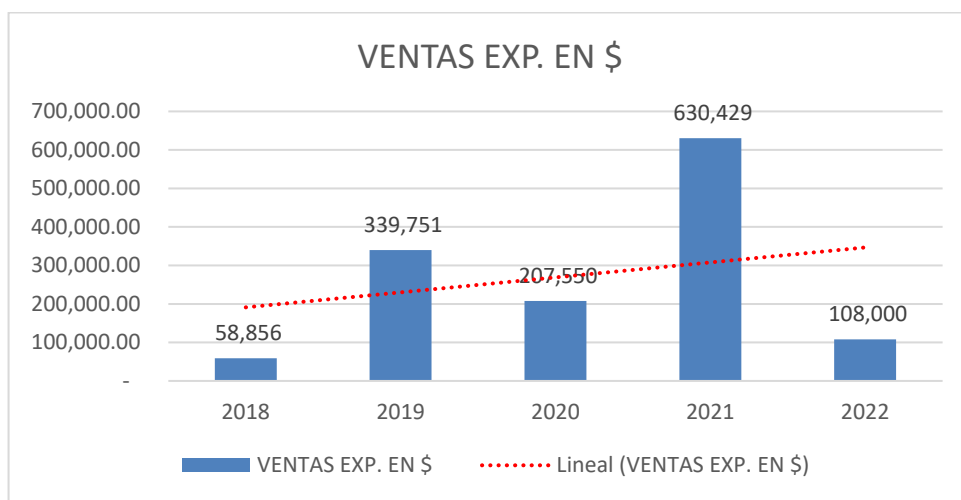


Figura 32. Ventas de los años 2018 al 2022 de Prodeing Ingenieros.

En el gráfico de la figura 31 se observa el incremento de las ventas de forma anual y que la tendencia es ascendente. En el 2020, las ventas de la empresa se vieron afectadas por la pandemia, por tal motivo desciende considerablemente; pero una vez que se reactivaron las actividades se recuperaron en el año siguiente. Para el 2022, recién está en proceso, sólo se han considerado las ventas de los meses de enero a marzo, con el mismo objetivo de seguir aumentando el nivel de ventas, como se refleja en la figura 30.

- **Impacto de la estrategia principal**

La implementación de la estrategia principal ha generado como bien se reflejan en los resultados históricos, que las ventas de Prodeing aumenten de un año a otro, generando un

impacto económico, una mayor organización en el área comercial y de producción, y eso a la vez conlleva a un crecimiento en la empresa.

Los nuevos ejecutivos comerciales han llegado a la empresa para poner en práctica la implementación de reportes de gestión y el cumplimiento de metas mensuales de ventas. El jefe de ventas evalúa el rendimiento de cada ejecutivo y el rendimiento de la empresa mediante diversos indicadores. El área de ventas ha sido reestructurada, se ha creado una cultura de organización, gestión y cumplimiento de objetivos. Trabajan en base a estrategias comerciales con la finalidad de atraer siempre nuevos clientes potenciales.



Figura 33. Equipo de ventas y producción de Prodeing Ingenieros.

4.1.2. Estrategias Secundarias

Se han identificado diversas estrategias secundarias, pero en esta oportunidad solo se van a mencionar dos de ellas. Estrategias que al igual que la principal también han sido relevantes para el cumplimiento de los objetivos.

- **Objetivo de las estrategias secundarias**

El objetivo de las estrategias secundarias ha sido la apertura de nuevos mercados como es el estado, un alto cliente potencial que aún no se había considerado y la certificación como

proveedor homologado, donde se muestra a la empresa como entidad que cumple con estándares de calidad y que son validadas por instituciones de prestigio que puedan dar fe del cumplimiento del mismo.

- **Ficha técnica de las estrategias secundarias**

La importancia de la implementación de estas fichas como parte de la planeación estratégica es porque se han mostrado efectivas y ayudan a fortalecer el incremento de las ventas, además de marcar diferencia con otros proveedores, lo que se convierte para la empresa en nuevas ventajas competitivas.

La siguiente ficha trata de una estrategia general como empresa, donde todas las áreas se encuentran involucradas para la obtención de la certificación, asimismo es necesario que todos los colaboradores cumplan fielmente con los procedimientos para que se encuentren atentos ante cualquier auditoría y mantengan la calificación ideal para que la homologación continúe vigente.

FICHA TECNICA DE ESTRATEGIAS		COD. 005
		Área: Gerencia General
Elaboración: Abril 21	Aprobación: 15/04/2021	Vigencia: Actual
Identificación	Certificación para empresas	
Descripción	La homologación de proveedores es una metodología que se encarga de verificar si los proveedores cumplen con una serie de estándares o criterios de calidad propios que garanticen un servicio óptimo.	
Objetivo	Conseguir la homologación como proveedor.	
Documento	Certificado de homologación emitido por ente auditor.	
Responsable	Jefe de Administración	
Frecuencia	Anual	
Inversión	S/ 480.00	
Nivel de referencia	Estrategias DO	

Figura 34. Ficha técnica para la homologación como proveedor.

Como se puede observar, la ficha es clara y sencilla de interpretar. El responsable de hacer seguimiento a la obtención de la homologación será el jefe administrativo, quien se encarga de recopilar y ordenar toda la información que se le entrega al auditor, asimismo el

seguimiento a todas las áreas para el cumplimiento de sus entregables y las coordinaciones directas ante consulta y dudas de la empresa fiscalizadora.

Otra ficha importante que se implementó fue la inscripción en el registro nacional de proveedores “OSCE”, esto como estrategia dentro del marketing mix – plaza, con ello, se consigue abrir mercado para Prodeing, ahora licitando para el estado, lo que le da mas oportunidades de ventas.

FICHA TECNICA DE ESTRATEGIAS		COD. 006
		Área: Administración
Elaboración: Abril 21	Aprobación: 15/04/2021	Vigencia: Indefinida
Identificación	Inscripción en la OSCE	
Descripción	Inscripción como proveedor del estado	
Objetivo	Atraer mayores proyectos licitando con el estado.	
Documento	código de inscripción	
Responsable	Jefe de administración	
Frecuencia	Anual	
Inversión	S/ 99.00	
Nivel de referencia	Registro nacional de proveedores	

Figura 35. Ficha técnica para inscripción en el Registro nacional de proveedores.

Esta estrategia esta a cargo del área administrativa, quienes son los encargados del gestionar la inscripción, el costo de inversión es mínima a comparación de las otras estrategias siendo solo de S/. 99 soles por única vez. Esta inscripción no tiene fin, solo con una inscripción su vigencia es indeterminada.

- **Histórico de resultados**

En el mes de mayo del año 2021, se inició la gestión para la inscripción como proveedores, el trámite es sencillo y el proceso duró a lo mucho una semana. Como bien se sabe el estado es considerado uno de los más grandes compradores a nivel nacional, así que ser parte de la red de proveedores del estado es una gran oportunidad de negocio que Prodeing no puede desaprovechar.

Para validar la información que se está indicando, se adjunta la constancia donde se verifica que Prodeing es proveedor de bienes y servicios del estado desde el 15 de mayo del 2021.



The image shows a digital certificate from the OSCE (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado). At the top left is the OSCE logo, and at the top right is the RUC number 20603176244. The main title is 'REGISTRO NACIONAL DE PROVEEDORES' followed by 'CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN PARA SER PARTICIPANTE, POSTOR Y CONTRATISTA'. The entity name is 'PRODEING INGENIEROS E.I.R.L.' and its address is 'Domiciliado en: CAL. PARIS NRO. 141 URB. EL PARRAL LIMA LIMA COMAS (Según información declarada en la SUNAT)'. It lists two active registrations: 'PROVEEDOR DE BIENES' and 'PROVEEDOR DE SERVICIOS', both with a validity date of 'Desde 15/05/2021'. The print date is 'FECHA IMPRESIÓN: 08/06/2022'. A note at the bottom states that for more information, the entity should verify the registration status on the RNP website (www.rnp.gob.pe) under the option 'Verifique su Inscripción'. There are 'Retornar' and 'Imprimir' buttons at the bottom.

Figura 36. Constancia de inscripción en la OSCE de Prodeing Ingenieros.

Otro de los resultados también beneficioso para Prodeing, fue la obtención del certificado como “Proveedor Homologado” de la empresa Corporación HODELPE SAC, en el mes de agosto del 2021. El obtener esta certificación garantiza los procesos de gestión antisoborno, gestión de seguridad y salud en el trabajo, gestión de calidad, gestión ambiental, responsabilidad social e incluso gestión financiera. Como se puede ver, es una auditoría completa de la empresa, la vigencia es anual, todos los años se debe pasar por la certificación o renovación.

De la misma forma que se obtuvo la certificación de proveedor homologado, Prodeing también se está preparando para trabajar en las certificaciones ISO.



Figura 37. Certificado como proveedor homologado de la empresa Prodeing Ingenieros.

Pero los resultados más significativos para la empresa es el que se refleja en los estados de resultados de la empresa.

ESTADO DE RESULTADOS (Expresado en Soles)				
	31-Dic-19	31-Dic-20	31-Dic-21	31-Dic-22
Ventas	1,127,634.03	751,538.51	2,516,043.70	3,019,252.44
(-) Costo de Ventas	(693,620.25)	(478,002.54)	(1,413,254.30)	(1,695,905.16)
Margen Comercial (U. bruta)	434,013.78	273,535.97	1,102,789.40	1,323,347.28
Gastos de Ventas	(80,025.36)	(59,831.81)	(107,824.50)	(129,389.40)
Gastos Administrativos	(289,815.50)	(71,472.35)	(338,083.45)	(338,083.45)
Utilidad Operativa	64,172.92	142,231.81	656,881.45	855,874.43
Ingresos Diversos	-	600.00	867.00	-
Gastos financieros	(36,476.37)	(96,634.82)	(308,027.13)	(308,027.13)
Ganancia por Diferencia de Cambio	(2,857.00)	11,252.93	17,184.58	-
Utilidad antes de impuestos	24,839.55	57,449.92	366,905.91	547,847.30
Impuestos	(2,483.96)	(5,744.99)	(95,367.24)	(148,744.95)
Resultados neto del ejercicio	22,355.60	51,704.93	271,538.66	399,102.35

Figura 38. Estado de resultados real del 2019 al 2021 y proyectado del 2022.

Las ventas expresadas en soles en el año 2019 llegaron al S/ 1'127634.03, siendo el primer año completo que tiene Prodeing desde el inicio de sus actividades, el importe facturado es considerable, sin embargo, en el 2020 estas ventas fueron afectadas y la empresa tuvo una reducción del 33% con respecto al 2019, obteniendo un total de S/. 751,538.51. En el año 2021 las ventas ascienden a S/. 2'516,043 soles, teniendo un incremento del 235% al año, superando totalmente la meta, que solo era del 20%.

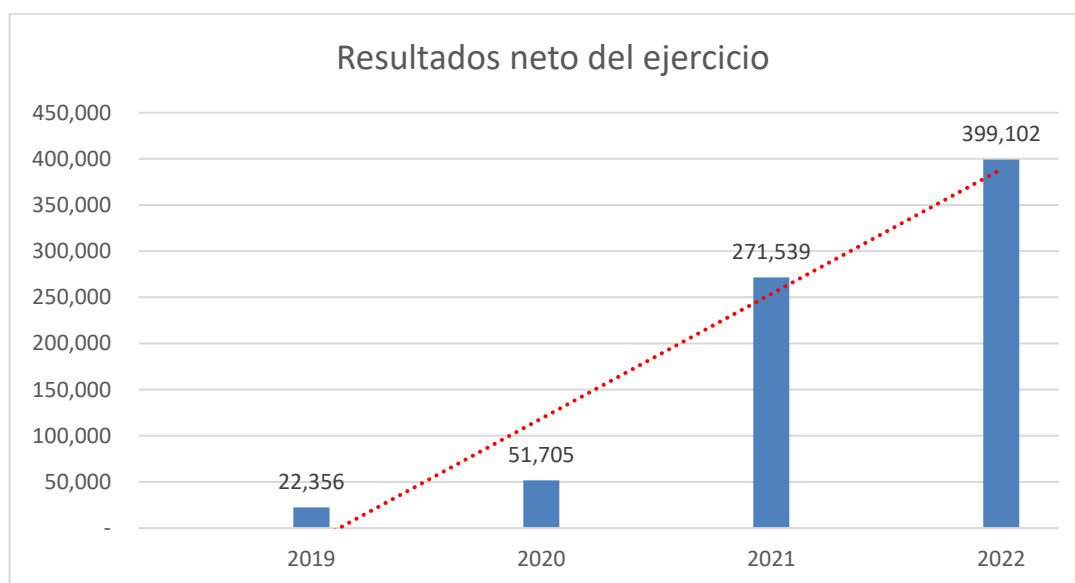


Figura 39. Gráfico de la evolución de los resultados del 2019 al 2021 y un proyectado para el 2022.

En la figura 38 es la representación gráfica de como va creciendo anualmente los resultados de la empresa Prodeing Ingenieros, es en el año 2021 después del inicio de la implementación de estrategias los resultados ascienden en un 425 %. Se espera que para el 2022 el incremento sea del 47%.

Adicional a ello, se hizo un análisis de ratio de rentabilidad neta sobre las ventas, en el año 2020, la rentabilidad neta sobre las ventas fue del 7% y en el año 2021, la rentabilidad neta sobre las ventas fue del 11%; un porcentaje aceptable ya que se trata de una pequeña empresa. Se espera que el para el 2022 la rentabilidad aumente a 13%.

- **Impacto de las estrategias secundarias**

Las estrategias secundarias también generaron un gran impacto en el aspecto económico de la empresa, el resultado del incremento en las ventas lo demuestran.

Otro impacto que ha generado es el impacto técnico, sin duda se han creado diversos cambios en las diferentes áreas para mejorar en los procesos y cultura de la empresa.

La empresa en estudio, ha logrado identificar y trabajar en base a su FODA y otros criterios internos y externos evaluados, el crecimiento y la enseñanza que se le ha ido retribuyendo a sus directivos no solo han logrado el crecimiento de la empresa sino de los profesionales con los que están trabajando.

4.1.3. Implementación de la estrategia mediante el BSC

Como última implementación dentro de las estrategias se utilizó la herramienta del balanced scorecard (BSC) para integrar la estrategia con la parte operativa de la empresa. Para eso se utilizó el enunciado “Incremento de las ventas en un 20% de forma anual” y se trasladó en la herramienta BSC, obteniendo como resultado el siguiente cuadro.

	Perspectiva	Objetivo
	Financiera	Incrementar las ventas en 20% anual
	Mercadeo	Fidelización del cliente con servicio postventa y valor agregado que generen ventaja competitiva sobre otro proveedor.
Estrategia seleccionada (1)	Procesos Internos	Entrega de dossier de calidad para cada trabajo o servicio terminado.
Estrategia Contingente (2)	Recursos humanos	Seguimiento al personal de producción para el cumplimiento de entrega de los dossier de calidad.

Figura 40. BSC de la empresa Prodeing Ingenieros.

Como se puede observar el objetivo financiero es un incremento en las ventas, estrategia que según los estados de resultado se cumplió. Para obtener el incremento de las

ventas se debe fidelizar a los clientes, que vea a Prodeing como su aliado estratégico en sus proyectos, para eso la empresa otorga valor agregado a sus productos y servicios, obteniendo como resultado ser la primera opción del cliente. Dentro del proceso interno, tenemos a la entrega del dossier de calidad, archivo de suma importancia en grandes proyectos y que son mucha utilidad a la entrega de una fabricación o servicio. Y como recurso humano, tenemos al personal de producción que cumple con la entrega de dicho dossier con su carta garantía.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se van a mencionar las conclusiones que se obtienen de la experiencia al analizar la empresa PRODEING INGENIEROS, de la implementación de mejoras necesarias en base a nuestros conocimientos y validar si los resultados obtenidos fueron los esperados. También se van a mencionar las recomendaciones que se le hace a la empresa para que siga creciendo como tal y obtener mayores utilidades.

5.1. Conclusiones

- ✓ Se concluye que la implementación de un plan de marketing basado en captación de nuevos clientes, fidelización, expansión de mercados y valor agregado influyen positivamente en el aumento de las ventas de Prodeing Ingenieros, los resultados obtenidos en el análisis de las ventas anuales presentan un crecimiento entre el año 2020 y 2021 en un 235%, un porcentaje muchísimo más alto de lo esperado y la tendencia para el año 2022 continúa ascendente.
- ✓ Se concluye que la implementación del balance score card como estrategia para el incremento de las ventas, resultó una herramienta bastante didáctica y completa que engloba los diferentes factores para llegar a cumplir el objetivo. Con este indicador queda demostrado una vez más el incremento de las ventas, generando que la

rentabilidad neta sobre las ventas aumente del 2020 al 2021 de 7% al 11% anual.

Con prospección a seguir aumentando para el 2022 al 13%.

- ✓ Se concluye que implementar objetivos u metas mensuales a nivel de área y a nivel de empresa, permiten medir resultados, hacer seguimiento, llevar un control, motivar a tus colaboradores a su cumplimiento y lo más satisfactorio es que el resultado puede llevar al éxito de la empresa. Estos objetivos ayudan a tener una idea clara hacia donde quiere encaminar la empresa.
- ✓ Se concluye que gracias al análisis interno y externo de la empresa Prodeing Ingenieros, se identificaron diversas debilidades y amenazas que afectan directamente al avance de la empresa, pero que también sus fortalezas y oportunidades son vitales para que junto a las estrategias implementadas se puedan obtener mejores resultados.
- ✓ Se concluye que la gestión del área comercial era deficiente, con solo un ejecutivo de ventas, sin herramientas de gestión, sin metas ni objetivos, las ventas solo se daban de forma empírica, sin embargo, el área de ventas es la parte mas importante de la empresa, tiene que tener toda una organización y gestión permanente, con un equipo de ventas que trabaje en base a resultados, ya que los mismos generan un impacto directo con la organización.
- ✓ Se concluye que el uso de herramientas de análisis organizacional permite hacer un diagnóstico actual de la empresa en su totalidad o a partes de ella, por eso son importantes al inicio de una evaluación para implementar nuevas estrategias de mejoras. El uso de estas herramientas identificó cuales eran las debilidades que presentaba la empresa y con que fortalezas contaba para dar soporte a las estrategias implementadas.

5.2. Recomendaciones

- ✓ Se recomienda hacer seguimiento a la implementación del plan de marketing puesto en marcha, validar si los resultados obtenidos siguen siendo los esperados, si el público objetivo está contento con las nuevas estrategias y si el objetivo principal de empresa aun responde a sus nuevas necesidades; de lo contrario, se tiene plantear un nuevo plan de marketing con objetivos nuevos a lograr.
- ✓ Se recomienda usar indicadores de gestión de ventas (KPI's) que permitan llevar un mejor control de las ventas y los clientes, entre estos indicadores tenemos a los siguientes: promedio de ventas anuales por cliente, número de ventas por productos, costo de adquisición de un nuevo cliente, tasa de pérdida de clientes, entre otros.
- ✓ Se recomienda seguir utilizando la herramienta de balance score card pero no solo en ventas sino en otra áreas como cumplimiento de objetivos en producción.
- ✓ Se recomienda la implementación de un ERP para la integración de las áreas de producción, ventas, administración, contabilidad, logística. Esta herramienta te permite tener información de todas las áreas, te optimiza el tiempo con armado de reportes, te presenta indicadores de gestión, facilita la reducción de costos y optimiza los recursos.
- ✓ Se recomienda revisar el cumplimiento de los objetivos mensualmente, incentivar a los colaboradores al cumplimiento de los mismos con charlas motivacionales, bonos de desempeño y/o reconocimiento ante toda la empresa. Tener motivado al personal de trabajo administrativo y operativo, refleja en buenos resultados en su productividad.
- ✓ Se recomienda implementar un programa CRM (Customer Relationship Management) que es una herramienta que se utiliza en la actualidad para gestionar la relación de la empresa con el cliente y prospecto de cliente. Con este software la

gestión de ventas será mucho mas dinámica, exacta y lo más importante con información accesible para todos.

- ✓ Se recomienda a la empresa analizar semestralmente mediante la herramienta FODA el análisis interno y externo de la empresa, porque conforme va pasando el tiempo los factores van variando, por tanto, las estrategias también deben ser cambiadas o mejoradas para que el objetivo siga siendo el mismo.
- ✓ Se recomienda mantener un equipo de trabajo en el área comercial, por lo menos los 3 ejecutivos que se implementó como parte de las estrategias, estos ejecutivos deben actualizar los reportes o herramientas de gestión para medir sus resultados individuales. Es importante siempre fijar metas de ventas mensuales, así como captación de nuevos clientes, recordemos que el área comercial es el corazón de toda empresa.
- ✓ Se recomienda brindar capacitaciones trimestrales al equipo de ventas, tales como gestión comercial, ventas, negociación, ventas digitales e inclusive charlas motivacionales.
- ✓ Se recomienda implementar nuevas herramientas para el análisis organizacional de la empresa, estos pueden dar resultados de factores que aun no han sido identificados, lo que a su vez permitirían implementar nuevas estrategias de mejoras.
- ✓ Se recomienda la posibilidad de adquirir un local propio en Lurín, como sucursal, a fin de ampliar el mercado de Prodeing.
- ✓ Se recomienda implementar una nueva área de calidad, ya que tenerlo de forma externa solo implica que su supervisión sea puntual; implementar el área dentro de la empresa implicaría que calidad no solo supervise a producción, sino que todas las áreas cumplan sus funciones con excelencia.

REFERENCIAS

- Wan Tuñoque M. P. (2019). Plan de marketing para el posicionamiento de marca de la empresa Constructec & Metal S.R.L, Chiclayo.
- Duran Reyes A. del R. (2020). Estrategias de marketing y su influencia en el incremento de ventas de la empresa Inversiones Zorigas EIRL.
- Domínguez Peche E. (2020). Plan estratégico 2018 - 2023 de una empresa metalmeccánica para mejorar la calidad de servicio.
- Pacheco Baldeón G. M. y Pinto Ramírez Y. R. (2021). Estrategias de Marketing Mix y su incidencia en la Satisfacción del Cliente en Artesanías Romero - Lima, 2021.
- Jiménez Guerrero De Carrión M. E. y Quezada Barrios L. R. del M. (2021). Estrategias de Marketing Mix para el Posicionamiento de la Ferretería NCM del Perú SAC en la ciudad de Chiclayo, año 2020.
- Montefer, Diego (2013) *Fundamentos de Marketing*.
- Morgane, Kubicki (2016) *El Marketing Mix*.
- Orellana, Pablo (sf) Blog de Economipedia, Título: Crecimiento Empresarial obtenido del URL: <https://economipedia.com/definiciones/crecimiento-empresarial.html>
- Ferrel, O.C.1, Hartline, Michael D.2 (2012) *Estrategia de Marketing Quinta Edición*.
- Michaux, Stéphanie (2018) *Las Cinco Fuerzas de Porter*.
- Freud R., David (2013) *Conceptos de Administración Estratégica*.
- Ariane de Saeger (2018) *El Diagrama de Ishikawa*.
- Hernández R.1, Fernández C.2, Baptista, P.3 (2014) *Metodología de la Investigación – Cuarta edición*

Rodríguez, Mercedes (2016) 5 Herramientas de análisis estratégico para elaborar un plan de negocio. *Euroresidentes*. Empresa. Éxito empresarial. Recuperado de página: <https://www.euroresidentes.com/empresa/exito-empresarial/5-herramientas-de-analisis-estrategico-para-elaborar-un-plan-de-negocio>

Guillaume Steffens (2017) *El análisis PESTEL. Asegure la continuidad de su negocio*.