REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICAS Y FORMALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA COMERCIAL, AREQUIPA 2015-2020."

Tesis presentado por el bachiller:
LLANOS DELGADO, JOSÉ ALFREDO
Para optar el Título Profesional de: INGENIERO INDUSTRIAL

AREQUIPA - PERÚ
2016

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a la Universidad Católica de Santa María, alma mater de mi educación universitaria.

Agradecer también a mis tutores y profesores, así como al director del Programa Profesional de Ingeniería Industrial quienes con su empeño y conocimiento supieron despertar en mis compañeros y en mí el espíritu de ingeniero, demostrando en todo momento ser además de profesores, amigos.

Agradecer a mi madre quien fue el motor de mis metas y a mi padre, que con su ejemplo me educó hasta el final de sus días; ambos han sido sin duda el norte en mi vida y un ejemplo a seguir en honestidad, trabajo duro y carisma, demostrándome con su actuar que para superarse no hay excusas que valgan.

Por último, pero no menos importante, agradecer a Dios, porque sin Él no sé dónde estaría, fue El quien me salvó y me dio una nueva vida.

"El principio de la sabiduría es el temor de Jehová".
Proverbios 1:7

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

DEDICATORIA

Este logro va dedicado a mi Dios, porque aun cuando pensé que caminaba solo El guiaba mis pasos.

A mis padres, que todo lo dieron por mis hermanos y por mí, educándonos con ejemplo y con la justa medida entre dulzura y dureza.

Este pequeño paso va dedicado a mí mismo, para demostrarme que no hay nada imposible, que todo esfuerzo tiene su recompensa y que esta conquista es sólo un hito más de los muchos que aún me falta alcanzar.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

RESUMEN

El presente trabajo es un análisis a la gestión logística de una empresa distribuidora comercial de productos de consumo masivo, tomando como datos toda la información disponible y relevante, clasificándola, organizándola y definiendo las principales variables, objetivos, así como estándares de medición mediante la aplicación de matrices, cuadros, y estrategias para la identificación de oportunidades externas y fortalezas internas para poder generar mejoras y soluciones a problemas y procesos en los que la empresa no haya trabajado aun, tratando de optimizar recursos, costos, mano de obra, etc. a fin de poder obtener oportunidades y fortalezas para convertirlas en ventajas competitivas que le permitan posicionarse en el mercado de bienes y servicios y a la vez que le permita fortalecer los procesos que lleva a cabo para la satisfacción del cliente mediante el abastecimiento oportuno. Es así que se ha determinado los factores críticos de éxito a través los cuales se lograran mediante estrategias definidas a corto y largo plazo.

A la vez se ha realizado una reseña de la empresa motivo del estudio como parte del análisis inicial y diagnostico situacional para evaluar el avance de la empresa en la gestión de la misma para su desarrollo.

El único fin de este plan estratégico es evidenciar las Oportunidades, Fortalezas, Debilidades y Amenazas de la empresa en mención para poder definir objetivos y estrategias reales para la superación de la empresa.

Una de las principales conclusiones a la que se llegó a través del estudio fue que el mercado ha experimentado un crecimiento sostenido de casi 20% debido al cambio en los procesos y la reingeniería de la empresa al ampliar los canales de atención de la empresa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

ABSTRACT

This investigation analyzes the logistics management of a commercial distributor of consumer products, taking as data all relevant information available, classifying, organizing and defining the main variables, objectives and measurement standards through the application matrices, charts, and strategies for identifying internal strengths and external opportunities to generate improvements and solutions to problems and processes that the company has not worked yet, trying to optimize resources, costs, work, etc. in order to get opportunities and strengths to make them competitive advantages that allow the company to position itself in the market of services while enabling it to strengthen the processes carried out for customer satisfaction through timely supply.

At the same time as a part of the investigation it has being done a reviewed as part of initial and situational analysis to assess the development and progress of the company in the management of it for development diagnosis.

The only purpose of this strategic plan is evidence Opportunities, Strengths, Weaknesses and Threats of the company in question in order to define objectives and strategies for overcoming real company.

One of the main conclusion of this study is that the market had had a rising income of almost 20% because of the changes in the process and re-engineering of the company on diversifying the ways the sold their products.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado y competitivo de hoy, cada acción a tomar por la empresa es fundamental para poder convertirse en una ventaja competitiva a fin de subsistir en el mercado laboral y empresarial en el que nos desarrollamos.

Es por eso que cada detalle ha de contar al momento de optimizar, ya sea tiempos, recursos, talento, mano de obra. Ya que de estos pequeños detalles se valdrá la empresa para tomar ventaja sobre la competencia.

Es en este ámbito que la gestión logística es poco planificada y estudiada, siendo esta un eje fundamental en la gestión de cualquier proceso, pocas veces adquiere la importancia debida al momento de evaluar ventajas y/o oportunidades competitivas.

Mucha de la información aquí presentada corresponde a datos recopilados de fuentes públicas y accesibles para cualquier persona, otros datos son de exclusiva propiedad del autor y varios de ellos no son presentados en este informe por confidencialidad estratégica de la empresa analizada, no obstante su influencia en el Plan Estratégico, es mencionada claramente para estructurar la metodología.

El presente trabajo se divide en 4 capítulos, cada uno de los cuales aborda temas fundamentales para llegar a esbozar un plan estratégico que consolide la mejora de la gestión logística de la empresa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

ÍNDICE GENERAL

1. CAPITULO I GENERALIDADES 1
1.1. Problema de la Investigación 2
1.1.1. Enunciado del problema 2
1.1.2. Descripción del problema 2
1.1.3. Campo y área 3
1.1.4. Análisis de variables 3
1.1.5. Interrogantes básicas 4
1.1.6. Tipo y nivel de la investigación 4
1.2. Objetivos 5
1.2.1. Objetivo General 5
1.2.2. Objetivos Específico 5
1.3. Justificación de la investigación 5
1.4. Hipótesis 6
2. CAPITULO II MARCO TEORICO 7
2.1. Planeamiento estratégico 8
2.1.1. Filosofía de la Empresa 9
2.1.2. Factores Internos 11
2.1.3. Factores Externos 12
2.1.4. Objetivos de la Empresa 13
2.1.5. Estrategias 14
2.1.6. Perspectivas 16
2.1.7. Mercado 17
2.1.8. Actividades 18
2.1.9. Interacción 19
2.2. Gestión 20
2.2.1. Definición 20
2.2.2. Características 21
2.2.3. Tipos de gestión 22
2.2.4. Proceso 22
2.3. Logística 23
2.3.1. Logística Interna 25
2.3.2. Operaciones 25

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

2.3.3. Logística Externa 25
2.3.4. Logística Integral 26
3. CAPITULO III DIAGNOSTICO SITUACIONAL 28
3.1. Análisis Externo 29
3.1.1. Interés Sectorial 29
3.1.2. Potencial Regional 30
3.1.3. Principios de Mercado 33
3.1.4. Potencial del Sector 32
3.1.5. Principios Cardinales 32
3.1.6. Análisis competitivo para el sector comercio en Arequipa 33
3.1.7. Análisis del entorno PESTEC 34
3.1.8. Fuerzas Competitivas de PORTER 36
3.2. Análisis Interno 42
3.2.1. La Empresa 42
3.2.1.1. Reseña Histórica 42
3.2.1.2. Objeto Social 43
3.2.1.3. Misión 43
3.2.1.4. Visión 43
3.2.1.5. Objetivos 43
3.2.1.6. Políticas 44
3.2.1.7. Valores 44
3.2.1.8. Organización 46
3.2.2. Clientes y Proveedores 48
3.2.3. Evolución del Abastecimiento y Distribución 52
3.2.4. Variación Porcentual 54
3.2.5. Participación ABC 55
3.2.6. Paretto 59
3.2.7. Análisis Interno AMOFHIT 61
3.2.8. Matriz EFI 64
4. CAPITULO IV ANALISIS MATRICIAL 66
4.1. Matriz de Intensidad de Interés del Sector 67
4.1.1. Supervivencia 67
4.1.2. Vital 67
4.1.3. Importante 67

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

4.1.4. Periférico 67
4.2. Matriz PEYEA 69
4.3. Matriz FODA 71
4.4. Matriz BCG 72
4.5. Matriz IE 73
4.6. Matriz GE 73
4.7. Matriz de Decisión 75
4.8. Matriz CPE 76
4.9. Matriz Rumelt 78
4.10. Matriz de Ética 79
4.11. Estrategias Retenidas y de Contingencia 81
4.12. Matriz de Estrategias vs OLP 82
4.13. Matriz de Posibilidades de los Competidores 83
5. CAPITULO V PLAN ESTRATEGICO 84
5.1. Estrategias Genéricas 85
5.2. Estrategias Externas Alternativas 85
5.3. Objetivos de Largo Plazo 86
5.4. Objetivos de Corto Plazo 86
5.5. Recursos Asignados a los OCP 88
5.6. Políticas de cada Estrategia 89
5.7. Estructura Organizacional 90
5.8. Procesos Logísticos 90
5.8.1. Proceso Integrado del Negocio 91
5.8.2. Proceso de Selección de Personal 92
5.8.3. Proceso de abastecimiento 94
5.8.4. Proceso de almacenamiento y aprovisionamiento 98
5.8.5. Proceso de distribución de productos 102
5.9. Propuesta de mejora en la Organización de la Empresa 111
5.9.1. Indicadores de gestión de optimizar el abastecimiento 111
5.9.2. Equipo De Gestión 113
5.10. Recursos Humanos 113
5.11. Responsabilidad Social 114
5.12. Gestión del Cambio 115
5.13. Perspectivas de control 115

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

5.13.1. Perspectiva Financiera 116
5.13.2. Perspectiva del Cliente 117
5.13.3. Perspectiva Interna 117
5.13.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento 117
5.14. Tablero de Control Integrado 118
5.15. Plan Estratégico Integral 123
5.16. Análisis Económico 126
5.16.1. Actividades 126
5.16.2. Costos 127
5.16.3. Evaluación Costo Beneficio 128
6. CONCLUSIONES 129
7. RECOMENDACIONES 131
8. BIBLIOGRAFIA 132
9. ANEXOS 134

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro Nº 1: Variables 3

Cuadro Nº 2: Matriz del Interés del Sector 29

Cuadro Nº 3: Valor Agregado Bruto 2014 30

Cuadro Nº 4: Producto Bruto Interno Según Departamento 31

Cuadro Nº 5: Matriz del Perfil Competitivo 39

Cuadro Nº 6: Matriz de Evaluación de Factores Externos 40

Cuadro Nº 7: Evolución del abastecimiento y distribución 52

Cuadro Nº 8: Variación porcentual de ventas 54

Cuadro Nº 9: Participación ABC 2013 55

Cuadro Nº 10: Participación ABC 2014 55

Cuadro Nº11: Ventas 2013 59

Cuadro Nº12: Ventas 2014 59

Cuadro Nº13: Matriz EFI 64

Cuadro Nº14: Matriz de la intensidad del interés del sector 68

Cuadro Nº15: Matriz PEYEA 69

Cuadro Nº16: Matriz FODA 71

Cuadro Nº17: Matriz BCG 72

Cuadro Nº18: Matriz de Decisión 75

Cuadro Nº19: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica 76

Cuadro Nº20: Matriz Rumelt 78

Cuadro Nº21: Matriz de Ética 79

Cuadro Nº22: Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo 82

Cuadro Nº23: Matriz de Posibilidades de los Competidores 83

Cuadro N°24: Indicadores de Abastecimiento 112

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Cuadro N°25: Equipo de Gestión 113

Cuadro Nº26: Perspectiva Financiera 116

Cuadro Nº27: Perspectiva del Cliente 116

Cuadro Nº28: Perspectiva Interna 117

Cuadro Nº29: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento 117

Cuadro Nº30: Plan Estratégico Integral 124

Cuadro Nº31: Actividades resumen para cada OCP 126

Cuadro Nº32: Costos asociados a cada Actividad 127

Cuadro Nº33: Evaluación Costo Beneficio 128

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico Nº 1: Diagrama ABC 2013 57

Gráfico Nº2: Diagrama ABC 2014 57

Gráfico Nº3: Diagrama de Paretto 2013 60

Gráfico Nº4: Diagrama de Paretto 2014 60

Gráfico Nº5: Estrategias Competitivas 70

Gráfico Nº6: Posición de la participación relativa del mercado en la Industria 72

Gráfico Nº7: Valores Ponderados de Matriz EFI 73

Gráfico Nº8: Matriz GE 73

Gráfico Nº9: Tablero de Control Integrado 118

Gráfico Nº10: Mapa estratégico BSC 119

Gráfico Nº11: Resumen de Indicadores BSC 120

Gráfico Nº12: Selección de Iniciativas BSC 121

Gráfico Nº13: Cuadro de Mando Integral 122

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Esquema Nº 1: Fuerzas Competitivas 36

Esquema Nº 2: Organigrama Funcional de la empresa 46

Esquema Nº 3: Proceso Integrado del Negocio 91

Esquema Nº 4: Proceso de Selección de Personal 93

Esquema Nº 5: Proceso de Compra o Adquisición 95

Esquema Nº 6: Proceso de Negociación 97

Esquema Nº 7: Proceso de Control y Supervisión 99

Esquema Nº 8: Proceso de Gestión de Almacén 101

Esquema Nº9.1: Proceso de Venta a Mayorista 103

Esquema Nº9.2: Proceso de Venta a Mayorista 104

Esquema Nº10.1: Proceso de Venta a Minorista 105

Esquema Nº10.2: Proceso de Venta a Minorista 106

Esquema Nº 11: Proceso de Cobranza 108

Esquema Nº 12: Proceso de Post venta 110

Esquema Nº 13: Propuesta de Organización de la Empresa 111

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO Nº 1: Lista de Clientes y sus Consumos Promedio 118

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

1.1. Problema de Investigación

1.1.1. Enunciado del Problema

"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA COMERCIAL, AREQUIPA 2015-2020."

1.1.2. Descripción del Problema

La empresa motivo de estudio se encuentra en una etapa crucial en el crecimiento y desarrollo de sus áreas operacionales, ya que ha experimentado un incremento de ventas de casi 20% y se ha dado cuenta que existen aún mayores oportunidades de crecimiento; los retos a los que se enfrentará en los próximos años requieren de una mayor administración y planificación de la que se ha estado llevando.

Una de las áreas más importantes o "críticas" es la logística, ya que el Core Bussines de la empresa es la distribución y comercialización de productos de consumo masivo.

En la actualidad el mundo globalizado ha permitido que los mercados requieran un alto nivel de competitividad y rendimiento que contemple a empresas que cumplan con tal nivel de exigencia, esto implica mejora en la eficiencia: flexibilidad, productividad, tiempo de respuesta.

Es así que estas variables son decisivas para la subsistencia de las empresas en este nuevo mercado competitivo. Es en este ámbito donde un eficiente manejo de bienes y servicios como gestión logística hará la diferencia hacia el consumidor final.

Es por todo esto que se hace necesario un plan estratégico que nos brinde un diagnostico situacional, además de un plan de acción para reducir las debilidades y poder aprovechar las fortalezas para

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

la empresa como punto de partida para la mejora continua en la competitividad y frente al mercado nos hará más eficientes en el uso de nuestros recursos y nos formará el camino a seguir en el corto, mediano y largo plazo al éxito y a la subsistencia de la empresa.

1.1.3. Campo, Área y Línea

- Campo: Ingeniería Industrial.
- Área: Planeación Estratégica.
- Línea: Logística.

1.1.4. Análisis de Variables

a. Análisis de Variables

Variable Independiente: Plan Estratégico

Variable Dependiente: Mejora de la Gestión Logística

b. Operacionalización

Cuadro Nº 1: Variables

Variables	Indicadores	Sub Indicadores
Variable Independiente: Plan Estratégico	Filosofía de la Empresa	- Misión - Visión - Principios Estratégicos
	Factores Internos	- Administración - Marketing - Operaciones - Finanzas - Humanos - Información - Tecnología - Fortalezas - Debilidades
	Factores Externos	- Políticos, - Económicos,

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

		- Sociales y - Tecnológicos - Ambientales - Oportunidades - Amenazas
	Objetivos	- Objetivos Estratégicos - Objetivos de Largo Plazo - Objetivos de Corto Plazo
	Estrategias	- Penetración de Mercado, - Desarrollo de Producto - Desarrollo de Mercado, - Diversificación de Producto
Variable Dependiente: Gestión Logística	Perspectivas	- Financiera, - Cliente - Interna, - Aprendizaje y Crecimiento
	Mercado	- Población Objetivo - Demanda - Oferta - Producto
	Actividades	- Negociación - Comercialización - Tácticas
	Interacción	- Identidad - Competitividad - Innovación - Crecimiento - Participación Local

Fuente: Elaboración propia

1.1.5. Interrogantes Básicas

- ¿Cuál es la situación actual del proceso de logístico de la distribuidora comercial?
- ¿Cuáles son los factores críticos de la gestión logística de la empresa distribuidora comercial?
- ¿Cuál sería la metodología para el diseño estratégico requerido en mejora de la gestión logística de la empresa?

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

1.1.6. Tipo y Nivel del Problema

a. Tipo de Investigación: Documental.

b. El nivel del problema de investigación: Descriptivo - Explicativo.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Proponer un plan estratégico para la mejora de la gestión logística de una empresa distribuidora comercial con un horizonte 2015-2020.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del proceso logístico de la distribuidora comercial.
- Identificar los factores críticos de la gestión logística de la empresa distribuidora comercial.
- Describir la metodología para el diseño estratégico requerido en mejora de la gestión logística de la empresa.

1.3. Justificación de la Investigación

- **Por su relevancia:** Es importante ya que permitirá una adecuada gestión de la distribución y aprovisionamiento de productos de acuerdo al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.

- **En lo económico:** Es importante ya que se podrá optimizar costos y permitirá a la empresa acceder a precios bajos mediante el control de existencias; todo esto sin desmejorar la calidad del proceso de la venta ni del correcto y oportuno abastecimiento de nuestros clientes.

- **En lo social:** Es importante ya que podremos mejorar las relaciones interpersonales con colaboradores de diferentes áreas de la empresa, logrando un manejo de la información, manejo del tiempo, de los

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

recursos y del control del proceso más eficiente, teniendo por consiguiente una respuesta más rápida y eficiente a las necesidades de la sociedad.

1.4. Hipótesis

Dado que se lleve a cabo la propuesta de un plan estratégico en el área logística de la empresa distribuidora comercial es probable que se alcance la mejora de la gestión logística interna del proceso de abastecimiento y distribución de productos comercializados.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

2.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El planeamiento estratégico es una herramienta por excelencia de la administración estratégica que consiste en la búsqueda de ventajas competitivas dentro de la organización, y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo así la creación o preservación de las ventajas de una organización, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones, y de los recursos disponibles.

Fred R. David (2008) define la administración estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”(p. 8). Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

Existen diversas definiciones de planeamiento estratégico que se complementan entre sí, las que se mencionan a continuación reúnen los conceptos en los cuales se basa el presente trabajo.

Una definición de planeamiento estratégico nos la brinda Sallenave (2003); afirma que "la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa"(p. 38).

De acuerdo con Steiner (2003) la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía (p. 21).

En conclusión, se define al planeamiento estratégico como aquel proceso mediante el cual una organización define su misión, visión, objetivos y estrategias, sobre la base de un análisis de su entorno con la participación del personal de todos los niveles de dicha organización. Las estrategias estarán basadas en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

amenazas detectadas. Como resultado se concibe un plan a largo plazo, con un enfoque en el futuro con miras hacia los cambios.

2.1.1. Filosofía de la Empresa

La filosofía empresarial identifica la forma de ser de una empresa, también se habla que tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es la visión compartida de una organización (Robbins, 2010. p. 47.)

- Misión

  Dentro del proceso de planeación estratégica se encuentra la determinación de la misión, que es definida por Harold Koontz (2006) de la siguiente manera: “La misión o el propósito (con frecuencia estos términos se usan indistintamente) identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de empresa organizada tiene (o al menos debe tener para ser significativa) un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por lo general, el propósito de ellas es la producción y distribución de bienes y servicios” (p. 122).

  Drucker (2004) señala que formular la pregunta, "¿cuál es nuestro negocio?" es como preguntar, ¿cuál es nuestra misión?". La declaración de la misión es una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la "razón de ser" (p. 61).

  Para contestar la pregunta central, "¿cuál es nuestro negocio?". Un enunciado claro de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente (David, 2008, p. 88).

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

La declaración de la misión visualiza la organización a largo plazo, en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir. Todas las organizaciones tienen una razón de ser, aun cuando los estrategas no la hayan puesto conscientemente por escrito. La misión del negocio es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo.

Según Vern McGinnis (2001, p. 41), una declaración de la misión debe:

1) Definir cómo es la organización y cómo querría ser.
2) Es decir, ser lo bastante limitado como para excluir algunos negocios y lo bastante amplio como para dar cabida al crecimiento creativo.
3) Diferenciar a una organización cualquiera de las demás.
4) Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras y,
5) Hacer su declaración.

- Visión

Se refiere a la visión que tiene el número uno de la empresa, que tiene del futuro de la misma. Que quiere que la empresa sea en el futuro. En que negocios nuevos entra, que negocios elimina, cuales mantiene. (David, 2008, p. 64)

- Principios Estratégicos

Los Principios Estratégicos constituyen el software que la mente del STRATEGOS procesa para llevar adelante la práctica estratégica. El entendimiento de estos principios y su aplicación diferencia una “acción estratégica” de otra cualquiera. Los Principios Estratégicos no constituyen propiedad de nadie (Thompson, 2001, p. 38)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

2.1.2. Factores Internos (D'Alessio, 2008, p. 165-169)

- Administración

  Esta área es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización.

- Marketing

  El marketing se entiende como la orientación empresarial que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los consumidores mediante la adecuación de la oferta de los bienes y servicios de una organización, en este caso del subsector. Este es responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución, y precio, así como del uso de herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de los productos.

- Operaciones

  Esta área está encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Por lo que su gestión es particularmente compleja y crítica para la supervivencia, el desarrollo y la competitividad de la organización.

- Finanzas

  El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios y en el momento oportuno, así como de los otros recursos para asegurar su cantidad, calidad y costo de requerimiento. También se evalúa la habilidad del negocio para financiar sus estrategias a través de fuentes existentes (retención de utilidades, sobregiros y préstamos bancarios, créditos de proveedores, incrementos de capital de accionistas), generadas (aporte de capital de inversionistas, emisión de acciones), o terceros (deuda a corto y largo plazo).

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- Humanos

  El recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, movilizando los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos.

- Información

  Los sistemas información y comunicación brindan soporte TI/TC27 para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración de clientes y proveedores.

- Tecnología

  En esta área se analizan los esfuerzos de la organización para desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad de sus productos y procesos, mejorar la productividad, y conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión.

- Fortalezas

  Son todos aquellos elementos positivos que diferencian de la competencia.

- Debilidades

  Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

2.1.3. **Factores Externos** (D'Alessio, 2008, p.138)

- Políticos

  Es el factor que determinan las reglas tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar el subsector. Además, estas fuerzas pueden constituir las variables más importantes de la evaluación externa, dependiendo del grado de influencia que tengan sobre el subsector.

- Económicos

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Son las que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional.

- Sociales

  Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno del subsector; estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

- Tecnológicos

  Están caracterizados por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución.

- Oportunidades

  Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

- Amenazas

  Son situaciones o hechos externos a la empresa o sector y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

2.1.4. Objetivos

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

básica. Los objetivos son esenciales para el éxito la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen en sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros (Steiner, 2003, p. 48).

- Objetivos Estratégicos (Castellanos, 2012, p. 64)
  Se denominan objetivos estratégicos a la serie de resultados cuyo logro es necesario para llevar a cabo en la práctica la misión de la organización.
- Objetivos de Largo Plazo (D'Alessio, 2008, p. 219)
  Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias retenidas, las cuales conducen a la visión establecida.
- Objetivos de Corto Plazo (Ob. Cit: D'Alessio, 2008, p. 279)
  Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza con cada estrategia, los objetivos de largo plazo; deben ser claros y verificables ara facilitar la gestión del sector, permitir su medición y conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración.

2.1.5. Estrategias

De acuerdo con el Instituto Nacional de la Administración Pública de Argentina "la estrategia se emplea en la dirección básica a largo plazo, es cualitativa, proporciona orientación a los planes de corto, integra los planes funcionales en un esquema general, es realista y se halla orientada a la acción" (2003, p. 22)

La estrategia es una serie de acciones que buscan alcanzar las metas previamente establecidas. Es un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

- Penetración de Mercado (Cuesta, 2010, p. 22)

  Conjunto de estrategias comerciales tendientes a lograr que una empresa o sector aumente su participación de mercado para un producto o línea de productos. La penetración de mercado puede lograrse combinando estrategias de precios, ataques a la competencia y campañas de marketing.

- Desarrollo de Producto (Burnet, 2004, p. 54)

  El desarrollo de un nuevo producto se lleva a cabo en el ámbito de los negocios, ingeniería y el diseño, consiste en el proceso completo de crear y llevar un nuevo producto al mercado. Existen dos aspectos paralelos que se involucran en este proceso: uno implica ingeniería de producto; el otro, análisis de mercado. Los responsables de la mercadotecnia consideran el desarrollo de nuevo producto como el primer paso en la gestión del ciclo de vida del producto.

- Desarrollo de Mercado (Cuesta, 2010, p. 22)

  El desarrollo de mercado es una estrategia de mercadotecnia que consiste en la creación de las condiciones necesarias para la colocación en mercado de un producto. La necesidad de desarrollo de mercado puede darse cuando una compañía quiere intervenir en un mercado en el que nunca participó o para la colocación de un producto totalmente nuevo que aún no posee mercado.

- Diversificación de Producto (Ob. Cit. Cuesta, 2010, p. 33)

  Esta estrategia es la última recomendada, ya que involucra una baja muy grande en el aprovechamiento de la experiencia que se tiene con los productos y mercados actuales. Esta estrategia busca crear nuevos productos y venderlos a nuevos clientes. Es recomendada cuando las

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

actividades que estamos haciendo no tienen ningún éxito, cuando estamos anticipando cambios que afectarán muy negativamente nuestra situación actual, o cuando ya cubrimos las otras tres posibilidades de crecimiento.

2.1.6. **Perspectivas** (Loayza, Primera Edicion, p .39-40)

- Financiera

  La perspectiva financiera contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refieren a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

- Cliente

  La perspectiva del cliente contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refieren a la satisfacción del cliente, la fidelización de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta la organización al cliente.

- Interna

  La perspectiva de los procesos internos contiene los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que lleva a cabo la organización o cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refiere los procesos internos críticos que impactan en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

- Aprendizaje y Crecimiento

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

La perspectiva de formación y crecimiento contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio se debe plantear en consecuencia de crear una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos y que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo. Se refieren a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo, el aumento de la productividad por empleado, la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito y tasas de mejora o el perfil competencial de cada individuo y la necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo.

2.1.7. Mercado

Lugar en donde habitualmente se reúnen los compradores y vendedores para efectuar sus operaciones comerciales. (Lopez, 2010, p. 15)

- Población Objetivo (Fisher, 2008, p. 226)

  La población objetivo es aquella que será beneficiada con el proyecto. Se identifica a partir de la población de referencia, definida como la población total del área de influencia, perteneciente al grupo en estudio (por ejemplo, si el problema identificado afecta a la tercera edad, la población de referencia es el total de la población de la tercera edad ubicada en el área de influencia).
- Demanda (Ob. Cit.:(2008, p. 223)

  Se refiere a la cantidad de bienes o servicios que se solicitan o se desean en un determinado mercado de una economía a un precio específico.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- Oferta

  Es una fuerza del mercado que representa la cantidad de bienes o servicios que individuos, empresas u organizaciones quieren y pueden vender en el mercado a un precio determinado (Lopez, 2010, p. 15)

- Producto

  Es el punto central de la oferta que realiza toda empresa u organización a su mercado meta para satisfacer sus necesidades y deseos, con la finalidad de lograr los objetivos que persigue (Fisher, 2008, p. 226)

2.1.8. Actividades

Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo (Ob. Cit.: Fisher, 2008, p. 213)

- Negociación

  La negociación es el proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas, procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral (Lambin, 2010, p. 13)

- Comercialización

  La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

organizaciones, empresas e incluso grupos sociales (Gurria, 2009, p.54)

- Tácticas

  Es el sistema o método que se desarrolla para ejecutar un plan y obtener un objetivo en particular. El término también se usa para nombrar a la habilidad para aplicar dicho sistema.

2.1.9. Interacción

La interacción es una acción recíproca entre dos o más objetos, sustancias, personas o agentes.

- Identidad

  El concepto de identidad proviene del vocablo latín *identïtas*, que refiere al grupo de rasgos y características que diferencias a un individuo, o grupo de individuos, del resto. Es a partir de esta que las personas logran distinguirse del resto y esto depende siempre de la cosmovisión e historia propia y del contexto en el que se vive. Un problema que surge es que existen las identidades personales y a la vez las colectivas, por lo que muchas veces las personas pueden entrar en conflicto por las diferencias existentes. Es la identidad la que moldea a las personas, lo que determina sus gustos, necesidades, prioridades y acciones.

- Competitividad

  Conjunto de factores, políticas e instituciones que determinan el nivel de productividad en un sector o país.

- Innovación

  El concepto de innovación debe su etimología al latín, y se define según el Diccionario de la Real Academia Española de dos modos. Por un lado, se considera innovar a alterar cualquier cosa introduciéndole novedades. Las personas constantemente están innovando y probando alternativas

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

para su trabajo, estudio o en cualquier ámbito de la vida. Sin embargo, la acepción más importante es la que tiene en el ámbito económico: acción de modificar un producto para su introducción en el mercado. Lo fundamental de la innovación es que toma todo lo ya existente y lo reconstruye, lo reorganiza o lo muda agregándole algo nuevo. Si bien la definición primera hace referencia solamente al uso que se hace del término en microeconomía, la innovación ha trascendido el mundo del desarrollo de los productos.

- Crecimiento

  Es la acción y efecto de crecer. Este verbo, a su vez, hace referencia a tomar aumento natural, a producir aumento por añadir una nueva materia o a adquirir aumento en sentido simbólico.

- Participación Local

  Proporción del mercado de acuerdos a las actividades de un negocio o sector productivo.

2.2. GESTIÓN

2.2.1. Definición

Es la administración de recursos, la cual se da dentro de una institución ya sea estatal o privada, se plantean los objetivos diseñados en donde uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas con la finalidad de mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser atendidos (James, 2006, p. 11).

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

2.2.2. Características

La gestión empresarial cuenta con algunas características que vienen a ser las encargadas de la formación y el desarrollo de la misma, y es vital que se consideren a la hora de elaborar un plan de gestión para una empresa. En primer lugar la gestión empresarial se desarrolla de una manera específica en todos sus resultados, aunque no podamos evitar relacionar la gestión empresarial con muchos otros factores que influencian en el desarrollo de una empresa, la gestión empresarial debe ser específica y diferente con respecto a todos ellos. Cuando se habla de gestión empresarial es primordial que se comprenda que ésta se divide en diferentes etapas y elementos que combinados ayudan a lograr un mejor desempeño de dicha actividad empresarial.

De igual manera es importante tener en cuenta la unidad jerárquica con la que se mide ya que la gestión empresarial suele ser llevada a cabo por diferentes personas que poseen distintos enfoques, de esta manera, una empresa logra formar un solo cuerpo gestionario que va desde el gerente principal hasta el último empleado, pero cada uno posee una importancia fundamental en el desarrollo de la gestión. Otra de las características fundamentales es su valor instrumental. El cual nos indica que la gestión empresarial es solo un medio que asiste a la empresa a materializar y alcanzar todos los objetivos que la empresa posee. Por último, la gestión empresarial representa un adecuado uso de sus principios, de sus procesos y sus procedimientos, además de los métodos y de muchas otras ciencias que suelen relacionarse con la eficiencia en la que debe realizar este trabajo. (James, 2006 p. 13)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

2.2.3. Tipos de Gestión

- **Gestión social:** Se encarga de la construcción de diferentes espacios para incentivar y hacer posible la interacción entre diferentes actores de una sociedad.
- **Gestión de proyectos:** Consiste en la organización y administración de recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible.
- **Gestión del conocimiento:** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se enfoca en la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros, de forma tal que ese conocimiento pueda ser utilizado como recurso disponible para cada uno de los integrantes de la organización.
- **Gestión ambiental:** Abarca el grupo de tareas aunadas al control del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es una herramienta por medio de la cual se establecen acciones de perfil antrópico que actúan sobre el ambiente a fin de conseguir una calidad de vida óptima. (Raggio, 2006, p. 12.)

2.2.4. Proceso

- **Planificación:** Etapa donde se fijaran los objetivos a corto y largo plazo y la manera que serán alcanzados**.**
- **Organización:** Es en esta etapa que los gestores determinan detalladamente el procedimiento para alcanzar los objetivos formulados anteriormente. Para ello son creadas la disposición de las relaciones de trabajo y quien las liderará. Dicho de otra manera, se crea la estructura que organizará a la institución.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- **Liderar:** En este caso se intenta que el personal posea una dirección y motivación, de tal manera que resulte posible alcanzar los objetivos.
- **Control:** En este caso el o los gestores examinan si la planificación es respetada y los objetivos son cumplidos. Para ello deben ser capaces de realizar ciertas correcciones y direcciones si las normas no son acatadas. (James, 2006, p. 15)

2.3. LOGÍSTICA

La logística es la gerencia del almacenaje y del movimiento de mercancías y de la información. La buena logística aminora costos, las velocidades mejoran, y aumentan el nivel de servicio para el cliente.

La logística implica la gestión coordinada de los flujos del material y de información a través de su organización. La gerencia de la cadena de abastecimiento se ocupa de las mismas ediciones a través de la cadena de sus fuentes a sus clientes. Su principal objetivo es simplificar la cadena de fuente para controlar costos totales, para mejorar calidad total, para maximizar servicio de cliente, y para aumentar su beneficio.

La logística es una disciplina compleja: conseguir el equilibrio entre las maneras de comprar, la mudanza y almacenaje de mercancías implica el realizar combinaciones con muchas opciones al mismo tiempo. Pero conseguirlo nos da una extraordinaria recompensa. Quizás más importantemente, agregará valor a sus actividades: le hará más competitivo.

Planificación, organización y control del conjunto de actividades de movimiento y aprovisionamiento que facilitan el flujo de materiales y productos desde la fuente al consumo, para satisfacer la demanda al menor costo, incluidos los flujos de información y control.

Algunos definen logística como la administración de inventarios, otros piensan en ella como el transporte de bienes y otros dicen que logística se encarga del sistema de entrega de mercancías. Todos ellos no están equivocados. En la actualidad existen muchas diferentes definiciones de Logística.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

La razón probable de ello es que en muchas ocasiones es utilizada como un término genérico, cubriendo muchos diferentes componentes de las operaciones e influenciando todos los aspectos del negocio. En general, logística integrada es un sistema muy diverso de administración de toda Ia cadena de aprovisionamiento, desde la materia prima hasta la distribución de los bienes producidos para el consumidor.

Logística es un término definido por la Academia de la Lengua, para nuestro interés, como "*parte de la organización militar que atiende al movimiento y mantenimiento de las tropas en campaña*"; y como "*conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución*". (RAE. 2014. p. 284.)

En un concepto amplio se aplica a todas las fases de distribución de los productos, incluyendo todos los eslabones de la cadena de distribución, necesarios para hacer llegar el producto hasta el cliente final.

Se encarga de optimizar fletes, asegurarse que los productos vayan bien transportados, calcular tiempos de espera y de descarga, manejo y control de almacenamiento. El objetivo final de la logística es disminuir los niveles de inventario y de optimizar el funcionamiento de toda la cadena de distribución.

En los países en vías de desarrollo siempre andamos atrasados de noticias.

Recién ahora algunas empresas de América Latina están descubriendo la importancia que tiene la logística. No solo como una estrategia competitiva, reducir costos y lo más importante, para dar un excelente servicio al cliente, todo ello a costos razonables.

La exposición de los conceptos relacionados a la función logística implica un recorrido a lo largo de toda la cadena logística (nivel de servicio, ciclo de pedidos, distribución, almacenamiento, fabricación, aprovisionamiento, compras). Esto para formular en cada una de las tres áreas de la cadena logística las oportunidades existentes. Por otro lado desarrollar la estructura logística estratégica necesaria para conseguir los objetivos finales de incremento de la satisfacción de los clientes, servicios de apoyo y post venta al cliente, reducir el plazo que transcurre entre la realización del pedido y la entrega de los bienes y productos, reducir los costos totales, incrementar la calidad del proceso de entrega, llegar a acuerdos estratégicos con los

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

clientes, transportistas, operadores logísticos y suministradores utilizando las tecnologías de información y mejorar así, con todo ello, la posición competitiva de la empresa.

El objetivo de la logística es evaluar cada decisión en la cadena de abastecimiento, por el impacto en el sistema total y no solamente en sus componentes. Este objetivo requiere que se administre cada una de las funciones que componen la cadena de abastecimiento como una unidad, en lugar de hacerlo cada una por separado. (Bowersox, 2007, p. 85.)

La logística otorga a las empresas la ventaja de poder afianzar la cadena de abastecimiento, permitiéndoles llevar las mercaderías correspondientes al lugar necesario, en el momento oportuno. Un buen sistema de logística integrada aminora los costos de mantener inventarios, mejora el servicio de atención al cliente y reduce las inversiones de capital. (Arbonés, 2010. p. 17)

2.3.1. Logística Interna

Agrupa a las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y distribución de insumos de producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores. (Soret, 2004 p. 97.)

2.3.2. Operaciones

Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operación de instalación. (Ob Cit: Soret, 2004, p. 55)

2.3.3. Logística Externa

Agrupa a todas las actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación. (Ob Cit: Soret, 2004, p. 97)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

2.3.4. Logística Integral

La Logística Integral es el conjunto de técnicas y medios destinados a gestionar los flujos de materiales e información, siendo su principal objetivo la satisfacción del cliente y/o mercado así como de las necesidades en bienes y servicios en calidad, cantidad, lugar y momento; maximizando la satisfacción del cliente y la flexibilidad de respuesta, y minimizando los tiempos de respuesta y los costes.

La logística reúne las actividades que ordenan los flujos de materiales, coordinando recursos y demanda para asegurar un nivel adecuado de servicio con el menor costo posible.

La aparición de la logística nace a razón de la falta de coordinación entre el área de ventas y el de producción en las empresas, como medio de resolver el conflicto entre dichas actividades, sirviendo la misma de nexo necesario entre la demanda del mercado y las actividades de producción de la empresa.

Dentro de las actividades de logística, dos de las que más coste absorbe son las de inventario y transporte. La experiencia y los estudios desarrollados indican claramente que cada una de ellas representa, aproximadamente, de la mitad a las dos terceras partes del coste logístico total. Mientras que el almacenamiento añade “valor tiempo” al producto, el transporte añade “valor situación”.

Hoy en día el transporte es un factor muy importante para cualquier empresa, ya que ninguna podría operar sin prever el desplazamiento de sus materias primas y/o sus productos finales. El otro tema crucial está dado por el control de inventarios, puesto que comúnmente no es factible o práctico producir y vender de forma instantánea o inmediata. Este paso intermedio entre el punto de producción y la demanda, tiene como razón de ser el mantener la disponibilidad de las mercancías para el requerimiento del usuario, a la vez que proporciona la

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

flexibilidad necesaria a las áreas de producción y logística en su búsqueda de métodos de fabricación y distribución más eficientes.

La última actividad clave es el procesamiento de pedidos. A diferencia de los costes de transporte y almacenamiento, el procesamiento de pedidos constituye una parte importante del tiempo total de recepción por parte del cliente de los productos o servicios solicitados.

Dentro de la gestión empresarial, la logística es vital para casi todas las áreas, ya sea el control de costes, el nivel de empleo, o el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa. Sólo en los últimos años las actividades de logística han pasado a convertirse en áreas funcionales de importancia. *El incremento de la competencia internacional, la escasez de materias primas clave y los problemas en materia de productividad han llevado a poner un mayor énfasis en los aspectos logísticos* (Thompson, Strickland, 2008) p. 43.).

Es dentro de este marco donde las presiones competitivas de un economía cada vez más globalizada, se mueven en el sentido de incorporar la logística como un componente estratégico dentro de la organización; y la mejor forma de lograr la excelencia en la logística al servicio de la empresa es implantando el kaizen en las empresas. (Ob Cit: Soret, 2004, p. 98)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

3.1. ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1. Interés Sectorial

Las condiciones del mercado están establecidos por el gobierno central quienes por la mayor capacidad de poder permite promover las inversiones de manera centralizada en la capital, dejando postergado las inversiones regionales a un menor desempeño productivo de sus propias actividades locales. Para el desarrollo de las inversiones es de vital importancia proteger los intereses de los sectores involucrados en el desarrollo productivo, de tal manera que se genere un mayor interés en mover capitales en actividades que en la actualidad vienen logrando un crecimiento sostenido.

Cuadro Nº 2: Matriz del Interés del Sector

	Intensidad del Interés			
Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
• Conformación (formalización) y acuerdos comerciales (proveedores y clientes)			EP, MC, EFE, SE, SC, SI (c)	
• Alternativas de Inversión y Ocupabilidad de la PEA.			EP, MT, EFE, SI, SE, MO (c)	
• Aprovechamiento de recursos y materiales para su distribución local.			EP, SI, SE, SC, MO, PO (c)	
• Generación de Oportunidades comerciales			EP, MT, EFE, SE, SI, MO (c)	
• Aseguramiento de la normativa para el sector			EFE, SE, SC, SI, MO (c)	
• Gestión dinámica y respuesta inmediata del mercado			EP, SE, SC, SI, PO (c)	
• Conformación de Clústeres			EP, MT, EFE, SE, SC, SI,	

Estado Peruano (EP)
Ministerio de Trabajo (MT)
Ministerio de Comercio (MC)
Entidades de Formalización Empresarial (EFE)
Sector Empresarial (SE)
Sector Comercial (SC)
Sector de Inversiones (SI)
Población Objetivo (PO)
Mano de Obra (MO)

Interés Común (c)
Interés Opuesto (o)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

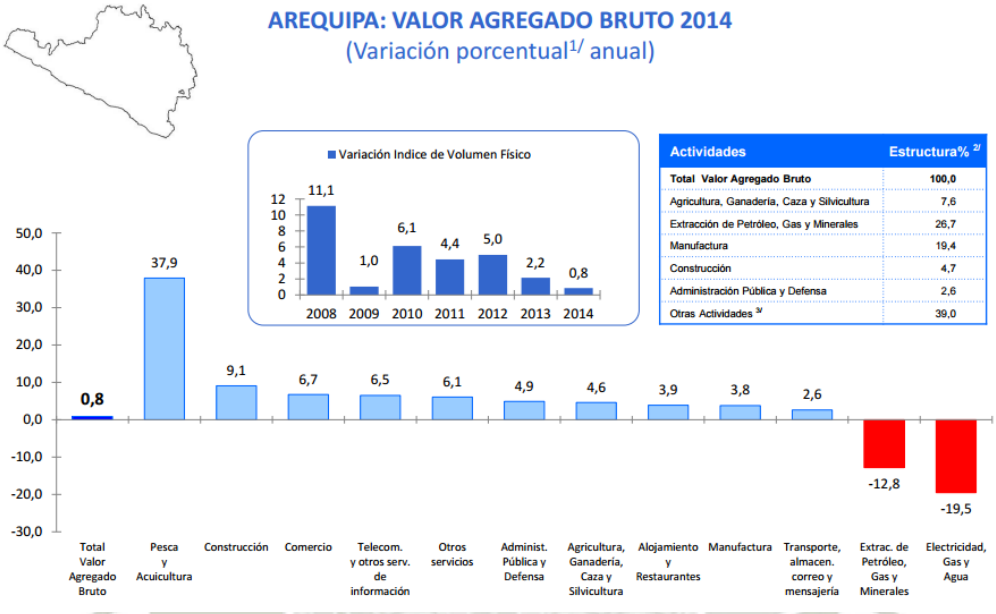
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

3.1.2. Potencial Regional

1. Demográfico: Diversidad de pobladores según condición social, cultural y educativa que consumen alimentos de primera necesidad.

2. Económico: La región Arequipa es una de las de mayor crecimiento económico a nivel nacional. Además, las regiones del sur del país evidencian una porción importante en el PBI del mismo, lo cual hace atractivo para el desarrollo del comercio.

Cuadro Nº 3: Valor Agregado Bruto 2014



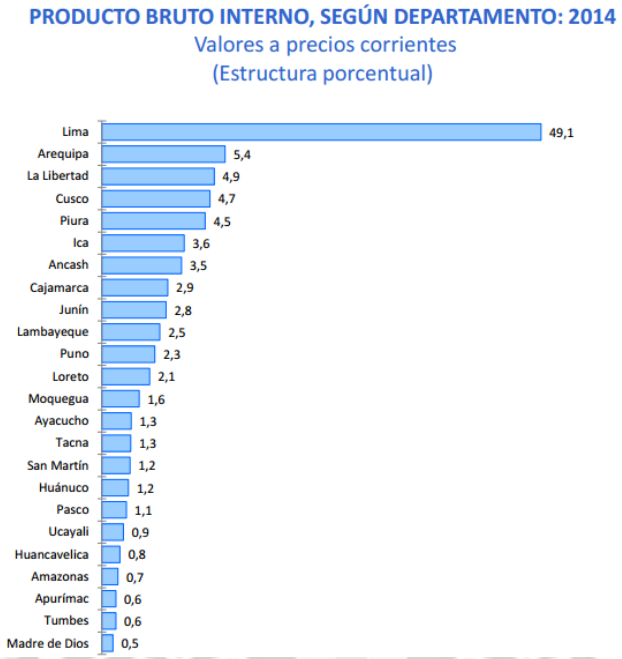
Fuente: **INEI**

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Cuadro Nº 4: Producto Bruto Interno Según Departamento



Fuente: **INEI**

3. Sociológico: Variedad de razas multiculturales.

4. Organizacional - Administrativo: Sistema centralizado con dependencias poco autónomas en la región Arequipa.

5. Marketing: Visión global del mercado objetivo en el que no se cuenta con información sectorial actualizada para el desarrollo de métodos de mercadeo.

6. Logística: Variedad en los canales de abastecimiento, debido a que se cuentan con la carretera interoceánica del Pacifico, puertos como Ilo y Matarani, además de aeropuertos en Arequipa, Cuzco, Madre de Dios, etc. Que hacen posible tener una logística más dinámica, completa y dan más opciones para la distribución de mercaderías de la empresa.

7. Finanzas / Contabilidad: Accesibilidad al sistema financiero de acuerdo al desarrollo de actividades y volumen de ventas, ya que por la antigüedad de la empresa y el buen record crediticio tiene acceso a préstamos con tasas preferenciales por parte de las diferentes entidades bancarias del país.

8. Recursos Humanos: Gran variedad de recursos humanos con disponibilidad para trabajar en el sector, ya que no se requieren mano de obra especializada, para muchos de los puestos como estiba o vendedores, más si estudios básicos

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

completos y gente de confianza. Teniendo en cuenta que la PEA de la ciudad Arequipa es considerable, tenemos que los recursos humanos son una ventaja en la ciudad.

9. Sistema de Información y Comunicaciones: Existencia de modernos sistemas que permiten el desarrollo de estrategias de diferenciación y productividad.

3.1.3. Principios de Mercado

1. Influencia de terceras partes: La globalización obliga a ser afectado por el nivel de respuesta ante el mercado.

2. Lazos pasados-presentes: El sector se encuentra influenciado de manera importante por los niveles de inversión que puedan existir en el sector.

3. Contrabalance de intereses: Favorecimiento entre grupos, políticos y sociales en el campo de las licitaciones para el sector público.

4. Conservación de los enemigos: Dialogo con la competencia para mantener una distribución de mercado que sea favorable para del sector de alimentos de primera necesidad.

3.1.4. Potencial del Sector

- Conocimiento de la estrategia de operación, inversiones y negocios en consumo individual y masivo.
- Especialización de acuerdo a la investigación del mercado objetivo.

3.1.5. Principios Cardinales

- Fuente Económica Propia y Financiada.
- Naturaleza del negocio.
- Experiencia en el sector.
- Región con crecimiento sostenido en el sector comercio durante los últimos 5 años.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

3.1.6. Análisis Competitivo para el Sector Comercio en Arequipa

a. Condiciones de los factores

- Ubicación geográfica: Permite absorber clientes de todo el sur de Perú y norte de Chile, Argentina, Brasil y Bolivia
- Diversidad de pobladores por migraciones: Procedentes de Puno, Cuzco, Moquegua, Juliaca, Madre de Dios, Lima y Tacna
- Vías de comunicación: Panamericana Sur e Inter oceánica
- Puertos: Puerto de Matarani en Mollendo y Puerto de Ilo a 5 horas
- Sistema de comunicación establecida y operativa con tecnología de punta.
- Clima seco y presencia solar todo el año.
- Temporada de lluvias relativamente con caudal bajo en la zona de la ciudad.
- Presencia del recurso hídrico en la naturaleza de la región.

b. Condiciones de la Demanda

- Conciencia de la población en tanto al consumo de productos de primera necesidad.
- La apertura de la economía nacional.
- El desarrollo en los mercados financieros.
- La flexibilidad del mercado laboral para la contratación de personal especializado.

c. Sectores afines y auxiliares.

- Explotación de recursos naturales: el 70 % de la explotación minera de cobre se ubica en la ciudad de Arequipa.
- Existencia de materiales de construcción para la ampliación de la empresa.
- El incremento de la delincuencia urbana (seguridad ciudadana)
- Importación formal e informal de productos de consumo de baja calidad.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

d. Estrategia, estructura y competencia

- Acceso a la información de instituciones públicas para el desarrollo de las operaciones de la empresa.
- Mano de obra directa calificada y no calificada.
- La regulación del Estado en las inversiones
- Oportunidad de crecimiento con la utilización de la producción local que reduce costos de transporte.
- La calidad de la tecnología.
- La calidad de la administración de empresas.

3.1.7. Análisis del Entorno PESTEC

a. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).

- Intereses políticos individuales de los legisladores en la promoción de las inversiones (A)
- Incertidumbre política para el último año de gobierno de la administración de estado de turno (A)
- Gira política de las principales autoridades del país para la promoción de las inversiones nacionales (O)
- Existencia de normatividad vigente que resguarda las inversiones extranjeras a nivel nacional (O)

b. Fuerzas económicas y financieras (E).

- TLCs existentes ayudan como objetivo de inversiones en importaciones para la comercialización (O)
- La evolución del PBI de Arequipa (O)
- Crecimiento sostenido de la economía nacional y regional (O)
- Influencia de la crisis financiera mundial en el avance de inversiones en la región (A)

c. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).

- La población de las principales ciudades de la región visita Arequipa para realizar compras y gestionar negocios (O)
- Conflictos sociales de la población ante inversiones extranjeras (A)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- Bloqueo de avance de obras por conflictos en organizaciones de base por la ocupabilidad de sus agremiados en las obras de construcción (A)

d. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

- El avance en redes sociales y telecomunicaciones rompe fronteras (O)
- Alto componente de la población que no accede a la tecnología de medios por los escasos recursos económicos familiares (A)

e. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

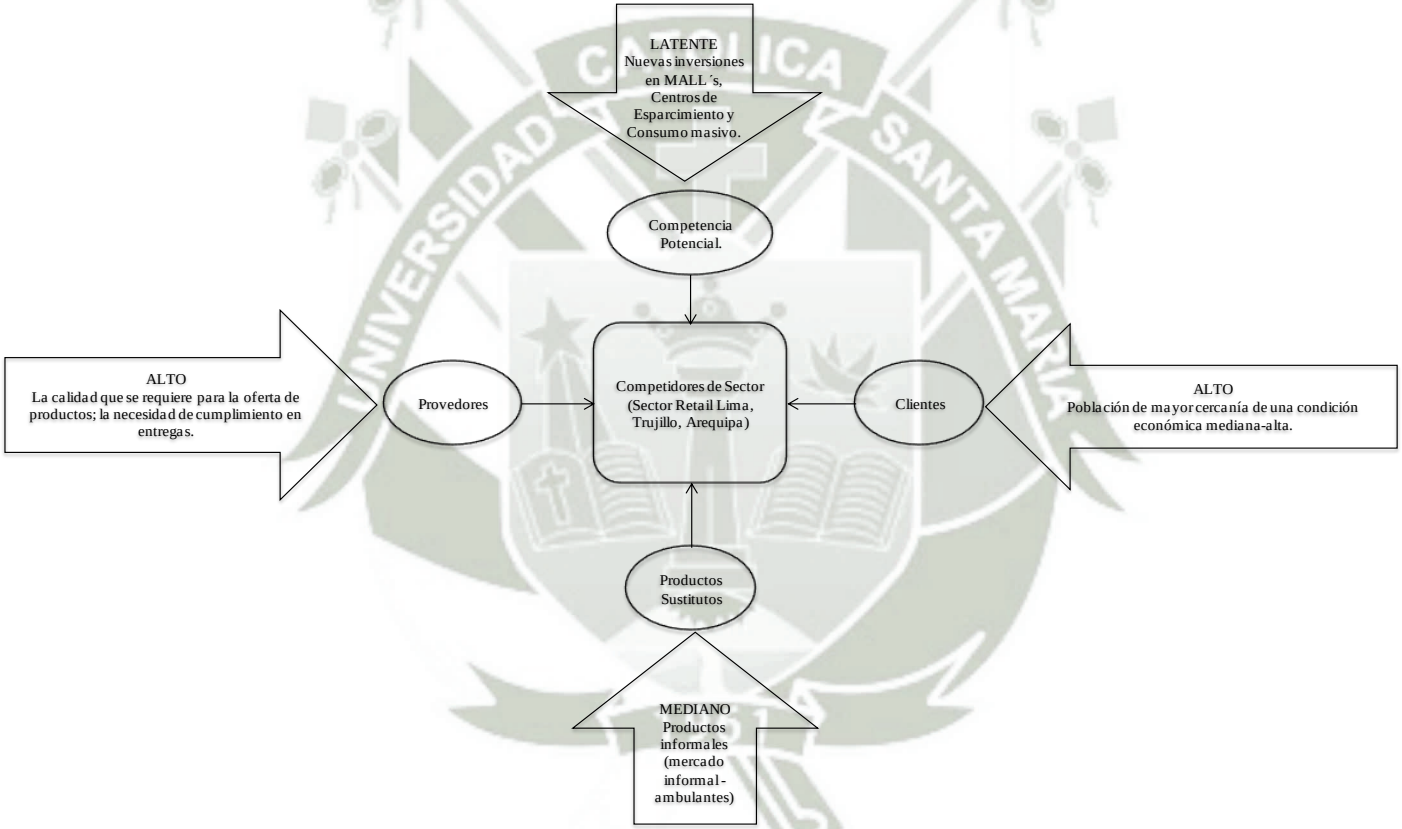
- Existe más interés en el medio ambiente, salud ocupacional y responsabilidad social por parte de la entidad privada (O)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

3.1.8. Fuerzas Competitivas de Porter

El sector, sus Competidores, y sus Referentes

Esquema Nº1: Fuerzas Competitivas



Fuente: Elaboración Propia

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

a. Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores es Alto, porque depende de los factores del mercado en cuanto a los costos de la materia prima, costos de producción y comercialización, asociatividad, así como de la concertación de precios entre las alianzas estratégicas que puedan desarrollar.

Factor crítico de éxito: Mecanismos y políticas del control, Alianzas estratégicas con proveedores y clientes, Experiencia y conocimiento del negocio.

b. Poder de negociación de los compradores.

La presión de la población objetivo es Alta, debido a que exigirá calidad a bajo precio por las condiciones de acceso al producto en el mercado regional (existencia de comercios que ofrecen crédito), teniendo en cuenta que es el sistema financiero quien no corre riesgos porque son trasladados a la capacidad de pago del cliente.

Factor crítico de éxito: Calidad de servicio al cliente, Fidelidad del cliente.

c. Amenaza de los sustitutos.

La Amenaza de productos sustitutos es Mediano debido a falta de seguridad que el sector informal puede ofertar a sus clientes y cuyas debilidades también se expresan en que no cuentan con un sistema de financiamiento que pueda ser atractivo para el cliente potencial.

Factor crítico de éxito: Seguridad de compra, facilidad de pago, Ubicación estratégica.

d. Amenaza de los entrantes

Latente debido a que el panorama de crecimiento de las inversiones se plantea estático hasta después del proceso de elecciones en nuestro país y una vez instalado el nuevo gobierno los inversionistas analizarán las nuevas políticas en referencia a la promoción de inversiones nacionales y regionales. El Perú es un país atractivo para las inversiones debido a su crecimiento de un promedio sostenido en los últimos 10 años del 5%. La canalización de las inversiones ha sido desarrollada

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

favorablemente en el sector construcción, minería, turismo y comercio. Factor crítico de éxito: Crecimiento sostenido, Desarrollo productivo, Diversidad de productos, Competitividad de precios, Personal altamente especializado.

e. Rivalidad de los competidores

Los principales competidores son los nuevos centros comerciales (mega centros) que han sido instalados en puntos estratégicos de Arequipa, captando atractivo no solo de su población objetivo sino de diversos sectores como una plataforma de crecimiento empresarial. Sin embargo otro sector importante de la competencia estará conformado por los centros de abasto de productos diversificados en primarios y suntuarios tales como: mercado de productores y mercado de distribuidores.

Factor crítico de éxito: Infraestructura, Capacidad de ventas, Experiencia y conocimiento en Arequipa, Ubicación estratégica.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

f. Matriz del Perfil Competitivo

Cuadro Nº 5: Matriz del Perfil Competitivo

		Codisal		Dalsa		Comercia A-1	
Factores claves de éxito	**Peso**	**Valor**	**Ponderación**	**Valor**	**Ponderación**	**Valor**	**Ponderación**
1. Calidad de productos	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2. Calidad del servicio al cliente	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
3. Competitividad de precios	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
4. Diversificación de productos ofertados	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4
5. Alianzas estratégicas con proveedores y clientes	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18
6. Personal altamente especializado	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
7. Infraestructura acorde requerimiento mercado	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
8. Experiencia y conocimiento en Aqp	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
9. Fidelidad del Cliente	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
10. Ubicación estratégica	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Total	**1**		3.49		3.55		3.25

Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

g. Matriz EFE

Cuadro Nº 6: Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Crecimiento sostenido de la economía nacional en 10 años a nivel macroeconómico con influencia de impacto en la microeconomía de regiones y capitales empresariales.	0.15	4	0.60
2. Presencia de inversiones nacionales y extranjeras.	0.09	3	0.27
3. Promedio estable del riesgo país.	0.07	3	0.21
4. Seguridad jurídica para las inversiones extranjeras.	0.12	4	0.48
5. Crecimiento y desarrollo de inversiones de la región Arequipa.	0.11	4	0.44
AMENAZAS			
1. Desarrollo de un nuevo modelo económico más conservador.	0.07	1	0.07
2. Rechazo de la población por intereses políticos y sociales.	0.09	2	0.18
3. Inestabilidad política en el último año de gobierno.	0.12	2	0.24
4. Crisis internacional económica que afectará las principales economías así como las que se están desarrollando.	0.07	1	0.07
5. Necesidad de prioridades en desarrollo social urbano de la zona.	0.11	2	0.22
TOTAL	**1.00**		**2.78**

Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Las perspectivas de la economía mundial y local han mejorado respecto de las condiciones del 2013- 2014; aunque aún persiste una elevada incertidumbre acerca del entorno internacional en los próximos años. De continuar la recuperación mundial, el Perú creció alrededor de 4,5% en el período 2013-2014. En este escenario de expansión de la actividad económica, el déficit fiscal irá reduciéndose gradualmente desde 1,6% del PBI en el 2014 a 1% en el 2015, hasta alcanzar un ligero superávit en el 2016. Esta disminución del déficit fiscal se sustentará en la fuerte recuperación de la actividad económica, en especial de la inversión privada, impulsaron los ingresos fiscales.

El total ponderado es 2.78 eso quiere decir que está por arriba del punto medio entre la fuerza menor y la fuerza mayor: Los factores externos analizados del sector indican oportunidades que debemos aprovechar teniendo cuidado con las amenazas porque estas pueden hacer bajar considerablemente el flujo de inversiones que existe en la actualidad.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

3.2. ANÁLISIS INTERNO

3.2.1. La Empresa

3.2.1.1. Reseña Histórica

La empresa comenzó sus actividades con una línea de productos muy reducida, es a lo largo del tiempo y de la experiencia en el rubro que adquiere contratos con diferentes proveedores, ya sean de exclusividad o con cuotas de mercado definidas, expandiendo y ampliando su público objetivo, su línea de productos y su fuerza de ventas.

Es a raíz de su crecimiento y expansión que se comienzan a delegar funciones de forma empírica y verbal, creciendo la cantidad de empleados hasta tener alrededor de 30 colaboradores entre personal administrativo, fuerza de ventas, cobranza y personal de reparto; así como la implementación de un software especializado en la gestión y seguimiento de cuentas por cobrar, reportes de seguimiento, reportes de ventas, stocks, inventarios, productos, rotaciones, etc.

Con la experiencia se definen con mayor claridad los puestos de trabajo, aunque no de manera formal, y se reemplaza el software utilizado por uno de mayor cobertura que pueda considerar el área de contabilidad en sus funciones, para así ayudar a agilizar las tareas de gestión ante las entidades fiscalizadoras en materia de impuestos y documentación.

Es de esta manera que la empresa consigue presencia no solo en la ciudad de Arequipa sino también en el sur del país, en ciudades como Moquegua, Tacna, Ilo, Puno y Cuzco. Y aunque la presencia en estas ciudades es mínima, la empresa reafirma su intención de expansión y conquista de nuevos mercados

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

3.2.1.2. Objeto Social

El objeto social de la empresa es el comercio, venta, distribución y aprovisionamiento de productos de consumo masivo de primera necesidad.

3.2.1.3. Misión

"Somos una empresa altamente especializada en la administración, y distribución (venta al mayoreo), que representa productividad local en el desarrollo de sus actividades empresariales y que tiene la finalidad de mejora continua en la calidad de vida de nuestros grupos de interés"

3.2.1.4. Visión

"Ser reconocidos como el principal distribuidor y comercializador de productos de consumo masivo y de primera necesidad en la Macro Región Sur del país".

3.2.1.5. Objetivos

- Satisfacer la expectativa de los inversionistas de la empresa, mediante la rentabilidad sobre sus inversiones.
- Brindar un servicio de calidad, gestionando de forma oportunidad y adecuada los productos para que lleguen a nuestros clientes en el momento que ellos lo necesitan.
- Satisfacer las necesidades del mercado a un precio competitivo.
- Gestionar los productos de forma tal que no exista una demanda excesiva ni una oferta excesiva, manteniendo un correcto equilibrio.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

3.2.1.6. Políticas

- Brindar trato justo y un servicio de calidad a todos nuestros clientes, teniendo como premisa que son ellos nuestra razón de ser.
- Los pedidos generados deberán ser atendidos de un día para otro, salvo ocasiones en que la demanda sea mayor a la capacidad de respuesta de la empresa, en tal motivo se tendrá un plazo máximo para atender el pedido de 3 días.
- Nuestros colaboradores deberán actuar en todo momento con total honestidad y honradez dentro y fuera de la empresa, teniendo en cuenta que son insignia y representan a la misma dentro y fuera de las instalaciones y horas de trabajo.
- Es nuestra razón de ser servir y abastecer a nuestros clientes, es por eso que nuestros colaboradores deberán tener en cuenta que la satisfacción del cliente es lo primero.
- Nuestros productos cumplen con estándares de calidad necesarios para el consumo humano, así como para su venta y distribución masiva.
- El precio de nuestros productos se adaptara a las fuerzas de oferta y demanda del mercado, así como los costos fijos y variables en los que la empresa incurra para la obtención y comercialización de los mismos.

3.2.1.7. Valores

A. TRABAJO EN EQUIPO

Incentivamos el trabajo en equipo, valoramos la contribución y pro actividad de nuestros colaboradores para lograr nuestros objetivos.

B. HONESTIDAD

Somos honestos con nosotros mismos y con los demás.

C. SERVICIO AL CLIENTE

Consolidar el respeto y preocupación ante las necesidades insatisfechas de la población objetivo así como el oportuno

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

abastecimiento de nuestros productos de acuerdo a las necesidades de los clientes.

D. INTEGRIDAD

Ser honesto con el cliente en todo momento, siendo íntegros en cada una de nuestras acciones.

E. EXCELENCIA

Desarrollo competitivo de nuestras actividades.

F. RESPONSABILIDAD

Tenemos el compromiso de atender a nuestros clientes, cuidando de satisfacer sus necesidades y expectativas de la forma más eficiente y flexible.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

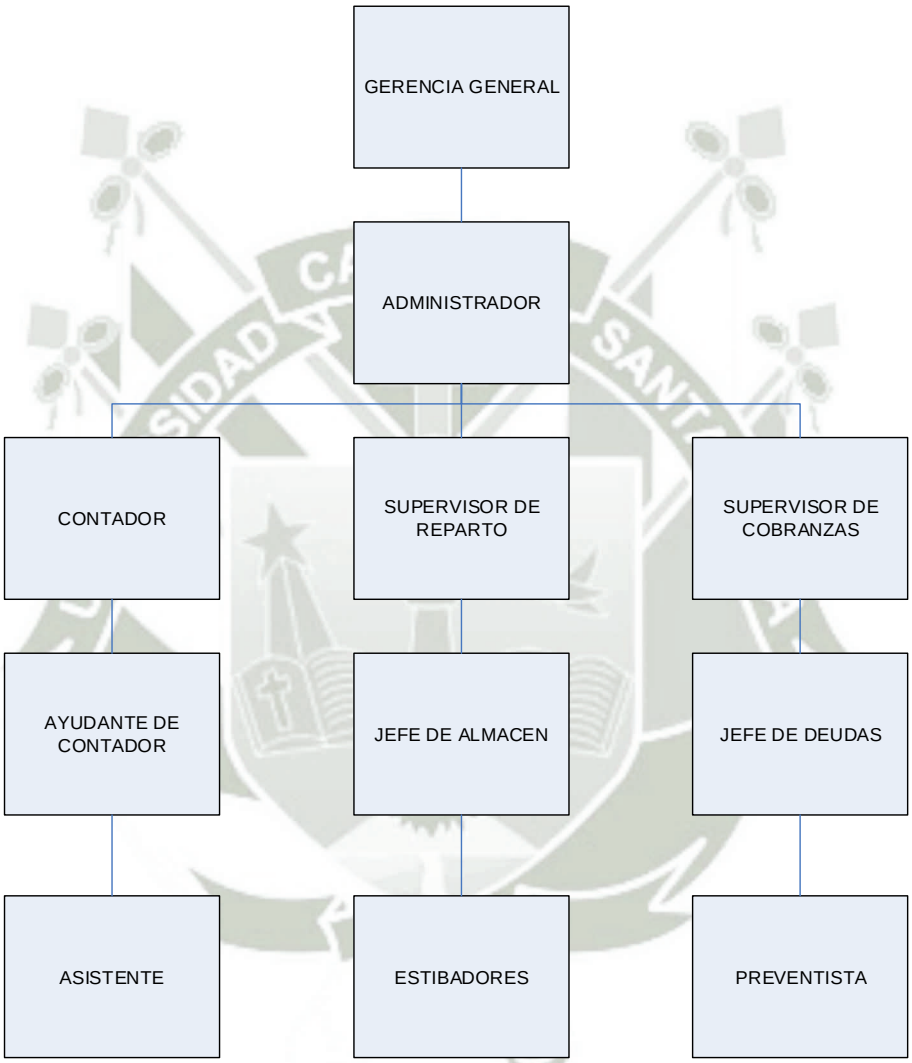
REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

3.2.1.8. Organización

a) Organigrama

Esquema Nº 2: Organigrama Funcional de la empresa



Fuente: La Empresa

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

b) Descripción de áreas funcionales

- Gerencia General

Es el área funcional más importante dentro de la empresa, y es considerada el núcleo; esta área es la encargada de establecer los objetivos, metas a corto y largo plazo, definir la misión y la visión de la empresa, así como planificar las acciones necesarias para acercar la empresa al éxito y a la realización de la misión. Esta área funcional vela por el correcto funcionamiento de las demás áreas funcionales de la empresa.

- Contabilidad

Área funcional encargada de las acciones comerciales, acciones legales, inversiones, pago de obligaciones, ratios de rentabilidad así como todos los movimientos de la empresa. Esta área verifica el buen uso y distribución de los recursos pecuniarios.

- Almacén

Área funcional encargada de administrar las existencias de la empresa para la oportuna comercialización de las mercancías, al teniendo el stock suficiente para poder suplir las necesidades de mercado, pero el equilibrio que minimice los costos por oportunidad de inversión al no tener sobre stock. Además esta área funcional es la encargada del reparto de mercadería según los requerimientos del área de ventas, por lo cual ha de ser flexible para cumplir con las exigencias de los clientes en el menor tiempo posible.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- Cobranzas

Dentro de las responsabilidades principales de esta área funcional se encuentran la supervisión y control del correcto funcionamiento de las cuentas por cobrar, así como la gestión de la mejora de los tiempos de cobranza además de evitar pérdidas por documentos incobrables o faltantes. Esta área se relaciona directamente con ventas y con el área de contabilidad.

- Ventas

Área funcional enfocada al exterior de la empresa, en la cual se aúnan los esfuerzo de toda la empresa, ya que es la encargada de posicionar el producto al cliente final, realizar la venta así como evaluar los niveles de venta mensuales y cuotas de mercado existentes para cada zona de distribución. Esta área es la "cara de la empresa" con el cliente por lo que es fundamental tener un buen desempeño.

3.2.2. Clientes y Proveedores

3.2.2.1. Clientes

Cabe resaltar que todos nuestros clientes se dedican a la compra y venta de productos de consumo masivo, tales como productos de primera necesidad, conservas y enlatados, productos de limpieza, aseo personal entre otros. Mayormente, los clientes se ubican en las zonas de ferias, mercados mayoristas y supermercados, ya que es donde la población se concentra para realizar las compras del hogar, compras para otros distritos e incluso para otras provincias. Es importante tener en cuenta también que la idiosincrasia de la mayoría de los clientes es muy arraigada a la forma de pensar de las zonas alto andinas, en donde se considera mucho la relación y la afinidad que se tiene con el vendedor/comprador o con el representante de ventas, es por esto que si el preventista es

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

carismático y logra ganarse al cliente, registrará mayores ventas que otro preventista.

- BETZABETH CUTIPA: Una de nuestras principales clientes y contribuyentes ubicada uno de los mercados del conglomerado que forma la zona "El Avelino" en el cercado de Arequipa, ella cuenta con una tienda principal y varias tiendas sucursales dedicadas a la venta y comercialización de productos de consumo masivo al mayoreo y también por menor,
- ARMANDO VILCA: Armando se ubica en uno de los primeros puestos como contribuyentes de la empresa ya que está ubicado en una zona estratégica en el mercado de Rio Seco en el distrito de Cerro Colorado. Además de tener un grupo muy completo de vendedores como trabajadores y contar con infraestructura óptima para la rápida atención de sus clientes, lo cual hace que venda considerablemente más que la competencia.
- CARLOS ALARCON: Cliente ubicado en el mercado mayorista de Los Incas, en el cercado de la ciudad, cuenta con una tienda muy grande y completa lo que le permite vender incluso a otros mayoristas del mismo mercado o de mercados alejados.
- BEATRIZ MAMANI: Cliente perteneciente a la zona de Rio Seco, ella cuenta con varios "contratos y acuerdos" con los restaurants de mineras, las cuales compran al crédito pero en grandes cantidades, Beatriz pudo consolidar su negocio a través de los años gracias al apalancamiento que ofrece en las ventas.
- VICTORIA VILCA: Cliente Ubicado en la Feria Del Altiplano, en el cercado de Arequipa, cliente con una oferta muy variada que hace atractivo para los clientes quienes pueden encontrar de todo en sus instalaciones.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

En el Anexo Nº 01 se presenta el cuadro total de los clientes de la empresa, así como los consumos promedio del principal producto y sus variaciones para los dos últimos años.

3.2.2.2. Proveedores

- Empresa QUIMPAC S.A.

  En el principio la empresa tenía como nombre Química del Pacífico S.A., y fue fundada en el año 1964, centrando su giro de negocio a la producción y comercialización de soda cáustica, cloro, fosfato bicálcico y otros productos químicos, y sales para uso industrial y doméstico.

  Es en el año 1994 que QUIMPAC adquiere la empresa EMSAL S.A. (Empresa de la Sal S.A.) convirtiéndose de esta manera en la productora de sal más importante del país; QUIMPAC es actualmente el único productor integrado de sal y productos químicos del Perú y a la vez uno de los cinco mayores productores de cloro-soda en Sudamérica.

- Empresa Papelera Nacional S.A.

  PAPELERA NACIONAL S.A. es una empresa industrial y comercial y fue creada el 15 de Abril de 1969.

  Papelera Nacional es una de las principales empresas a nivel Latinoamericano, así como una de las empresas líder en el Perú, todo esto gracias a la tecnología de punta y a que dispone de un molino de papel propio, personal calificado y especializado y mucha experiencia.

- Empresa INDUPSA, marca Santa Catalina:

  La empresa INDUPSA comenzó su actividad en la ciudad de Arequipa. Su principal marca es "Santa Catalina" nombre que viene en honor al Convento de Santa Catalina de la

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

misma ciudad. Esta empresa mantiene un contrato con nuestra empresa en el cual se fijan cantidades mínimas de consumo de forma mensual, a cambio de precios más bajos y exclusividad de negocio.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

3.2.3. Evolución del Abastecimiento y Distribución

Cuadro Nº 7: Evolución del abastecimiento y distribución

Ítem	Producto	Present.	2013			2014		
			Precio Promedio	Cantidad	Ventas (S/.)	Precio Promedio	Cantidad	Ventas (S/.)
1	Sal Marina mesa	bolsón	26	165,798	S/. 4,310,748	27.5	188,770	S/. 5,191,175
2	Sal Emsal cocina	bolsón	22	8,348	S/. 183,652	24	9,600	S/. 230,400
3	Azúcar Chucarapi	saco	115	10,435	S/. 1,200,000	110	12,000	S/. 1,320,000
4	Azúcar Casagrande	saco	92	13,043	S/. 1,200,000	90	15,000	S/. 1,350,000
5	Azúcar Cartavio	saco	90	2,609	S/. 234,782	95	3,000	S/. 285,000
6	Papel Higiénico Súper verde	bolsón	8.6	417	S/. 3,589	8.6	480	S/. 4,128
7	Papel Higiénico Súper azul	bolsón	8	16,696	S/. 133,565	7.8	19,200	S/. 149,760
8	Papel Higiénico Súper naranja	bolsón	9.6	292	S/. 2,804	9.6	336	S/. 3,225
9	Sal Chef Parrillera	Unid.	5.5	1,869	S/. 10,279	5.5	3,245	S/. 17,847
10	Avena Santa Catalina x 5Kg.	saco	14.7	1,588	S/. 23,343	14.7	1,445	S/. 21,241
11	Avena Santa Catalina x 10 Kg.	saco	29	1,154	S/. 33,466	29	1,225	S/. 35,525
12	Avena Santa Catalina x 170 gr.	bolsón	17	209	S/. 3,547	17	240	S/. 4,080
13	Fideos Santa Catalina x 5Kg.	saco	12.5	75	S/. 937	12.5	96	S/. 1,200
14	Fideos Santa Catalina x 10 Kg.	saco	25	111	S/. 2,775	25	144	S/. 3,600
Total					**S/. 7,343,492**			**S/. 8,617,183**

Fuente: Elaboración Propia

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Podemos observar que los niveles de venta se han incrementado en todos nuestros productos, esto debido a las campañas y ofertas que la empresa ha realizado durante el año 2014, además de ampliar las zonas de venta, así como la cantidad de preventistas para cubrir las necesidades de mercado.

Se puede observar también un ligero aumento en los precios de venta de los principales productos de la empresa, como lo son Sal Marina de Mesa (1.5 nuevos soles), entre otros.

En el caso de la venta de azúcar tanto Chucarapi como Casagrande el precio viene a ser el promedio durante el año (Chucarapi 115 y 110 y Casagrande 92 y 90 para cada año respectivamente) ya que el precio de la azúcar es muy voluble a especulaciones y a la oferta y demanda, y aunque la venta de azúcar deja un margen de ganancia mínimo, es la gran rotación lo que hace atractivo el producto junto con los cambios de precio.

Para el caso del Papel Higiénico Súper, hay que diferenciar el papel azul de los demás, ya que es el que tiene mayor rotación debido a la gran acogida, el marketing y al menor precio (8 y 7.80 para cada año respectivamente) junto con un mejor equilibrio de precio – calidad frente a los otros dos tipos de papel; lo que ha hecho que sea el de mayor rotación entre los 3 tipos de la misma marca.

La evolución de la sal parrillera viene dada por el incremento de producción, ya que es un producto escaso y requerido por los clientes, en el año 2013 la fábrica produjo pocos lotes de sal parrillera mientras que para el año 2014 casi duplicó la producción, permitiendo a la empresa elevar las ventas de forma considerable de S/. 10,279.50 a S/. 17,847.50.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

3.2.4. Variación Porcentual

Cuadro Nº 8: Variación porcentual de ventas

Ítem	Producto	Present.	Ventas (S/.)		% Var
			2013	2014	
1	Sal Marina mesa	bolsón	S/. 4,310,748.00	S/. 5,191,175.00	20.42%
2	Sal Emsal cocina	bolsón	S/. 183,652.17	S/. 230,400.00	25.45%
3	Azúcar Chucarapi	saco	S/. 1,200,000.00	S/. 1,320,000.00	10.00%
4	Azúcar Casagrande	saco	S/. 1,200,000.00	S/. 1,350,000.00	12.50%
5	Azúcar Cartavio	saco	S/. 234,782.61	S/. 285,000.00	21.39%
6	Papel Higiénico Súper verde	bolsón	S/. 3,589.57	S/. 4,128.00	15.00%
7	Papel Higiénico Súper azul	bolsón	S/. 133,565.22	S/. 149,760.00	12.13%
8	Papel Higiénico Súper naranja	bolsón	S/. 2,804.87	S/. 3,225.60	15.00%
9	Sal Chef Parrillera	Unid.	S/. 10,279.50	S/. 17,847.50	73.62%
10	Avena Santa Catalina x 5Kg.	saco	S/. 23,343.60	S/. 21,241.50	-9.01%
11	Avena Santa Catalina x 10 Kg.	saco	S/. 33,466.00	S/. 35,525.00	6.15%
12	Avena Santa Catalina x 170 gr.	bolsón	S/. 3,547.83	S/. 4,080.00	15.00%
13	Fideos Santa Catalina x 5Kg.	saco	S/. 937.50	S/. 1,200.00	28.00%
14	Fideos Santa Catalina x 10 Kg.	saco	S/. 2,775.00	S/. 3,600.00	29.73%
Total			**S/. 7,343,491.86**	**S/. 8,617,182.60**	**19.67%**

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que la cantidad de ventas se ha incrementado en todas las líneas de productos de la empresa, esto a raíz de que se ha ampliado el rango de zonas y se implementó una nueva zona denominada "periferia" en donde el preventista tiene mayor llegada a clientes minoristas. Además de las diferentes campañas y promociones con los productos menos vendidos en cada temporada.

Además el crecimiento promedio de la empresa en ventas ha sido 19.67%, esto debido al crecimiento que ha tenido los principales productos de la empresa como la Sal Parrillera 73.62%, Fideos Santa Catalina 29.73 y 28% en sus diferentes presentaciones, Sal Marina Mesa 20.42% que registra un crecimiento importante al ser el producto bandera de la empresa.

El único producto de la empresa que decreció su venta fue Avena Santa Catalina x 5 Kg. -9.01%, esto debido al alto precio que tuvo por 3 temporadas (meses), haciendo que los clientes obtengan una imagen negativa del producto, lo que afecto las ventas posteriores de la presentación x 5Kg y también en su presentación x 10Kg.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

3.2.5. Participación ABC

Cuadro Nº 9: Participación ABC 2013

2013					
Producto	**Talla**	**Valorizado (S/.)**	**%**	**% Acum**	**Clase**
Sal Marina mesa	bolsón	S/. 4,310,748	58.70%	58.70%	**Clase A**
Azúcar Chucarapi	saco	S/. 1,200,000	16.34%	75.04%	**75.0%**
Azúcar Casagrande	saco	S/. 1,200,000	16.34%	91.38%	**Clase B**
Azúcar Cartavio	saco	S/. 234,782	3.20%	94.58%	
Sal Emsal cocina	bolsón	S/. 183,652	2.50%	97.08%	**22.0%**
Papel Higiénico Súper azul	bolsón	S/. 133,565	1.82%	98.90%	
Avena Santa Catalina x 10Kg.	saco	S/. 33,466	0.46%	99.36%	**Clase C**
Avena Santa Catalina x 5Kg.	saco	S/. 23,343	0.32%	99.67%	
Sal Chef Parrillera	Unid.	S/. 10,279	0.14%	99.81%	
Papel Higiénico Súper verde	Bolsón	S/. 3,589	0.05%	99.86%	
Avena Santa Catalina x 170 gr.	saco	S/. 3,547	0.05%	99.91%	
Papel Higiénico Súper naranja	Bolsón	S/. 2,804	0.04%	99.95%	**2.9%**
Fideos Santa Catalina x 10 Kg.	saco	S/. 2,775	0.04%	99.99%	
Fideos Santa Catalina x 5Kg.	saco	S/. 937	0.01%	100.00%	
TOTAL		**S/. 7,343,492**	**100.00%**		

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro Nº 10: Participación ABC 2014

2014					
Producto	**Talla**	**Valorizado (S/.)**	**%**	**% Acum**	**Clase**
Sal Marina mesa	Bolsón	S/. 5,191,175.00	60.24%	60.24%	**Clase A**
Azúcar Casagrande	Saco	S/. 1,350,000.00	15.67%	75.91%	**75.9%**
Azúcar Chucarapi	Saco	S/. 1,320,000.00	15.32%	91.23%	**Clase B**
Azúcar Cartavio	Saco	S/. 285,000.00	3.31%	94.53%	
Sal Emsal cocina	Bolsón	S/. 230,400.00	2.67%	97.21%	**21.3%**
Papel Higiénico Súper azul	Bolsón	S/. 149,760.00	1.74%	98.95%	
Avena Santa Catalina x 10Kg.	Saco	S/. 35,525.00	0.41%	99.36%	**Clase C**
Avena Santa Catalina x 5Kg.	Saco	S/. 21,241.50	0.25%	99.60%	
Sal Chef Parrillera	Unid.	S/. 17,847.50	0.21%	99.81%	
Papel Higiénico Súper verde	Bolsón	S/. 4,128.00	0.05%	99.86%	
Avena Santa Catalina x 170 gr.	Saco	S/. 4,080.00	0.05%	99.91%	
Fideos Santa Catalina x 10 Kg.	Saco	S/. 3,600.00	0.04%	99.95%	**2.8%**
Papel Higiénico Súper naranja	Bolsón	S/. 3,225.60	0.04%	99.99%	
Fideos Santa Catalina x 5Kg.	Saco	S/. 1,200.00	0.01%	100.00%	
TOTAL		**S/. 8,617,182.60**	**100.00%**		

Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Podemos observar que el mayor ingreso de la empresa se basa en los 3 primeros productos, es decir Sal Marina Mesa, Azúcar Casagrande y Azúcar Chucarapi con un 74.20% el cual creció a 75.21% de participación en los ingresos totales de la empresa en el año siguiente, manteniendo la proporción casi constante. El otro estrato de participación lo ocupan los productos que obtienen 24.67% y 23.71% respectivamente para cada año. Si bien estos productos no tienen una gran rotación, el precio de venta es mayor a otros productos por lo cual representa un mayor movimiento de efectivo muchas veces necesario por ser acompañante de otros productos con un margen de utilidad más atractivo.

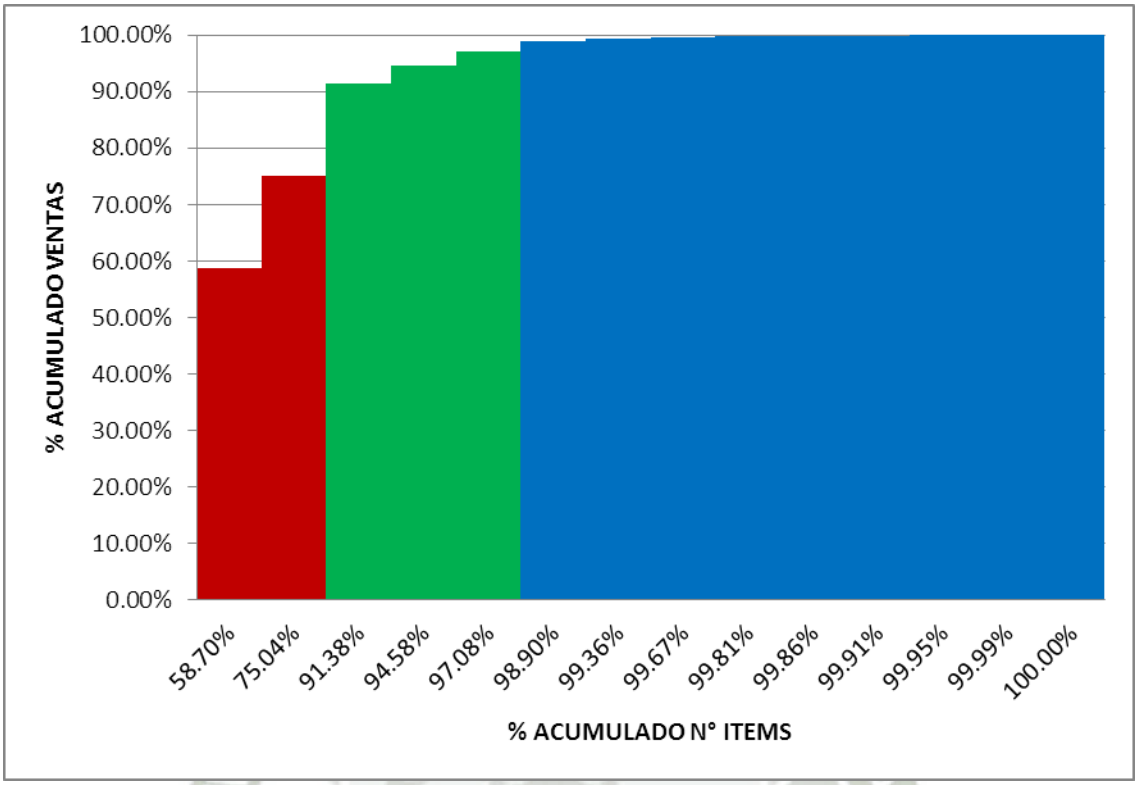
La categoría C están los productos con menor participación en los ingresos totales de la empresa con un 1.14% y 1%, dentro de los cuales existen algunos que el margen de ganancia es atractivo para la empresa y otros que son acompañantes de estos productos ya sea para el cliente o para la empresa proveedora.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Gráfico Nº 1: Diagrama ABC 2013



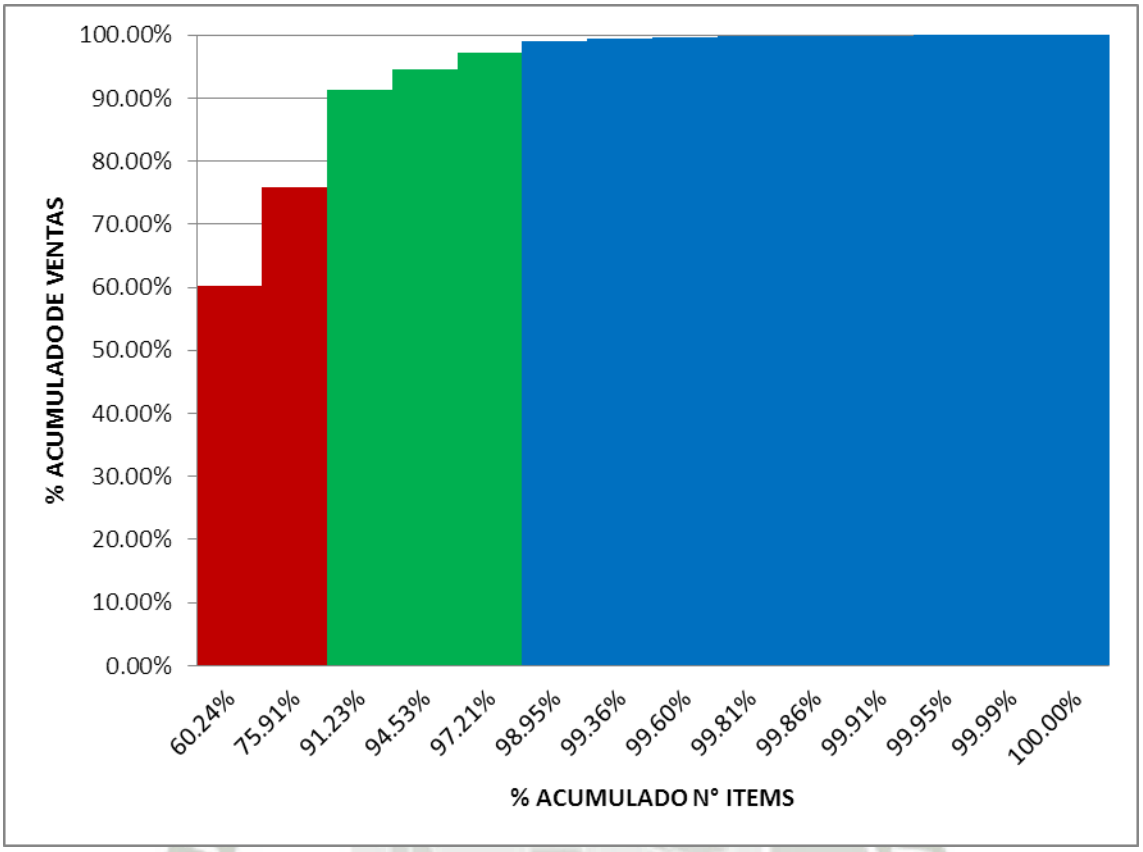
Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Gráfico Nº2: Diagrama ABC 2014



Fuente: Elaboración propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

3.2.6. Paretto

Cuadro Nº11: Ventas 2013

2013				
Producto	**Talla**	**S/.**	**%**	**% Acum**
Sal Marina mesa	bolsón	S/. 4,310,748.00	58.70%	58.70%
Azúcar Chucarapi	saco	S/. 1,200,000.00	16.34%	75.04%
Azúcar Casagrande	saco	S/. 1,200,000.00	16.34%	91.38%
Azúcar Cartavio	saco	S/. 234,782.61	3.20%	94.58%
Sal Emsal cocina	bolsón	S/. 183,652.17	2.50%	97.08%
Papel Higiénico Súper azul	bolsón	S/. 133,565.22	1.82%	98.90%
Avena Santa Catalina x 10 Kg.	saco	S/. 33,466.00	0.46%	99.36%
Avena Santa Catalina x 5Kg.	saco	S/. 23,343.60	0.32%	99.67%
Sal Chef Parrillera	Unid.	S/. 10,279.50	0.14%	99.81%
Papel Higiénico Súper verde	bolsón	S/. 3,589.57	0.05%	99.86%
Avena Santa Catalina x 170 gr.	bolsón	S/. 3,547.83	0.05%	99.91%
Papel Higiénico Súper naranja	bolsón	S/. 2,804.87	0.04%	99.95%
Fideos Santa Catalina x 10 Kg.	saco	S/. 2,775.00	0.04%	99.99%
Fideos Santa Catalina x 5Kg.	saco	S/. 937.50	0.01%	100.00%
TOTAL		**S/. 7,343,491.86**	**100.00%**	

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro Nº12: Ventas 2014

2014				
Producto	**Talla**	**S/.**	**%**	**% Acum**
Sal Marina mesa	bolsón	S/. 5,191,175.00	60.24%	60.24%
Azúcar Casagrande	saco	S/. 1,350,000.00	15.67%	75.91%
Azúcar Chucarapi	saco	S/. 1,320,000.00	15.32%	91.23%
Azúcar Cartavio	saco	S/. 285,000.00	3.31%	94.53%
Sal Emsal cocina	bolsón	S/. 230,400.00	2.67%	97.21%
Papel Higiénico Súper azul	bolsón	S/. 149,760.00	1.74%	98.95%
Avena Santa Catalina x 10 Kg.	saco	S/. 35,525.00	0.41%	99.36%
Avena Santa Catalina x 5Kg.	saco	S/. 21,241.50	0.25%	99.60%
Sal Chef Parrillera	Unid.	S/. 17,847.50	0.21%	99.81%
Papel Higiénico Súper verde	bolsón	S/. 4,128.00	0.05%	99.86%
Avena Santa Catalina x 170 gr.	bolsón	S/. 4,080.00	0.05%	99.91%
Fideos Santa Catalina x 10 Kg.	saco	S/. 3,600.00	0.04%	99.95%
Papel Higiénico Súper naranja	bolsón	S/. 3,225.60	0.04%	99.99%
Fideos Santa Catalina x 5Kg.	saco	S/. 1,200.00	0.01%	100.00%
TOTAL		**S/. 8,617,182.60**	**100.00%**	

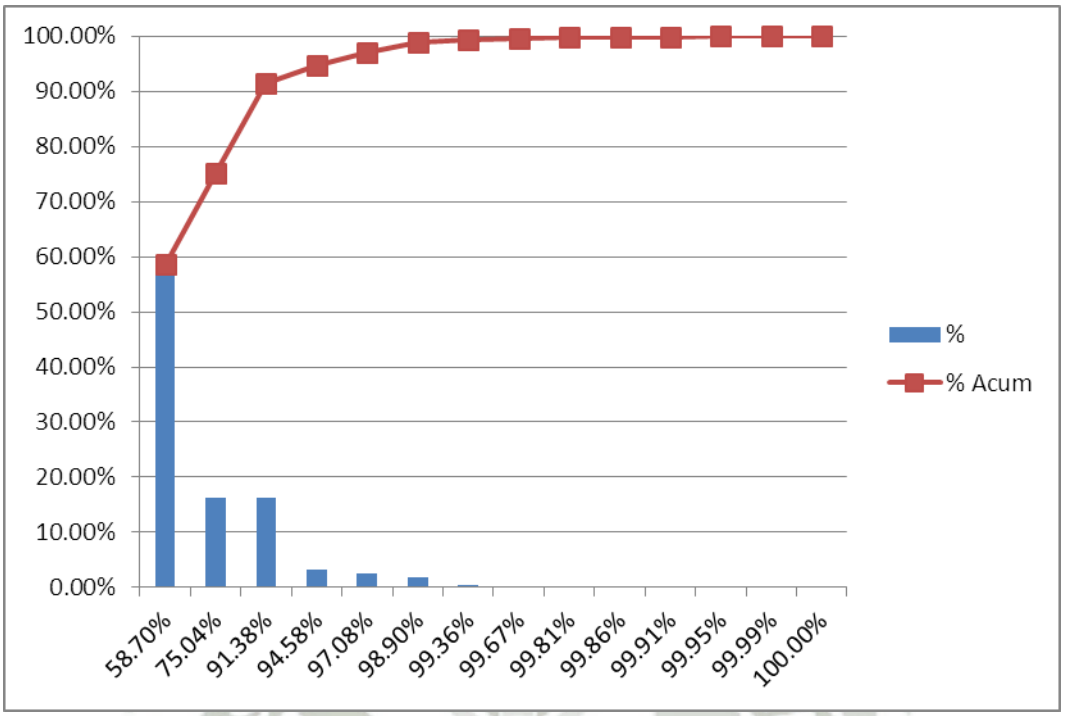
Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

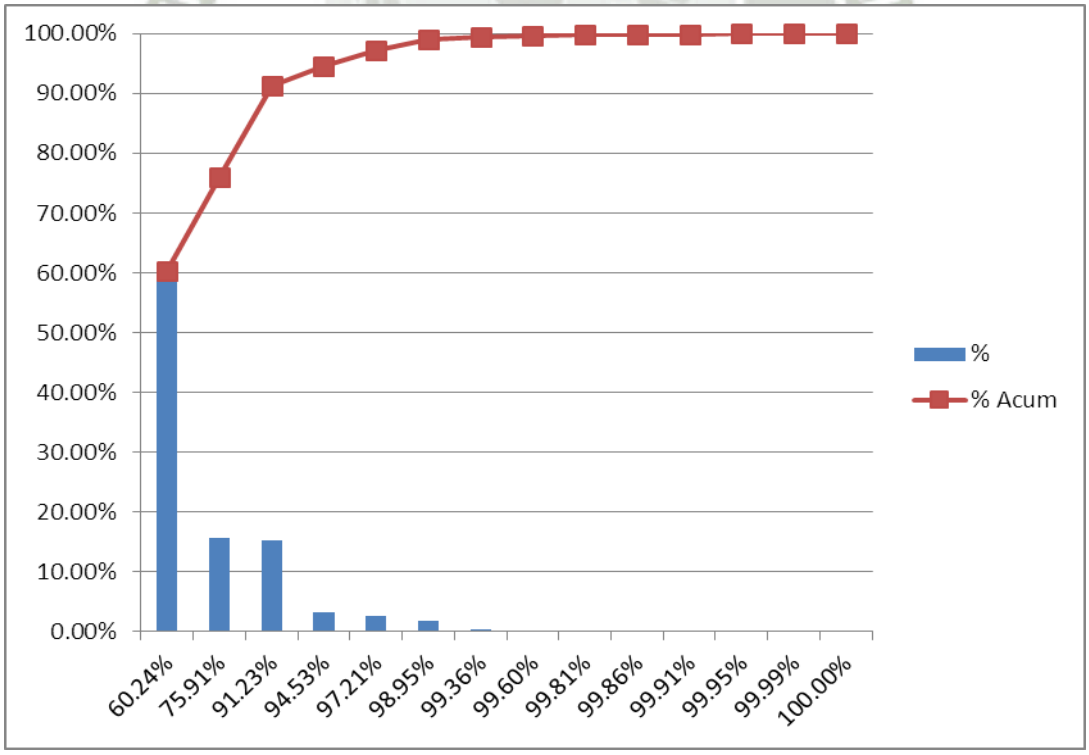
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Gráfico Nº3: Diagrama de Paretto 2013



Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº4: Diagrama de Paretto 2014



Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

3.2.7. Análisis Interno AMOFHIT

3.2.7.1. Administración y Gerencia

- La empresa en Arequipa cuenta con la experiencia en el desarrollo de inversiones (F)
- Aun no existe personal calificado y permanente, por lo que no se ha integrado a un programa de compromiso laboral y empresarial de los trabajadores (D)

3.2.7.2. Marketing y Ventas

- Conocimiento del mercado objetivo (F)
- Especialización en la distribución de productos con alto consumo en la población objetivo (F)
- No se conoce el nivel de ventas para los primeros años (D)
- No se cuenta con una investigación de mercado, ni desarrollo de nuevos productos así como tampoco se cuenta con la investigación de nuevos mercados, salvo por gerencia que es la que toma las decisiones sobre la ampliación o reducción de productos, así como mercados y zonas de distribución. (D)

3.2.7.3. Operaciones Productivas y Logística

- Operaciones no establecidas de manera formal dentro de la gestión logística de la empresa (D)
- Posibilidad de tercerización en el reparto de mercadería a nivel local cuando las condiciones son favorables, o por incremento de demanda (F)
- No se cuenta con infraestructura moderna y adecuada de manera óptima para los fines comerciales de la empresa (D)
- Se viene trabajando en la mejor distribución de acuerdo a las zonas de ubicación de los clientes (F)
- Los suministros de mercadería están dados a un precio menor por ser socios estratégicos (F)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

3.2.7.4. Finanzas y Contabilidad

- Se cuenta con la planificación de los gatos económicos – financieros (F)
- No se cuenta con un flujo económico proyectado para la generación de recursos (D)
- Apalancamiento financiero que produce un escudo fiscal, aumentando así la rentabilidad de la empresa. (F)
- La empresa cuenta con una cartera de morosos, Cuentas por Cobrar Incobrables, que no supera el 2% de las ventas, además de tener políticas de atención a clientes en donde no se puede entregar o vender mercadería en ninguna de sus modalidades a clientes con deudas pendientes. (F)

3.2.7.5. Recursos Humanos y Cultura

- Existencia del capital humano para la mano de obra directa e indirecta (F)
- Mayor composición de población laboral con conocimientos no especializados (D)
- No existe una estructura organizacional definida ni declarada de la organización hacia los trabajadores, proveedores ni clientes. (D)

3.2.7.6. Informática y Comunicaciones

- Acceso directo a los medios de comunicación para la promoción de la empresa (F)
- No crea las condiciones necesarias para una comunicación eficiente entre las diferentes áreas internas de la empresa (D).

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

3.2.7.7. Tecnología

- Existencia de tecnología especializada (F).
- No existe la investigación de producto o nuevos mercados como proceso mismo, o a cargo de un área funcional especifica. (D)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

3.2.8. Matriz EFI

Cuadro Nº13: Matriz EFI

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Experiencia de los propietarios en el gerenciamiento y desarrollo comercial.	0.07	4	0.28
2. Conocimiento del mercado comercial y financiero de Arequipa.	0.15	4	0.60
3. Acceso de vías de comunicación terrestre.	0.1	3	0.30
4. Potencial en el desarrollo de tecnologías de comunicación y publicidad.	0.05	2	0.10
5. Seguridad de otorgamiento de financiamiento a la población objetivo.	0.1	4	0.40
			1.68
DEBILIDADES			
1. Operaciones no establecidas de manera formal dentro de la gestión logística de la empresa.	0.05	1	0.05
2. Necesidad de recursos de gestión e inversiones	0.1	1	0.10
3. Falta de personal con una cultura de compromiso y trabajo a metas.	0.1	1	0.10
4. Falta de espacios con los servicios básicos en el área de ventas y distribución.	0.2	2	0.40
5. Dificultad en el cumplimiento de los requerimientos del cliente.	0.08	2	0.16
			0.81
TOTAL	**1.00**		**2.49**

Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

La matriz de la empresa cuenta con 10 factores determinantes de éxito, 5 fortalezas y 5 debilidades. El valor 2.49 indica un valor promedio, lo que a su vez indica que no es fuerte ni débil y no posee una consistencia interna como para competir exitosamente.

La empresa debe buscar estrategias internas para mejorar las debilidades mayores, ya que sería un paso estratégico importante al plantear mejores estrategias sobre estas mejoras.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS MATRICIAL

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

4.1. Matriz de la intensidad del interés del Sector

4.1.1. Supervivencia

- Conocer el mercado objetivo
- Desarrollar políticas de posicionamiento en el mercado objetivo
- Mantener los canales de comunicación directa con los proveedores y clientes

4.1.2. Vital

- Generar utilidades que permitan la rentabilidad del negocio
- Alcanzar nivel de calidad esperado

4.1.3. Importante

- Desarrollar políticas financieras de crecimiento y desarrollo
- Formar alianzas estratégicas con sus fuerzas competitivas

4.1.4. Periférico

- Lograr una mayor cobertura de mercado objetivo
- Especialización de acuerdo al mercado objetivo

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Cuadro Nº14: Matriz de la intensidad del interés del sector

	Supervivencia	**Vital**	**Importante**	**Periférico**
Conocer el mercado objetivo		X		
Desarrollar políticas de posicionamiento en el mercado objetivo		X		
Mantener los canales de comunicación directa con los proveedores y clientes		X		
Generar utilidades que permitan la rentabilidad del negocio		X		
Alcanzar nivel de calidad esperado		X		
Desarrollar políticas financieras de crecimiento y desarrollo			X	
Formar alianzas estratégicas con sus fuerzas competitivas			X	
Lograr una mayor cobertura de mercado objetivo				X
Especialización de acuerdo al mercado objetivo				X

Fuente: Elaboración Propia

El mayor componente se presenta en los intereses vitales por ser una empresa en vías de desarrollo que aún no se ha logrado la competitividad en el mercado objetivo, lo que tendrá que ser superado en la etapa de implementación del presente plan estratégico.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

4.2. Matriz PEYEA

Cuadro Nº15: Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA (FF)	Calificaciones	*ESTABILIDAD DEL AMBIENTE(EA)*	Calificaciones
Rendimiento sobre la inversión	3	Cambios tecnológicos	-4
Apalancamiento	1	Tasa de inflación	-2
Liquidez	2	Variabilidad de la demanda	-3
Capital de trabajo	3	Escala de precios de productos competidores	-3
Flujos de efectivo	3	Barreras para entrar en el mercado	-5
Facilidad para salir del mercado	4	Presión competitiva	-3
Riesgos implícitos del negocio	4	Elasticidad de la demanda	-4
Total FF	**20**	**Total EA**	**-24**
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	Calificaciones	*FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)*	Calificaciones
Participación en el mercado	-4	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-1	Potencial de utilidades	4
Ciclo de vida del producto	-1	Estabilidad financiera	4
Lealtad de los clientes	-4	Conocimientos tecnológicos	2
Utilización de la capacidad de la competencia	-4	Aprovechamiento de recursos	4
Conocimientos tecnológicos	-2	Intensidad de capital	3
		Facilidad para entrar en el mercado	4
		Productividad, aprovechamiento de la capacidad	5
Total VC	**-16**	**Total FI**	**31**

Fuente: Elaboración Propia

El promedio de FF es :	2.86
El promedio de EA es :	-3.43
El promedio de FI es :	3.88
El promedio de VC es :	-2.67

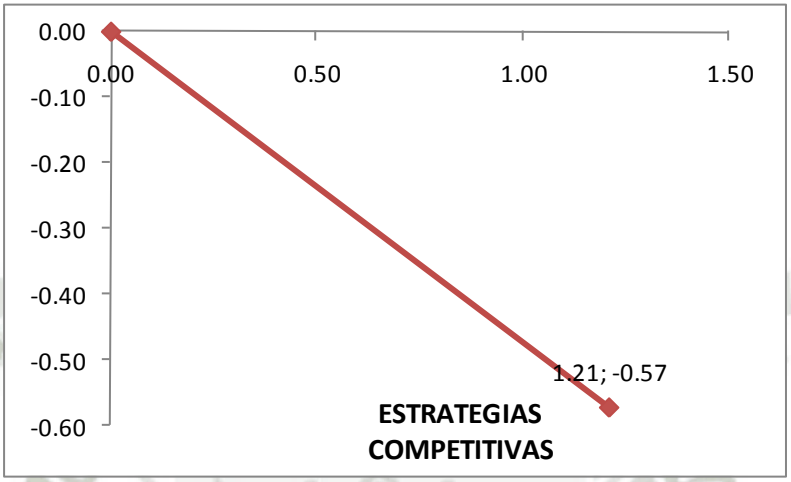
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Y : FF + EA	-0.57
X : FI + VC	1.21

Gráfico Nº5: Estrategias Competitivas



Resultado: Postura Competitiva, por lo que se tendrá que diseñar estrategias de tipo competitivas en un sector estable el que se requiere de la diversificación para el atractivo de la población objetivo.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

4.3. Matriz FODA

Cuadro Nº16: Matriz FODA

FODA		FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D	
		1	Experiencia de los propietarios en el gerenciamiento y desarrollo comercial.	1	Operaciones no establecidas de manera formal dentro de la gestión logística de la empresa.
		2	Conocimiento del mercado comercial y financiero de Arequipa.	2	Necesidad de recursos de gestión e inversiones
		3	Acceso de vías de comunicación terrestre.	3	Falta de personal con una cultura de compromiso y trabajo a metas.
		4	Potencial en el desarrollo de tecnologías de comunicación y publicidad.	4	Falta de espacios con los servicios básicos en el área de ventas y distribución.
		5	Seguridad de otorgamiento de financiamiento a la población objetivo.	5	Dificultad en el cumplimiento de los requerimientos del cliente.
OPORTUNIDADES - O		ESTRATEGIAS - FO		ESTRATEGIAS - DO	
1	Crecimiento sostenido de la economía nacional en 10 años a nivel macroeconómico con influencia de impacto en la microeconomía de regiones y capitales empresariales.	1	Desarrollar politicas de penetración de mercado que permitan obtener resultados de posicionamiento en un corto plazo (F1, F2, F4, O2, O5)	1	Diseño de un programa de inversiones responsable, agresivo y coherente de acuerdo a la economía regional (D1, D2, O2, O5)
2	Presencia de inversiones nacionales y extranjeras.				
3	Promedio estable del riesgo país.				
4	Seguridad jurídica para las inversiones extranjeras.	2	Desarrollo de un proyecto de inversión para la factibilidad de instalación en un centro comercial en Cono Norte cuyas caracteristicas de serivicio vayan acorde q las necesidades de la población objetivo. (F1, F2, F5, O2, O5)	2	Desarrollo de un programa de responsabilidad social con la población del cono norte para la generación de empleo y mejoramiento de la calidad de vida (D3, O4, O5)
5	Crecimiento y desarrollo de inversiones de la región Arequipa.				
AMENAZAS - A		ESTRATEGIAS - FA		ESTRATEGIAS - DA	
1	Desarrollo de un nuevo modelo económico más conservador.	1	Gestión de la prevención de riesgos financieros que puedan afectar el retorno de la inversión (F1, F2, F5, A1, A2, A3)	1	Fortalecimiento del capital humano mediante un programa de entrenamiento contínuo y gestión por competencias (D3, D5, A2, A5)
2	Rechazo de la población por intereses políticos y sociales.				
3	Inestabilidad política en el último año de gobierno.	2	Trabajo conjunto con las entidades públicas o gubernamentales para el abastecimiento de las necesidades de la población (F2, F4, A2, A5)	2	Diseñar un mapa de necesidades no cubiertas de la población para el fortalecimiento mediante alianzas estratégicas con entidades de cada sector (D2, D4, A5)
4	Crisis internacional económica que afectará las principales economías así como las que se están desarrollando.				
5	Necesidad de prioridades en desarrollo social urbano de la zona.				

Fuente: Elaboración Propia

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

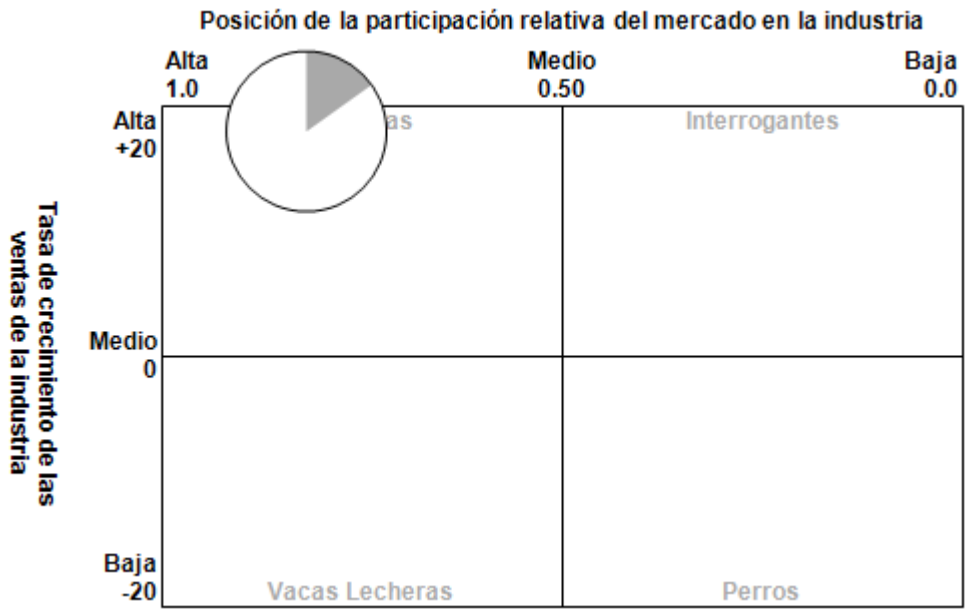
4.4. Matriz BCG

Cuadro Nº17: Matriz del Boston Consulting Group

Miles de Nuevos Soles					
División	Ingresos	% de Ingresos	Utilidades Brutas	Participación de Mercado	Crecimiento de la Industria
1. Comercialización de productos para consumo primario	5,406.00	100.00%	15.11%	82.00%	18.00%
Total	5,406.00	100.00%			

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico Nº6: Posición de la participación relativa del mercado en la Industria



Fuente: Elaboración Propia

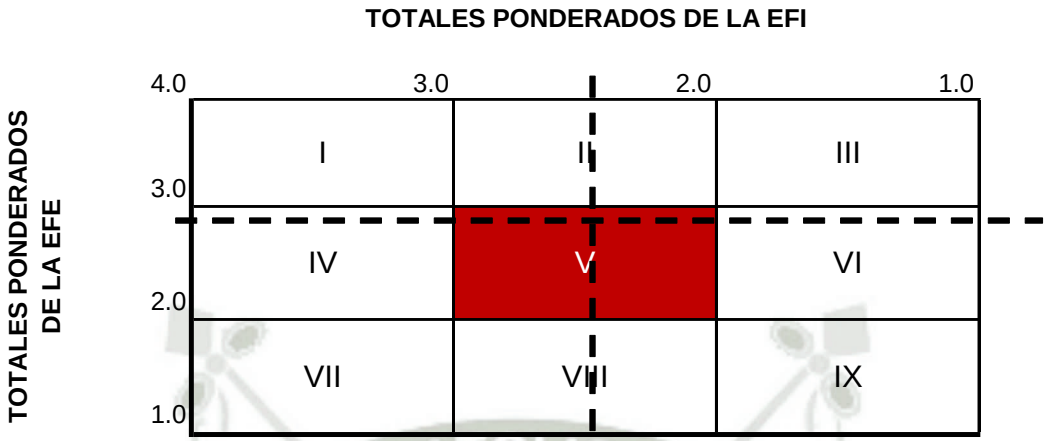
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

4.5. Matriz IE

Gráfico Nº7: Valores Ponderados de Matriz IE



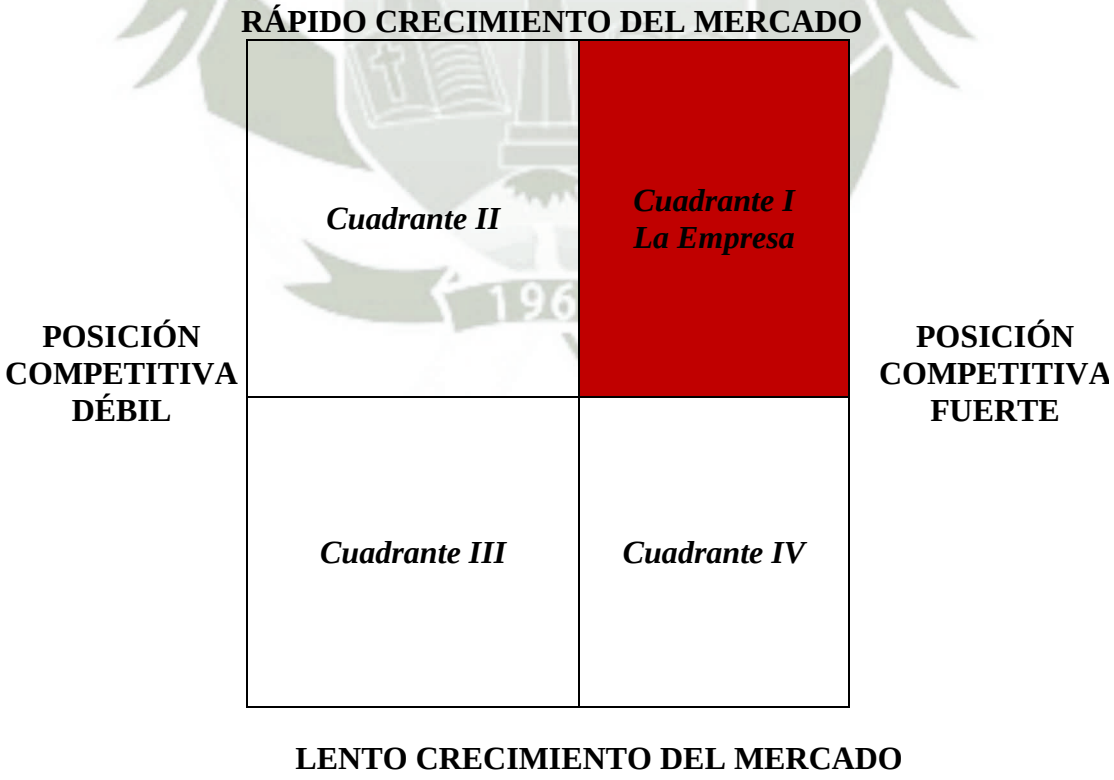
Celdas : III – V – VIII

Prescripción : Retener y Mantener

Estrategias : Desarrollo de Producto – Desarrollo de Mercado

4.6. Matriz GE

Gráfico Nº8: Matriz General Electric



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Las estrategias que se requiere para la mejora de la gestión logística en la ciudad de Arequipa son:

- Desarrollo de mercados, Penetración en el mercado, Desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante, integración horizontal.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

4.7. Matriz de Decisión

Cuadro Nº18: Matriz de Decisión

N°	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	Desarrollar políticas de desarrollo de mercado que permitan obtener resultados de posicionamiento en un corto plazo (F1, F2, F4; O2,O5)	x	X		x	x	**4**
2	Desarrollo de un proyecto de inversión para la factibilidad de instalación de la empresa en Arequipa cuyas características de servicio vayan acorde a las necesidades de la población objetivo en Arequipa (F1, F2, F5; O1, O5)	x	X	x	x	x	**5**
3	Diseño de un programa de inversiones responsable, agresivo y coherente de acuerdo a la economía regional. (D1, D2; O2, O5)	x	X	x	x	x	**5**
4	Desarrollo de un plan de responsabilidad social con la población en Arequipa para la generación de empleo y mejoramiento en la calidad de vida (D3; O4, O5)	x	X	x			**3**
5	Gestión de la Prevención de Riesgos Financieros que puedan afectar el retorno de la inversión (F1, F2, F5; A1, A2, A3)	x	X	x		x	**5**
6	Trabajo conjunto con las entidades públicas y/o no gubernamentales para el abastecimiento de prioridades de la localidad (F2, F4; A2, A5)	x	X		x	x	**4**
7	Fortalecimiento del capital humano mediante un programa de entrenamiento continuo y gestión por competencias (D3; A2, A5)	x	X			x	3
8	Diseñar un mapa de necesidad no cubiertas en la población para el fortalecimiento mediante alianzas estratégicas con entidades de cada sector (D2, D4; A5)	x	X		x	x	4

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

4.8. Matriz CPE

Cuadro Nº19: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

		ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS											
		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 8	
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	**Peso**	**CA**	**TCA**	**CA**	**TCA**	**CA**	**TCA**	**CA**	**TCA**	**CA**	**TCA**	**CA**	**TCA**
Fortalezas													
1. Experiencia de los inversionistas en el gerenciamiento y desarrollo de centros comerciales.	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14
2. Conocimiento del mercado comercial y financiero de Arequipa.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
3. Acceso de vías de comunicación terrestre.	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20
4. Potencial en el desarrollo de tecnologías de comunicación y publicidad.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
5. Seguridad de otorgamiento de financiamiento a la población objetivo.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10
Debilidades													
1. Proyecto nuevo que aún no se ha instalado.	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15
2. Necesidad de recursos de gestión e inversiones para la instalación (aún no se cuenta)	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3. Falta de personal con una cultura de compromiso y trabajo a metas.	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	1	0.10	3	0.30	2	0.20

4.	Falta de espacios con los servicios básicos para la instalación.	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	1	0.20	3	0.60	1	0.20
5.	Dificultad en el cumplimiento de los requerimientos ante las autoridades municipales.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	4	0.32
	Oportunidades													
1.	Crecimiento sostenido de la economía nacional en 10 años a nivel macroeconómico con influencia de impacto en la microeconomía de regiones y capitales empresariales.	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30
2.	Presencia de inversiones nacionales y extranjeras.	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27
3.	Promedio estable del riego país.	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14
4.	Seguridad jurídica para las inversiones extranjeras.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36
5.	Crecimiento y desarrollo de inversiones de la región Arequipa.	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33
	Amenazas													
1.	Desarrollo de un nuevo modelo económico más conservador y estatista.	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	1	0.07	3	0.21
2.	Rechazo de la población por intereses políticos y sociales.	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27
3.	Inestabilidad política por elecciones presidenciales.	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	1	0.12	3	0.36
4.	Crisis internacional económica por impacto de radiaciones de Japón.	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14
5.	Necesidad de prioridades en desarrollo social urbano de la zona.	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22	4	0.44
	TOTAL			**6.10**		**5.37**		**5.82**		**5.21**		**4.79**		**4.98**

Fuente: Elaboración Propia

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

4.9. Matriz Rumelt

Cuadro Nº20: Matriz Rumelt

N°	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad
1	Desarrollar políticas de penetración de mercado que permitan obtener resultados de posicionamiento en un corto plazo (F1, F2, F4; O2,O5)	SI	SI	SI	SI
2	Desarrollo de un proyecto de inversión para la factibilidad de instalación de la empresa en Arequipa cuyas características de servicio vayan acorde a las necesidades de la población objetivo en Arequipa (F1, F2, F5; O1, O5)	SI	SI	SI	SI
3	Diseño de un programa de inversiones responsable, agresivo y coherente de acuerdo a la economía regional. (D1, D2; O2, O5)	NO	SI	SI	SI
5	Gestión de la Prevención de Riesgos Financieros que puedan afectar el retorno de la inversión (F1, F2, F5; A1, A2, A3)	SI	SI	SI	SI
8	Diseñar un mapa de necesidad no cubiertas en la población para el fortalecimiento mediante alianzas estratégicas con entidades de cada sector (D2, D4; A5)	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

4.10. Matriz de Ética

Cuadro Nº21: Matriz de Ética

	Alianzas estratégicas con la finalidad de desarrollar mercados internos			Sensibilización, capacitación y asistencia técnica permanente			Políticas de fortalecimiento y desarrollo			Mecanismos de evaluación, seguimiento y desarrollo de sistema de calidad		
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		x			x			x			x	

proceso												
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: Elaboración Propia

El plan estratégico se presenta como una alternativa positiva y que va a beneficiar a la empresa con la integración en el circuito comercial de la ciudad de Arequipa.

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

4.11. Estrategias Retenidas y de Contingencia

No se presentan estrategias de contingencia. Las estrategias retenidas se mencionan a continuación:

- Desarrollar políticas de desarrollo de mercado que permitan obtener resultados de posicionamiento en un corto plazo (F1, F2, F4; O2,O5)
- Desarrollo de un proyecto de inversión para la factibilidad de instalación de la empresa en Arequipa cuyas características de servicio vayan acorde a las necesidades de la población objetivo en Arequipa (F1, F2, F5; O1, O5)
- Gestión de la Prevención de Riesgos Financieros que puedan afectar el retorno de la inversión (F1, F2, F5; A1, A2, A3)
- Diseñar un mapa de necesidad no cubiertas en la población para el fortalecimiento mediante alianzas estratégicas con entidades de cada sector (D2, D4; A5)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

4.12. Matriz de Estrategias vs. OLP

Cuadro Nº22: Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

		Objetivos de Largo plazo			
N°	**Estrategias**	**1**	**2**	**3**	**4**
1	Desarrollar políticas de desarrollo de mercado que permitan obtener resultados de posicionamiento en un corto plazo (F1, F2, F4; O2,O5)	**X**			
2	Desarrollo de un proyecto de inversión para la factibilidad de desarrollo logística en Arequipa cuyas características de servicio vayan acorde a las necesidades de la población objetivo en Arequipa (F1, F2, F5; O1, O5)		**X**		
5	Gestión de la Prevención de Riesgos Financieros que puedan afectar el retorno de la inversión (F1, F2, F5; A1, A2, A3)			**X**	
8	Diseñar un mapa de necesidad no cubiertas en la población para el fortalecimiento mediante alianzas estratégicas con entidades de cada sector (D2, D4; A5)				**X**

Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

4.13. Matriz de Posibilidades de los Competidores

Cuadro Nº23: Matriz de Posibilidades de los Competidores

		POSIBILIDADES		
N°	**Estrategias**	**Empresa**	**Metro**	**Totus**
1	Desarrollar políticas de desarrollo de mercado que permitan obtener resultados de posicionamiento en un corto plazo (F1, F2, F4; O2,O5)	Al tener una población objetivo sensibilizada influye en un mayor posicionamiento en el mercado local y regional	Al tener una población objetivo sensibilizada influye en un mayor posicionamiento en el mercado local y regional	Al tener una población objetivo sensibilizada influye en un mayor posicionamiento en el mercado local y regional
2	Desarrollo de un proyecto de inversión para la factibilidad de instalación de la empresa en Arequipa cuyas características de servicio vayan acorde a las necesidades de la población objetivo en Arequipa (F1, F2, F5; O1, O5)	No impactaría	No impactaría	No impactaría
5	Gestión de la Prevención de Riesgos Financieros que puedan afectar el retorno de la inversión (F1, F2, F5; A1, A2, A3)	Fuerza económica y financiera establecida.	Fuerza económica y financiera establecida.	Fuerza económica y financiera establecida.
8	Diseñar un mapa de necesidad no cubiertas en la población para el fortalecimiento mediante alianzas estratégicas con entidades de cada sector (D2, D4; A5)	Dirigido a la fuerza laboral	Dirigido a la fuerza laboral	Dirigido a la fuerza laboral

Fuente: Elaboración Propia

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO V

PLAN ESTRATÉGICO

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

5.1 Estrategias Genéricas

Hasta el momento la empresa ha desarrollado una estrategia de liderazgo en costos para sus líneas de productos comunes, en las cuales tiene competencia, lo cual se evidencia en los precios manejados en los años anteriores y la variación porcentual de precios. Para las líneas de productos exclusivos por contrato o de mayor de manda, como lo son: Sal Marina mesa, Sal Emsal cocina, Azúcar Chucarapi, Azúcar Casagrande, se manejan estrategias de diferenciación debido a que son productos con mayor facilidad de adquisición y de mayor necesidad a la población, por lo cual podemos obtener diferenciación en ellos.

Lo que se plantea en este plan es lograr la diferenciación de todos nuestros productos, mediante la excelencia en la cadena de distribución y reparto ya que somos una empresa comercializadora no tenemos control en el proceso de fabricación, pero si en la logística, tiempos de entrega, calidad de servicio y calidad del producto enviado. Al mejorar nuestra atención así como nuestra capacidad de respuesta a los consumidores podremos diferenciarnos de los demás competidores para dar un enfoque en diferenciación.

5.2 Estrategias Externas Alternativas

De acuerdo a Igor Ansoff (1965) quien propuso una matriz cuyos ejes son los productos actuales y nuevos, así como los mercados actuales y nuevos definimos una estrategia alternativa de crecimiento, se ha considerado las estrategias Intensivas de desarrollo de mercados, que va enfocada a concentrarse en un solo producto o un grupo reducido de productos con los cuales la organización ya cuenta con ventajas competitivas o experiencia necesaria para fortalecer este o estos productos haciendo uso de sus competencias distintivas convertidas en fortalezas.

La justificación es que la empresa mantiene un contrato de exclusividad con los proveedores de Sal Marina Mesa, Sal Emsal Cocina, Sal Chef Parrillera; lo cual nos hace una empresa especialmente fuerte en es}a línea de productos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

5.3 Objetivos de largo plazo

Se establecen los siguientes objetivos de largo plazo:

- Interés de mercado: Fortalecer el crecimiento empresarial y desarrollo económico en una capacidad del 5% anual de acuerdo al Producto Bruto Interno de la Región.
- Integración Comercial: Atraer inversiones para la empresa como foco de desarrollo local en un plazo de 5 años.
- Responsabilidad Social: Consolidar un sistema gestor de oportunidades en los próximos 5 años.
- Gestión Financiera: Desarrollar un plan de contingencias financieras de acuerdo a metas para 5 años.
- Satisfacción del Cliente: Lograr una tasa de satisfacción del cliente del 95% en un plazo de 5 años.

5.4 Objetivos de corto plazo

Objetivo de Largo Plazo 1

OLP 1 Interés de mercado: Fortalecer el crecimiento empresarial y desarrollo económico en una capacidad del 5% anual de acuerdo al Producto Bruto Interno de la Región.

Para lograr este OLP es importante desarrollar los siguientes objetivos a corto plazo:

OCP1.1 Clasificar el tipo de producto según variedad y público objetivo de acuerdo a los estándares requeridos por la demanda, con la finalidad de reducir al 100% la cantidad de productos desechados gradualmente en un plazo de 3 años.

OCP1.2 Desarrollar un plan comercial de posicionamiento en el mercado regional con un 10% de crecimiento en las colocaciones (ventas).

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Objetivo de Largo Plazo 2

OLP 2 Integración Comercial: Atraer inversiones para la empresa como foco de desarrollo local en un plazo de 5 años.

Para lograr este OLP es importante desarrollar los siguientes objetivos a corto plazo:

OCP2.1 Desarrollar un plan de inversiones en tecnología de las comunicaciones para los procesos de mejora de la gestión logística en la oferta a nivel Regional.

OCP2.2 Fortalecer las alianzas estratégicas entre los componentes de la cadena de abastecimiento y distribución de acuerdo a la cantidad de proveedores y público objetivo.

Objetivo de Largo Plazo 3

OLP 3 Responsabilidad Social: Consolidar un sistema gestor de oportunidades en los próximos 5 años.

Para lograr este OLP es importante desarrollar los siguientes objetivos a corto plazo:

OCP3.1 Promover la integración laboral en la empresa de forma gradual del 0.5% de la población económicamente activa en Arequipa.

OCP3.2 Fomentar un estudio de responsabilidad social para el desarrollo de las capacidades del personal en la empresa.

Objetivo de Largo Plazo 4

OLP 4 Gestión Financiera: Desarrollar un plan de contingencias financieras de acuerdo a metas para 5 años.

Para lograr este OLP es importante desarrollar los siguientes objetivos a corto plazo:

OCP4.1 Desarrollar el mapa de problemas y riesgos económicos para la mejora de la gestión logística en la empresa.

OCP4.2 Promover la investigación y desarrollo de indicadores económicos del mercado de manera continua con la finalidad de obtener información actualizada para el sector.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Objetivo de Largo Plazo 5

OLP 5 Satisfacción del Cliente: Lograr una tasa de satisfacción del cliente del 95% en un plazo de 5 años.

Este objetivo viene a ser un Área de Resultados Clave ARC, fogg 1994, que es una área de actividad en la organización en la que la empresa debe destacar (ser excelente) para satisfacer las necesidades de los clientes, vencer a la competencia y cumplir las expectativas de la comunidad vinculada (stakeholders) (D'Alessio, 2008, p. 221)

Para lograr este OLP es importante desarrollar los siguientes objetivos a corto plazo:

OCP5.1 Desarrollar encuestas semestrales de satisfacción al cliente, tanto regional como provincial para medir el grado de satisfacción en cuanto a tiempo de entrega.

OCP5.2 Mejorar la calidad de nuestros productos mediante la revisión de mercancías antes de ser entregadas, así como coordinar con el proveedor para ajustar el porcentaje de Rotos/Reventados.

OCP5.3 Mejorar los tiempos de entrega de nuestra empresa mediante la utilización de Modelos Lineales de Optimización como son "La Ruta Más Corta", "Optimización Lineal", "Simulación de Sistemas", "modelación de Escenarios" etc.

OCP5.4 Mejorar la relación Preventista-Cliente, así como la relación Estibador-Cliente, ya que son la primera línea de contacto con los clientes y es una pieza clave para el incremento de ventas así como la satisfacción del cliente, esto mediante encuestas y capacitaciones a preventistas y estibadores.

5.5 Recursos asignados a los OCP

- Tangibles

Etapa de Ejecución del Plan Estratégico

- Recursos materiales
- Recursos económicos
- Tecnología para el desarrollo de las comunicaciones

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- Tecnología informática para el acceso a la información online de las entidades del sector.

Etapa de Funcionamiento

- Mobiliario
- Vehículos
- Recursos económicos

- Intangibles
  - Conocimientos adquiridos en el monitoreo.
  - Conocimientos adquiridos en el entrenamiento.
  - Reconocimiento de mercado.
  - Gestión de negocios.
  - Acciones de comunicación.

- Humanos
  - Técnicos y profesionales del sector.
  - Población económicamente activa.
  - Agentes de negocios.

5.6 Políticas de cada estrategia

Diseñar un mapa de necesidad no cubiertas en la población para el fortalecimiento mediante alianzas estratégicas con entidades de cada sector (D2, D4; A5)

- Posicionamiento en el mercado objetivo.
- Satisfacción de las necesitas no cubiertas en tanto a consumo personal y familiar en Arequipa.
- Prevención de Riesgos Financieros para la instalación y operación de la empresa en Arequipa.
- Desarrollo e integración mediante alianzas estratégicas con los principales proveedores y clientes.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

5.7 Estructura Organizacional

Actividades claves para la ejecución de la estrategia

- Promover la integración de la empresa con el desarrollo local en Arequipa.
- Programas de sensibilización con la producción local.
- Consolidar el posicionamiento de la empresa en la población objetivo.

Relaciones entre las actividades claves, la de soporte y las operativas

- Relación Directa : Inversionistas – Desarrollo de Inversiones
  Directivo – Capital Humano.
- Relación Indirecta : Operaciones de la empresa – Población Local

Actividades en Unidades del Sector

Unidades Clave: Organización de la empresa – Población Objetivo

Organización de la empresa: Personería Jurídica

- Junta General de Accionistas
- Directivos
- Gestores de Inversión
- Departamentos Operativos

Grado de Autoridad e Independencia

- Independiente : Directivos y Gestores de la empresa
- Liderazgo : Gestores de la empresa y Operativos

5.8 PROCESOS LOGÍSTICOS

Los procesos logísticos propuestos continuación:

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

5.8.1. Proceso integrado del negocio

Esquema Nº3: Proceso Integrado del Negocio

Fuente: Elaboración propia

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

5.8.2. Proceso de Selección de Personal:

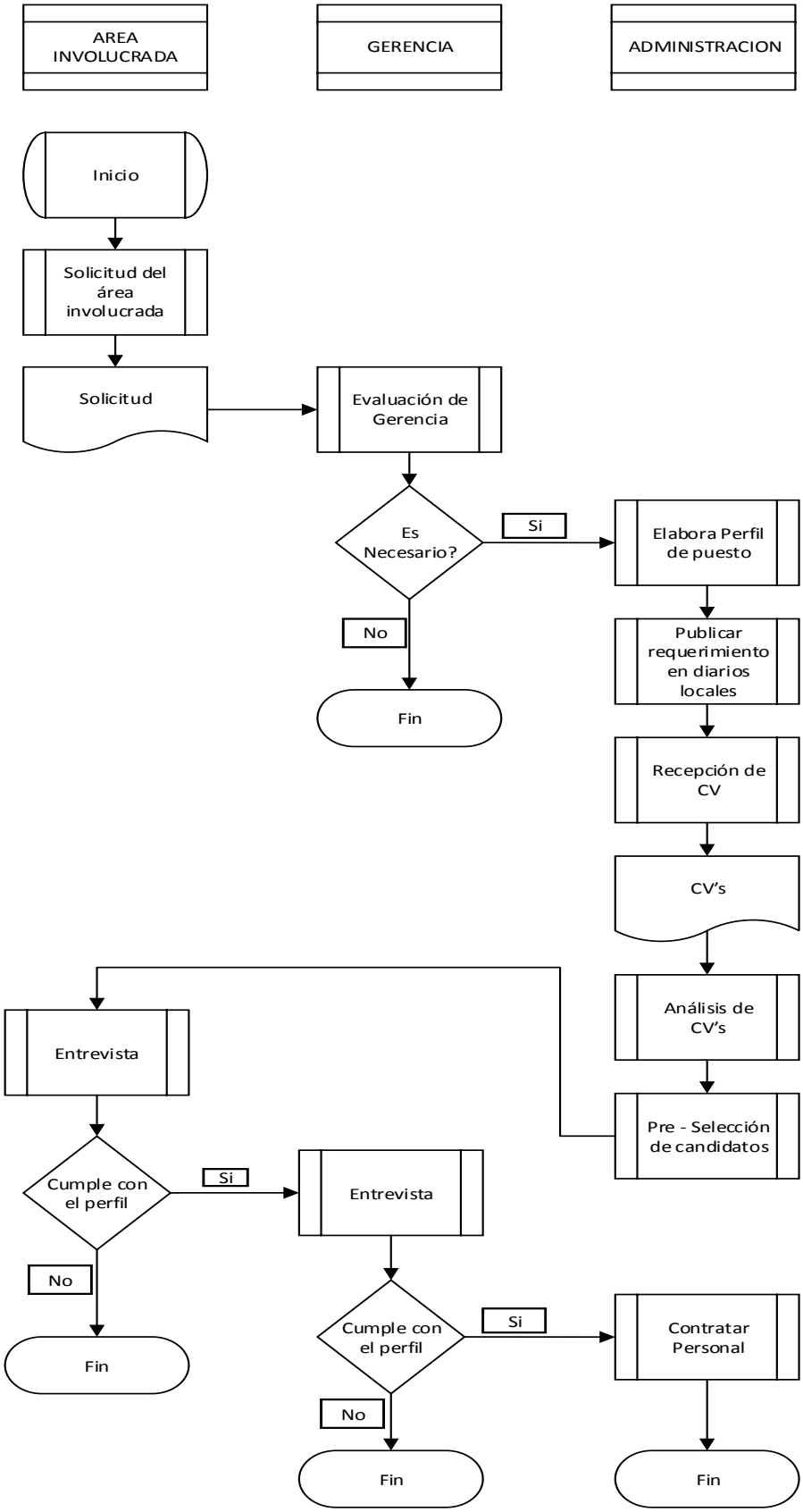
Proceso por el cual la empresa solicitará fuerza laboral para cualquiera de las áreas operativas; primero la gerencia evidenciará la necesidad, ya sea por incremento de actividad laboral, cambio de personal o personal temporal por vacaciones, etc. Para luego analizar el perfil de puesto así como las capacidades y requerimientos del personal. El requerimiento se pondrá a disposición de administración, para ser publicado en los principales periódicos de la ciudad. Una vez publicada la oferta laboral se recepcionarán hojas de vida para luego ser evaluadas por administración, revisando las aptitudes y talentos del personal que postula. Una vez seleccionados los CV's serán derivados al Jefe de área para la entrevista, si la entrevista es exitosa entonces tendrá lugar la segunda entrevista, que será con gerencia para poder dar terminado el proceso de selección por Gerencia General o en su defecto por el jefe del área involucrada.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Esquema Nº4: Proceso de Selección de Personal



Fuente: Elaboración propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

5.8.3. Proceso de abastecimiento:

Para el abastecimiento se tendrá en cuenta la negociación en temas de cantidades y precios así como el proceso de adquisición propiamente dicho.

5.8.3.1. Proceso de Compra o Adquisición

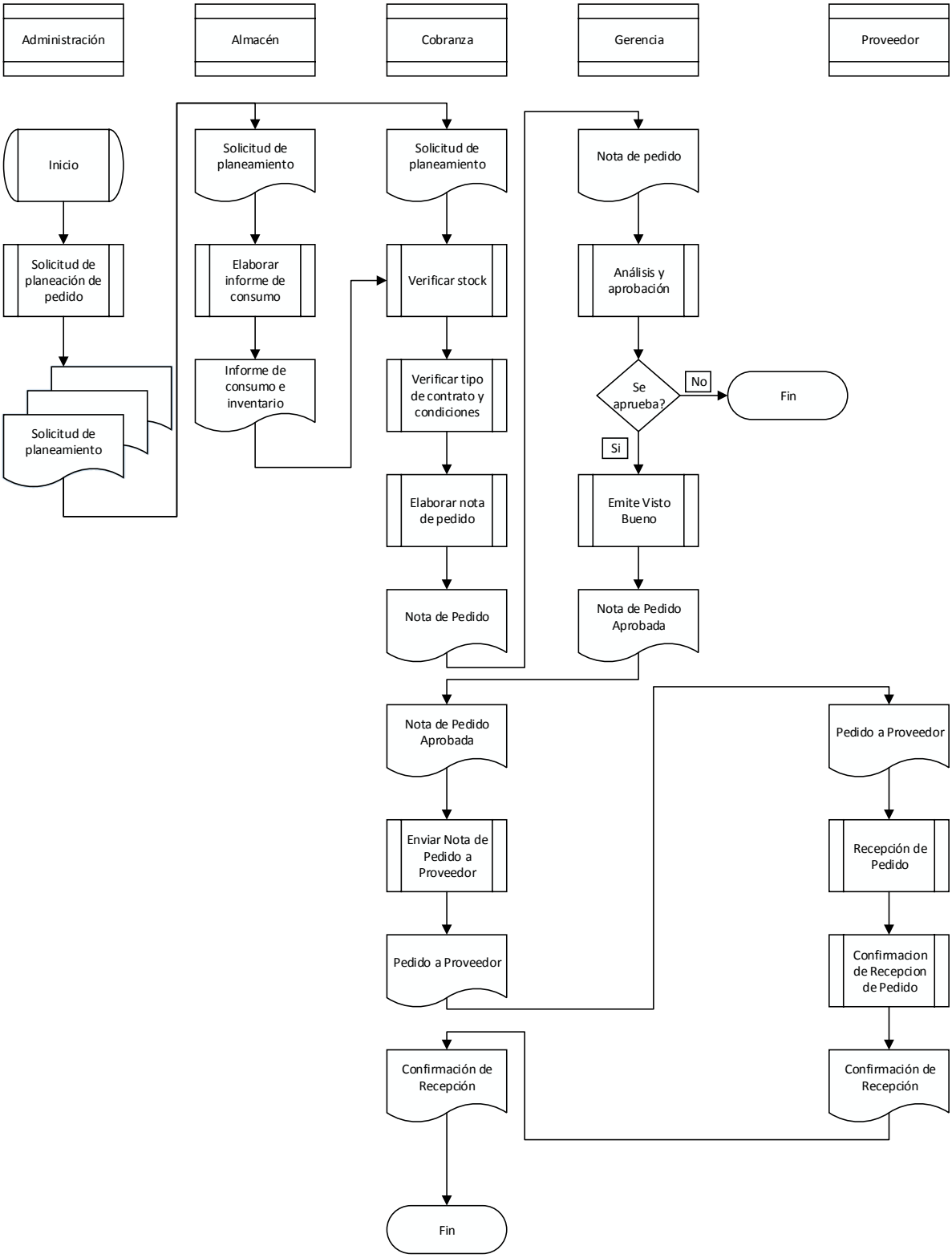
Este proceso se dará para la mayoría de productos los últimos días de cada mes, de acuerdo a las cantidades vendidas de cada línea de producto y de acuerdo al tipo de contrato que se tenga con cada empresa proveedora. Comenzará cuando administración envíe el recordatorio al área de almacén y cobranzas para la elaboración de pedidos a las diferentes proveedoras, entonces el área de Almacén emitirá un informe de las ventas mensuales así como los inventarios y stocks de seguridad de cada línea de producto; el área de Cobranza verificará la información en el sistema y emitirá los pedidos para buscar la aprobación de la gerencia. Luego que Gerencia apruebe las cantidades de los pedidos estos serán enviados a las empresas proveedoras en compañía de las impulsadoras o representantes de ventas de cada empresa proveedora si tuviera.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Esquema Nº5: Proceso de Compra o Adquisición



Fuente: Elaboración propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

5.8.3.2. Proceso de negociación

Consiste en los acuerdos y condiciones al momento de adquirir lotes de productos de los proveedores, en esta etapa se intentará reducir los precios, reducir las cantidades necesarias y conseguir bonificaciones o promociones para poder obtener un producto más atractivo tanto para la empresa como para los clientes y así impulsar las ventas de la empresa.

Comenzará cuando el encargado de hacer la nota de pedido al proveedor considera las siguientes variables:

- Precio muy elevado
- Lote muy grande
- Posible promoción o bonificación negociable

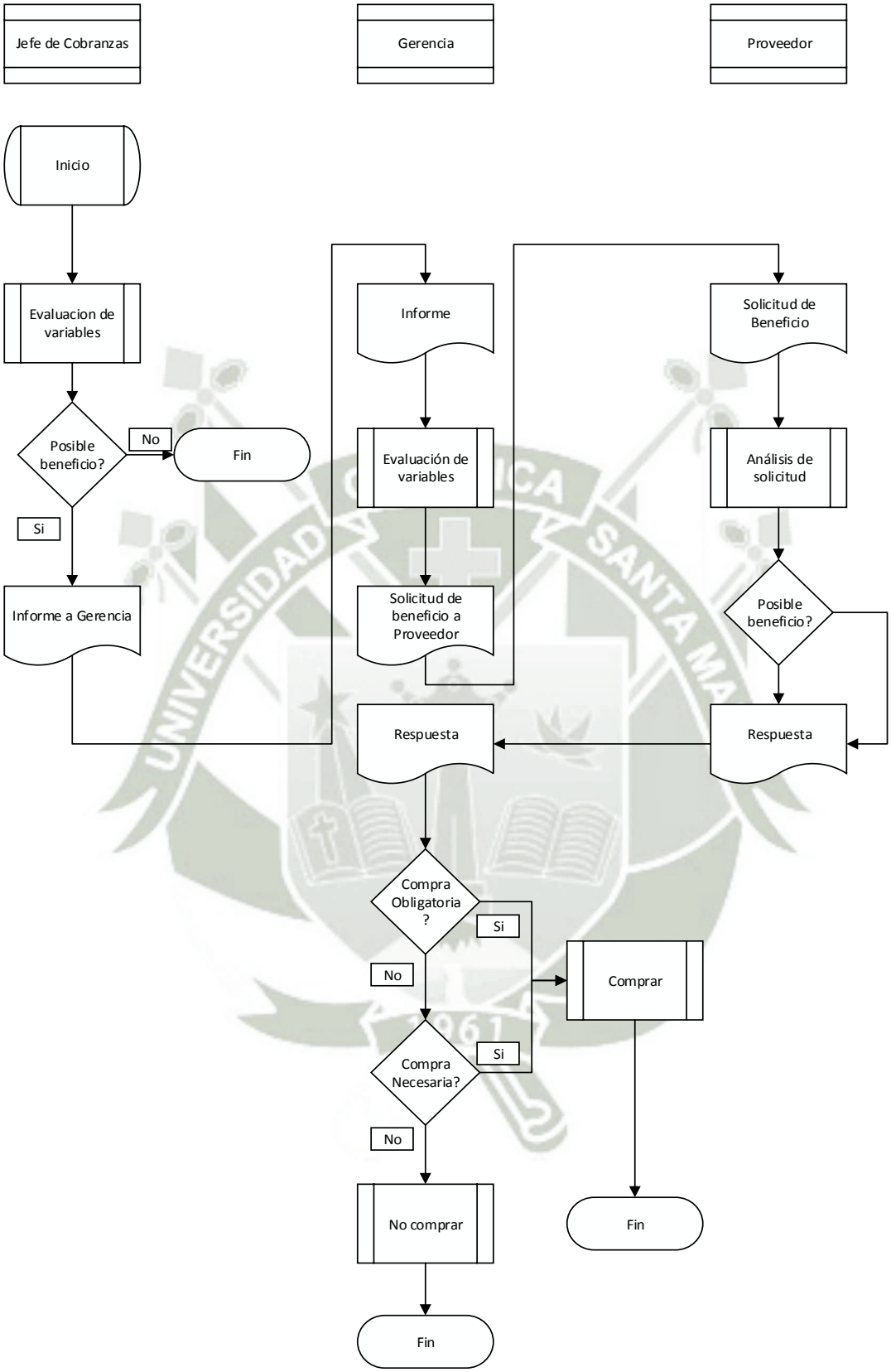
Entonces el jefe de cobranzas dará aviso a Gerencia, quien es la representante de la empresa ante los proveedores para poder negociar algún tipo de beneficio y así obtener mejores ventas, plasmando estos beneficios en las ofertas de la empresa a los clientes. Si el proveedor otorgase el beneficio, este se plasmará en promociones o bonificaciones para los clientes, sin embargo si el proveedor no otorgase beneficio para la compra, se evaluará si la compra está pactada mediante contrato, ya que si fuera el caso la empresa de verá en la obligación de cerrar la compra; en cambio si la compra no estuviese sujeta a contrato se evaluará la necesidad del producto, ya sea por stocks faltante, o por alta rotación y de ser así se procederá a la compra.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Esquema Nº6: Proceso de Negociación



Fuente: Elaboración propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

5.8.4. Proceso de almacenamiento y aprovisionamiento

Este proceso englobará tanto la supervisión de los stocks y niveles de inventario, así como como la gestión de almacén, elaboración de cárdex, pedidos, documentación, etc.

Las empresas proveedoras de productos tienen contratos pre establecidos con nuestra empresa, es así que se debe cumplir una cuota de mercado, o un monto mínimo de pedido para poder darle continuidad al contrato y mantener los precios pactados. Cada última semana de cada mes, el jefe de cobranzas en conjunto con los preventistas de las empresas aliadas acordará el monto necesario para cumplir con la cuota acordada.

5.8.4.1. Proceso de control y supervisión

El proceso de control y supervisión está a cargo del supervisor de almacén y reparto, quien es el encargado de realizar el chequeo de las cantidades en físico y el control documentario, verificando el estado del producto y coordinando la manipulación y traslado de la mercadería.

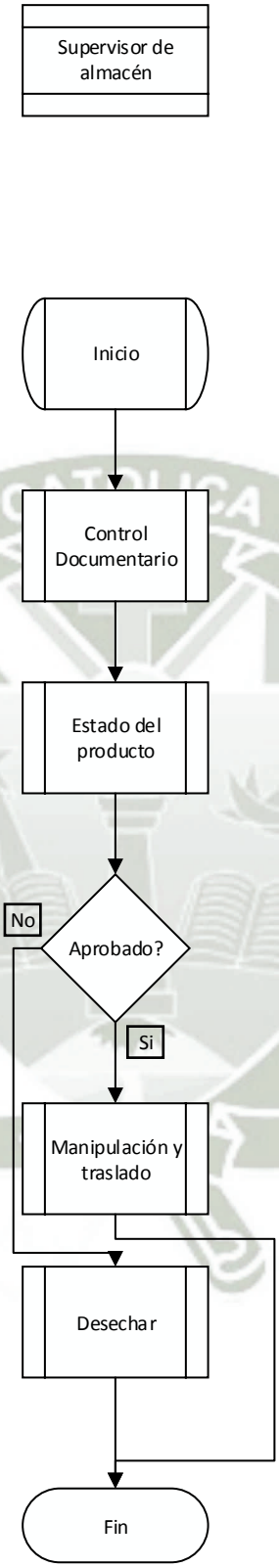
El método de salida que utilizará la empresa es FiFo (primeras entradas primeras salidas) obligando a almacén a rotar u ordenar los productos cada cierto tiempo para poder tener los de primera llegada a la mano para poder cargar el furgón de reparto de forma más eficiente y en el menor tiempo posible.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Esquema Nº7: Proceso de Control y Supervisión



Fuente: Elaboración propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

5.8.4.2. Proceso de gestión de almacén

a. **Pedidos y cárdex:** La gestión de pedidos y cárdex en almacén se hace de forma diaria, tanto la recepción de notas de pedido como el reparto de mercadería y el cárdex y control de inventarios. Día a día el jefe de almacén prepara el reparto de mercadería teniendo en cuenta las diferentes variables como cantidad máxima de carga del furgón, furgones disponibles, rutas y tráfico de vehículos, horarios de atención de los clientes, etc.

   El proceso de la entrega de pedido inicia cuando el día anterior el jefe de almacén verifica los pedidos pendientes y prepara viaje a viaje el reparto de mercaderías, para luego enviar las listas de reparto de cada viaje a almacén, donde al día siguiente a primera hora serán cargados los pedidos para entregarlos de acuerdo a la ruta más corta diseñada por el conductor del furgón de reparto. Día a día se puede atender aproximadamente 2 o 3 viajes por furgón, resultando un total de 4 a 6 viajes de reparto por día. Los pedidos que no sean atendidos en su debido tiempo, serán atendidos al día siguiente o sub siguiente, con la respectiva coordinación con el cliente y el preventista.

   El proceso de cárdex se lleva a cabo día a día, después de cada jornada laboral, en donde se revisa el stock de unidades de cada producto así como las entradas y salidas de los mismos, esto es posible debido a que la empresa maneja una cantidad razonable en su línea de productos y a la experiencia de los colaboradores.

b. **Documentación y llenado de datos:** Los documentos de reparto, es decir las boletas de venta son firmadas por cada cliente al momento de la entrega de la mercadería, para luego ser dejadas en administración, de donde el jefe de cobranza ingresa cada cuenta por cobrar pendiente al sistema. Si el cliente, por diferentes motivos no haya recibido la mercadería,

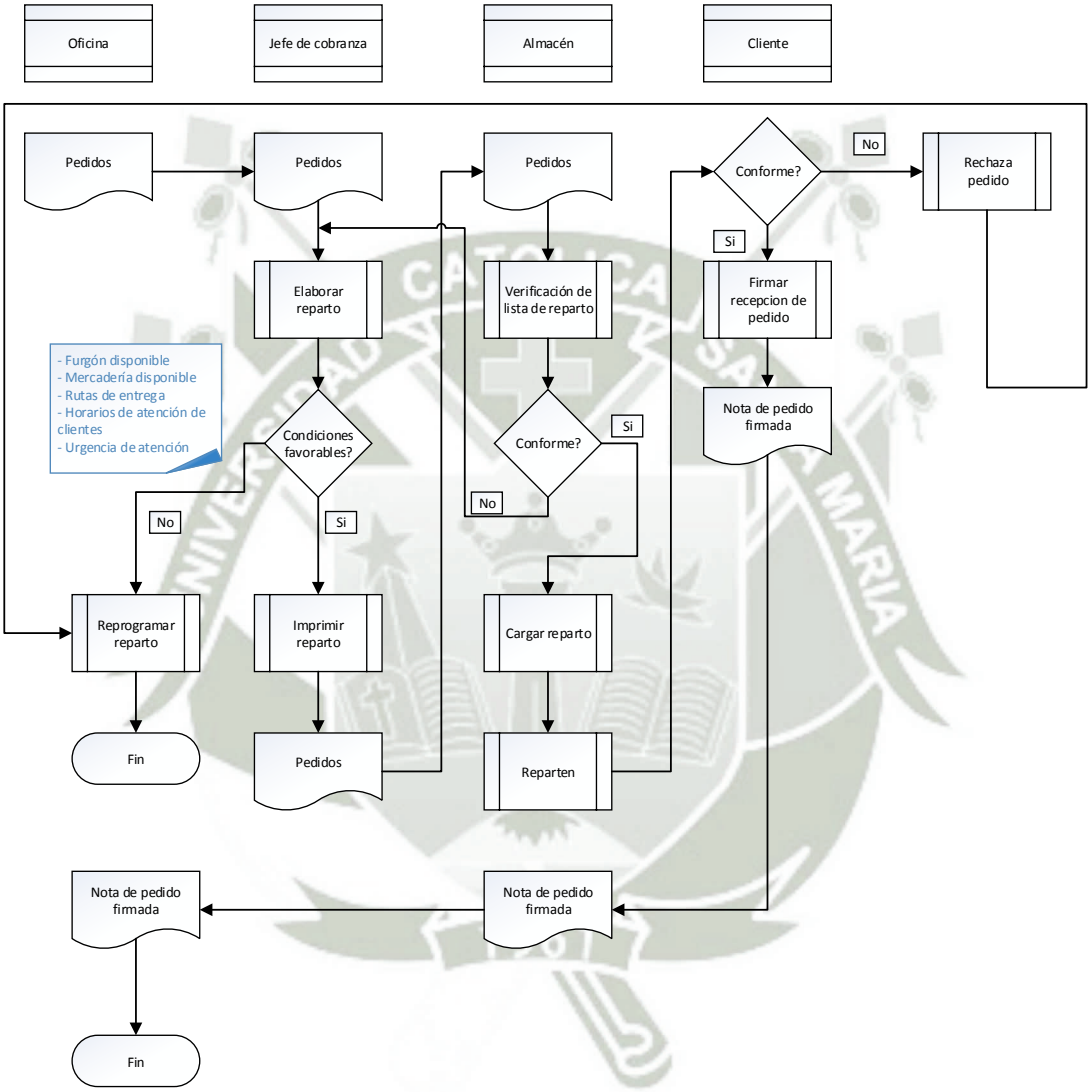
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

el documento sin firmar será cancelado y/o anulado en el sistema por el jefe de cobranza, la mercadería devuelta a almacén y el registro de ingreso a almacén. Todas las boletas firmadas serán dejadas en administración para que el preventista pueda realizar los cobros a los clientes.

Esquema Nº8: Proceso de Gestión de Almacén



Fuente: Elaboración propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

5.8.5. Proceso de distribución de productos

5.8.5.1. Proceso de pedido y entrega

En cuanto al proceso de pedido y despacho o entrega de mercadería:

Mayoristas: Día a día los preventistas entregarán los pedidos que se repartirán el día siguiente, por la tarde del mismo día el jefe de almacén imprimirá estos pedidos y los llevará al almacén, donde al día siguiente serán las órdenes que serán atendidas. Se cuenta con 3 furgones de reparto, cada uno con capacidad de 3.5 toneladas, y un furgón pequeño para repartos en periferia.

El proceso de mayoristas es el siguiente, el preventista de zona mayorista visitará las zonas (Avelino, Mi Mercado, Nueva Esperanza, Feria del Altiplano, Mercado Productores) realizando pedidos y cobranzas de cuentas anteriores, por el tipo de negocio es que la empresa trabajará a crédito de 7 y 15 días, utilizando este método como estrategia de ventas. El preventista de zona mayorista generará la orden de pedido, y el jefe de almacén se encargará de generar el pedido y entregarlo al cliente. Los repartos serán diarios, de acuerdo a la disponibilidad de furgón, reparto por día y la cantidad de pedidos por viaje disponible.

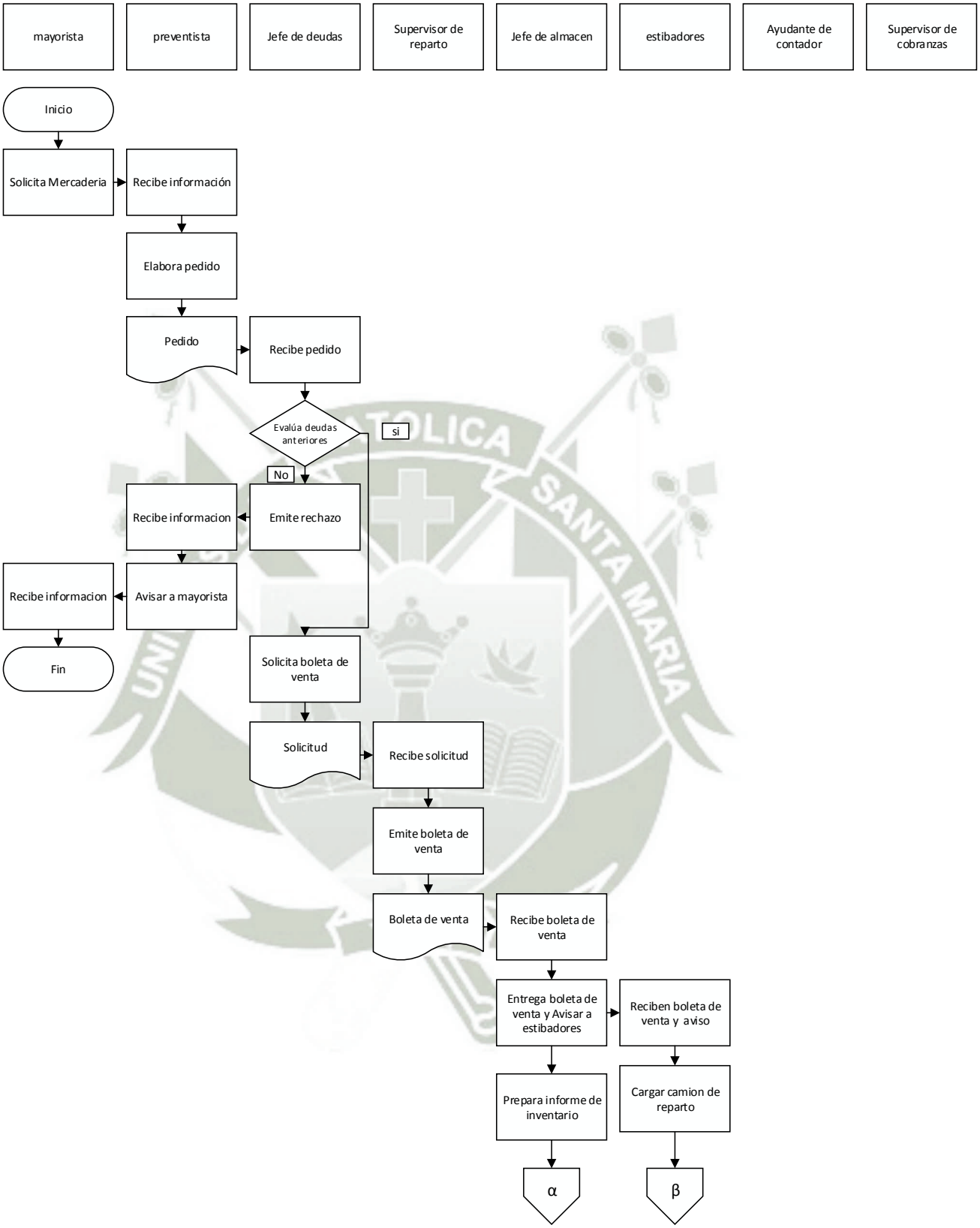
Minoristas: el jefe de cobranzas analizará las zonas alejadas de la ciudad, en donde el costo de reparto sería muy elevado, y enviará un preventista de periferia, el cual visitará las tiendas de abarrotes de barrios y supermercados de las zonas designadas, el preventista generará la orden de pedido, el repartidor de zona periférica entregará el pedido y efectuará el cobro. El cobro será contra entrega debido a que el servicio será más personalizado y a un precio más accesible.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Esquema Nº9.1: Proceso de Venta a Mayorista



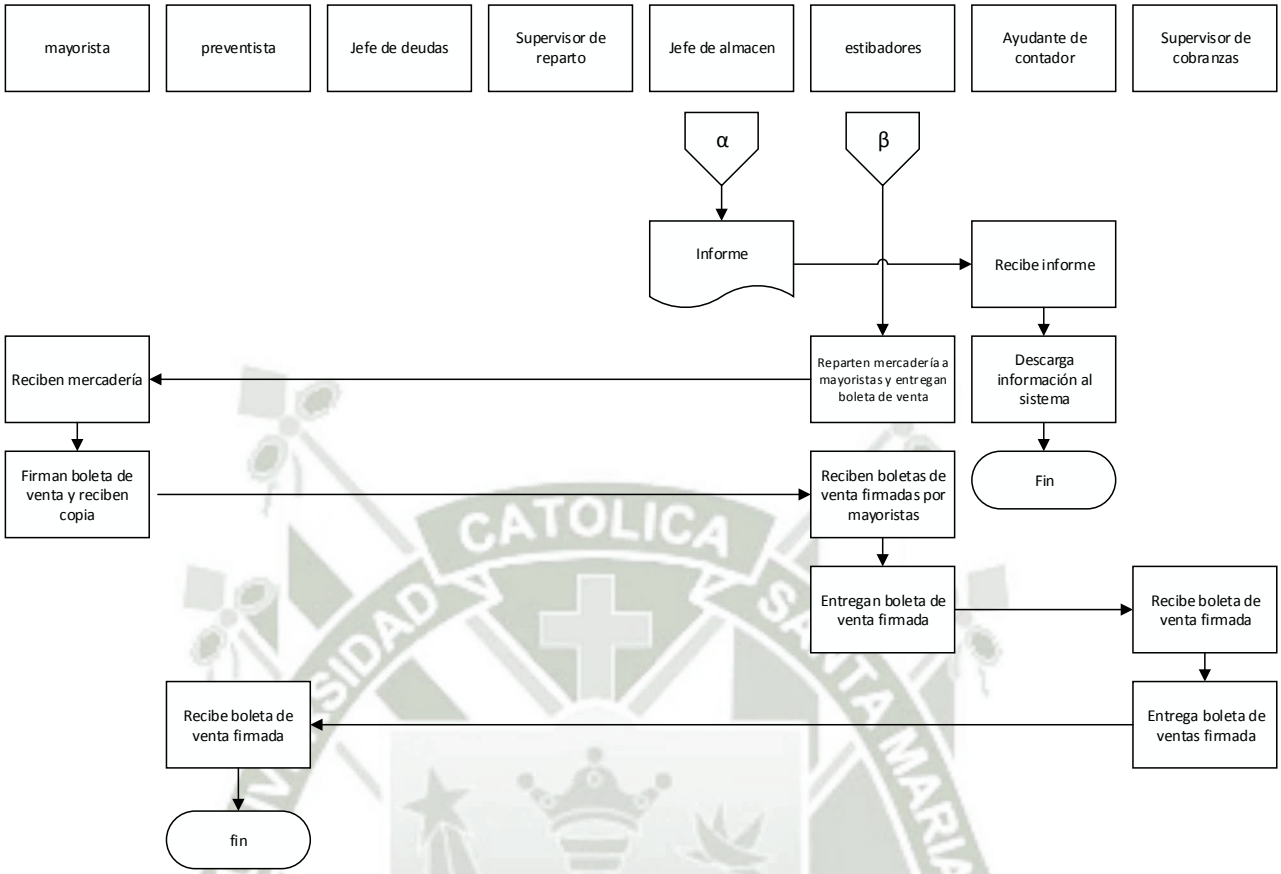
Fuente: Elaboración propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Esquema Nº9.2: Proceso de Venta a Mayorista



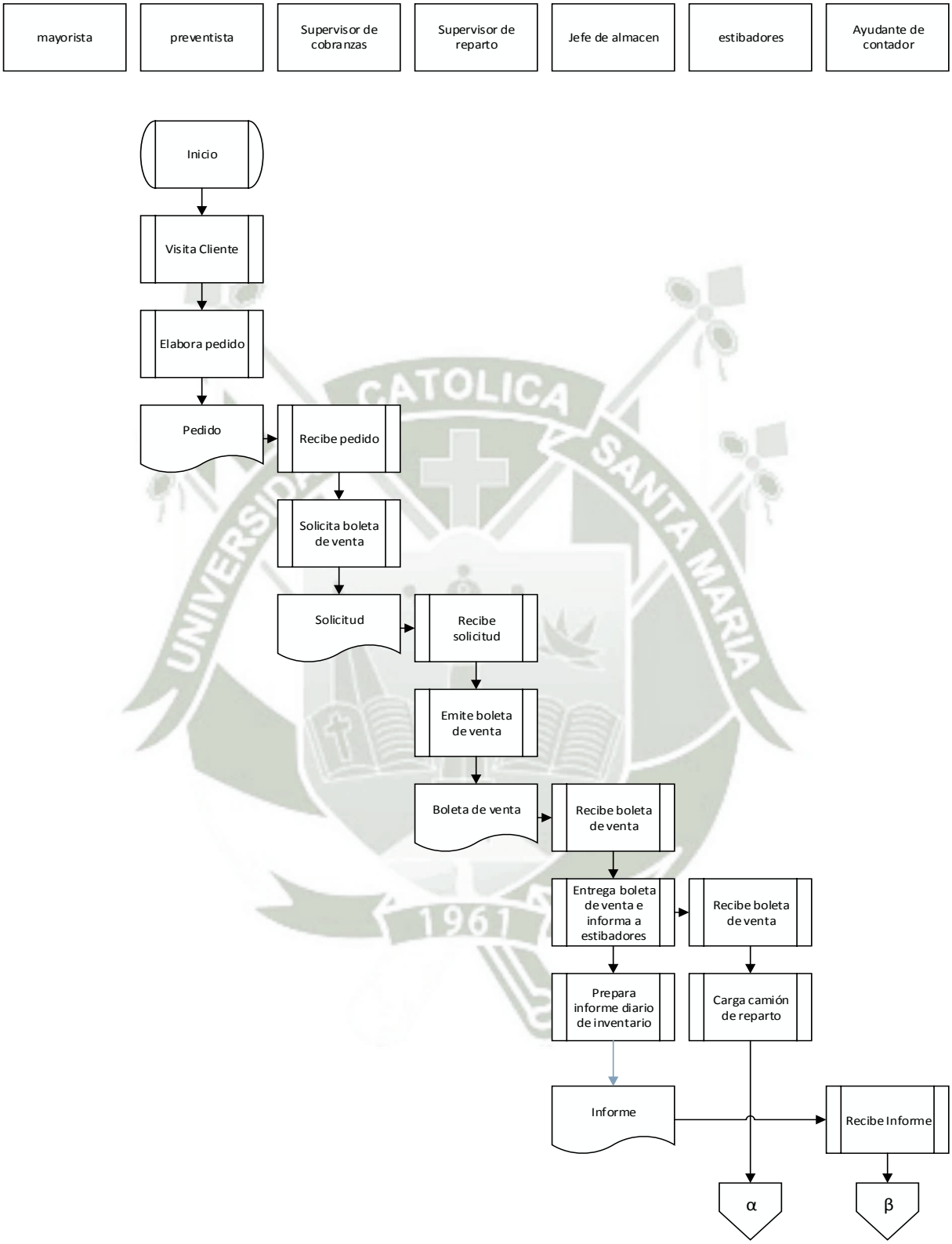
Fuente: Elaboración propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Esquema Nº10.1: Proceso de Venta a Minorista



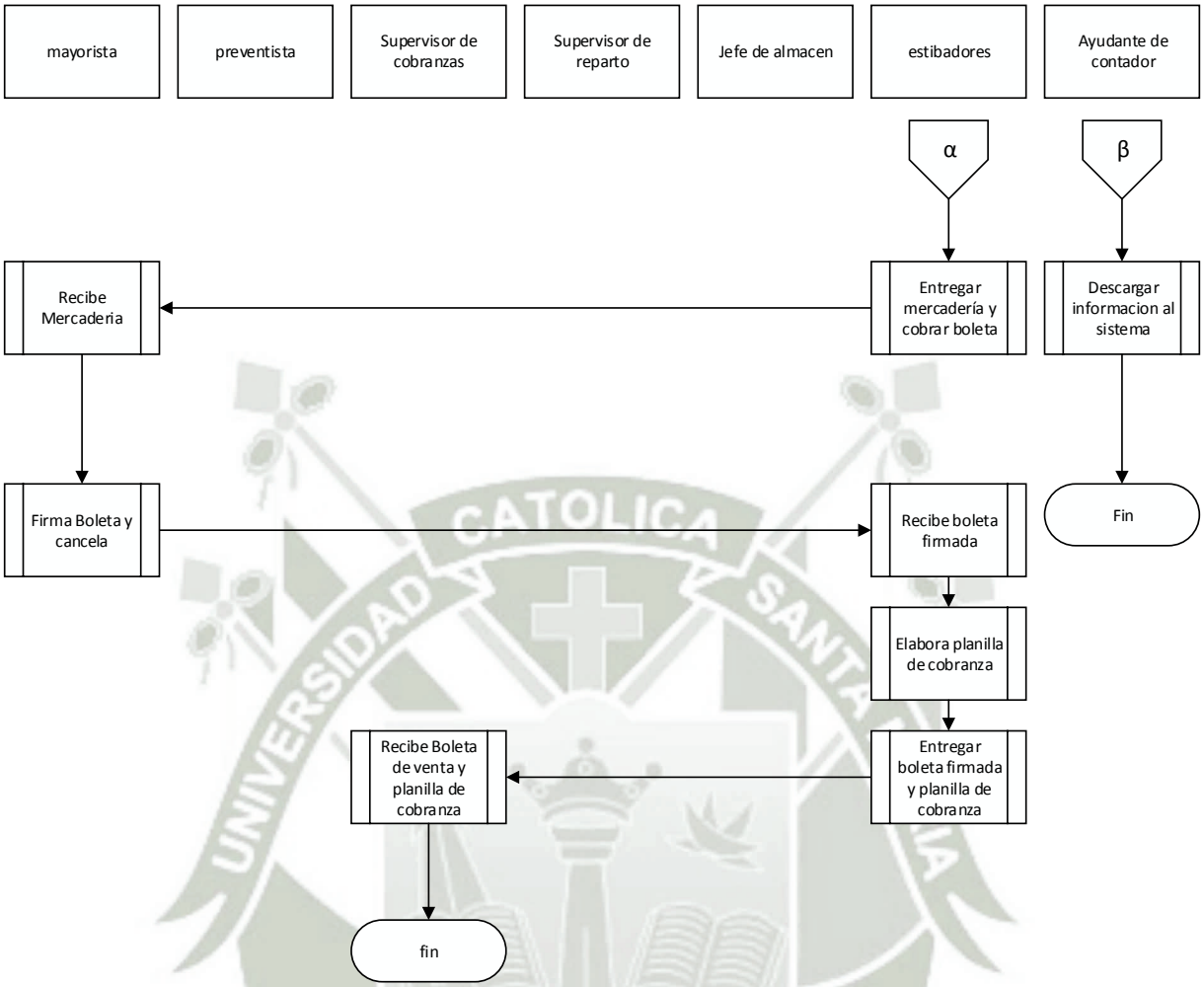
Fuente: Elaboración propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Esquema Nº10.2: Proceso de Venta a Minorista



Fuente: Elaboración propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

5.8.5.2. Proceso de cobranza

Este proceso iniciará cuando el preventista reciba la boleta de venta del cliente mayorista, una vez que este haya recibido la mercadería y firmado la boleta de venta en señal de conformidad con la recepción del producto; será entonces cuando el preventista programe visitas periódicas para evaluar el avance del producto y hacer efectiva la cobranza para poder reiniciar todo el proceso integrado del producto. Según políticas de la empresa es que no se entregará crédito sobre crédito, es decir no se podrá enviar más mercadería si es que aún hay boletas pendientes de pago, con excepción y a evaluación del preventista de aquellos clientes que debido a su comportamiento crediticio tengan buenas referencias y que además muevan grandes cantidades de producto.

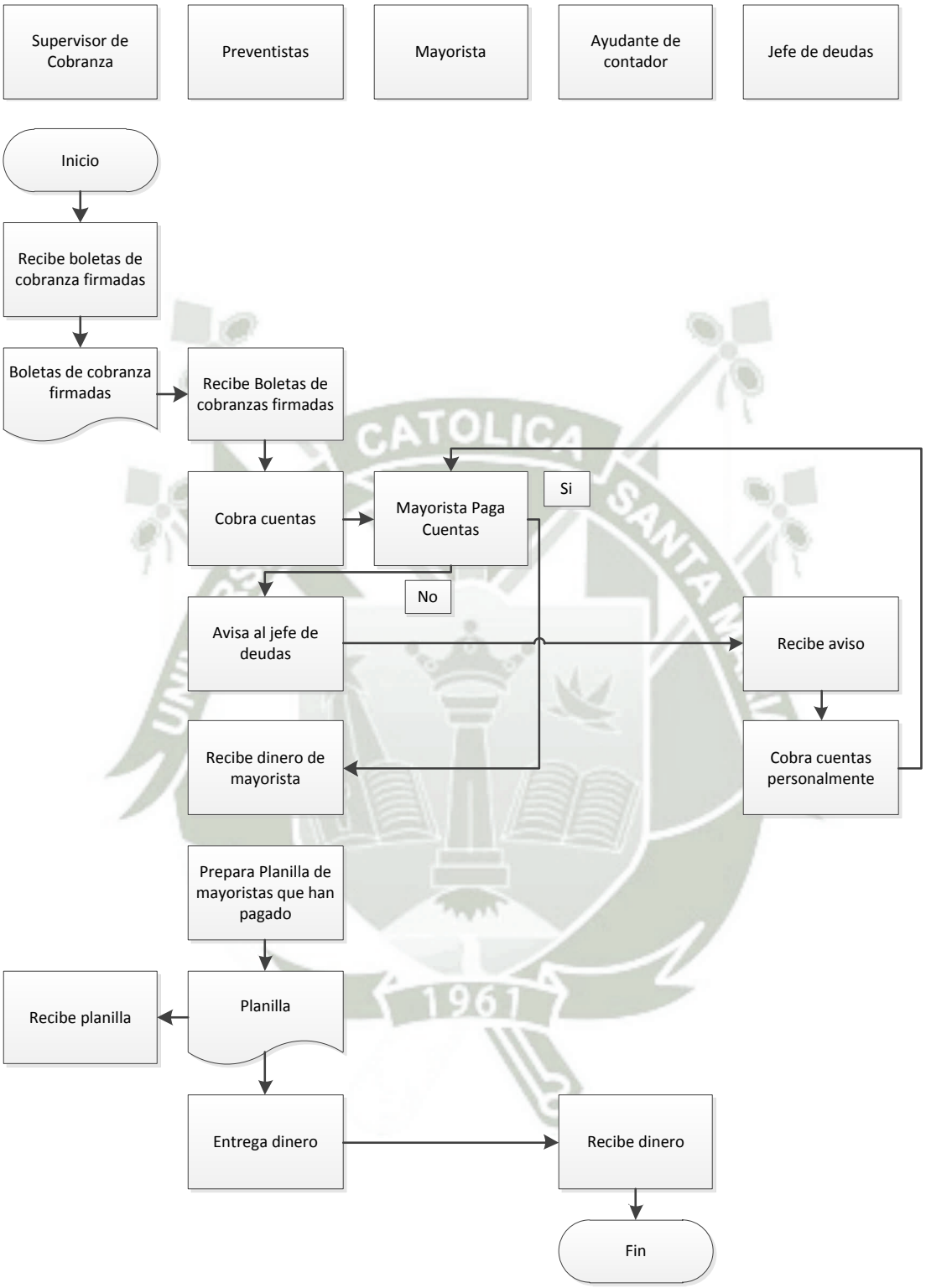
Para el caso del cliente minorista, el proceso de cobranza será inmediato, ya que la venta será al contado y será realizada por el conductor del furgón de reparto, quien después entregará la planilla de cobranza en oficina.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Esquema Nº11: Proceso de Cobranza



Fuente: Elaboración propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

5.8.5.3. Proceso de post venta

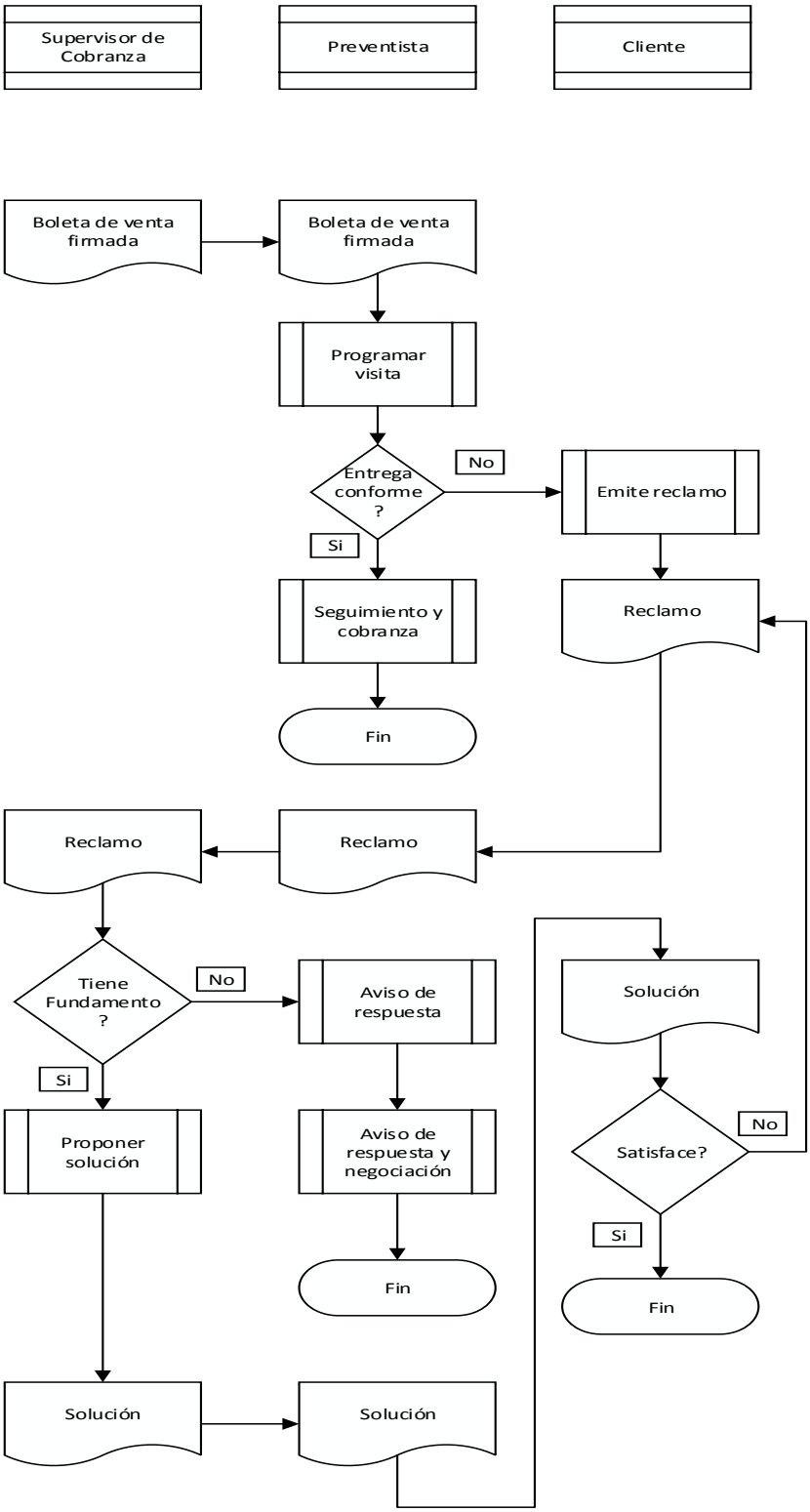
Este proceso se realizará después de la entrega del producto, y consistirá en la visita periódica y constante del preventista al cliente, para verificar la correcta recepción del producto, así como el avance de ventas del cliente, para poder cancelar la boleta. Es importante que el proveedor tenga una buena relación con el cliente, ya que muchas veces esta relación influye en las ventas y el tiempo de cobranza, siendo que las ventas aumentan si el preventista tiene una personalidad amable, honesta y carismática.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Esquema Nº12: Proceso de Post venta



Fuente: Elaboración propia

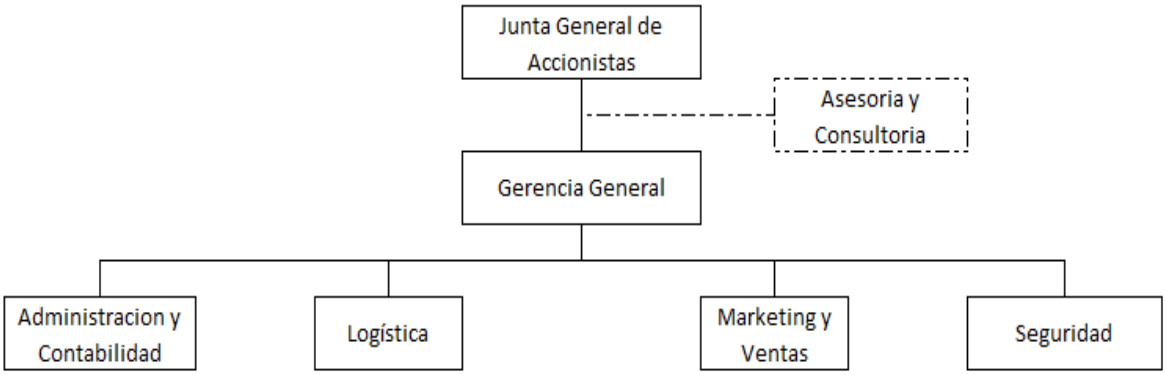
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

5.9 Propuesta de mejora en la Organización de la Empresa

Esquema Nº13: Propuesta de Organización de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

5.9.1 Indicadores de gestión de optimizar el abastecimiento

En el siguiente cuadro N° 22 se consideran tres importantes indicadores que nos permitirán cuantificar la optimización del abastecimiento.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

Cuadro N° 24: Indicadores de Abastecimiento

Indicador	Descripción	Formula	Impacto
Calidad de los pedidos generados	Tasa de pedidos generados con éxito	$\frac{productos\ generados\ sin\ problemas\ x\ 100}{total\ de\ pedidos\ generados}$	Consecuencia de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos como: incremento del costo de mantenimiento de inventario, pérdida de ventas y tiempo del personal de compras para resolver problemas
Entregas perfectamente recibidas	Número de porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y niveles de servicio	$\frac{pedidos\ rechazados\ x\ 100}{total\ de\ ordenes\ de\ compras\ rechazadas}$	Costos de recibir pedidos sin cumplir especificaciones de calidad y servicio como: costos de retorno, retrasos de producción y costos de inspecciones adicionales
Nivel de cumplimiento de proveedores	Calcular el nivel de efectividad de las entregas de los proveedores en la bodega	$\frac{pedidos\ recibidos\ fuera\ de\ tiempo\ x\ 100}{total\ de\ pedidos\ recibidos}$	Define el nivel de efectividad de los proveedores, nivel de recepción oportuna y disponibilidad para despachar a los clientes

Fuente: Elaboración Propia

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

5.7.1. Equipo De Gestión

Se propone definir el desde un inicio al equipo que estaría a cargo la implementación de presente plan estratégico una vez que sea aprobada, esta definición de equipo ayudará para que los integrantes se comprometan desde un inicio con la propuesta y pueda tener éxito. El equipo de gestión que se propone se encuentra en el siguiente cuadro

Cuadro N°25: Equipo de Gestión

N°	Cargo	Funciones
1	Jefe de Equipo	Responsable de implementar la propuesta a nivel de planificar, organizar dirigir y ejecutar las estrategias planteadas.
2	Coordinador	Llevar a cabo las acciones de coordinación entre lo planificado y lo ejecutado, es decir coordinará directamente con los involucrados (logística y administración)
3	Asistente	Quien desempeñará las acciones de documentación de la propuesta.

Fuente: Elaboración Propia

5.10 Recursos Humanos

Para la gestión e implementación del presente plan estratégico se requiere del siguiente equipo humano conformado por los involucrados del sector:

Indirecta (con quienes se llevará a cabo la gestión de instalación de la propuesta):

- Acciones de gestión con el representante del Gobierno Regional.
- Acciones de gestión con un representante Municipalidad Provincial.
- Acciones de gestión con un representante de la Municipalidad Distrital.
- Acciones de gestión con el personal involucrado con la gestión de negocios de la Oficina Registral de Registros Públicos de Arequipa.
- Acciones de gestión con un representante del Ministerio de Trabajo.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- Acciones de gestión con un representante de la Cámara de Comercio de Arequipa.
- Acciones de gestión con un representante de la Cámara de Mypes de Arequipa.

Directa (con quienes se llevará a cabo la instalación y operaciones de la presente propuesta:

- Integración de actividades con los inversionistas de la empresa.
- Integración de Actividades con los Proveedores en la etapa de mejora de la gestión logística de la empresa.
- Integración de Actividades con el capital humano de la empresa.
- Integración de actividades con la población objetivo de la empresa.

5.11 Responsabilidad Social

Las acciones de responsabilidad social que la organización de la empresa tendrá que desarrollar van a consolidar un aspecto fundamental para el desarrollo local, en tanto se lleve a cabo lo siguiente:

- Compromiso de integración local.
- Promoción del empleo local (utilización de la mano de obra directa e indirecta)
- Integración de negocios con la producción local.
- Acciones de comunicación y sensibilización de la población objetivo.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

5.12 Gestión del Cambio

- Desarrollo de la cultura organizacional en el sector en base al compromiso y trabajo efectivo para el desarrollo de servicios de calidad.
- De lo tradicional a lo innovador y de lo innovador a lo integrador.
- Integración de factores para el desarrollo de la empresa en el mercado regional.
- Mejora continua de los productos ofertados.

5.13 Perspectivas de control

Se desarrollarán instrumentos de seguimiento y control para la gestión empresarial, siendo los principales propuestos como: registro de recolección de datos de mercado, indicadores de gestión del sector, análisis de la productividad de la población trabajadora de la empresa, formatos de control, estadísticas de la gestión de negocios mensualizadas de las ventas, análisis económico de la gestión de la empresa, evaluación de los estados financieros de la empresa.

Tal perspectiva contribuirá directamente en:

- Actualización frecuente la data productiva de la empresa.
- Consolidación y Organización de datos.
- Seguimiento y control de la productividad de la empresa.
- Calidad de servicios ofertados.
- Gestión de ventas en el mercado local y regional.
- Desarrollo y crecimiento sostenido de la empresa en Arequipa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

5.13.1. Perspectiva Financiera

Cuadro Nº26: Perspectiva Financiera

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Gestión Financiera: Desarrollar un plan de contingencias financieras de acuerdo a metas para 5 años.	Plan de desarrollo financiero.	Crecimiento Financiero en 5% anual.	Gestión de la Prevención de Riesgos Financieros que puedan afectar el retorno de la inversión.

Fuente: Elaboración Propia

5.13.2. Perspectiva del Cliente

Cuadro Nº27: Perspectiva del Cliente

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Responsabilidad Social: Consolidar un sistema gestor de oportunidades en los próximos 10 años.	Implementar un sistema de valor agregado para la población objetivo.	Desarrollo de 2 Oportunidades de desarrollo social	Diseñar un mapa de necesidad no cubiertas en la población objetivo para el fortalecimiento mediante alianzas estratégicas con proveedores y entidades de cada sector.

Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

5.13.3. Perspectiva Interna

Cuadro Nº28: Perspectiva Interna

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Integración Comercial: Atraer inversiones para la empresa como foco de desarrollo local en un plazo de 5 años.	Gestión de inversiones a nivel local y regional.	Desarrollo comercial mediante un plan de inversiones	Desarrollo de un proyecto de inversión para la factibilidad de la mejora de la gestión logística de la empresa en Arequipa cuyas caracteristicas de servicio vayan acorde a las necesidades de la población objetivo en Arequipa.

Fuente: Elaboración Propia

5.13.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Cuadro Nº29: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Interés de mercado: Fortalecer el crecimiento empresarial y desarrollo económico en una capacidad del 5% anual de acuerdo al Producto Bruto Interno de la Región.	Convocar y motivar a la población involucrada.	Crecimiento empresarial en 5% anual.	Desarrollar políticas de penetración de mercado que permitan obtener resultados de posicionamiento en un corto plazo.

Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

5.14 Tablero de Control Integrado, BALANCED SCORECARD

Gráfico Nº9: Tablero de Control Integrado

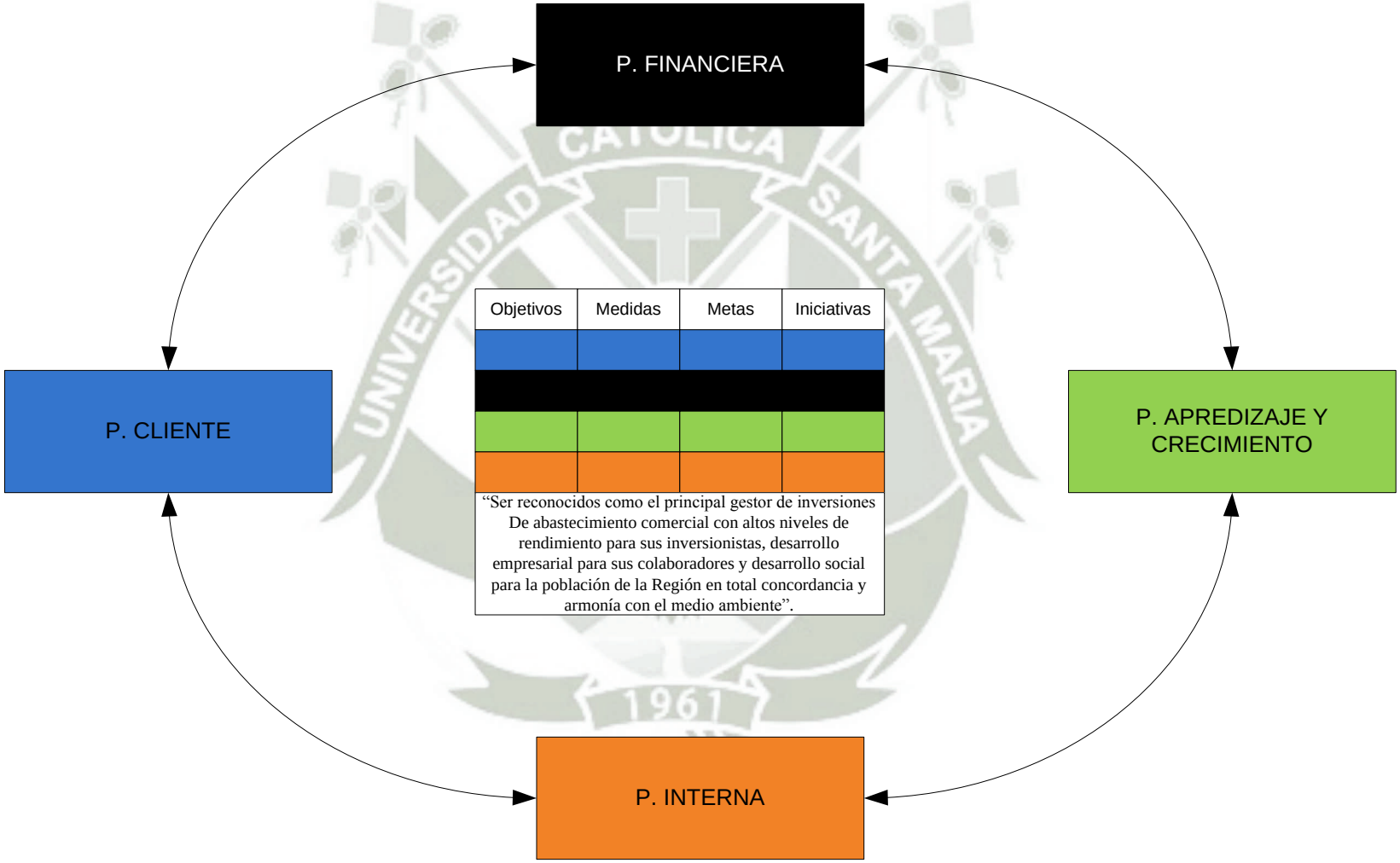


Gráfico Nº10: Mapa estratégico BSC

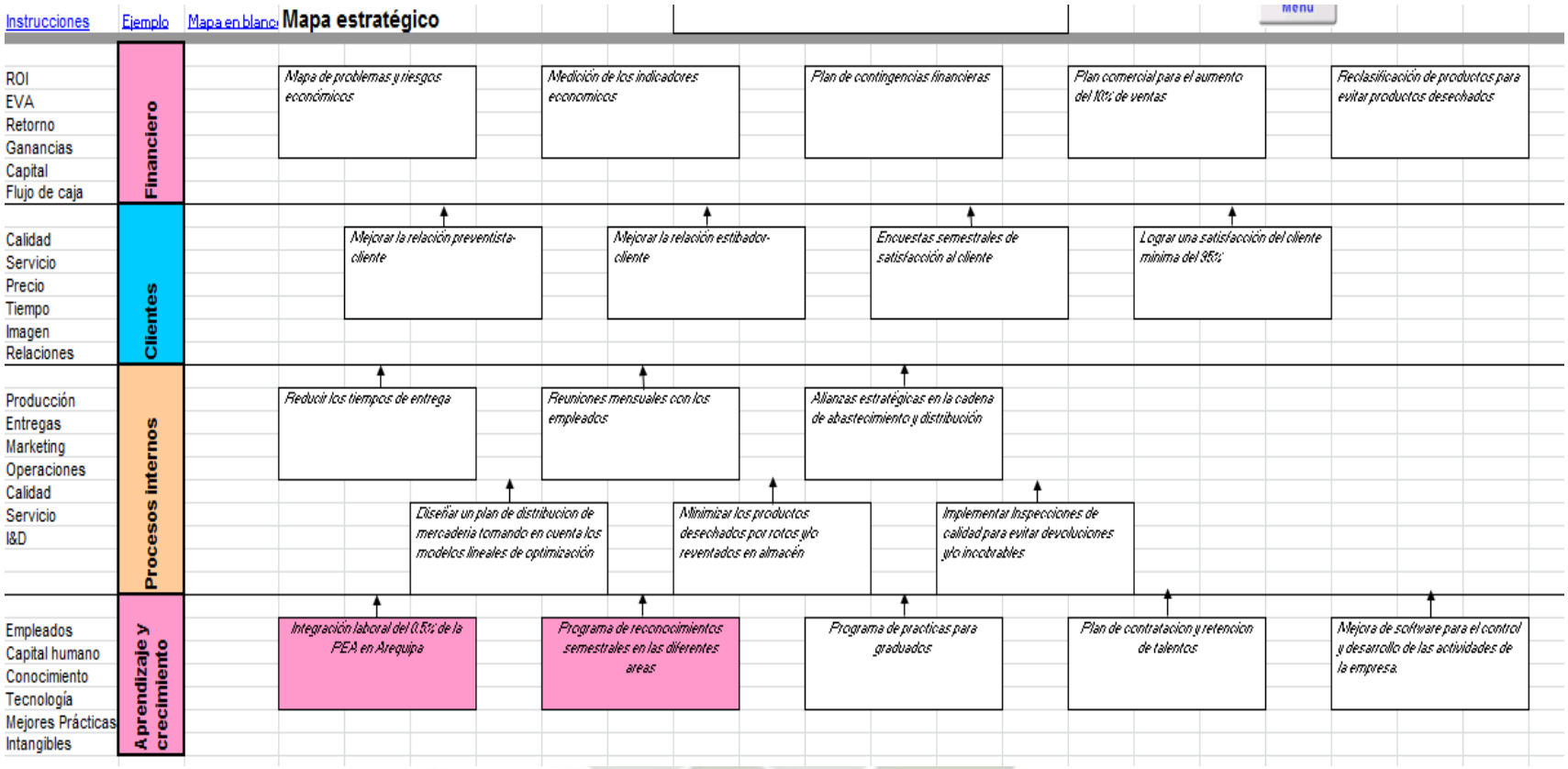


Gráfico Nº11: Resumen de Indicadores BSC

<Anterior Siguiente>

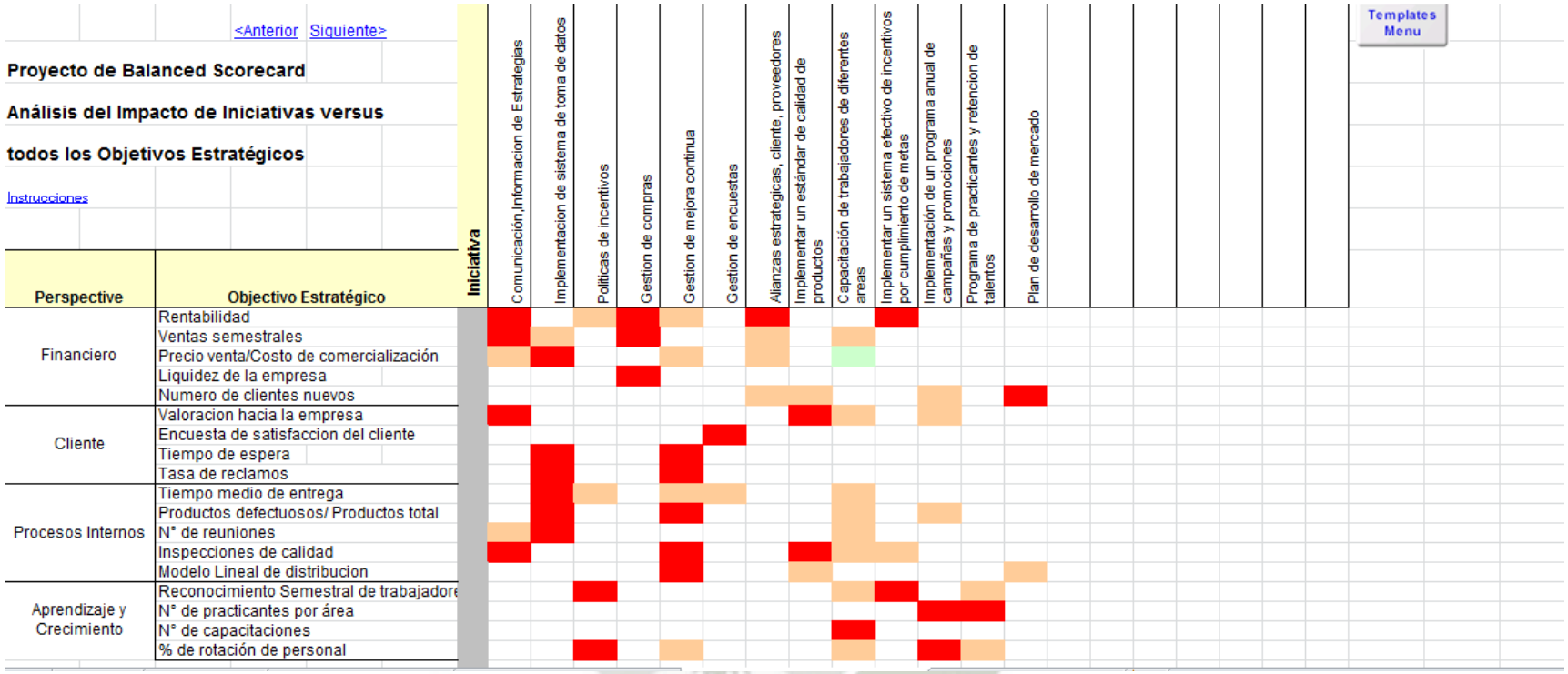
Templates Menu

Proyecto de Balanced Scorecard
Resumen de Indicadores

Resume los atributos asociados con cada indicador

			Atributo	Frecuencia de Actualización	Grado de confianza	Meta	Facilidad de comparar	Responsable de medir	Area
Financiero	F1	Rentabilidad		A	A	A	A	Gerente	Finanza
	F2	Ventas semestrales		S	A	B	B	Supervisor	Ventas
	F3	Precio venta/Costo de comercialización		M	A	M	A	Gerente	Costos
	F4	Liquidez de la empresa		M	M	M	B	Gerente	Finanza
	F5	Numero de clientes nuevos		M	A	B	A	Gerente	Ventas
Cliente	C1	Valoracion hacia la empresa		S	M	B	B	Gerente	Ventas
	C2	Encuesta de satisfaccion del cliente		S	A	M	B	Gerente	Ventas
	C3	Tiempo de espera		M	A	A	A	Supervisor	Ventas
	C4	Tasa de reclamos		M	A	A	B	Gerente	Ventas
Procesos Internos	I1	Tiempo medio de entrega		M	A	A	A	Supervisor	Logística
	I2	Productos defectuosos/ Productos total		M	A	A	A	Supervisor	Logística
	I3	N° de reuniones		A	A	M	A	Gerente	Logística
	I4	Inspecciones de calidad		S	A	M	A	Supervisor	Ventas
	I5	Modelo Lineal de distribucion		M	A	M	A	Supervisor	Logística
Crecimiento	L1	Reconocmiento Semestral de trabajadores		S	M	A	A	Gerente	cada area
	L2	N° de practicantes por área		S	M	B	M	Jefe	cada area
	L3	N° de capacitaciones		S	M	A	A	Jefe	cada area
	L4	% de rotación de personal		A	A	B	A	Gerente	cada area

Gráfico Nº12: Selección de Iniciativas BSC



<Anterior Siguiente>

Proyecto de Balanced Scorecard

Análisis del Impacto de Iniciativas versus todos los Objetivos Estratégicos

Instrucciones

Templates Menu

Perspective	Objective Estratégico	Comunicación,Informacion de Estrategias	Implementacion de sistema de toma de datos	Politicas de incentivos	Gestion de compras	Gestion de mejora continua	Gestion de encuestas	Alianzas estrategicas, cliente, proveedores	Implementar un estándar de calidad de productos	Capacitación de trabajadores de diferentes areas	Implementar un sistema efectivo de incentivos por cumplimiento de metas	Implementación de un programa anual de campañas y promociones	Programa de practicantes y retencion de talentos	Plan de desarrollo de mercado
Financiero	Rentabilidad													
	Ventas semestrales													
	Precio venta/Costo de comercialización													
	Liquidez de la empresa													
	Numero de clientes nuevos													
Cliente	Valoracion hacia la empresa													
	Encuesta de satisfaccion del cliente													
	Tiempo de espera													
	Tasa de reclamos													
Procesos Internos	Tiempo medio de entrega													
	Productos defectuosos/ Productos total													
	N° de reuniones													
	Inspecciones de calidad													
	Modelo Lineal de distribucion													
Aprendizaje y Crecimiento	Reconocimiento Semestral de trabajadore													
	N° de practicantes por área													
	N° de capacitaciones													
	% de rotación de personal													

Gráfico Nº13: Cuadro de Mando Integral

Fecha: _____

Nota

Proyecto de Balanced Scorecard <Anterior

Resumen de Objectivos, Indicadores, Metas e Inciativas

Templates Menu

	Objectivos Estratégicos	Indicadores	Metas Año 2	Metas Año 3	Metas Año 4	Metas Año 5	Iniciativas
Financiero	Rentabilidad	*Rentabilidad*	*25%*	*25%*	*25%*	*25%*	*Comunicación,Informacion de Estrategia, Implementacion de sistema de toma de datos, Politicas de incentivos, Gestion de compras, Gestion de mejora continua,Alianzas estrategicas, cliente, proveedores, Implementar un estándar de calidad de productos, Capacitación de trabajadores de diferentes areas, Implementar un sistema efectivo de incentivos por cumplimiento de metas, Implementación de un programa anual de campañas y promociones, Plan de desarrollo de mercado*
	Ventas semestrales	*Ventas semestrales*	*10%*	*10%*	*10%*	*10%*	
	Precio venta/Costo de comercialización	*Precio venta / costo de produccion*	*25%*	*25%*	*25%*	*25%*	
	Liquidez de la empresa	*Ratios de liquidez*	*3.5*	*3.5*	*3.5*	*3.5*	
	Numero de clientes nuevos	*Clientes nuevos*	*10%*	*10%*	*10%*	*10%*	
Cliente ->	Valoracion hacia la empresa	*Encuestas semestrales a clientes*	*95%*	*95%*	*95%*	*95%*	*Gestion de encuestas,Comunicación,Informacion de Estrategias, Implementacion de sistema de toma de datos, Gestion de mejora continua, Gestion de encuestas, Implementar un estándar de calidad de productos, Capacitación de trabajadores de diferentes areas, Implementación de un programa anual de campañas y promociones*
	Encuesta de satisfaccion del cliente	*Satisfaccion del cliente*	*95%*	*95%*	*95%*	*95%*	
	Tiempo de espera	*Tiempo medio de atención*	*24 h.*	*24 h.*	*24 h.*	*24 h.*	
	Reducir los reclamos de clientes	*Tasa de reclamos*	*5%*	*5%*	*5%*	*5%*	
Procesos Internos ->	Tiempo medio de entrega	*Tiempo medio de atención*	*24 h.*	*24 h.*	*24 h.*	*24 h.*	*Comunicación,Informacion de Estrategias, Implementacion de sistema de toma de datos, Politicas de incentivos, Gestion de mejora continua, Gestion de encuestas, Implementar un estándar de calidad de productos, Capacitación de trabajadores de diferentes areas,Implementar un sistema efectivo de incentivos por cumplimiento de metas, Implementación de un programa anual de campañas y promociones, Plan de desarrollo de mercado*
	Productos defectuosos/ Productos total	*Productos defectuosos/ Produccion total*	*5%*	*5%*	*5%*	*5%*	
	Plan de Inversiones	*Plan de inversiones*	*1*	*1*	*1*	*1*	
	Mejora de la calidad en los pedidos	*N° de inspecciones*	*2*	*2*	*2*	*2*	
	Mejora general en la distribución	*Modelo Lineal de distribución*	*1*	*1*	*1*	*1*	
Crecimiento ->	Reconocimiento semestral de trabajadores	*N° de trabajadores reconocidos*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*Politicas de incentivo, Gestion por competencias, comunicación del plan estrategico al personal, Politicas de incentivos, Gestion de mejora continua, Capacitación de trabajadores de diferentes areas, Implementar un sistema efectivo de incentivos por cumplimiento de metas, Implementación de un programa anual de campañas y promociones, Programa de practicantes y retencion de talentos*
	Inclusión social	*N° de practicantes por área*	*2*	*2*	*2*	*2*	
	Capacitación del personal	*% Cumplimiento del plan de capacitación*	*90%*	*95%*	*100%*	*100%*	
	Baja rotación de personal y retención de talento	*Rotación de personal*	*10%*	*5%*	*5%*	*5%*	

5.15 PLAN ESTRATEGICO INTEGRAL

Tener una visión integral del plan estratégico es fundamental y para ayudarnos al control del proceso estratégico y a los reajustes necesarios si estos fueran requeridos, presentamos este cuadro, tan detallado cómo fue posible para dar un mejor seguimiento a las estrategias

Cuadro Nº30: Plan estretegico integral

MISION

Somos una empresa altamente especializada en la administración, y distribución (venta al mayoreo), que representa productividad local en el desarrollo de sus actividades empresariales y que tiene la finalidad de

VISION

"Ser reconocidos como el principal distribuidor y comercializador de productos de consumo masivo y de primera necesidad en la Macro Región Sur del país".

INTERESES ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS A LARGO PLAZO				
	OLP1	**OLP2**	**OLP3**	**OLP4**	**OLP5**
ESTRATEGIAS	Interés de mercado: fortalecer el crecimiento empresarial y desarrollo económico en 5%	Integración comercial: Atraer inversiones para la empresa como foco de desarrollo local	Responsabilidad social: Consolidar un sistema gestor de oportunidades	Gestión financiera: Desarrollar un plan de contingencias financieras	Satisfacción del cliente: Lograr una tasa de satisfacción de 95%
Desarrollo de Mercado	X				
Desarrollo de proyecto de inversión		X			
Desarrollo de un programa de inversión			X		

PRINCIPIOS CARDINALES

Fuente Económica Propia y Financiada

Naturaleza del negocio

Experiencia en el sector

crecimiento sostenido en los últimos 5 años

POLITICAS

Brindar trato justo y un servicio de calidad

Plazo de atención de pedidos: mínimo 1 día, máximo 3 días

honestidad y honradez dentro y fuera de la empresa

VALORES

TRABAJO EN EQUIPO

HONESTIDAD

SERVICIO AL CLIENTE

Mapa de necesidades no cubiertas				X		La satisfacción del cliente es lo primero.	INTEGRIDAD
Plan de mejoras de atención					X	Productos de calidad, aptos para el consumo humano	EXCELENCIA
						Precios cambiantes de acuerdo a los factores externos e internos	RESPONSABILIDAD
TABLERO DE CONTROL	Clasificar tipo de producto para reducir productos desechados	Plan de Inversiones en tecnología	Promover la integración laboral de 0.5% de la PEA	Mapa de problemas y riesgos económicos para mejorar la gestión logística	Encuestas semestrales de satisfacción al cliente	**TABLERO DE CONTROL**	
PERSPECTIVAS						**PERSPECTIVAS**	
INTERNA						INTERNA	
PROCESOS	Desarrollar Plan Comercial para aumentar 10% las ventas	Fortalecer alianzas estratégicas	Estudio de responsabilidad social para el desarrollo de capacidades	Investigación y desarrollo de indicadores económicos	Revisión de mercancías antes de su entrega	PROCESOS	
CLIENTES						CLIENTES	
FINANCIERA						FINANCIERA	

5.16 Análisis Económico

5.16.1 Actividades

Cuadro Nº31: Actividades resumen para cada OCP

Estrategia	Objetivo largo plazo	Objetivo corto plazo	Actividades
Desarrollar políticas de penetración de mercado que permitan obtener resultados de posicionamiento en un corto plazo (F1, F2, F4; O2,O5)	• Interés de mercado: Fortalecer el crecimiento empresarial y desarrollo económico en una capacidad del 5% anual de acuerdo al Producto Bruto Interno de la Región.	Clasificar el tipo de producto según variedad y público objetivo de acuerdo a los estándares requeridos por la demanda, con la finalidad de reducir al 100% la cantidad de productos desechados gradualmente en un plazo de 3 años.	Análisis de demanda
			Plan de Seguimiento de ventas
		Desarrollar un plan comercial de posicionamiento en el mercado regional con un 10% de crecimiento en las colocaciones (ventas).	Plan de marketing
			Reuniones mensuales
Desarrollo de un proyecto de inversión para la factibilidad de desarrollo logístico en Arequipa cuyas características de servicio vayan acorde a las necesidades de la población objetivo en Arequipa (F1, F2, F5; O1, O5)	• Integración Comercial: Atraer inversiones para la empresa como foco de desarrollo local en un plazo de 5 años.	Desarrollar un plan de inversiones en tecnología de las comunicaciones para los procesos de mejora de la gestión logística de la oferta a nivel Regional.	Cotización de tecnología
			Análisis de Inversión
		Fortalecer las alianzas estratégicas entre los componentes de la cadena de abastecimiento y distribución de acuerdo a la cantidad de proveedores y público objetivo.	Establecer lineamientos de alianzas
			Diseñar un plan de distribución considerando la ruta más corta y los horarios de atención de los diferentes mercados
Gestión de la Prevención de Riesgos Financieros que puedan afectar el retorno de la inversión (F1, F2, F5; A1, A2, A3)	• Responsabilidad Social: Consolidar un sistema gestor de oportunidades en los próximos 5 años.	Promover la integración laboral en la empresa de forma gradual del 0.5% de la población económicamente activa en Arequipa.	Plan de contratación y retención de talentos.
			Programa de prácticas para graduados
		Fomentar un estudio de responsabilidad social para el desarrollo de las capacidades del personal en la empresa.	Plan de capacitación de personal
			Programa de reconocimientos semestrales
Diseñar un mapa de necesidad no cubiertas en la población para el fortalecimiento mediante alianzas estratégicas con entidades de cada sector (D2, D4; A5)	• Gestión Financiera: Desarrollar un plan de contingencias financieras de acuerdo a metas para 5 años.	Desarrollar el mapa de problemas y riesgos económicos para la mejora de la gestión logística en la empresa.	Mapa de riesgos económicos
			Reuniones mensuales
		Promover la investigación y desarrollo de indicadores económicos del mercado de manera continua con la finalidad de obtener información actualizada para el sector.	Implantar el área de Desarrollo de Mercados

Fuente: Elaboración Propia

5.16.2 Costos

Cuadro Nº32: Costos asociados a cada Actividad

N°	Actividad	Unidad	Recursos	Cantidad	Costo Unitario (soles)	Costo Total (soles)
1	Análisis de demanda	Mensual	Papel	2	S/. 20.00	S/. 40.00
2	Plan de Seguimiento de ventas	Mensual	Proyector	1	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00
3	Plan de marketing	Anual	Pizarra	2	S/. 350.00	S/. 700.00
4	Reuniones mensuales	Mensual		2	S/. 200.00	S/. 400.00
5	Cotización de tecnología	Anual	cotización	5	S/. 0.00	S/. 0.00
6	Análisis de Inversión	Anual		1	S/. 250.00	S/. 250.00
7	Establecer lineamientos de alianzas	Anual	Alianzas	1	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00
8	Diseñar un plan de distribución considerando la ruta más corta y los horarios de atención de los diferentes mercados	Anual	Software	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
9	Plan de contratación y retención de talentos.	Anual	Plan e implementación	1	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
10	Programa de prácticas para graduados	Anual	Plan e implementación	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
11	Plan de capacitación de personal	Anual	capacitaciones	3	S/. 3,500.00	S/. 10,500.00
12	Programa de reconocimientos semestrales	Semestral	Reconocimientos	6	S/. 1,000.00	S/. 6,000.00
13	Mapa de riesgos económicos	Anual	Información	NA	S/. 0.00	S/. 0.00
14	Reuniones mensuales	mensual	papel	2	S/. 20.00	S/. 40.00
15	Implantar el área de Desarrollo de Mercados	Única	pc	1	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00
					TOTAL	S/. 30,630.00

Fuente: Elaboración Propia

5.16.3 Evaluación Costo Beneficio

Cuadro Nº33: Evaluación Costo Beneficio

componentes	0	1	2	3	4	5
ingresos	8,617,182.60	9,478,900.86	9,952,845.90	10,450,488.20	10,973,012.61	11,521,663.24
egresos	6,893,746.08	6,893,746.08	7,238,433.38	7,600,355.05	7,980,372.81	8,379,391.45
Inversion		S/. 33,410.00	S/. 24,030.00	S/. 24,030.00	S/. 24,030.00	S/. 24,030.00
fluijo de caja economico	S/. 1,723,436.52	S/. 2,551,744.78	S/. 2,690,382.52	S/. 2,826,103.14	S/. 2,968,609.80	S/. 3,118,241.79
B/C	1.25	1.37	1.38	1.38	1.38	1.38

Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar que el beneficio costo esperado para la implementación de este plan es satisfactorio ya que tenemos un ponderado superior a 1, debemos considerar que el costo real de este plan se encuentra en mantener las decisiones y las acciones y darles un seguimiento para poder evaluar su cumplimiento así como el costo beneficio real.

Consideramos que la inversión es relativamente baja ya que lo necesarios para poder implantar siempre van a ser documentos de gestión, y al momento de implementar estos documentos de gestión es donde se revelará el verdadero costo beneficio del plan para poder contrastarlo.

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CONCLUSIONES

PRIMERA: De acuerdo a lo realizado en la metodología de diagnóstico interno de la situación actual del proceso logístico de la distribuidora comercial se concluye que existe un ligero crecimiento de las ventas en la mayoría de la líneas de productos debido a que la empresa en los últimos 3 años ha ampliado las zonas de distribución con la periferia de Arequipa Metropolitana en las cuales el preventista tiene un mayor requerimiento de productos de primera necesidad. El crecimiento promedio de la empresa en ventas ha sido 19.67%. Adicional a esto, se concluye un beneficio de 37 y 38% para los años del 2 al 5 si es que este plan estratégico se realiza, ya que nuestro modelamiento de costo/beneficio es exitoso.

SEGUNDA: Hemos podido identificar los factores determinantes del éxito como

- Alianzas estratégicas con proveedores y clientes, ya sea mediante contratos de exclusividad o fidelización de clientes; esto debido al gran tiempo y experiencia de la empresa en el mercado.
- Ubicación estratégica tanto de las oficinas principales como de los almacenes de transito con acceso de vías de comunicación adecuadas ya que la empresa se basa en la flexibilidad y capacidad de respuesta como una de sus fortalezas, atendiendo las exigencias del mercado objetivo en plazos realmente cortos.
- El último factor determinante de éxito ha sido evaluado como la fidelidad del cliente debido a que la empresa cuenta con 25 años en el mercado, teniendo capacidad de la empresa a otorgar crédito a sus principales clientes, como forma de atraer clientes y fidelizarlos.

TERCERA: Hemos podido evidenciar que el proceso logístico de la empresa aún es empírico, siendo las actividades y tareas realizadas en forma

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

empírica y tradicional, no habiendo encontrado documentos de gestión que evidencien un orden o formalización de estas tareas o actividades, es por esto que en el presente plan se proponen flujogramas que plasmen las principales funciones así como los métodos de trabajo de cada área como punto de partida para el análisis de tareas y la mejora de las mismas. Además, no presenta documentos de gestión necesarios como base para la formalización como misión, visión, objetivos, metas, indicadores, etc. a pesar de tener varios años en el mercado y haber logrado un crecimiento exitoso y sostenible, Esto se hace indispensable sin duda para poder elaborar un plan estratégico y para poder definir los objetivos a largo y corto plazo de la empresa.

CUARTA: Para el cumplimiento exitoso de este plan estratégico es necesaria la correcta asignación de recursos humanos y económicos, teniendo en cuenta el modelamiento costo beneficio realizado en el preente plan, seria necesario una asignación de recursos de S/. 24,030 por lo que es fundamental contar con el apoyo de la alta gerencia para poder desarrollar este plan.

QUINTA: La misión y visión son parte fundamental del proceso de planificación estratégica ya que son los ejes fundamentales dentro de nuestra empresa, definiendo mediante estas herramientas la guía de todas nuestras acciones y el enfoque de todos nuestros esfuerzos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda considerar la implementación de la presente propuesta en el que además se lleve a cabo la aplicación de cada una de las estrategias diseñadas a nivel de desarrollo del mercado, siendo necesario para ello la consolidación interna de la empresa con los procesos logísticos de planeación, ejecución y supervisión.

SEGUNDA: Se recomienda tener en cuenta que este sistema, como todo plan, dará resultados reales en la medida que la información de entrada sea veraz y confiable, es por esto que los datos e información brindada debe ser lo más clara y real posible a fin de que el plan se ajuste a la realidad y necesidades de la empresa.

TERCERA: Se recomienda revisar el plan estratégico con cierta frecuencia para poder evaluar el avance comparado con el plan propuesto y replantear además planes de acción para complementar el plan estratégico a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Arbonés, E. La logística empresarial. Primera Edición. Prentice Hall. México. 2010.
- Bowersox, D. (2007) Administración y Logística de la cadena de Suministros. Segunda Edición. McGraw Hill. México.
- Burnet, J. Promoción, Conceptos y estrategias. Sexta Edición. Mc Graw Hill. México. 2008.
- Castellanos, J. Planificación Estratégica. Primera Edición. España. 2012.
- Cuesta, P. Estrategias de Crecimiento. Edumed. México. 2010.
- David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Sexta Edición. Pearson Education. 2008.
- D'Alessio, F. El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. Pearson Educación. México. 2008.
- Dirección de Estudios e Información. Planeamiento Estratégico. Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública. Quinta edición. Agosto de 2003.
- Drucker, P. Management: Tasks, Responsibilities, and Practices. New York: Harper & Row. EEUU. 2004.
- Fisher, L. Mercadotecnia. Tercera Edición. Mc Graw Hill. México. 2008.
- Gurria, M. Desarrollo y Gestión. Editorial Losne. España. 2009.
- James, E. (2006) Administración. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall.Mexico.
- Koonz, W. Administración: una perspectiva global. McGraw-Hill. México. 2006.
- Lambin, J. Mundo Empresarial. Euskampus. España. 2010.
- Loayza, R. Cuadro de Mando Integral. Primera Edición. Fundibeq. España. 2010.
- López, T. Fundamentos del Marketing. Primera Edición. Prisma. México. 2010.
- MacGinnis, V. La Declaración de la Misión: Un paso clave en la Planeación Estratégica. Bussines 31. no 6. Diciembre 2001.
- RAE. (2014) Diccionario de la Real Academia Española. Vigésima Tercera Edición. RAE. España.
- Raggio, R. (2006) Objetos de Gestión. Primera Edición. Buenos Aires. Argentina.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- Robbins, S. Comportamiento Organizacional. Bride Ediciones. España. 2010.
- Sallenave JP. Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 2003.
- Soret, I. (2004) Logística Comercial y Empresarial. Cuarta Edición. ESIC. Madrid, España.
- Steiner, G. Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber. Continental. México 2003.
- Thompson, A. Administración Estratégica. Onceava Edición. Mc Graw Hill. México.
- Thompson, A. Strickland, A. (2008) Administración Logística: textos y casos. Segunda Edición. Mc Graw Hill. EE.UU.
- Estudio de los métodos de trabajo, Mg. Ing. Gustavo J. Mori Vivar Universidad Cesar Vallejo
- http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm
- https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/
- https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

ANEXO Nº 01: LISTADO DE CLIENTES

NOMBRE	2013 - I	2013 – II	TOTAL	2014 - I	2014 – II	TOTAL	Variación
Betzabeth Cutipa	3023	3114	6137	3990	4150	8140	33%
Armando Vilca	3433	3536	6969	3364	3633	6997	0%
Carlos Alarcon	3309	3772	7081	3243	3210	6453	-9%
Beatriz Mamani	2795	2907	5702	2879	2821	5700	0%
Victoria Vilca	2241	2398	4639	2689	2824	5513	19%
Distribuciones Katia	1949	1988	3937	2319	2551	4870	24%
Angela Cutipa	1494	1479	2973	1927	2101	4028	35%
alejandro Alarcon	1470	1382	2852	1999	2019	4018	41%
Victor Vilca	1775	1864	3639	1899	2051	3950	9%
Cristian Huaco	1647	1878	3525	1911	1815	3726	6%
Andres Laura	1748	1870	3618	1573	1715	3288	-9%
Eddy Pilco	1235	1223	2458	1494	1644	3138	28%
Shirley Cardoso	1500	1298	2798	1512	1603	3115	11%
Noe Quispe	750	1145	1895	1469	1513	2982	57%
Carlos Pinto	1059	1027	2086	1419	1462	2881	38%
Lino Mamani	1410	1354	2764	1354	1435	2789	1%
Albert Ynquilla	1005	1095	2100	1307	1437	2744	31%
Alejandro Gutierrez	1060	1039	2099	1336	1362	2698	29%
Fabiola Inquilla	1189	1153	2342	1272	1260	2532	8%
Flor Vera	1110	1066	2176	1277	1174	2451	13%
Miluska Rojas	950	808	1758	1178	1202	2380	35%
Edgard Huarcallo	800	888	1688	1112	1145	2257	34%
Julio Laura	1223	1064	2287	1162	1081	2243	-2%
Carlos Meneses	770	770	1540	1009	1009	2018	31%
Tomas Rojas	1000	946	1946	955	1002	1957	1%
Isabel Zapana	661	714	1375	892	919	1811	32%
Carmen Chura	870	835	1705	905	860	1765	4%
Cesar Corimanya	720	619	1339	864	873	1737	30%
Roberto Mamani	570	827	1397	854	854	1708	22%
Angelica Delgado	619	712	1331	786	825	1611	21%
Maribel Aguilar	800	744	1544	752	827	1579	2%
David Apaza	650	689	1339	754	807	1561	17%
Luis Guzman	540	475	1015	729	751	1480	46%
Juan Nicanor	524	524	1048	671	711	1382	32%
Alfredo Apaza	655	583	1238	675	688	1363	10%
Adela Paco	650	735	1385	670	663	1333	-4%
Carlos Mendez	450	559	1009	644	689	1333	32%
Abraham Alca	697	711	1408	627	677	1304	-7%

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

Meritza Ojeda	532	425	957	630	655	1285	34%
Nilda Apaza	450	588	1038	620	614	1234	19%
Comercial Valle	565	638	1203	599	629	1228	2%
Victoria Roque	540	508	1048	594	612	1206	15%
Marisol Bustinza	500	774	1274	751	455	1206	-5%
Gabyna Callata	510	571	1081	581	605	1186	10%
Nicanor Mamani	600	654	1254	570	599	1169	-7%
Martha Quispe	530	592	1122	524	598	1122	0%
Lizbeth Luke	548	521	1069	570	530	1100	3%
Hilda Iquise	410	414	824	529	497	1026	25%
Agustin Alca	540	486	1026	502	517	1019	-1%
Reyna Huancollo	420	403	823	491	511	1002	22%
Ninfa Javier	500	500	1000	500	500	1000	0%
Esther Suca	500	510	1010	490	500	990	-2%
Hilda Puma	480	552	1032	490	490	980	-5%
David Huanca	400	368	768	452	479	931	21%
Elvira Mendoza	404	351	755	465	427	892	18%
Victoria Parillo	330	287	617	449	435	884	43%
Sonia Carrasco	300	312	612	405	441	846	38%
Rubén Rodríguez	350	354	704	406	422	828	18%
Angelica Urquizo	390	371	761	386	417	803	6%
Carlos Chambi	393	432	825	409	392	801	-3%
Megacentro Carmen	400	372	772	396	404	800	4%
Silvia Choquepata	315	321	636	391	387	778	22%
Felicinana Pari	385	377	762	381	358	739	-3%
Cleofe Coto	350	357	707	371	364	735	4%
Lorenzo Roque	355	302	657	369	354	723	10%
Jackeline Suca	265	244	509	368	335	703	38%
Liliana Perez	300	309	609	345	348	693	14%
Carlos Mamani	295	268	563	348	341	689	22%
Maria Lupaca	350	319	669	336	349	685	2%
Roberta Alca	275	316	591	344	323	667	13%
Juan Vivas	240	247	487	322	344	666	37%
Hernan Gomez	270	297	567	319	344	663	17%
Alejandra Roque	255	230	485	329	303	632	30%
Grace Puma	260	221	481	315	305	620	29%
Ricardo Paredes	310	267	577	301	298	599	4%
Germain Denos	240	271	511	305	293	598	17%
Yitoye	280	322	602	302	293	595	-1%
Yeni Flores	300	246	546	312	280	592	8%
Bertha Luque	265	265	530	281	309	590	11%
Percy Coto	240	274	514	281	289	570	11%
Avelina Gonzales	224	224	448	280	266	546	22%
Alex Miranda	200	196	396	260	278	538	36%

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

Mauro Paco	180	216	396	242	264	506	28%
Angelica Ortega	247	245	492	249	239	488	-1%
Comercial Navego	254	282	536	246	239	485	-10%
Jesus Cahui	190	213	403	239	227	466	16%
Eva Huillca	205	234	439	217	239	456	4%
Florenia Cardena	214	199	413	223	231	454	10%
Dina Vivas	190	175	365	219	234	453	24%
Jorge Huamani	200	224	424	216	233	449	6%
Jose Paredes	220	200	420	220	227	447	6%
Belinda Fernances	300	200	500	229	218	447	-11%
Yanina Cruz	264	209	473	223	221	444	-6%
Alonso Maldonado	150	170	320	210	231	441	38%
Jose Luis Mendoza	175	182	357	222	213	435	22%
Bertha Bejar	224	258	482	208	223	431	-11%
Elsa Hinojosa	210	225	435	204	224	428	-2%
Rosa Coloma	160	166	326	210	214	424	30%
Daniela Pacha	145	141	286	203	217	420	47%
Victor Quispe	165	170	335	211	209	420	25%
Hector Pastor	180	199	379	193	203	396	4%
Justo Salas	210	200	410	197	191	388	-5%
Emeteria Mollinedo	135	123	258	189	193	382	48%
Yaneth Caceres	230	140	370	183	190	373	1%
Felicitas Vilca	130	134	264	179	192	371	41%
Eddy Montesinos	165	144	309	182	187	369	19%
Jesus Condori	180	175	355	178	180	358	1%
Mercedes Chura	152	131	283	184	171	355	25%
Reyna Mamani	135	128	263	180	169	349	33%
Carmen Huillca	137	121	258	158	173	331	28%
Victoria Fernandez	130	131	261	157	167	324	24%
Lily Quispe	115	107	222	146	160	306	38%
Juana Ayarmayta	120	107	227	146	157	303	33%
Abarrotes Lucy	155	147	302	155	143	298	-1%
Aurelia Choque	145	126	271	151	143	294	8%
Dominga Estofanero	100	129	229	144	150	294	28%
Carlos Conde	110	114	224	149	138	287	28%
Soledad Huamani	40	117	157	140	145	285	82%
Aldo Puma	140	132	272	143	141	284	4%
Elena Valle	100	90	190	140	141	281	48%
Elizabet Cutipa	100	101	201	136	143	279	39%
Dominga Llareta	140	140	280	133	137	270	-4%
Abarrotes Marcos	92	98	190	123	136	259	36%
Bruno Casa	110	122	232	125	133	258	11%
Lusmila Ponce	105	119	224	135	122	257	15%
Felasac	130	112	242	124	126	250	3%

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

Gabriela Choqueluke	100	92	192	127	119	246	28%
Eliana Campos	85	92	177	117	128	245	38%
Eduardo Katata	90	100	190	119	126	245	29%
Italo Ortega	86	90	176	120	122	242	38%
Especerias Maurylan	100	85	185	117	116	233	26%
Claudia Fernandez	110	95	205	111	119	230	12%
Nancy Nina	100	132	232	110	103	213	-8%
Valentina Condori	110	96	206	102	110	212	3%
Eduardo Medina	95	103	198	101	107	208	5%
Juana Apaza	75	80	155	100	104	204	32%
Sonia Perez	90	92	182	104	99	203	12%
Victor Ochoa	74	66	140	102	95	197	41%
Guillerno Cardenas	79	74	153	98	95	193	26%
Larisa Ranilla	90	98	188	94	97	191	2%
Elias Capalas	85	98	183	93	98	191	4%
Martin Cheje	65	99	164	100	90	190	16%
Sergio Quispe	75	70	145	96	93	189	30%
Percy Aguilar	75	64	139	98	88	186	34%
Ana Turpo	80	89	169	90	96	186	10%
Joel Chura	90	80	170	93	93	186	9%
Adela Taype	70	77	147	95	89	184	25%
Alicia Quispe	95	102	197	87	94	181	-8%
Karla Machaca	35	96	131	91	88	179	37%
Valentin Arriaga	85	94	179	85	93	178	-1%
Juan Charca	95	96	191	91	83	174	-9%
Cesar Apaza	60	68	128	82	89	171	34%
Ana Machaca	60	62	122	84	87	171	40%
Alan Choque	65	64	129	86	85	171	33%
Leonor Ticona	90	100	190	88	83	171	-10%
Luz Quispe	125	63	188	88	83	171	-9%
Juan Palomino	60	65	125	81	87	168	34%
Eulalia Chalco	81	87	168	85	83	168	0%
Esteban Manrique	75	70	145	82	84	166	14%
Milagros Mita	65	66	131	83	83	166	27%
Nancy Valdivia	80	91	171	84	80	164	-4%
Alicia Quispe	70	78	148	85	79	164	11%
Victoria Turpo	64	68	132	81	82	163	23%
Alejandro Ortiz	80	74	154	81	79	160	4%
Antonia Garcia	64	60	124	84	75	159	28%
Donato Diaz	70	78	148	78	80	158	7%
Lucrecia Mamani	60	56	116	76	82	158	36%
Nilda Huamani	65	72	137	78	80	158	15%
Tito Ramos	120	73	193	79	79	158	-18%
Juana Justo	75	68	143	78	76	154	8%

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

Jesus Dias	75	76	151	81	73	154	2%
Clorinda Titto	61	58	119	79	75	154	29%
Julio Quispe	75	84	159	79	74	153	-4%
Evangelina Mamani	55	58	113	72	77	149	32%
Jessica Gomez	55	57	112	72	74	146	30%
Dina Curi	80	86	166	72	71	143	-14%
Yolanda Bustinza	50	70	120	74	69	143	19%
Victoria Huamani	55	58	113	69	73	142	26%
Luis Huamani	55	59	114	67	74	141	24%
Felipe Gutierres	70	71	141	67	72	139	-1%
Angelica Mamani	55	54	109	72	66	138	27%
Inocencia Apaza	70	61	131	72	65	137	5%
Enrique Lopez	50	48	98	66	71	137	40%
Productor Lacteos la Prado	60	58	118	71	65	136	15%
Raul Calcina	50	56	106	66	69	135	27%
Marilu Ticona	50	48	98	70	64	134	37%
Evelyn Tapia	50	55	105	68	63	131	25%
Abarrotes Carmen	50	57	107	68	62	130	21%
Felicitas Vilca	70	80	150	67	62	129	-14%
Yaneth Gutierres	50	57	107	68	61	129	21%
Jose Cona	55	62	117	62	67	129	10%
Maria Taype	50	57	107	64	65	129	21%
Elisabeth Choquetica	47	41	88	63	64	127	44%
Laura Ccama	45	48	93	61	66	127	37%
Corval SAC	50	48	98	61	65	126	29%
Froilan Olivera	56	60	116	64	61	125	8%
Gerorgia Machaca	50	47	97	61	62	123	27%
Carmen Justo	55	54	109	64	58	122	12%
Jacoba Cajia	50	56	106	63	59	122	15%
Marco Pacco	45	41	86	62	57	119	38%
Fernando Aguilar	55	61	116	57	62	119	3%
Miranda Quispe	50	58	108	62	56	118	9%
Maribel Ochoa	55	58	113	62	56	118	4%
Elvira Sana	35	52	87	58	60	118	36%
Victoria Huaco	50	51	101	60	55	115	14%
Evelyn Roque	50	56	106	55	59	114	8%
Freddy Churata	25	50	75	57	56	113	51%
Eduarda Jaramillo	50	51	101	54	58	112	11%
Antonia Lipa	40	41	81	56	56	112	38%
Wendy Ramos	40	46	86	55	56	111	29%
Elva Diaz	40	40	80	53	56	109	36%
Carmen Salazar	40	39	79	55	53	108	37%
Eliana Choque	50	58	108	57	51	108	0%

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

Edgard Choquepata	40	42	82	56	52	108	32%
Martha Mamani	40	34	74	52	55	107	45%
Elsa Borda	50	54	104	53	54	107	3%
Rosa Pacha	40	39	79	56	51	107	35%
Benita Condori	50	45	95	53	53	106	12%
Marisol Titto	45	43	88	53	53	106	20%
Elvira Leyva	55	52	107	54	52	106	-1%
Abarrotes Leo	40	45	85	52	52	104	22%
Angelica Itucallasi	40	41	81	50	54	104	28%
Andre Cahuanma	50	43	93	52	52	104	12%
Elsa Benique	100	52	152	54	50	104	-32%
Yaneth Huillca	50	52	102	49	53	102	0%
Martha Arredondo	45	50	95	51	49	100	5%
Adela fernandez	50	55	105	49	51	100	-5%
Magda Huertas	45	38	83	52	47	99	19%
Bertha Zapata	35	34	69	47	51	98	42%
Elisabeth Mamani	45	43	88	46	51	97	10%
Rosmery Aragon	45	49	94	49	48	97	3%
Reyna Huashua	45	48	93	49	48	97	4%
Alicia Anco	40	44	84	48	49	97	15%
Maritza Amanca	35	36	71	48	49	97	37%
Alberto Pari	34	39	73	47	49	96	32%
Victoria Valeriano	50	55	105	47	49	96	-9%
Victor Vilca	40	36	76	47	49	96	26%
Margarita Condori	37	35	72	47	49	96	33%
Yaneth Charca	45	51	96	49	46	95	-1%
Maruja Chipana	35	37	72	47	48	95	32%
Delia Taco	35	30	65	49	45	94	45%
Janeth Concha	20	35	55	44	48	92	67%
Isabel Mamani	40	36	76	44	47	91	20%
Luis Yucra	35	39	74	46	45	91	23%
Eva Uniña	49	42	91	47	43	90	-1%
Abarrotes Mi Mercado	40	36	76	43	46	89	17%
Irma Duran	35	39	74	44	43	87	18%
David Viveros	30	32	62	41	46	87	40%
Betty Belardo	35	40	75	42	45	87	16%
Sonia Chuquicondor	30	34	64	43	44	87	36%
Isaura mamani	50	35	85	46	41	87	2%
Antonio Padilla	35	37	72	41	43	84	17%
Flor Condori	30	31	61	41	42	83	36%
Carmen Quispe	40	34	74	39	43	82	11%
Marisol Paucar	30	29	59	42	40	82	39%
Lucia Camino	35	32	67	42	39	81	21%
Elvira Mamani	30	29	59	41	39	80	36%

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

Erika Diaz	30	26	56	42	38	80	43%
Roxana Calcina	30	31	61	40	39	79	30%
Aurelia Quispe	30	31	61	40	38	78	28%
Fidela Chambi	30	28	58	38	40	78	34%
Margarita Hacha	35	38	73	37	39	76	4%
Isabel Choquepata	30	26	56	40	36	76	36%
Karina Vilca	30	36	66	37	39	76	15%
Avelino Clavejo	40	46	86	39	36	75	-13%
Anibal Castro	30	30	60	38	36	74	23%
Alejandrina Canahuire	15	28	43	38	36	74	72%
Carla Quispe	50	34	84	37	37	74	-12%
Victoria Padilla	35	31	66	34	36	70	6%
Mayra Laura	35	39	74	33	35	68	-8%
Eduardo Mamani	30	29	59	35	32	67	14%
Elvira Quispe	35	31	66	34	32	66	0%
Anita Colca	35	36	71	33	32	65	-8%
Sebastian Anculle	110	29	139	33	31	64	-54%
Abarrotes Aurora	30	29	59	31	31	62	5%
Roxana Palomino	30	30	60	32	29	61	2%
Marco Mamani	25	28	53	29	32	61	15%
Angel Choque	35	34	69	32	29	61	-12%
Florencia Vega	25	29	54	31	30	61	13%
Julia Mamani	25	28	53	31	29	60	13%
Gualberto Suarez	30	33	63	29	31	60	-5%
Juan Mamani	30	30	60	29	31	60	0%
Aurora Mamani	30	27	57	31	29	60	5%
Victoria Cahuana	25	24	49	30	30	60	22%
Alejandrina Quispe	35	31	66	32	28	60	-9%
Rene Cabrera	25	23	48	29	30	59	23%
Angel Vilca	25	29	54	28	29	57	6%
Cristina Titto	30	32	62	29	28	57	-8%
Analy Cristobal	175	26	201	27	30	57	-72%
Distribuidora Frinor	25	22	47	28	28	56	19%
Alicia Condori	30	35	65	27	28	55	-15%
Georgia Pacompia	25	25	50	27	27	54	8%
Carlo Montesinos	20	21	41	27	27	54	32%
Erika Quea	25	27	52	28	25	53	2%
Eliana Condori	20	20	40	26	27	53	33%
Rosa Puma	29	26	55	26	25	51	-7%
Agustin Rivera	25	25	50	24	26	50	0%
Alberto Montesinos	20	22	42	24	26	50	19%
Flor Puma	25	27	52	25	25	50	-4%
Estela Calcina	20	18	38	24	25	49	29%
Graciela Vasquez	20	22	42	25	24	49	17%

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

Isabel Mamani	25	26	51	23	25	48	-6%
Maria Huaylla	20	17	37	23	24	47	27%
Abarrotes Elena	20	19	39	22	24	46	18%
Albertha Bellido	20	20	40	23	22	45	13%
Dalia Mamani	15	17	32	21	23	44	38%
Percy Quiñonez	20	20	40	23	21	44	10%
Pedro Challa	20	21	41	21	22	43	5%
Mariana Riveros	20	22	42	21	22	43	2%
Jesus Charca	20	17	37	22	20	42	14%
Monica Huyo	20	23	43	21	21	42	-2%
Teodora Cuevas	20	22	42	21	21	42	0%
Jesusa Guzman	20	18	38	20	21	41	8%
Hugo Gomez	20	21	41	20	20	40	-2%
Vicenta Gutierres	20	20	40	20	20	40	0%
Isabel Ramos	15	17	32	20	19	39	22%
Maria Anco	20	19	39	19	20	39	0%
Carmen Pacori	15	16	31	21	18	39	26%
Cristina Toledo	15	15	30	19	20	39	30%
Rosmery Tapia	20	19	39	20	18	38	-3%
Julio Sonoco	20	19	39	19	19	38	-3%
Atilio Coaquira	20	21	41	18	19	37	-10%
Carmen Loayza	15	15	30	18	18	36	20%
Mary Bustinza	15	14	29	18	17	35	21%
Jenifer Buenaventura	20	20	40	18	17	35	-13%
Nelly Calcina	15	17	32	17	17	34	6%
Abarrotes Patu	15	17	32	17	17	34	6%
Orestes Vargas	15	13	28	16	17	33	18%
Simon Cano	15	18	33	16	16	32	-3%
Dionicia Chavez	15	14	29	15	16	31	7%
Leonor Alvarez	45	15	60	16	15	31	-48%
Antonia Mamani	15	15	30	15	15	30	0%
Elena Alvarez	15	15	30	15	15	30	0%
Abarrotes Nieves	14	12	26	14	15	29	12%
Jesus Cornejo	15	15	30	15	14	29	-3%
Felipe Choquehuanca	10	9	19	14	14	28	47%
Carmen Condori	10	9	19	14	14	28	47%
Adela Paco	10	9	19	14	13	27	42%
Eduardo Mamani	10	9	19	13	14	27	42%
Nicolasa Cutipa	10	11	21	13	13	26	24%
Aida Chura	10	9	19	13	12	25	32%
Estela Carbajal	10	11	21	12	13	25	19%
Valentina Melo	10	11	21	12	12	24	14%
Fortunata Coropuna	10	9	19	12	12	24	26%
Julian Vargas	10	11	21	11	12	23	10%

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Delfina Mollo	10	9	19	11	11	22	16%
Alberto Cayo	10	10	20	10	11	21	5%
Marleny Maquera	10	11	21	10	11	21	0%
Rita Paucar	10	9	19	10	10	20	5%
Carmen Palomino	10	10	20	10	9	19	-5%
Anna Coila	50	10	60	10	9	19	-68%
Magda Tapara	10	9	19	9	9	18	-5%
Distribuciones Lealtura	5	5	10	7	7	14	40%
Ana Quispe	5	4	9	7	7	14	56%
Alejandrina Chavez	5	5	10	7	7	14	40%
Cristina Aguilar	5	6	11	6	6	12	9%
Elmer Quispe	5	5	10	5	6	11	10%
Barbara Huarca	5	6	11	5	5	10	-9%
Benita Carita	5	5	10	5	5	10	0%
Alicia Vega	5	5	10	5	5	10	0%
Maria Otazu	5	5	10	5	5	10	0%
TOTALES			165798			188770	14%

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis