

# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

### ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA COMERCIAL



## **“PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO COMERCIAL PARA LA MEJORA EN LAS VENTAS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE LUBRICACIÓN A TODA PRUEBA S.R.L 2015 - 2017”**

Tesis Presentada por el Bachiller:

**Danger Orlando Málaga Lazo**

Para optar el Título Profesional de

Ingeniero Comercial

Con Especialidad en Economía

**AREQUIPA - PERÚ**

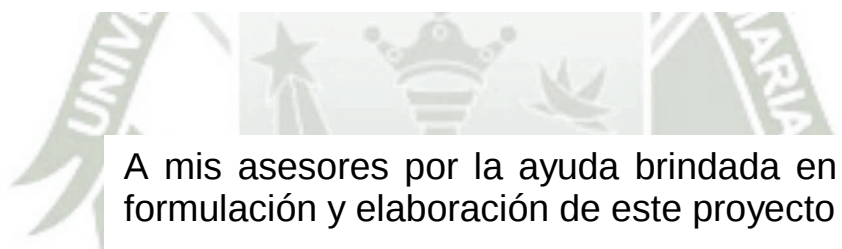
**2015**

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Católica de Santa María, por su apoyo y la dedicación de los docentes de la carrera Profesional de Ingeniería Comercial por los conocimientos dados.



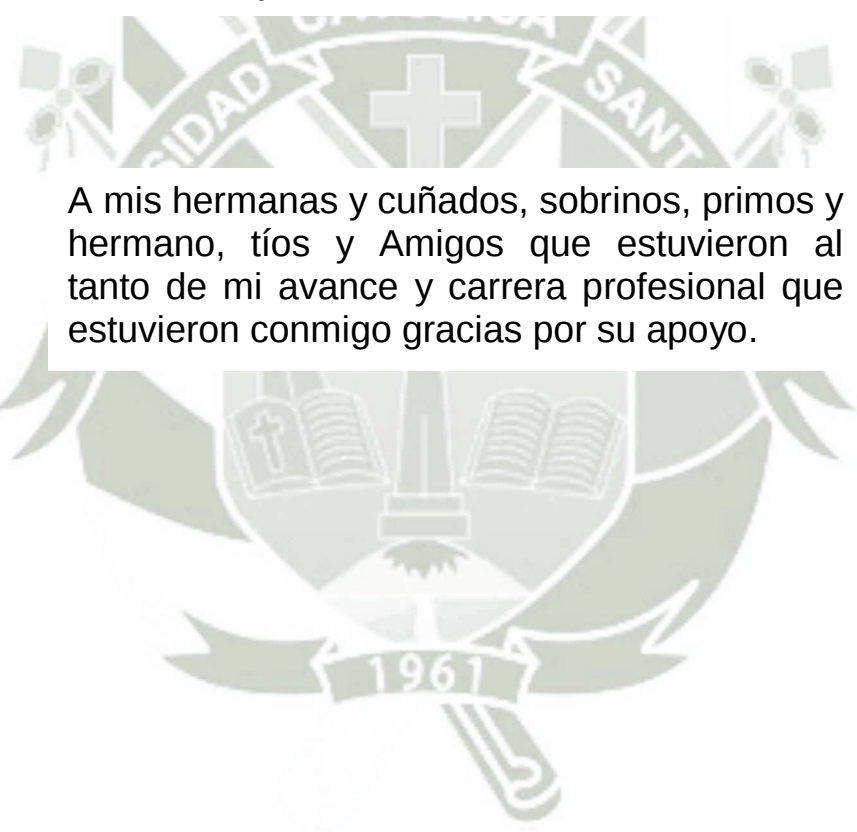
A la empresa A toda Prueba por su inspiración y la cooperación de sus dueños por la colaboración y emprendimiento de este proyecto.



A mis asesores por la ayuda brindada en la formulación y elaboración de este proyecto

## DEDICATORIAS

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de realizar y dirigir mi vida profesional, Gracias a mis Padres Danger Málaga Luna, y Sangra Lazo Rivera que sin su apoyo, esfuerzo, consejos, comprensión, amor paciencia, sapiencia y ejemplo, no hubiera logrado este proyecto, por lo cual a ellos les debo esto y mucho más.



A mis hermanas y cuñados, sobrinos, primos y hermano, tíos y Amigos que estuvieron al tanto de mi avance y carrera profesional que estuvieron conmigo gracias por su apoyo.

*Sin consulta, los planes se frustran, pero  
con muchos consejeros, triunfan.*

Proverbios 15:22

## RESUMEN

El presente plan estratégico denominado “Plan estratégico de desarrollo comercial para la mejora en las ventas de la empresa de servicios de lubricación A Toda Prueba S.R.L. 2015 - 2017”, es un estudio que tiene por objetivo principal proponer un plan estratégico de desarrollo comercial para la mejora de las ventas de la empresa de servicios de lubricación, para lo que se ha realizado un análisis interno de la empresa, que nos ha permitido describir, las debilidades con las que está operando la empresa, como es la carencia de una estructura formal y un estándar en sus operaciones, además de esto también se encontraron fortalezas con las que cuenta la empresa dentro de su organización, como son los resultados positivos dentro de sus ventas, es resultado del trabajo directamente realizado por los dueños de la empresa, con características de una micro empresa que tiene un reciente comienzo, la empresa está inserta en el rubro de mantenimiento vehicular, se ha descrito el comportamiento, económico Peruano, y de Arequipa, que viene desempeñando y dependiendo de un sector tal como es la minería, y como este influye al dinamismo de las operaciones económicas en las que está relacionada la empresa, esto influye directamente como una base para describir la dinámica de las amenazas y oportunidades en el sector transporte. Y como estas afectan a las estrategias que se han propuesto.

El capítulo segundo se ha desprendido y evaluado algunas de estas estrategias, esperando de estos resultados positivos y mejoras en las relaciones y presencia comercial que tendrá nuestra empresa, en pro de ser un socio estratégico de las empresas relacionadas en este rubro. Esperando de esto rentabilidad y presencia significativa, a pesar de estar en una posición fuerte y altamente competitiva aun que el sector, tenga un crecimiento lento, lo cual sugiere estrategias tales como, estudios de mercado, e implementación de una nueva sede, para estar acorde a sus competidores, un plan mejor estructurado en su cartera de clientes, estas propuestas estratégicas, permitirá consolida estas estrategias orientadas a las ventas y que esta sea competitiva, objetivos que la empresa que alcanzara a largo plazo.

## ABSTRACT

This strategic plan called "strategic business development plan for the improvement in sales of lubrication services company A Toda Prueba S.R.L. 2015 - 2017", is a study whose main objective is to propose a strategic business development plan to improve sales service lubrication, for what has been done an internal analysis of the company, which has us allowed to describe the weaknesses that is operating the company, as is the lack of a formal structure and a standard in its operations, in addition to this strength with which the company has within their organization were also found, as are the results positive in their sales, as is the work directly by the owners of the company, with characteristics of a micro company that has a recent start, the company is inserted in the area of vehicle maintenance, it described the behavior, economic Peruvian, and Arequipa, which has played and depending on a sector such as mining, and how this influences the dynamics of economic transactions in which the company is concerned, this influences directly as a basis for describing the dynamics of threats and opportunities in the transport sector. And how are you affect the strategies that have been proposed.

The second chapter is detached and evaluated some of these strategies, hoping these positive results and improvements in relationships and commercial presence will our company towards being a strategic partner of companies involved in this area. Hoping this profitability and significant presence, despite being in a strong position and highly competitive even the industry, have a slow growth, suggesting strategies such as market research, and implementation of a new headquarters, to be consistent its competitors, better structured its customer base plan, these policy proposals, will allow these oriented consolidates these sales strategies and that this is competitive, the company aims to reach long term

## INTRODUCCION

La importancia de esta investigación modelada en un plan estratégico, a una microempresa, dedicada a la comercialización y servicio de lubricación vehicular esta empresa tiene como principal actividad la venta de lubricantes y como tal se quiere mejorar su prospectiva en ventas, para esto este plan comprende retroalimentación tanto información de la empresa la cual será analizada en una auditoría interna y su entorno externo lo que ha sido evaluado en una auditoría externa donde desarrolla esta sus actividades, las estrategias que se desprendan de estas evaluaciones serán para minimizar amenazas y debilidades y aprovechar y tener un crecimiento adecuada de nuestras oportunidades y fortalezas, este plan da pie a establecer el norte de crecimiento, y el tipo de cultura organizacional, que desea llegar la empresa para esto la formulación de estrategias para el crecimiento y formalización de una industria o sector económico.

La presente tesis contempla en su estructura la realización de dos capítulos; en el primero denominado aspectos metodológicos, vemos los insumos de información tanto interna y externa de la empresa, la cual no contempla planes estratégicos formales, además de que sus operaciones y actividades y como administración carecen de estas. Para esto y en análisis de sus competidores y referentes los que contemplan evaluación tanto cuantitativa y cualitativa, en el que se pudo analizar la posición que estas presentan frente a la y empresa contempla dentro de la industria referente a su competitividad participación en el mercado, el cual nos permite poder formular estrategias, de acorde a las necesidades y estas se ven evaluadas en el Segundo capítulo denominado los resultados, así como utiliza información estructurada relevante que desprende de lo analizando, así como características internas y externas, el cual ha permitido determinar y evaluar que estrategias se debe realizar para concretizar las metas y objetivos que esta tiene planteada a largo plazo, además se plantea, las estrategias y recursos que deberá implementar en la realización del presente plan estratégico.

## INDICE GENERAL

|                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| RESUMEN .....                                                                                                      | V   |
| ABSTRACT .....                                                                                                     | VI  |
| INTRODUCCION .....                                                                                                 | VII |
| CAPITULO I.....                                                                                                    | 17  |
| ASPECTO METODOLOGICO .....                                                                                         | 17  |
| 1.1 SITUACION GENERAL DE LA EMPRESA .....                                                                          | 17  |
| 1.1.1 ANTECEDENTES .....                                                                                           | 17  |
| 1.1.2 VISION .....                                                                                                 | 17  |
| 1.1.3 MISION.....                                                                                                  | 18  |
| 1.1.4 VALORES.....                                                                                                 | 19  |
| 1.1.5 CODIGO DE ETICA.....                                                                                         | 20  |
| 1.2 ANALISIS EXTERNO .....                                                                                         | 21  |
| 1.2.1 FUERZAS POLITICAS, GUBERNAMENTALES, LEGALES. (P)<br>.....                                                    | 21  |
| 1.2.1.1 ACTIVIDAD DE COMERCIALIZACION DE<br>LUBRICANTES .....                                                      | 21  |
| 1.2.1.2 PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE<br>CALIDAD METRO-LÓGICO.....                                             | 22  |
| 1.2.1.3 LEY ORGÁNICA QUE NORMA LAS ACTIVIDADES<br>DE HIDROCARBUROS EN EL TERRITORIO<br>NACIONAL LEY N° 26221 ..... | 22  |
| 1.2.1.4 IMPORTACIÓN DE HIDROCARBUROS.....                                                                          | 23  |
| 1.2.1.5 ARANCELES .....                                                                                            | 24  |
| 1.2.2 FUERZAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS. (E) .....                                                                  | 25  |
| 1.2.2.1 INVERSIÓN PRIVADA Y CRECIMIENTO<br>ECONÓMICO .....                                                         | 25  |
| 1.2.2.2 DESENVOLVIMEINTO DE LA ECONOMIA<br>AREQUIPA .....                                                          | 29  |

|         |                                                                 |    |
|---------|-----------------------------------------------------------------|----|
| 1.2.2.3 | INFLACIÓN POR GRUPO DE PRODUCTOS EN AREQUIPA .....              | 33 |
| 1.2.2.4 | ÍNDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR .....                        | 35 |
| 1.2.2.5 | TIPO DE CAMBIO.....                                             | 36 |
| 1.2.2.6 | SECTOR AUTOMOTRIZ.....                                          | 37 |
| 1.2.2.7 | IMPORTACIÓN DE LUBRICANTES. ....                                | 39 |
| 1.2.2.8 | EL GIRO DEL NEGOCIO .....                                       | 41 |
| 1.2.3   | FUERZAS SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRAFICAS. (S) .....          | 43 |
| 1.2.3.1 | POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA .....                           | 43 |
| 1.2.3.2 | NIVEL SOCIO ECONÓMICO .....                                     | 45 |
| 1.2.3.3 | EL EMPLEO EN LA REGIÓN AREQUIPA .....                           | 46 |
| 1.2.3.4 | GASTO POR NIVEL ESTRATO SOCIOECONÓMICO. ....                    | 48 |
| 1.2.3.5 | REMUNERACIÓN SEGÚN EL TIPO DE EMPLEO. ....                      | 50 |
| 1.2.3.6 | CONFLICTOS SOCIALES .....                                       | 52 |
| 1.2.4   | FUERZAS TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS (T) .....                    | 53 |
| 1.2.4.1 | TECNOLOGÍA.....                                                 | 53 |
| 1.2.5   | FUERZAS ECOLÓGICAS Y AMBIETALES .....                           | 55 |
| 1.2.5.1 | PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.....                              | 55 |
| 1.2.5.2 | CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE POR USO DE ACEITES USADOS. .... | 56 |
| 1.2.6   | MATRIZ E.F.E. ....                                              | 56 |
| 1.2.7   | LA ORGANIZACIÓN Y SUS COMPETIDORES.....                         | 59 |
| 1.2.7.1 | FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER .....                    | 59 |
| 1.2.7.2 | PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES                             | 60 |
| 1.2.7.3 | PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES (CLIENTES) .....            | 61 |
| 1.2.7.4 | AMENAZA DE SUSTITUTOS .....                                     | 62 |
| 1.2.7.5 | AMENAZA DE ENTRANTES .....                                      | 63 |
| 1.2.7.6 | AMENAZA DE COMPETIDORES .....                                   | 63 |
| 1.2.7.7 | LA ORGANIZACIÓN Y SUS REFERENTES.....                           | 69 |

|                         |                                                                                  |           |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.2.7.8                 | MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) Y<br>MATRIZ DE PERFIL REFERENCIAL (MPR). .... | 71        |
| 1.3                     | ANALISIS INTERNO .....                                                           | 73        |
| 1.3.1                   | ADMINISTRACION Y GERENCIA DE LA EMPRESA (A) .....                                | 73        |
| 1.3.1.1                 | DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....                                                   | 73        |
| 1.3.1.2                 | PLANIFICACIÓN.....                                                               | 74        |
| 1.3.1.3                 | LA ORGANIZACIÓN .....                                                            | 74        |
| 1.3.1.4                 | DIRECCIÓN EN LA EMPRESA .....                                                    | 75        |
| 1.3.2                   | MARKETING Y VENTA DE LA EMPRESA (M).....                                         | 76        |
| 1.3.2.1                 | PROCESO DE VENTA .....                                                           | 76        |
| 1.3.2.2                 | MARKETING.....                                                                   | 77        |
| 1.3.3                   | OPERACIONES PRODUCTIVAS Y SERVICIOS DE LA<br>EMPRESA(O) .....                    | 80        |
| 1.3.3.1                 | CONTROL DE LA EMPRESA .....                                                      | 80        |
| 1.3.3.2                 | SERVICIOS .....                                                                  | 80        |
| 1.3.3.3                 | PROVEEDORES .....                                                                | 81        |
| 1.3.4                   | FINANZAS Y CONTABILIDAD DE LA EMPRESA(F).....                                    | 82        |
| 1.3.4.1                 | RATIO DE LIQUIDEZ GENERAL.....                                                   | 82        |
| 1.3.4.2                 | INDEPENDENCIA FINANCIERA .....                                                   | 83        |
| 1.3.4.3                 | GRADO DE ENDEUDAMIENTO.....                                                      | 84        |
| 1.3.5                   | RECURSOS HUMANOS Y CULTURA EMPRESARIAL(H) ....                                   | 85        |
| 1.3.5.1                 | RECURSOS HUMANOS.....                                                            | 85        |
| 1.3.5.2                 | CULTURA ORGANIZACIONAL .....                                                     | 85        |
| 1.3.6                   | INFORMATICA Y COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA(I) .....                                | 86        |
| 1.3.6.1                 | COMUNICACIÓN.....                                                                | 86        |
| 1.3.6.2                 | INFORMATICA ..... ¡Error! Marcador no definido.                                  |           |
| 1.3.7                   | TECNOLOGIA EN LA EMPRESA(T) .....                                                | 87        |
| 1.3.7.1                 | REGISTROS DE INFORMACION .....                                                   | 87        |
| 1.3.7.2                 | CAPACITACIONES .....                                                             | 87        |
| 1.3.8                   | MATRIZ E.F.I.....                                                                | 88        |
| <b>CAPITULO II.....</b> |                                                                                  | <b>90</b> |
| <b>RESULTADOS .....</b> |                                                                                  | <b>90</b> |
| 2.1                     | PROCESO ESTRATEGICO .....                                                        | 90        |

|          |                                                                            |     |
|----------|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1.1    | MATRIZ INTERNA Y EXTERNA. (MIE) .....                                      | 90  |
| 2.1.2    | MATRIZ DE POSION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE<br>ACCION (MPEYEA).....       | 92  |
| 2.1.3    | MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES,<br>DEBILIDADES, AMENAZAS (MFODA)..... | 94  |
| 2.1.4    | MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (MBCG) .....                                | 96  |
| 2.1.5    | MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MGE) .....                                   | 98  |
| 2.1.6    | MATRIZDE DECISIÓN ESTRATEGICA (MDE) .....                                  | 99  |
| 2.1.7    | MATRIZCUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO<br>(MCPE).....              | 100 |
| 2.1.8    | MATRIZ RUMELT (MR).....                                                    | 104 |
| 2.1.9    | MATRIZ DE ETICA (ME) .....                                                 | 105 |
| 2.1.10   | INTERESES Y OBJETIVOS A LARGO PLAZO .....                                  | 107 |
| 2.1.10.1 | INTERESES DE LA EMPRESA .....                                              | 107 |
| 2.1.10.2 | MATRIZ DE INTERESES DE LA EMPRESA .....                                    | 107 |
| 2.1.10.3 | OBJETIVOS DE LARGO PLAZO .....                                             | 108 |
| 2.1.10.4 | ESTRATEGIAS RETENIDAS Y DE CONTIGENCIA<br>.....                            | 108 |
| 2.1.10.5 | MATRIZ ESTRATEGIAS VERSUS OBJETIVOS A<br>LARGO PLAZO (MEVOLP).....         | 111 |
| 2.2      | IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA .....                                      | 111 |
| 2.2.1    | OBJETIVOS DE CORTO PLAZO (OCP) .....                                       | 112 |
| 2.2.1.1  | RECURSOS FISICOS.....                                                      | 114 |
| 2.2.1.2  | RECURSOS HUMANOS.....                                                      | 114 |
| 2.2.1.3  | RECURSOS TECNOLOGICOS .....                                                | 114 |
| 2.2.2    | POLITICAS DE ESTRATEGICA .....                                             | 115 |
| 2.2.3    | ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.....                                              | 117 |
| 2.2.3.1  | ACTIVIDADES CLAVES PARA LA EJECUCION DE<br>LA ESTRATEGIA .....             | 117 |
| 2.2.3.2  | RELACIONES ENTRE ACTIVIDADES CLAVES,<br>LAS DE SOPORTE Y OPERATIVAS.....   | 117 |
| 2.2.4    | MEDIO AMBIENTE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL .....                              | 117 |
| 2.2.4.1  | MEDIO AMBIENTE Y ECOLOGIA .....                                            | 117 |
| 2.2.4.2  | RESPONSABILIDAD SOCIAL .....                                               | 118 |

|         |                                                    |            |
|---------|----------------------------------------------------|------------|
| 2.2.5   | RECURSOS HUMANOS Y MOTIVACION.....                 | 118        |
| 2.2.5.1 | INDIRECTA.....                                     | 118        |
| 2.2.5.2 | DIRECTA .....                                      | 119        |
| 2.2.6   | GESTION DE CAMBIO.....                             | 119        |
| 2.3     | EVOLUCION DE LA ESTRATEGIA .....                   | 120        |
| 2.3.1   | PERSPECTIVA DE CONTROL.....                        | 120        |
| 2.3.1.1 | PERSPECTIVA INTERNA .....                          | 121        |
| 2.3.1.2 | PERSPECTIVADEPROCESO .....                         | 121        |
| 2.3.1.3 | PERSPECTIVADECLIENTES.....                         | 121        |
| 2.3.1.4 | PERSPECTIVA FINANCIERA.....                        | 121        |
| 2.3.2   | TABLERO DE CONTROL.....                            | 123        |
|         | <b>CONCLUSIONES .....</b>                          | <b>125</b> |
|         | <b>RECOMENDACIONES .....</b>                       | <b>126</b> |
|         | <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>                           | <b>127</b> |
|         | <b>ANEXO N° 01: PLAN DE TESIS .....</b>            |            |
|         | <b>ANEXO N° 02: FICHA DE OBSERVACION .....</b>     |            |
|         | <b>ANEXO N° 03: ENCUESTAS A CLIENTES .....</b>     |            |
|         | <b>ANEXO N° 04: ENCUESTAS A EMPRESAS .....</b>     |            |
|         | <b>ANEXO N° 05: CONTABILIDAD .....</b>             |            |
|         | <b>ANEXO N° 06: ENTREVISTAS A PROFUNDIDA .....</b> |            |

## INDICE DE TABLAS

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| TABLA 1 PBI POR SECTORES PARTICIPACIÓN EN AREQUIPA 2007-2013....                                         | 30  |
| TABLA 2 RUBROS DE MAYOR CORRELACIÓN CON EL TIPO DE CAMBIO ....                                           | 37  |
| TABLA 3 REGIÓN AREQUIPA, GASTO PROMEDIO MENSUAL DEL HOGAR<br>POR NSE, SEGÚN CATEGORÍA DE GASTO 2013..... | 48  |
| TABLA 4 MATRIZ EFE.....                                                                                  | 58  |
| TABLA 5 PROVEEDORES DE LUBRICANTES.....                                                                  | 60  |
| TABLA 6 PARTICIPACIÓN DE MERCADO .....                                                                   | 68  |
| TABLA 7 REFERENTES DE EMPRESA.....                                                                       | 69  |
| TABLA 8 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO .....                                                               | 71  |
| TABLA 9 MATRIZ DE PERFIL REFERENCIAL.....                                                                | 72  |
| TABLA 10 MATRIZ EFI .....                                                                                | 89  |
| TABLA 11 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN<br>.....                                  | 92  |
| TABLA 12 MATRIZ DE FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES<br>AMENAZAS.....                                 | 94  |
| TABLA 13 DATOS BOSTON CONSULTING GROUP.....                                                              | 96  |
| TABLA 14 MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA.....                                                             | 99  |
| TABLA 15 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....                                           | 100 |
| TABLA 16 MATRIZ RUMELT .....                                                                             | 104 |
| TABLA 17 MATRIZ DE ÉTICA.....                                                                            | 106 |
| TABLA18 MATRIZ DE INTERESES DE LA EMPRESA.....                                                           | 107 |
| TABLA 19 MATRIZ ESTRATEGIAS VERSUS OBJETIVOS A LARGO PLAZO<br>(MEVOLP) .....                             | 111 |
| TABLA 20 MATRIZ DE OBJETIVOS DE LARGO CORTO PLAZO .....                                                  | 113 |
| TABLA 21 ESTRATEGIAS VS POLÍTICAS .....                                                                  | 116 |
| TABLA 22 TABLERO DE CONTROL .....                                                                        | 123 |

## INDICE DE GRAFICAS

|                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| GRAFICA 1 PROYECCIONES DE CRECIMIENTO DEL P.B.I., 2015-2016.....                        | 26  |
| GRAFICA 2 CRECIMIENTO PROYECTADO DEL P.B.I. PARA EL 2015 .....                          | 27  |
| GRAFICA 3 COMPARACIÓN CRECIMIENTO P.B.I. 2014 VERSUS<br>ESTIMACIONES 2014 Y 2015 .....  | 28  |
| GRAFICA 4 INVERSION MINERA POR REGION ENERO NOVIEMBRE 2014 ...                          | 31  |
| GRAFICA 5 EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE COBRE 2012-2017 (MDT)                           | 32  |
| GRAFICA 6 PROYECCIONES DEL PRECIO DEL COBRE, 2014-201(US \$ POR<br>LIBRA.....           | 33  |
| GRAFICA 7 INFLACIÓN POR GRUPO DE PRODUCTOS EN AREQUIPA .....                            | 34  |
| GRAFICA 8 ÍNDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR .....                                      | 35  |
| GRAFICA 9 EVOLUCIÓN DEL MERCADO AUTOMOTOR EN AREQUIPA 2008-<br>2014 .....               | 38  |
| GRAFICA 10 ESTADÍSTICA DE IMPORTACIÓN DE SUMINISTROS: (2011-2015)<br>.....              | 39  |
| GRAFICA 11 DEMANDA Y OFERTA DE ACEITE EN AREQUIPA .....                                 | 40  |
| GRAFICA 12 NEGOCIOS DE SERVICIO O VENTA VEHICULAR VARIANTE DE<br>UCHUMAYO AREQUIPA..... | 42  |
| GRAFICA 13 AREQUIPA: P.E. A. AL 30 DE JUNIO 2015 .....                                  | 44  |
| GRAFICA 14 NIVELES SOCIOECONÓMICOS POR HOGARES – AREQUIPA..                             | 45  |
| GRAFICA 15 VARIACIÓN ANUAL DEL EMPLEO A NOVIEMBRE 2014 .....                            | 47  |
| GRAFICA 16 INGRESO MENSUAL SEGÚN GRUPO DE CARRERA TÉCNICA, 50                           |     |
| GRAFICA 17 INGRESO MENSUAL SEGÚN GRUPO DE CARRERA<br>UNIVERSITARIA, 2013.....           | 51  |
| GRAFICA 18 PARTICIPACIÓN DE MERCADO.....                                                | 68  |
| GRAFICA 19 PUNTAJES DE VALOR DE LA MATRIZ INTERNA Y EXTERNA ...                         | 90  |
| GRAFICA 20 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE<br>ACCIÓN .....               | 93  |
| GRAFICA 21 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP .....                                         | 96  |
| GRAFICA 22 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA .....                                           | 98  |
| GRAFICA 23 PROYECCIONES EN VENTAS.....                                                  | 122 |

## INDICE DE ESQUEMAS

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| ESQUEMA 1 PROCESO DE VENTAS .....                                           | 76  |
| ESQUEMA 2 NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMP. A TODA<br>PRUEBA ..... | 120 |
| ESQUEMA 3 MAPA ESTRATEGICO .....                                            | 124 |



## INDICE DE FIGURAS

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| FIGURA 1 RESPUESTOS HUBER .....      | 65 |
| FIGURA 2 CM REPRESENTACIONES.....    | 66 |
| FIGURA 3 MULTISERVIS MANUELITO ..... | 67 |



## CAPITULO I

### ASPECTO METODOLOGICO

#### 1.1 SITUACION GENERAL DE LA EMPRESA

##### 1.1.1 ANTECEDENTES

La conformación de la empresa “A Toda Prueba” da comienzo en el año 2011 y cuenta 4 años de experiencia en el mercado, parte por la iniciativa de los esposos KARINA VILCA (actual Gerente) y GUSTAVO HUALLA (Supervisor) actuales socios y dueños de la misma, conformando una empresa dedicada a la venta y servicio de lubricación automotriz. Cuenta además con previa experiencia en este rubro por parte del Sr Gustavo Hualla, el capital que inicio esta empresa está conformado por un préstamo familiar, los primeros años fueron fructíferos en materia de ventas y el manejo de las operaciones, durante estos 4 años todas sus actividades comerciales se dieron en su único local con dirección en la carretera variante de Uchumayo en el kilómetro 2.5 hasta la actualidad, la forma en que se han llevado a cabo todas las negociaciones y acuerdos comerciales, realizados fueron gracias a la empatía y desenvolvimiento que han tenido en sus funciones los dueños, el crecimiento de esta empresa ha sido natural y sin ningún tipo de asesoría comercial.

##### 1.1.2 VISION

La Visión actual con la que cuenta la empresa es:

“A Toda Prueba” será una empresa dedicada a la comercialización de lubricantes con los mejores precios y la mejor atención a nuestros clientes.

La visión que se propone para la empresa será:

*Ser la mejor empresa de lubricación de vehicular de maquinaria que brinda un servicio eficiente a nuestros socios estratégicos de empresas de transporte trabajamos trabajaremos con vocación de servicio, eficiencia y sostenibilidad económica con responsabilidad de nuestras actividades en el impacto ambiental.*

### **1.1.3 MISIÓN**

La Misión actual con la que cuenta la empresa es:

“Somos una buena empresa de primera elección de nuestros clientes con el mejor producto y mejores precios”.

Para esto la misión que se propone para la empresa será:

*Somos una empresa de venta de lubricantes y ofrecemos servicios de Lubricación óptimos eficaces y de calidad a empresas de transporte y propietarios de vehículos damos atención y orientación de garantía asegurada y debida en el mantenimiento del motor de sus unidades con insumos de calidad certificada nuestras actividades son del impacto neutro en el medio ambiente*

#### 1.1.4 VALORES

Para la empresa de servicios tomaremos y reformularemos algunos de los valores con los que cuenta, para moldear los objetivos y propósitos, producir políticas y establecer nuevas estrategias.

Los valores actuales de la empresa son

*El trabajo, la solidaridad, la honradez.*

Para la empresa se proponen los siguientes valores:

- **Disciplina**

La disciplina es la primera presentación de nuestras acciones, esto significa que ser disciplinado en los negocios es esencial como la cumplir a tiempo las tareas, llegar a cumplir los planes trazados, junto con sus objetivos en pro de llegar a estos, separar las cuestiones personales a las de la empresa, respeto por los recursos la empresa con una convicción finalizar todas las tareas y no ejecutarlas a medias.

- **Pro actividad**

Esta es una clara característica propia de nuestra empresa, ser proactivo significa tomar acción sobre las oportunidades que se nos presentan a diario; prever, intuir, y actuar de manera positiva sobre todos los problemas que puedan ocurrir en el negocio, uno debe ser capaz de reaccionar instantáneamente y de forma eficaz, en todas o en casi todas las situaciones que puedan surgir.

- **Responsabilidad**

Comprende el respeto a una serie de lineamientos y reglas, además de contribuir en el crecimiento y la armonía del entorno en el que nos desenvolvemos y con las personas que interactuamos.

#### **1.1.5 CODIGO DE ETICA**

La disciplina nos lleva a un grado de efectuar nuestras labores dentro de un marco eficiente y correcto dentro de las expectativas de nuestros clientes dentro de las buenas prácticas en nuestros deberes.

Saber que el valor agregado que le podamos dar a nuestro cliente, en anticipación de sus necesidades futuras y pendientes antes de este las tenga en cuenta, es mutuamente beneficioso tanto para el cliente y para nosotros como empresa.

De las operaciones realizadas y productos garantizados, pende la seguridad tanto del cliente y la preservación de sus activos y el medio ambiente en el nosotros somos responsables para que este se preserve y sea un efecto positivo para nuestras actividades.

## 1.2 ANALISIS EXTERNO

### 1.2.1 FUERZAS POLITICAS, GUBERNAMENTALES, LEGALES. (P)

#### 1.2.1.1 ACTIVIDAD DE COMERCIALIZACION DE LUBRICANTES

El lubricante usado para vehículos motorizados y dentro de estos otras partes hidráulicas que comprende parte de estos son llamados como otros derivados del petróleo, ya que la empresa parte de nuestro estudio de investigación comprende sobre la compra y el servicio de lubricantes, cabe mencionar que este se encuentra nombrado y descrito en el Glosario, Siglas y Abreviaturas del Subsector Hidrocarburos que rige según el D.S. N° 032-2002-EM, vigente actualmente por cual Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería OSINERG, como actividad de comercialización de Hidrocarburos.

- Existencia de control para la comercialización de derivados del petróleo (lubricantes) (Oportunidad)

### **1.2.1.2 PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE CALIDAD METRO-LÓGICO**

De acuerdo a lo establecido por Resolución de Consejo Directivo, Organismo Supervisor de la Inversión en Energía OSINERG, N° 400-2006-OS-CD (OSINERG, 2006) en el cual se aprueban Procedimientos para el Control Metro lógico en Grifos y Estaciones de Servicios y para el Control de Calidad de los Combustibles Líquidos y Otros Productos Derivados de los Hidrocarburos, es ocurrenente consentir todos los procedimientos de control que involucren los aspectos metro-lógicos y calidad para los combustibles líquidos, así como los derivados en productos de hidrocarburos para todos los establecimientos que almacenen y/o comercialicen dichos productos.

- Existencia de controles de estandarización de productos derivados del Petróleo entre ellos el lubricante para motores (Oportunidad)

### **1.2.1.3 LEY ORGÁNICA QUE NORMA LAS ACTIVIDADES DE HIDROCARBUROS EN EL TERRITORIO NACIONAL LEY N° 26221**

Dentro del artículo N°2 de la ley N° 26221 (Ministerio de Energía y Minas, 1993) la cual nos indica que el estado Peruano está comprometido y se ve facultado dentro del desenvolvimiento de todas las actividades

relacionadas a los Hidrocarburos y sus derivados en nuestro caso, los lubricantes los cuales están dentro de un marco de libre competencia y acceso de estas a actividades económicas relacionadas a este, con fines de desarrollo y prosperidad comercial dentro de los participantes de la economía

- La comercialización de lubricantes se encuentra bajo un sistema de libre mercado garantizado por el estado Peruano. (Oportunidad)

#### **1.2.1.4 IMPORTACIÓN DE HIDROCARBUROS.**

La naturaleza de un negocio permite también la importación de sus artículos haciendo de esto de forma indirecta sin que tenga tener la prestación de un intermediario comercial, para esto se tiene que tener en consideración los costos que pueda implicar esta actividad llámese los fletes, seguros entre otros también la importancia de considerar a los impuestos que tiene pagar una persona ya sea natural o jurídica, nacional ya como es el caso de estudio o extranjera, de acuerdo al artículo 75° de la ley de la ley N° 26221 serán con cargo del importador.

- Existencia de normativas de importación de Lubricantes por parte de personas naturales (Oportunidad)

### 1.2.1.5 ARANCELES

El origen de los lubricantes que comercializa la empresa, son de origen de otros países tales como Islandia o Noruega con los que el Perú tiene un tratado de libre comercio con los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio, (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo 2015 ) de los cuales son miembros los ya mencionados países con los que se tienen las siguientes desgravaciones de aranceles de importación los siguientes ítems, partida arancelaria nº 2710193500. De ítem: Aceites base para lubricantes, partida arancelaria nº 2710193800. De ítem: Otros aceites lubricantes, que están libres de aranceles a partir de la vigencia de este TLC, que entro en vigencia a partir del 2012, además de las mercaderías con partida arancelaria nº 2710193400. De ítem: Grasas lubricantes. Partida arancelaria nº 2710193600. Con ítem: Aceites para transmisiones hidráulicas los aranceles de estos ítems serán eliminados en 5 etapas anuales que ha entrado en vigencia el acuerdo, siendo esta una oportunidad para tener en consideración, de mejorar los costos y volúmenes de comercialización que se puedan obtener en las operaciones de la empresa.

- Existencia de tratados de comercialización que permiten la importación de lubricantes libres de aranceles.(Oportunidad)

## 1.2.2 FUERZAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS. (E)

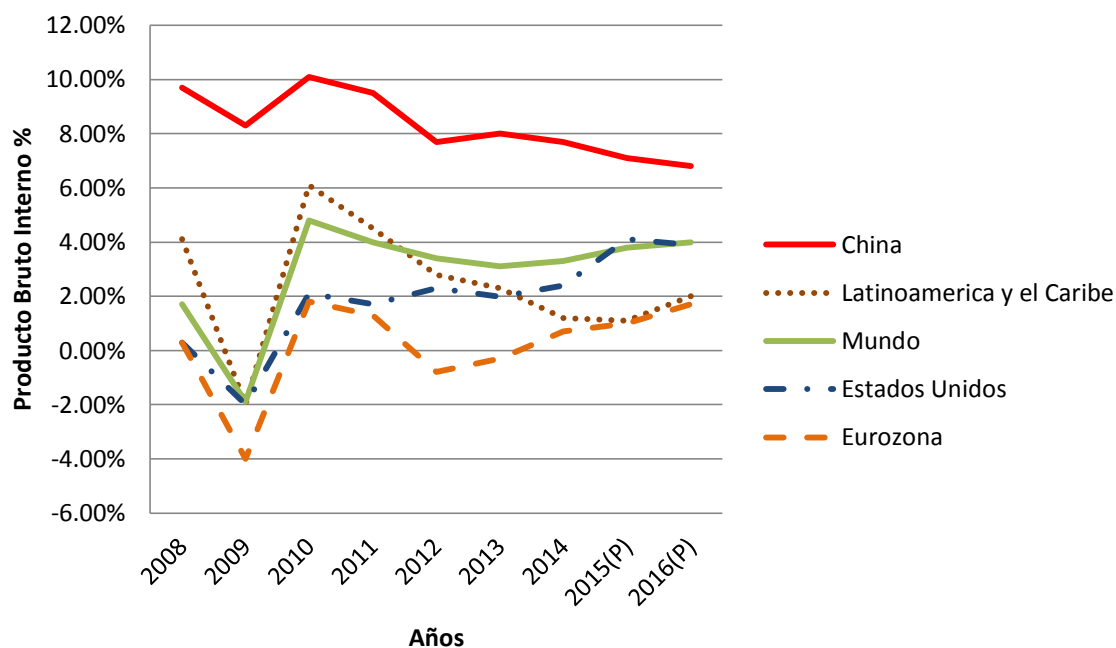
### 1.2.2.1 INVERSIÓN PRIVADA Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

A nivel internacional las bolsas de valores, conflictos en el exterior, entre otros factores han ocasionado que la economía se recupere a un ritmo no tan acelerado, como el esperado, según expectativas internacionales. Latinoamérica se mantiene estable a este crecimiento, y se espera a un largo plazo un pleno crecimiento, tiene esto efectos positivos a planes de futuro que puedan tener pequeñas empresas. (AURUM, 2015)



### GRAFICA 1

#### Proyecciones de Crecimiento del Producto Bruto Interno, 2015-2016 (Variación Porcentual)



Fuente: Fondo Monetario Internacional F.M.I.

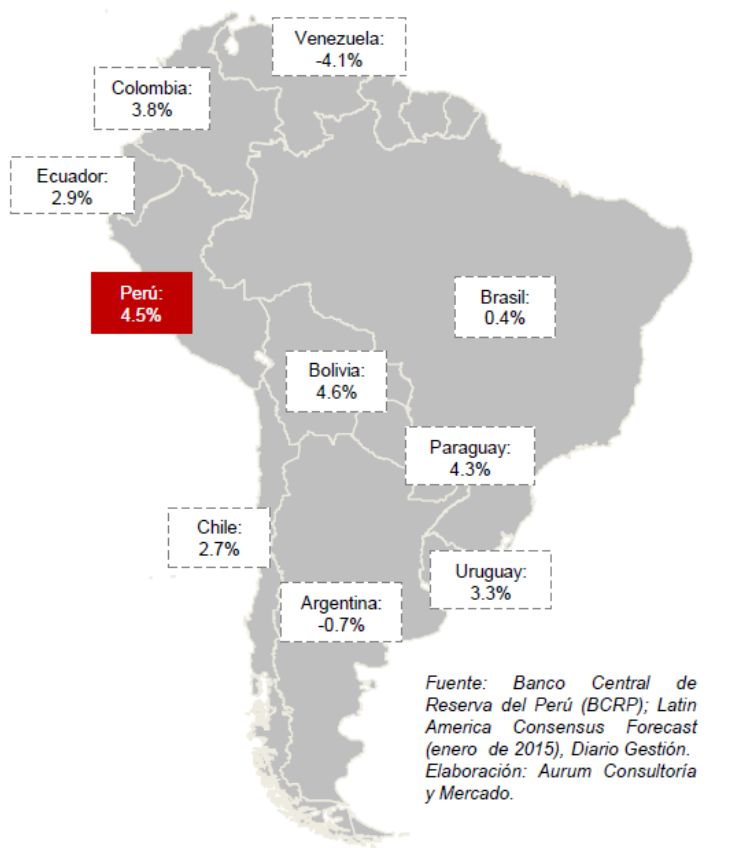
Elaboración: Propia.

El Perú es uno de los países que dentro de este contexto de crecimiento, se encuentra con las mejores, proyecciones de crecimiento de P.B.I.

- Expectativas Macroeconómicas de crecimiento positivo del país (Oportunidad).

## GRAFICA 2

### Crecimiento proyectado del PBI para 2015 (variación porcentual)

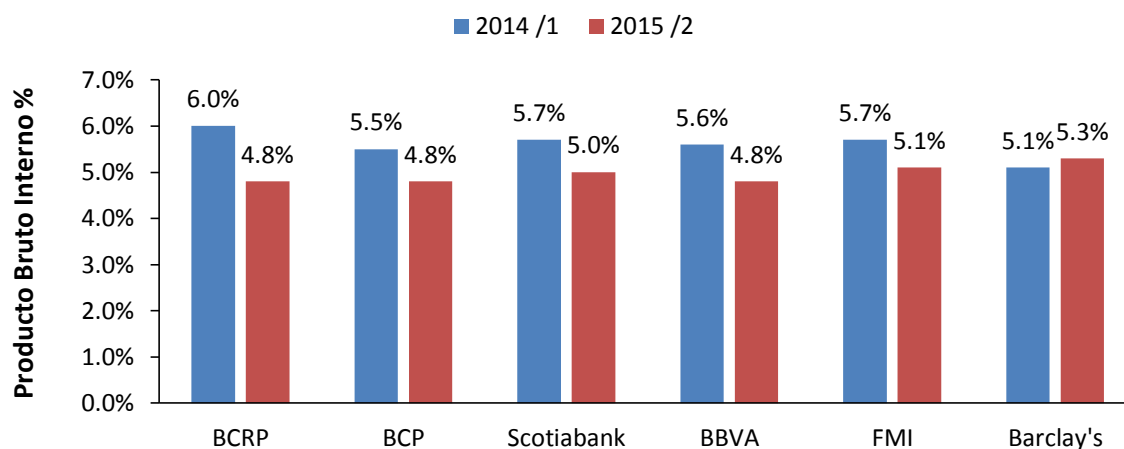


 **aurum**  
consultoría&mercado

De estas economías se tiene proyecciones, de que nuestro país es el más favorecido dentro en comparación a las otras, pero no siendo tan positivo y de la misma forma se encuentra las proyecciones versus los resultados reales que se puedan obtener.

### GRAFICA 3

#### PERU: Comparación Crecimiento P.B.I. 2014 Versus Estimaciones 2014 y 2015 (Variación Porcentual)



1/ Pronostico dado a fines de 2013

2/ Pronostico dado a fines de 2014

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú B.C.R.P.

Elaboracion: Propia

De acuerdo a lo indicado por el Banco Central de Reserva del Perú se obtuvo un crecimiento de solo un 4.5% de crecimiento en el 2014, respecto al año anterior, aunque se es muy optimista para el 2015 con un crecimiento del 5.3%, todo esto si es que se presenta una demanda interna dinámica, ya que estos tiene un repercusión sobre sectores como la construcción, servicios y comercios. También la importancia de obras públicas, dinamismo en exportaciones y el favorecimiento de estos por incrementos en el tipo de cambio. Además de la espera de los efectos del fenómeno del niño que pueda tener sobre el transporte y agricultura.

- Presencia del fenómeno del niño lo que retrasara actividades logísticas y económicas a largo plazo (Amenaza)

#### **1.2.2.2 DESENVOLVIMEINTO DE LA ECONOMÍA EN AREQUIPA**

En el departamento de Arequipa el sector de mayor crecimiento es el minero ya que en los últimos años ha tenido la mayor participación con un 32.3%, este es seguido por 20% de otros servicios, entre lo que respecta a nuestra investigación el 12.5% como es el comercio y el 9.5% que este es el transporte y comunicaciones son el 5to y 4rto mas importante dentro estos, lo que representan una participación importante en de los sectores económicos.

**TABLA 1**
**PBI POR SECTORES Y SU PARTICIPACION DE AREQUIPA 2007-2013**

| Sector Económico                  | Participación del Sector en la<br>Economía Arequipeña<br>Durante el Periodo 1/ | Crecimiento Real del Sector<br>Durante el Periodo |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|                                   | <b>2007-2013</b>                                                               | <b>2007-2013</b>                                  |
| Agricultura, Caza y Silvicultura. | 8.4%                                                                           | 2%                                                |
| Pesca.                            | 0.7%                                                                           | -19%                                              |
| Minería.                          | 32.3%                                                                          | 3%                                                |
| Manufactura.                      | 20.1%                                                                          | 1%                                                |
| Electricidad y Agua.              | 6.1%                                                                           | 4%                                                |
| Construcción.                     | 7.7%                                                                           | 17%                                               |
| Comercio.                         | 12.5%                                                                          | 7%                                                |
| Transporte y Comunicaciones.      | 9.5%                                                                           | 8%                                                |
| Restaurantes y Hoteles.           | 2.5%                                                                           | 7%                                                |
| Servicios Gubernamentales.        | 3.5%                                                                           | 9%                                                |
| Otros Servicios.                  | 20.1%                                                                          | 6%                                                |
| <b>PBI Total Arequipa</b>         | <b>100%</b>                                                                    |                                                   |

**1/ Participación en el VAB acumulado a precios constantes de 2007**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI

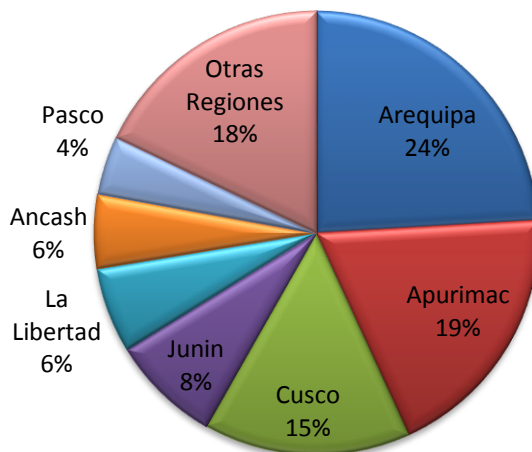
**Elaboración:** Propia

Arequipa presentó el año pasado una de las mayores inversiones en el sector minería, a comparación de otras regiones, esto es en gran parte por la ampliación de la mina Cerro Verde, entre otros

proyectos que se tienen previstos, con prospectiva al crecimiento de la región.

#### GRAFICA 4

##### INVERSION MINERA POR REGION ENERO NOVIEMBRE 2014



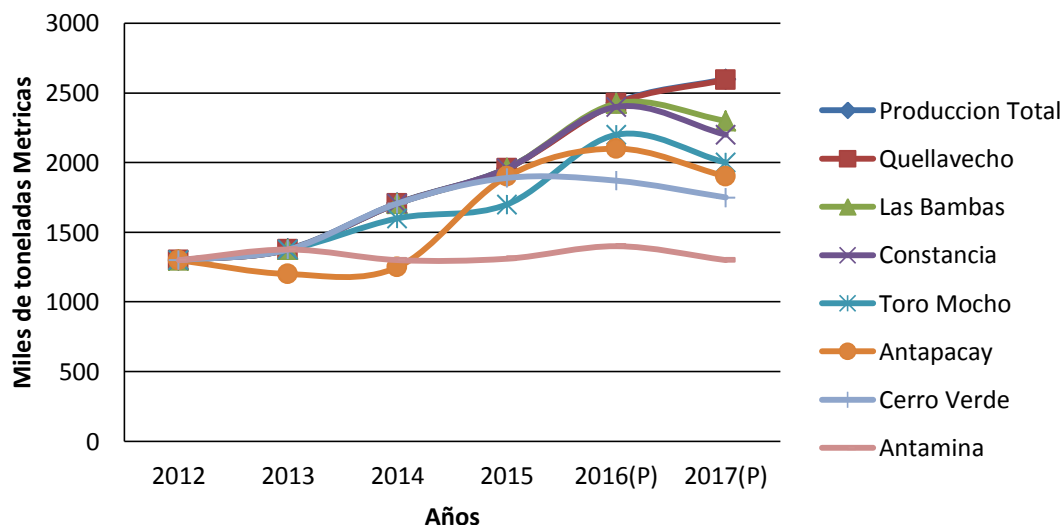
Fuente Ministerio de Energía y Minas – MINEM

Elaboración: Propia

Lo que se tiene para un futuro a corto plazo se dará en un incremento de la producción de mineral dentro de los próximos 2 años, con una perspectiva positiva, lo que tendrá como un efecto positivo debido a que Cerro Verde es una de las principales y mayores productoras de mineral junto a otros proyectos mineros que se encuentran en la región Sur.

**GRAFICA 5**

**PERÚ: EVOLUCION DE LA PRODUCCION DE COBRE 2012-2017 (Miles de TMF)**



**Nota: La Producción Incluye Lixiviación.**

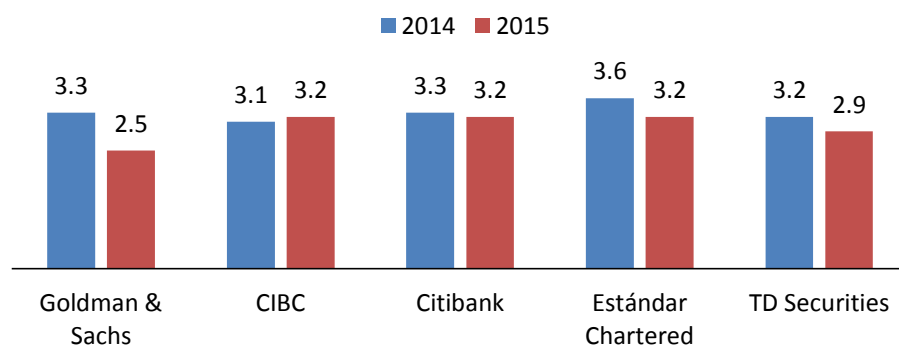
**Fuente Ministerio de Energía y Minas (MEM), estimada Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).**

**Elaboración; Propia.**

Respecto a los precios internacionales que se tienen del cobre, se presentan de forma estable, según las proyecciones que se tiene de importantes valoraciones de perspectivas internacionales de commodities. Estas acompañadas de pronósticos que afirman que estos continuarán de la siguiente forma en el 2015, lo que dependerá indirectamente del aumento de tasas de interés de por parte del (Sistema de Reserva Federal de los Estados Unidos de Norteamérica) F.E.D. creando a nivel mundial una incertidumbre debido a que esto podrá ocasionar algunos cambios en los precios de algunos de commodities.

## GRAFICA 6

### PROYECCIONES DEL PRECIO DEL COBRE, 2014-2015(US\$ Por Libra)



Fuente: Aurum Consultoría y Mercado Informe Perspectivas Económicas 2015, Región Arequipa.

Elaboración: Propia.

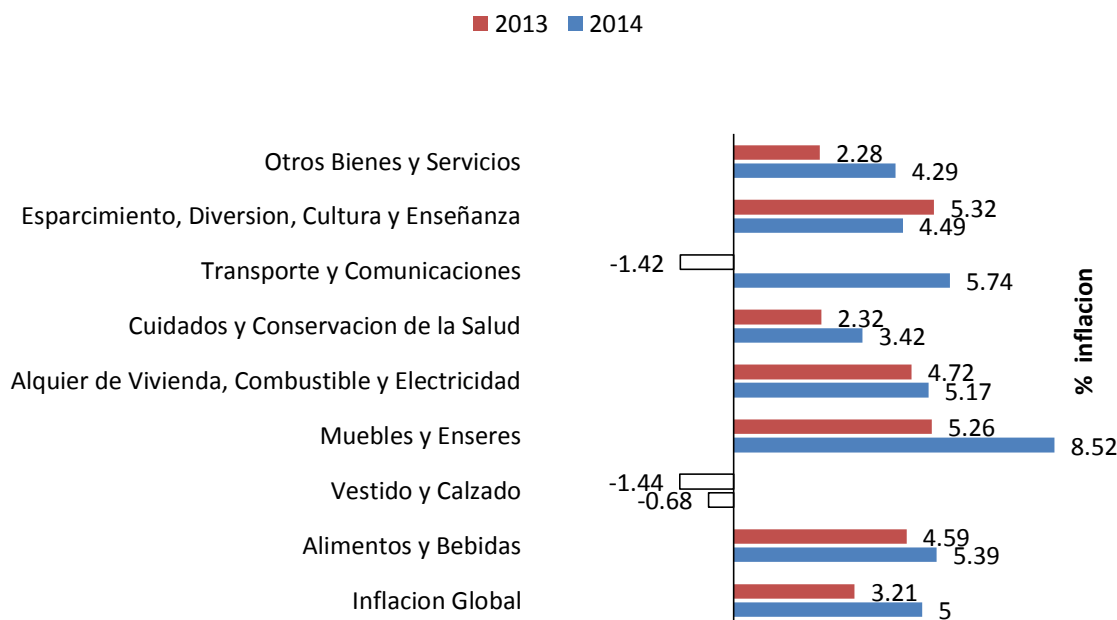
- Implementación de proyectos importantes a nivel Arequipa lo que dinamiza actividades comerciales (Oportunidad)

### 1.2.2.3 INFLACIÓN POR GRUPO DE PRODUCTOS EN AREQUIPA

Existe la percepción que la economía de la región Arequipa ha tenido un desaceleración económica, esto debido a la baja en los precios de los minerales y commodities, lo que se tradujo en una menor capacidad de demanda por parte de la población, logrando que algunos de los precios, no tengan un incremento y entre otros tengan estables a largo plazo.

# GRAFICA 7

## INFLACIÓN POR GRUPO DE PRODUCTOS EN AREQUIPA



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI

Elaboración: Propia

El sector del que se tiene interés la empresa, es del sector transporte y comunicaciones, el que en estos dos últimos años tiene un incremento, esto es debido a la disminución en el precio de combustibles y derivados, lo que tiene un efecto que repercute en sectores que dependen de sistemas logísticos de transporte de carga pesada tales como lo son los alimentos, minería entre otros, cabe destacar que demás sectores también tienen este mismo efecto.

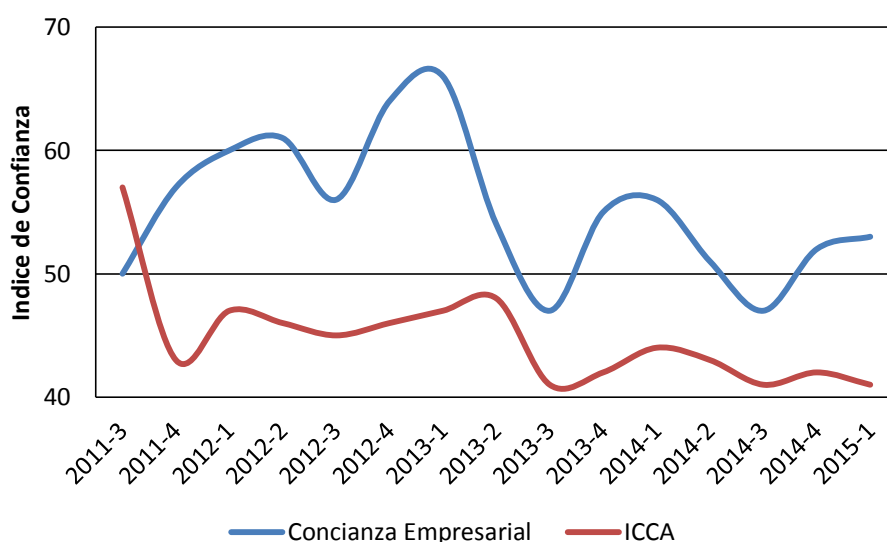
- Costos bajos de fletes, incremento de actividad logístico de unidades vehiculares (Oportunidad)
- Incremento de indicadores de inflación, disminuye la demanda de bienes y servicios

consecuente a la una menor actividad económica (Amenaza)

#### 1.2.2.4 ÍNDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR

**GRAFICA 8**

##### **INDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR**



**Fuente Instituto Nacional de Estadística e Informática, Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)**

**Elaboración: Propia**

El índice de confianza empresarial y el índice de confianza del consumidor de Arequipa (ICCA), durante los últimos años debido a que ha tenido un descenso, reflejo de que seguridad de las personas con respecto a la economía, este a pesar de que la economía Peruana tiene perspectivas positivas, el pesimismo reflejado del presente indicador puede darse por diversos factores, uno de los cuales puede ser la inestabilidad política que puedan encontrar las personas.

- Una mayor desconfianza en las perspectivas económicas, y cambio de gobierno paralizan algunas de las inversiones a corto plazo y con esto una menor actividad económica (Amenaza)

#### 1.2.2.5 TIPO DE CAMBIO

Los lubricantes por ser en su mayoría de origen extranjero tienen una correlación estrecha con el tipo de cambio, siendo estos comercializados por los mayoristas con esta moneda en algunas ocasiones con el fin de preservar o garantizar el valor de estas, y siendo según el análisis esta relación entre tipo de cambio y los productos que importamos es la que determina, la futura demanda y oferta que puedan tener nuestros insumos de comercio, como lo hemos indicado debido a la naturaleza de nuestra empresa estos serían: la compra de vehículos y repuestos de vehículos los cuales tienen una correlación máxima de 0.86 y 0.69 correlativamente y denota la importancia de llevar un buen, seguimiento del tipo de cambio para poder tener una inversión rentable, en una eficaz administración de nuestros recursos.

**TABLA 2**
**RUBROS DE MAYOR CORRELACION CON EL TIPO DE CAMBIO**

| RUBROS DE MAYOR CORRELACION CON EL TIPO DE CAMBIO |      |                          |                                       |
|---------------------------------------------------|------|--------------------------|---------------------------------------|
|                                                   | Peso | Correlación<br>Máxima 1/ | Correlación<br>Mayo. 13-<br>Abril. 15 |
| <b>Bienes</b>                                     |      |                          |                                       |
| Aparatos Electrodomésticos                        | 1.3  | 0.96                     | -0.23                                 |
| Aparatos de Recreo y Cultura                      | 0.9  | 0.93                     | -0.18                                 |
| Artículos de Joyería                              | 0.1  | 0.92                     | 0.08                                  |
| Compra de Vehículos                               | 1.6  | 0.89                     | 0.6                                   |
| Artículos Recreativos                             | 0.7  | 0.86                     | -0.16                                 |
| Repuestos Vehículos                               | 0.2  | 0.69                     | -0.09                                 |
| <b>Servicios</b>                                  |      |                          |                                       |
| Alquileres                                        | 2.4  | 0.99                     | 0.9                                   |
| Gastos Hoteles                                    | 0.1  | 0.74                     | 0.13                                  |
| Pasaje de Avión                                   | 0.4  | 0.71                     | 0.49                                  |
| Gira Turística                                    | 0    | 0.72                     | 0.24                                  |

1/Correlación más alta tomando ventanas móviles de 24 meses de enero de 1995 a abril de 2015

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)

Elaboración: Propia

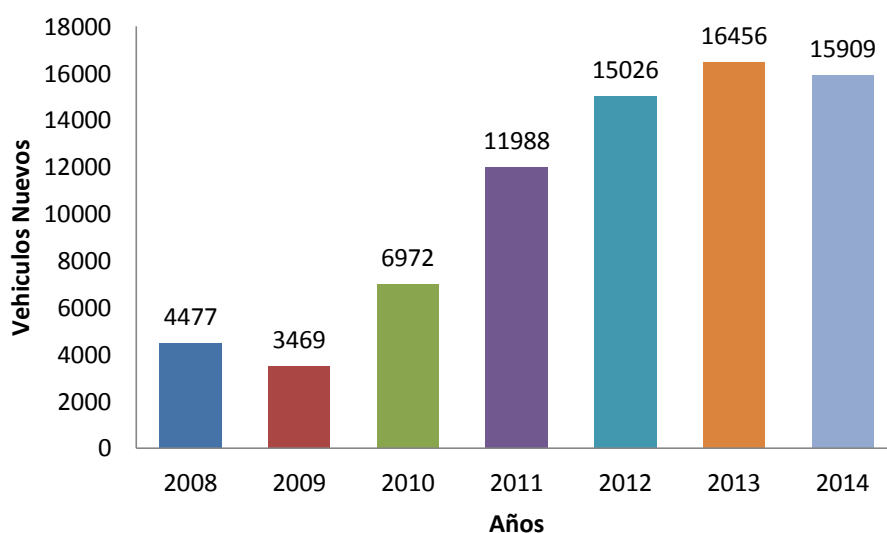
- Un mayor tipo de cambio incrementa el precio de lubricantes, disminuyendo márgenes de ganancia (Amenaza)

### 1.2.2.6 SECTOR AUTOMOTRIZ

Según nos indica el gerente de la empresa Axur Juan Carlos Paz en una entrevista al diario la República el

18 de Septiembre de 2012 “Las ventas de lubricantes dependen del transporte. Toda actividad económica requiere de alguna clase de transporte y la actividad económica en el Perú mantendrá un buen dinamismo a pesar de la crisis internacional”, (Diario la República, 2012) refiere que estos están relacionados a las ventas de vehículos nuevos que se puedan tener en nuestra región para este efecto tenemos el siguiente cuadro

**GRAFICA 9**  
**EVOLUCION DEL MERCADO AUTOMOTOR EN AREQUIPA 2008-2014**



**Fuente:** Asociación de Representantes Automotrices del Perú ARAPER.

**Elaboración:** Propia.

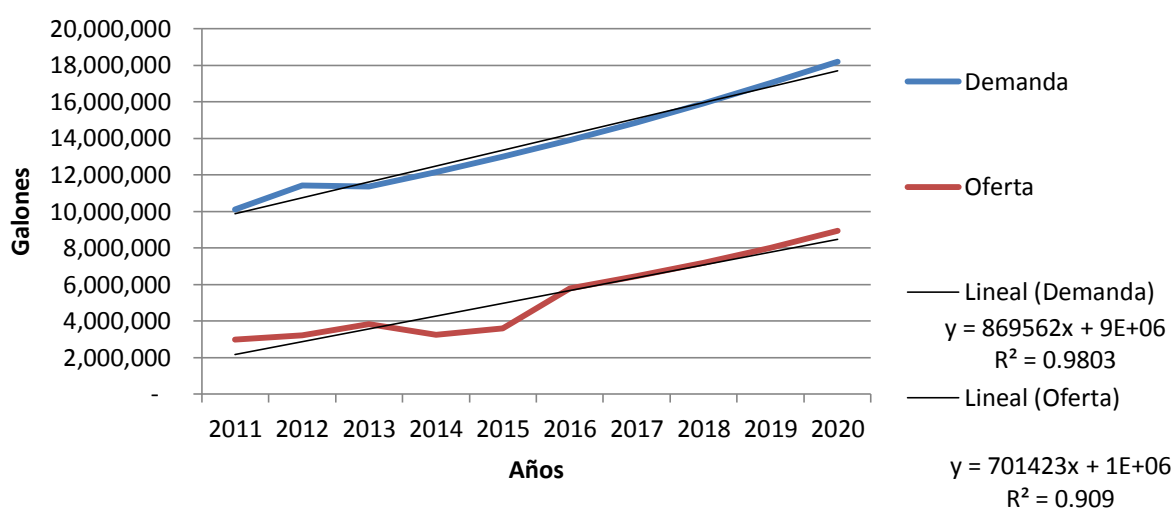
Ello implica que en Arequipa el último año se ha tenido un decrecimiento en las ventas del parque automotor, lo que nos refleja que tendría que haber una consecución de la baja de importación o compra de lubricantes para el presente año.

- Un mayor tipo de cambio y una des aceleración económica, disminuye la compra de vehículos nuevos (Amenaza).

### 1.2.2.7 IMPORTACIÓN DE LUBRICANTES.

Dentro de los suministros que pueda tener un vehículo, para su debido funcionamiento, se tiene según registros como segunda importación más importante, que se pueda ver, y es la importación de lubricantes, lo que nos indica es que al primer trimestre del año 2015. Además de esto destaca como fue el comportamiento del parque automotor en el año 2014. y también la reacción en la que existe una contracción para el año 2015.

**GRAFICA 10**  
**DEMANDA Y OFERTA DE ACEITE EN AREQUIPA**



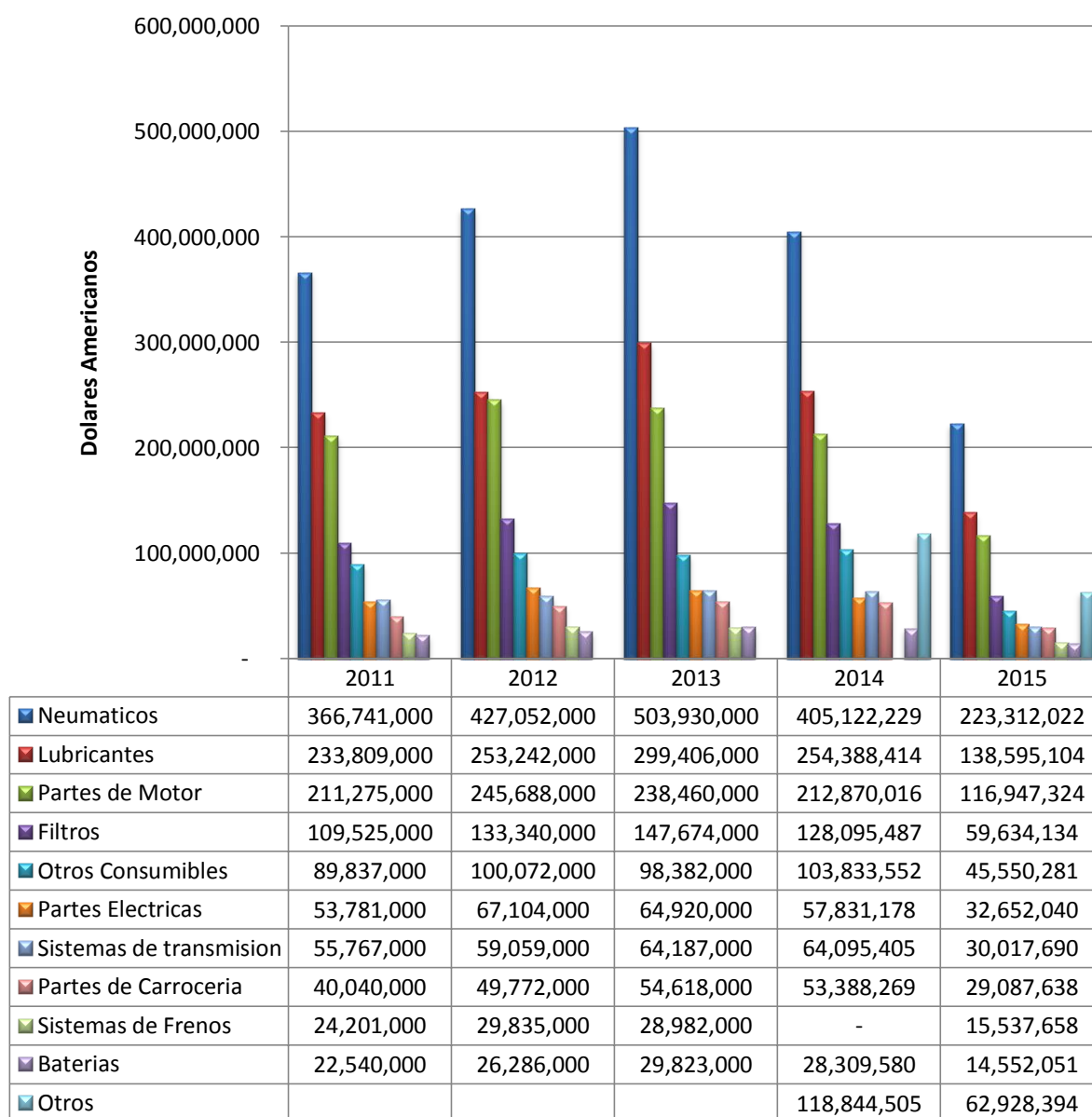
**Años 2015-2017 Proyección**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, Asociación de Representantes Automotrices del Perú ARAPER, Entrevistas Personales Anexo 6

**Elaboración:** Propia

**GRAFICA 11**

**ESTADÍSTICA DE IMPORTACIÓN DE SUMINISTROS: (2011-2015) 1/**



**1/ Importaciones de lubricante primer trimestre 2015-09-02**

**Fuente: Asociación Automotriz del Perú ARAPER - Superintendencia Nacional de Registros Públicos SUNARP**

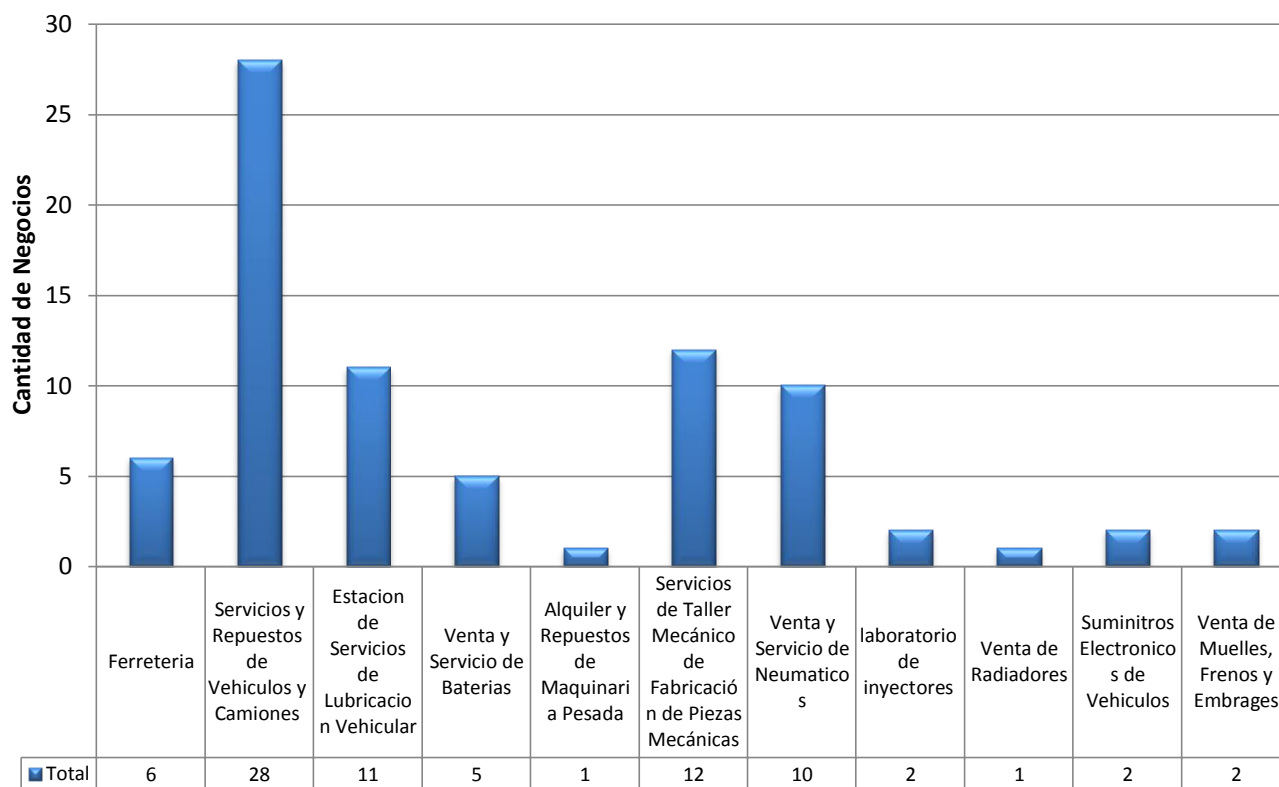
**Elaboración: Propia**

- Los lubricantes es uno de los bienes más requeridos de insumos vehiculares (Oportunidad)

#### 1.2.2.8 EL GIRO DEL NEGOCIO

Dentro de la diversidad de empresas, que se encuentran en el entorno geográfico de nuestra empresa, de estos se clasifico en 11 tipos de servicios y negocios, que brindan servicios e insumos vehiculares, entre estas nuestra empresa es una Estación de Servicios de Lubricación Vehicular, y se enumeró y clasifico de la siguiente forma:

1. Ferretería:
2. Servicios y Repuestos de Vehículos y Camiones
3. Estación de Servicios de Lubricación Vehicular
4. Venta y Servicio de Baterías
5. Alquiler y Repuestos de Maquinaria Pesada
6. Servicios de Taller Mecánico de Fabricación de Piezas Mecánicas
7. Venta y Servicio de Neumáticos
8. Laboratorio de inyectores
9. Venta de Radiadores
10. Suministros Electrónicos de Vehículos
11. Venta de Muelles, Frenos y Embragues

**GRAFICA 12**
**NEGOCIOS DE SERVICIO O VENTA VEHICULAR VARIANTE DE UCHUMAYO  
AREQUIPA 2015**


**Fuente:** Ficha de observación  
**Elaboración Propia**

Tal como se muestra en la cuadro de negocios dedicados al servicios o venta el que se encuentra en mayor cantidad en esta zona delimitada en la carretera variante de Uchumayo del kilómetro 1 al kilómetro 5 se encuentra las dedicadas al servicio y repuestos de vehículos y camión, seguido en segundo lugar por las estación de servicios de taller mecánico y fabricación de piezas mecánicas En tercer lugar y donde estaba ubicado el giro del empresa que estamos formulando el plan estratégico

se encuentra la estación de servicios de lubricación vehicular, por tanto esta es la cantidad de empresas que se encuentran en nuestro sector de negocios identificados con la ficha de observación.

- Ubicación del establecimiento en una zona comercial de alta concurrencia de servicios vehiculares. (Oportunidad)

### **1.2.3 FUERZAS SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRAFICAS. (S)**

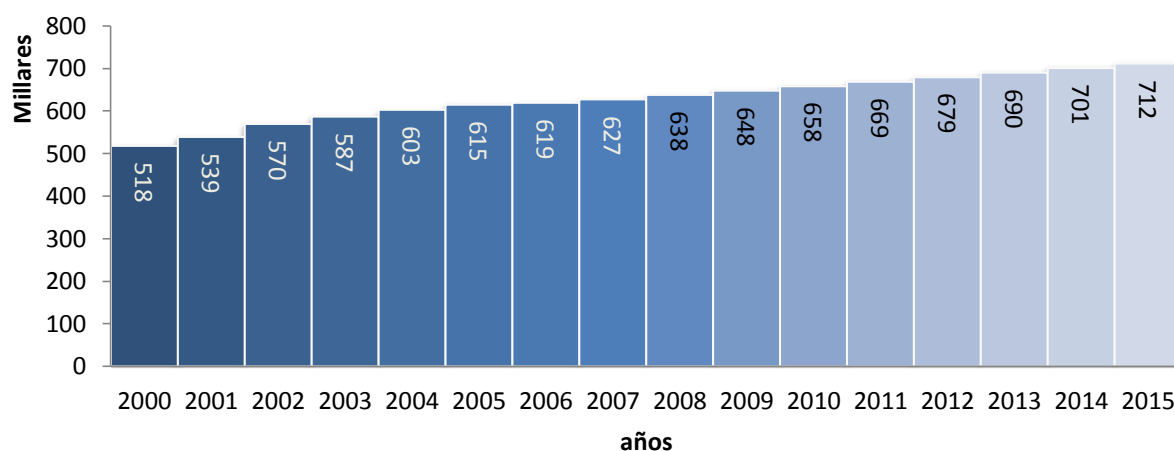
#### **1.2.3.1 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA**

Las actividades que se desarrollan en Arequipa tiene un efecto de crecimiento de la población económica activa, esto se debe en gran parte a la magnitud, distribución, de cómo está compuesta nuestra población y como desarrollo de nuestros recursos humanos, esto es de interés a verse reflejado al potencial económico que tiene y tendrá la ciudad de Arequipa Metropolitana.

### GRAFICA 13

#### AREQUIPA: POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA AL 30 DE JUNIO 2015

#### P.E.A.



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística (INEI) Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Económicamente Activa Urbana y Rural por Sexo y Grupos de Edad, Según Departamento, 2000- 2015

**Elaboración:** Propia.

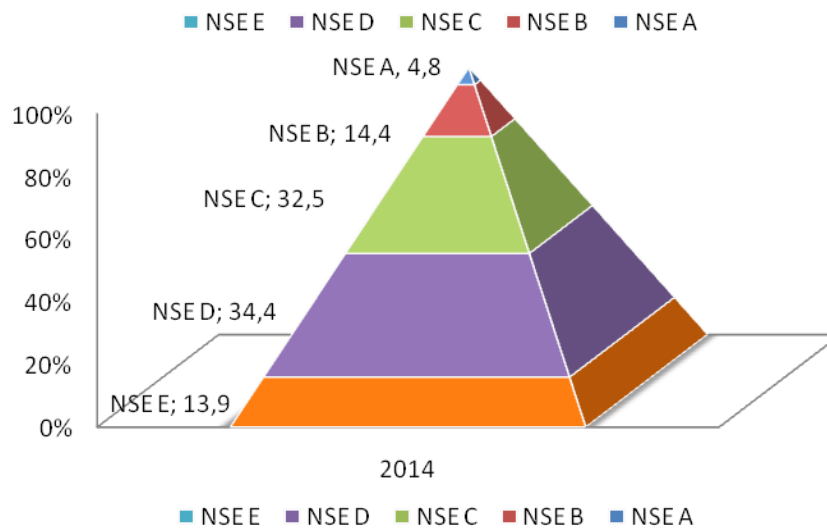
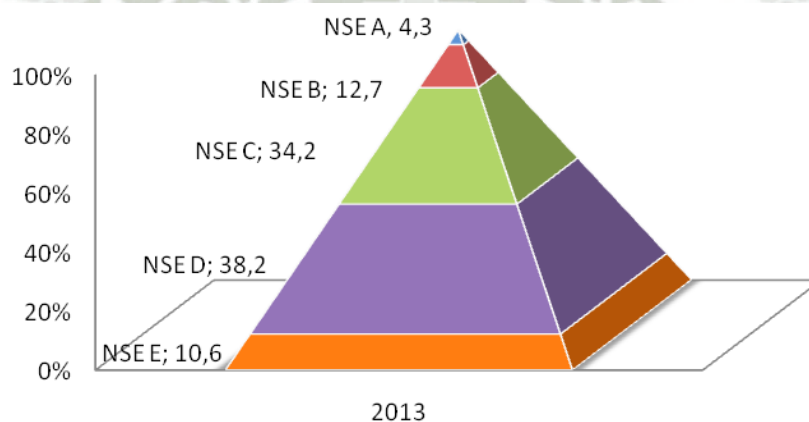
Según estimaciones de la Población económica activa del departamento de Arequipa estas indican un continuo crecimiento por los últimos 16 años, indicando que la fuerza de trabajo que estima con esto la creación de nuevos puestos de trabajo para un futuro con esto un mayor movimiento en el parque automotor y transporte, siendo este un factor determinante para en perspectivas y planes de crecimiento de la empresa “A Toda Prueba”.

- Población económicamente activa en incremento (Oportunidad)

### 1.2.3.1.1 NIVEL SOCIO ECONÓMICO

Las variables que contemplan dentro del gasto y calidad de vida que se tiene en nuestra región, nos demuestra un incremento de sectores tales como el “NSE A”, “NSE B”, los cuales tienen un mayor ingreso y por tanto un mayor gasto dentro de lo que es transporte.

**GRAFICA 14**  
**NIVELES SOCIECONOMICOS POR HOGARES – AREQUIPA.**  
**EN PORCENTAJE**



Fuente Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados  
APEIM. CCIA – Dpto. de Estudios Económicos.  
Elaboración Propia.

- Incremento de los NSE A, B Y C. (Oportunidad)

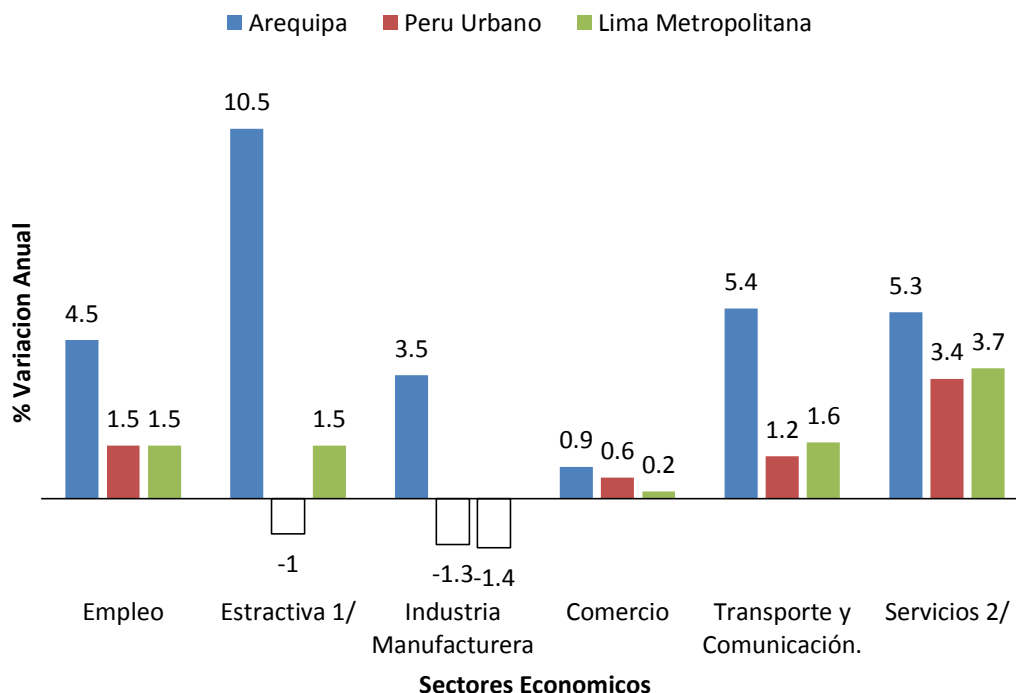
### 1.2.3.2 EL EMPLEO EN LA REGIÓN AREQUIPA

La minería al ser una actividad extractiva es la que mayor participación de ofertas de empleo es la que presenta.

Aun que el crecimiento que se pueda esperar de una empresa, de una región, de un país, no debe estancarse solamente en un grupo económico determinado, este debería ser la ruta por la cual para que las personas tenga un mayor poder adquisitivo, para una pequeña empresa, este debe ser más adecuado y equitativo para el mayor crecimiento del País.

### GRAFICA 15

#### VARIACION ANUAL DEL EMPLEO A NOVIEMBRE 2014 ULTIMOS DOCE MESES EN PORCENTAJE



1/Incluye Agricultura, Pesca y Minería.

2/ Incluye Servicios Prestados a Empresas, Restaurantes y Hoteles, Establecimientos, Financieras, Enseñanza, Servicios Sociales y Comunes y Electricidad, Gas y Agua.

\*Empresas de 10 trabajadores a más.

Fuente Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo M.T.P.E.- C.C.I.A.- Dpto. de Estudios Económicos.

Elaboración Propia

Es importante destacar que el transporte, es la segunda fuente de empleo que genera Arequipa es importante considerar que la minera es la primera, y que esta y su importancia es el motor para, ver el crecimiento y la aparición de nuevas empresas, también es de consideración que el tercer sector más importante es del sector servicios y que todos estos

tienen una tasa más elevada a nivel nacional y en comparación con la que se puede tener con respecto a la ciudad de lima.

- El transporte es una de las actividades económicas que genera mayor empleo. (Oportunidad).

### 1.2.3.3 GASTO POR NIVEL ESTRATO SOCIOECONÓMICO.

**TABLA 3**  
**REGION AREQUIPA, GASTO PROMEDIO MENSUAL DEL HOGAR POR NSE, SEGÚN CATEGORÍA DE GASTO 2013**

| CATEGORÍA DE GASTO                                               | NSE A/B |     | NSE C |     | NSE D |     | NSE E |     | Potencial (A/B-E)/E |
|------------------------------------------------------------------|---------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|---------------------|
| Alimentos consumidos fuera del Hogar                             | S/.     | 357 | S/.   | 303 | S/.   | 246 | S/.   | 166 | 115.1%              |
| Alimentos consumidos dentro del Hogar                            | S/.     | 702 | S/.   | 569 | S/.   | 424 | S/.   | 350 | 100.3%              |
| Vestido y Calzado                                                | S/.     | 184 | S/.   | 116 | S/.   | 76  | S/.   | 55  | 232.7%              |
| Alquiler combustible, electricidad y conservación de la vivienda | S/.     | 223 | S/.   | 144 | S/.   | 84  | S/.   | 60  | 271.7%              |
| Muebles y enseres y mantenimiento de la vivienda                 | S/.     | 148 | S/.   | 74  | S/.   | 39  | S/.   | 37  | 300.0%              |
| Cuidado conservación de la salud y servicios médicos             | S/.     | 206 | S/.   | 127 | S/.   | 88  | S/.   | 46  | 347.8%              |
| Transporte y Comunicaciones                                      | S/.     | 354 | S/.   | 196 | S/.   | 93  | S/.   | 66  | 436.4%              |
| Esparcimiento diversión servicios culturales y de enseñanza      | S/.     | 375 | S/.   | 202 | S/.   | 88  | S/.   | 56  | 567.9%              |
| Otros bienes y Servicios                                         | S/.     | 153 | S/.   | 109 | S/.   | 63  | S/.   | 42  | 261.9%              |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI

Elaboración: Propia

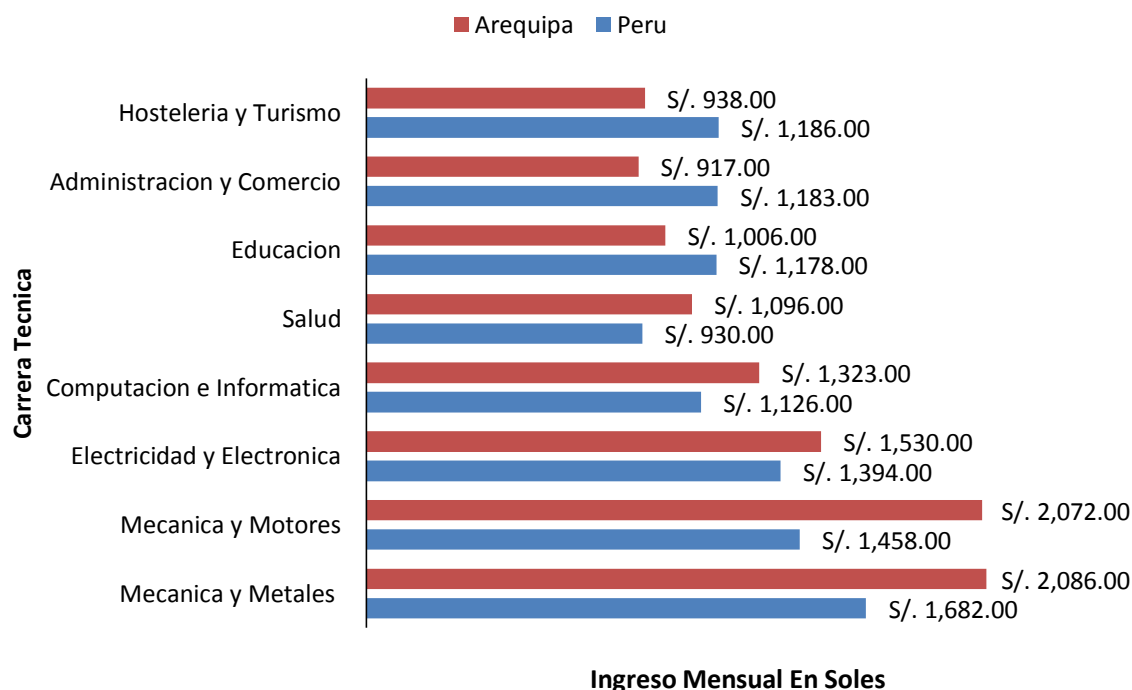
Las oportunidades de inversión que, pueden ser las interesantes en la región Arequipa son transporte y comunicaciones, además de esparcimiento diversión y servicios culturales y de enseñanza los cuales son los más importantes para todos los niveles de estrato socioeconómico, tiene un aspecto positivo, para las empresas dedicadas al servicio de transporte.

- Las actividades de transporte es una de en las que se encuentra el mayor gasto a en todos los Niveles Socio Economicos (Oportunidad)

#### 1.2.3.4 REMUNERACIÓN SEGÚN EL TIPO DE EMPLEO.

**GRAFICA 16**

#### INGRESO MENSUAL SEGÚN GRUPO DE CARRERA TECNICA, 2013(NUEVOS SOLES)



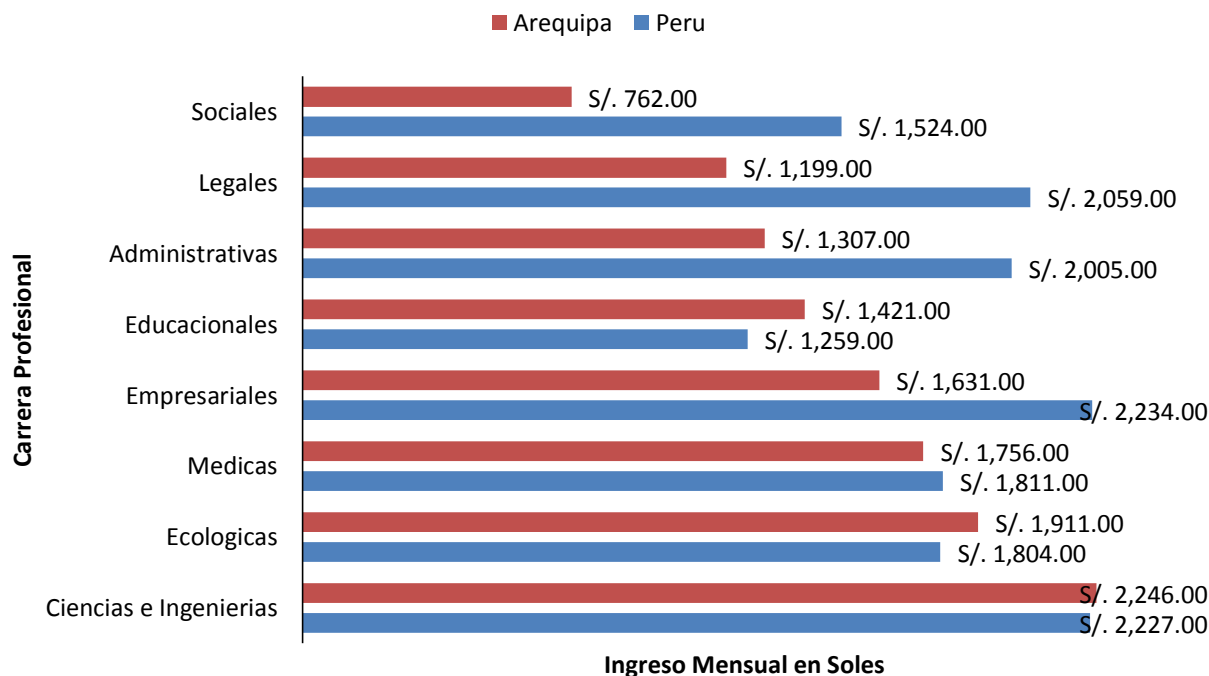
Nota Incluye solo a quienes indicaron percibir un ingreso.

Fuente Encuesta Nacional de Hogares 2013 Instituto Nacional de estadística e Informática.  
INEI.

Elaboración Propia

### GRAFICA 17

#### INGRESO MENSUAL SEGÚN GRUPO DE CARRERA UNIVERSITARIA, 2013(NUEVOS SOLES)



**Nota** Incluye solo a quienes indicaron percibir un ingreso.

**Fuente** Encuesta Nacional de Hogares 2013 Instituto Nacional de estadística e Informática. INEI.

**Elaboración** Propia

Los sueldos son superiores en Arequipa respecto a algunos casos de carreras técnicas de lima, dentro estos también cabe indicar que las carreras de mecánica y motores, siendo un reflejo de las actividades del sector, de nuestro interés en indicadores macroeconómicos que maneja la Región Arequipa.

- Carreras relacionadas con el manteniendo vehicular son las mejores remuneradas a nivel Arequipa (Oportunidad)

#### 1.2.3.5 CONFLICTOS SOCIALES

La presencia de estos conflictos sociales en el departamento de Arequipa, tienen y han tenido efectos negativos, en forma social, como económica, los cuales han causado que se tengan retrasos logísticos y horas muertas de trabajo lo que causa también efectos poco alentadores, a la dinámica economía donde se desarrollan los participantes de esta, específicamente donde desarrolla sus actividades la empresa A Toda Prueba, que pertenece a la Asociación de propietarios, comerciantes, empresas y negocios de la Variante Uchumayo, por realizarse la puesta en marcha de la nueva vía de la variante de Uchumayo, que en el 2013 presentaría supuesta baja en concurrencia de sus clientes, o en su defecto por la paralización de esta baja en sus actividades económicos. En Arequipa cabe destacar que se han presentado pocos de estos efectuándose 7 de estos conflictos el mes de julio. Siendo estos una debilidad para nuestro país, debido a que estos crean una inestabilidad, en futuras inversiones logísticas, que se podrían tener en Arequipa y en la zona donde esta empresa realice sus actividades.

- Se presentan conflictos sociales que aletargan actividades comerciales (Amenaza)

## 1.2.4 FUERZAS TECNOLOGICAS Y CIENTIFICAS (T)

### 1.2.4.1 TECNOLOGÍA

El cliente cada vez más sofisticado, tiene altas expectativas a la hora requeriría un servicio. Por esto toda empresa debe tener que presentar estos sus servicios, de una forma más especializada y de una presencia impecable. Esto contradice a la forma de pensar de la empresa ya que esta busca reducir costos y por lo mismo busca como solución mejorar la información y así en recortar costos de monitoreo, estos esfuerzos pueden repercutir positivamente en una mejora del servicio para esto se puede tener consideración una mejora en dos aspectos importantes:

1. Mejorar la confianza de los consumidores en aspectos de garantías de fiabilidad de producto.
  2. Incremento de la información de contacto de clientes.
- Poca inversión en tecnologías productivas (Amenaza)

#### **a. MEJORA EN LA GARANTÍA DE FIABILIDAD DE PRODUCTO**

En la actualidad los envases de lubricantes presentan, dispositivos de seguridad para que estos no sean, adulterados, o por un tema de mal manipulación de estos, por este lado tendría ser la garantía de las protección ante posibles efectos del ambiente que tenga sobre el lubricante, creando una barrera más hacia los elementos tales como el oxígeno y el agua, la utilización de dispensadores automáticos o electrónicos sellados, es una técnica eficaz para permitir que no ocurra desperdicio de elementos o perdidas incensarías, constando una mejora en el producto utilizado.

- Presencia de productos adulterados (Amenaza)

#### **b. IMPLEMENTACIÓN DE BASE DE DATOS CLIENTES**

En la actualidad muchas empresas, forman bases de datos de sus clientes con los principales hábitos, gustos y preferencias. Este por declaración de su consentimiento, por el mantenimiento periódico de un vehículo y por qué las caracterizas de un vehículo y requerimientos de lubricantes varían según el tiempo de uso y el tipo de vehículo, si se podrían implementar este tipo de herramientas nos permitiría crear una base de información con dirección al pre

manteamiento vehicular una innovación para muchos clientes que tiene vehículos cada vez más sofisticados, lo cual nos indica que se podrían implementar a largo plazo estrategias de venta cruzada.

- Poca información de los clientes (Amenaza)

## **1.2.5 FUERZAS ECOLOGICAS Y AMBIETALES (E)**

### **1.2.5.1 PROTECCION DEL MEDIO AMBIENTE**

Sobre la protección del medio ambiente nuestro país ha tenido una consideración sobre los posibles efectos notables, que se pueden presentar por el mal uso y de hidrocarburos o sus derivados para esto establece que en el artículo 78º que todas las entidades relacionadas en esta actividad tendrán que cumplir con estas sobre un marco de medio ambiente, la cual está bajo la supervisión de Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería, OSINERGMIN esto de acuerdo al D.S. N° 046-93-EM que es el Reglamento para la Protección Ambiental en las Actividades de Hidrocarburos

- Existencia de medidas de protección ambiental (Oportunidad)

### **1.2.5.2 CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE POR USO DE ACEITES USADOS.**

El impacto negativo que tiene sobre el medio ambiente por el mal manejo de los aceites que fueron utilizados en un motor, ya que estos consta de metales pesados entre otros contaminantes fueron considerados por las autoridades por lo que se crea la el D.S. N° 015-2006-EM, especificando esto en el Anexo, Art.48 el Reglamento para la Protección Ambiental el cual dicta las implicancias que deben tomar en consideración este tipo de sustancias y su correcta manipulación, los residuos de aceite utilizados en motores, deben mitigar los efectos negativos en pro de la salud de los componentes de un medio ambiente.

- Existencia de empresas dedicadas a la protección medio ambiental. (Oportunidad)

### **1.2.6 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS E.F.E.**

Esta matriz nos permite evaluar como la empresa con un puntaje de 2.49 lo que significa que está aprovechando las oportunidades y con estas bajar las amenazas, estás en un entorno externo que se desarrolla gracias al análisis PESTE, este analiza las actividades propias de la empresa, destaca las oportunidades más relevantes que la empresa tiene y relacionadas, tal como es la actividad del transportes una de

las de mayor gasto en la que todos los niveles socio económicos también la empresa se encuentra ubicada en una zona comercial dedicada a la mantenimiento vehicular, además de que la realidad nacional responde a que los lubricantes para vehículos es uno de los insumos vehiculares más demandados. Con esto la empresa responde a amenazas que se presentan como es la desconfianza en las proyecciones económicas, que se puedan lograr a largo plazo también a fenómenos tanto naturales como sociales que aletargan actividades económicas con esto paralizan proyectos y el flujo de la economía consecuentemente la actividad vehicular disminuye también la empresa al tener competitividad puede enfrentar debidamente los tipos de cambio y el manejo de precios que con esto llevan los productos importados, con estas características y el resultado del análisis la empresa responde positivamente a manejar y aprovechar oportunidades y con esto poder manejar las futuras amenazas.

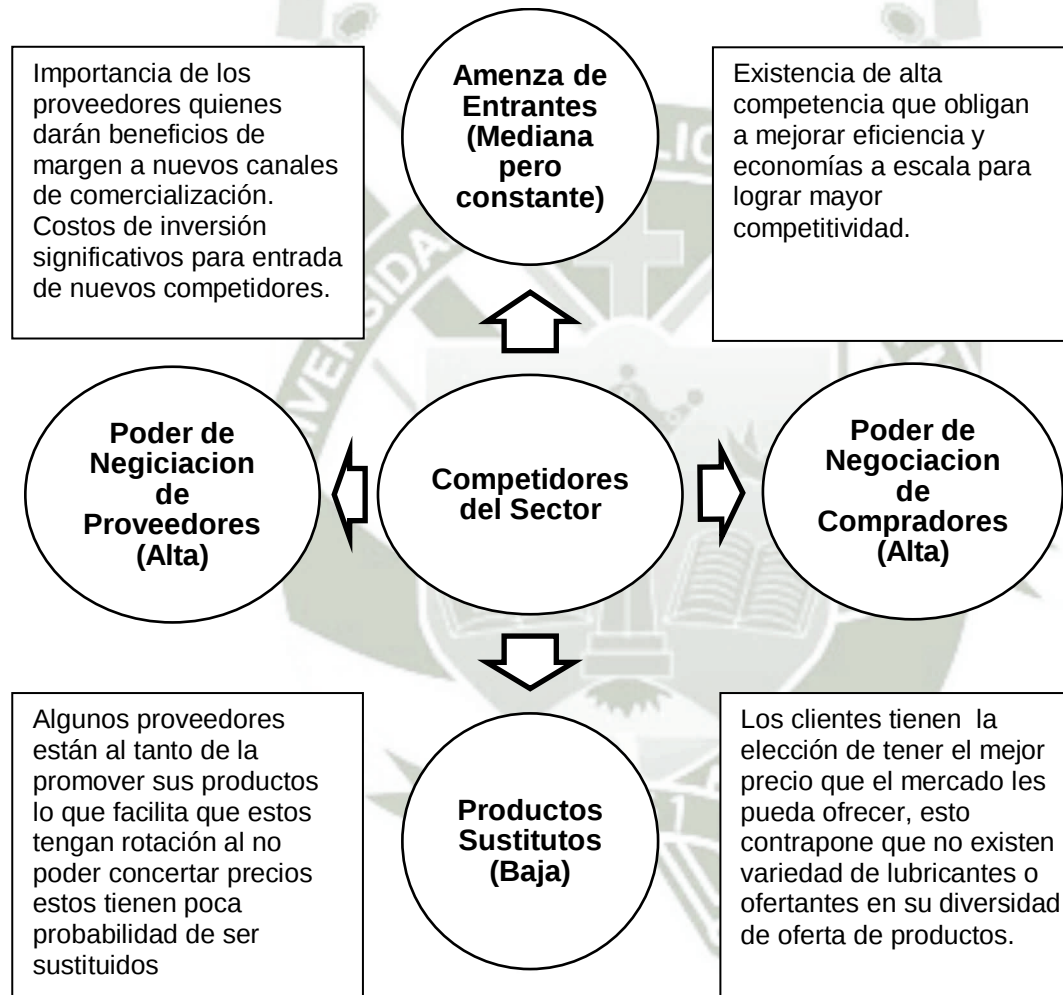
**TABLA 4**  
**MATRIZ EFE**

| OPORTUNIDADES (o)                                                                                                                                                            | PESO | CALIFICACION | PONDERACION |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|-------------|
| • Existencia de tratados de comercialización que permiten la importación de lubricantes libres de aranceles.(o)                                                              | 0.05 | 3            | 0.15        |
| • Los lubricantes es uno de los bienes más requeridos de insumos vehiculares (o)                                                                                             | 0.11 | 3            | 0.33        |
| • Ubicación del establecimiento en una zona comercial de alta concurrencia de servicios vehiculares. (o)                                                                     | 0.15 | 4            | 0.6         |
| • Las actividades de transporte es una de en las que se encuentra el mayor gasto a en todos los NSE (o)                                                                      | 0.13 | 4            | 0.52        |
| • Implementación de proyectos importantes a nivel Arequipa lo que dinamiza actividades comerciales (o)                                                                       | 0.09 | 3            | 0.27        |
| AMENAZAS (a)                                                                                                                                                                 |      | CALIFICACION |             |
| • Presencia del fenómeno del niño lo que retrasaría actividades logísticas y económicas a largo plazo (a)                                                                    | 0.10 | 1            | 0.1         |
| • Una mayor desconfianza en las perspectivas económicas y cambio de gobierno paralizan algunas de las inversiones a corto plazo y con esto una menor actividad económica (a) | 0.12 | 1            | 0.12        |
| • Un mayor tipo de cambio incrementa el precio de lubricantes, disminuyendo márgenes de ganancia (a)                                                                         | 0.08 | 2            | 0.16        |
| • Se presentan conflictos sociales que aletargan actividades comerciales (a)                                                                                                 | 0.07 | 2            | 0.14        |
| • Poca información comercial de los clientes (a)                                                                                                                             | 0.10 | 1            | 0.1         |
| TOTAL                                                                                                                                                                        | 1.00 |              | 2.49        |

**Fuente y Elaboración: Propia**

## 1.2.7 LA ORGANIZACIÓN Y SUS COMPETIDORES

### 1.2.7.1 FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER



### 1.2.7.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Los proveedores con los que se cuenta en la localidad de Arequipa Metropolitana, ofrecen lubricantes para motor y transmisiones entre otros derivados y que la empresa los tenga como proveedores depende de la experiencia comercial que puedan tener cada uno de estos y con los que se ha tenido ya negociaciones, además de ser el producto preferencia por parte de los clientes.

Factores Críticos de Éxito : Existencia de lubricantes en Arequipa a través de proveedores (disponibilidad del producto); Experiencia empresarial en el sector.

**TABLA 5**  
**PROVEEDORES DE LUBRICANTES**

| NOMBRE DE LA EMPRESA        | MARCAS                                              |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------|
| Lubal                       | Mobil                                               |
| Solar Representaciones      | Shell                                               |
| Lubrisur                    | Chevron, Texaco, Gulf                               |
| Autrisa                     | Castrol                                             |
| Pesca                       | Lubrimax, Total                                     |
| Repsol                      | Repsol                                              |
| Lubricantes Repuestos Daffo | Shell, Chevron, Texaco, Gulf, Castrol, entre otros. |

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

La negociación con los proveedores de la empresa, nos representan una importancia alta debido a que el producto que se comercializa, se realiza muchas veces con un pedido a la representate, que se encuentra en la ciudad de Arequipa, este a su vez tiene este producto que trasladarlo en la mayoría de sus casos desde la ciudad de Lima, debido a que es importado y llega al puerto del Callao, siendo la estructura de costos en su mayoría soportada en moneda extranjera en Dólares Americanos y esta es trasladada a nuestra moneda oficial el Nuevo Sol para como lo es por general en la venta de productos, la Gerencia comunica además que existen entre otros distribuidores pero estos no son oficiales y son mayoristas, con los cuales no se cuentan en la mayoría de los casos por que estos tienen un comportamiento de especulador de precios.

Factores Críticos de Éxito: Existencia de proveedores alternativos.

### **1.2.7.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES (CLIENTES)**

En Arequipa existen varias empresas de transporte además de que también existen varios tipos de unidades vehiculares, los usos y fines de utilización suelen ser diversos para este tipo de unidades, la empresa ha llegado a trabajar con este tipo de empresas, existiendo variedad de estas, las cuales son: empresas de transporte de carga, empresa de transporte urbano, empresa de servicio de taxi, empresas de servicios varios de carga y arrastre, las

empresas que trabajan con la empresa A toda prueba de forma frecuente son:

- Empresa de Transporte VGR.
- Empresa de Transporte ARLOTRANS.
- Empresa de Transporte ITR.
- Empresa de Transportes TRANSMOTAR.
- Empresa de HAGEMSA.
- Empresa de Transportes Rápido Vip. S.A.
- Empresa De Transporte CEGRAMPO S.A.
- Empresa de Transportes Caminos del Inca.
- JR SERVICIOS GENERALES.
- COTTUM.
- Empresa de Taxi LATINO.
- Empresa de Taxi Alò 45

Estas empresas tienen como sede la ciudad de Arequipa, el precio de los servicios y productos es fijado por la empresa y al existir considerable competencia dentro de los alrededores, donde se realizan las operaciones de la empresa. Lo que pueden significar de importancia alta.

Factores Críticos de Éxito: Presencia de diversas empresas de transporte.

#### **1.2.7.4 AMENAZA DE SUSTITUTOS**

Los lubricantes no presentan un sustituto inmediato, debido a la naturaleza de los lubricantes, en tanto a los servicios de la empresa tampoco tiene un sustituto debido a qué operaciones son realizadas por personal técnico y en la menor de los casos es

aplicado por talleres donde se brindan servicios mecánicos, tales talleres son especializados en brindar estos servicios y no cuentan con una variedad ni surtido necesario de venta. Por lo que lo consideramos de importancia baja.

Factores Críticos de Éxito: No existen sustitutos de productos.

#### **1.2.7.5 AMENAZA DE ENTRANTES**

La empresa al ser una microempresa cuenta con barreras burocráticas para la conformación de la misma, además de no existir información concisa de mercado, la entrada de empresas que no cuentan con esta, se ven rápidamente vistas en problemas organizacionales, sin embargo existe gran interés de la conformación de empresas (microempresa o pequeñas empresas) que deciden hacer entrada a este giro de negocio, el cual se presenta competitivo y de una constante competencia de precios. Lo que repercute en otra barrera que podemos encontrar son las economías a escala, lo que exige en las empresas de este giro una mayor eficiencia. Lo cual es de importancia mediana pero latente.

Factores Críticos de Éxito: Entorno empresarial competitivo.

#### **1.2.7.6 AMENAZA DE COMPETIDORES**

Respecto a la capacidad que tiene nuestra empresa y la rivalidad que pueda encontrar está, además de considerar la ubicación de la misma en la que como

hemos mencionado se encuentra ubicada en la variante de Uchumayo, en las que se encuentra, puestos que venden lubricantes para motor y transmisión, además que estas ofrecen servicios de lubricación entre otros accesorios de suministros para unidades vehiculares, existiendo entre las empresas de servicio de lubricación, que cuentan con una o más sucursales dentro de la ciudad, además de tener el factor de precios una de los más competitivos, al momento de la elección de preferencia por parte de los clientes, además de contar con una infraestructura adecuada y contar con mayor personal, y ser tener beneficios respecto a la promoción de sus productos otorgado por los proveedores, además de la preferencia de empresas de llevar sus servicios de mantenimiento con la empresa de su preferencia esto establecido en un marco de libre competencia de mercado, las cuales también están presente en Arequipa Metropolitana.

Factores Críticos de Éxito: Sucursales, infraestructura de operaciones.

Factores Críticos de Éxito: Beneficios Comerciales por parte de Proveedores.

- RESPUESTOS HUBER

FIGURA 1

RESPUESTOS HUBER



Fuente: Google Maps

Elaboración: Propia

Ubicación geográfica: Sede Principal Carretera variante de Uchumayo km 2.5.

Sucursal Carretera variante de Uchumayo km 40

Volúmenes de venta: s/. 225000

Infraestructura: 11 metros lineales, en total de todos sus locales

Ventajas Promocionales: otorgado por las empresas Autrisa, Solar Representaciones.

- CM REPRESENTACIONES

FIGURA 2

CM REPRESENTACIONES



Fuente: Google Maps

Elaboración: Propia

Ubicación geográfica: Sede Principal Carretera variante de Uchumayo km 2.5.

Sucursal 2 Av. Industrial nº101 urb. Apima.

Volúmenes de venta: s/. 345000

Infraestructura: 18 metros lineales en fachada, en total de todos sus locales todos con espacio de operaciones.

Ventajas Promocionales: otorgado por las empresas; Lubal, Autrisa, Solar Representaciones.

- **MULTISERVIS MANUELITO**

**FIGURA 3**

**MULTISERVIS MANUELITO**



**Fuente:** Google Maps

**Elaboración:** Propia

Ubicación geográfica: Sede Principal Andrés Avelino

Cáceres B-1 urb. Lanificio

Sucursal 2 Av. los incas s/n

Volúmenes de venta: s/.185000

Infraestructura: 18 metros lineales en fachada, en total de todos sus locales todos con espacio de operaciones.

Ventajas Promocionales: otorgado por las empresas; Lubal, Autrisa, Solar Representaciones.

- COMPARATIVO DE VENTAS

TABLA 6

## PARTICIPACION DE MERCADO

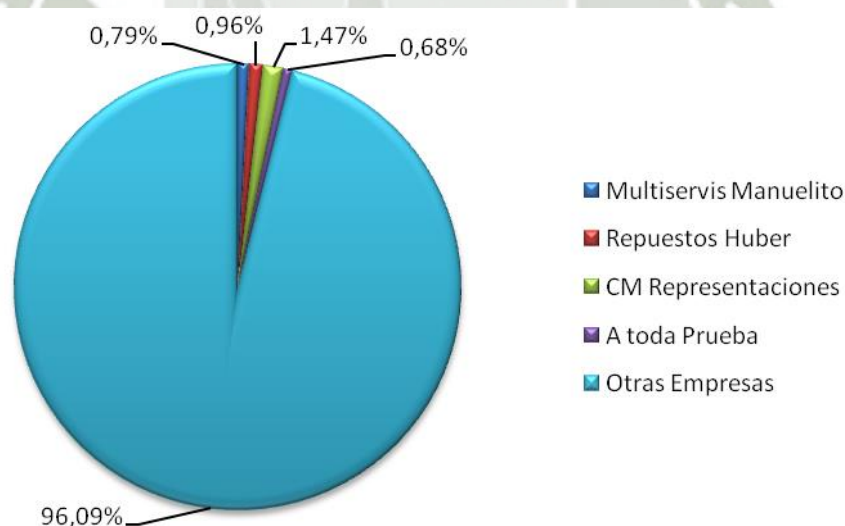
| NOMBRE DE LA EMPRESA  | CANTIDAD DE VENTAS    | PARTICIPACION EN VENTAS |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Multiservis Manuelito | S/. 185.000           | 0,79%                   |
| Repuestos Huber       | S/. 225.000           | 0,96%                   |
| CM Representaciones   | S/. 345.000           | 1,47%                   |
| A toda Prueba         | S/. 160.000           | 0,68%                   |
| Otras Empresas        | S/. 22.500.000        | 96,09%                  |
| <b>TOTAL</b>          | <b>S/. 23.415.000</b> | <b>100,00%</b>          |

Fuente: Sunat 2014, Gerencia Regional de Trabajo

Elaboración: Corroborado con Información Directa

GRAFICA 18

## PARTICIPACION DE MERCADO



Fuente: Sunat 2014, Gerencia Regional de Trabajo

Elaboración: Corroborado con Información Directa

La empresa tiene una baja posición en relación a la participación del mercado, como se podrá analizar

más adelante esto es debido a factores, de comercialización, infraestructura, entre otros los cuales se verán reflejados en la matriz de perfil competitivo.

### 1.2.7.7 LA ORGANIZACIÓN Y SUS REFERENTES

En un análisis de algunas empresas de servicios de lubricación, que se encuentran en la ciudad de Arequipa son:

**TABLA 7**  
**REFERENTES DE EMPRESA**

| NOMBRE DE LA EMPRESA          | DATOS                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Lubal</b>                  | Teléfono : (054)22-5209<br>Departamentos: Arequipa, Tacna, Moquegua, Puno, Cusco, Madre de Dios, Apurímac.<br>Sede Central: Arequipa.<br>Dirección: Avenida Parra, 116. |
| <b>Solar Representaciones</b> | Teléfono : (054)419191<br>Departamentos: Arequipa, Tacna, Moquegua, Puno.<br>Sede Central: Arequipa<br>Dirección: Variante de Uchumayo KM 1.5                           |
| <b>Autrisa</b>                | Teléfono : (054)22-2200<br>Departamentos: Arequipa, Puno, Cusco.<br>Sede Central: Arequipa.<br>Dirección: Avenida Parra, 122.                                           |

Fuente y Elaboración: Propia

Cuentan con importancia dentro de sus operaciones. Estas empresas son las importantes dentro de lo que el rubro de lubricación respecta, los que presente también como socios estratégicos debido a

las operaciones que realizan estos a nivel Arequipa y los departamentos de Tacna, Moquegua, Puno, Cusco, Madre de Dios, Apurímac.



### 1.2.7.8 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) Y MATRIZ DE PERFIL REFERENCIAL (MPR).

**TABLA 8**

**MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

| Factores claves de éxito                                            | Peso        | A TODA PRUEBA |             | REPUESTOS HUBER |             | CM REPRESENTACIONES |             | MULT. MANUELITO |             |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|-------------|-----------------|-------------|---------------------|-------------|-----------------|-------------|
|                                                                     |             | Valor         | Ponderación | Valor           | Ponderación | Valor               | Ponderación | Valor           | Ponderación |
| Disponibilidad del producto y Experiencia empresarial en el sector. | 0.07        | 2             | 0.14        | 3               | 0.21        | 3                   | 0.21        | 4               | 0.28        |
| Existencia de proveedores alternativos.                             | 0.14        | 4             | 0.56        | 3               | 0.42        | 2                   | 0.28        | 3               | 0.42        |
| Presencia de diversas empresas de transporte.                       | 0.15        | 4             | 0.60        | 3               | 0.45        | 3                   | 0.45        | 4               | 0.60        |
| No existen sustitutos de productos.                                 | 0.09        | 2             | 0.18        | 2               | 0.18        | 3                   | 0.27        | 2               | 0.18        |
| Entorno empresarial competitivo.                                    | 0.14        | 3             | 0.42        | 3               | 0.42        | 3                   | 0.42        | 3               | 0.42        |
| Sucursales, infraestructura de operaciones.                         | 0.23        | 2             | 0.46        | 3               | 0.69        | 4                   | 0.92        | 3               | 0.69        |
| Beneficios Comerciales por parte de Proveedores.                    | 0.18        | 2             | 0.36        | 3               | 0.54        | 4                   | 0.72        | 3               | 0.54        |
| <b>Total</b>                                                        | <b>1.00</b> |               | <b>2.72</b> |                 | <b>2.91</b> |                     | <b>3.27</b> |                 | <b>3.13</b> |

Fuente y Elaboración: Propia

La mayor competencia que tiene la empresa es CM Representaciones, siendo la más exitosa dentro de su rubro. Cuenta con buenas surcarles adecuadamente distribuidas, se resalta que esta cuenta

con buenos beneficios comerciales de parte de proveedores por la misma razón de tener exitosas sucursales, denotando el mayor posicionamiento en el sector.

**TABLA 9**  
**MATRIZ DE PERFIL REFERENCIAL**

| Factores claves de éxito               | Peso        | A TODA PRUEBA |             | LUBAL |             | SOLAR REPRES. |             |
|----------------------------------------|-------------|---------------|-------------|-------|-------------|---------------|-------------|
|                                        |             | Valor         | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor         | Ponderación |
| Experiencia empresarial en el sector   | 0.07        | 2             | 0.14        | 4     | 0.28        | 3             | 0.21        |
| Impacto de proveedores alternativos.   | 0.14        | 3             | 0.42        | 1     | 0.14        | 1             | 0.14        |
| Diversidad en el Rubro del transporte. | 0.15        | 2             | 0.30        | 4     | 0.60        | 4             | 0.60        |
| No existen sustitutos de productos.    | 0.09        | 2             | 0.18        | 3     | 0.27        | 3             | 0.27        |
| Competitividad en el Rubro             | 0.14        | 1             | 0.14        | 4     | 0.56        | 4             | 0.56        |
| Eficacia de la Infraestructura         | 0.23        | 2             | 0.46        | 4     | 0.92        | 3             | 0.69        |
| Beneficios Comerciales                 | 0.18        | 2             | 0.36        | 4     | 0.72        | 3             | 0.54        |
| <b>Total</b>                           | <b>1.00</b> |               | <b>2.00</b> |       | <b>3.49</b> |               | <b>3.01</b> |

Fuente y Elaboración: Propia

El factor de éxito relacionado a la infraestructura es el más controversial debido a que en función a este las empresas han tenido mayor capacidad de poder abastecer a un mercado creciente, lo que nos lleva a denotar que existe beneficios comerciales y consecuentes impactos comerciales a este es un punto que la empresa debe aspirar a largo plazo para mejorar sus operaciones.

## 1.3 ANALISIS INTERNO

### 1.3.1 ADMINISTRACION Y GERENCIA DE LA EMPRESA (A)

La empresa “A Toda Prueba” es una sociedad comercial de responsabilidad limitada, podemos describir en términos técnicos lo más significativo de la información interna de la empresa.

#### 1.3.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

- ❖ Nombre comercial: A Toda Prueba
  - ❖ Ruc: 20456125387
  - ❖ Localización: Carretera variante de Uchumayo km 2.5 distrito de Sachaca
  - ❖ Tamaño de la empresa: microempresa
  - ❖ Número de trabajadores: 4 personas
  - ❖ Edad de la empresa: 4 años
  - ❖ Área o rama de la actividad: venta de lubricantes y servicios de mantenimiento vehicular
  - ❖ Carácter legal de la empresa: Sociedad Comercial de Responsabilidad de Limitada
  - ❖ Tipos de productos o servicios ofrecidos: Lubricantes para motores, transmisiones, filtros. Servicio de aplicación y mantenimiento de lubricación vehicular.
  - ❖ Gerente General: Vilca Jove Karina Alejandra.
- Existencia de una empresa formal.(Fortaleza)

### 1.3.1.2 PLANIFICACIÓN

La información generada por la gerencia, denota que esta carece de una estructura de una planificación, a corto o largo plazo, siendo los objetivos de la empresa, no contundentes, manteniendo poca o pobre e informal información respecto a, necesidades de stock, reposición de este y diversificación de productos. Además de lo indicado la responsabilidad, de determinar la oferta y demanda, la toma de negociaciones con clientes y empresas, la delegación de las responsabilidades y funciones, recaen directamente sobre la Gerencia, se indica que dentro de esto se carece de manuales de funciones, políticas, normas y reglamentos.

- Inexistencia de un plan estratégico (Debilidad)

### 1.3.1.3 LA ORGANIZACIÓN

La disposición de la realización de las actividades, de la empresa, están bajo la decisión y dirección directa de la Gerencia, para esto indica que el desenvolvimiento de las funciones, no están paramentadas ni estandarizadas,

La organización de la empresa está conformada por 4 personas, por esta razón la idea de cómo está estructurada la empresa no describe que estén integrado en jefaturas, por lo tanto la estructura de la empresa seria de la siguiente forma:

- Gerente: 1.
- Supervisor 1.
- Auxiliares: 2.

Dentro de las asesorías tanto legales como de carácter laboral, y tributario. Son de contratación de empresas especializadas de forma tercerizada de estos servicios.

- Inexistencia de manual de funciones.(Debilidad)
- Puestos definidos dentro la empresa(Fortaleza)

#### **1.3.1.4 DIRECCIÓN EN LA EMPRESA**

En los años de funcionamiento de la empresa, los conocimientos y el aprendizaje técnico y de dirección han sido fruto de un proceso de prueba y error, además de ser un aprendizaje continuo y emperico respecto a las situaciones, que ha tenido que afrontar la empresa, La Gerencia ha podido obtener un aprendizaje de forma abierta y constante, las decisiones de la empresa han sido enteramente tomadas por los propietarios. Actividades que han ido desde la creación de esta, las motivaciones e intereses perspectivas de la empresa que va a puntos de crecimiento y diversificación, la motivación de esta y las ganas de superación, expresadas en intenciones, las cuales son las que toda gran empresa ha podido tener desde el principio de su creación.

- Experiencia en la dirección de la empresa(Fortaleza)

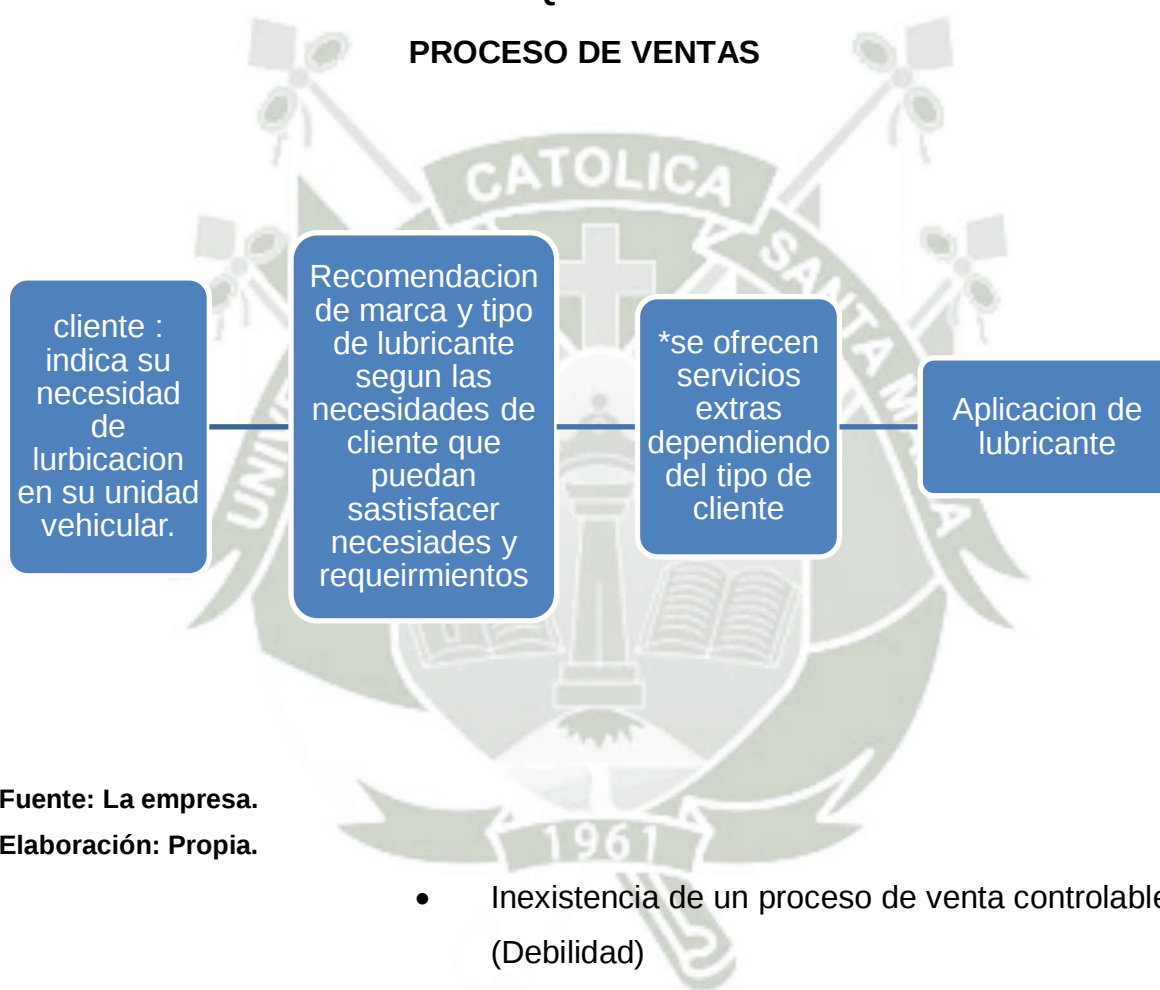
## 1.3.2 MARKETING Y VENTAS DE LA EMPRESA (M)

### 1.3.2.1 PROCESO DE VENTA

Debido a la diversidad de productos que se pueda tener dentro de la gama de lubricantes, la empresa La empresa realiza sus ventas de la siguiente forma:

#### ESQUEMA 1

#### PROCESO DE VENTAS



**Fuente:** La empresa.

**Elaboración:** Propia.

- Inexistencia de un proceso de venta controlable (Debilidad)

### 1.3.2.2 MARKETING

#### a. PLAZA

Como parte importante de toda empresa en la comercialización se encuentran las ventas, como es el caso de la empresa a toda prueba, maneja el tipo de venta de b2c y ventas por negociación b2b.

- En el tipo de venta b2c estas ventas son clientes que de uso particular o en algunas ocasiones de una empresa de transporte, buscan según las necesidades de producto, estas son por medio de atracción, según a los intereses de los clientes.
- El tipo de ventas de negociación b2b, se realiza con empresas dedicadas al de transporte en general, estas ventas son efectivas y muchas de estas son clientes frecuentes o que ya tienen más de 2 años de trabajo con la empresa.
- Estructuración de cartera de clientes (Fortaleza)

#### b. PRODUCTO

El tipo de envase y presentación que son ofrecidos al público en general se da en unidades de medida de galón norteamericano que equivale a 3,7 litros y las presentaciones de este pueden ser identificadas coloquialmente en cualquier punto de venta de lubricantes como;

- 1 litro o  $\frac{1}{4}$  de galón
- 2 litros o  $\frac{1}{2}$  de galón
- 3 litros o  $\frac{3}{4}$  de galón
- 4 litros o 1 galón

- 20 litros o 5 galones

Por lo verificado en las etiquetas de presentación de los productos en oferta se identifican, las gamas de lubricantes, según el tipo de maquinaria, y función que va realizar la maquinaria, Esto además del tiempo de uso y el grado de viscosidad.

Con esto podemos decir que existen dentro de la oferta los siguientes tipos de lubricantes.

- Lubricantes para motores a gasolina
  - Lubricantes para motores a petróleo.
  - Lubricantes para transmisiones automáticas
  - Lubricantes para transmisiones manuales
  - Lubricantes para ejes
  - Lubricantes y grasas.
- Existencia de estandarización de productos (Fortaleza)

### **c. PROMOCIÓN**

Las empresas proveedoras de lubricantes vehiculares tienen estrategias de marketing que son diversas y según el tipo de producto y marca, beneficiando a estas con productos de merchandising o promociones extras, que varían según el tipo de criterio que tenga la marca con el producto, siendo que para los lubricantes de motor sean los que presentan mayor cantidad de promociones y presencia dentro del stock.

la Gerencia explica que gracias a la recomendación de fabricante de vehículos automotrices, el cambio de lubricante aplicado para el motor en una unidad vehicular debe ser de cada 5000 km de uso aproximadamente y que debido a esto, la ofertada

una mayor rotación a los productos ya los servicios inherentes a la venta, como por ejemplo es la venta adicional de un filtro de aceite del motor o de la caja de transmisión de velocidades, a la venta del lubricante de motor y viceversa, esto es según el tipo de unidad y el requerimiento de aceite lubricante de motor, estas promociones ya establecidas por proveedores de lubricantes.

- Inexistencia de promociones independientes o innovadoras (Debilidad)

#### **d. PRECIO**

El precio de estos productos, tiene descuentos proporcionales a la unidad de compra y el tipo de cliente. Siendo decisión expresa de la Gerencia tener que dar el precio final del servicio. Esto es una estrategia validada debido que al estar en una zona de alta competitividad, los precios son un factor estratégico que puede determinar por mínimas unidades, la decisión del comprador.

- No existen normas establecidas de precios ni descuentos (Debilidad)

### **1.3.3 OPERACIONES PRODUCTIVAS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA(O)**

#### **1.3.3.1 CONTROL DE LA EMPRESA**

Las normativas de ejecución además de las decisiones importantes de inversión, así como las funciones y labores son decididas directamente por la Gerencia, está a su vez es la encargada de dar las ordenes de servicio y control de calidad el cual no lleva un control formal. Se lleva en un cuaderno de apuntes simple, con el control de las ventas y el manejo de la caja chica, que está a cargo de la Gerencia, este no es supervisado ni auditado por otro que no sea la Gerencia. Además del manejo de pago de facturas a proveedores esto a cargo la Gerencia. Se agrega que se verifico que la empresa no contaba con un cuaderno de irregularidades, insatisfacción de clientes, o cuaderno de quejas y reclamaciones además que no cumple con llevar un registro de las mismas.

- No existen normas establecidas en cuanto a satisfacción del cliente (Debilidad)
- No existen normas establecidas en cuanto al manejo administrativo de la empresa (Debilidad)

#### **1.3.3.2 SERVICIOS**

Estos son llevados y realizados por los operarios o auxiliares que son los encargados de ejecutar las operaciones técnicas, estos están ya capacitados de

forma empírica o técnica, para la ejecución debida de estas funciones.

Dentro de los servicios que la empresa ofrece son:

- Cambio de aceite del motor.
- Cambio de aceite de caja la transmisión.
- Cambio de aceite de ejes.
- Cambio de filtro de aceite.
- Venta de lubricantes y grasas.

Se agrega que no se lleva un control y un registro constante de sus mercaderías, cantidad de servicios ofrecidos llevados de forma empírica, control interno de existencias de herramientas y maquinarias de utilizadas en las operaciones.

- No existe registros de mercaderías (Debilidad)

#### **1.3.3.3 PROVEEDORES**

En Arequipa las Marcas de lubricantes que podemos encontrar de lubricantes con mayor presencia son Shell, Mobil, y Castrol siendo estas las más importantes entre otras marcas internacionales, también encontramos algunas otras que no tienen gran participación. Entre los usuarios nos indica la Gerencia que son; Gulf, Chevron, Venoco, Connoco, Valvoline, entre otras. Estas marcas pertenecen a conglomerados internacionales de energía, tienen una directa participación en el país o a través de representantes de marcas a nivel nacional y regional.

En la región encontramos dentro los más importantes representantes de marcas de lubricantes que son, Solar Representaciones, Autrisa, Repsol Lubes Aqp S.A., Lubal, Brillard,

Pecsa, Connoco, entre otros que son las empresas autorizadas por estos conglomerados internacionales, se agrega además que existen otras empresas mayoristas que son de multi-marca que compiten con estas empresas representantes de lubricantes dentro de la región Arequipa.

- Existencia formal de proveedores autorizados de lubricantes en Arequipa (Fortaleza)

### 1.3.4 FINANZAS Y CONTABILIDAD DE LA EMPRESA(F)

De acuerdo a los balances que se ha podido recolectar, datos contables de años anteriores al 2014 y 2013 estos nos permiten analizar los resultados económicos que ha tenido la empresa.

#### 1.3.4.1 RATIO DE LIQUIDEZ GENERAL

$$\text{Liquidez General (Formula)} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez General 2014} = \frac{221801.94}{14814.12}$$

$$\text{Liquidez General 2014} = 14.97 \text{ veces}$$

$$\text{Liquidez General 2013} = \frac{208510.75}{17328.75}$$

$$\text{Liquidez General 2013} = 14.81 \text{ veces}$$

Ello implica que por cada Unidad Monetaria de deuda, la empresa cuenta con una unidad monetaria

de 14,97 en el periodo 2014 y 14,08 en el periodo 2013 para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Por lo tanto podemos concluir que la empresa posee una buena capacidad de pago ante sus deudas y que se encuentra progresando en relación al ejercicio anterior.

- Buen nivel de liquidez (Fortaleza)

#### 1.3.4.2 INDEPENDENCIA FINANCIERA

**Independencia Financiera** =  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$   
(Formula)

**Independencia Financiera 2014** =  $\frac{14814.12}{250772.97}$

**Independencia Financiera 2014** = 0.0591

**Independencia Financiera 2013** =  $\frac{17826.65}{242723.20}$

**Independencia Financiera 2013** = 0.0734

En términos porcentuales diremos que en el año 2014 el 5.91% de la inversión en el activo fijo se financio con endeudamiento de terceros y en el año 2013 el 7.34% proviene de capital de terceros por lo que la mayor inversión se produjo por financiamiento de terceros, teniendo por esta razón la empresa una independencia financiera elevada.

- buen nivel de independencia financiera (Fortaleza)

#### 1.3.4.3 GRADO DE ENDEUDAMIENTO

$$\text{Grado de Endeudamiento (Formula)} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Grado de Endeudamiento 2014} = \frac{14814.12}{235958.85}$$

$$\text{Grado de Endeudamiento 2014} = 0.0628$$

$$\text{Grado de Endeudamiento 2013} = \frac{17326.65}{224896.55}$$

$$\text{Grado de Endeudamiento 2013} = 0.0793$$

En el periodo 2014, la empresa cuenta con un grado de endeudamiento razonable, ya que por cada sol de patrimonio se tiene solo 0,0628 de deuda total; esta situación ha mejorado en relación al año 2013 ya que en ese entonces por cada sol de patrimonio se tenía de deuda 0.0793 nuevos soles. Por lo tanto, que la empresa continua conservando una buena capacidad de endeudamiento.

- Mejora en el nivel de del grado de endeudamiento (Fortaleza)

### **1.3.5 RECURSOS HUMANOS Y CULTURA EMPRESARIAL(H)**

#### **1.3.5.1 RECURSOS HUMANOS**

En relación al tamaño de la empresa la cantidad de personas que laboran en esta son: la gerencia está ocupada por la Sra. Karina Vilca, como ya se mencionó se carece de un manual de funciones, controles de seguridad, entre otros, para describir los cargos que se encuentran dentro de la empresa, se empezara por el cargo de supervisor está ocupado por su señor Gustavo Hualla. Ambos propietarios cuentan con formación curricular de carácter básica, obteniendo grados de instrucción de secundaria completa, por parte de los auxiliares su contratación está relacionada a la experticia que tengan, no es tomado en cuenta la calificación técnica que pueda tener estos, cabe agregar que también pasan a ser familiares de los propietarios, obteniendo esta empresa un carácter familiar.

- No existe perfiles del personal ni evaluaciones de personal. (Debilidad)

#### **1.3.5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Al ser una empresa con un grado de acercamiento estrecho ya que como se menciona esta es de carácter familiar, la comunicación suele ser informal y de carácter abierto, también se detecta que no se tienen objetivos ni metas, a corto o largo plazo, más el grado de participación y la voluntad, sumado a una actitud de compañerismo y buen servicio, es

uno de los eslabones que llevan a dar una perspectiva un clima agradable para trabajar.

### **1.3.6 INFORMÁTICA Y COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA(I)**

#### **1.3.6.1 COMUNICACIÓN**

Debido al tamaño de la empresa, la comunicación interna es de tipo informal y oral, en tales casos, se trata temas laborales u operativos, estos son tratados de forma y directamente entre la gerencia y operarios. La comunicación externa que pueda tener la empresa con otras empresas o con proveedores es de forma formal y estas son directamente con la Gerencia.

- Buena comunicación interna de la empresa (Fortaleza)
- Pobre comunicación externa de la empresa (Debilidad)

#### **1.3.6.2 INFORMÁTICA**

La empresa posee una computadora, la cual es de uso personal de la Gerencia sobre el tipo de información que maneja en esta, lleva un control digital de las facturas de las compras, además de esto la empresa no cuenta con una página web, presencia en redes sociales, también indica la Gerencia que las negociaciones que tiene con proveedores las tiene de forma personal.

- Inexistencia de medios digitales de comercialización (Debilidad)

### 1.3.7 TECNOLOGIA EN LA EMPRESA(T)

Aunque dentro de la empresa se ha podido detectar que los implementos tecnológicos no son sofisticados, si es de importancia, mencionar algunos que se ha podido identificar.

#### 1.3.7.1 REGISTROS DE INFORMACION

Dentro de los requerimientos que pueda tener un cliente y su unidad vehicular es importante destacar, que se lleva un registro del tipo de lubricante que fue aplicado la última vez que se le realizó un mantenimiento de lubricación en su motor, además de el kilometraje en el que se llevara el próximo mantenimiento, este se lleva en un papel que es pegado en la unidad vehicular, esto claro es opcional y no todos los clientes lo desean o se les hace recuerdo de esto, siendo muchas veces responsabilidad del cliente o usuario saber el tiempo o kilometraje del próximo mantenimiento.

- Inexistencia registros internos de producción. (Debilidad)

#### 1.3.7.2 CAPACITACIONES

Algunos proveedores dictan cursos independientes gratuitos de lubricación. Además de ciertas entidades educativas. Este se tiene como un factor importante ya que las capacitaciones que brindan los proveedores, a los técnicos operarios aporta a la eficiencia en las operaciones, siendo este factor de importancia e interés, ya que esta puede y ha sido obtenida anteriormente por conocimiento empírico,

un factor determinante de eficiencia y es importante tenerla actualizada y enfocada a brindar un servicio óptimo.

- Posibilidades de capacitación técnica (Fortaleza).

### **1.3.8 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS E.F.I.**

Esta matriz revela que las fortalezas de la empresa a partir de un análisis, de la Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Investigación y Comunicaciones y Tecnología, (AMOFHIT) se obtuvieron resultados de este análisis, tales como que como son: el buen nivel de liquidez, es uno de los factores más importantes con mayor peso con el que se califica para el análisis de las fortalezas siguiendo la existencia de una cartera de clientes productiva la siguiente y determinante para una empresa dedicada a la comercialización, además tener varios proveedores con esto cuenta con canales capaces de proveer productos sin tener desfases en sus venta, también se ve que la empresa al tener de endeudamiento sano puede enfrentar y emprender nuevas proyectos, con estos hacer que se minimicen estas tales como . La inexistencia planes estratégicos formalidad dentro de sus procesos y normas establecidas las cuales entorpecen las actividades internas ya descritas dentro de nuestro análisis, esto obtiene un puntaje de 2.47, lo que significa que la ha estado manejando sus debilidades a su vez la empresa tiene factibilidad de aplicar futuros planes.

**TABLA 10**  
**MATRIZ EFI**

| FORTALEZAS (f)                                                                      | PESO        | CALIFICACION | PONDERACION |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| Estructuración de cartera de clientes (f)                                           | 0.08        | 3            | 0.24        |
| Existencia formal de proveedores autorizados de lubricantes en Arequipa (f)         | 0.11        | 3            | 0.33        |
| Buen nivel de liquidez (f)                                                          | 0.12        | 4            | 0.48        |
| Buen nivel de independencia financiera (f)                                          | 0.09        | 4            | 0.36        |
| Mejora en el nivel de del grado de endeudamiento (f)                                | 0.10        | 4            | 0.4         |
| DEBILIDADES (d)                                                                     |             | CALIFICACION |             |
| Inexistencia de un plan estratégico (d)                                             | 0.15        | 1            | 0.15        |
| Inexistencia de manual de funciones.(d)                                             | 0.09        | 2            | 0.18        |
| No existen normas establecidas en cuanto al manejo administrativo de la empresa (d) | 0.08        | 1            | 0.08        |
| Inexistencia de medios digitales de comercialización (d)                            | 0.07        | 2            | 0.14        |
| Inexistencia registros internos de producción. (d)                                  | 0.11        | 1            | 0.11        |
| <b>TOTAL</b>                                                                        | <b>1.00</b> |              | <b>2.47</b> |

**Fuente y Elaboración: Propia**

## CAPITULO II

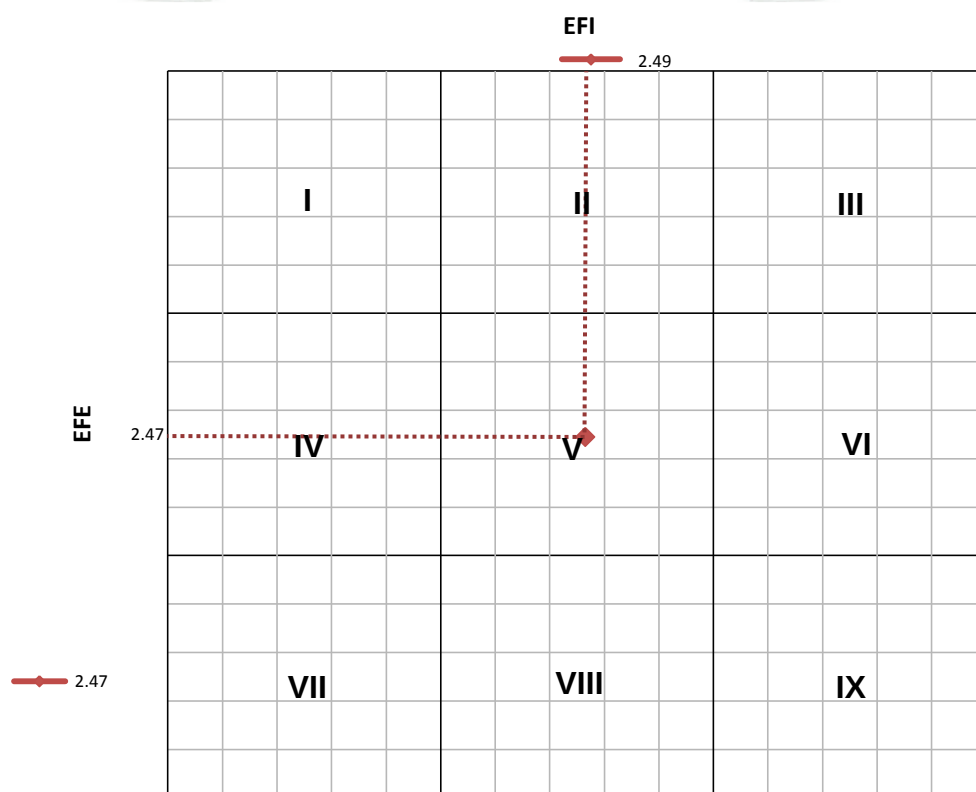
### RESULTADOS

#### 2.1 PROCESO ESTRATEGICO

##### 2.1.1 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA. (MIE)

#### GRAFICA 19

##### PUNTAJES DE VALOR DE LA MATRIZ INTERNA Y EXTERNA



Fuente y Elaboración: Propia

Según esta evaluación la recomendación va dirigida a que existe la oportunidad de desarrollar productos y mercado, En esta etapa, el desarrollo de Mercado e introducción de nuevos productos y servicios, se tendrá en consideración la demanda y la de cobertura de esta, generará la posibilidad de entrar a nuevas áreas geográficas, aprovechando oportunidades de crecimiento, esto dependiendo de que cuente con los

respectivos canales de distribución, en pro de una mayor productividad, confiabilidad y calidad de operaciones. Todo esto en relación coherente a sus costos pertinentes, con esto se busca incrementar ventas en los mercados actuales además de una renovada imagen empresarial con la utilización de marcas de prestigio dentro de su comercialización y contar con una buena cantidad de consumidores, aunque los competidores cuentan con capacidades competitivas llamará a una generación de nuevas medidas de mejora competitiva de la empresa.

- Estrategia n° 9 Incrementar nuevos productos y servicios concentrándonos en nuevos segmentos rentables.



## 2.1.2 MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION (MPEYEA)

**TABLA 11**

**MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION**

| POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA            |                | POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA       |                |
|-----------------------------------------|----------------|------------------------------------|----------------|
| FUERZA FINANCIERA (FF)                  | Calificaciones | ESTABILIDAD DEL AMBIENTE(EA)       | Calificaciones |
| Margen Sobre Ventas                     | 6              | Tecnología e Innovación            | -5             |
| Niveles de Apalancamiento financiero    | 5              | Nivel de Inflación                 | -2             |
| Convertibilidad de la Liquidez          | 4              | Niveles de Demanda                 | -3             |
| Excedente de los activos de corto plazo | 5              | Economías a escala de competidores | -4             |
| Importe de efectivo neto                | 4              | Nivel de entrada al mercado        | -4             |
| Nivel de perdida en Mercado             | 2              | Nivel de Competitividad            | -3             |
| Nivel de Riesgo                         | 4              | Elasticidad de la demanda          | -4             |
| <b>Promedio FF</b>                      | <b>4.29</b>    | <b>Promedio EA</b>                 | <b>-3.57</b>   |
| VENTAJA COMPETITIVA (VC)                | Calificaciones | FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)        | Calificaciones |
| Posicionamiento de Mercado              | -4             | Expectativas de Crecimiento        | 5              |
| Estándares de Producto                  | -5             | Nivel de Utilidades                | 4              |
| Vida del Producto                       | -4             | Nivel de financiera                | 3              |
| Fidelidad de Clientes                   | -5             | Avances Tecnológicos               | 2              |
| Eficiencia de la Competencia            | -3             | Eficiencia de Recursos             | 2              |
| Experiencia Tecnológica                 | -5             | Nivel de Participación del Capital | 5              |
|                                         |                | Entrada al Mercado                 | 4              |
|                                         |                | Productividad versus instalación   | 4              |
| <b>Promedio VC</b>                      | <b>-4.33</b>   | <b>Promedio FI</b>                 | <b>3.63</b>    |

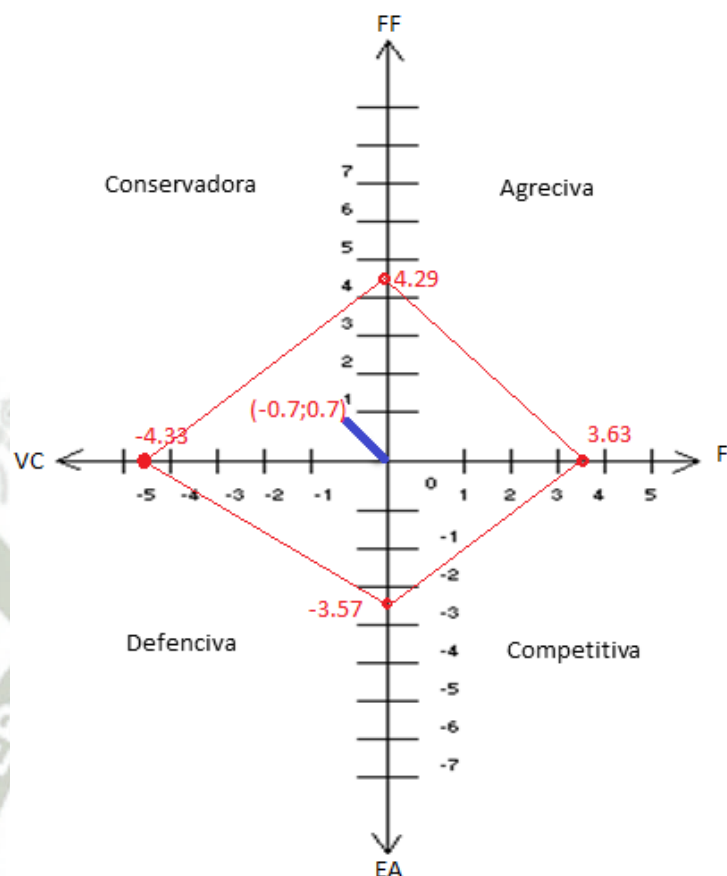
Fuente y Elaboración: Propia

Ventajas Competitiva (VC) + Fuerza de la Industria (FI) = Dimensiones Externas

Entorno Ambiental (EA) + Fuerza financiera (FF) = Dimensiones Internas

$$\text{Eje x} = (-4.33) + (3.63) = -0.7$$

$$\text{Eje y} = (-3.57) + (4.29) = 0.7$$

**GRAFICA 20**
**MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION**


**Fuente y Elaboración: Propia**

La estrategia seguida por la empresa y según nos indica esta matriz será de una postura que se encuentre en el cuadrante conservador indica esto develado por factores relacionados a la fortaleza de la industria (FI), la estabilidad del entorno (EA), la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), estas tienen un puntaje, que responde a la realidad donde se desenvuelve la empresa. Estas estrategias nos invitan a la penetración en el mercado y el desarrollo de estas tiene que estar cercanas a las capacidades de la empresa, sin entrar en riesgos.

- Estrategia n° 10 Implementación de redes sociales para la venta directa de lubricantes.

### 2.1.3 MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS (MFODA)

**TABLA 12**  
**MATRIZ DE FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES AMENAZAS**

| <b>FODA</b>              |                                                                                                               | <b>FORTALEZAS – F</b>   |                                                                                                                               | <b>DEBILIDADES - D</b>  |                                                                                                        |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                                                                                                               | 1                       | Estructuración de cartera de clientes (f)                                                                                     | 1                       | Inexistencia de un plan estratégico (d)                                                                |
|                          |                                                                                                               | 2                       | Existencia formal de proveedores autorizados de lubricantes en Arequipa (f)                                                   | 2                       | Inexistencia de manual de funciones.(d)                                                                |
|                          |                                                                                                               | 3                       | Buen nivel de liquidez (f)                                                                                                    | 3                       | No existen normas establecidas en cuanto al manejo administrativo de la empresa (d)                    |
|                          |                                                                                                               | 4                       | Buen nivel de independencia financiera (f)                                                                                    | 4                       | Inexistencia de medios digitales de comercialización (d)                                               |
|                          |                                                                                                               | 5                       | Mejora en el nivel de del grado de endeudamiento (f)                                                                          | 5                       | Inexistencia registros internos de producción. (d)                                                     |
| <b>OPORTUNIDADES – O</b> |                                                                                                               | <b>ESTRATEGIAS – FO</b> |                                                                                                                               | <b>ESTRATEGIAS - DO</b> |                                                                                                        |
| 1                        | Existencia de tratados de comercialización que permiten la importación de lubricantes libres de aranceles.(o) | 1                       | Incorporación de una nueva Sucursal, ubicada en una zona altamente comercial del sector automotriz. ( F3, F4, F5; O3, O4, O5) | 3                       | Inversión de un sistema informático formal de Control comercial y Administrativo ( D3, D4, D5; O3, O5) |
| 2                        | Los lubricantes es uno de los bienes más requeridos de insumos vehiculares (o)                                | 2                       | Promover el estudio de mercado con el fin de incrementar nuevos productos. (F1, F2, F3, F4, F5; O1, O2, O4.)                  | 4                       | Desarrollar herramientas de gestión interna (D1, D3, D4, D5; O3, O4.)                                  |
| 3                        | Ubicación del establecimiento en una zona comercial de alta concurrencia de servicios vehiculares. (o)        |                         |                                                                                                                               |                         |                                                                                                        |
| 4                        | Las actividades de transporte es una de en las que se encuentra el mayor gasto a en todos los NSE (o)         |                         |                                                                                                                               |                         |                                                                                                        |

| 5            | Implementación de proyectos importantes a nivel Arequipa lo que dinamiza actividades comerciales (o)                                                                        |                                                                                                |                                                                                                      |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AMENAZAS – A |                                                                                                                                                                             | ESTRATEGIAS – FA                                                                               | ESTRATEGIAS - DA                                                                                     |
| 1            | Presencia del fenómeno del niño lo que retrasaría actividades logísticas y económicas a largo plazo (a)                                                                     | 5 Optimizarla actual cartera de clientes, fidelización de estos. (F1, F3, F4; A2, A5)          | 7 Preparar un plan de contingencias Comerciales y Financieras. (D2, D3, D4; A1, A2, A3.)             |
| 2            | Una mayor desconfianza en las perspectivas económicas, y cambio de gobierno paralizan algunas de las inversiones a corto plazo y con esto una menor actividad económica (a) | 6 Desarrollar un plan financiero de compras y un plan de ventas. (F2, F3, F4, F5; A1, A3, A4.) | 8 Minimizar pérdidas económicas debido a la rotación de Stocks y Almacenes (D1, D3, D5; A1, A3, A5.) |
| 3            | Un mayor tipo de cambio incrementa el precio de lubricantes, disminuyendo márgenes de ganancia (a)                                                                          |                                                                                                |                                                                                                      |
| 4            | Se presentan conflictos sociales que aletargan actividades comerciales (a)                                                                                                  |                                                                                                |                                                                                                      |
| 5            | Poca información comercial de los clientes (a)                                                                                                                              |                                                                                                |                                                                                                      |

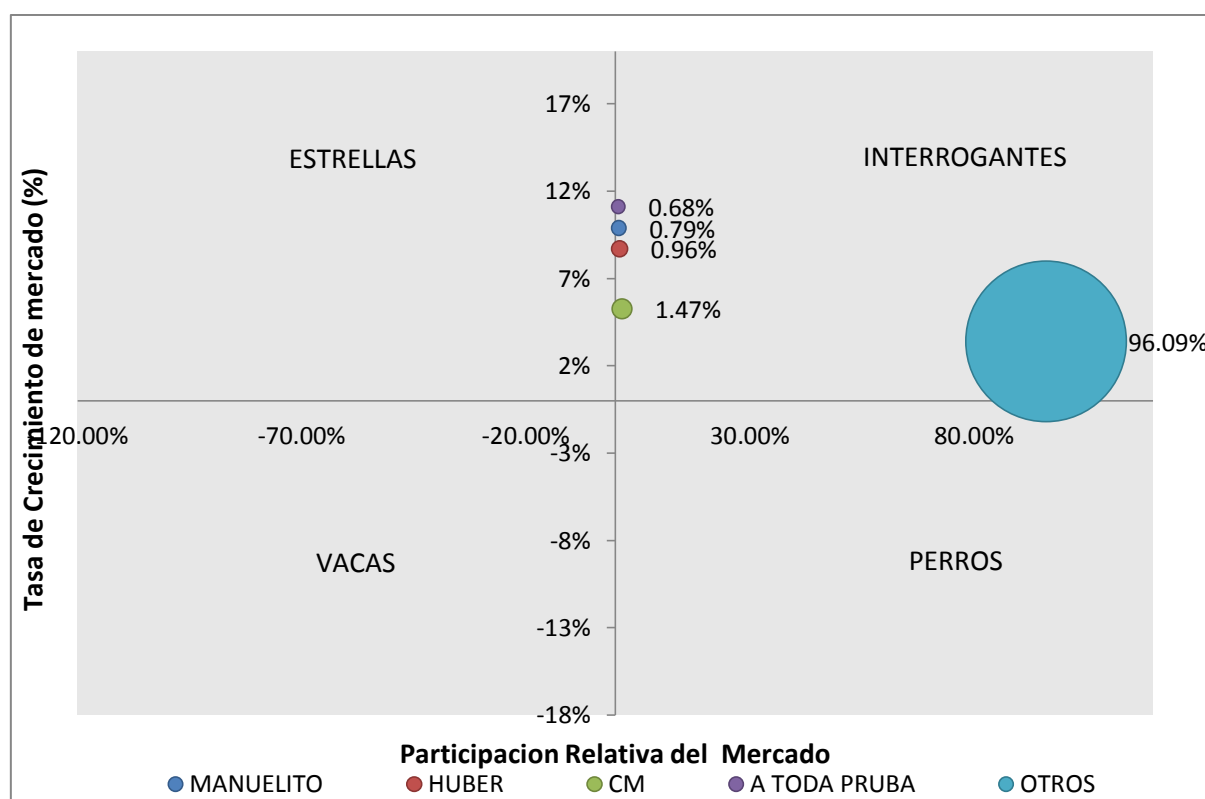
**Fuente y Elaboración: Propia**



## 2.1.4 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (MBCG)

GRAFICA 21

### MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP



Fuente y Elaboración: Propia

TABLA 13

### DATOS BOSTON CONSULTING GROUP

| Empresas     | Ventas Actual Del Mercado | Ventas 2014       | Participación | Utilidades | Ventas 2013       | Participación De Mercado | Tasa De Crecimiento |
|--------------|---------------------------|-------------------|---------------|------------|-------------------|--------------------------|---------------------|
| MANUELITO    | S/.<br>23,415,000         | S/.<br>185,000    | 0.79%         | 44400      | S/.<br>168,350    | 0.79%                    | 10%                 |
| HUBER        | S/.<br>23,415,000         | S/.<br>225,000    | 0.96%         | 51750      | S/.<br>207,000    | 0.96%                    | 9%                  |
| CM           | S/.<br>23,415,000         | S/.<br>345,000    | 1.47%         | 72450      | S/.<br>327,750    | 1.47%                    | 5%                  |
| A TODA PRUBA | S/.<br>23,415,000         | S/.<br>160,000    | 0.68%         | 48000      | S/.<br>144,000    | 0.68%                    | 11%                 |
| OTROS        | S/.<br>23,415,000         | S/.<br>22,500,000 | 96.09%        | 2700000    | S/.<br>21,757,500 | 96.09%                   | 3%                  |
| TOTAL        | S/.<br>23,415,000         | S/.<br>23,415,000 | 100.00%       |            |                   |                          |                     |

Fuente: Sunat 2014, Gerencia Regional de Trabajo  
Elaboración: Propia

La relación existente entre participación de mercado y como es que la empresa ejecuta su efectivo, ayudara a generar una estrategia considerado el crecimiento de ventas que pueda tener el mercado, rentabilidad bruta que presenta la empresa y sus competidores, estas en esta grafica tienen carácter de evaluación individual, determinando la posición competitiva que tenga cada una de estas empresa obtenga y que compiten directamente con nuestra empresa, al igual también se podrá determinar la competitividad y su participación de mercado de I, esta matriz nos demuestra que las empresas en esta evaluación están en primer cuadrante que es el de "signos de interrogación", las empresas y el sector industrial obtienen ventas positivas y de auge, además de esto indica que no se tiene una participación de mercado que sea significativa relativa al mercado, el uso del efectivo es factor decisivo en las operaciones comerciales de estas, como lo es en toda microempresa de comercialización, además todo esto deja con la posibilidad de optar por estrategias que nos permitan incurrir en nuevas inversiones o tener un mesura en estas de forma de generar un colchón financiero que nos permita, afrontar que las consecuencias positivas o negativas que se puedan obtener, además de este análisis podemos destacar positivamente que dentro de este cuadrante la Empresa, podrá pasar a la largo plazo y con planes acertados además de tomarlo como objetivo, estar en una situación que lo coloque en el segundo cuadrante el cual es de "Estrellas" con efectos positivos en la participación de mercado, crecimiento, y planes de expansión que orientaran a amplios márgenes comerciales positivos.

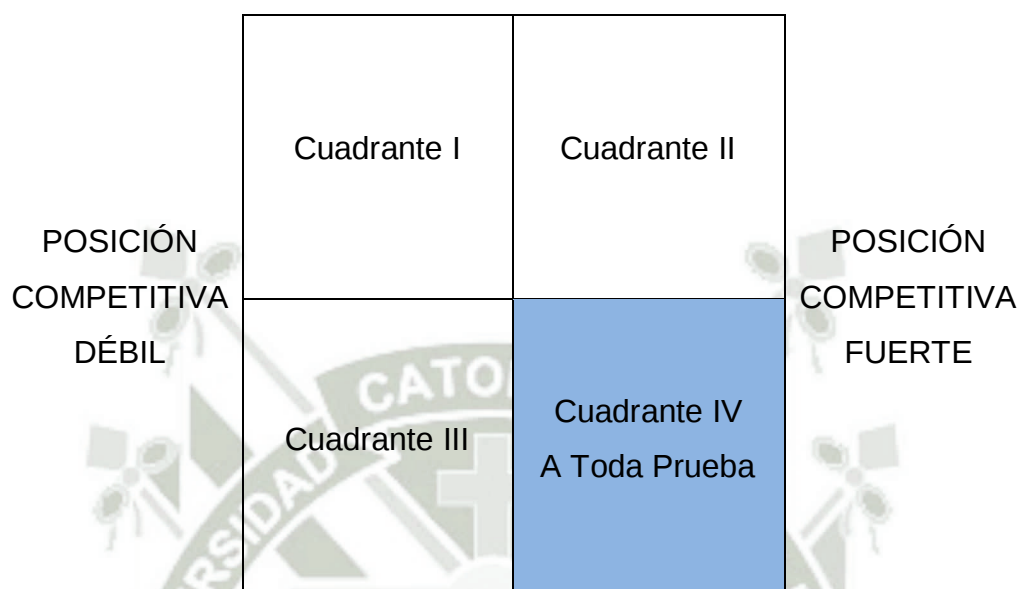
- Estrategia n° 11 Establecer un plan que pueda financiar fondos proyectados con fondos de largo plazo.

## 2.1.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MGE)

**GRAFICA 22**

### ATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

RÁPIDO CRECIMIENTO DEL MERCADO



LENTO CRECIMIENTO DEL MERCADO

Fuente y Elaboración: Propia

El desarrollo de la empresa se da en un sector competitivo, además que como nos está presentando el panorama empresarial del crecimiento de mercado se presenta de una forma lenta, la posición de la empresa se encuentra por lo tanto en el cuadrante IV, junto a esto las estrategias sugeridas a las empresas ubicadas en este cuadrante de esta matriz dan que se debe en diversificar en las áreas de mayor crecimiento, y diversificación en productos nuevos para la empresa esto responde además al estudio de mercado para incorporación de nuevas líneas de productos relacionados al sector automotriz.

- Estrategia n° 12 Introducir políticas de calidad y mejora continua a los procesos de servicios.

## 2.1.6 MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATEGICA (MDE)

**TABLA 14**

### **MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATEGICA**

| N° | Estrategias                                                                                         | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | Total |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-----|----|----|-------|
| 1  | Incorporación de una nueva Sucursal, ubicada en una zona altamente comercial del sector automotriz. | x    | x     | x   | x  | x  | 5     |
| 2  | Promover el estudio de mercado con el fin de incrementar nuevos productos.                          | x    | x     | x   | x  | x  | 5     |
| 3  | Inversión de un sistema informático formal de Control comercial y Administrativo.                   | x    | x     | x   |    |    | 3     |
| 4  | Desarrollar herramientas de gestión interna.                                                        | x    | x     | x   |    | x  | 4     |
| 5  | Optimizar la actual cartera de clientes, fidelización de estos.                                     | x    | x     | x   | x  | x  | 5     |
| 6  | Desarrollar un plan financiero de compras y un plan de ventas.                                      | x    | x     | x   |    | x  | 4     |
| 7  | Preparar un plan de contingencias Comerciales y Financieras.                                        | x    | x     | x   | x  |    | 4     |
| 8  | Minimizar perdidas económicas debido a la rotación de Stocks y Almacenes.                           | x    | x     | x   |    |    | 3     |
| 9  | Incrementar nuevos productos y servicios concentrándonos en nuevos segmentos rentables.             | x    | x     | x   | x  |    | 4     |
| 10 | Implementación de redes sociales para la venta directa de lubricantes.                              |      | x     | x   |    | x  | 3     |
| 11 | Establecer un plan que pueda financiar fondos proyectados con fondos de largo plazo.                | x    | x     | x   | x  |    | 4     |
| 12 | Introducir políticas de calidad y mejora continua a los procesos de servicios.                      | x    |       | x   | x  | x  | 4     |

**Fuente y Elaboración: Propia**

Esta matriz tiene un primer filtro a todas las estrategias, planteadas para la empresa, dentro de estas tiene que cumplen este filtro serán las estrategias que según orden numérico de la tabla serán: 1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 11, y 12.

Las que pasaran a un segundo filtro que nos indicara según la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico.

## 2.1.7 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO (MCPE)

**TABLA 15**  
**MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO**

|                                                                                    |      | ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS |      |              |      |              |      |              |      |              |      |              |      |              |      |               |      |               |      |
|------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------|------|--------------|------|--------------|------|--------------|------|--------------|------|--------------|------|--------------|------|---------------|------|---------------|------|
|                                                                                    |      | Estrategia 1              |      | Estrategia 2 |      | Estrategia 4 |      | Estrategia 5 |      | Estrategia 6 |      | Estrategia 7 |      | Estrategia 9 |      | Estrategia 11 |      | Estrategia 12 |      |
| FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO                                                    | Peso | CA                        | TCA  | CA           | TCA  | CA           | TCA  | CA           | TCA  | CA           | TCA  | CA           | TCA  | CA           | TCA  | CA            | TCA  | CA            | TCA  |
| <b>Fortalezas</b>                                                                  |      |                           |      |              |      |              |      |              |      |              |      |              |      |              |      |               |      |               |      |
| 1. Estructuración de cartera de clientes.                                          | 0.08 | 1                         | 0.08 | 4            | 0.32 | 3            | 0.24 | 4            | 0.32 | 3            | 0.24 | 3            | 0.24 | 2            | 0.16 | 2             | 0.16 | 2             | 0.16 |
| 2. Existencia formal de proveedores autorizados de lubricantes en Arequipa.        | 0.11 | 2                         | 0.22 | 3            | 0.33 | 2            | 0.22 | 3            | 0.33 | 4            | 0.44 | 2            | 0.22 | 3            | 0.33 | 3             | 0.33 | 2             | 0.22 |
| 3. Buen nivel de liquidez.                                                         | 0.12 | 4                         | 0.48 | 3            | 0.36 | 2            | 0.24 | 3            | 0.36 | 2            | 0.24 | 3            | 0.36 | 3            | 0.36 | 3             | 0.36 | 2             | 0.24 |
| 4. Buen nivel de independencia financiera.                                         | 0.09 | 3                         | 0.27 | 2            | 0.18 | 2            | 0.18 | 3            | 0.27 | 3            | 0.27 | 4            | 0.36 | 2            | 0.18 | 3             | 0.27 | 2             | 0.18 |
| 5. Mejora en el nivel de del grado de endeudamiento.                               | 0.10 | 3                         | 0.30 | 2            | 0.20 | 2            | 0.20 | 2            | 0.20 | 2            | 0.20 | 3            | 0.30 | 3            | 0.3  | 4             | 0.4  | 3             | 0.3  |
| <b>Debilidades</b>                                                                 |      |                           |      |              |      |              |      |              |      |              |      |              |      |              |      |               |      |               |      |
| 1. Inexistencia de un plan estratégico.                                            | 0.15 | 2                         | 0.30 | 2            | 0.30 | 3            | 0.45 | 3            | 0.45 | 3            | 0.45 | 2            | 0.30 | 2            | 0.3  | 2             | 0.3  | 3             | 0.45 |
| 2. Inexistencia de manual de funciones.                                            | 0.09 | 2                         | 0.18 | 1            | 0.09 | 3            | 0.27 | 2            | 0.18 | 4            | 0.36 | 3            | 0.27 | 1            | 0.09 | 1             | 0.09 | 2             | 0.18 |
| 3. No existen normas establecidas en cuanto a manejo administrativo de la empresa. | 0.08 | 3                         | 0.24 | 3            | 0.24 | 3            | 0.24 | 3            | 0.24 | 3            | 0.24 | 2            | 0.16 | 1            | 0.08 | 3             | 0.24 | 3             | 0.24 |
| 4. Inexistencia de medios digitales de comercialización.                           | 0.07 | 3                         | 0.21 | 4            | 0.28 | 4            | 0.28 | 4            | 0.28 | 2            | 0.14 | 2            | 0.14 | 1            | 0.07 | 2             | 0.14 | 2             | 0.14 |
| 5. Inexistencia registros internos de producción.                                  | 0.11 | 2                         | 0.22 | 3            | 0.33 | 3            | 0.33 | 3            | 0.33 | 2            | 0.22 | 3            | 0.33 | 2            | 0.22 | 2             | 0.22 | 3             | 0.33 |

|                                                                                                                                                                            |  | ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS |      |              |      |              |      |              |      |              |      |              |      |              |      |               |      |               |      |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------|------|--------------|------|--------------|------|--------------|------|--------------|------|--------------|------|--------------|------|---------------|------|---------------|------|------|
|                                                                                                                                                                            |  | Estrategia. 1             |      | Estrategia 2 |      | Estrategia 4 |      | Estrategia 5 |      | Estrategia 6 |      | Estrategia 7 |      | Estrategia 9 |      | Estrategia 11 |      | Estrategia 12 |      |      |
| FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO                                                                                                                                            |  | Peso                      | CA   | TCA          | CA   | TCA          | CA   | TCA          | CA   | TCA          | CA   | TCA          | CA   | TCA          | CA   | TCA           | CA   | TCA           | CA   | TCA  |
| Fortalezas                                                                                                                                                                 |  |                           |      |              |      |              |      |              |      |              |      |              |      |              |      |               |      |               |      |      |
| Oportunidades                                                                                                                                                              |  |                           |      |              |      |              |      |              |      |              |      |              |      |              |      |               |      |               |      |      |
| 1. Existencia de tratados de comercialización que permiten la importación de lubricantes libres de aranceles.                                                              |  | 0.05                      | 2    | 0.10         | 2    | 0.10         | 2    | 0.10         | 1    | 0.05         | 4    | 0.20         | 2    | 0.10         | 1    | 0.05          | 2    | 0.1           | 2    | 0.1  |
| 2. Los lubricantes es uno de los bienes más requeridos de insumos vehiculares.                                                                                             |  | 0.11                      | 2    | 0.22         | 4    | 0.44         | 2    | 0.22         | 2    | 0.22         | 3    | 0.33         | 1    | 0.11         | 3    | 0.33          | 2    | 0.22          | 2    | 0.22 |
| 3. Ubicación del establecimiento en una zona comercial de alta concurrencia de servicios vehiculares.                                                                      |  | 0.15                      | 4    | 0.60         | 3    | 0.45         | 1    | 0.15         | 4    | 0.60         | 2    | 0.30         | 2    | 0.30         | 3    | 0.45          | 3    | 0.45          | 3    | 0.45 |
| 4. Las actividades de transporte es una de en las que se encuentra el mayor gasto a en todos los NSE.                                                                      |  | 0.13                      | 4    | 0.52         | 4    | 0.52         | 3    | 0.39         | 3    | 0.39         | 3    | 0.39         | 2    | 0.26         | 4    | 0.52          | 3    | 0.39          | 2    | 0.26 |
| 5. Implementación de proyectos importantes a nivel Arequipa lo que dinamiza actividades comerciales.                                                                       |  | 0.09                      | 4    | 0.36         | 3    | 0.27         | 3    | 0.27         | 3    | 0.27         | 2    | 0.18         | 3    | 0.27         | 1    | 0.09          | 2    | 0.18          | 3    | 0.27 |
| Amenazas                                                                                                                                                                   |  |                           |      |              |      |              |      |              |      |              |      |              |      |              |      |               |      |               |      |      |
| 1. Presencia del fenómeno del niño lo que retrasaría actividades logísticas y económicas a largo plazo.                                                                    |  | 0.10                      | 3    | 0.30         | 2    | 0.20         | 3    | 0.30         | 3    | 0.30         | 2    | 0.20         | 4    | 0.40         | 2    | 0.2           | 2    | 0.2           | 3    | 0.3  |
| 2. Una mayor desconfianza en las perspectivas económicas y cambio de gobierno paralizan algunas de las inversiones a corto plazo y con esto una menor actividad económica. |  | 0.12                      | 3    | 0.36         | 3    | 0.36         | 2    | 0.24         | 4    | 0.48         | 3    | 0.36         | 3    | 0.36         | 2    | 0.24          | 3    | 0.36          | 2    | 0.24 |
| 3. Un mayor tipo de cambio incrementa el precio de lubricantes, disminuyendo márgenes de ganancia.                                                                         |  | 0.08                      | 2    | 0.16         | 2    | 0.16         | 2    | 0.16         | 3    | 0.24         | 4    | 0.32         | 3    | 0.24         | 1    | 0.08          | 4    | 0.32          | 2    | 0.16 |
| 4. Se presentan conflictos sociales que aletargan actividades comerciales.                                                                                                 |  | 0.07                      | 3    | 0.21         | 1    | 0.07         | 3    | 0.21         | 2    | 0.14         | 2    | 0.14         | 4    | 0.28         | 1    | 0.07          | 2    | 0.14          | 2    | 0.14 |
| 5. Poca información comercial de los clientes.                                                                                                                             |  | 0.10                      | 2    | 0.20         | 3    | 0.30         | 4    | 0.40         | 3    | 0.30         | 3    | 0.30         | 2    | 0.20         | 3    | 0.3           | 3    | 0.3           | 2    | 0.2  |
| TOTAL                                                                                                                                                                      |  |                           | 5.53 |              | 5.50 |              | 5.09 |              | 5.95 |              | 5.52 |              | 5.20 |              | 4.42 |               | 5.17 |               | 4.78 |      |

Fuente y Elaboración: Propia

Con este segundo filtro de las estrategias en esta matriz cuantitativa de planeamiento estratégico se escogerá a 7 de las 9 estrategias las cuales son:

- Estrategia n°1 Incorporación de una nueva Sucursal, ubicada en una zona altamente comercial del sector automotriz.
- Estrategia n°2 Promover el estudio de mercado con el fin de incrementar nuevos productos.
- Estrategia n°4 Desarrollar herramientas de gestión interna.
- Estrategia n°5 Optimizar la actual cartera de clientes, fidelización de estos.
- Estrategia n°6 Desarrollar un plan financiero de compras y un plan de ventas.
- Estrategia n°7 Preparar un plan de contingencias Comerciales y Financieras.
- Estrategia n°9 Incrementar nuevos productos y servicios concentrándonos en nuevos segmentos rentables.
- Estrategia n°11 Establecer un plan que pueda financiar fondos proyectados con fondos de largo plazo.
- Estrategia n°12 Introducir políticas de calidad y mejora continua a los procesos de servicios.

Se ha eliminado a las que obtenga el puntaje más bajo para nuestro estudio los resultados arrojan, que se eliminara la estrategia número 4, 9 y 12 (Desarrollar herramientas de gestión interna), (Establecer un plan que pueda financiar fondos proyectados con fondos de largo plazo.), (Introducir políticas de calidad y mejora continua a los procesos de servicios). Según esto nos quedan las siguientes estrategias:

- Optimizar la actual cartera de clientes, fidelización de estos. (5.95)
- Incorporación de una nueva Sucursal, ubicada en una zona altamente comercial del sector automotriz.(5.53)
- Desarrollar un plan financiero de compras y un plan de ventas. (5.52)
- Promover el estudio de mercado con el fin de incrementar nuevos productos.(5.50)
- Preparar un plan de contingencias Comerciales y Financieras. (5.20)
- Establecer un plan que pueda financiar fondos proyectados con fondos de largo plazo. (5.17)



### 2.1.8 MATRIZ RUMELT (MR)

Esta matriz permite evaluar las estrategias que no fueron tomadas y por tanto retenidas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), La que tendrá que pasar por cuatro criterios.

**TABLA 16**  
**MATRIZ RUMELT**

| N° | Estrategias                                                                                         | Consistencia | Consonancia | Ventaja | Factibilidad | Se Aceptan |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|---------|--------------|------------|
| 5  | Optimizar la actual cartera de clientes, fidelización de estos.                                     | SI           | SI          | SI      | SI           | SI         |
| 1  | Incorporación de una nueva Sucursal, ubicada en una zona altamente comercial del sector automotriz. | SI           | SI          | SI      | SI           | SI         |
| 6  | Desarrollar un plan financiero de compras y un plan de ventas.                                      | SI           | SI          | SI      | SI           | SI         |
| 2  | Promover el estudio de mercado con el fin de incrementar nuevos productos.                          | SI           | SI          | SI      | SI           | SI         |
| 7  | Preparar un plan de contingencias Comerciales y Financieras.                                        | SI           | NO          | SI      | SI           | NO         |
| 11 | Establecer un plan que pueda financiar fondos proyectados con fondos de largo plazo.                | SI           | NO          | SI      | SI           | NO         |

Fuente y Elaboración: Propia

Los criterios de evaluación que responden consiste mente a los objetivos y políticas de la empresa que van en consonancia a las necesidades de esta, tanto externas y presenta ventajas de acuerdo a la factibilidad que se pueda tener en estas estrategias la que no presenta consonancia seria la estrategia número 7 (Preparar un plan de contingencias Comerciales y Financieras) y la estrategia numero 11 (Establecer un plan que pueda financiar fondos proyectados con fondos de largo plazo.) debido a que estas responden a un específico de la situación externa, y no de una forma tan general y de mayor cobertura

como así lo presenta la estrategia número 6(Desarrollar un plan financiero de compras y un plan de ventas).

### **2.1.9 MATRIZ DE ETICA (ME)**

Esta matriz de ética representa una evaluación de percepción social de la estrategia para su aplicabilidad de como su nombre lo indica a la ética de las estrategias que fueron seleccionadas de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE). La estrategia evalúa a estas estrategias según ítems que comprenden a derechos, justicia y utilitarismo, si bien esto es en un tema de derecho estas se mantienen neutrales ya que no violan estos derechos pero algunas promueven estas tales como la estrategia número 1 que promueve al derecho de la propiedad privada ya que esta incentiva al uso y beneficio de esta, además que la estrategia 2 promueve al derecho al hablar libremente, debido a que esta nos permite dar participación libre de las personas al poder escoger o dar información respecto a lo que les interesa y quieran solicitar, en un tema de Justicia estas estrategias promueven el lado justo desde un punto de vista administrativo y de compensación económica. Esto va ligado también a la ética de la empresa que promueve la confiabilidad, así como el valor agregado que desea brindar esta empresa, así como la orientación a la calidad que pretende lograr esta empresa.

**TABLA 17**  
**MATRIZ DE ETICA**

|                                                   | Estrategia 5                                                    |         |             | Estrategia 1                                                                                        |         |             | Estrategia 6                                                   |         |             | Estrategia 2                                                               |         |             |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|----------------------------------------------------------------|---------|-------------|----------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|
|                                                   | Optimizar la actual cartera de clientes, fidelización de estos. |         |             | Incorporación de una nueva Sucursal, ubicada en una zona altamente comercial del sector automotriz. |         |             | Desarrollar un plan financiero de compras y un plan de ventas. |         |             | Promover el estudio de mercado con el fin de incrementar nuevos productos. |         |             |
| DERECHOS                                          | VIOLA                                                           | NEUTRAL | PROMUEVE    | VIOLA                                                                                               | NEUTRAL | PROMUEVE    | VIOLA                                                          | NEUTRAL | PROMUEVE    | VIOLA                                                                      | NEUTRAL | PROMUEVE    |
| Impacto en el derecho a la vida                   |                                                                 | X       |             |                                                                                                     | x       |             |                                                                | x       |             |                                                                            | x       |             |
| Impacto en el derecho a la propiedad privada      |                                                                 | X       |             |                                                                                                     |         | X           |                                                                | x       |             |                                                                            | x       |             |
| Impacto en el derecho al libre pensamiento        |                                                                 | X       |             |                                                                                                     | x       |             |                                                                | x       |             |                                                                            | x       |             |
| Impacto en el derecho a la privacidad             |                                                                 | X       |             |                                                                                                     | x       |             |                                                                | x       |             |                                                                            | x       |             |
| Impacto en el derecho a la libertad de conciencia |                                                                 | X       |             |                                                                                                     | x       |             |                                                                | x       |             |                                                                            | x       |             |
| Impacto en el derecho hablar libremente           |                                                                 | x       |             |                                                                                                     | x       |             |                                                                | x       |             |                                                                            |         | x           |
| Impacto en el derecho al debido proceso           |                                                                 | x       |             |                                                                                                     | x       |             |                                                                | x       |             |                                                                            | x       |             |
| JUSTICIA                                          | JUSTO                                                           | NEUTRAL | INJUSTO     | JUSTO                                                                                               | NEUTRAL | INJUSTO     | JUSTO                                                          | NEUTRAL | INJUSTO     | JUSTO                                                                      | NEUTRAL | INJUSTO     |
| Impacto en la distribución                        |                                                                 | x       |             |                                                                                                     | x       |             |                                                                | x       |             | x                                                                          |         |             |
| Equidad en la administración                      |                                                                 | x       |             | X                                                                                                   |         |             | x                                                              |         |             |                                                                            | x       |             |
| Normas de compensación                            |                                                                 | x       |             |                                                                                                     | x       |             | x                                                              |         |             | x                                                                          |         |             |
| UTILITARISMO                                      | EXCELENTES                                                      | NEUTRO  | PERJUDICIAL | EXCELENTES                                                                                          | NEUTRO  | PERJUDICIAL | EXCELENTES                                                     | NEUTRO  | PERJUDICIAL | EXCELENTES                                                                 | NEUTRO  | PERJUDICIAL |
| Fines y resultados estratégicos                   | x                                                               |         |             |                                                                                                     | x       |             | x                                                              |         |             |                                                                            | x       |             |
| Medios estratégicos empleados                     |                                                                 | x       |             | X                                                                                                   |         |             |                                                                | x       |             |                                                                            | x       |             |

**Fuente y Elaboración: Propia**

## 2.1.10 INTERESES Y OBJETIVOS A LARGO PLAZO

### 2.1.10.1 INTERESES DE LA EMPRESA

El entorno de empresa, labora en un ambiente dinámico y con perspectivas internas de crecimiento, considerando sus resultados anteriores, toma conciencia que el crecimiento desordenado y no planificado es una causal de fracaso, por tanto la empresa enfoca sus esfuerzos en:

- Organizar debidamente la base de cartera de clientes.
- El poder hacer crecer y desarrollar la marca.
- Integrar estratégicamente su posición económica.
- Innovación y desarrollo de portafolio de ventas

### 2.1.10.2 MATRIZ DE INTERESES DE LA EMPRESA

De acuerdo al interés que pueda tener la empresa se medirán estos según la intensidad que pueda tener dentro de la industria donde desempeña actividades.

**TABLA18**

**MATRIZ DE INTERESES DE LA EMPRESA**

|                                                       | INTENSIDAD DEL INTERÉS |       |            |            |
|-------------------------------------------------------|------------------------|-------|------------|------------|
|                                                       | Supervivencia          | Vital | Importante | Periférico |
| Organizar debidamente la base de cartera de clientes. |                        |       | x          |            |
| El poder hacer crecer y desarrollar la marca.         |                        |       | x          |            |
| Integrar estratégicamente su posición económica.      |                        | x     |            |            |
| Innovación y desarrollo de portafolio de ventas       |                        |       | x          |            |

**Fuente y Elaboración: Propia**

En los intereses en lo que es de vital intensidad que estén estratégicamente bien especificase son los niveles económicos tales como las ventas y las compras, al ser esta base en este tipo de empresas se presenta de forma importante la innovación sin dejar de lado la organización y correcta conformación de su cartera de clientes.

### **2.1.10.3 OBJETIVOS DE LARGO PLAZO**

Estos objetivos están direccionados a que esta empresa pueda alcanzar la visión propuesta ya que es lo que esta espera llegar a ser en un futuro, con esto se propone los siguientes objetivos a largo plazo:

- (OLP1) Incrementar el retorno sobre nuestras inversiones en 5% anual. Con un incremento en ventas anual del 10%.
- (OLP2) Desarrollar y aumentar nuestra participación de mercado en 0.1% anual. Progresivamente.
- (OLP3) Incremento de la cartera de clientes con un crecimiento anual del 10%.
- (OLP4) Contar con 2 establecimientos bien posicionados estratégicamente ambos con una capacidad productiva óptima y competitiva.

### **2.1.10.4 ESTRATEGIAS RETENIDAS Y DE CONTIGENCIA**

#### **A. RETENIDAS**

Las estrategias son las siguientes, que serán retenidas debido a que las estrategias evaluadas

pasaron en la matriz de decisión Estratégica (MDE) con más de 3 criterios aprobados y la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE) con una nota de evaluación con un puntaje mayor a 5 además que estas también fueron evaluadas en la matriz Rumelt (MR) aceptando las siguientes estrategias

- Desarrollar un plan financiero de compras y un plan de ventas.
- Promover el estudio de mercado con el fin de incrementar nuevos productos.
- Optimizar la actual cartera de clientes, fidelización de estos.
- Incorporación de una nueva Sucursal, ubicada en una zona altamente comercial del sector automotriz.

## **B. CONTINGENCIA**

Estas son aquellas estrategias que quedaron rezagadas en la evaluación de matrices.

- Inversión de un sistema informático formal de Control comercial y Administrativo
- Minimizar pérdidas económicas debido a la rotación de Stocks y Almacenes
- Desarrollar herramientas de gestión interna
- Preparar un plan de contingencias Comerciales y Financieras.
- Incrementar nuevos productos y servicios concentrándonos en nuevos segmentos rentables.

- Implementación de redes sociales para la venta directa de lubricantes.
- Establecer un plan que pueda financiar fondos proyectados con fondos de largo plazo.
- Introducir políticas de calidad y mejora continua a los procesos de servicios.



### 2.1.10.5 MATRIZ ESTRATEGIAS VERSUS OBJETIVOS A LARGO PLAZO (MEVOLP)

Al hacer un comparativo de las estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo y con esto ver cuales tienen relación y conservarlas:

**TABLA 19**

#### MATRIZ ESTRATEGIAS VERSUS OBJETIVOS A LARGO PLAZO (MEVOLP)

| N° | Estrategias                                                                                                                   | Objetivos de Largo plazo |        |        |        |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------|--------|--------|
|    |                                                                                                                               | (OLP1)                   | (OLP2) | (OLP3) | (OLP4) |
| 6  | Desarrollar un plan financiero de compras y un plan de ventas. (F2, F3, F4, F5; A1, A3, A4.)                                  | x                        |        |        |        |
| 2  | Promover el estudio de mercado con el fin de incrementar nuevos productos. (F1, F2, F3, F4, F5; O1, O2, O4.)                  |                          | x      |        |        |
| 5  | Optimizar la actual cartera de clientes, fidelización de estos. (F1, F3, F4; A2, A5)                                          |                          |        | x      |        |
| 1  | Incorporación de una nueva Sucursal, ubicada en una zona altamente comercial del sector automotriz. ( F3, F4, F5; O3, O4, O5) |                          |        |        | x      |

Fuente y Elaboración: Propia

Estas estrategias presentadas como retenidas tienen relación a los objetivos a largo plazo, por lo que no se considera con esto ninguna de estas a ser estrategia de contingencia.

## 2.2 IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

La implementación de la estrategia concretiza las estrategias formuladas, evaluadas y retenidas. La empresa aplicara a estas en acciones concretas. Siendo fundamental para que esto sea realizado contar con una adecuada estructura organizacional, objetivos a corto plazo, una

distribución adecuada de recursos, políticas, así como el correcto empleo de un medio ambiente, tecnología y dirección de recurso humanos.

### 2.2.1 OBJETIVOS DE CORTO PLAZO (OCP)

Estos objetivos son la forma en que los objetivos de largo plazo sean expresados para su consecuente ejecución, según esto la tabla explica como vienen relacionados.



**TABLA 20**  
**MATRIZ DE OBJETIVOS DE LARGO Y CORTO PLAZO**

| Objetivo de Largo Plazo |                                                                                                                           | Estrategias Genéricas Relacionadas  | Objetivo de Corto Plazo |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (OLP1)                  | Incrementar el retorno sobre nuestras inversiones en 5% anual. Con un incremento en ventas anual del 10%.                 | Estrategias integración horizontal  | (OCP 1.1)               | Desarrollar 3 convenios comerciales de compras con proveedores en un periodo de 2 años.                                                                                                                                                           |
|                         |                                                                                                                           | Estrategias Internas                | (OCP 1.2)               | Lanzar e implementar a finales del primer semestre del 2016 un plan financiero que contemple medidas presupuestales además de planes de acción orientados al incremento de las ventas al 10% anual.                                               |
|                         |                                                                                                                           | Estrategias Internas                | (OCP 1.3)               | Implementar 2 capacitaciones técnicas al personal anuales sobre seguridad, mantenimiento, y servicio orientado en la calidad de atención al cliente.                                                                                              |
| (OLP2)                  | Desarrollar y aumentar nuestra participación de mercado en 0.1% anual. Progresivamente.                                   | Estrategias desarrollo de productos | (OCP 2.1)               | Investigar al mercado automotriz al 2015, determinando que nuevos productos tienen mayor demanda en el mercado y con al menos una rentabilidad del 40% a partir de la inversión.                                                                  |
|                         |                                                                                                                           | Estrategias desarrollo de mercados  | (OCP 2.2)               | Destinar el 2 % del presupuesto en un programa de fidelización y promociones a nuestros clientes, además de la beneficiar a estos con un sistema de referidos.                                                                                    |
| (OLP3)                  | Incremento de la cartera de clientes con un crecimiento anual del 10%.                                                    | Estrategias Internas                | (OCP 3.1)               | Segmentar e implementar un sistema de clasificación de clientes al 100% de la cartera actual.                                                                                                                                                     |
|                         |                                                                                                                           | Estrategias desarrollo de mercados  | (OCP 3.2)               | Desarrollar alianzas con 15 clientes anuales cercanos a nuevos establecimiento y con empresas nuevas de transporte.                                                                                                                               |
|                         |                                                                                                                           | Estrategias desarrollo de productos | (OCP 3.3)               | Desarrollar un cronograma mensual de Promociones comerciales direccionadas con 3 clientes beneficiados al mes.                                                                                                                                    |
| (OLP4)                  | Contar con 2 establecimientos bien posicionados estratégicamente ambos con una capacidad productiva óptima y competitiva. | Estrategias desarrollo de mercados  | (OCP 4.1)               | Investigar locación más competitiva para poder implementar una nueva sede además de los nuevos requerimientos técnicos de equipos. Tener un en evaluación al menos 3 locales. Estos deben contemplar un costo beneficio proyectado mayor del 30%. |
|                         |                                                                                                                           | Estrategias desarrollo de mercados  | (OCP 4.2)               | Gestionar los fondos y realizar la implementación de un nuevo local y realizar su implementación y funcionamiento al 100% en el segundo semestre del 2016                                                                                         |

Fuente y Elaboración: Propia

### 2.2.1.1 RECURSOS FISICOS

Serán los que nos permitirán hacer un correcto uso de equipos y con estos, una efectividad en las operaciones que se llevan a cabo dentro del puesto que brinda el servicio de lubricación vehicular y servicios, esto coherente a la distribución del espacio donde ejecuta sus operaciones, estos deben estar acorde a las exigencias de mercado con un control meticuloso en operaciones orientadas a la calidad total.

- Alquiler de Locales.
- Mobiliario.

### 2.2.1.2 RECURSOS HUMANOS

La información que se maneja respecto a los recursos humanos se debe contemplar comunicación directa con los trabajadores desde perspectivas de misión, visión y objetivos compartidos, en pro de una integración de acciones de desarrollo del producto y del mercado:

- Contratación de Personal.
- Asesoría Externa (consultoría).

### 2.2.1.3 RECURSOS TECNOLOGICOS

El equipo tecnológico que permita una mejor métrica de control de clientes y servicios brindados, serán registrados en un sistema informático el cual comprende información básica de un sistema CRM Costumer Relationship Management, además que

este brindará información a nuestros clientes sobre el tiempo de mantenimiento, siendo que esto fortalecería también las promociones mediante campañas e-mailing; estos sistemas también nos permitirán dar a la Gerencia retroalimentación sobre el avance de servicios y control de campañas.

- Equipos de tecnología para ventas y e-commerce.

### 2.2.2 POLITICAS DE ESTRATEGICA

La forma darle parámetros de control a La Gerencia será vía políticas orientadas a cada estrategia retenidas, esto va en consonancia de la visión, valores, ética y responsabilidad social de la empresa.

**TABLA 21**  
**ESTRATEGIAS VS POLÍTICAS**

| <b>Estrategias</b>                                                                                  |     | <b>Políticas</b>                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estrategias desarrollo de producto.</b>                                                          | p1  | Incentivar la realización de estudios de desarrollo.                                         |
| <b>Estrategias desarrollo de mercado.</b>                                                           |     |                                                                                              |
| <b>Estrategia Conservadora.</b>                                                                     |     | Promover la innovación, conocimiento y participación de nuestros clientes y empleados.       |
| Promover el estudio de mercado con el fin de incrementar nuevos productos.                          | p2  |                                                                                              |
| <b>Estrategia de desarrollo de mercados</b>                                                         | p3  | Reforzar vínculos entre la empresa y sus clientes.                                           |
| <b>Estrategias desarrollo de mercado.</b>                                                           | p4  | Fomentar cultura del servicio orientado a nuestros clientes.                                 |
| Optimizar la actual cartera de clientes, fidelización de estos.                                     | p5  | Implementar estándares de servicio para la empresa.                                          |
| <b>Estrategia de desarrollo de mercados</b>                                                         | p6  | Centralizar actividades de promoción y representación.                                       |
| Incorporación de una nueva Sucursal, ubicada en una zona altamente comercial del sector automotriz. | p7  | Promover la compra de bienes e implementos necesarios para la ejecución optima de servicios. |
| <b>Estrategias desarrollo de producto.</b>                                                          | P8  | Promover el cumplimiento de las metas.                                                       |
| <b>Estrategia de desarrollo de mercados</b>                                                         | P9  | Fomentar el trabajo en equipo.                                                               |
| <b>Estrategia Conservadora.</b>                                                                     | P1  | Velar por el correcto uso financiero del capital.                                            |
| Desarrollar un plan financiero de compras y un plan de ventas.                                      | 0   |                                                                                              |
|                                                                                                     | p11 | Gestionar recursos económicos para el cumplimiento de objetivos.                             |

Fuente y Elaboración: Propia

## **2.2.3 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

### **2.2.3.1 ACTIVIDADES CLAVES PARA LA EJECUCION DE LA ESTRATEGIA**

- Organización de políticas, parámetros de control y mejora de procesos internos y externos.
- Incrementar la penetración y crecimiento en el mercado.

### **2.2.3.2 RELACIONES ENTRE ACTIVIDADES CLAVES, LAS DE SOPORTE Y OPERATIVAS.**

Se presenta alcanzar dos tipos de relaciones: a) directas; y, b) indirectas, las cuales deben llevarse a cabo de la siguiente forma:

Relaciones directas, aquellas que van a darse entre los dueños de la empresa y los trabajadores.

Relaciones indirectas, las que se llevarán a cabo con los proveedores, clientes y competidores del sector en la ciudad de Arequipa.

Por otro lado, se establece gestiona actividades de soporte al nivel de:

- La Gerencia.
- Supervisión y Ventas.

## **2.2.4 MEDIO AMBIENTE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**

### **2.2.4.1 MEDIO AMBIENTE Y ECOLOGIA**

El tipo de operaciones que realiza la empresa A Toda Prueba S.R.L. conlleva a que esta tenga un respeto por el medio ambiente y un cuidado de

manipulación de residuos sólidos, para lo que contempla:

- Control de materiales peligrosos en el desarrollo de operaciones.
- Prevención, capacitación de riesgos de manipulación de maquinaria liviana y pesada.
- Debida manipulación señalización de almacenaje de mercadería y de residuos sólidos.

#### **2.2.4.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL**

La responsabilidad social que deberá contemplar la empresa:

- Fortalecimiento de conocimiento técnico de personal operario.
- Mejoramiento de conocimientos técnicos del personal Administrativo.
- Cuidado del medio ambiente.

### **2.2.5 RECURSOS HUMANOS Y MOTIVACION**

#### **2.2.5.1 INDIRECTA**

- Negociación con los representantes proveedores de productos de venta en Arequipa.
- Investigación y recolección de información de los clientes de la empresa y tendencias del mercado actualizando la información de estos.

#### 2.2.5.2 DIRECTA

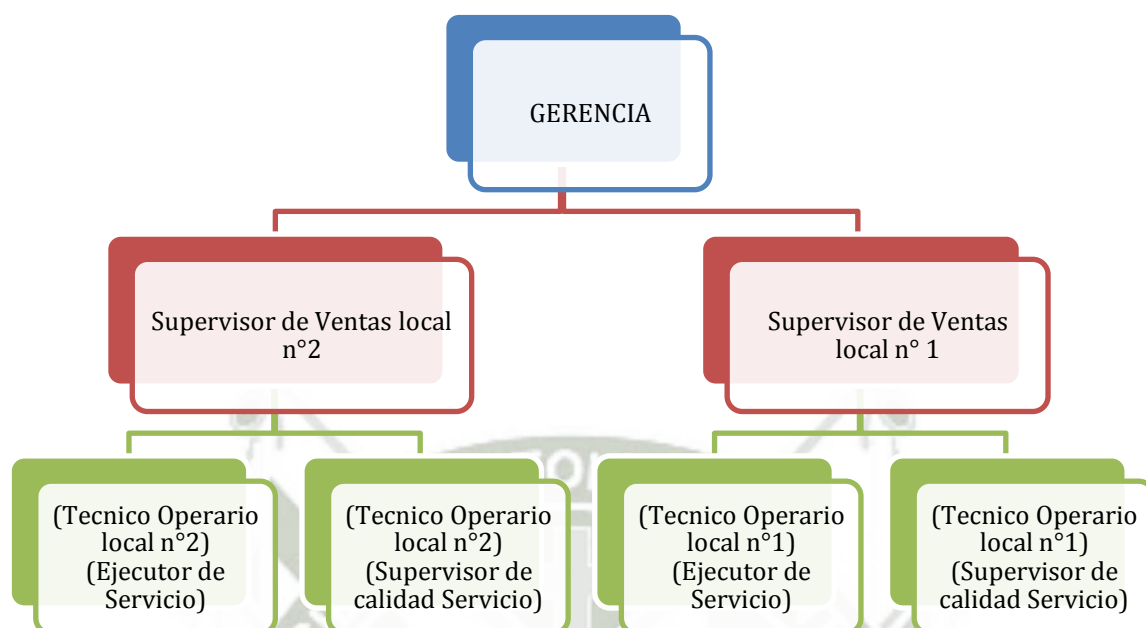
- Actividades integradoras de conocimiento técnico especializado en instituciones formales, entre personal operacional (Capacitación).
- Fomentar la capacitación administrativa y de control en la Gerencia de la empresa en temas de manejos de costos y almacenaje.

#### 2.2.6 GESTION DE CAMBIO

- Introducción de la empresa a una cultura orientada de mejora empresarial.
- Gestión de promoción en mejoras de procesos internos y externos.
- Promoción de los servicios ofertados por la empresa.
- Colaboración de integrantes de la empresa.

## ESQUEMA 2

### NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA A TODA PRUEBA



Fuente y Elaboración: Propia

## 2.3 EVOLUCION DE LA ESTRATEGIA

### 2.3.1 PERSPECTIVA DE CONTROL

En la mejora de la gestión empresarial se tendrá el seguimiento de la mejora de procesos con la descripción de indicadores de gestión para la empresa A toda Prueba:

- Control de proyectos (propuestas) y estudios de mercado.
- Organización de la información comercial.
- Actualización frecuente en la información financiera, revisión de gestión y avances de las metas de la empresa.

### **2.3.1.1 PERSPECTIVA INTERNA**

Aquí se contempla las perspectivas que la empresa A Toda Prueba deberá concretar con la introducción de métodos de planeación y generación de recursos, procesos especializados en ventas y formación del capital humano, los cuales tienen base la función del valor agregado en la empresa.

### **2.3.1.2 PERSPECTIVA DE PROCESO**

Tener los productos adecuados, que son los requeridos por los clientes que tengan mejor participación con la empresa, es decir ofertarlos con servicios óptimos de acuerdo a las expectativas y necesidades de nuestros clientes será fundamental para que el ciclo económico de la empresa A toda prueba se mantenga en constate movimiento y crecimiento positivo.

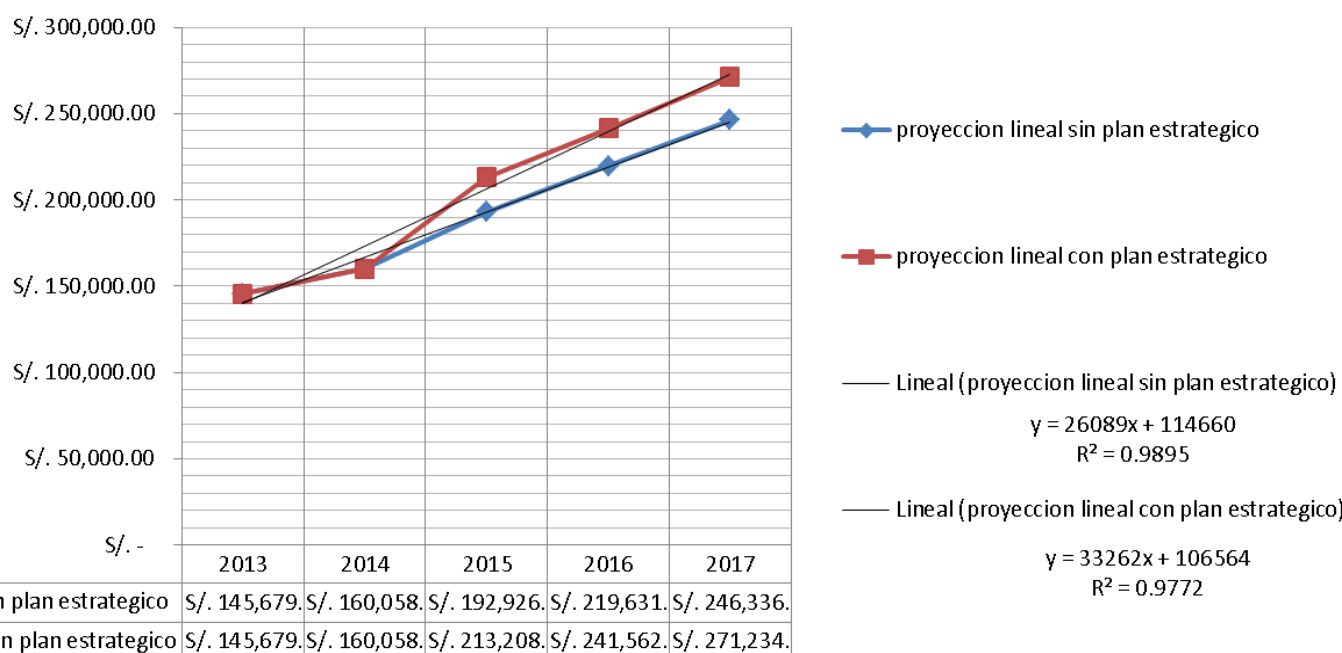
### **2.3.1.3 PERSPECTIVA DE CLIENTES**

Llegar a ser la opción principal del cliente objetivo en el mercado de Arequipa, cuando este tome la decisión de compra.

### **2.3.1.4 PERSPECTIVA FINANCIERA**

Una adecuada implementación de deberá, contemplar que una planificación financiera permita aumentar la capacidad de inversión con repercusión positiva en los índices de crecimiento comercial.

**GRAFICA 23**  
**PROYECCIONES EN VENTAS**



**Fuente y Elaboración: Propia**

Las metas propuestas en los objetivos de crecimiento se ven reflejadas en el gráfico, lo que a largo plazo se estima un crecimiento, observado en los análisis y formulación de estrategias. De esta forma se grafica los efectos que puede tener la implementación adecuada de un plan estratégico, referido a las ventas directamente sobre esta empresa,

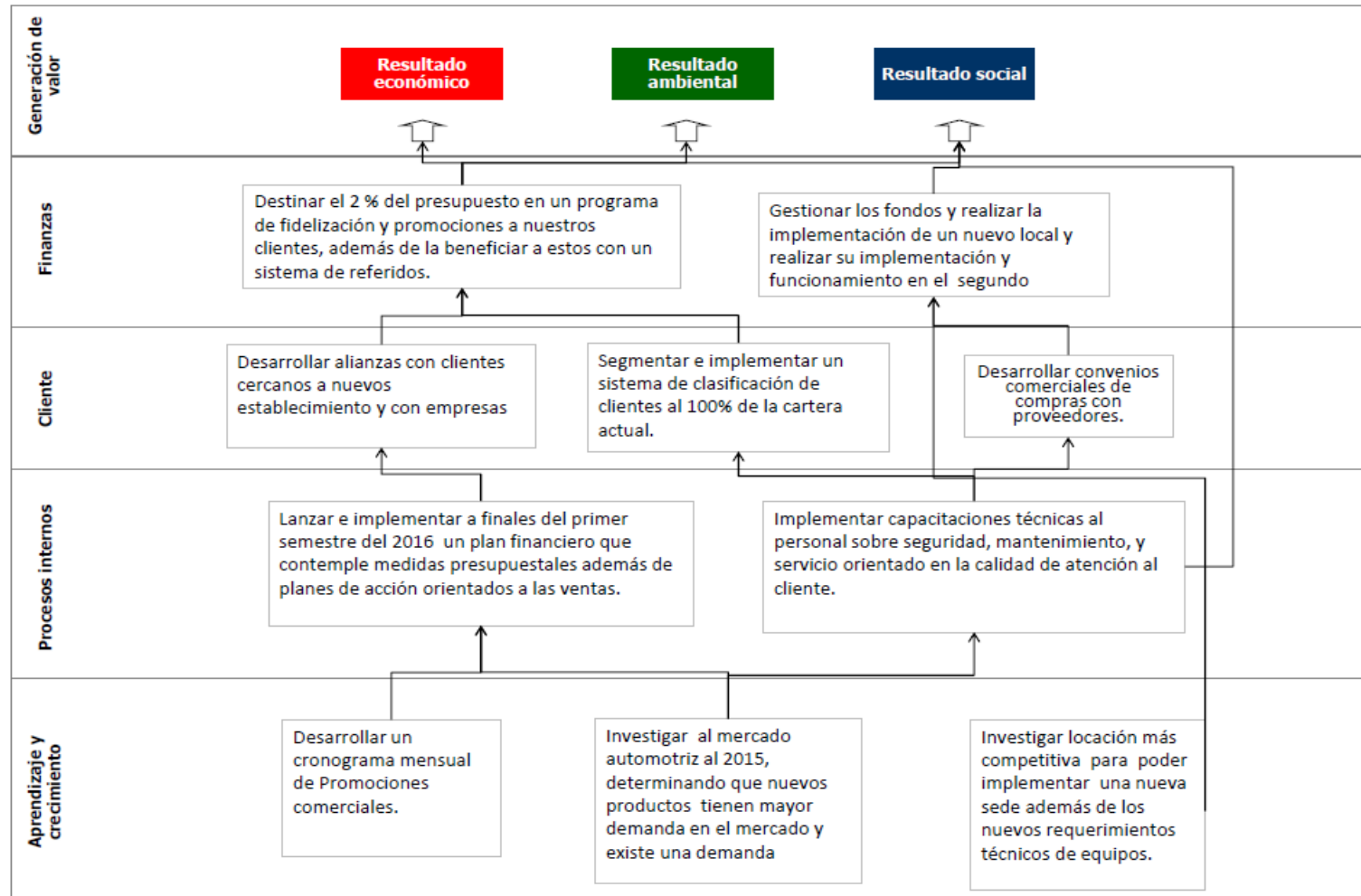
### 2.3.2 TABLERO DE CONTROL

**TABLA 22**  
**TABLERO DE CONTROL**

| Perspectiva             | Objetivos de Corto Plazo |                                                                                                                                                                         | Indicador                                                      | Unidades       |
|-------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------|
| Perspectiva Interna     | (OCP 2.1)                | Investigar al mercado automotriz al 2015, determinando que nuevos productos tienen mayor demanda en el mercado y existe una demanda insatisfecha.                       | N° de contratos formados / año                                 | Unidad (s/.)   |
|                         | (OCP 4.1)                | Investigar locación más competitiva para poder implementar una nueva sede además de los nuevos requerimientos técnicos de equipos.                                      | Inversión / Productividad                                      | Unidad % (s/.) |
|                         | (OCP 3.3)                | Desarrollar un cronograma mensual de Promociones comerciales.                                                                                                           | Cantidad de ventas / mes                                       | %              |
| Perspectiva de Procesos | (OCP 1.2)                | Lanzar e implementar a finales del primer semestre del 2016 un plan financiero que contemple medidas presupuestales además de planes de acción orientados a las ventas. | Fondo de inversiones actual/ fondo de inversiones propuesto    | %              |
|                         | (OCP 1.3)                | Implementar capacitaciones técnicas al personal sobre seguridad, mantenimiento, y servicio orientado en la calidad de atención al cliente.                              | Capacitaciones Ejecutadas / Capacitaciones Planificadas        | %              |
| Clientes                | (OCP 1.1)                | Desarrollar convenios comerciales de compras con proveedores.                                                                                                           | Costos en ventas / Utilidad                                    | %              |
|                         | (OCP 3.1)                | Segmentar e implementar un sistema de clasificación de clientes al 100% de la cartera actual.                                                                           | Nivel de capacidades actuales / Nivel de capacidades obtenidas | Unidad (s/.)   |
|                         | (OCP 3.2)                | Desarrollar alianzas con clientes cercanos a nuevos establecimiento y con empresas nuevas de transporte.                                                                | N° clientes / año                                              | Unidad (s/.)   |
| Financiera              | (OCP 2.2)                | Destinar el 2 % del presupuesto en un programa de fidelización y promociones a nuestros clientes, además de la beneficiar a estos con un sistema de referidos.          | Posicionamiento actual / posicionamiento obtenido              | %              |
|                         | (OCP 4.2)                | Gestionar los fondos y realizar la implementación de un nuevo local y realizar su implementación y funcionamiento en el segundo semestre del 2016                       | Inversiones / Disminución de pérdidas                          | %              |

Fuente y Elaboración: Propia

### ESQUEMA 3 MAPA ESTRATEGICO



Fuente y Elaboración: Propia

## CONCLUSIONES

- PRIMERA:** Los Factores Económicos repercuten enormemente en las actividades de comercialización de la empresa debido a que este tiene productos de importación y estos tienen efectos en la actividad logística de varias empresas y actividades relacionadas, en las que participa la empresa de Lubricación A toda Prueba. S.R.L.
- SEGUNDA:** Dentro de los Factores Competitivos importantes encontramos a la ubicación de local y la calidad de negociación y comercialización que tienen la empresa A toda Prueba. S.R.L. con sus clientes.
- TERCERA:** Uno Factores Críticos de la empresa A toda Prueba. S.R.L. es la correcta organización que pueda tener dentro de sus planes de ventas y financieros estos acorde a las necesidades y perspectivas de mercado.
- CUARTA:** Las Perspectivas de mejora en las ventas están dentro de la formalización y la estructuración adecuada de cartera de clientes y penetración de mercado que pueda tener la empresa.
- QUINTA:** Las Metas que repercutirán en la mejora de las ventas, serán entre las más importantes la pueda estar dirigidas en relación directa a los clientes en diversificación y penetración de mercado.
- SEXTA:** El Comportamiento del sector Automotriz presenta oportunidades de crecimiento, para empresa de acuerdo a la penetración y diversificación que pueda tener esta en este sector.
- SEPTIMA:** Los Objetivos Largo plazo es el crecimiento de la empresa dentro de su sector y Corto Plazo se prevé que esta pueda estar aplicando la planificación y estudios de crecimiento dentro de sus operaciones.
- OCTAVA:** Las Estrategias de reorganización estructural permitirán un mejor desenvolvimiento de sus actividades y planificación financiera, serán fundamentales dentro del soporte y ejecución de las operaciones.

## RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** Las herramientas para tratar un tema respecto a lo que refiere en cuantificación de ventas, requiere un tema detallado en lo que a información local de micro empresas se refiere, información que no se tiene muy catalogada ni se tiene registros históricos de estas que favorecerían en la toma de decisiones y planificación de estrategias a largo plazo.
- SEGUNDA:** Es fundamental que este plan estratégico y las consecuentes estrategias sean implementadas ya que estos estudios y estructuras formales harán que la empresa de servicios de Lubricación A toda Prueba. S.R.L. pueda concretizar un crecimiento, además de poder afrontar posibles escenarios pesimistas.
- TERCERA:** Desarrollar innovación en la diversificación de mercado y penetración de esta es fundamental para la subsistencia y crecimiento de la industria consecuentemente atrae a nuevas inversiones de microempresarios lo que favorece a nuestra economía.
- CUARTA:** Se debe profundizar en un tema de información macro regional respecto al tema de comercialización y la formalización de esta, en ayuda al microempresario siendo una de las fuentes de dinámica de nuestra economía la cual apalancado nuestro crecimiento durante los últimos años.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS CONSULTADOS

- Arellano, R. Marketing, Enfoque América Latina. Primera Edición. Mc Graw Hill. México D.F., México. 2000.
- Alfaro, F. Alfaro, M. Diagnósticos de Productividad por Multi-momentos. Primera Edición. Gráficas y Encuadernaciones Reunidas S.A. Barcelona, España. 1999.
- Álvaro, J. Fundamentos sociales del comportamiento humano. Primera Edición. Editorial UOC. Barcelona, España. 2003.
- Campos, E. Merino, C. Salmador, M. Dirección Estratégica; Desarrollo de la Estrategia y Desarrollo de Casos. Primera Edición. Ediciones Pirámide. Madrid, España 2006. p.33,
- Chiavenato, I. Sapiro, A. Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones. Segunda Edición. McGraw-Hill, México D.F., México 2010. p, 89. p. 98. p,108, p,38
- Cravens, D. F. Marketing Estratégico .Primera Edición. España, Madrid.Mc Graw Hill. 2007. p. 135.
- C.R.A. Centro Regional De Ayuda Técnica Agencia Para El Desarrollo Internacional. La Dirección de Ventas. Primera Edición. Buenos Aires Argentina. Editorial Codex Maipú. Buenos Aires, Argentina. 1988. p. 99.
- David, F. Conceptos de Administración Estratégica. Primera Edición. Pearson Educación. México D.F. México. 2003. p. 89, p. 82, p. 84, p. 90, p. 92, p. 93, p. 94, p. 98, p. 101, p. 159, p. 243, p. 298.
- D'Alessio, F. El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. Primera Edición. Pearson Educación. México D.F., México. 2008. p.400.
- Elizagárate, C. Los Lubricantes Para la Automoción. Séptima Edición. Vitess Motor Oíl. Madrid, España.1998. p. 01.
- Fernández, R. Segmentación De Mercados. Primera Edición. Thompson Learning. Eco Ediciones. Madrid, España.2001.
- Gómez, D. López, J. Riesgos Financieros y Operaciones Internacionales. Primera Edición. ESIC Editorial. Madrid España. 2002.

- Gómez, J. Samaniego, J. Antonissen M. Consideraciones Ambientales en Torno a los Biocombustibles Líquidos. Primera Edición. United Nations Publications. Berlín, Alemania.2008.
- González, J. Gestión y Logística del Mantenimiento de Vehículos. Primera Edición. Editorial Club Universitario. San Vicente Alicante, España. 2013.
- Helinz, K. Klingebiel, M. Manual de la Técnica del Automóvil. Primera Edición. Berlín, Alemania. 2005.
- Hongren, C. Foster, G.Contabilidad de Costos, un Enfoque Gerencial. Primera Edición. Prentince Hall. 1992.
- Hoyo, A. El Precio de Mercado. Ejemplos de Aplicación en el Análisis Histórico. Primera Edición. Graficas ApelGijon. Cantabria, España. 2012.
- Kriesberg, M. Mejoramiento de los Sistemas de Comercialización en los Países en Desarrollo. IICA Biblioteca. San José, Costa Rica. 1974.
- Lawrence, G. Principios de administración financiera. Décima Edición. Pearson. México D.F, México. 2003.
- Martínez, M. Orientación a Mercado un Modelo Desde la Perspectiva del Aprendizaje Organizacional. ISBN. México D.F. México. 2004..
- Moreno, J. Gonzales, Z. Prevención de Riesgos Laborales y Medioambientales en Mantenimiento de Vehículos TMVL0309. Primera Edición. INNOVA. Málaga, España. 2012.
- O.I.T. Oficina Internacional del Trabajo Ginebra. Tendencias de la Industria Automotriz que Afectan a los Proveedores de Componentes. Informe Para el Debate de la Reunión Tripartita Sobre el Empleo, el Diálogo Social, los Derechos en el Trabajo y las Relaciones Laborales en la Industria de la Fabricación. International. Primera Edición. Editorial. LabourOrganización. Ginebra, Suiza. 2005.
- Parkin, M. Esquivel, G. Microeconomía versión para Latinoamérica. Séptima Edición. México D.F. México. Editorial Impresora Apolo de C.V. 2006.
- Pérez de Ayala, H. Estudios en Homenaje al Profesor Pérez de Ayala Héctor. Primera Edición. Librería-Editorial Dykinson. Madrid, España. 2007,
- Peña, E. Peñaranda, L. Ospina, N. Algas Como Indicadoras De Contaminación. Primera Edición. Imprenta Departamental. Cali, Colombia. 2005.

- Ruiz de maya, S. Grande, I. Casos De Comportamiento Del Consumidor. Primera Edición. ESIC Editorial. Madrid España. 2013.
- Santesmases, M. Marketing Conceptos y Estrategias. Primera Edición. Editorial, Pirámide. Madrid, España. 2001.
- Suárez, L. Vázquez, R. Díaz, A. Factores Determinantes de las Relaciones Estables Entre una Agencia de Viajes y Diversos Tipos de Clientes: Consecuencias Sobre el Comportamiento. Primera Edición. Editorial, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Madrid, España.2006.
- Tacsan, R. Comercio Internacional. Primera Edición. San José, Costa Rica San José. Editorial Universidad Estatal a Distancia.2007
- Thomas, J. Ronald, W.Whitehill, K.Publicidad. Primera Edición. Person Educación. Naucalpan de Juárez, México.2005.
- Thompson, P. Strickland, G. Administración Estratégica. Decimoctava Edición. McGraw-Hill. México D.F. México 2012.
- Varo, J. Gestión Estratégica de la Calidad en los Servicios Sanitarios. Primera Edición. Ediciones Díaz Santos S.A. Madrid, España. 1994

#### ARTÍCULOS EN PORTALES WEB

- ARAPER Asociación de Representantes Automotrices del Perú. “Resumen Ejecutivo a Diciembre 2014”. Lima, Perú. 2012. 2015  
<http://araper.pe/index.php?item3=5>
- AURUM. Consultoría y Mercado, *Informe “Perspectivas Económicas 2015, Región Arequipa”*. Arequipa, Perú. Abril del 2015 [www.aurumperu.com](http://www.aurumperu.com)
- BCRP Banco Central de Reserva del Perú. “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015 – 2017”. Lima, Perú. Mayo 2015. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>
- Diario la República. *“Pronostican crecimiento del mercado peruano de lubricantes automotrices en 6%”* el 18 de Septiembre de 2012  
<http://larepublica.pe/18-09-2012/pronostican-crecimiento-del-mercado-peruano-de-lubricantes-automotrices-en-6>.

- INEI. Instituto Nacional de Estadística e informática. “Variación de los Indicadores de Precios de la Economía Mayo 2015” Lima, Perú. Mayo 2015. <http://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/informe-de-precios/1/>
- MTPE Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. “*Comercialización de Lubricantes* “. Arequipa, Perú. Julio 2015. <http://www.trabajo.gob.pe/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. “Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio”. Lima, Perú. 2015  
[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=85&Itemid=108](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=85&Itemid=108)
- Ministerio de Energía y Minas. “*ley orgánica que norma las actividades de hidrocarburos en el territorio nacional ley Nº 26221*”. Lima, Perú. 1993. 2015. <http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dgh/legislacion/leyorganica.PDF>.
- OSINERG Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería. “*Regulación Tarifaria, Marco Regulatorio.*” Lima, Perú. 2006.  
[http://www2.osinerg.gob.pe/MarcoLegal/DisposicionesHidrocarburos\\_p1.html](http://www2.osinerg.gob.pe/MarcoLegal/DisposicionesHidrocarburos_p1.html)
- Quea, V. Brescia, C. “*Responsabilidad Empresarial Balances Y Perspectivas*”. Primera Edición. ESAN. Lima, Perú. 2012. 2015  
<http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2012/03/21/articulo3.p>
- Wikipedia. “*El Consumidor*”. Extraído del Portal de Wikipedía el 20 de Mayo del año 2015 de <http://es.wikipedia.org/wiki/Consumidor>

## ANEXO N° 01: PLAN DE TESIS

### CAPITULO I PLANTEAMIENTO TEÓRICO

#### 1.1. PROBLEMA

Plan Estratégico de Desarrollo Comercial Para la Mejora en las Ventas de la Empresa de Servicios de Lubricación A TODA PRUEBA S.R.L Arequipa 2015 – 2017.

#### 1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

A Toda Prueba S.R.L. Empresa ubicada en la Vía Variante de Uchumayo Km. 2.5 – Arequipa – Sachaca esta fue creada en el año 2011 por la señora Karina Alejandra Vilca, actual propietaria y gerente. Esta empresa se dedica a la venta lubricantes, para motores y transmisiones. Durante los últimos años la empresa paso de ser una organización informal a una formalizada en este proceso ha tenido cambios durante su funcionamiento ha presentado un crecimiento con ello también, han sabido sobrellevar de forma empírica la amenazas y debilidades, además de estar presente la fidelidad volátil de los clientes que se presentan en este sector de servicios.

Sin tener estructurado el aprovechamiento las oportunidades que se han podido presentar en su momento, ni planificar el crecimiento en base a sus fortalezas. Así también como la variabilidad que presentan sus ventas y sus compras. Esta empresa se desarrollado y crecido a pesar de las probables inconvenientes que han presentarse. Con tal potencial de crecimiento y desarrollo meceré que la empresa tena un plan estratégico para poder tener un crecimiento más estable y congruente de acuerdo a su realidad. La cual que como cualquier sector es competitivo y esta busca cada vez la innovación y efectividad de procesos entre esto el buen uso de economías de escala, en la búsqueda de rentabilidad y un

crecimiento sostenido el cual no será posible si no se proveen estrategias efectivas a la realidad de esta empresa.

La señora Karina Vilca sabe del potencial crecimiento y participación que se pueda tener en el área su empresa, además de la importancia mejorar de la administración comercial de esta, para esto se analizara cuáles son nuestros competidores, la importancia de los factores y externos e internos que puedan afectar a los planes que se pueda tener tanto a corto y largo plazo, además de determinar si es que sus fortalezas y tanto sus oportunidades son las necesarias para efectivizar las nuevas medidas y planes que se puedan presentar en este plan estratégico para llegar a la competitividad que toda empresa requiere.

#### **1.2.1. CAMPO, AREA Y LINEA**

Campo : Ciencias Sociales

Área : Ingeniería comercial

Línea : Planeamiento Estratégico

#### **1.2.2. TIPO DE INVESTIGACION**

Por su finalidad de investigación : Aplicada

Por el nivel de investigación : Descriptiva y Explicativa

#### **1.2.3. VARIABLES**

##### **1.2.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE:**

Plan Estratégico de Desarrollo Comercial.

##### **1.2.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE:**

Mejora en las ventas

**TABLA N° 1: VARIABLE INDEPENDIENTE**

| VARIABLE                             | SUB-VARIABLES                                            | INDICADORES                                                            |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Independiente<br>Plan<br>Estratégico | Factores Políticos                                       | Tributos                                                               |
|                                      |                                                          | Aranceles                                                              |
|                                      |                                                          | Riesgo País                                                            |
|                                      | Factores Económicos                                      | Comportamiento del sector Automotriz                                   |
|                                      |                                                          | Tipo de Cambio.                                                        |
|                                      |                                                          | Balanza de pagos                                                       |
|                                      | Factores Sociales                                        | Cantidad de Conflictos Sociales en el sector para la Región Arequipa   |
|                                      |                                                          | Conducta del Consumidor                                                |
|                                      |                                                          | Nivel de Ingresos                                                      |
|                                      |                                                          | Cantidad de Vehículos                                                  |
|                                      | Factores Tecnológicos                                    | Inversión en investigación y desarrollo                                |
|                                      | Factores Ecológicos                                      | Índice de contaminación ambiental                                      |
|                                      |                                                          | Cantidad de leyes reguladoras para la manipulación de lubricantes      |
|                                      | Factores Competitivos                                    | Amenazas de productos sustitutos.                                      |
|                                      |                                                          | El poder de negociación de los compradores                             |
|                                      |                                                          | Rivalidad entre competidores.                                          |
|                                      | Administración, Comercialización de la empresa analizada | Procesos administrativos,                                              |
|                                      |                                                          | Producto, Precio, plaza, promoción.                                    |
|                                      | Formulación de Objetivos y estrategias empresariales     | Margen sobre activos.                                                  |
|                                      |                                                          | Objetivos Largo y Corto Plazo                                          |
|                                      | Factores Críticos                                        | Estrategias genéricas funcionales de operación.                        |
|                                      |                                                          | Cantidad de Clientes                                                   |
|                                      |                                                          | Cantidad de Proveedores                                                |
|                                      |                                                          | Cantidad de Empresas del Sector                                        |
|                                      |                                                          | Cantidad de Posible Competencia                                        |
|                                      | Oferta                                                   | Cantidad de Productos Sustitutos                                       |
|                                      |                                                          | Cantidad de ventas de servicios Minoristas                             |
|                                      |                                                          | Precios de Mercado                                                     |
|                                      | Demanda                                                  | cantidad de importación de lubricantes                                 |
|                                      |                                                          | Cantidad de dinero destinado a servicios de reparación y mantenimiento |
|                                      |                                                          | Expectativas y requerimientos de lubricantes                           |
|                                      |                                                          | Índice de Confianza del consumidor                                     |
|                                      |                                                          | Cantidad de mantenimientos vehiculares según tipo de transporte        |
|                                      |                                                          | Ingreso familiar perca pita en Arequipa                                |

Fuente y Elaboración: Propia

**TABLA N° 2: VARIABLE DEPENDIENTE**

| VARIABLE                               | SUB-VARIABLES | INDICADORES                            |
|----------------------------------------|---------------|----------------------------------------|
| Dependiente<br>Mejora en las<br>ventas | Perspectivas  | Competitividad                         |
|                                        |               | Productividad                          |
|                                        |               | Proporción de clientes estables        |
|                                        |               | Cuota de clientes Seleccionados        |
|                                        | Metas         | Financieras                            |
|                                        |               | Crecimiento y Aprendizaje              |
|                                        |               | Lugar de posicionamiento en el Mercado |
|                                        |               | Porcentaje de ventas nuevas            |
|                                        |               | Porcentaje de clientes rentables       |
|                                        |               | Porcentaje de clientes no rentables    |

Fuente y Elaboración: Propia

#### 1.2.4. INTERROGANTES

##### 1.2.4.1. INTERROGANTE GENERAL

¿De qué manera va contribuir en un plan estratégico de desarrollo comercial para la mejora en las ventas de la empresa de servicios de lubricación A Toda Prueba S.R.L.?

##### 1.2.4.2. INTERROGANTES BASICAS

- ¿Qué Factores Económicos son importantes para las actividades de la empresa Servicios de Lubricación A toda Prueba? S.R.L.
- ¿Cuáles son los Factores Competitivos importantes para la empresa Servicios de Lubricación A toda Prueba. S.R.L.?
- ¿Cuáles serán los Factores Críticos de la empresa Servicios de Lubricación A toda Prueba. S.R.L.?

- ¿Cuáles son las Perspectivas de mejora en las ventas que pueda tener la empresa Servicios de Lubricación A toda Prueba. S.R.L.?
- ¿Cuáles son Metas que repercutirán en la mejora de las ventas de la empresa Servicios de Lubricación A toda Prueba. S.R.L.?
- ¿Cómo es el Comportamiento del sector Automotriz de la empresa Servicios de Lubricación A toda Prueba. S.R.L.?
- ¿Cuáles son los Objetivos Largo y Corto Plazo que deba manejar la empresa Servicios de Lubricación A toda Prueba. S.R.L.?
- ¿Cuáles son las Estrategias genéricas funcionales de operaciones en la empresa Servicios de Lubricación A toda Prueba. S.R.L.?

### 1.3. JUSTIFICACION

El presente trabajo de investigación tiene una justificación empresarial académica y social.

- **Justificación Empresarial:**

El mundo globalizado la apertura oportunidades a todas las empresas nacionales. Éstas Nos fuerzan a que pensemos de forma internacional y actuemos de forma local, tomando e implementado un plan Estratégico es la forma en la cual una Pyme en el Perú Toma como parte fundamental dentro de estructura Organizacional para que esta pueda formar parte de la industria competitiva.

- **Justificación Académica**

Nuestro país progresa a un ritmo en el cual las empresas informales pasan a ser formales pero con una estructura y una organización informal, lo cual significa que al largo plazo estas no. estarán preparadas para reaccionar eficiente y efectivamente. El plan estratégico comercial es una herramienta establezca las bases necesarias para mejorar los procesos de ventas y que posibilite un mayor crecimiento en el ejercicio económico. Además de apoyo en la optimización y aplicación de sus funciones frente a los cambios progresos y avances que conllevaran a la empresa a un desarrollo en sus distintas aéreas.

- **Justificación Social**

El Plan estratégico tiene como finalidad poder mejorar la empresa lo que a largo plazo, Como círculo virtuoso de economía se traduce en una mayor inversión dentro de nuestra economía local, hacer uso del conocimiento técnicos comprobados dará una mejor gestión comercial siendo un modelo a seguir y este ser de uso empresarial de la comunidad.

- **Justificación Teórica**

Este plan estratégico debe comprenderá la sinergia de actividades en pos de la prosperidad de la empresa, debido a que esta se orienta al área más crítica de su ejerció, en esta se debe ver reflejada la constante de crecimiento tanto de técnica y operatividad para esto es que se tendrá que formar un plan estratégico el cual deberá ser y contar como el principio de un registro de esta actividad todo esto en pro de la colaboración al desarrollo.

- **Justificación Personal**

La presente investigación es la forma de transmitir a un modelo a todo aquel emprendedor que desea incurrir en esta industria, por lo tanto los conocimientos recibidos tanto en mi casa estudiantil y la pericia adquirida en mi vida laboral, sea del aprovechamiento de este, con fines de crecimiento y colaboración a quien lo necesite y aplique.

#### **1.4. OBJETIVOS**

##### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer un plan estratégico de desarrollo comercial para la mejora de las ventas de la empresa de servicios de lubricación A TODA PRUEBA S.R.L

##### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Describir los Factores Económicos son importantes para las actividades de la empresa Servicios de Lubricación A toda Prueba. S.R.L.
- Describir los Factores Competitivos importantes para la empresa Servicios de Lubricación A toda Prueba. S.R.L.
- Analizar los Factores Críticos de la empresa Servicios de Lubricación A toda Prueba. S.R.L.
- Describir las Perspectivas de mejora en las ventas que pueda tener la empresa Servicios de Lubricación A toda Prueba. S.R.L.
- Analizar las Metas que repercutirán en la mejora de las ventas de la empresa Servicios de Lubricación A toda Prueba. S.R.L.

- Describir el Comportamiento del sector Automotriz de la empresa Servicios de Lubricación A toda Prueba. S.R.L.
- Describir los Objetivos Largo y Corto Plazo que deba manejar la empresa Servicios de Lubricación A toda Prueba. S.R.L.
- Describir las Estrategias genéricas funcionales de operaciones en la empresa Servicios de Lubricación A toda Prueba. S.R.L.

## **1.5. MARCO TEORICO**

### **1.5.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

El concepto de un plan estratégico para una micro empresa aplicado a la realidad peruana, ha venido presentándose más que una opción una necesidad, a que se ha vuelto más competitivo el entorno económico donde se está desarrollando cada actividad, esto no es una novedad ya que en otros países la toma de decisiones estratégicas son diseñadas para todo tipo de organizaciones desde grandes empresas hasta micro empresas tal como es que se realizara en la empresa de nombre comercial A toda Prueba. La planeación en la administración tiene dos niveles: planeación estratégica y planeación operacional. El interés de esta investigación para la esta micro empresa es la planeación estratégica, proceso que será implementado en esta empresa en tal sentido podríamos decir que. La estrategia es el patrón que integra los objetivos generales de una organización en un todo coherente y con un propósito. Una estrategia bien formulada permite asignar e integrar todos los recursos y las competencias organizacionales en una proposición única y viable, para anticiparse a los cambios del entorno y a las contingencias frente a competidores preparados que luchan por obtener los mismos clientes y proveedores, interfiriendo con los objetivos

que desea alcanzarla organización. (Campos, Merino, & Salmador, 2006, p.33)

#### **1.5.1.1. FACTORES POLÍTICOS**

Los pronósticos políticos podrían ser la parte más importante de una auditoría externa parlas industrias y empresas que dependen en gran medida de contratos o subsidios gubernamentales. Los cambios en las leyes de patentes, la legislación antimonopolio, las tasas fiscales y las actividades de cabildeo afectan a las empresas de modo significativo. (David, 2003, p.89)

##### **a. TRIBUTOS**

En nuestra realidad este es considerado como el dinero que los ciudadanos pagan para que el estado sostenga un sano gasto público, este es denominado como I.G.V o impuesto general a las ventas, que es de naturaleza cae en forma indirecta sobre el consumo, también es llamado impuesto. (Pérez, 2007, p.71)

##### **b. ARANCELES**

Este es un impuesto establecido a las importaciones de productos que realiza un país, estos también pueden ser constituidos como barreras proteccionistas al comercio, con fines específicos. (Tacsan, 2007, p.48)

### c. RIESGO PAIS

Este no puede ser considerado como un riesgo comercial o es tomado como una calificación crediticia que le dan prestatarios al sector público y privado del país esta es una medida del riesgo que tiene un estado para conseguir el retorno de divisas y como este estado está preparado para afrontar sus deudas contraídas por residentes como no residentes en monedas extranjeras. (Gómez, & López, 2002, p.103)

#### 1.5.1.2. FACTORES ECONOMICOS

Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias, el análisis de las tendencias de las variables económicas que afectan la oferta y la demanda de productos y servicios en los mercados. Muchos de estos se están globalizando cada vez más. Y ninguno de estos negocios, sea grande o pequeño, está a salvo de la competencia internacional, debido a las facilidades que la tecnología que ofrece a personas de todo el mundo. Los factores económicos afectan los objetivos de los negocios, por ejemplo, las etapas de los ciclos de los negocios, presentes y futuros, así como las tasas de inflación y de interés. En general, los ciclos de los negocios recorren cuatro etapas: prosperidad, recesión, depresión y recuperación, hoy se piensa en términos de tres etapas de los ciclos de los negocios: prosperidad, recesión y recuperación, de donde se Vuelve a la prosperidad, Las organizaciones deben saber en cuál etapa del ciclo

de los negocios se encuentra la economía, pues la naturaleza de las oportunidades y las amenazas que surgen en cada una de ellas es diferente. (David, 2003, p.82)

#### **a. COMPORTAMIENTO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ**

La industria automotriz se encarga del diseño, desarrollo, fabricación, ensamblaje, comercialización, reparación y venta de automóviles. Comúnmente se tiene una idea general del concepto de sector empresarial, lo que se puede describir como tal es que está integrado por partes de personerías jurídicas creadas por personas naturales, uno de los fines de estas es las buscar un valor para sí mismas contemporáneamente para la sociedad que en que se desenvuelven además esta es una gran generadora de empleo ya que además de la mano de obra directa que requiere, genera toda una industria paralela de componentes, por lo que la mano de obra indirecta creada es sumamente grande también.. (O.I.T., 2005, p.2)

#### **b. TIPO DE CAMBIO**

Las tendencias en el valor del dólar ejercen efectos significativos y diversos en las empresas de diferentes industrias y ubicaciones; las empresas importadoras se benefician enormemente cuando el dólar cae frente al nuevo sol. (Chiavenato, &. Sapiro, 2010, p.89)

### **c. BALANZA DE PAGOS**

Esta se define como un registro sistemático de las transacciones que se realizan en un periodo determinado, entre los ciudadanos de un país informante y los ciudadanos de otros países, la presentación de este es de forma anual o trimestral dependiendo del país que lo elabora. Este es un registro de partida de doble la cual consta de la partida de crédito o débito, además de la incorporación de la partida compensatoria, en la suma de créditos y débitos totales estos deben ser iguales. (Tacsan, 2007, p.99)

#### **1.5.1.3 FACTORES SOCIALES**

Los cambios sociales, ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias. Actualmente, la realidad es muy cambiante en aspectos que como fue ayer y, en el futuro promete aún mayores cambios. Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales definen la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo de las personas. Las nuevas tendencias crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, la necesidad de diferentes productos, servicios y estrategias. Ahora existen más hogares integrados por personas que viven solas o con alguien que no es un familiar, que aquellos hogares

constituidos por parejas casadas con hijos. Los datos de censos sugieren que no se regresan a estilos de vida tradicionales. (David, 2003, p. 98). Por cuanto al análisis de las tendencias de las creencias básicas, los valores, las normas y las costumbres de las sociedades, las actitudes y los valores sociales, vinculados con los cambios del entorno económico, también han sufrido transformaciones (por lo menos en los sectores desarrollados de occidente). Los principales indicadores utilizados en el proceso de información del entorno sociocultural son:

- Hábitos de las personas respecto de las actitudes y los supuestos.
- Creencias y aspiraciones personales.
- Relaciones interpersonales y estructura social.

#### **a. CONFLICTOS SOCIALES**

Entre varios conceptos que se puedan tomar se puede decir que; en una situación social en que las personas o grupos actúan unos contra otros, también se consideran a todas aquellas situaciones que suponen deseos incompatibles, para esto tenemos que mencionar al conflicto latente cuando existe oposición de intereses o deseos.( Álvaro, 2003, p. 261)

#### **b. CONDUCTA DEL CONSUMIDOR**

La noción de consumidor es muy habitual en la economía y la sociología para nombrar al individuo o a la entidad que demanda aquellos productos y

servicios que ofrece otra persona o empresa. En este caso, el consumidor es un actor económico que dispone de los recursos materiales suficientes (dinero) para satisfacer sus necesidades en el mercado. (Wikipedia, 2015)

#### **c. NIVEL DE INGRESOS**

Desde una perspectiva económica estos son los caudales, de ingreso que entran en poder de una persona o de una empresa, estos frutos a una actividad laboral de intercambio o producción, estos son dependientes la economía local en los que se desarrollen y el tipo de manejo que se pueda tener en esta. (Parkin, 2006, p. 440)

#### **d. CANTIDAD DE VEHICULOS**

Este está constituido por todos los vehículos que circulan por las vías de la ciudad, entre los que encontramos automóviles particulares, vehículos de transporte público y vehículos de transporte de carga. También cabe mencionar que estos tienen impacto ambiental está representada en la contribución de contaminantes por tipo de combustible y la circularidad vehicula. (Gómez, 2008, p. 26)

#### **1.5.1.4 FACTORES TECNOLOGICOS**

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. Los adelantos en la superconductividad por sí solos, que aumentan el poder de los productos

eléctricos por medio de la disminución de la resistencia a la electricidad, revolucionan las operaciones de negocios, sobre todo en las industrias de la transportación, los servicios públicos, la atención médica, la energía eléctrica y las computadoras. (David, 2003, p. 92)

#### **a. INVERSION EN TECNOLOGIA Y DESARROLLO**

En la actualidad, ninguna empresa o industria se mantiene al margen de los adelantos tecnológicos que van surgiendo. En las industrias de tecnología de vanguardia, la identificación y la evaluación de las oportunidades y amenazas tecnológicas clave es la parte principal de la auditoría externa en la dirección estratégica. Las empresas que por tradición han limitado los gastos en tecnología a lo que pueden financiar después de satisfacer las necesidades financieras y de mercadotecnia requieren en forma urgente un cambio de mentalidad. El ritmo del cambio tecnológico va en aumento y literalmente elimina empresas todos los días. La opinión general actual sostiene que el manejo de la tecnología es una de las responsabilidades clave de los estrategas. Las empresas deben aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas, con el propósito de obtener ventajas competitivas sostenidas en el mercado (David, 2003, p. 93)

#### **1.5.1.5 FACTORES ECOLOGICOS**

En la etapa de implementación las estrategias son puestas en marcha. Muchas estrategias u puesta en

marcha exigen actividades que podrían afectar el medio ambiente y la ecología

La Conservación de ríos, lagos, y mares, por un lado, de la flora y fauna de las regiones, por otro lado, del aire que respiramos, son aspectos que deben ser prioritarios y pensados cuidadosamente cuando se decide la adopción de una estrategia, y su plan de implementación.(D'Alessio, 2003, p. 400)

#### **a. INDICE DE CONTAMINACION AMBIENTAL**

Esta es considerada la introducción de agentes biológicos, químicos o físicos a un medio al que no pertenecen, los cuales conllevan a una modificación no deseable de la composición natural de este medio. Esta es una alteración al medio natural con la concentración de algún componente natural. Estos tienen efectos negativos a la salud y al equilibrio ecológico, a corto o largo plazo. (Peña, Peñaranda, &. Ospina, 2005, p. 51)

#### **b. LEYES REGULADORAS PARA MANIPULACION DE LUBRICANTES**

En nuestro país el ministerio transporte y comunicaciones, es el responsable de la manipulación de lubricantes, por lo tanto tiene la Ley General de Residuos Sólidos LEY N° 27314, entre otros se debe tener consideración en el almacenamiento de productos químicos como combustibles, entre las primeras consideraciones estas están abocadas a la seguridad de los trabajadores. Y al control de estos evitando su mala manipulación. (Moreno, Gonzales, 2012, p. 60)

### 1.5.1.6 FACTORES COMPETITIVOS

La identificación de los competidores principales no siempre es fácil ya que muchas empresas tienen divisiones que compiten en distintas industrias. La mayoría de las empresas con múltiples divisiones generalmente no proporcionan información sobre las ventas y utilidades de sus divisiones por razones competitivas. Además, las empresas de propiedad privada no publican ninguna información financiera ni de mercadotecnia. No obstante, muchas empresas utilizan el Internet para obtener la mayor parte de su información sobre los competidores; el Internet es rápido, metódico, exacto y cada vez más indispensable. (David, 2003, p.94).

#### a. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado. (David, 2003, p. 101)

## **b. PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES**

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos. Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente. Las empresas negocian, por lo general, términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia utilizada comúnmente entre empresas rivales en una industria. Entre los compradores se refiere a la empresa que oferta un producto o servicio similar o que tiene el mismo proveedor. Es cualquier organización que tiene como objetivo el mismo mercado de la empresa que está realizando el análisis. Los distintos tipos de producto que satisfacen la misma necesidad o deseo también pueden competir activamente entre sí. (Cravens, &.Nigel, 2007, p. 135).

## **b. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, y el aumento de la publicidad. La recolección y evaluación de información sobre los competidores es básica para la formulación de la estrategia con éxito. La identificación de los competidores principales no siempre es fácil ya que muchas empresas tienen divisiones que compiten en distintas industrias. La mayoría de las empresas con múltiples divisiones generalmente no proporcionan información sobre las ventas y utilidades de sus divisiones por razones competitivas. Además, las empresas de propiedad privada no publican ninguna información financiera ni de mercadotecnia. (Chiavenato, &. Sapiro, 2010, p. 98)

### **1.5.1.7 ADMINISTRACION, COMERCIALIZACION**

Al comienzo del proceso de implantación de una estrategia nueva, los administradores tienen que determinar qué recursos (en términos de financiamiento, personas.) se requerirán para una buena ejecución de la estrategia y cómo deberían distribuirse en las diversas unidades

organizacionales involucradas. La capacidad de una empresa de procurarse los recursos necesarios para apoyar nuevas iniciativas estratégicas tiene un efecto importante en el proceso de ejecución de la estrategia. (Thompson, & Strickland, 2012, p. 355)

Por comercialización se refiere al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean (Kriesberg, 1974, p. 16)

#### **a. PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

Para poder funcionar correctamente, las organizaciones necesitan de un sistema confiable y estable que ofrezca un armazón para coordinar e integrar todos los recursos, las capacidades y las competencias, inclusive a las personas con sus puestos y jerarquía, y los equipos con sus tareas y relaciones. La estructura organizacional ofrece este sistema de coordinación e integración de todos los elementos vitales para la organización. Permite definir y describir los procesos y representa la manera en que se realizan las actividades en un entorno dado para alcanzar sus objetivos. Cada organización desarrolla su propia estructura para operar con eficiencia y eficacia y ésta se refleja en sus operaciones. La estructura organizacional se explica con base en tres dimensiones:

**Estructura organizacional básica:** Define las conexiones entre las unidades y los departamentos, quién depende de quién, y adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas,

constitución de equipos y comités, además de que contribuye a la implementación exitosa de los planes para la asignación de personas y de recursos a las tareas que se deben ejecutar.

Mecanismos de operación: indican los asociados internos de la organización y lo que se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, sistemas de remuneración y recompensas, y sistemas de comunicación

Mecanismos de decisión: Ofrecen recursos de información para ayudar al proceso de la toma de decisiones. Incluyen arreglos para obtener información del entorno externo y el interno, procedimientos para cruzar, evaluar y poner la información a disposición de los encargados de tomar decisiones. (Chiavenato, & Sapiro, 2010, p. 108)

## **b. PRODUCTO, PRECIO, PLAZA, PROMOCION**

### **• PRECIO**

Es el valor acordado entre dos partes que quieren obtener un beneficio mediante el intercambio de bienes o servicios.

El precio no es solo la cantidad de dinero que se paga por obtener un producto, sino también el tiempo utilizado para conseguir, a si como el esfuerzo y molestias necesarias para obtenerlo. (Arellano, 2000, p.380)

El precio tiene un fuerte impacto sobre la imagen del producto. Un precio alto es sinónimo, muchas veces, de calidad; y un precio bajo, de lo contrario. También

tiene el precio una gran influencia sobre los ingresos y beneficios de la empresa. (Santesmases, 2001, p. 96)

- **PRODUCTO**

Es todo aquello que la empresa o la organización realiza o fabrica para ofrecer al mercado y satisfacer determinadas necesidades de los consumidores. (Arellano, 2000, p. 149)

Por producto se entiende cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor real para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad. El termino producto se utilizará por lo tanto, de forma genérica, no incluyendo únicamente a bienes materiales o tangibles, sino también a servicios e ideas. (Santesmases, 2001, p. 98)

- **PLAZA**

Donde confluyen la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Por ejemplo: El mercado de los autos está formado no solamente por aquellos que poseen un automóvil sino también por quienes estarían dispuestos a comprarlo y disponen de los medios para pagar su precio (Santesmases, 2001, p. 50)

- **PROMOCIÓN**

Es el conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que reportan el producto y

de persuadir al mercado objetivo de que lo compre a quien ofrece. (Santesmases, 2001, p. 48)

### c. MARGEN SOBRE ACTIVOS

Mide la rentabilidad sobre el activo total. Es decir, el beneficio generado por el activo de la empresa. A mayor ratio, mayores beneficios ha generado el activo total, por tanto un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa. Relaciona la utilidad neta obtenida en un período con el total de activos.

Fórmula del ratio de rendimiento sobre activos o ROA

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Resultado neto}}{\text{Activo total}} = \frac{\text{Utilidad neta} + \text{carga financiera}}{\text{Activo total}}$$

Por cada unidad monetaria invertida en activos la empresa obtiene esa cantidad de unidades monetarias de utilidad netas. (Lawrence, 2003, p. 65)

#### 1.5.1.8 FORMULACION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa. Cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo. Los objetivos se establecen con frecuencia en términos como crecimiento en activos, crecimiento en ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de diversificación, grado y naturaleza de integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad social. Los objetivos

establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios, pues proporcionan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen al mínimo los conflictos, estimulan el desempeño y ayudan tanto en la distribución de recursos como en el diseño de trabajos.

Los objetivos que se establecen y comunican con claridad son vitales para el éxito por muchas razones. En primer lugar, los objetivos ayudan a los grupos de interés a entender su papel en el futuro de una empresa; además, proporcionan una base para que los gerentes, cuyos valores y actitudes difieren, concuerden en la toma de decisiones. Una empresa reduce al mínimo los conflictos potenciales durante la implantación cuando alcanza un consenso en los objetivos durante las actividades de formulación de la estrategia. Los objetivos establecen las prioridades de la empresa; estimulan el desempeño y los logros; sirven como normas para evaluar a los individuos, grupos, departamentos, divisiones y empresas completas; proporcionan la base para el diseño de trabajos y las actividades de organización que se llevarán a cabo en una empresa; y, además, ofrecen dirección y permiten la sinergia en la empresa. (Chiavenato, &. Sapiro, 2010, p. 38)

#### **a. OBJETIVOS A LARGO Y CORTO PLAZO**

Los objetivos que se establecen y comunican con claridad son vitales para el éxito por muchas razones, en primer lugar, los objetivos ayudan a los grupos de interés a entender su papel en el futuro de una empresa; además, proporcionan una base para

que los gerentes, cuyos valores y actitudes difieran, concuerden en la toma de decisiones. Una empresa reduce al mínimo los conflictos potenciales durante la implantación cuando alcanza un consenso en los objetivos durante las actividades de formulación de la estrategia. Los objetivos establecen las prioridades de la empresa; estimulan el desempeño y los logros; sirven como normas para evaluar a los individuos, grupos, departamentos, divisiones y empresas completas; proporcionan la base para el diseño de trabajos y las actividades de organización que se llevarán a cabo en una empresa; y, además, ofrecen dirección y permiten la sinergia en la empresa (David, 2003, p. 159)

#### **b. ESTRATEGIAS GENERICAS FUNCIONALES DE OPERACIÓN**

El análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo la toma de decisiones subjetivas con base en información objetiva. Este capítulo presenta conceptos importantes que ayudan a los estrategas a crear alternativas posibles, evaluar dichas alternativas y elegir un curso específico de acción; describe aspectos del comportamiento político, cultural, ético y de responsabilidad social en la formulación de la estrategia; presenta herramientas modernas para la formulación de estrategias y analiza el papel apropiado de una junta de directores. El análisis y la selección de la estrategia intentan determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa lograr su misión y objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, junto con la información de

las auditorías externa e interna, proporcionan una base para crear y evaluar alternativas de estrategias posibles. La identificación y la evaluación de las alternativas de estrategias deben permitir la participación de los gerentes y empleados que elaboraron con anterioridad las declaraciones de la visión y la misión de la empresa, llevaron a cabo la auditoría externa y condujeron la auditoría interna. Los representantes de cada departamento y división de la empresa deben formar parte de este proceso, como ocurrió en las actividades previas de formulación de la estrategia. Recordemos que la participación ofrece una oportunidad inmejorable a los gerentes y empleados para comprender lo que la empresa realiza y los motivos de su actuación, así como para comprometerse con la empresa a lograr sus objetivos. Todos los participantes en la actividad de análisis y selección de la estrategia deben contar con información sobre las auditorías externa e interna de la empresa. Esta información, junto con la declaración de la misión de la empresa, ayudará a los participantes a desarrollar sus propias mentes estrategias particulares que podrían beneficiar más a la empresa. La creatividad debe fomentarse en este proceso de pensamiento. (David, 2003, p.298)

#### **1.5.1.9 FACTORES CRITICOS**

Se trata en definitiva de identificar áreas y factores cuyo funcionamiento permitirán la implantación de una estrategia determinada. Deben considerarse factores internos y externos de la Organización, como actividades dentro de la organización que se deben realizar con especial atención, sucesos

externos sobre los cuales la organización puede tener o no control y áreas de la organización cuyo funcionamiento debe situarse a un nivel competitivo. (David, 2003, p.90)

**a. CLIENTES**

Este concepto se viene relacionado con el acto del poder adquirir y la capacidad del poder al elegir. Todo lo contrario al usuario es quien recibe al beneficio pretendido del producto, sea o no el comprador del mismo. (Varo, 1994, p. 12)

**b. PROVEEDORES**

Toda persona u organización que suministra materias primas, productos semielaborados o terminados, a otra, con el fin genérico de obtener un beneficio en esa transacción. (Santesmases, 2001, p. 148)

**c. EMPRESAS DEL SECTOR**

Se llama sector a cada conjunto de actividades productivas o comerciales determinadas en un lugar o en una parte. (Parkin, 2006, p. 67)

**d. POSIBLE COMPETENCIA**

Se podría definir la competencia como todas aquellas empresas o negocios que ofrecen bienes o servicios similares a los que tú estás ofertando. En este sentido, te sugerimos que prestes atención a los siguientes puntos para que competir con otros

sea un buen referente de tus habilidades. (David, 2003, p. 243)

#### **e. PRODUCTOS SUSTITUTOS**

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Como ejemplos están los fabricantes de contenedores de plástico que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminio; así como los productores de acetaminofén que compiten con otros productores de medicamentos contra el dolor de cabeza y los dolores en general. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto. (David, 2003, p. 101)

#### **1.5.1.10 OFERTA**

Se define la oferta como aquella cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender a los distintos precios del mercado. Hay que diferenciar la oferta del término de una cantidad ofrecida, que hace referencia a la cantidad que los productores están dispuestos a vender a un determinado precio. El sistema de economía de mercado, descansa en el libre juego de la oferta y la demanda. (Parkin, 2006 p. 126)

#### **a. SERVICIOS MINORISTAS**

Los canales de distribución son los organismos de servicio minorista o considerado en ventas al detalle

que se encargan de la tarea de distribución entre la empresa productora y los clientes. El nombre de la cadena de distribución viene del hecho de que los distribuidores están organizados uno detrás del otro en la tarea distributiva, constituyendo cada uno de ellos un eslabón de dicha cadena. (Arellano, 2000, p. 340)

#### **b. PRECIOS DE MERCADO**

En términos simples se puede entender a este es el precio de que se le asigna a bienes y servicios que se adquieren en un mercado concreto, estas dependen del tipo de mercado en que se entiende por precio depende directamente del valor de un bien y este equivale a la cantidad de trabajo necesario para producir este en cuestión esto es conocido como la teoría del valor trabajo. Este también es para tomar la decisión de cuanto producir por parte de los productores que es tomado en cuenta en las preferencias de los consumidores, dependiendo del precio para que pueda determinar qué cantidad se adquiriría a este precio. (Hoyo, 2012, p. 11)

#### **c. LUBRICANTES**

Son definidos como un agente separador entre dos componentes de rozamiento, antagonistas en movimiento relativo. Su tarea es la de impedir el contacto directo entre estos elementos reduciendo el desgastes por un lado y por otro lado, reduciendo y optimizando el rozamiento, además, el lubricante puede refrigerar hermetizar los puntos de rozamiento

impedir la corrosión o disminuir los ruidos de rodadura, para esto se puede decir que existe lubricantes sólidos, pastosos, liquidados y gaseosos. La selección de este es según la construcción, el par de materiales, las condiciones del entorno y los esfuerzos en el punto de rozamiento. (Heinz, 2005, p. 308)

#### **1.5.1.11 DEMANDA**

Se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado). La demanda es una función matemática. La demanda puede ser expresada gráficamente por medio de la curva de la demanda. La pendiente de la curva determina cómo aumenta o disminuye la demanda ante una disminución o un aumento del precio. Este concepto se denomina la elasticidad de la curva de demanda. (Parkin, 2006, p. 61)

##### **a. SERVICIOS DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO**

Toda máquina con una cantidad de sistema mecánico, electrónico comprende una multitud de piezas en movimiento, es normal que estas sufran durante su uso un desgaste y deterioro paulatino de los mismos. Esto varía según la intensidad y frecuencia de uso. Es por esto que corresponde trabajos de mantenimiento que son el conjunto de operaciones, trabajos que se realizan en una

máquina que puede incluir o no la sustitución o reparación de componentes o sistemas. Con el objetivo de mantener el buen estado de las mismas. (Gonzales, 2013, p. 269)

#### **b. EXPECTATIVAS Y REQUERIMIENTOS DE LUBRICANTES**

Los lubricantes líquidos se fabrican partiendo de una base, que puede ser un aceite mineral o sintético, a laque se añaden unos aditivos que confieren al aceite las propiedades específicas que requerirá el servicio en el que vaya a ser utilizado. Los lubricantes se pueden presentar en diferentes estados físicos: sólido, como el bisulfuro de molibdeno olíquidos como el aceite. Hay otros en los que no se puede aplicar solamente un estado, como son las grasas, porque el estado físico varía según su consistencia (este concepto se tratará posteriormente en profundidad, cuando se consideren las grasas) según las consideraciones y recomendaciones de el fabricante y usar la recomendación de este según sus requerimientos. (Elizagárate, 1998, p. 01)

#### **c. CONFIANZA DEL CONSUMIDOR**

El grado de optimismo ante la situación económica y grado de seguridad respecto a sus ingresos, es clave en el gasto del consumidor, es decir, es clave en el consumo, una de las actividades clave de la economía. De forma general, una confianza del consumidor alta propulsará la expansión económica al estar gastando más y no reteniendo el dinero y

recursos. Por el contrario, una confianza del consumidor baja se tenderá más al ahorro que al gasto lo que quita dinamismo económico y provoca contracción del crecimiento económico. (Ruiz de Maya &. Grande, 2013, p. 24).

#### **d. INGRESO FAMILIAR PERCAPITA EN AREQUIPA**

El ingreso per cápita es un cálculo que se realiza para determinar el ingreso que recibe, en promedio, cada uno de los habitantes de un país; es decir, en promedio, cuánto es el ingreso que recibe una persona para subsistir. Este cálculo se obtiene dividiendo el ingreso nacional entre la población total de un país. (Parkin, 2006, p. 19)

#### **1.5.2. MEJORA EN LAS VENTAS**

El caso que estamos estudiando se orienta a las ventas este como tal esta implementado dentro de la estrategia son la cantidad de ingresos realizados o a realizar por el vendedor, este se da por la mercadería que se proporcionan al comprador, al igual que la venta la promoción es un aspecto importante relacionado a la actividad comercial, la acción de ventas constituye una relación entre la empresa y sus compradores de sus productos y se sirve como canal de información y así en ambas direcciones. La implantación exitosa de la estrategia depende por lo general de la habilidad de una empresa para vender determinado producto y servicio. Las ventas incluyen muchas actividades de mercadotecnia como la publicidad, la promoción de ventas, la venta personal, la gerencia de la fuerza de ventas, las relaciones con los clientes y las relaciones con los intermediarios. La eficacia de

las diversas herramientas de ventas varía para los productos de consumo e industriales. La determinación de las fortalezas y las debilidades de una empresa, en la función de ventas de la mercadotecnia, es una parte importante del proceso de auditoría interna de la dirección estratégica. Entre otras formas o métodos a llevar la actividad de ventas y la que realiza actualmente la empresa es la Venta de mostrador lo que se conoce como tienda detallista La venta es un aspecto importante y practico en este tipo de negocio a pesar de que no se presenta la atención debida, de parte de los dueños o empresarios, es una necesidad entonces poner énfasis a la dirección de ventas, no guiándose por simples emociones o intuiciones circunstanciales, menos estar cayendo en una excesiva confianza de conocimiento de su sector y el comportamiento de mercado sin información certera, Es del interés del propietario de estas de este negocio que se tenga cuidado en la selección, capacitación y conducta de los vendedores (personal técnico en atención al cliente) así como también estar estructurado su sistema de remuneraciones. Como nos indica el centro regional de ayuda técnica agencia para el desarrollo internacional. (C.R.A., 1988, p. 99)

#### **1.5.1.12 PERSPECTIVAS**

Una empresa sin tomar en cuenta también las fortalezas y debilidades del rival. Una ofensiva estratégica debe basarse en las áreas fuertes en que la empresa tiene sus mayores ventajas competitivas sobre los rivales designados. Si una empresa tiene capacidades especialmente buenas de servicio al cliente, puede dirigir ventas especiales a los clientes de los rivales que ofrecen dicho servicio de manera inferior. Los atacantes con una marca reconocida y habilidades sólidas de marketing

pueden emprender acciones para arrebatar clientes de los rivales cuyas marcas tengan un reconocimiento débil. Hay un atractivo considerable al dedicarse a vender a los compradores de regiones en las que un rival tenga una participación de mercado escasa o aplique menos esfuerzos competitivos. Del mismo modo, puede ser prometedor prestar atención especial a segmentos de compradores que un rival deja de lado o no cuenta con preparación para atenderlo. (Thompson, &.Strickland, 2012, p. 61)

#### **a. COMPETITIVIDAD**

La innovación de productos es una fuerza impulsora fundamental en industrias como las de cámaras digitales, palos de golf, videojuegos, juguetes y medicamentos de prescripción. De modo similar, cuando las empresas tienen éxito al introducir nuevas formas de vender sus productos, pueden despertar el interés de los compradores, ampliar la demanda de la industria, elevar o reducir las barreras al ingreso, e incrementar la diferenciación del producto, cualquiera de las cuales pueden alterar la competitividad de una industria. (Thompson, &. Strickland, 2012, p. 74)

#### **b. PRODUCTIVIDAD**

Nos permite comprar en qué grado estamos aprovechando desde el punto de vista de una empresa los factores importantes de la producción. Además que con este esa medida la influencia de los trabajos desarrollados por el factor humano, que

se expresa en unidades de tiempo que se le ha sido asignado y ha sido invertido para conseguir algún objetivo. (Alfaro, &. Alfaro, 1999, p. 25)

#### **c. CLIENTES ESTABLES**

Marketing Relacional, en torno al concepto de confianza y compromiso como elementos básicos para mantener relaciones satisfactorias. En concreto, la noción de confianza como factores críticos en las relaciones exitosas de estos son clientes plenamente satisfechos con los servicios ofrecidos. (Suarez, 2006, p. 197)

#### **d. CLIENTES SELECCIONADOS**

Para seleccionar a los clientes estos tienen que ser segmentados, Para segmentar un mercado es necesario considerar una serie de variables que son brindarán la posibilidad de hacerlo de manera clara y precisa.

Variables demográficas: Tienen la característica particular de ser las únicas que se pueden medir de forma estadística. Como edad, sexo, nivel socio económico, estado civil, nivel de instrucción religión

Variable geográfica: son las variables ambientales que dan a las diferencias en la personalidad de comunidades por su estructura geográficas. Como son: unidad geográfica, condiciones geográficas, raza, tipo de población.

Variable Psicográficas: En la actualidad las variables Psicográficas han tenido una influencia total en los motivos y decisiones de compra del consumidor, no son claramente perceptibles y no siempre pueden

medirse, sin embargo, representan un excelente medio para posicionar y comercializar los productos de una empresa. Son: Grupos de referencia, clase social, personalidad, cultura, motivos de compra, ciclo de vida familiar.

Variable de posición del usuario o de uso: Este grupo de variables se refiere, tal como lo indica su nombre, a la disposición que tiene el consumidor ante la posible compra de un producto, es decir, a la posición que juega dentro de nuestro segmento de mercado. Son: frecuencia de uso, ocasión de uso, tasa de uso, lealtad, disposición de compra (Fernández, 2001, p. 13)

#### **1.5.1.13 METAS**

Las metas deben separarse en objetivos de desempeño para cada negocio, línea de productos, departamentos funcionales y unidades laborales individuales. El desempeño de la compañía no aprovechará todo su potenciala menos que cada unidad organizacional establezca y persiga objetivos de desempeño que contribuyan directamente a los resultados y productos deseados para la empresa. (Thompson, &.Strickland, 2012, p.33)

#### **a. FINANCIERAS**

Estos son una relación entre cifras extractadas de los estados financieros, y libros contables, estos también son un reflejo del cumplimiento de objetivos económicos de una empresa. Estos se puede llamar como el desempeño financiero, uno de los más importantes para empresa y medir su crecimiento

sería tomar en cuenta las ventas y utilidades de la misma, ya que esto refleja el retorno de la inversión y el retorno que se tiene sobre las ventas. (Martínez, 2004, p.97)

## **b. CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE**

El aprendizaje incluye, en primer lugar, la selección de los individuos mejor preparados para las misiones a desempeñar, lo que exige una adecuada adaptación del empleado al puesto y del puesto al empleado. La instrucción de los trabajadores que lo requieran y el reciclaje continuo de todos ellos, al objeto de asimilar las tecnologías emergentes y los cambios que resulten obligados como consecuencia de la variabilidad de los gustos y del mercado, obligarán a desarrollar objetivos relacionados con las cuatro fases que completan la secuencia de la formación: identificación de las necesidades, preparación de programas y material educativo, impartición de actividades de formación y evaluación de resultados en relación con la mejora evidente de los procesos.

El crecimiento del personal desarrolla la vertiente humanística de los sistemas de calidad. Ha sido definido como “empowerment” en los países anglosajones y sin que exista una exacta traducción a ese término, ese concepto de “aumento del poder” de los empleados puede dar una idea del deseo de transmitirles una mayor responsabilidad mediante la delegación inteligente de funciones y de capacidad de decisión. (Thompson, &. Strickland, 2012, p. 30)

### **c. POSICIONAMIENTO DE MERCADO**

Segmentación de un mercado mediante la creación de un producto que satisfaga las necesidades de un grupo selecto, mediante el uso de un atractivo distintivo de publicidad que cubra las necesidades de un grupo especializado, sin hacer cambios en el producto físico. (Thomas, &. Ronald, 2005, p. 123)

### **d. VENTAS**

Es la variable de marketing que se encarga de lograr que los productos de la empresa estén disponibles para los consumidores. La distribución relaciona la producción con el consumo. Tiene como misión poner un producto demandado a disposición del mercado, de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor. (Arellano, 2000, p. 339)

### **e. CLIENTES RENTABLES**

En una empresa para mantener la rentabilidad de la empresa es necesario acertar y ser específico en nuestro público y nuestros clientes para poder lograr esto tener en cuenta las especificaciones que nuestros clientes buscan además de esto tener consideración que la mayoría de nuestros clientes que mantengan un margen positivo dentro de nuestros ingresos, serán los que puedan sostener las ofertas a clientes menos rentables, lo que nos va a permitir aplicar ratios de rentabilidad: ingresos menos gastos por cliente igual a beneficio o a valor actual (Suarez, 2006: p. 77)

#### **f. CLIENTES NO RETANBLES**

A estos se pueden clasificar como los que nos compran categorías de producto que no son las más interesantes para nosotros, ya que las utilizamos para complementar otras categorías que nos compran clientes muy importantes. “Esos clientes pequeños (o equivocados) nos compran productos o servicios que nos dejan poco o muy poco dinero (Suarez 2006, p. 65)

#### **1.6. ANTECEDENTES**

Según una revisión a la fecha en las bibliotecas de Arequipa no se tienen referencia a una investigación relacionada específicamente con la empresa de servicios de lubricación A Toda Prueba S.R.L. La búsqueda de alguna investigación parecida o relativa nos indica que Sobre este tema en específico No se encuentre información Similar Además que cabe agregar que si se han encontrado temas similares o relacionados en planes estratégicos en diferentes aéreas e industrias pero Éstas no se relacionan directamente al tema estudiado.

#### **1.7. HIPÓTESIS**

Dado que se lleve a cabo la propuesta de plan estratégico de desarrollo comercial mediante el análisis interno y externo de la empresa.

Es probable que ello permita la mejora de las ventas para el periodo 2015-2017 de la empresa A Toda Prueba S.R.L. en el mercado de Arequipa.

## CAPITULO II

### PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

#### 2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

##### 2.1.1 AMBITO

El estudio se llevará a cabo en la provincia de Arequipa ciudad de Arequipa para la información interna de la empresa de servicios de lubricación A toda Prueba. S.R.L.

Para información del ambiente externo se usara a centros de Lubricación y tiendas de venta de Lubricantes e insumos ubicados en los distritos de Cerro Colorado y Sachaca específicamente en la zona denominada Carretera variante de Uchumayo del km1 al km5.

#### 2.2. TEMPORALIDAD

Para esta investigación se tomara un periodo de recolección de datos que se dará en un tiempo de 3 meses calendarios.

##### 2.2.1. UNIDADES DE ESTUDIO

Se tendrá la empresa la cual es un centro de lubricación con el nombre de A Toda A Prueba siendo esta empresa formal ya hace unos pocos años además como se ha mencionado esta investigación no se realizara encuestas para la información primaria, porque no se determinara universo y muestra ya que se tiene esta necesidad.

## 2.3. ESTRATEGIA DE RECOLECCION DE DATOS

### 2.3.1 EN LA PREPARACIÓN

En esta fase se acopiará la información necesaria para diseñar el plan de tesis, y se empezará a formular la ficha de observación documental de la propia empresa y del entorno en donde se desenvuelve esta, en los que quedará registrada la información de las secundarias y primarias.

### 2.3.2 EN LA EJECUCIÓN

Se realizara una entrevista a profundidad la cual es una técnica cualitativa de investigación de preferencias, de los consumidores, la cual se administrara de forma individual, eso será en un ambiente aislado.

### 2.3.3 TÉCNICAS

- **Observación**

La investigación descriptiva es aquella que se orienta a recolectar información relacionada con el estado real de las personas, objeto, situaciones, tal cual como se presentan en el momento de su recolección.

- **Encuesta**

Se Realizara además una Serie de preguntas estructuradas a nuestro público objetivo para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un nuestra investigación.

#### 2.3.4 INSTRUMENTOS

- **Ficha de Observación documentada**

Se llevara registro de una observación indirecta donde se revisan fuentes de información primaria y secundaria.

- **Entrevista**

Se recurrirá para buscar información del análisis externo como interno en datos de organismos oficiales como el ministerio de economía y finanzas banco central de reserva, ministerio de la producción, Superintendencia de Administración tributaria, Ministerio de trabajo.

#### 2.3.5 ANALISIS

Al tener la información en archivo se procederá a analizar la misma y llevar a cabo la interpretación de los resultados sobre todo aquella información acopiada atreves de la utilización de programa estadístico de herramienta informática Microsoft Excel 2010.

#### 2.3.6 PRESENTACION DE RESULTADOS

Se consolidará información que se vaya a recabar después de haber utilizado las herramientas y técnicas descritas para ser presentadas en cuadros estadísticos desarrollados de forma analítica cada uno de los resultados obtenidos.

## **2.4. RECURSOS NECESARIOS**

### **2.4.1 RECURSOS HUMANOS**

Del presente trabajo será responsable el encargado del proyecto.

### **2.4.2 RECURSOS MATERIALES**

- Laptop.
- Impresora.
- Cámara filmadora.
- Cámara fotográfica.
- USB.
- Libreta de notas.
- Lapiceros.
- Papel.
- Servicio de fotocopiado.
- Servicio de anillado y empastado.
- Otros útiles de escritorio.

### **2.4.3 RECURSOS FINANCIEROS**

El responsable del presente trabajo de investigación cubrirá íntegramente los gastos en que se incurra para la realización del estudio.

## 2.5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TABLA N° 3: CRONOGRAMA DE LA INVESTIGACION

| ACTIVIDADES                                 | Mayo |   |   |   | Junio |   |   |   | Julio |   |   |   |
|---------------------------------------------|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
|                                             | 1    | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |
| Acopio de información Primaria y Secundaria |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Presentación del plan de tesis              |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Aprobación del plan de tesis                |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Aplicar los instrumentos                    |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Análisis de la información                  |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Redacción del borrador de tesis             |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Presentar el borrador de tesis              |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Aprobación del borrador de tesis            |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Sustentación                                |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |

Fuente y Elaboración: Propia

## ANEXO N° 02: FICHA DE OBSERVACION

### INFORME DE DIAGNOSTICO GENERAL

**Principales Rubros de ingreso y egresos comparativos con años anteriores.**

La empresa se dedica a la venta de lubricantes y el servicio de aplicación de estos, los costos son mínimos aun que considerables a la frecuencia de uso de maquinaria que se utiliza para la aplicación de estos, la empresa ha tenido un crecimiento en sus operaciones.

**Análisis del Negocio Considerado Actividades Rentables aquellas que requieran apoyo.**

La empresa necesita tener un mayor control sobre su planificación y planes de acción a futuro para poder tener mayor cobertura de mercado y amplitud de cartera.

### DIAGNOSTICO GENERAL

| Área Crítica      | Problemas Actuales y Potenciales                                  | Nivel Crítico |       |      |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------|-------|------|
|                   |                                                                   | Alto          | Medio | Bajo |
| Finanzas          | Indicadores de Gestión no considerados                            |               | X     |      |
| Ventas            | Cartera de clientes no formalizada ni estandarizada               | X             |       |      |
| Inventarios       | Pobre sistema de gestión de inventarios                           | X             |       |      |
| Informática       | Inexistente control de informática                                |               | X     |      |
| Créditos y Cobros | Buena calificación bancaria y estados financieros sanos           |               |       | X    |
| Compras           | Precios por mejorar con proveedores.                              |               |       | X    |
| Recursos Humanos  | Inexistencia de manuales de función, inexistencia de organigramas |               | X     |      |

**Fuente y Elaboración: Propia**

### Evaluación Global de la Empresa

| Evaluación Interna                                                                                        | ¿Existencia? |    | ¿Está Documentada? |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----|--------------------|----|
|                                                                                                           | SI           | NO | SI                 | NO |
| Estructura formal de la Organización                                                                      | SI           |    |                    | NO |
| la empresa tiene Objetivos a Largo Plazo<br>misión visión                                                 |              | NO |                    | NO |
| Políticas y Manuales de procedimientos                                                                    |              | NO |                    | NO |
| Registros de productos de comercialización                                                                | SI           |    |                    | NO |
| La empresa tiene gestión en la información de<br>gestión interna de los periodos actuales o<br>anteriores |              | NO |                    | NO |
| tiene documentación relativa a la adquisición de<br>mercadería                                            | SI           |    | SI                 |    |
| Formas de Comunicación entre el responsable<br>de la empresa y sus empleados                              |              | NO |                    | NO |
| Tiene políticas de administración y ventas y<br>manuales de procedimiento.                                |              | NO |                    | NO |
| Control de operaciones, y principales clientes<br>organización de cartera                                 | SI           |    |                    | NO |
| Procedimientos y manuales de almacenaje y<br>productos adquiridos, control de rotación de<br>mercadería   |              | NO |                    | NO |
| Control de sistema de seguridad y<br>procedimientos.                                                      |              | NO |                    | NO |
| Planificación en Marketing y ventas.                                                                      |              | NO |                    | NO |

Fuente y Elaboración: Propia

### Problemas Específicos

| Características            | Ponderación |          |      |     |
|----------------------------|-------------|----------|------|-----|
|                            | Excelente   | Muy Bien | Bien | Mal |
| Metas y Objetivos          |             |          | X    |     |
| Estructura Organizacional  |             |          | X    |     |
| Políticas y Procedimientos |             |          |      | X   |
| Planeación Estratégica     |             |          |      | X   |
| Controles de Gestión       |             |          |      | X   |
| Indicadores de Gestión     |             |          |      | X   |
| Controles Internos         |             |          |      | X   |

Fuente y Elaboración: Propia

### Censo de Lubricentros a Nivel Arequipa

| Distrito                      | Cantidad de Lubricentros |
|-------------------------------|--------------------------|
| Cayma                         | 6                        |
| Cerro Colorado                | 56                       |
| Hunter                        | 14                       |
| Jose Luis Bustamante Y Rivero | 24                       |
| Mariano Melgar                | 18                       |
| Miraflores                    | 23                       |
| Paucarpata                    | 55                       |
| Sachaca                       | 20                       |
| Selva Alegre                  | 2                        |
| Socabaya                      | 8                        |
| Tiabaya                       | 2                        |
| Yanahuara                     | 6                        |
| <b>Total general</b>          | <b>234</b>               |

Fuente y Elaboración: Propia

### Censo de locales comerciales dedicados a suministros vehiculares en la zona de la variante de Uchumayo del KM 1 AL KM 5

| Rótulos de fila                                                 | Cuenta de nombre del local |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Ferretería                                                      | 6                          |
| Servicios y Repuestos de Vehículos y Camiones                   | 28                         |
| Estación de Servicios de Lubricación Vehicular                  | 11                         |
| Venta y Servicio de Baterías                                    | 5                          |
| Alquiler y Repuestos de Maquinaria Pesada                       | 1                          |
| Servicios de Taller Mecánico de Fabricación de Piezas Mecánicas | 12                         |
| Venta y Servicio de Neumáticos                                  | 10                         |
| laboratorio de inyectores                                       | 2                          |
| Venta de Radiadores                                             | 1                          |
| Suministros Electrónicos de Vehículos                           | 2                          |
| Venta de Muelles, Frenos y Embragues                            | 2                          |
| <b>Total general</b>                                            | <b>80</b>                  |

Fuente y Elaboración: Propia

## ANEXO N° 03: ENCUESTAS A CLIENTES

### UNIVERSO PARA ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA A TODA PRUEBA

- **Tipo de muestreo.**

El muestreo probabilístico estratificado.

- **Instrumentos.**

La guía de entrevista y la guía de encuesta como instrumento de investigación porque tiene nos permite obtener información con un grado de confiabilidad mayor a otros instrumentos.

- **Determinación de la Muestra.**

Consideramos dos variables en la determinación de la muestra:

- Número de vehículos registrados en Arequipa Metropolitana.
- Estratificación por clientes de la empresa A toda Prueba. S.R.L.

Nuestro mercado objetivo considera a personas que tienen uso de vehículos y ha estos se les realiza mantenimiento, además que estos sean clientes de empresa o tengan uso de sus servicios. Para obtener el tamaño de la muestra se empleó la siguiente formula.

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

**Donde:**

n = tamaño de la muestra real, lo que buscamos conocer.

Z= nivel de confianza, Z= 1.95

P= proporción de la población que tiene la característica que nos interesa medir es de 0.5%, p= 0.5

q= (1- p) es la proporción de la población que no tiene la característica que nos interese medir, q= 0.5

EE= máximo de error permisible. EE= 0.05

N= tamaño de cantidad de vehículos al 2014 en la provincia de Arequipa.  
(Fuente: Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Reporte 2014)

$$n = \frac{(0.5) (0.5) (1.95)^2 (246311)}{(0.05)^2 (246311) - 1 + (0.5) (0.5) (1.95)^2}$$

$$n = 384$$

El total de encuestas a tomar será de 384 encuestas

## FORMATO ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA A TODA PRUEBA

1. ¿Tiene usted una unidad vehicular?  
A. Si B. No
2. ¿Qué tipo de unidad vehicular tiene Ud.?  
A. Auto C. Camioneta D. Utilitario  
B. Bus E. Camión
3. ¿Cuál es el uso que la a esta unidad?  
A. Uso particular B. Herramienta de trabajo
4. ¿esta unidad es propiedad de?  
A. Propia B. De una empresa o  
alquilada
5. ¿Cuánto gasta en el manteniendo del vehículo mensualmente?  
A. Entre S/. 50 y S/. 100 C. Entre S/. 151 y S/. 250 E. Entre S/. 400 a más  
B. Entre S/. 101 y S/. 150 D. Entre S/.251 y S/. 400
6. ¿Cada cuanto hace mantenimiento al vehículo?  
A. Cada mes C. Cada 4 meses E. Cada 12 meses  
B. Cada 2 meses D. Cada 6 meses
7. ¿Cada cuanto cambia el aceite de su unidad?  
A. Cada mes C. Cada 4 meses E. Cada 12 meses  
B. Cada 2 meses D. Cada 6 meses
8. ¿Hace cuanto es usted cliente de esta empresa?  
A. Es la primera vez que vengo B. Hace más de un mes D. Más de 1 año  
C. Medio Año E. Más de 2 años
9. ¿Tiene usted confianza en el servicio que se le brinda aquí?  
A. Si B. No

C. indiferente

10. ¿A usted quien le recomendó la marca del lubricante?

- A. El mecánico
- B. El vendedor
- C. Un amigo
- D. Investigación técnica(manual de usuario – internet)

11. ¿Qué marca prefiere de lubricantes para su motor?

- A. Amalie
- B. Castrol
- C. Chevron
- D. Gulf
- E. Mobil
- F. Repsol
- G. Shell
- H. Otros.

12. ¿Cuánto de lubricantes usa?

- A. 3 litros
- B. 1 Galón
- C. 2 galones
- D. Medio Balde
- E. Un Balde
- F. Dos Baldes

13. ¿Recomendaría esta empresa para otras personas?

- A. SI
- B. NO

14. ¿Cuántos años de experiencia tienen Ud. en mantenimiento vehicular?

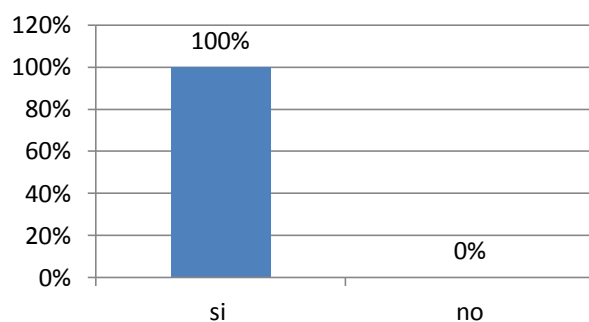
- A. Menos de un año
- B. 1 año
- C. 2 años
- D. Más de 2 años

15. ¿Le gustaría recibir o que le ofrezcan algo o hacer algo mientras se da el servicio de lubricación vehicular?

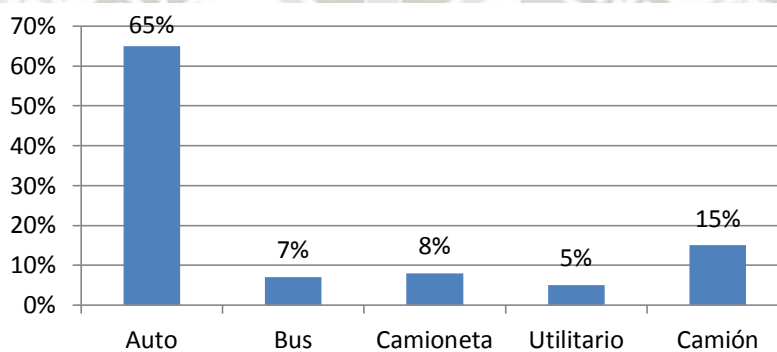
- A. Venta de Baterías
- B. Venta de llantas
- C. Venta de repuestos
- D. Taller Mecánica
- E. Otros servicios automotrices
- F. Otros servicios en genera

## RESULTADOS DE ENCUESTA

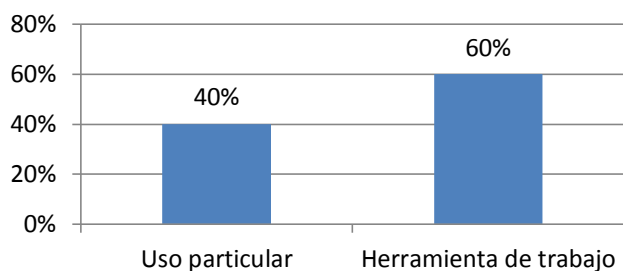
1. ¿Tiene usted una unidad vehicular?



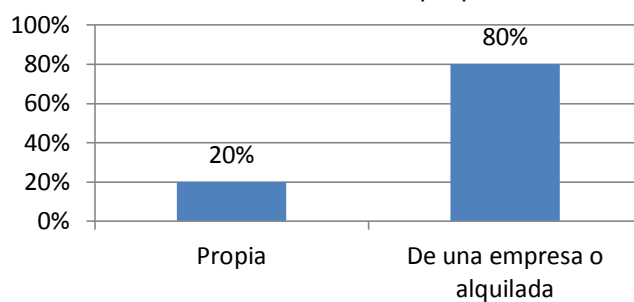
2. ¿Qué tipo de unidad vehicular tiene Ud.?



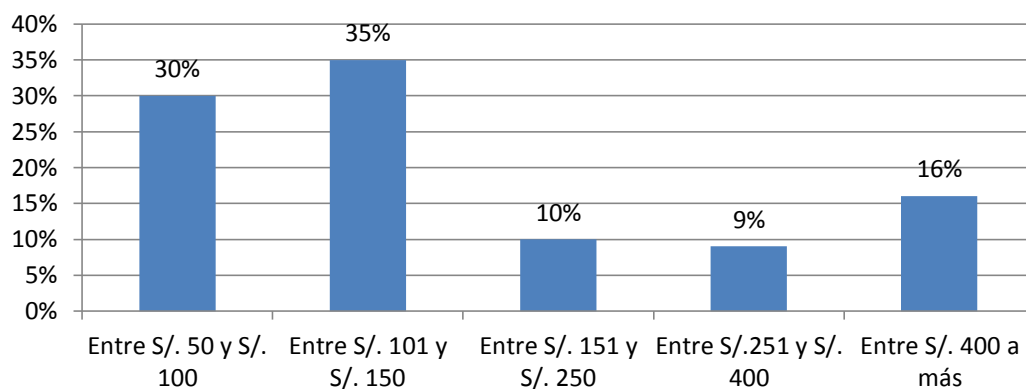
3. ¿Cuál es el uso que le da a esta unidad?



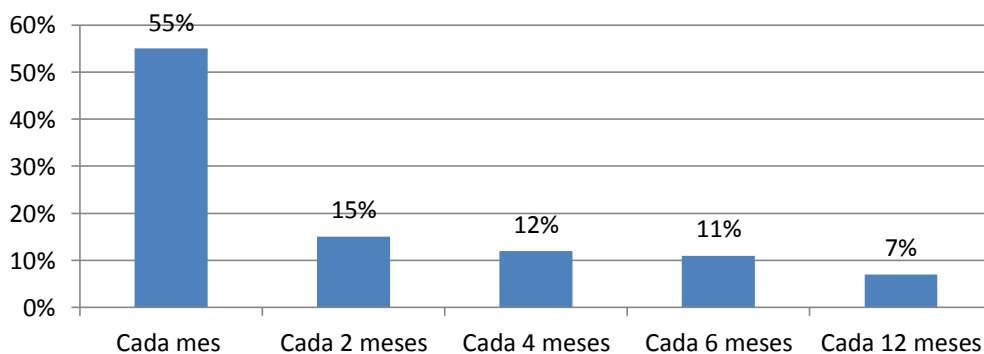
4. ¿esta unidad es propiedad de?



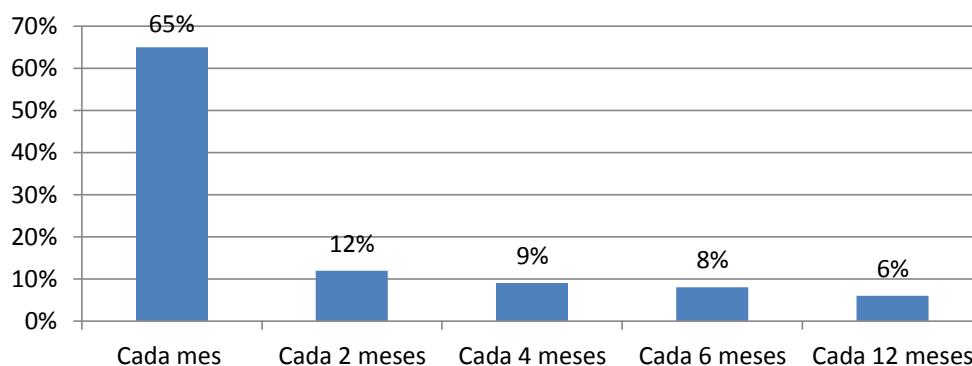
5. ¿Cuánto gasta en el mantenimiento del vehículo mensualmente?



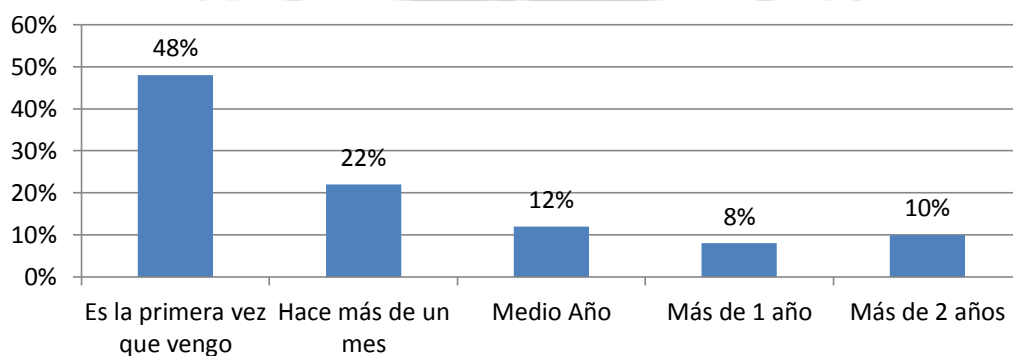
6. ¿Cada cuanto hace mantenimiento al vehículo?



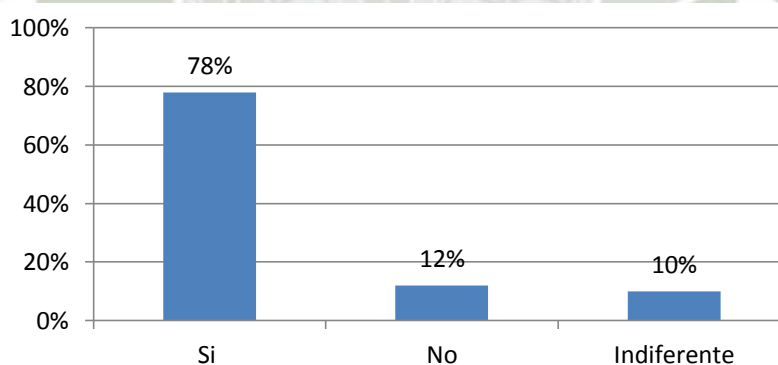
7. ¿Cada cuanto cambia el aceite de su unidad?



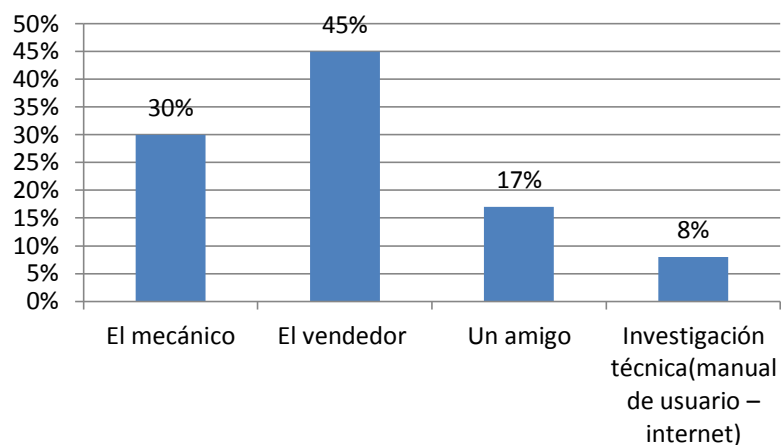
8. ¿Hace cuanto es usted es cliente de esta empresa?



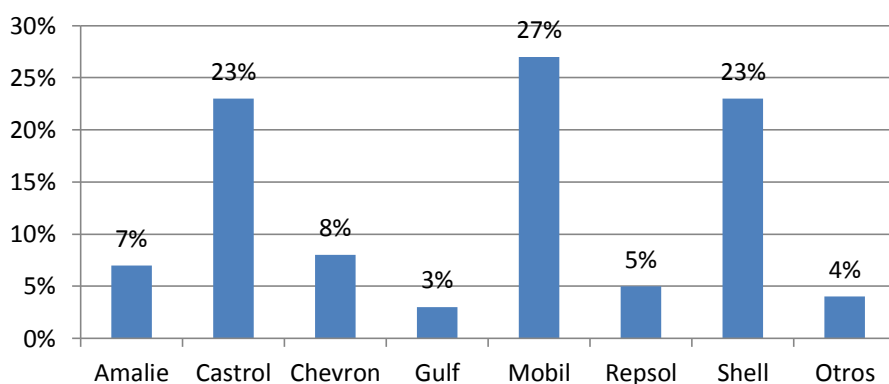
9. ¿Tiene usted confianza en el servicio que se le brinda aquí?



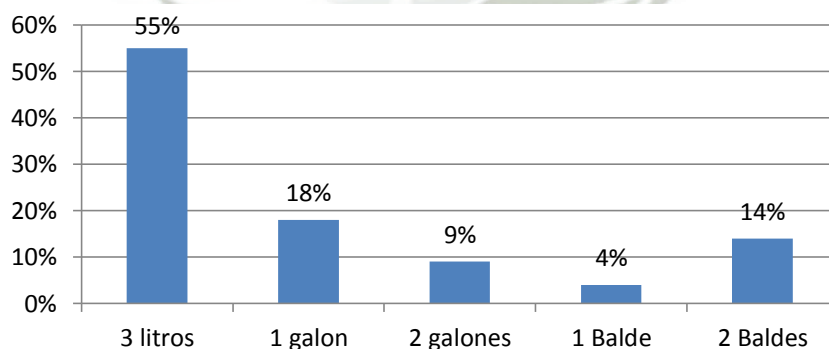
10. ¿A usted quien le recomendó la marca del lubricante?



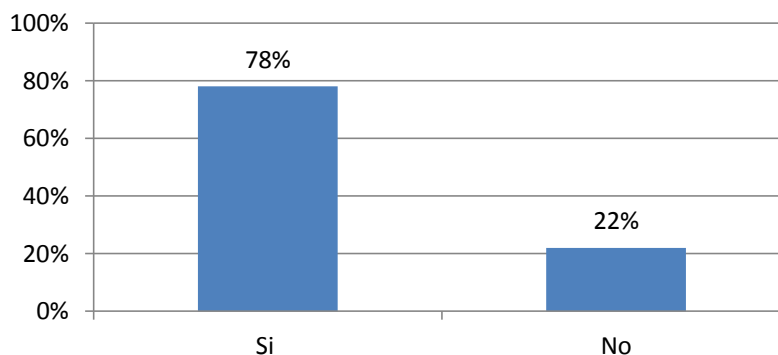
11. ¿Qué marca prefiere de lubricantes para su motor?



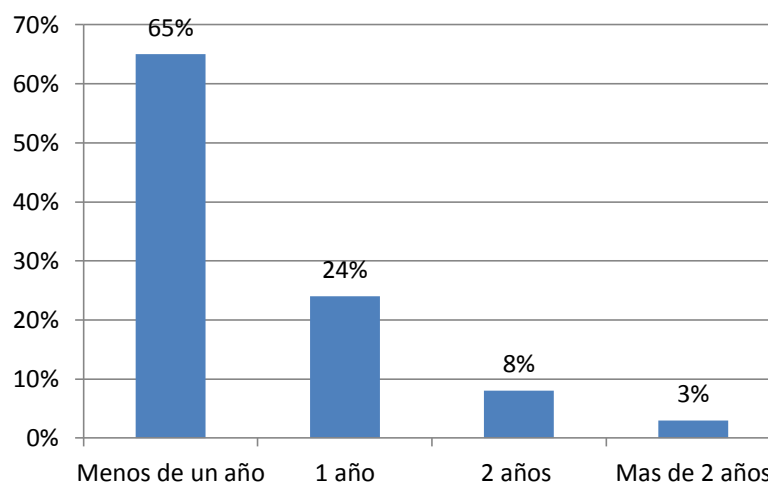
12. ¿Cuánto de lubricantes usa?



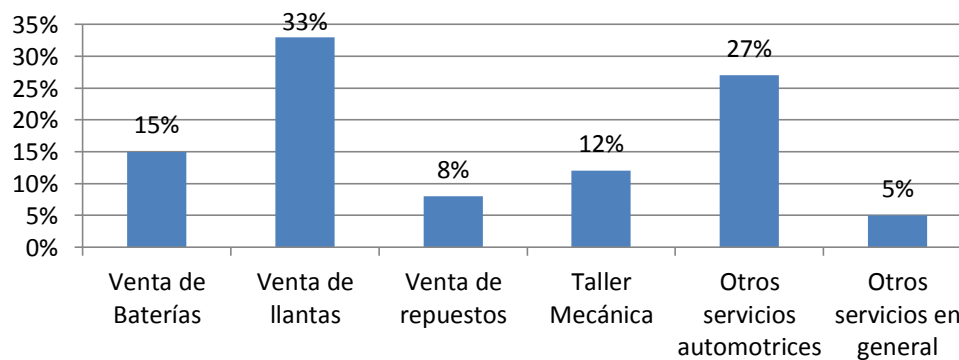
13. ¿Recomendaría esta empresa para otras personas?



14. ¿cuántos años de experiencia tienen Ud. en mantenimiento vehicular?



15. ¿Le gustaría recibir o que le ofrezcan algo o hacer algo mientras se da el servicio de lubricación vehicular?



## ANEXO N° 04: ENCUESTAS A EMPRESAS

### UNIVERSO PARA ENCUESTAS DIRIGIDAS A LAS EMPRESAS COMPETIDORAS EN AREQUIPA DE LA EMPRESA A TODA PRUEBA

- **Tipo de muestreo.**

El muestreo probabilístico estratificado.

- **Instrumentos.**

La guía de entrevista y la guía de encuesta como instrumento de investigación porque tiene nos permite obtener información con un grado de confiabilidad mayor a otros instrumentos.

- **Determinación de la Muestra.**

Consideramos dos variables en la determinación de la muestra:

- Número de empresas dedicadas al servicio y venta de lubricantes en Arequipa Metropolitana.
- Estratificación por distrito.

Nuestro mercado objetivo considera a empresas que tienen uso de vehículos y ha estos se les realiza mantenimiento, además que estos sean clientes de empresa o tengan uso de sus servicios. Para obtener el tamaño de la muestra se empleó la siguiente formula.

|       |                       |
|-------|-----------------------|
| $n =$ | $Z^2 p q N$           |
|       | $e^2 (N-1) + Z^2 p q$ |

**Donde:**

n = tamaño de la muestra real, lo que buscamos conocer.

Z= nivel de confianza, Z= 1.95

P= proporción de la población que tiene la característica que nos interesa medir es de 0.5%, p= 0.5

q= (1- p) es la proporción de la población que no tiene la característica que nos interese medir, q= 0.5

EE= máximo de error permisible. EE= 0.05

N= tamaño de cantidad de Arequipa.

$$n = \frac{(0.5) (0.5) (1.95)^2 (234)}{(0.05)^2 (234) - 1 + (0.5) (0.5) (1.95)^2}$$

**n= 146**

El total de encuestas a tomar será de 146 encuestas

## ENCUESTAS DIRIGIDAS A LAS EMPRESAS COMPETIDORAS EN AREQUIPA DE LA EMPRESA A TODA PRUEBA

1. ¿Cuántos Galones Compra?
  - a. entre 1001 y 2500
  - b. entre 101 y 150
  - c. entre 151 y 250
  - d. entre 2501 a mas
  - e. entre 251 y 300
  - f. entre 30 y 50
  - g. entre 301 y 500
  - h. entre 501 y 1000
  - i. entre 51 y 100
  - j. menos de 29
2. ¿Con que frecuencia compra lubricantes esa cantidad de la pregunta anterior?
  - a) Bimestral
  - b) Mensual
  - c) Quincenal
  - d) semanal
3. ¿Cuántos Clientes atienden al día?
  - a) de 1 a 10
  - b) de 30 a mas
  - c) entre 11 y 15
  - d) entre 16 y 20
  - e) entre 21 y 30
4. ¿Cuánto es su tiempo de atención al día?
  - a. Mañana
  - b. por horas
  - c. Según día
  - d. Todo el día
5. ¿Cuál es marca que vende más?
  - a) Amalie
  - b) Castrol
  - c) Chevron
  - d) Gulf
  - e) Mobil
  - f) Repsol
  - A. Shell
6. ¿En qué presentación es que se vende más este producto?
  - a. 2 galones
  - b. Balde
  - c. Galón
  - d. Litros
7. ¿A qué tipo de vehículos se aplican sus lubricantes entre ligeros y pesados?
  - a) Ligero
  - b) Ligero/Pesado
  - c) Pesado

8. ¿Qué tipo de lubricantes vende en su establecimiento?

- a) Diesel
- b) Gasolina
- c) Gasolina/  
Diesel

9. ¿Qué tipo de clientes atiende en su lubricentros?

- a) Particular/Empresa
- b) Particular

10. ¿Cuántas empresas de transporte tiene dentro de su cartera?

- a) de 1 a 5
- b) de 11 a 15
- c) de 16 a mas
- d) de 6 a 10
- e) ninguna

11. ¿Además de llevar la venta de lubricantes tendría otro negocio? (si respondió si pasa a la siguiente pregunta si respondió no fundamente porque no en la siguiente pregunta)

- a) No
- b) Si

12. ¿Cuál negocio llevaría a cabo?

- a) Baterías
- b) No tiene  
Espacio
- c) Llantería
- d) Tienda de  
Repuestos

13. ¿Qué beneficios le dan sus proveedores?

- a) Incentivo  
s
- b) Precio
- c) Promoció  
n
- d) Todos

14. ¿Cual es segmento social del provienen sus clientes?

- a) A
- b) B
- c) C

15. ¿Cuál es la forma de pago que tienen sus clientes?

- a) Contado
- b) Contado/Crédito
- c) Crédito

16. ¿En que lo apoya más sus proveedores? Califique las siguientes opciones del 1 al 4 Siendo 1 como menos apoyo 2 regular débil 3 regular fuerte 4 fuerte apoyo.

- |                      |                                      |             |
|----------------------|--------------------------------------|-------------|
| a) Equipos<br>varios | b) Capacitaciones<br>c) Señalización | d) Overoles |
|----------------------|--------------------------------------|-------------|

17. ¿Cuántos locales de los que administra, su empresa, se dedican a la comercialización y servicio de lubricantes vehiculares?

- |                  |                        |                       |
|------------------|------------------------|-----------------------|
| a) tiene 1 local | b) tienen 3<br>locales | c) tiene 2<br>locales |
|------------------|------------------------|-----------------------|

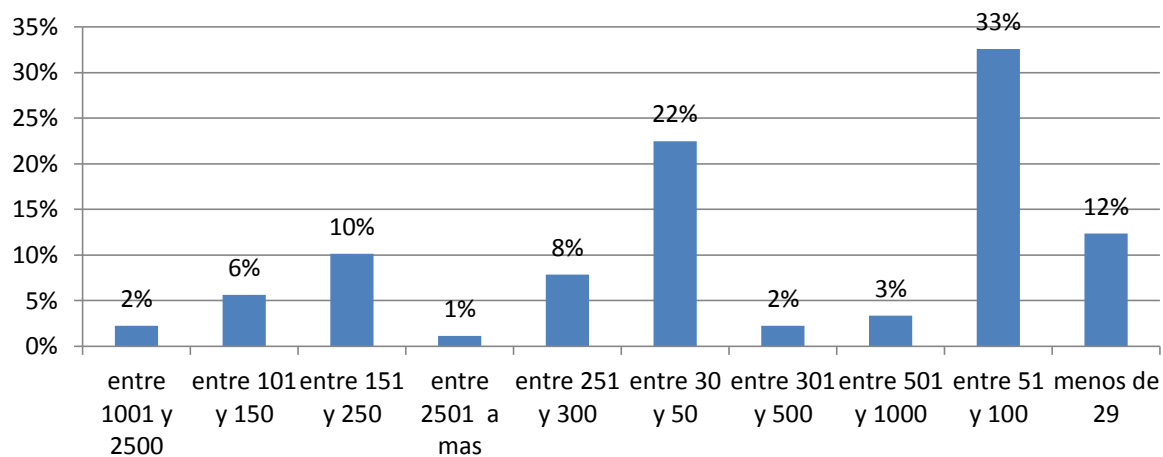
18. ¿Tiene un plan estratégico?

- |       |       |
|-------|-------|
| a) Si | b) No |
|-------|-------|

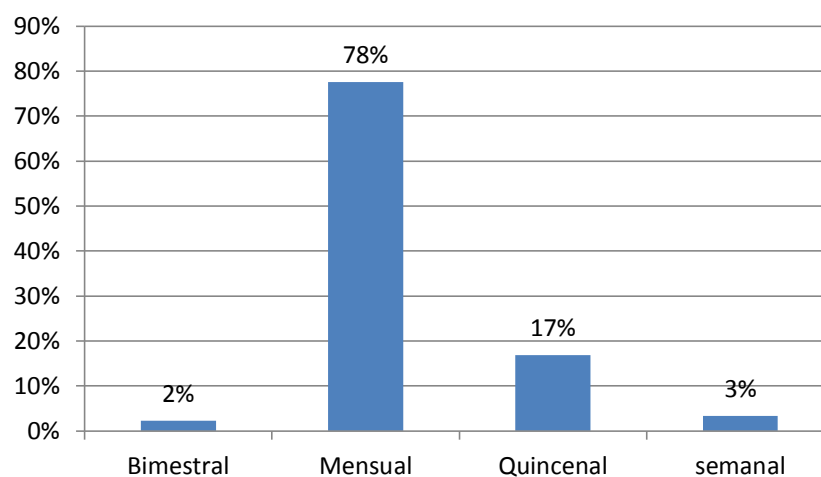


## RESULTADOS DE ENCUESTA

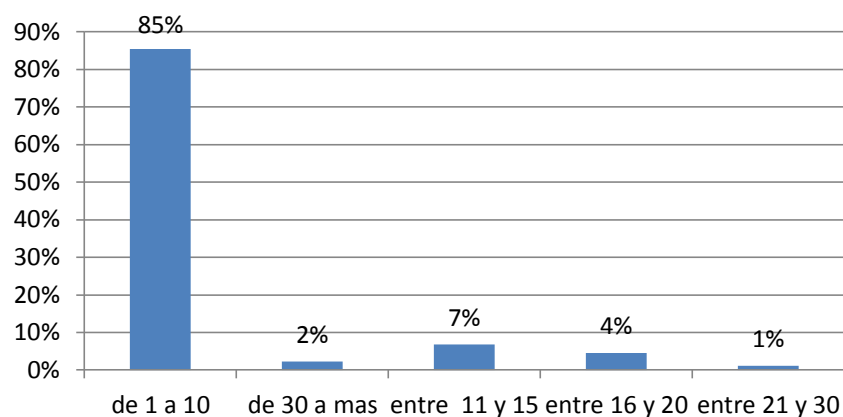
### 1. ¿Cuántos Galones Compra?



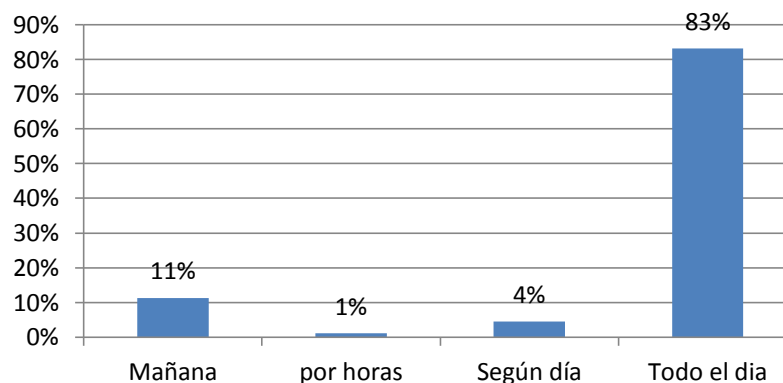
### 2. ¿Con que frecuencia compra lubricantes?



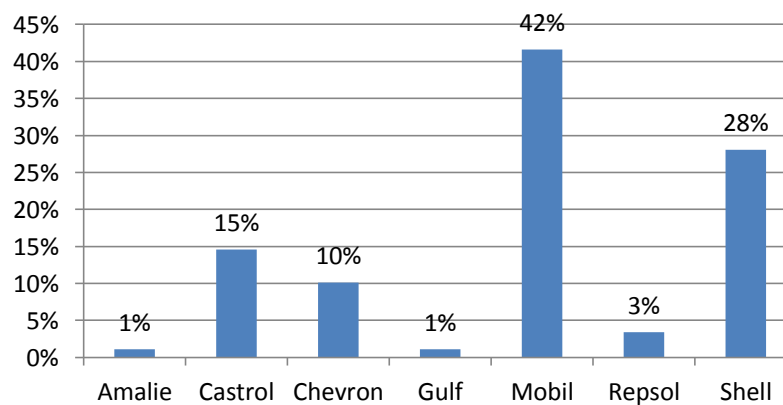
### 3. ¿Cuántos Clientes atienden al día?



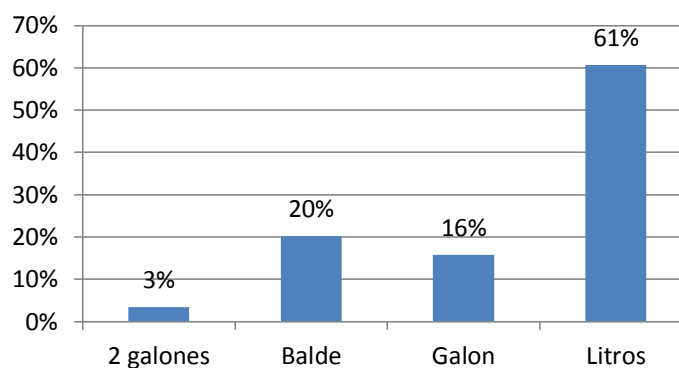
### 4. ¿Cuánto es su tiempo de atención al día?



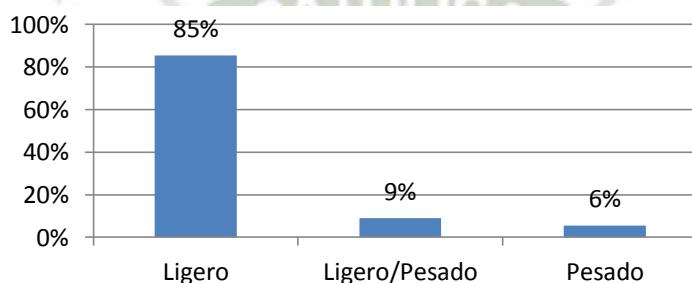
### 5. ¿Cuál es marca que vende más?



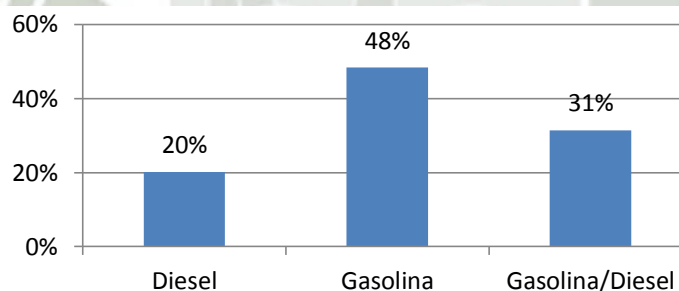
6. ¿En qué presentación es que se vende más este producto?



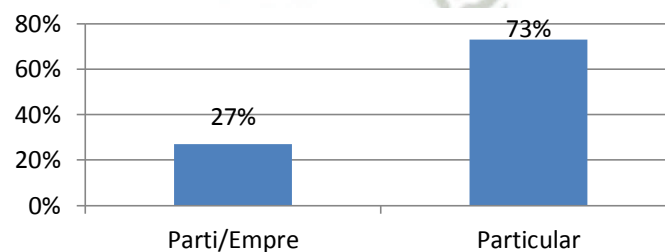
7. ¿A qué tipo de vehículos se aplican sus lubricantes entre ligeros y pesados?



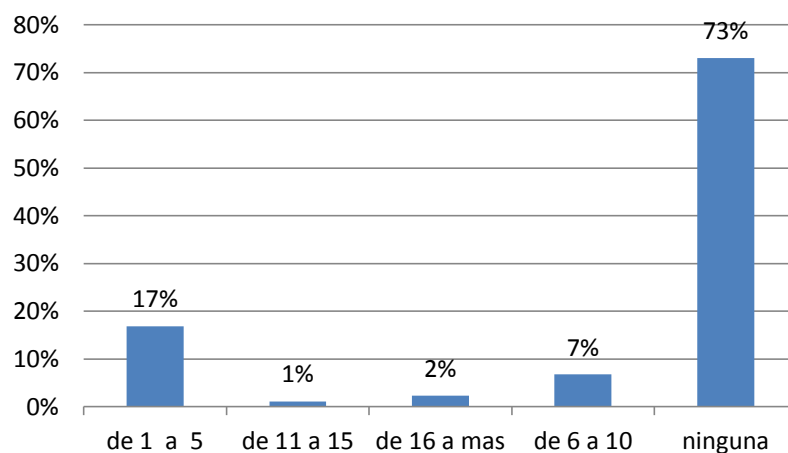
8. ¿Qué tipo de lubricantes vende en su establecimiento?



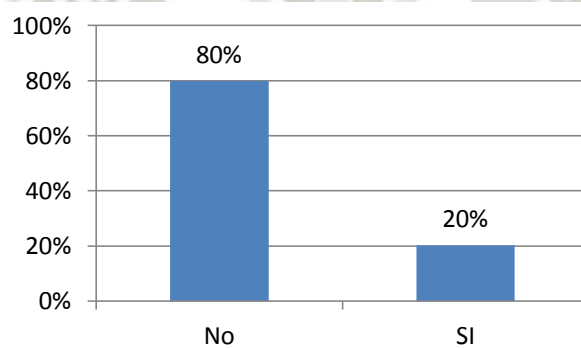
9. ¿Qué tipo de clientes atiende en su lubricentros?



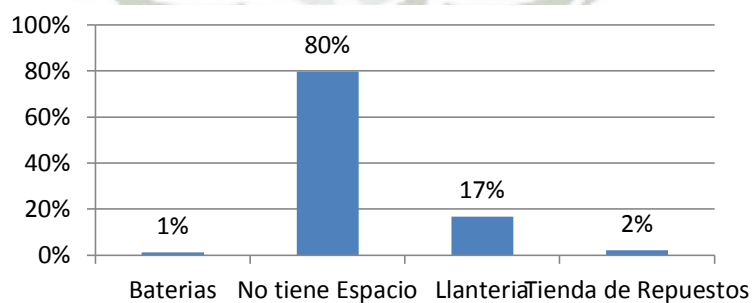
10. ¿Cuántas empresas de transporte tiene dentro de su cartera?



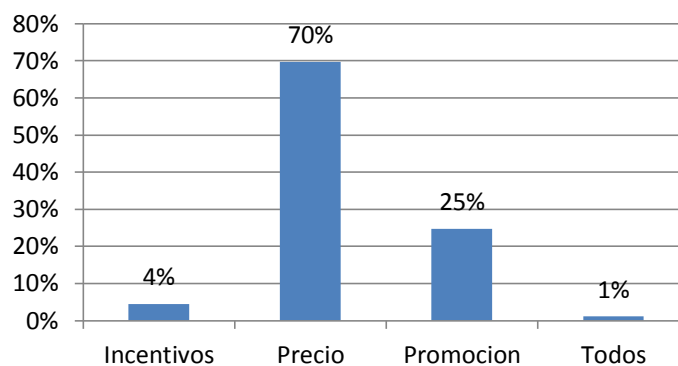
11. ¿Además de llevar la venta de lubricantes tendría otro negocio? (si respondió si pasa a la siguiente pregunta si respondió no fundamente porque no en la siguiente pregunta)



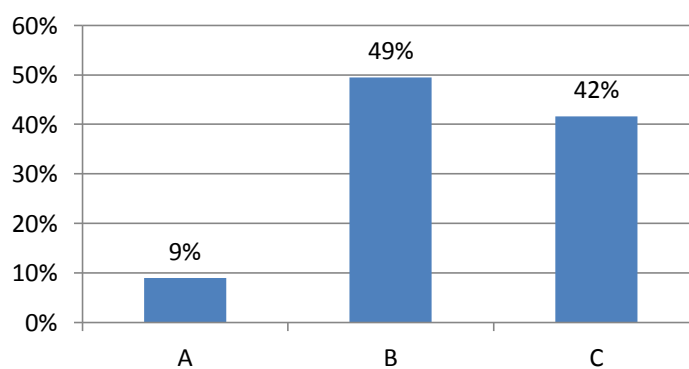
12. ¿Cuál negocio llevaría a cabo?



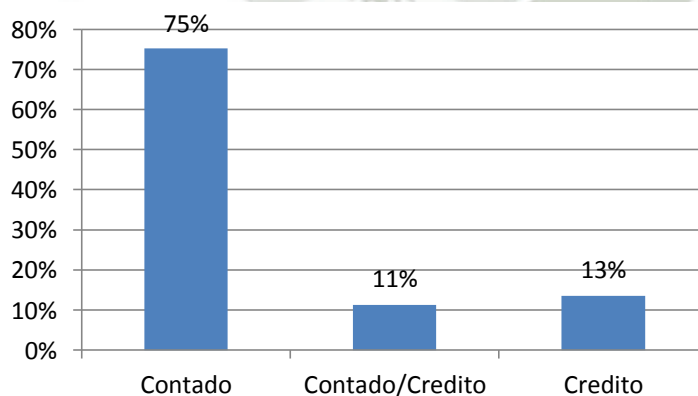
13. ¿Qué beneficios le dan sus proveedores?



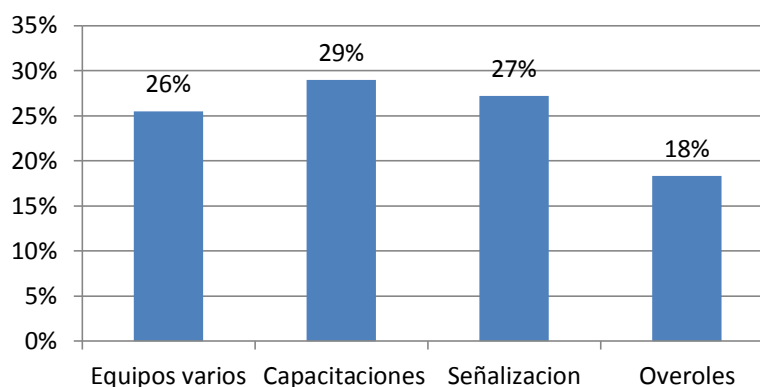
14. ¿Cual es segmento social del provienen sus clientes?



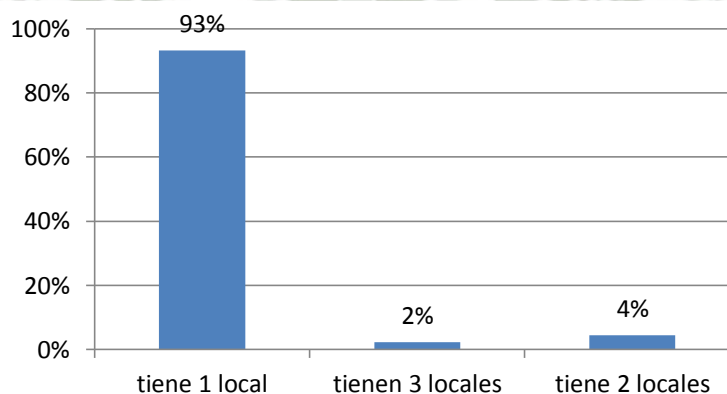
15. ¿Cuál es la forma de pago que tienen sus clientes?



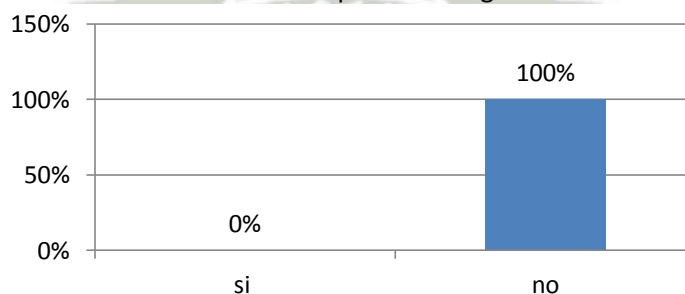
16. ¿En que lo apoya más sus proveedores? Califique las siguientes opciones del 1 al 4 Siendo 1 como menos apoyo 2 regular débil 3 regular fuerte 4 fuerte apoyo.



17. ¿Cuántos locales de los que administra, su empresa, se dedican a la comercialización y servicio de lubricantes vehiculares?



18. ¿Tiene un plan estratégico?



## ANEXO N° 05: CONTABILIDAD

### A TODA PRUEBA S.R.L.

#### BALANCE GENERAL

AL 31 DICIEMBRE DEL 2014 Y 2013

(Expresado en Nuevos Soles)

|                                              | AI 31 DE DICIEMBRE |                   |
|----------------------------------------------|--------------------|-------------------|
|                                              | 2014               | 2013              |
| ACTIVO                                       | SI.                | SI.               |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                      |                    |                   |
| Caja y Bancos                                | 109,139.57         | 98,746.54         |
| Clientes                                     | 82,426.00          | 71,079.32         |
| Otras Cuentas por Cobrar                     | 21,572.08          | 19,005.12         |
| Servicios y otros contratados por anticipado | 8,664.32           | 19,679.77         |
| <b>&lt; Total Activo Corriente</b>           | <b>221,801.97</b>  | <b>208,510.75</b> |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                   |                    |                   |
| Inmuebles, maquinaria y equipo               | 36,763.54          | 39,278.17         |
| Depreciación y Amortización Acumulada        | -9,819.54          | -8,092.72         |
| Activo Diferido                              | 2,027.00           | 3,027.00          |
| <b>Total Activo No Corriente</b>             | <b>28,971.00</b>   | <b>34,212.45</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                          | <b>250,772.97</b>  | <b>242,723.20</b> |
| PASIVO Y PATRIMONIO                          |                    |                   |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                      |                    |                   |
| Tributos y Aportes al sistema de pensiones   | 11,861.60          | 11,861.60         |
| Remuneraciones y participaciones por pagar   | 2,386.05           | 2,386.05          |
| Cuentas por pagar comerciales                | 566.47             | 3,579.00          |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>                | <b>14,814.12</b>   | <b>17,826.65</b>  |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>                   |                    |                   |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>             | <b>0.00</b>        | <b>0.00</b>       |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                          | <b>14,814.12</b>   | <b>17,826.65</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                            |                    |                   |
| Capital                                      | 50,000.00          | 50,000.00         |
| Resultados Acumulados                        | 34,172.00          | 25,978.04         |
| Resultado del ejercicio                      | 151,786.85         | 148,918.51        |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                      | <b>235,958.85</b>  | <b>224,896.55</b> |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>             | <b>250,772.97</b>  | <b>242,723.20</b> |

**A TODA PRUEBA S.R.L.**  
**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS POR FUNCION**  
**POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 Y 2013**  
**(Expresado en Nuevos Soles)**

|                                    |                | 2014                     | 2013                     |
|------------------------------------|----------------|--------------------------|--------------------------|
|                                    |                | <u>SI.</u>               | <u>SI.</u>               |
| Venta de Servicios                 | <b>Nota 11</b> | 160,012.00               | 145,679.00               |
| Costo de Servicio                  | <b>Nota 12</b> | ( 126,324.00)            | ( 114,435.55)            |
| <b>VENTAS NETAS</b>                |                | <u>33,688.00</u>         | <u>31,243.45</u>         |
| <br>Gastos de Ventas               | <b>Nota 13</b> | 28,746.00                | 23,487.55                |
| Gastos de Administración           | <b>Nota 14</b> | 91,211.00                | 91,211.75                |
| <b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>       |                | 153,645.00               | 145,942.75               |
| <br><b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b> |                |                          |                          |
| Ingresos Financieros               | <b>Nota 15</b> | 6,291.70                 | 8,404.21                 |
| Gastos Financieros                 | <b>Nota 16</b> | ( 8,149.85)              | ( 5,428.45)              |
| <b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>     |                | <u><b>151,786.85</b></u> | <u><b>148,918.51</b></u> |

## ANEXO N° 06: ENTREVISTAS

### Introducción

El presente trabajo es de carácter cualitativo, sin posibilidad de proyección estadística, que se centra en lograr el conocimiento de percepciones y opiniones acerca del tema tratado: las condiciones en las que se desarrolla el mercado de venta de lubricantes en los lubricentros de la ciudad de Arequipa y de qué forma se puede influenciar en los componentes del mismo para lograr orientar las preferencias de consumo, para esto se formularon dos tipos de entrevistas,

#### Entrevistas Personales

Se pudo entrevistar con los Gerente de las Empresas Proveedoras de Lubricantes en la Ciudad de Arequipa directamente a las empresas Solar Representaciones s.a.c. Representate de Lubricantes Shell. El Sr Gerente Aldo Aranzaens y al gerente la empresa Representante de lubricantes Total en Arequipa el Sr Oscar Zalazar.

#### Entrevistas Profundidad:

Se realizaron un total de 5 entrevistas en profundidad a dueños de empresas de lubricantes de la ciudad de Arequipa, siendo la técnica elegida por la dificultad para agrupar a varios dueños de esta empresa en un mismo lugar a una misma hora para la realización de dinámicas grupales.

#### La metodología,

Con el presente trabajo ofreceremos una visión general de la entrevista como técnica de recogida de información en la investigación de tipo cualitativo. Para

encuadrar dicho enfoque comenzaremos hablando de las características propias de la metodología cualitativa y expondremos las razones por las cuales la entrevista resulta una técnica tan utilizada y eficaz.

### **Técnica y materiales utilizados**

Como técnica complementaria a otro tipo de técnicas propias de la investigación cualitativa como son la observación participante y los grupos de discusión

### **Temporalidad**

El estudio se llevó a cabo durante el mes de Junio y Julio del 2015

## **GUIA DE PAUTAS ENTREVISTAS PERSONALES**

### **SITUACION DEL MERCADO**

1. Importancia de los precios en las ventas al por menor
2. El precio es un determinante para la oferta del mercado
3. Factores que influyen en el precio
4. Usos del lubricante y tipos

### **EVOLUCION DEL MERCADO**

5. Perspectivas a largo y corto plazo del mercado vehicular
6. Porcentaje del uso de lubricantes que son importados
7. Porcentajes producción en el País vs Importación

### **COMPETIDORES**

8. Marcas más competitivas en el mercado vehicular
9. Factores determinantes para la venta de lubricantes al por menor
10. Estrategias utilizadas exitosas en revendedores
11. Ventajas de los revendedores y características de estos

| SITUACION DEL MERCADO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | EVOLUCION DEL MERCADO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | COMPETIDORES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>La importancia del precio en todo tipo de mercado al por menor es vital en la influencia de los competidores.</p> <p>Alguno de los factores que intervienen en el precio son la cantidad de compra del minorista, la localidad donde esté ubicado, además del sector a donde se esté dedicando.</p> <p>La capacidad que tenga y cartera de clientes que pueda tener el local es vital para las negociaciones que pueda tener este directamente con los clientes, el precio puede variar de un local a otro y por tipo de lubricantes así que este no puede ser fijo en todos los locales de venta</p> <p>Existen lubricantes para vehículos, maquinaria pesada, maquinaria ligera maquinaria alimenticia, y aislantes eléctricos.</p> | <p>El mercado vehicular ha incrementado directamente con la actividad minera y los proyectos que esta desprende.</p> <p>Los lubricantes en el Perú representan el 3% y el 97% es importado</p> <p>El 80% del lubricante es usado para uso vehicular y el restante 17% en minería y otros usos que representan menos del 3%</p> <p>Se utilizan fletes y almacenaje además de algunos usan la distribución de este en el empaquetado y embalaje con que da un valor de conversión de lubricante del 115 utilizado para transformar la cantidad importando en producción nacional en lubricantes además que se tiene un precio promedio de 7.5 en total en todos los productos por galón en producción.</p> | <p>Las marcas reconocidas y de mayor confianza en el mercado son Mobil, Castrol Shell,</p> <p>Los factores determinantes en las ventas están determinados por su capacidad de negociación de los minoristas tales como son el precio el lugar y el servicio</p> <p>Las estrategias involucradas en merchandising y promociones son exitosas en las campañas de nuestros clientes, siendo estas también factores de para crear ventajas ante sus competidores.</p> |

## GUIA DE PAUTAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDA

### EVOLUCION DEL MERCADO

1. Servicios y productos en general que brindan los entrevistados. Evolución del negocio en el último año. Competencia.
2. Evolución y situación actual de la venta de productos relacionados al rubro vehicular y en general y de lubricantes en particular.

### MARCAS PREFERIDAS

3. Marca de lubricantes considerada la mejor. Principal aspecto positivo y negativo de cada marca. Mejor marca por atributos sugeridos del producto.
4. Marca(s) de lubricantes que más vende. Razones de las 2 primeras. Marca líder en el negocio del entrevistado. Marca líder del mercado (según la percepción del entrevistado). Marca que más vendía hace un año. Razones de cambio en las preferencias. ¿Hay tipos de clientes para el negocio?, ¿existe una relación entre el tipo de cliente y la marca preferida? Relación marca – tipo de cliente.
5. Relación con los proveedores de lubricantes. La mejor y la peor. Aspectos positivos y negativos de cada proveedor de lubricantes. Principal beneficios que estos brindan

### CONSUMO POR TIPOS DE CLIENTES

6. Aspecto más importante para el cliente.
  - Calidad del producto vs. Precio(¿Es usual que el cliente cambie por un producto “mejor” así cueste más?).

- Precio vs. Recomendación del mecánico  
(¿Es usual que el cliente cambie de marca por recomendación del mecánico así tenga que pagar un mayor precio?)
  - Recomendación del mecánico vs. Marca de costumbre  
(¿Es fácil o difícil que el cliente cambie su marca preferida (habitual) por la recomendación de su mecánico de confianza?).
  - Hasta qué punto influye el mecánico en las decisiones de compra de los clientes. Ejemplos, experiencias propias y de terceros.
7. Productos o marcas proveedores en general que motivan con promociones o beneficios a los mecánicos para que recomienden su marca. Las tres promociones más interesantes o preferidas (de propia experiencia o de terceros). Promoción que más le gustaría al entrevistado en el caso de que la promueva una marca de lubricantes.

## **SOBRE EL NEGOCIO**

8. Cantidad en ventas de los años anteriores, y su apreciación sobre el tipo de negocio en relación a sus clientes

## **MOTIVACIONES PARA IMPULSAR UNA MARCAS**

9. Opinión de diversas promociones. Preferencias. La que mejor funcionaría en Arequipa.
- Regalo de productos para el mecánico (gorros/ polos/ mamelucos/ otros sugeridos)
  - Pintado/ arreglo/ decoración del local (como lo hacen las financieras en los mercados).
  - Organización de eventos para mecánicos (campeonatos/ capacitaciones/otros sugeridos).

### RESULTADOS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

| EVOLUCION DEL MERCADO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | MARCAS PREFERIDAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | CONSUMO POR TIPOS DE CLIENTES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | SOBRE EL NEGOCIO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | MOTIVACIONES PARA IMPULSAR UNA MARCAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Uno de los principales factores que podría afectar negativamente la buena marcha en el sector es la disminución de las actividades de las empresas mineras, lo que se ha evidenciado en los recientes paros/ protestas llevados a cabo en la región.</p> <p>Existen temporadas de baja en la demanda, especialmente en fechas festivas (fiestas patrias y fiestas navideñas/ de fin de año) en las que los recursos de los clientes se dirigen principalmente a gastos familiares. Otra época de baja serían los meses del verano.</p> | <p>Las preferencias por las marcas son diversas. Los atributos específicos de los productos no son los más importantes. Lo que define la calidad del producto es la experiencia en su uso.</p> <p>En este sentido las marcas Castrol, Shell y Mobil, respectivamente, son las que tienen ventajas sobre las demás.</p> | <p>Excluyendo a los clientes institucionales, la mayor parte de la clientela particular es asociada al nivel socioeconómico (NSE) medio. Sin embargo, cualquiera sea el NSE del cliente de lubricentro siempre tendrá una opción que ofrecerle.</p> <p>Según los entrevistados, la opinión y/o sugerencia del «especialista» del taller tiene un peso más importante que el precio en la decisión de compra.</p> <p>La decisión del tipo de aceite y la marca dependen, en gran medida, del tipo de vehículo, de su antigüedad, de su uso, etc. De la conversación con los dueños de los vehículos surge la sugerencia de cambio de marcas o de un producto mejor para su caso específico.</p> | <p>El mercado institucional cuenta con unidades grandes y pequeñas usualmente nuevas y son mucho más exigentes con el uso de insumos de calidad (muchas veces de marcas específicas), los propietarios individuales toman sus decisiones según los precios y la antigüedad de su vehículo (a un automóvil nuevo le colocan insumos de «mayor calidad») y tienden a ser más influenciados por los mecánicos.</p> | <p>Las actividades promocionales que ayudarían el impulso de una marca en los talleres de mecánica, según orden de importancia, son las siguientes</p> <p>Se evidencia entre los mecánicos una necesidad de acceder a nuevos conocimientos sobre su actividad productiva. No solo en lo referente al asunto de los lubricantes. El desarrollo tecnológico en la producción y mantenimiento de los vehículos es un tema crucial para ellos.</p> <p>Algunos entrevistados, aproximadamente una tercera parte, principalmente propietarios, señalaron que la entrega de dinero/ vales o aceptar el pintado de locales por la recomendación de una marca es una compra de conciencias, como «venderse», por lo que rechazaron actividades de este tipo.</p> |