

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍAS FÍSICAS Y FORMALES
PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE
PRODUCTOS MASIVOS EN LA REGIÓN AREQUIPA**

Tesis presentada por el Bachiller:

**FERNANDO MICHAEL MENGOA
QUINTANILLA**

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO INDUSTRIAL

AREQUIPA – PERÚ

2012

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a las personas que más quiero y respeto, quienes me han apoyado durante la elaboración y culminación de este trabajo.

A Dios, por presentarme situaciones y experiencias en mi vida las cuales me ayudan y me enriquecen la misma, así como el fortalecer mi alma.

A mi familia, por ser mi gran apoyo y pilar angular en mi vida, así como su apoyo incondicional.

En especial a mis padres, a quienes les debo mi formación y motivación constante para poder crecer, aprender y seguir cumpliendo mis metas.

A ti, por tu apoyo constante y por ser ese gran ser humano de quien también aprendo mucho.

A mis maestros, quienes me enseñaron también sobre valores y ética profesional, y en especial a mis asesores de tesis quienes me apoyaron para la elaboración y culminación del presente trabajo.

Porque este es un logro también de ustedes.

Muchas Gracias

Fernando Michael Mengoa Quintanilla

ÍNDICE

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.	GENERALIDADES	1
2.	NOMBRE DEL PROYECTO	1
3.	PROBLEMÁTICA	1
3.1.	Identificación del Problema	1
3.2.	Descripción del Problema	2
4.	JUSTIFICACIÓN	2
5.	OBJETIVOS	3
5.1	Objetivo Principal	3
5.2	Objetivo Específico	3
6.	ALCANCES	3
7.	VARIABLES	4
8.	HIPÓTESIS	4
9.	TIPO DE ESTUDIO.	5
10.	METODOLOGÍA	5
11.	TÉCNICAS	5
A.	Técnica Documental	5
B.	Técnica de Campo	6
12.	INSTRUMENTOS	6
A.	Instrumentos Documentales	6
B.	Instrumentos de Campo	6
13.	CAMPO DE VERIFICACIÓN	6
A.	Ubicación Espacial	6
B.	Ubicación Temporal	7
C.	Unidad de Estudio	7
14.	ESTRATEGIA	7
A.	Estrategias de recolección de datos	7
B.	Estrategias de análisis de datos	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1.	CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO	8
1.1.	Modelo de negocio	8
▪	Segmentos de clientes	9
▪	Propuesta de valor	10
▪	Canales de comunicación y distribución	10
▪	Relación con el cliente	11
▪	Relación con el cliente	11
▪	Fuentes de ingresos	12
▪	Recursos clave	13
▪	Actividades clave	14
▪	Socios clave	14
▪	Estructura de costes	15
1.2.	Lienzo de Canvas	16
2.	CONCEPTOS DE COMPETITIVIDAD	17
2.1.	Factores que afectan la competitividad	17
3.	CONCEPTOS DE RELACIÓN Y VÍNCULOS CON LOS CLIENTES	17
4.	CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	20
5.	ESTRATEGIAS DE MERCADO	28
6.	TEORÍA DE MATRICES	32

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

1.	IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	44
1.1.	Constitución	44
1.2.	Localización	44
1.3.	Organización Jurídica	44
1.4.	Régimen de Actividad Económica: Clasificación CIIU	44
1.5.	Régimen Tributario	44
1.6.	Evolución Histórica de la Empresa	44

2.	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	45
2.1.	Misión, Visión, objetivos, metas, planes y programas de desarrollo y expansión de la empresa	45
2.2.	Estructura empresarial	45
2.3.	Descripción del organigrama	46
2.4.	Distribución de personal por áreas	46
2.5.	Políticas de personal	47
2.6.	Evaluación de personal	51
2.7.	Relaciones laborales	51
3.	DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL MODELO DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA USANDO EL MODELO DE NEG. DE OSTERWALDER	52
3.1.	Clientes	53
3.2.	Propuesta de valor	57
3.3.	Canales de comunicación y distribución	60
3.4.	Relación con los clientes	64
3.5.	Fuentes de ingresos	66
3.6.	Recursos clave	70
3.7.	Actividades clave	78
3.8.	Alianzas clave	87
3.9.	Estructura de costos	90
4.	RESUMEN DEL MODELO DE NEGOCIOS ACTUAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA	92

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS MATRICIAL DE LA EMPRESA

1.	RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN	94
1.1.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	94
1.2.	Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	95
1.3.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	96
2.	AJUSTE	97
2.1.	Matriz FODA	97

2.2.	Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	99
2.3.	Matriz Interna Externa (IE)	100
2.4.	Matriz de la Gran Estrategia (GE)	101

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DEL SECTOR PANIFICACIÓN

1.	GENERALIDADES	106
2.	LA PANADERÍA Y PASTELERÍA EN EL PERÚ	106
3.	LA PANADERÍA EN LA REGIÓN	108
4.	IMPORTACIÓN DE TRIGO EN EL PERÚ	111
5.	INFLUENCIA DEL TRIGO EN EL PRECIO Y DEMANDA DEL PAN	113
6.	EL TRIGO Y EL MEDIO AMBIENTE	114
7.	CONCLUSIONES	114

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DEL MODELO DE NEGOCIOS SEGÚN EL ANÁLISIS DEL MODELO DE ALEXANDER OSTERWALDER

1.	GENERALIDADES	115
2.	PROPUESTA DEL MODELO	115
2.1.	Visión	115
2.2.	Misión	115
2.3.	Objetivos Generales De La Empresa	116
2.4.	Valores	116
3.	PROPUESTAS DEL MODELO DE NEGOCIOS DE ALEXANDER OSTERWALDER	116
3.1.	Agrupación inicial de clientes	117
3.2.	Tamaño de muestra	117
3.3.	Agrupación de clientes a encuestar	118
4.	ANÁLISIS Y PLANTEAMIENTO DE PROPUESTAS	119
4.1.	Segmento de clientes	119
4.2.	Propuesta de valor	122

4.3.	Canales de comunicación y distribución	130
4.4.	Relación con los clientes	132
4.5.	Fuentes de ingresos	133
4.6.	Recursos clave	134
4.7.	Actividades clave	139
4.8.	Alianzas clave	145
4.9.	Estructura de costos	146
5.	RESULTADOS DEL ANÁLISIS MATRICIAL	148
5.1	Estrategia uno: penetración de mercado	148
5.2	Estrategia dos: desarrollo de producto	150
5.3	Estrategia tres: desarrollo de mercado	152
6.	ESTRATEGIAS DEL OCÉANO AZUL	153
	CONCLUSIONES	155
	RECOMENDACIONES	156
	ANEXOS	158

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01: IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	4
Cuadro N° 02: ESTRATEGIAS PARA CRECER	33
Cuadro N° 03: MATRICES ESTRATÉGICAS	34
Cuadro N° 04: MATRIZ EFE	35
Cuadro N° 05: MATRIZ MPC	36
Cuadro N° 06: MATRIZ EFI	37
Cuadro N° 07: TABLA PEYEA	39
Cuadro N° 08: MATRIZ FODA	42
Cuadro N° 09: MATRIZ MCPE	43
Cuadro N° 10: PRODUCTOS MÁS CONSUMIDOS SEGUN PORCENTAJES DEL VOLUMEN DE VENTAS:	54
Cuadro N° 11: CLIENTES SEGUN TIENDAS	56
Cuadro N° 12: ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE VALOR.	58
Cuadro N° 13: CANALES DE COMUNICACIÓN	61
Cuadro N° 14: CLIENTES SEGÚN CANALES COMUNICACIÓN	62
Cuadro N° 15: PERSONAL RESPONSABLE DE DISTRIBUCION	62
Cuadro N° 16: MEDIOS DE DISTRIBUCION	63
Cuadro N° 17: VÍNCULOS ESTABLECIDOS CON LOS CLIENTES	65
Cuadro N° 18: RELACIONES ESTABLECIDAS CON LOS CLIENTES	65
Cuadro N° 19: VENTAS EN SOLES SEGÚN TIENDAS	68
Cuadro N° 20: VENTAS SEGÚN PRODUCTOS EN EL AÑO 2011	68
Cuadro N° 21: VENTAS SEGÚN PRODUCTOS EN EL AÑO 2011	69
Cuadro N° 22: DESCRIPCION DE RECURSOS HUMANOS	72
Cuadro N° 23: GRADOS Y EXPERIENCIAS DEL PERSONAL	72
Cuadro N° 24: MAQUINARIA Y EQUIPOS	73
Cuadro N° 25: LOCALES Y SU CAPACIDAD	74
Cuadro N° 26: BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA	75
Cuadro N° 27: ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA	76
Cuadro N° 28: PROGRAMACIÓN DE COMPRAS	79
Cuadro N° 29: REPORTE DE VENTAS	81
Cuadro N° 29: FLUJO DE ALMACÉN	84
Cuadro N° 30: CUADRO DE GASTOS ANALIZADOS SEGÚN AREAS	91
Cuadro N° 31: CUADRO DE GASTOS ANALIZADOS SEGUN DETALLE	92
Cuadro N° 32: CUADRO RESUMEN DEL LIENZO DE CANVAS	93
Cuadro N° 33: MATRIZ EFE	94
Cuadro N° 34: MATRIZ MPC	95
Cuadro N° 35: MATRIZ EFI	96
Cuadro N° 36: FODA	97
Cuadro N° 37: MATRIZ FODA	98
Cuadro N° 38: RESULTADOS DE LA MATRIZ PEYEA	100
Cuadro N° 39: MATRIZ MCPE	103
Cuadro N° 40: CONSUMO PER CAPITA EN OTROS PAISES	107
Cuadro N° 41: PROYECCIÓN DE CONSUMO REGIONAL DE HARINA	110
Cuadro N° 42: PARTICIPACIÓN POR PROVINCIAS	110

Cuadro N° 43: CRECIAMIENTO DE IMPORTACIÓN MILLONES \$	111
Cuadro N° 44: SEGMENTACIÓN INICIAL DE CLIENTES	117
Cuadro N° 45: SEGMENTACIÓN INICIAL DE CLIENTES – CENTRO DE VENTA PRINCIPAL	117
Cuadro N° 46: CLIENTES A ENCUESTAR	118
Cuadro N° 47: CLIENTES A ENCUESTAR CENTRO DE VENTA PRINCIPAL	118
Cuadro N° 48: DATOS TÉCNICOS DE LOS CLIENTES	119
Cuadro N° 49: SEGMENTACIÓN FINAL DE CLIENTES	120
Cuadro N° 50: SEGMENTACIÓN DE CLIENTES SEGÚN ENCUESTAS	121
Cuadro N° 51: SEGMENTACIÓN FINAL DE CLIENTES	121
Cuadro N° 52: VALORACIÓN DE ATRIBUTOS	121
Cuadro N° 53: VALORACIÓN DE ATRIBUTOS SEGÚN SEGMENTO	122
Cuadro N° 54: COMPARACIÓN DE OFERTAS DE VALOR	123
Cuadro N° 55: VALORACIÓN DE ATRIBUTOS	123
Cuadro N° 56: CLIENTES INTERESADOS EN ASESORÍA COMERCIAL	124
Cuadro N° 57: CARACTERÍSTICAS DE CLIENTES INTERESADOS EN ASESORÍA COMERCIAL	125
Cuadro N° 58: PEDIDOS NO ATENDIDOS	126
Cuadro N° 59: CLIENTES ENCUESTADOS QUE NO CUENTAN CON EL SERVICIO	126
Cuadro N° 60: PORCENTAJE DE CLIENTES ENCUESTADOS QUE NO CUENTAN CON EL SERVICIO	127
Cuadro N° 61: CLIENTES QUE NO CUENTAN CON EL SERVICIO	127
Cuadro N° 62: PROYECCIÓN DE REPARTO EN SACOS	127
Cuadro N° 63: CLIENTES ENC. COMPRAN A MAS PROVEEDORES	128
Cuadro N° 64: PORC. DE CLIENTES COMPRAN A MAS PROVEEDORES	128
Cuadro N° 65: CLIENTES QUE COMPRAN A MAS PROVEEDORES	128
Cuadro N° 66: PROYECCIÓN DE REPARTO EN SACOS	129
Cuadro N° 67: PERSONAL DE DISTRIBUCIÓN	130
Cuadro N° 68: MEDIOS DE DISTRIBUCIÓN	131
Cuadro N° 69: REPARTOS POR DÍA SIT. ACTUAL VS PROYECTADA	131
Cuadro N° 70: REPRESENTACIÓN DE ASPECTOS RELACIONALES	132
Cuadro N° 71: ANÁLISIS DE VENTAS ANUALES SEGÚN TIENDAS	133
Cuadro N° 72: VENTAS EN SOLES SEGUN TIENDAS	133
Cuadro N° 73: VENTAS EN SOLES SEGUN TIENDAS	134
Cuadro N° 74: MAQUINARIA Y EQUIPOS	135
Cuadro N° 75: CLIENTES SEGUN TIENDAS	136
Cuadro N° 76: BALANCE GENERAL PROYECTADO	137
Cuadro N° 77: ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO	138
Cuadro N° 78: EVOLUCIÓN DE COMPRAS, VENTAS, Y ALMACÉN	144
Cuadro N° 79: EVOLUCIÓN DE COMPRAS, VENTAS, Y ALMACÉN	144
Cuadro N° 80: EVOLUCIÓN DE COMPRAS, VENTAS, Y ALMACÉN	144
Cuadro N° 81: PROYECCIÓN DE GASTOS MENSUALES	146
Cuadro N° 82: CUADRO RESUMEN DEL LIENZO DE CANVAS	147
Cuadro N° 83: RESULTADOS ANÁLISIS MATRICIAL	148
Cuadro N° 84: OCÉANO ROJO Y OCÉANO AZUL	153

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: MODELO DE NEGOCIO DE ALEXANDER OSTERWALDER	8
Gráfico N° 02: MODELO DE NEGOCIO DE ALEXANDER OSTERWALDER - SEGMENTO DE CLIENTES	9
Gráfico N° 03: MODELO DE NEGOCIO DE ALEXANDER OSTERWALDER - PROPUESTA DE VALOR	10
Gráfico N° 04: MODELO DE NEGOCIO DE ALEXANDER OSTERWALDER - CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	11
Gráfico N° 05: MODELO DE NEGOCIO DE ALEXANDER OSTERWALDER - RELACION CON EL CLIENTE	12
Gráfico N° 06: MODELO DE NEGOCIO DE ALEXANDER OSTERWALDER - FUENTES DE INGRESOS	13
Gráfico N° 07: MODELO DE NEGOCIO DE ALEXANDER OSTERWALDER - RECURSOS CLAVES	13
Gráfico N° 08: MODELO DE NEGOCIO DE ALEXANDER OSTERWALDER - RECURSOS CLAVES	14
Gráfico N° 09: MODELO DE NEGOCIO DE ALEXANDER OSTERWALDER - SOCIOS CLAVES	15
Gráfico N° 10: MODELO DE NEGOCIO DE ALEXANDER OSTERWALDER - ESTRUCTURA DE COSTES	16
Gráfico N° 11: MODELO DE NEGOCIO DE ALEXANDER OSTERWALDER - LIENZO DE CANVAS	16
Gráfico N° 12: MODELO DE NEGOCIO DE ALEXANDER OSTERWALDER - LIENZO DE CANVAS	17
Gráfico N° 13: FODA	21
Gráfico N° 14: RAZONES DE SER DE UNA EMPRESA	26
Gráfico N° 15: MATRIZ IE	37
Gráfico N° 16: POSICIÓN ESTRATÉGICA	40
Gráfico N° 17: MATRIZ GE	41
Gráfico N° 18: ORGANIGRAMA	46
Gráfico N° 19: ESQUEMA DEL MODELO DE NEGOCIOS DE ALEXANDER OSTERWALDER	52
Gráfico N° 20: ESQUEMA DEL MODELO DE NEGOCIOS DE ALEXANDER OSTERWALDER BLOQUE DE CLIENTES	53
Gráfico N° 21: IDENTIFICACION DE PRINCIPALES CLIENTES QUE SON LOS DE PANADERÍA Y PASTELERÍA	56
Gráfico N° 22: ESQUEMA DEL MODELO DE NEGOCIOS DE ALEXANDER OSTERWALDER BLOQUE DE PROPUESTA DE VALOR	57
Gráfico N° 23: ATENCIÓN EN TIENDAS Y POR LA FUERZA DE VENTAS	59
Gráfico N° 24: ESQUEMA DEL MODELO DE NEGOCIOS DE ALEXANDER OSTERWALDER BLOQUE DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	60
Gráfico N° 25: MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN RESPONSABLES DE TIENDAS, FUERZA DE VENTAS Y LOS CAMIONES DE REPARTO	63
Gráfico N° 26: ESQUEMA DEL MODELO DE NEGOCIOS DE ALEXANDER OSTERWALDER BLOQUE DE RELACIÓN CON LOS CLIENTES	64

Gráfico N° 27: ESQUEMA DEL MODELO DE NEGOCIOS DE ALEXANDER OSTERWALDER BLOQUE DE FLUJO DE LOS INGRESOS	67
Gráfico N° 28: ESQUEMA DEL MODELO DE NEGOCIOS DE ALEXANDER OSTERWALDER BLOQUE DE RECURSOS CLAVE	70
Gráfico N° 29: ANÁLISIS DE PROPORCIONES DEL BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA	77
Gráfico N° 30: ESQUEMA DEL MODELO DE NEGOCIOS DE ALEXANDER OSTERWALDER BLOQUE DE ACTIVIDADES CLAVE	78
Gráfico N° 31: COMPRAS REALIZADAS POR MES	79
Gráfico N° 32: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COMPRA	80
Gráfico N° 33: EVOLUCIÓN DE VENTAS DE LA EMPRESA	81
Gráfico N° 34: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VENTA DE LOS VENDEDORES DE CAMPO	82
Gráfico N° 35: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VENTA EN LOS PUNTOS DE VENTA	83
Gráfico N° 36: EVOLUCIÓN DEL ALMACÉN DE LA EMPRESA	84
Gráfico N° 37: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ALMACÉN	85
Gráfico N° 38: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE TESORERIA	86
Gráfico N° 39: ESQUEMA DEL MODELO DE NEGOCIOS DE ALEXANDER OSTERWALDER BLOQUE DE ALIANZAS CLAVE	87
Gráfico N° 40: PRESENCIA DE ALICORP A NIVEL NACIONAL	89
Gráfico N° 41: ESQUEMA DEL MODELO DE NEGOCIOS DE ALEXANDER OSTERWALDER BLOQUE DE ESTRUCTURA DE COSTOS	90
Gráfico N° 42: MATRIZ PEYEA	99
Gráfico N° 43: MATRIZ EVALUACIÓN INTERNA EXTERNA	100
Gráfico N° 44: MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	101
Gráfico N° 45: MAPA DE LA REGIÓN AREQUIPA	108
Gráfico N° 46: POBLACIÓN POR PROVINCIAS	109
Gráfico N° 47: DENSIDAD POBLACIONAL	109
Gráfico N° 48: IMPORTACIÓN DE TRIGO AÑO 2010-2011-2012	112
Gráfico N° 49: IMPORTACIÓN DE TRIGO EN MILES DE \$ SEGÚN PAÍS DE ORIGEN	112
Gráfico N° 50: IMPORTACIÓN DE TRIGO EN MILES DE \$ SEGÚN EMPRESA MOLINERA	113
Gráfico N° 51: ANÁLISIS PORCENTUAL DEL BALANCE GENERAL	138
Gráfico N° 52: PROYECCIÓN DE COMPRAS 2012	141
Gráfico N° 53: EVOLUCIÓN DE VENTAS	142
Gráfico N° 54: EVOLUCIÓN DEL ALMACÉN	143
Gráfico N° 55: METODOLOGÍA: Eliminar – Reducir - Aumentar – Crear	154

RESUMEN

En un entorno globalizado, orientado al comercio de productos, se ve que existe una alta competencia entre las diferentes empresas que se encuentran en el mercado, por lo que tener un modelo de negocios adecuado ayuda enormemente a las mismas a ser cada vez más competitivas.

Todas las empresas se enfrentan a un entorno competitivo, en el que buscan su crecimiento, expansión y posicionamiento estratégico para prevalecer como negocio. Por lo que las empresas necesitan proyectarse hacia el futuro y por tal razón se plantea elaborar un modelo de negocio que sea actual y flexible, así como la aplicación de estrategias adecuadas de acuerdo a la realidad interna de la organización y de su entorno. Por lo que se decide elaborar *"Propuestas de un Modelo de Negocios para Mejorar la Competitividad de una Empresa Distribuidora de Productos Masivos en la Región Arequipa "*.

El presente documento, empieza desarrollando en el capítulo I, los aspectos generales de este trabajo. En el que el planteamiento del Modelo de Negocios mencionado se justifica, ya que responde a la necesidad de la empresa distribuidora de crecer y mejorar, a las exigencias de sus proveedores, accionistas y empleados, y a la existencia de una demanda de productos y de un mundo de negocios competitivo. Consecutivamente, en el capítulo II, se definen conceptos que ayudan al entendimiento de la realización del modelo de negocios, el análisis matricial y realizar la correcta elección de las estrategias.

Los capítulos subsiguientes, como el capítulo III consiste en el desarrollo en sí del trabajo, que comienza con el análisis de la empresa basado en el modelo de negocios de Alexander Osterwalder, que se realiza para conocer el funcionamiento de la organización como ente empresarial, ya que el conocer sus recursos, así como el conocer la gestión de cada actividad permite realizar un diagnóstico sinérgico de la realidad que atraviesa la empresa. Luego, en el

capítulo IV, se realiza un análisis matricial de la empresa para reforzar y analizar las estrategias que se plantearán; por otro lado se determinará su posición estratégica y la estrategia a seguir. En el capítulo V se hace una descripción del sector de panadería en el Perú y los factores externos que afectan a este.

En los siguientes capítulos como el capítulo VI, se realiza la propuesta del modelo de negocios, en el que se establecen la visión, misión, objetivos generales de la empresa, valores, el modelo de negocios en sí que mejorará la competitividad de la empresa, así como la descripción de las estrategias planteadas en el análisis matricial. Finalmente en el capítulo VII, se plantearán las conclusiones y recomendaciones del trabajo planteado.

Este trabajo sirve de referencia para cualquier empresa que quiera empezar a desarrollarse o propuestas de modelos de negocios iniciales que necesiten una guía de referencia, también servirá a toda empresa que se dedique a la comercialización de productos, o para cualquier empresa que quiera replantear su modelo de negocios y hacerse competitiva.

ABSTRACT

In a globalized environment, trade-oriented products, we see that there is a strong competition between the various companies that are on the market, so you have a proper business model greatly helps them to become more competitive.

Any marketer faces a competitive environment, which seeks its growth, expansion and strategic positioning to prevail as a business. So you need to plan for the future with the development of a current business model and flexible, and the development of business plans, and implementation of appropriate strategies according to the internal reality of the organization and its environment. It is decided to develop "proposals of a Business Model to Improve Competitiveness of a Mass Products Distribution Company in Arequipa region."

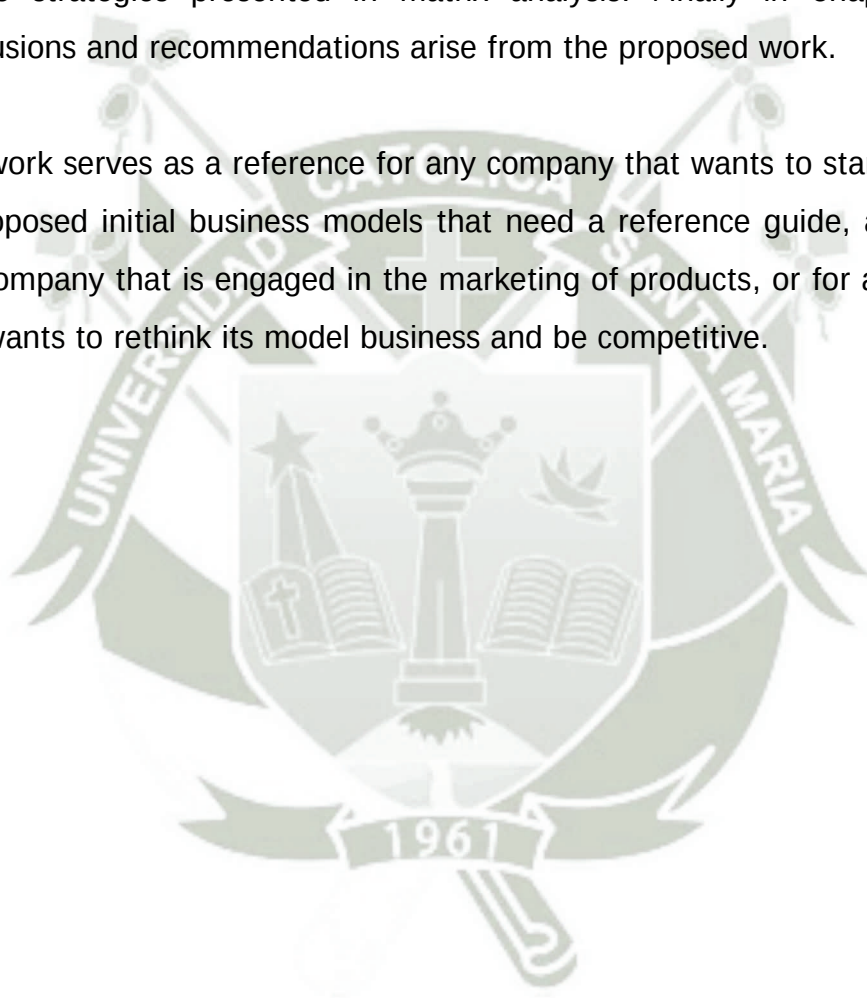
This document begins developing in chapter I, the general aspects of this work. In the business model approach mentioned is justified, as it responds to the need for the distribution company to grow and improve, to the demands of its suppliers, shareholders and employees, and the existence of a demand for products and a competitive business world. Consecutively, in Chapter II, defines concepts that help the understanding of the performance of the business model, the matrix analysis and make the correct choice of strategies.

Subsequent chapters, and Chapter III is the development of the work itself, which begins with an analysis of the company based on the business model of Alexander Osterwalder, conducted to see how the organization as a business entity, and that knowing your resources and the knowledge management of each activity enables a synergistic diagnosis of reality through the company. Then, in Chapter IV, an analysis matrix to strengthen the company and analyze

the strategies that will be raised, on the other hand will determine its strategic position and strategy. Chapter V contains a description of the bakery sector in Peru and external factors that affect this.

In the following chapters as Chapter VI, the proposal is made business model in establishing the vision, mission, overall business objectives, values, business model itself will improve the competitiveness of the company, and a description of the strategies presented in matrix analysis. Finally in Chapter VI, the conclusions and recommendations arise from the proposed work.

This work serves as a reference for any company that wants to start developing or proposed initial business models that need a reference guide, also serve to any company that is engaged in the marketing of products, or for any company that wants to rethink its model business and be competitive.



INTRODUCCIÓN

Desde siempre el ser humano ha buscado satisfacer sus necesidades, desde las básicas, como son el alimento, el refugio y el abrigo y las que se han ido creando o adaptando a estas necesidades. Con el avance de la tecnología y el crecimiento poblacional, se ha observado tantos cambios en las formas de vida de cada persona, siguiendo aún estas dos variables en evolución. La proyección de la tecnología no se puede precisar así como antes no se consideró que la Internet y las formas de telecomunicaciones iban a tener este tipo de participación; es por eso que las necesidades que antes eran muy fáciles de entender, el día de hoy son cada vez mayores y más complejas. El uso adecuado de la tecnología, permite a las empresas de hoy, mejorar sus procesos, y así poder satisfacer las exigencias del mercado al que se orientan.

Actualmente, la necesidad de productos de primera necesidad es un aspecto predominante en la vida cotidiana de muchas personas.

Existen en la ciudad de Arequipa, diversas empresas que se encargan del servicio de distribución de productos de consumo masivo, siendo una de éstas, la protagonista del tema de investigación del presente documento.

Las PyMEs cumplen un rol fundamental dentro de la estructura económica del Perú. Sin embargo, encuentran una serie de impedimentos que obstaculizan su desempeño. Algunas PyMEs fracasan debido a que no cuentan con un modelo de negocios adecuado ni una planificación estratégica adecuada que les permita orientar su negocio y aprovechar sus diversas potencialidades. Las PyMEs a veces se establecen como negocio para generar un ingreso, sin pensar en el futuro, pero cuando empiezan a crecer, pues algunas no saben cómo combatir sus deficiencias y mejorar sus procesos, por lo que es necesario diseñar un modelo de negocios optimo y un diseño de estrategias que sean solución a las diferentes problemáticas.

El presente documento *"Propuestas de un Modelo de Negocios para Mejorar la Competitividad de una Empresa Distribuidora de Productos Masivos en la Región Arequipa "*, consta de seis capítulos. En el primer capítulo se presentan los aspectos generales de la investigación, seguidamente en el segundo capítulo se analizan algunos conceptos que ayudarán a realizar el diagnóstico y análisis matricial de la empresa, para luego en el capítulo tercero se presente el diagnóstico y análisis de la empresa, en el capítulo cuarto, el análisis del ambiente externo de la empresa y en el capítulo quinto, los resultados de la aplicación de las diversas matrices que permiten establecer un plan estratégico, para que en el último capítulo se determine la propuesta de este plan. Posteriormente se muestran las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1. GENERALIDADES

Como generalidades en el presente capítulo se analizará los diversos aspectos que han servido como sustento a la investigación.

2. NOMBRE DEL PROYECTO

El nombre del proyecto es el siguiente: "PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS MASIVOS EN LA REGIÓN AREQUIPA".

3. PROBLEMÁTICA

3.1. Identificación del Problema

En la actualidad se ve un gran aumento de la población y un gran aumento de empresas, las que se encuentran a la expectativa de identificar las diferentes oportunidades que puedan existir en el mercado, por lo que las empresas tratan de ser lo más competitivas posibles por lo que dicho aspecto es un requerimiento constante por el que las empresas deben innovarse constantemente.

Actualmente la empresa en estudio tiene un problema de competitividad ya que están apareciendo nuevos competidores quienes tienen acogida en el mercado, lo cual repercute en las ventas de la empresa, la cual también presenta algunos inconvenientes en otras áreas.

Ante este problema surge la siguiente pregunta ¿Qué necesita la empresa para crecer y ser más competitiva en la Región Arequipa?

Esta interrogante es motivada por la ausencia de un modelo de negocio que le permita ser más competitiva y que le permita orientarse a un desarrollo sostenible. Por esto es que se harán propuestas que mejoren la competitividad de la misma.

3.2. Descripción del Problema

Ante la identificación del problema el cual es la falta de competitividad, es que se propone un modelo de negocios actual que le permita a la empresa distribuidora identificar y analizar cada una de las áreas que la conforman debido a que existen diversos aspectos de la empresa que necesitan ser revisadas y replanteadas, ya que ante la falta de eficiencia de alguno de estos aspectos puede generar inconvenientes en la interacción de todos estos aspectos con los que la empresa podría tener un crecimiento sostenido mejorando su competitividad.

Por lo que como se verá más adelante en la descripción del modelo de negocios propuesto por Alexander Osterwalder existe una fuerte carencia en la propuesta de valor actual de la empresa y el enfoque actual del manejo de los clientes que tiene la empresa.

4. JUSTIFICACIÓN

La competitividad empresarial es un concepto que cada vez tienen que tener en cuenta las empresas ya que les permitirá efectivizar sus procesos internos y externos, produciendo más a un bajo costo.

La competitividad de una pequeña o mediana empresa viene determinada en gran parte por la capacidad de la empresa para ofrecer bienes y servicios de alta calidad cumpliendo al mismo tiempo una serie de normas y logrando obtener un producto y servicio diferenciado y atractivo para el consumidor final, siendo una ventaja comparativa que le permita alcanzar, sostener y mantener una determinada posición dentro de un ambiente competitivo.

Por consiguiente, se busca elaborar una serie de propuestas a través de un modelo de negocios que permita la mejora competitiva de la empresa.

Otra justificación de este proyecto de tesis, es el hecho de que el principal proveedor de la empresa exige cada vez cuotas más altas de ventas por lo que la empresa necesita ser más competitiva por la aparición de nuevos competidores y nuevas marcas que salen al mercado.

Por lo expuesto, es necesario realizar propuestas óptimas para mejorar la competitividad de la empresa, adecuado al sector comercial, plasmando estrategias y tácticas a seguir para reforzar la posición que actualmente tiene la empresa en el mercado y conseguir la satisfacción en general.

5. OBJETIVOS

En el presente punto, se analizará los objetivos del presente trabajo de investigación, los mismos que son una guía para el desarrollo del mismo.

5.1 Objetivo Principal

El objetivo de la investigación es:

- Plantear propuestas de un modelo de negocios que mejoren la competitividad de una empresa distribuidora de productos masivos.

5.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa distribuidora, considerando los nueve bloques del modelo de negocios de Alexander Osterwalder.
- Formular un análisis matricial que ayude en la generación de propuestas para la mejora de la competitividad en la empresa.
- Plantear tácticas que ayuden a mejorar la posición competitiva de la empresa. Asimismo elaborar su misión y visión.

6. ALCANCES

El alcance que tiene el presente trabajo es de una gran importancia en el sector comercial, y específicamente en el rubro de comercialización de productos de consumo masivo. También tendrá un alcance en todo negocio que quiera empezar, así como en toda empresa que requiera replantear su actual modelo de negocios.

El trabajo estará limitado por el análisis de los principales productos o los que generen mayor rentabilidad, para así identificar a los clientes con mayor volumen de compra y así generar propuestas que mejoren la competitividad de la misma.

7. VARIABLES

Para el presente trabajo de investigación se consideraran dos variables:

1. Variable Independiente: Empresa Distribuidora de productos masivos en la región Arequipa
2. Variable Dependiente: Propuestas de un modelo de Negocios para mejorar la competitividad de la empresa.

Cuadro N° 01: IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Variable	Sub variable	Indicador
Independiente	Miopía Empresarial	Visión Misión
	Organización	Organigrama Política organizacional Cultura organizacional
	Productos	Identificación de productos Proceso de comercialización Percepción de los clientes
	Mercado	Demanda Oferta
Dependiente	Recopilación de información	Modelo de Osterwalder Matriz de evaluación de factores Externos (EFE) Matriz del perfil competitivo (MPC) Matriz de evaluación de factores internos (EFI)
	Ajuste	Matriz FODA Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) Matriz Interna Externa (IE) Matriz de la Gran Estrategia (GE)
	Decisión	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)
	Propuesta	Tácticas: recurso humano, físico y económico

Elaboración: Propia.

8. HIPÓTESIS

Dado que existe un crecimiento de mercado y un fuerte entorno competitivo, es probable que la empresa requiera propuestas basados en un modelo de negocios que le permitan mejorar su competitividad.

9. TIPO DE ESTUDIO.

El tipo de estudio a realizarse pertenece a la investigación descriptiva, ya que se recopila información para analizar, describir y solucionar el problema identificado, que es la ausencia de factores competitivos para la empresa.

10. METODOLOGÍA

La metodología que se propone para realizar las propuestas del modelo de negocios que permita mejorar su competitividad, es la siguiente:

- Se empezará con un diagnóstico de la empresa, para conocer la situación actual de la empresa, así como la sinergia actual de los principales aspectos que conforman el modelo de negocios.
- Luego, se realizará un análisis matricial en el que se permita corroborar la situación actual de la empresa con la del modelo de negocios y así poder identificar estrategias que vayan a permitir superar las deficiencias identificadas de la empresa.
- También, se realizará un breve diagnostico del ambiente externo de la empresa, en el que se analizara distintos aspectos que influyen en el mercado.
- Luego, se plantearán las propuestas del modelo de negocios que tendrán como guía distintas preguntas que plantea el modelo y se corroborarán con las estrategias a seguir del análisis matricial.
- Finalmente, se presentarán las Conclusiones y Recomendaciones del Trabajo de Tesis.

11. TÉCNICAS

Las técnicas de investigación utilizadas son:

- A. Técnica Documental,** El objetivo de utilizar esta técnica es elaborar un marco teórico conceptual así como obtener información de instituciones involucradas al sector para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio el cual es la empresa distribuidora de productos masivos. Lo que nos ayudara a recopilar la información de interés y bibliográfica.

B. Técnica de Campo, En esta técnica existe un contacto directo con el objeto de estudio que es la empresa, por lo que es necesario:

- Presenciar el trabajo diario.
- Realizar entrevistas a los involucrados.
- Investigar en empresas de la competencia.

Con esta técnica podremos revalidar la información documental en algunos casos y en otros nos permitirá tener una visión más amplia de la información documental.

12. INSTRUMENTOS

1. Instrumentos Documentales. Como instrumentos documentales se tienen los siguientes:

- Fichas bibliográficas.
- Direcciones electrónicas de las páginas web utilizadas.
- Documentos o información de las instituciones involucradas al sector.
- Libros, Páginas web, folletos y revistas.

2. Instrumentos de Campo. Como instrumentos de campo se tienen los siguientes:

- Ficha de campo, para anotar los datos recogidos mediante la observación.
- Cámara fotográfica y Filmadora.
- Entrevistas y cuestionarios.
- Documentos o información de las instituciones involucradas al sector.

13. CAMPO DE VERIFICACIÓN. Como parte de la verificación del presente trabajo se tomará en cuenta las siguientes ubicaciones:

A. Ubicación Espacial: En la ubicación espacial se refiere al sector que pertenece la empresa, la cual es la comercialización de productos y el rubro es la distribución de productos de consumo masivo en la Región Arequipa.

- B. Ubicación Temporal:** Se hará en el periodo actual y un año atrás para poder verificar la información y realizar las propuestas actuales que mejoren la competitividad de la empresa, para implementarlas los siguientes años.
- C. Unidad de Estudio:** La unidad de estudio es la empresa distribuidora de productos de consumo masivo y su entorno.

14. ESTRATEGIA

- A. Estrategias de recolección de datos.** La observación y los instrumentos documentales y de campo.

Estas estrategias buscan combinar la información recolectada en campo con las fuentes de información de la investigación documental, para llegar a elaborar las propuestas de mejora.

- B. Estrategias de análisis de datos.** El proceso de análisis de información, se inició durante la fase de recolección de datos. Comprende:

- a.** Analizar y sintetizar la información principal.
- b.** Establecer una relación entre los conceptos, interrogantes y sugerencias para la solución del problema: la ausencia de un modelo estratégico.
- c.** Registrar todo posible elemento, idea o argumento, que tenga utilidad potencial para interpretar el problema y que ayude a solucionarlo.

Por lo que estas estrategias son fundamentales ya que se van a resumir todas las posibles soluciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO

1.1. Modelo de negocio

Para este artículo se tomará la definición de Alexander Osterwalder en su disertación doctoral: "Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero, generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la misma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles".

Dicha propuesta consta de nueve bloques teniendo una relación directa.

Gráfico N° 01: MODELO DE NEGOCIO DE ALEXANDER OSTERWALDER



Fuente: <http://www.google.com.pe/Business Model Generation>.

Elaboración: Propia.

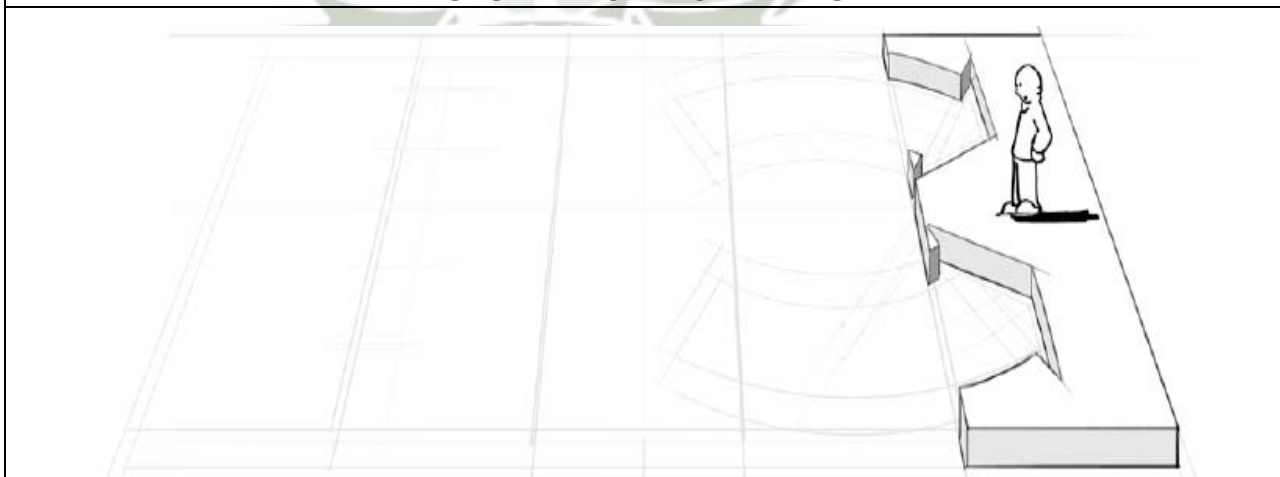
▪ Segmentos de clientes

Los segmentos de clientes representa la tan conocida segmentación del mercado, es decir a que grupos de personas queremos ofrecer nuestro servicio o producto. Para segmentar el mercado podemos agrupar por diferentes necesidades a las que satisfacer, diferentes canales a través de los que llegar, diferentes tipos de relaciones o diferentes tipos de oferta.

Algunos ejemplos de segmentos de clientes son:

- **Mercado de masas:** el negocio se dirige a un mercado lo más amplio posible con unas necesidades y problemas similares.
- **Nichos:** segmentos de mercado altamente especializados que atienden a unos requisitos muy específicos.
- **Segmentados:** segmentos de mercado con necesidades poco diferenciadas.
- **Diversificados:** segmentos muy diferentes entre sí, con necesidades y problemas únicos.
- **Multi-segmentos:** segmentos que dependen de varios segmentos a la vez. Un buen ejemplo sería el de la publicidad que por un lado requiere de empresas que contraten espacios publicitarios y a la vez se necesita que la publicidad llegue a los usuarios.

**Gráfico N° 02: MODELO DE NEGOCIO DE ALEXANDER OSTERWALDER -
SEGMENTO DE CLIENTES**



Fuente: <http://www.google.com.pe/Business Model Generation>.

Elaboración: Propia.

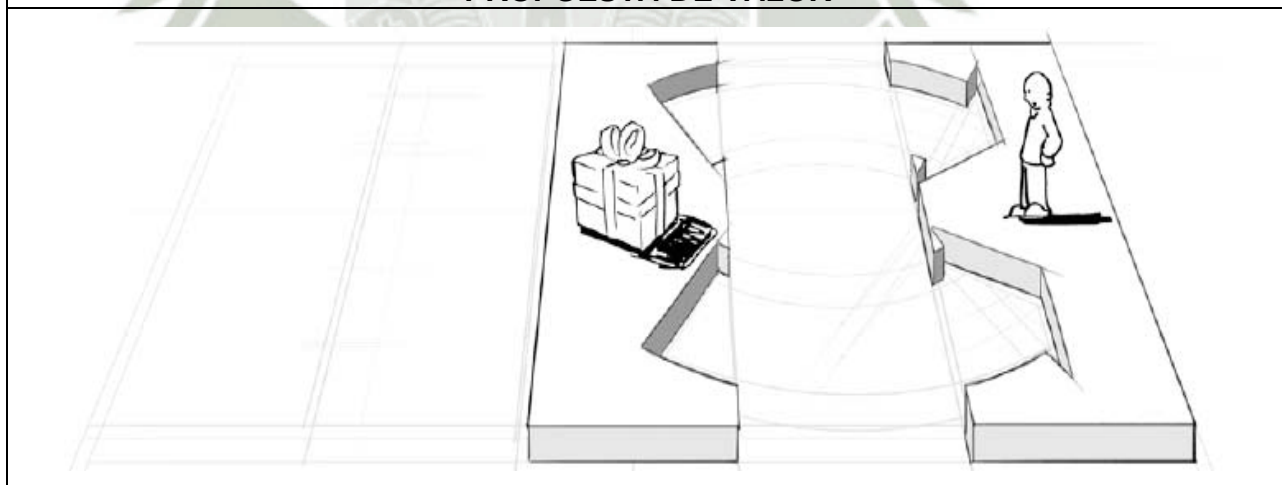
▪ **Propuesta de valor**

La propuesta de valor describe el conjunto de características y beneficios que crean valor a un segmento específico. Explica el servicio o producto que ofrecemos a nuestros clientes.

Las características de la propuesta de valor se pueden basar en una serie de criterios:

- **Novedad:** cubrimos una necesidad o problema para el que todavía no existía un producto o servicio específico.
- **Rendimiento:** mejora del rendimiento sobre la oferta actual: mayor calidad, más velocidad...
- **Personalización:** ofrecemos productos o servicios adaptados individualmente o incluso co-creados por el mismo usuario.
- **Diseño:** ofrecemos un diseño más cuidado o novedoso respecto a la oferta existente. Un caso típico sería Apple.
- **Precio:** podemos ofrecer soluciones low cost.

Gráfico N° 03: MODELO DE NEGOCIO DE ALEXANDER OSTERWALDER – PROPUESTA DE VALOR



Fuente: <http://www.google.com.pe/Business Model Generation>.

Elaboración: Propia.

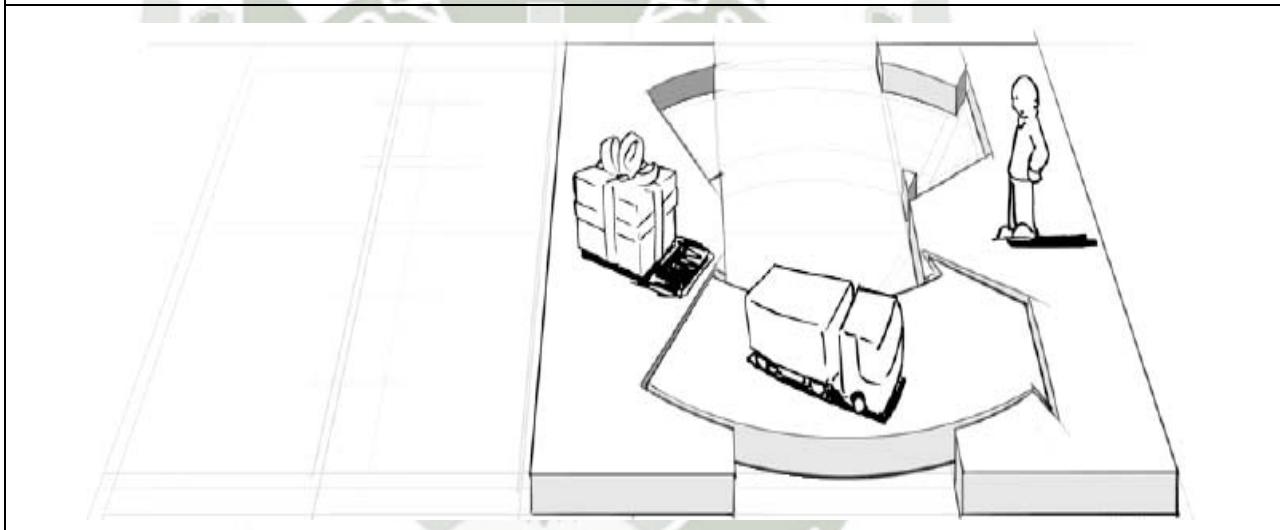
▪ **Canales de comunicación y distribución**

Para comunicarnos, y alcanzar y entregar nuestra propuesta de valor a nuestra audiencia podemos utilizar diversidad de canales diferentes.

Los canales pueden ser propios o de socios y a su vez directos o indirectos. Los canales centran su actividad en 5 fases:

- **Notoriedad:** cómo hacemos para que la gente nos conozca.
- **Evaluación:** cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar nuestra propuesta de valor.
- **Compra:** cómo permitimos que los clientes compren los servicios o productos.
- **Entrega:** cómo entregamos la propuesta de valor a nuestros clientes.
- **Postventa:** cómo proporcionamos servicios postventa a los clientes.

Gráfico N° 04: MODELO DE NEGOCIO DE ALEXANDER OSTERWALDER – CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN



Fuente: <http://www.google.com.pe/Business Model Generation>.

Elaboración: Propia.

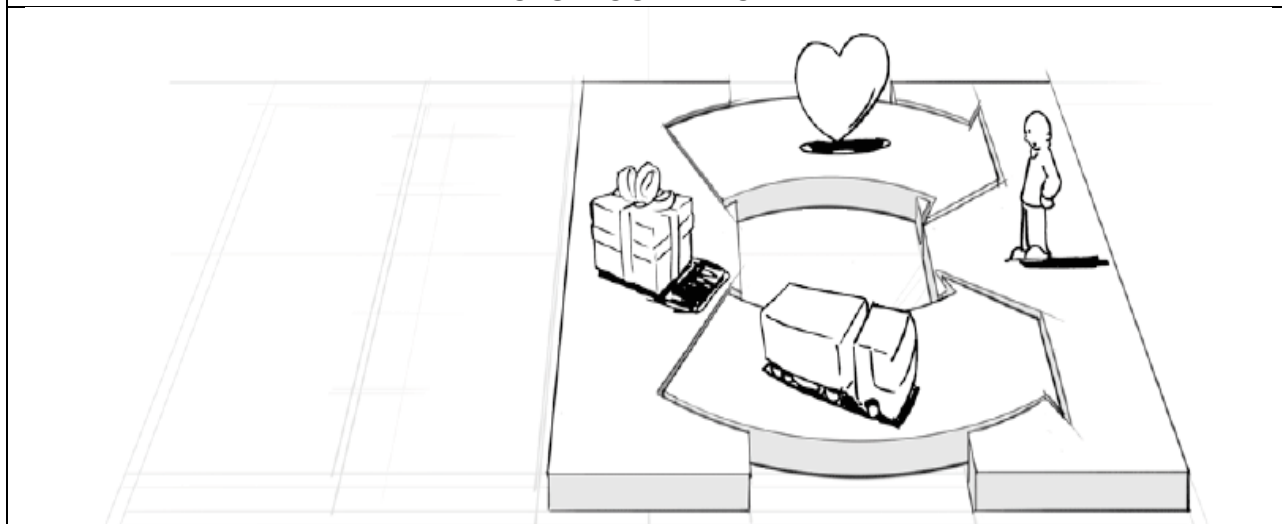
▪ **Relación con el cliente**

Existen diferentes tipos de relaciones que podemos establecer con segmentos específicos de clientes. Algunos ejemplos son:

- **Asistencia personal:** basada evidentemente en interacción entre personas, el cliente con un representante de la empresa.
- **Self-service:** no hay relación directa con el cliente, sino que ofrecemos todos los medios necesarios para que el cliente se puedan resolver los problemas por si mismos.

- **Servicios automatizados:** es una mezcla entre relación self-service con procesos automatizados.

Gráfico N° 05: MODELO DE NEGOCIO DE ALEXANDER OSTERWALDER – RELACIÓN CON EL CLIENTE



Fuente: <http://www.google.com.pe/Business Model Generation>.

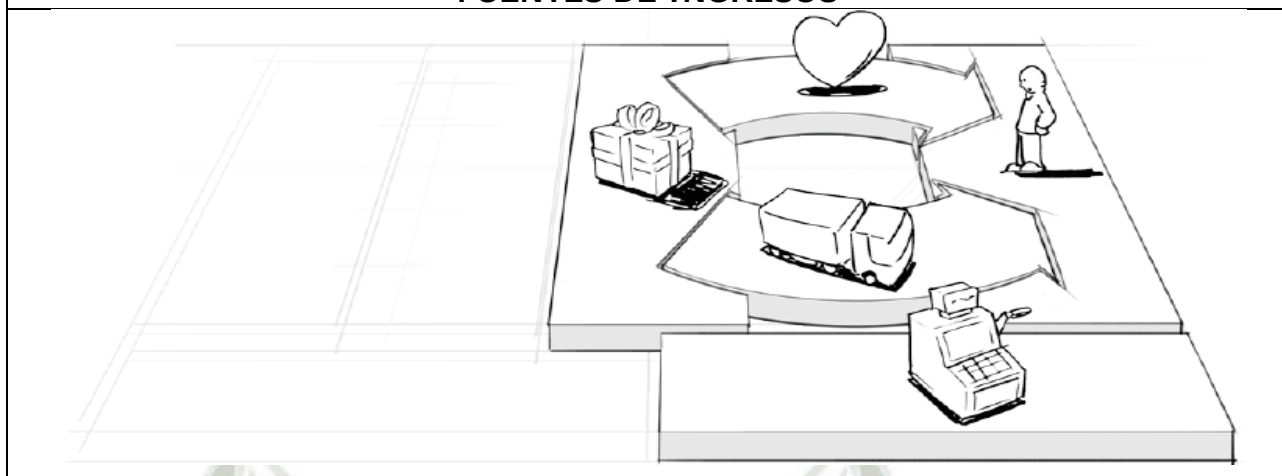
Elaboración: Propia.

▪ Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos representa la forma en que la empresa genera los ingresos para cada cliente. La obtención de ingresos puede ser de un solo pago o de un pago recurrente. La generación de estos ingresos puede ser de diferentes tipos:

- **Venta:** es la más típica de las fuentes de ingresos. La compañía vende un producto a un cliente por el que recibirá un único pago.
- **Pago por uso:** se paga por el uso que se hace del servicio, mayor uso mayor pago.
- **Suscripción:** pago recurrente por usar un servicio.

**Gráfico N° 06: MODELO DE NEGOCIO DE ALEXANDER OSTERWALDER –
FUENTES DE INGRESOS**



Fuente: <http://www.google.com.pe/Business Model Generation>.

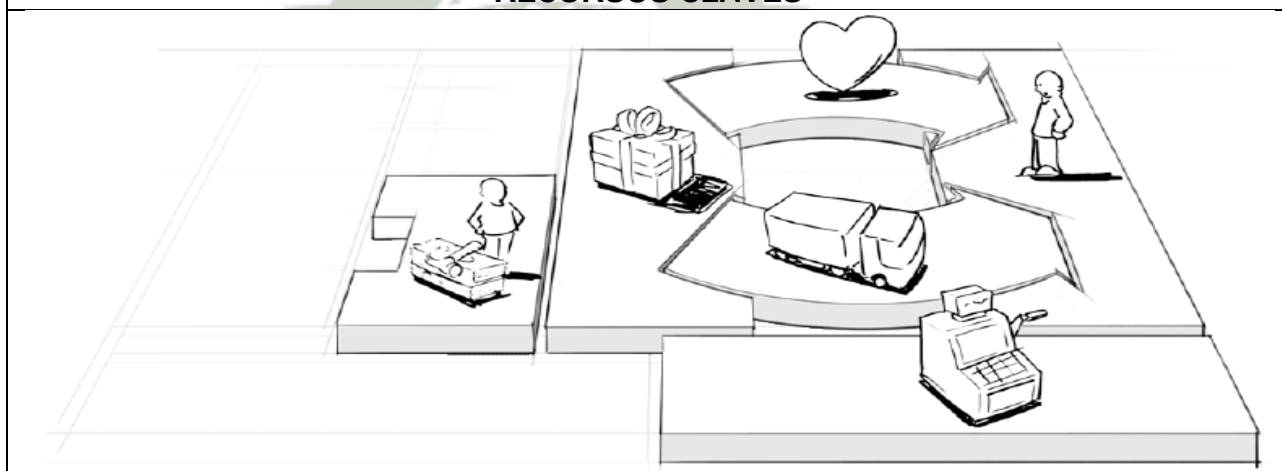
Elaboración: Propia.

▪ **Recursos clave**

Este bloque describe los recursos más importantes que necesitamos para que funcione nuestro modelo de negocio. Estos se pueden categorizar en:

- **Físicos:** maquinarias, vehículos, edificios.
- **Intelectuales:** marcas, patentes, copyrights.
- **Humanos:** dependiendo del modelo de negocio pueden ser necesarios recursos humanos clave en un área determinada.
- **Financieros:** efectivo, líneas de crédito, etc.

**Gráfico N° 07: MODELO DE NEGOCIO DE ALEXANDER OSTERWALDER –
RECURSOS CLAVES**



Fuente: <http://www.google.com.pe/Business Model Generation>.

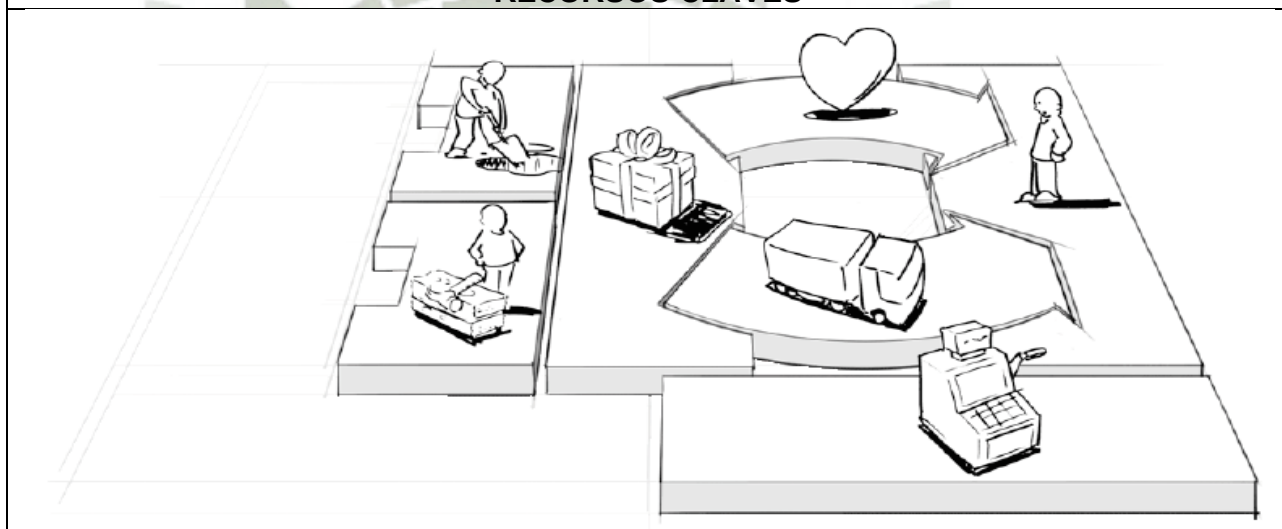
Elaboración: Propia.

■ Actividades clave

En toda empresa existen unos procesos que serán los más importantes para el desempeño de su actividad. Estas actividades se pueden categorizar según los siguientes criterios:

- **Producción:** diseño, desarrollo o entrega de un producto por ejemplo.
- **Solución de problemas:** para empresas que requieran de soluciones a problemas individuales de los clientes.
- **Plataforma:** si el modelo tiene como recurso clave el una plataforma necesitará una serie de actividades clave para su desarrollo o gestión.

Gráfico N° 08: MODELO DE NEGOCIO DE ALEXANDER OSTERWALDER – RECURSOS CLAVES



Fuente: <http://www.google.com.pe/Business Model Generation>.

Elaboración: Propia.

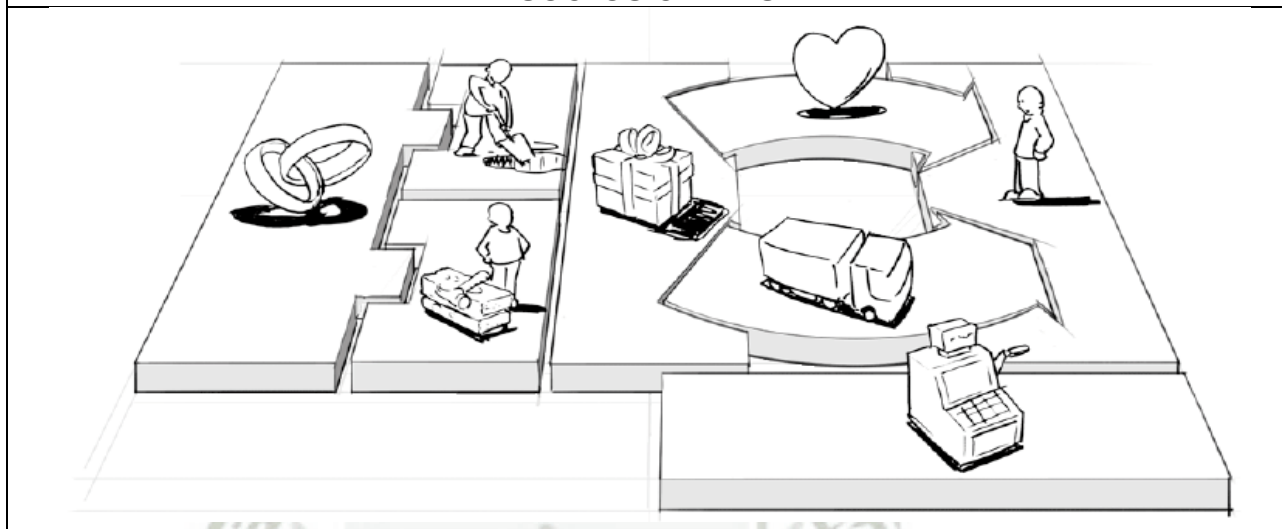
■ Socios clave

Este bloque describe la red de proveedores y partners necesarios para que el modelo de negocio funcione. Existen 3 factores que nos llevan a buscar socios:

- **Optimización y economías de escala:** las empresas no pueden proveerse de todo de forma interna, por lo que es necesario contar con proveedores para reducir costes.
- **Reducción de riesgos:** pueden ser necesarias alianzas estratégicas que nos permitan reducir la incertidumbre.

- **Adquisición de recursos o actividades:** las compañías no suelen tener todos los recursos necesarios ni pueden desarrollar todas las actividades de forma interna.

Gráfico N° 09: MODELO DE NEGOCIO DE ALEXANDER OSTERWALDER – SOCIOS CLAVES



Fuente: <http://www.google.com.pe/Business Model Generation>.

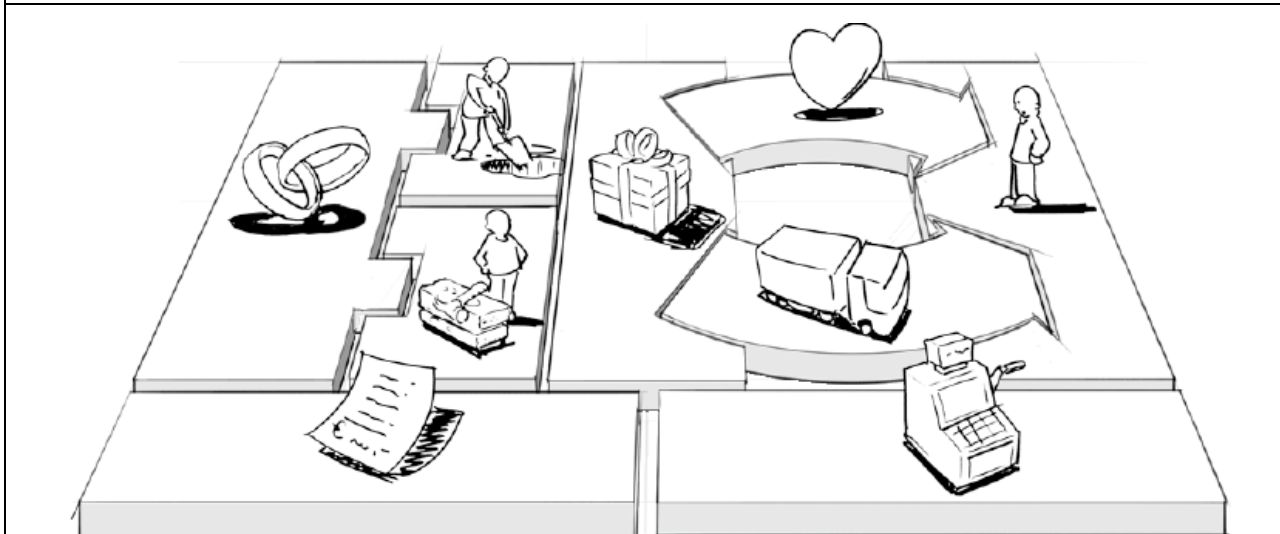
Elaboración: Propia.

▪ Estructura de costes

La estructura de costes describe todos los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio. Los costes pueden estar guiados por diferentes factores:

- **Coste:** minimización de costes en lo posible.
- **Valor:** propuestas de valor premium que se centren en generar el máximo valor posible para el cliente.
- **Costes fijos:** costes independientes al volumen de negocio.
- **Costes variables:** costes proporcionales al volumen de negocio.
- **Economías de escala:** crecimientos exponenciales de los ingresos reduciendo el coste por producto a mayor volumen.

Gráfico N° 10: MODELO DE NEGOCIO DE ALEXANDER OSTERWALDER – ESTRUCTURA DE COSTES



Fuente: <http://www.google.com.pe/Business Model Generation>.

Elaboración: Propia.

1.2. Lienzo de Canvas

Se trata del lienzo para diseñar modelos de negocio, o como se le conoce habitualmente, el BUSINESS MODEL CANVAS. Es un instrumento que facilita comprender y trabajar con el modelo de negocio desde un punto de vista integrado que entiende a la empresa como un todo.

Gráfico N° 11: MODELO DE NEGOCIO DE ALEXANDER OSTERWALDER – LIENZO DE CANVAS

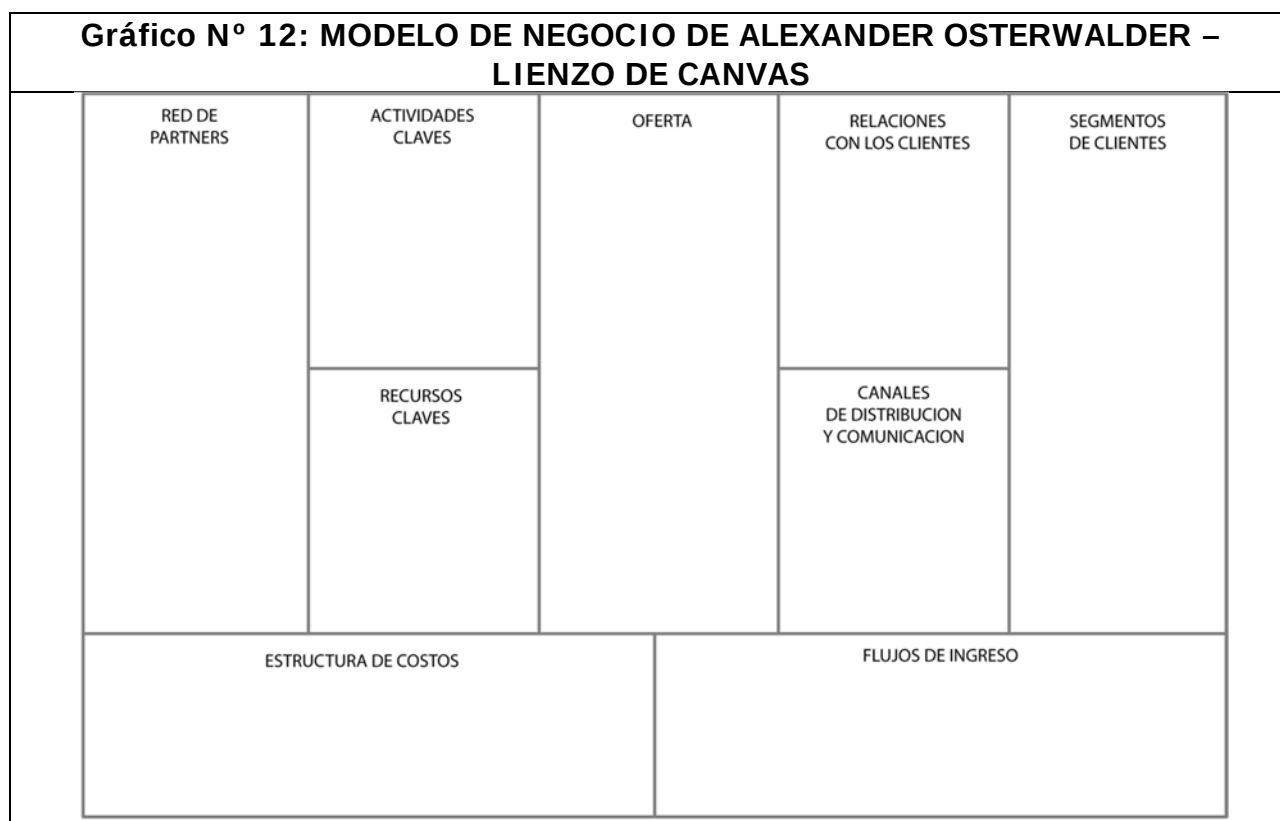


Fuente: <http://www.google.com.pe/Business Model Generation>.

Elaboración: Propia.

▪ Diagrama del Lienzo de Canvas.

Con el presente diagrama se ilustra y se resume todos los bloques del modelo de negocios donde se puede escribir el análisis que se haga.



Fuente: <http://www.google.com.pe/Business Model Generation>.

Elaboración: Propia.

2. CONCEPTOS DE COMPETITIVIDAD

La competitividad de calidad y de precios se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible.

Frecuentemente se usa la expresión pérdida de competitividad para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto.

2.2. Factores que afectan la competitividad.

La competitividad depende especialmente de la calidad del producto y del nivel de precios. Estos dos factores en principio estarán relacionados con

la productividad, la innovación y la inflación diferencial entre países. Existen otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la cualidad innovativa del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor.

- **Calidad de producto** es la capacidad de producir satisfactores (sean bien económico o bienes y servicios) que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios. Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción para satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar satisfactores defectuosos. Su importancia se basa en que la satisfacción del cliente aumenta su fidelidad al producto (en organizaciones mercantiles).

- **Productividad** es la capacidad de producir más satisfactores (sean bienes o servicios) con menos recursos. La productividad depende en alto grado de la tecnología (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (capital humano). Una mayor productividad redundará en una mayor capacidad de producción a igualdad de costes, o un menor coste a igualdad de producto. Un coste menor permite precios más bajos (importante para las organizaciones mercantiles) o presupuestos menores (importante para organizaciones de Gobierno o de Servicio Social).

- **Servicio** es la capacidad de tratar a sus clientes o ciudadanos atendidos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., dejándolos satisfechos de sus relaciones con la organización.

- **Imagen** es la capacidad de la organización de promover en la mente de muchas personas la idea de que es la mejor alternativa para la obtención de los bienes o servicios que dejarán satisfechas sus necesidades y sus expectativas. Posicionar la marca en la cabeza y gustos del consumidor.

3. CONCEPTOS DE RELACIÓN Y VÍNCULOS CON LOS CLIENTES

La relación con los clientes es la combinación de personas, procesos y tecnología que busca el entendimiento de los clientes de una empresa. Es un acercamiento integrado a la administración de las relaciones con los clientes a

través del enfoque en la retención de estos y en el desarrollo de dichas relaciones.

Tipos de relación con clientes:

- **Relación de asistencia personal.** Es la interacción entre el cliente y un dependiente que lo ayuda en el proceso de ventas o post-venta. Esto puede ocurrir en el punto de venta, a través de centros de atención telefónica, por e-mail, o por otros medios.
- **Relación de asistencia personal exclusiva.** En este tipo de relación asignamos a un responsable a la atención específica de un cliente. Normalmente se desarrolla a largo plazo y es muy frecuente en servicios de lujo, o en la administración de cuentas negocio a negocio.
- **Relación de autoservicio.** Aquí la compañía no mantiene relación directa con los clientes. Sin embargo, debe proveer todos los medios necesarios para que se atiendan los problemas de los clientes.
- **Relación de servicios automatizados.** Implica automatizar procesos simulando una relación personal para crear valor en la atención a segmentos de clientes típicamente masivos.
- **Comunidades.** Algunas empresas crean comunidades en las que buscan comunicarse y entender mejor a sus clientes potenciales y sus clientes actuales. Se fomenta que estos intercambien conocimientos y resuelvan problemas mutuamente.
- **Creación colectiva.** Se trata de crear valor junto con los clientes, haciendo que estos participen en algunos procesos del ciclo de negocios. Por ejemplo, algunas tiendas virtuales te invitan a diseñar productos en línea y ganar una comisión por sus ventas.

Mientras que vínculo es todo elemento, racional o emocional, que hace que los clientes de forma espontanea y voluntaria, se sientan unidos a la empresa, lo que les induce a preferirla como proveedor.

Tipos de vínculo:

- **Vínculo Estructural:** Los clientes están vinculados muy estrechamente a la empresa en términos operativos y estructurales, o incluso,

integrados funcionalmente recurriendo a tecnologías que facilitan la interacción entre ellos.

- **Vínculo basado en la marca:** Este se sustenta en el valor que los clientes obtienen al relacionarse directamente con el producto o servicio, tanto por los atributos funcionales de la marca como por los emocionales que la marca encierra.
- **Vínculo actitudinal:** El vínculo actitudinal se relaciona con factores como la profesionalidad, las habilidades, la orientación al cliente, los valores, la cultura, la capacidad de respuesta y actitudes similares que proyecta la empresa proveedora.
- **Vínculo personal:** El vínculo personal es el que se da cuando los clientes prefieren trabajar con personas específicas al margen de la empresa que representan.
- **Vínculo basado en la información:** Este se produce cuando los clientes se benefician de los informes y el sistema de información (implantados por el proveedor) ya que les ayuda en la gestión operativa o financiera de sus propias actividades.
- **Vínculo basado en el valor:** Este tipo de vínculo se genera cuando los clientes obtienen del proveedor, de forma continua y repetida, el valor que procuran y este les da todas las razones para creer que continuarán recibéndole durante un prolongado periodo de tiempo.
- **Vínculo cero opción:** Este tipo de vínculo existe cuando los clientes no disponen de otra opción que recurrir a la empresa para obtener un determinado tipo de producto o servicio.

4. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

- **Proceso De Administración Estratégica:** Es el conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio.

▪ **Análisis FODA / DAFO:** Es una sigla que se conforma por las letras iniciales de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas o en inglés Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats.

✓ Se refiere a analizar las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las oportunidades y amenazas externas, para lograr identificar un nicho que pueda ser explotado. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas a la organización. Pero las oportunidades y las amenazas son externas, de forma que suele ser difícil poder modificarlas.

Gráfico N° 13: FODA

		Fortalezas (Strenghts)		Debilidades (Weaknesses)	
Interior					
Exterior		Oportunidades (Oportunities)		Amenazas (Threats)	
					
		Positivas		Negativas	

Fuente: <http://www.scribd.com/doc/3462515/Analisis-FODA>

Elaboración: Propia.

- **Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por las que adquiere una posición privilegiada frente a la competencia. Son recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidad:** Es una circunstancia del marco general que, si la compañía la sabe explotar, le servirá para lograr la competitividad estratégica. Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.
- **Amenaza:** Es una circunstancia del marco general que puede entorpecer los esfuerzos de la compañía para lograr su competitividad estratégica. Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Conclusión.

⇒ Es un análisis de la situación de la empresa enfocando sus potencialidades o fortalezas y debilidades (para identificar que pueden hacer), así como las oportunidades y amenazas (para identificar lo que podrían hacer) que provienen del entorno en el que se desenvuelve.

- **Alianza Estratégica:** Es una estrategia de cooperación que requiere que las empresas combinen parte de sus recursos y habilidades para lograr una ventaja competitiva.
- **Calidad:** Existe cuando los bienes o servicios de la empresa cumplen con las expectativas de los clientes o las superan.
- **Capital Humano:** Se entiende como el conocimiento y las habilidades de todos los trabajadores de una empresa.
- **Recursos:** Son los insumos que intervienen en el proceso de producción de una empresa, como por ejemplo, el equipo de capital, las habilidades de cada empresa, las patentes, las finanzas y los administradores con talento.

Los recursos individuales no producen una ventaja competitiva; éstas se logran mediante la combinación y la integración de conjuntos de recursos.

- **Capacidad:** Aptitud que un conjunto de recursos tiene para desempeñar una tarea o una actividad en forma integrada. Las capacidades se fortalecen a medida que la empresa las utiliza de manera continua y cada vez será más difícil que los competidores las puedan entender o imitar.

- **Competencias Centrales:** Recursos y capacidades que sirven de fuente de la ventaja competitiva que la empresa tiene sobre sus rivales.

- ✓ Cuando los recursos y capacidades cumplen con los siguientes criterios: valiosos, raros, caros de imitar e insustituibles, se puede decir que se han convertido en competencias centrales.

- ✓ Cuando una compañía desarrolla, nutre y aplica las competencias centrales en toda su estructura, que muchas veces están relacionadas con las habilidades funcionales de la empresa, éstas pueden dar como resultado la competitividad estratégica.

- ✓ Las competencias de los administradores son importantes porque permiten a la empresa aprovechar sus recursos, pueden incluir la capacidad para organizar y dirigir operaciones complejas y variadas con eficacia, así como la capacidad para generar una visión estratégica.

- ✓ Otro conjunto importante de competencias se refiere al producto. Se encuentra la capacidad para desarrollar productos innovadores y mejorar los existentes de modo que satisfagan los cambiantes gustos de los consumidores.

- ✓ Las empresas deben desarrollar sus competencias constantemente para mantenerlas, así como actualizar habilidades antiguas e introducir nuevas.

- **Los Recursos, Las Capacidades Y Las Competencias Centrales.**

Los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa. A su vez, éstas son la fuente de sus competencias centrales, que son el pilar de las ventajas competitivas.

Son las características que sientan las bases de la ventaja competitiva.

- **Cultura Organizacional:** Está compuesta por un conjunto complejo de ideologías, símbolos y valores centrales que es compartido por toda la empresa y que influye en la forma de realizar todas sus actividades.
- **Estructura Organizacional:** Especifica las relaciones formales de dependencia, los procedimientos, los controles y la autoridad de la empresa, así como sus procesos para tomar decisiones.
- **Flexibilidad Estratégica:** Es el conjunto de capacidades usadas para responder a las distintas demandas y oportunidades que existen en un entorno competitivo, incierto y dinámico. La empresa, para lograr una flexibilidad estratégica constante, primero tiene que desarrollar su capacidad para aprender. El aprendizaje permanente le proporciona conjuntos de habilidades, nuevos y actualizados, que le permitirán adaptarse a su entorno a medida que encuentre nuevos desafíos.
- **Inteligencia Acerca De Los Competidores:** Conjunto de datos y de información que la empresa reúne para poder entender y anticipar mejor los objetivos, las estrategias, los supuestos y las capacidades de los competidores.
- **Rivalidad Entre Competidores:** Es el conjunto de acciones de competencia y las respuestas que presentan dichas empresas cuando compiten entre sí para posicionarse con ventaja en el mercado.
- **Comportamiento Competitivo:** Es el conjunto de acciones de competencia y las respuestas que presenta la empresa para crear o defender sus ventajas competitivas y para mejorar su posición en el mercado.
- **Segmentar El Mercado:** Proceso que se utiliza para agrupar personas que tienen necesidades parecidas en grupos particulares e identificables.
- **Marco General:** Está compuesto por las dimensiones de la sociedad general que influyen en la industria y las empresas que ésta contiene. Se refiere a los factores de influencia del entorno que son: Políticos / Legales, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos (PEST).

Marco económico: Se refiere al carácter y al curso de la economía en el lugar donde la empresa compite o podría hacerlo.

Sector político jurídico: Es el terreno donde las organizaciones y los grupos de interés compiten para obtener la atención, los recursos y contar con una voz representativa en el conjunto de leyes y reglamentos que rigen las interacciones entre los países.

Sector sociocultural: Se refiere a las actitudes y los valores culturales de una sociedad.

Sector tecnológico: Abarca a las instituciones y las actividades necesarias para crear conocimientos nuevos y convertirlos en información, productos, procesos y materiales nuevos.

- **Marco Industrial:** Compuesto por el conjunto de factores que influyen directamente en la empresa así como en sus actos y respuestas para competir: la amenaza de participantes nuevos, el poder de los proveedores y de los compradores, la amenaza de sustitutos del producto y la intensidad de la competencia entre los rivales.

- **Partes Interesadas:** Son las personas o los grupos que afectan los resultados estratégicos, que obtiene la empresa.

- ✓ Estas partes hacen oír su voz en el desempeño de la empresa para su supervivencia, competitividad y rentabilidad. Asimismo, investigaciones recientes indican que las empresas que manejan bien sus relaciones con las partes interesadas tienen un mejor desempeño.

- **Meta:** Afirmación genérica del propósito.

- **Visión:** Estado futuro deseado, es decir, la aspiración de la organización.

- **Misión Estratégica:** Enunciado del objetivo exclusivo de la empresa y del alcance de sus operaciones, en términos de productos y mercados.

- ✓ Se deriva del objetivo de la estrategia.

- ✓ Presenta una descripción general de los productos que la empresa pretende producir y de los mercados que proyecta cubrir con sus competencias centrales. Cuando es eficaz, establece la personalidad de la empresa y es importante fuente de inspiración para las partes interesadas.

- ✓ Propósito genérico congruente con los valores o expectativas de los inversionistas, establece el alcance y las fronteras de una organización.

Responde a:

⇒ ¿Qué se hará o que es lo que se quiere hacer para lograr la visión?

Brindar un producto o servicio... atractivo o diferenciado, etc.

⇒ ¿Cómo se logrará el Qué? ¿Cómo se logrará brindar un producto o servicio atractivo o diferenciado? Mediante o basado en... una buena atención, calidad, durabilidad, etc.

⇒ ¿A quién va dirigido el producto o servicio? Orientado a un específico segmento de mercado.

⇒ ¿Por qué o para qué se quiere lograr la visión? Finalidad: para lograr... la rentabilidad y continuidad del negocio.



Fuente: Curso: Planificación Estratégica, Maestría en Operaciones y Logística, UPC.

Elaboración: Propia.

- **Estrategia:** Es un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales y conseguir

una ventaja competitiva. La empresa, cuando escoge una estrategia, opta por seguir un curso de acción en lugar de otros.

Estrategia corporativa: Está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales inversionistas y añadir valor a las distintas partes de la empresa.

Estrategias operativas: Se ocupan de cómo los distintos componentes de la organización, recursos, procesos, personas y sus habilidades, contribuyen de manera efectiva a la dirección estratégica, operativa y de negocio.

Estrategia de diferenciación: Se basa en un conjunto de acciones integradas que la empresa diseña para producir o proporcionar bienes o servicios (a un costo aceptable), que los clientes perciben como diferentes en algún sentido que a ellos les resulta importante.

Estrategia de liderazgo en costos: Se basa en un conjunto de actividades integradas que trata de producir o proporcionar bienes o servicios, de características que acepten los clientes, al costo más bajo posible, en comparación con el de las competidoras.

Estrategia de negocios: Es el conjunto de compromisos y actos, integrados y coordinados, que la empresa utiliza para alcanzar una ventaja competitiva, explotando sus competencias centrales en determinados mercados de productos.

▪ **Objetivo De La Estrategia:**

✓ Es aprovechar los recursos, las capacidades y las competencias centrales de la empresa para alcanzar sus metas en un entorno competitivo.

✓ El objetivo de la estrategia queda claramente establecido cuando los empleados creen fervientemente en el producto de su compañía o cuando se concentran en la capacidad de su empresa para alcanzar un desempeño mejor que el de sus competidores.

✓ El éxito de una compañía puede estar en el conocimiento agudo y profundo del objetivo de la estrategia de los clientes, los proveedores, los socios y los competidores.

✓ El objetivo de la estrategia refleja lo que ésta es capaz de hacer con sus competencias centrales y las formas en que sólo ella las puede utilizar para explotar una ventaja competitiva.

▪ **El Objetivo De La Estrategia Y La Misión:**

✓ Los análisis del entorno interno y el entorno externo de la empresa dan por resultado la información que ésta necesita para encontrar el objeto de su estrategia y para enunciar su misión estratégica.

✓ El objetivo de la estrategia y la misión estratégica, juntos, producen la información que la empresa necesita para elaborar estrategias y para aplicarlas.

✓ Las investigaciones han demostrado que el objetivo y la misión eficaces de una empresa, cuando son aplicados debidamente, producen un efecto positivo en su desempeño, medido en términos del aumento de sus ventas, utilidades, empleo y valor neto. Cuando la empresa es estratégicamente competitiva y obtiene utilidades superiores al promedio tiene capacidad para satisfacer lo que quieren las partes interesadas.

5. ESTRATEGIAS DE MERCADO

Para afrontar las innumerables complejidades que encierran los diferentes tipos de mercado, es que se deben planificar e implementar una o más estrategias de mercado con la finalidad de lograr los objetivos que la empresa o unidad de negocios se ha propuesto alcanzar en su mercado meta.

Estrategias de Mercado, Según Expertos en la Materia:

5.1. Según Richard L. Sandhusen, en su libro "Mercadotecnia", proporciona la siguiente clasificación de estrategias para el crecimiento del mercado o estrategias de crecimiento para los productos ya existentes y para las nuevas adiciones al portafolio de productos:

5.1.1 Estrategias de Crecimiento Intensivo: Consisten en "cultivar" de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias:

- **Estrategia de penetración:** Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva). Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque 1) persuade a los clientes actuales a usar más del producto, 2) atrae a clientes de la competencia y 3) persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.

- **Estrategia de desarrollo de mercado:** Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas).

- **Estrategia de desarrollo del producto:** Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes.

5.2.1 Estrategias de Crecimiento Integrativo: Consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores. Se clasifican en:

- **Integración hacia atrás:** Ocurre cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro; es decir, que controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor.

- **Integración hacia adelante:** Ocurre cuando la compañía aumenta su control sobre su sistema de distribución. Por ejemplo, cuando una compañía de gran tamaño es propietaria de una red de estaciones o tiendas de servicio y la controla.

- **Integración horizontal:** Ocurre cuando la compañía aumenta su control con respecto a sus competidores. Por ejemplo, cuando los hospitales o centros médicos negocian arreglos de consorcio con médicos especialistas para que cada médico brinde servicios en una especialidad determinada (cirugía plástica, ginecología, pediatría, etc.), pero dentro del hospital o centro médico.

5.3.1 Estrategias de Crecimiento Diversificado: Son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía. Se clasifican en:

- **Estrategias de diversificación horizontal:** Consisten en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía. Por ejemplo, cuando McDonalds agrega juguetes a su combo de hamburguesa para niños, lo que está haciendo en realidad, es añadir productos no relacionados con sus principales líneas de productos, pero que le sirve para atraer de una manera más efectiva a un grupo de clientes de su mercado meta.

- **Estrategias de diversificación en conglomerado:** Consisten en vender nuevos productos no relacionados con la línea de productos ya existente, para de esa manera, atraer a nuevas categorías de clientes.

- **Estrategias de diversificación concéntrica:** Introducen nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.

5.4.1 Estrategias de Liderazgo de Mercado: Son utilizadas por compañías que dominan en su mercado con productos superiores, eficacia competitiva, o ambas cosas. Una vez que la compañía logra el liderazgo en su mercado, tiene dos opciones estratégicas para seguir creciendo:

- **Estrategia cooperativa:** Consiste en incrementar el tamaño total del mercado (para la misma compañía y los competidores) al encontrar nuevos usuarios y aplicaciones del producto o servicio.

- **Estrategia competitiva:** Consiste en lograr una participación adicional en el mercado invirtiendo fuertemente (por ejemplo, en publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas) para captar a los clientes de la competencia.

5.2. Según William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker, en su libro "Fundamentos de Marketing", proponen tres **estrategias para mercados meta** (que se pueden emplear después de que se ha realizado la segmentación de un mercado):

5.1.1 Estrategia de congregación del mercado: También conocida como estrategia de mercado de masas o estrategia de mercado indiferenciado, consiste en: 1) Ofrecer un solo producto al mercado total, 2) diseñar una estructura de precios y un sistema de distribución para el producto y 3) emplear un único programa de promoción destinado a todo el mercado.

5.2.1 Estrategia de un solo segmento: También llamada estrategia de concentración, consiste en elegir como meta un segmento abierto del mercado total; por lo tanto, se hace una mezcla de mercadotecnia para llegar a ese segmento único. Este tipo de estrategia permite a la empresa u organización penetrar a fondo en el segmento del mercado que ha elegido y adquirir una reputación como especialista o experto en ese segmento.

5.3.1 Estrategia de segmentos múltiples: Consiste en identificar como mercados meta, a dos o más grupos de clientes potenciales y generar una mezcla de mercadotecnia para llegar a cada segmento; por ello, la empresa u organización elabora una versión distinta del producto básico para cada segmento, con precios diferenciados, sistemas de distribución y programas de promoción adaptados para cada segmento.

5.3. Según Ricardo Romero, en su libro "Marketing", menciona las siguientes **estrategias de mercado**:

5.1.1 Segmentación del mercado: Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en grupos más pequeños, de modo que los miembros de cada uno sean semejantes en los factores que repercuten en la demanda.

5.2.1 Extensión del mercado: Es el conjunto de acciones que se utilizarán en distintos momentos de la existencia de un producto para sostener sus ventas y ganancias, en lugar que sufra el declive normal.

5.3.1 Marcas múltiples: Consiste en la oferta de distintas marcas en una determinada categoría de productos.

5.4.1 Extensión de la marca: Consiste en la utilización de una marca comercial en otros productos.

ESTRATEGIAS PARA CRECER

Llegado el momento de crecer, la empresa tiene que elegir el camino a seguir, para lo que existen cuatro grandes opciones que se pueden poner en marcha. La elección no es sencilla. Para cada caso existen diferentes circunstancias que deben ser analizadas.

Las cuatro estrategias planteadas en la matriz de desarrollo de Igor Arshoff establecen un camino a seguir para cada situación.

Se muestra en el **Cuadro N° 02**, en qué consisten las estrategias para crecer.

6. TEORÍA DE MATRICES

El proceso para escoger la estrategia más adecuada, requiere transformar métodos cualitativos en cuantitativos. Para ello, se siguen tres pasos:

- a. El primer paso consta de la obtención de información de la situación que rodea a la empresa y de ella misma.
- b. El segundo paso es realizar un análisis cruzado entre las variables para potenciar la ventaja competitiva.
- c. El tercer paso es evaluar cada una de las estrategias propuestas y escoger aquella que tenga un mejor desempeño global.

En el **Cuadro N° 03**, se muestran las diferentes matrices estratégicas que se utilizarán en este trabajo de tesis.

Cuadro N° 02: ESTRATEGIAS PARA CRECER

	Penetración de mercado	Desarrollo de mercado	Desarrollo de producto	Diversificación de producto
¿En qué consiste	En vender más productos al mismo mercado.	En vender tus productos a nuevos mercados.	En generar artículos nuevos y dirigirlos al mercado actual.	En aventurarse a nuevos mercados con nuevos productos. (Estrategia más temeraria)
¿Qué busca?	Aumentar la participación de la empresa en determinado mercado.	Encontrar otros grupos o segmentos que puedan utilizar un producto o servicio, además de los actuales consumidores.	Utilizar la experiencia de la marca para desarrollar nuevos productos.	Estrategia tan arriesgada como empezar un nuevo negocio, puede generar ventajas, como un mayor reconocimiento de marca y perspectivas inmejorables de crecimiento a largo plazo. Su éxito depende de la eficacia en la aplicación y de las condiciones del mercado.
¿Cómo se logra?	A través de las actividades de promoción.	La estrategia es aplicable cuando el mercado puede adaptarse a nuevos hábitos de compra o cuando se detectan oportunidades en otros segmentos.	Desarrollando nuevos productos que puedan ser atractivos al mercado que actualmente se atiende.	La diversificación puede ser concéntrica, desarrollando productos que utilicen la misma tecnología básica de producción; horizontal, productos complementarios a los ya existentes; conglomerada, a partir de productos totalmente distintos.
¿A quién se recomienda	A las empresas que producen o venden productos o servicios que no han cubierto por completo el mercado, existiendo consumidores potenciales disponibles.	A las empresas que consideran que los productos que fabrican o venden ya han cubierto el mercado potencial	A las empresas que tienen marcas con prestigio en el segmento de mercado al que se dirigen.	La diversificación surge principalmente cuando la empresa detecta una oportunidad de mercado para desarrollar productos nuevos en mercados nuevos.
¿Quiénes lo han hecho?	Las empresas dulceras, que han mantenido sus marcas durante años, dirigiéndose siempre al mismo mercado: los niños.	La firma L'Oreal, de tradición en el mercado de tintes para cabello dirigidos a mujeres y que con su marca Feria de L'Oreal, de reciente lanzamiento, intenta atraer al público masculino.	La marca Knorr, inició comercializando consomé de pollo y al lograr posicionarse como una marca de calidad, desarrolló productos nuevos: caldos de otros sabores, diversos condimentos, sopas deshidratadas, cremas, etc.	Grandes empresas como Nike que, adicionalmente a los tenis, ahora fabrica ropa, accesorios y equipos deportivos; líneas nuevas que van dirigidas también a mercados nuevos.

Fuente: cuatro estrategias para crecer, Ricardo Fernández, <http://www.entrepreneurespanol.com/pagina.hts?N=12632#Heading4>

Elaboración propia

Cuadro N° 03: MATRICES ESTRATÉGICAS

ETAPA I (RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN)		EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)	MPC (MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO)	EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)	
ETAPA II (AJUSTE)	FODA	PEYEA (POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN)	BCG	IE (INTERNA- EXTERNA)	EP (ESTRATEGIA PRINCIPAL)
ETAPA III (DECISIÓN)	MPEC (MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA)				

Fuente: www.angelfire.com/cantina/direct/ev_est.doc

Elaboración propia

6.1. Matriz Evaluación De Factores Externos (EFE): Extrae los factores externos que afectan a la industria donde se encuentra inmersa la empresa, se reconocen las Oportunidades y Amenazas, para luego ponderarlas conforme al desempeño de la estrategia actual. Ver **Cuadro N° 04**, Matriz EFE.

Nomenclatura:

⇒ **Valor:** Representa el porcentaje de impacto para la industria del factor externo, siendo la suma de los factores oportunidades y amenazas el 100%. No se expresa en porcentajes, por lo que el valor oscila entre 0,0 (0%) para un nulo impacto y 1,0 (100%) para muy importante o crucial.

⇒ **Clasificación:** En esta celda se evalúa el nivel de respuesta de la estrategia actual frente a la oportunidad o amenaza según corresponda. El significado de cada clase es el siguiente:

- 1: Responde en forma deficiente
- 2: Responde en forma regular, es decir, promedio
- 3: En forma sobresaliente, por sobre el promedio
- 4: Responde excelente la estrategia y es capaz de obtener la oportunidad o evitar la amenaza en forma sólida

⇒ **Valor ponderado total:** Este valor es la ponderación que se logra al multiplicar el valor de impacto en la industria por la clasificación de desempeño de la estrategia actual.

4: Óptimo

2,5: Promedio

1: Mínimo

Cuadro N° 04: MATRIZ EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE (10 A 20 FACTORES)	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Oportunidades			
1. Oportunidad uno	0,15	1	0,15
2. Oportunidad dos	0,05	3	0,15
.....	0,10	1	0,10
Amenazas			
1. Amenaza uno	0,15	2	0,30
2. Amenaza dos	0,25	1	0,25
.....	0,30	4	1,2
TOTAL	1,00		2,15

Desempeño bajo el promedio, la estrategia actual de la empresa no es capaz de aprovechar las oportunidades de buena forma ni evitar las amenazas. Está bajo 2,5 que es promedio.

Fuente: www.angelfire.com/cantina/direct/ev_est.doc

Elaboración propia

6.2. Matriz De Perfil Competitivo (MPC): Esta matriz evalúa el desempeño de los competidores frente a los factores críticos de éxito de la industria. El puntaje total de cada empresa permite ordenarlas desde la posición más débil a la más fuerte, sin embargo, no es aconsejable deducir porcentajes de mejor desempeño en base a las diferencias de éstos, ya que son valores obtenidos a partir de criterios del estratega, por lo que existen tantas posibilidades como estrategias y criterios, lo único deducible es que una es mejor que otra. Además, esta matriz permite observar las principales fortalezas y debilidades de cada empresa rival. Ver **Cuadro N° 05**, Matriz MPC.

Nomenclatura:

⇒ **Valor:** Representa el porcentaje de importancia del factor dentro de todos los factores importantes para el éxito en la industria, se expresa también como un valor decimal, por lo tanto la suma de los porcentajes suma 1,00 (100%).

⇒ **Clasificación:** Este valor representa el desempeño de la empresa evaluada con respecto a ese factor, si posee un nivel bajo o una preocupación nula por ese factor la empresa evaluada tiene una debilidad en ese aspecto, por el contrario, si posee un excelente desempeño se transforma en una fortaleza para la empresa. Los significados de las escalas son:

1: Debilidad principal

3: Fortaleza menor

2: Debilidad menor

4: Fortaleza principal

Cuadro N° 05: MATRIZ MPC

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	EMPRESA A		EMPRESA B	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Publicidad	0,2	1	0,2	4	0,8
Calidad	0,1	4	0,4	4	0,4
Precios	0,1	3	0,3	3	0,3
Dirección	0,1	4	0,4	3	0,3
Solvencia	0,15	4	0,6	3	0,45
Lealtad Clientes	0,1	4	0,4	4	0,4
Expansión Global	0,2	4	0,8	2	0,4
Participación de mercado	0,05	1	0,05	4	0,2
(a) TOTAL	1,00		3,15		3,25

Cuando los factores presentan la misma clasificación para todas las empresas evaluadas se pueden omitir dejando nulos esos factores

MEJOR POSICIÓN COMPETITIVA

Fuente: www.angelfire.com/cantina/direct/ev_est.doc

Elaboración propia

Estos tres factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.¹

6.3. Matriz Evaluación De Factores Internos (EFI): Esta matriz evalúa la importancia para la industria de las fortalezas y debilidades de la empresa y las pondera en razón del nivel de fortaleza o debilidad que posea la empresa. Ver **Cuadro N° 06**, Matriz EFI.

Nomenclatura:

¹ <http://www.joseacontreras.net/directr/cap82d.htm>

⇒ **Valor:** Representa el porcentaje de importancia para la industria de la fortaleza o debilidad, siendo el 100% la suma de todos los factores internos. 0,0 (0%) significa que el factor es irrelevante para el éxito en la industria y un 1,00 (100%) muy importante o indispensable.

⇒ **Clasificación:** Ésta es la clasificación obtenida por la empresa en cada uno de los factores, las fortalezas pueden ser 3 o 4 y las debilidades 1 o 2. A continuación el significado de cada una:

- 1: Debilidad mayor
- 2: Debilidad menor
- 3: Fortaleza menor
- 4: Fortaleza mayor

⇒ **Valor ponderado:** Es la multiplicación de Valor por la Clasificación. El valor ponderado total muestra el desempeño de la empresa con respecto a sus factores internos. Los niveles son:

1: Mínimo, la empresa posee demasiadas debilidades importantes.

2,5: Promedio, la empresa posee tanto debilidades como fortalezas, pero logra sobreponerse.

4: Máximo, la empresa posee solo fortalezas relevantes para el éxito en la industria y no posee debilidades importantes.

Cuadro N° 06: MATRIZ EFI

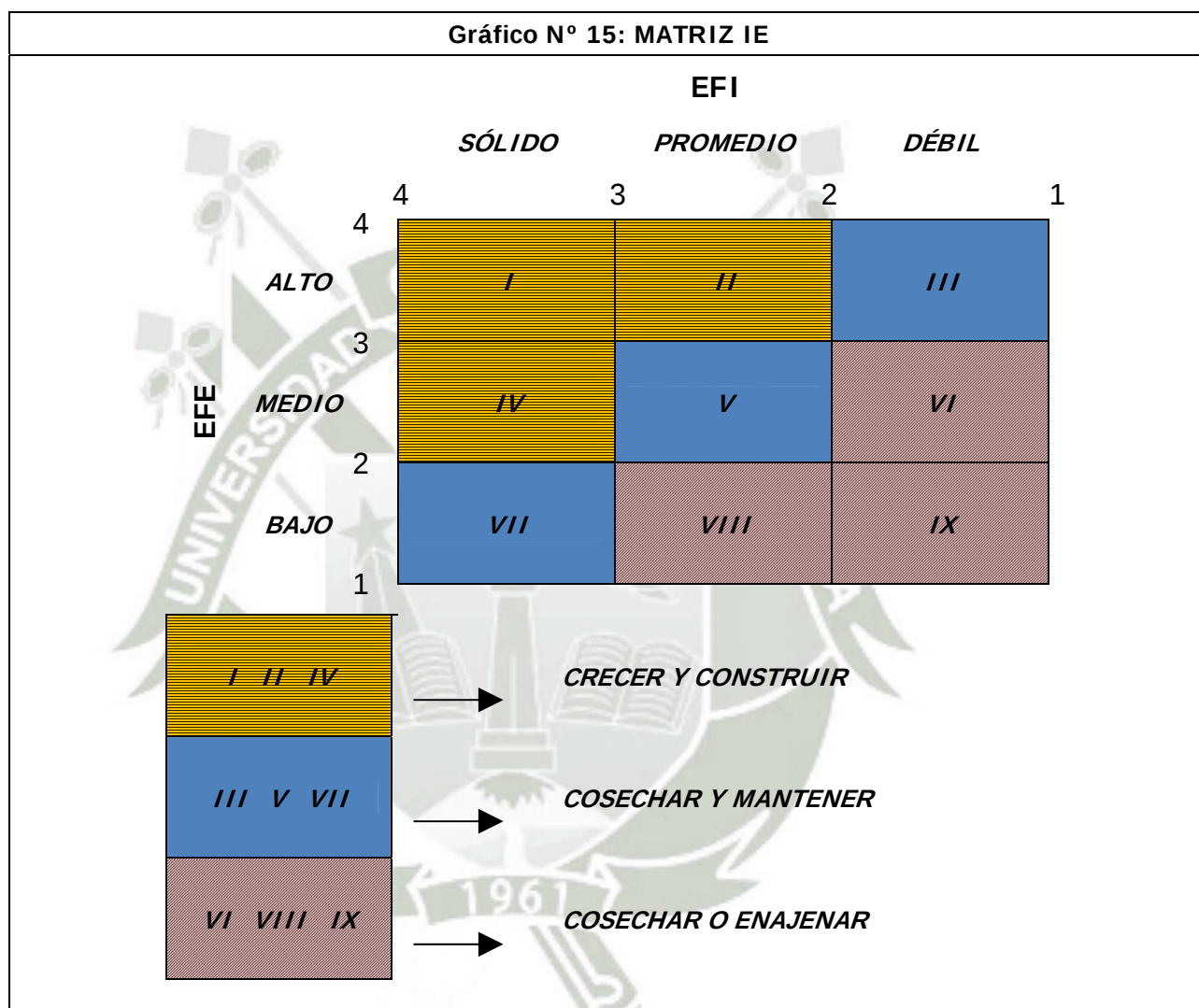
FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas			
1. Fortaleza uno	0,5	4	2
2. Fortaleza dos	0,1	4	0,4
.....	0,05	3	0,15
Debilidades			
1. Debilidad uno	0,15	1	0,15
2. Debilidad dos	0,05	2	0,1
....	0,15	1	0,15
(a) TOTAL	1,00		2,95

Posee un desempeño excelente esta empresa, sus debilidades no son importantes y posee grandes fortalezas.

Fuente: www.angelfire.com/cantina/direct/ev_est.doc
Elaboración propia

6.4. Matriz Interna – Externa (IE):

Esta matriz integra las matrices EFI y EFE en una sola matriz, pero cada EFI y EFE corresponde a una UEN, por lo que se debe realizar el análisis para cada negocio de la empresa y no para la empresa en total como era el caso de la Etapa I de obtención de información. Ver **Gráfico N° 15**, Matriz IE.



Fuente: www.angelfire.com/cantina/direct/ev_est.doc

Elaboración propia

6.5. Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción (PEYEA):

Esta matriz traza un rayo que nace desde el origen y apunta hacia los tipos de estrategias más adecuadas, sin embargo, pese a ser un gráfico en dos dimensiones, los ejes X e Y son subdivididos en dos, donde los valores positivos

del eje X, corresponden a la fortaleza de la industria y los negativos, a la ventaja competitiva, mientras que el eje Y para los positivos, representa la fortaleza financiera y para los negativos, la estabilidad ambiental.

Los pasos para preparar una matriz PEYEA son:

- Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
- Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Así como -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
- Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI. Ver **Cuadro N° 07**.
- Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy llamado **Posición estratégica**. $X = VC + FI = 0,3$ $Y = EA + FF = -2,6$

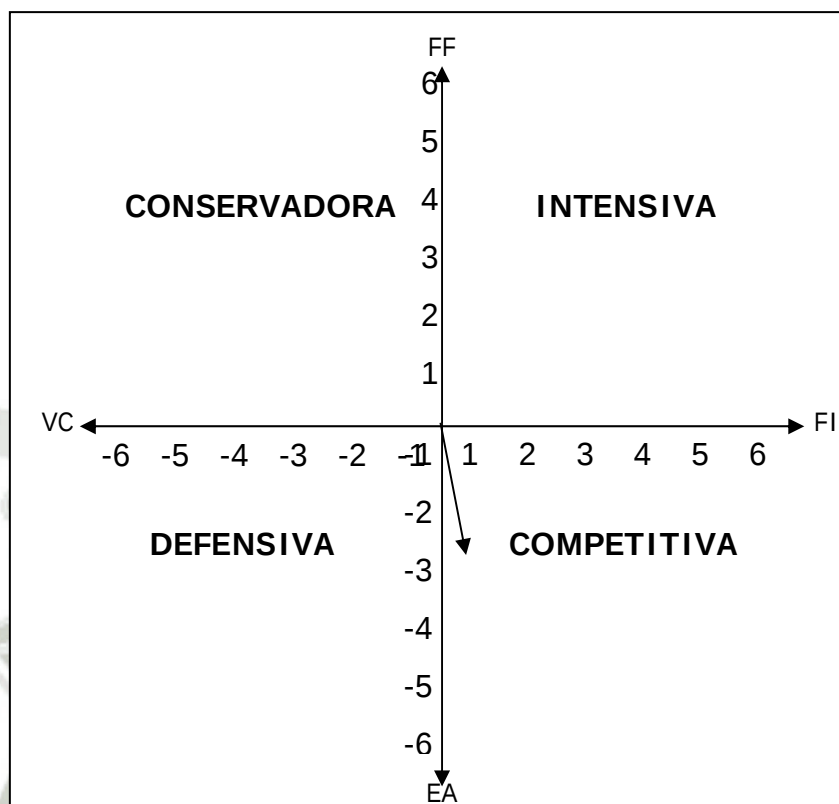
Cuadro N° 07: TABLA PEYEA

FORTALEZA FINANCIERA	CALIFICACIONES
1.	1
2.	1
3.	3
TOTAL	5
PROMEDIO	1,7
FORTALEZA INDUSTRIAL	
1.	4
2.	2
3.	4
TOTAL	10
PROMEDIO	3,3
ESTABILIDAD AMBIENTAL	
1.	-4
2.	-5
3.	-4
TOTAL	-13
PROMEDIO	-4,3
VENTAJA COMPETITIVA	
1.	-2
2.	-5
3.	-2
TOTAL	-9
PROMEDIO	-3

Fuente: www.angelfire.com/cantina/direct/ev_est.doc

Elaboración propia

Gráfico N° 16: POSICIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: www.angelfire.com/cantina/direct/ev_est.doc

Elaboración propia

e. Trazar un vector direccional del origen de la matriz por el nuevo punto de intersección, ya que revelará el tipo de estrategia recomendable a seguir.

Nomenclatura:

- ⇒ **FF:** Fortaleza Financiera, recursos de la empresa. Análisis interno. Eje +Y
- ⇒ **VC:** Ventaja Competitiva. Análisis interno. Eje -X
- ⇒ **EA:** Estabilidad Ambiental. Análisis Externo. Eje -Y
- ⇒ **FI:** Fortaleza Industrial. Análisis Externo. Eje +X

INTENSIVA:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo de mercados
- Desarrollo de productos
- Integración hacia atrás
- Integración hacia delante
- Diversificación concéntrica

CONSERVADORA:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo de mercados
- Desarrollo de productos
- Diversificación concéntrica

DEFENSIVA:

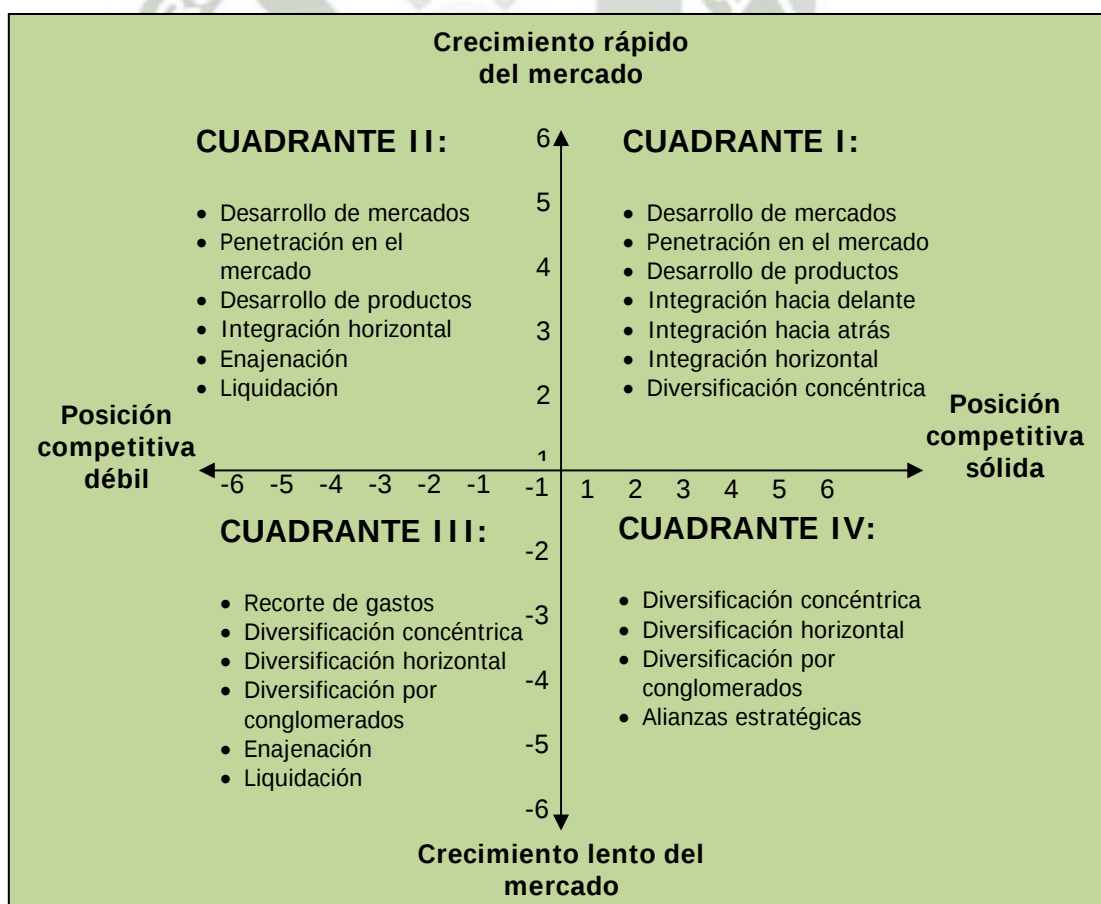
- Recorte de gastos
- Enajenación
- Liquidación
- Diversificación concéntrica

COMPETITIVA:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo de mercados
- Desarrollo de productos
- Integración hacia delante
- Integración horizontal
- Alianzas

6.6. Matriz De La Gran Estrategia: Esta matriz analiza la posición competitiva de la empresa y el crecimiento del mercado en que está compitiendo. La posición puede obtenerse a partir de la matriz del perfil competitivo (MPC) de la Etapa I. Ver **Gráfico N° 17, Matriz GE.**

Gráfico N° 17: MATRIZ GE



Fuente: www.angelfire.com/cantina/direct/ev_est.doc

Elaboración propia

6.7. Matriz Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas:

Esta matriz hace interactuar las fortalezas y debilidades encontradas en la matriz EFI con las oportunidades y amenazas de la matriz EFE. El objetivo es realizar acciones pro-activas para alcanzar una mejor posición competitiva. Ver **Cuadro N° 08**, Matriz FODA

Cuadro N° 08: MATRIZ FODA:

	FORTALEZAS (F) Lista de Fortalezas 1. 2. 3. ...	DEBILIDADES (D) Lista de Debilidades 1. 2. 3. ...
OPORTUNIDADES (O) Lista de Oportunidades 1. 2. 3. ...	Estrategias (FO) Utilizar las Fortalezas para aprovechar Oportunidades 1. 2. 3. ...	Estrategias (DO) Vencer las debilidades aprovechando Oportunidades 1. 2. 3. ...
AMENAZAS (A) Lista de Amenazas 1. 2. 3. ...	Estrategias (FA) Utilizar las Fortalezas para evitar Amenazas 1. 2. 3. ...	Estrategias (DA) Reducir al mínimo las debilidades para así evitar las amenazas 1. 2. 3. ...

Fuente: www.angelfire.com/cantina/direct/ev_est.doc

Elaboración propia

6.8. Matriz Cuantitativa De Planeación Estratégica (MCPE): Evalúa cada una de las estrategias posibles obtenidas en la etapa anterior, para ello las contrasta en cada uno de los factores internos y externos.

Nomenclatura:

⇒ **Valor:** Representa el porcentaje de impacto del factor interno (o externo) en la industria, son extraídos directamente de la matriz EFI y EFE, los porcentajes se dividen en 100% para internos y 100% para externos.

⇒ **CA:** Calificación de atracción, puntaje asignado al desempeño con respecto al factor evaluado de la estrategia en cuestión.

1: Mínimo desempeño

4: Máximo desempeño

Primero, se formula la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta es NO, no se adjudican calificaciones, pero si la respuesta es Sí, entonces se asigna la calificación de atracción a cada estrategia. La escala de calificaciones del atractivo es:

1: No atractiva **2:** Algo atractiva **3:** Bastante atractiva **4:** Muy atractiva

⇒ **TCA:** Total de calificación de atracción, es la ponderación entre la importancia del factor para la industria (Valor) por el desempeño de la estrategia en ese factor (CA).

⇒ **SPTA:** Suma del puntaje total del grado de atracción de la estrategia.

Cuadro N° 09: MATRIZ MCPE

FACTORES CLAVE	VALOR	ESTRATEGIA I		ESTRATEGIA II	
		CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades					
1. Oportunidad uno	0,15	4	0,6	1	0,15
2. Oportunidad dos	0,05	2	0,1	3	0,15
.....	0,10	3	0,3	2	0,2
Amenazas					
1. Amenaza uno	0,15	3	0,45	2	0,3
2. Amenaza dos	0,25	1	0,25	4	1
.....	0,30	2	0,6	3	0,9
TOTAL	1,00				
Fortalezas					
1. Fortaleza uno	0,5	1	0,5	4	2
2. Fortaleza dos	0,1	2	0,2	3	0,3
.....	0,05	4	0,2	1	0,05
Debilidades					
1. Debilidad uno	0,15	2	0,3	3	0,45
2. Debilidad dos	0,05	2	0,1	3	0,15
....	0,15	1	0,15	4	0,6
TOTAL	1,00				
SPTA			3,75		6,25

La estrategia II posee un desempeño mucho mejor que la estrategia I, por tal motivo se escoge esta.

Fuente: www.angelfire.com/cantina/direct/ev_est.doc
Elaboración propia

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

En el presente capítulo se analiza a la empresa desde una perspectiva moderna como lo es el modelo de negocios de Alexander Osterwalder.

1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Constitución

Fue constituida el 28 de Mayo del 2004, y actualmente está compuesta por 3 socios.

1.2 Localización

La sede principal se encuentra en la ciudad de Arequipa en el distrito de Miraflores, mientras que las sucursales también se encuentran en la ciudad de Arequipa y una en la provincia de Camaná.

1.3 Organización Jurídica

El tipo de organización jurídica con la que la empresa fue constituida e inscrita, fue como Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.).

1.4 Régimen de Actividad Económica: Clasificación CIIU

La Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) asignada a la empresa, es la siguiente:

51225: Venta al por mayor de pan, productos de confitería y pastas frescas.

1.5 Régimen Tributario

Cuenta con un Régimen Tributario General.

1.6 Evolución Histórica de la Empresa

La empresa Distribuciones Katya S.R.L. es una empresa fundada ya hace más de 5 años, aunque su presencia ya se encontraba en el mercado desde mucho

antes. Esta empresa es de capital peruano, y surgió tras un arduo trabajo y dedicación de los propietarios, así como el apoyo de un gran socio estratégico quien hasta el momento es el principal proveedor de la empresa.

Actualmente, la empresa posee sucursales tanto a nivel local como a nivel regional y con proyección a otras ciudades de la región sur del país.

2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

2.1 Misión, Visión, objetivos, metas, planes y programas de desarrollo y expansión de la empresa

La empresa no cuenta con una gestión formal, así como tampoco cuenta con una declaración clara de su visión, misión y objetivos.

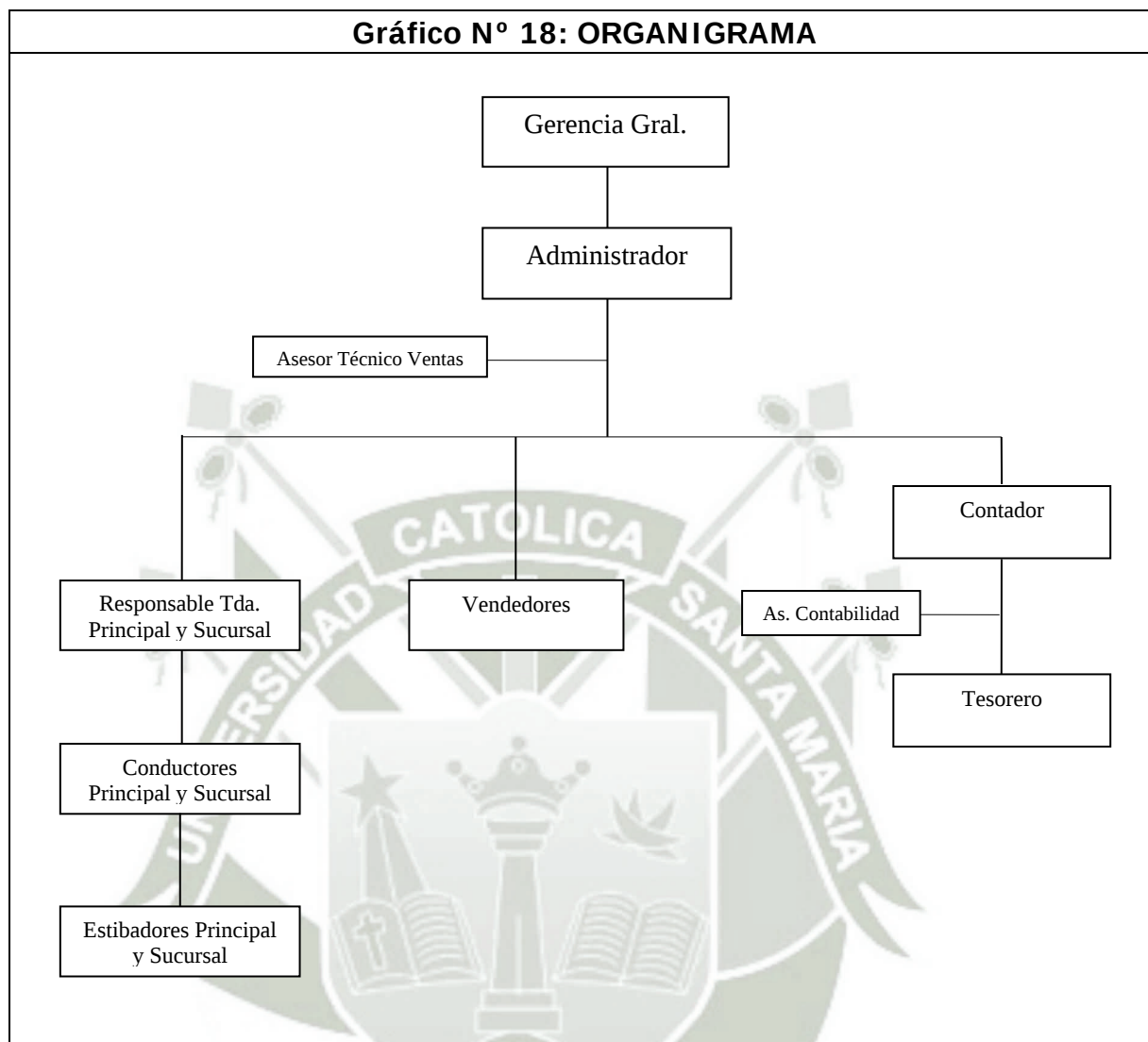
En cuanto a los objetivos de la empresa, no se encuentran plenamente definidos ya que esos objetivos los discute la gerencia y no se los transmite al resto de áreas. Los trabajadores no tienen claros sus objetivos por lo que solo se limitan a realizar sus funciones.

Por otro lado, no tiene planes empresariales en los cuales se reflejen los distintos objetivos de la empresa a corto, mediano ni largo plazo.

2.2 Estructura empresarial

Según lo analizado, la empresa posee una estructura simple, ya que el control y la toma de decisiones está en la Gerencia General, es decir esta área concentra el poder para la toma de decisiones. Las desventajas de este tipo de estructura es su limitada funcionalidad, como ante un aumento de personal, ya que centra las tomas de decisiones en un área específica como la gerencia y ante tiene ciertas dificultades en otras áreas las propuestas de solución o mejora, deben esperar a ser analizadas y aprobadas por la gerencia, esto genera una reacción lenta por parte de la empresa ante el mercado. Este es uno de los principales problemas que la empresa deberá superar para ser versátil, eficiente y flexible ante los diferentes cambios del mercado.

2.3 Descripción del organigrama



Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

2.4 Distribución de personal por áreas

La empresa tiene distribuido a su personal de la siguiente manera:

Gerencia.

- 01 Gerente.

Administración.

- 01 Administrador.

Contabilidad.

- 01 Contador.
- 01 Asistente en Contabilidad.

- 01 Tesorero.

Ventas.

- 03 Vendedores.
- 01 Asesor Técnico de Ventas.
- 04 Responsables de tienda.

Operaciones.

- 03 Conductores.
- 06 Estibadores.

Almacén.

- 01 Almacenero.

2.5 Políticas de personal

La empresa por ser una empresa pequeña en cuanto a personal, posee un proceso básico en políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal, por tener poca rotación de trabajadores, así mismo carece de programas de capacitación y entrenamiento al personal de la empresa.

• Reclutamiento

El reclutamiento se realiza según la especialización del puesto vacante; esto se hace a través de la publicación del puesto requerido en periódicos o por referidos directos de los trabajadores de la empresa o de la gerencia.

• Selección

- Este es el siguiente proceso luego del reclutamiento:
- Recepción de curriculums.
- Evaluación de la experiencia.
- Entrevista por parte de la gerencia.

• Contratación

El personal seleccionado es contratado por la gerencia. Es aquí donde se estipula el sueldo a percibir y el tiempo que estará a prueba.

Una vez terminado el tiempo al cual estuvo siendo evaluado a prueba; que generalmente es un mes, el personal pasa a formar parte de planillas o según su desenvolvimiento se le renueva el contrato, y en caso de algún factor en

contra no se le renueva, por lo que se retorna a los procesos de reclutamiento o selección.

- **Integración del contratado.**

Una vez contratada la persona idónea para el puesto es presentada a los demás trabajadores del área y al resto del personal; a su vez se le indica las funciones que deberá cumplir.

El personal nuevo recibe todo el apoyo necesario en especial de su grupo de trabajo, intentando mantener así un clima laboral agradable y de confianza.

- **Capacitación y entrenamiento.**

El personal con el que cuenta la empresa tiene un nivel de experiencia medio en promedio, por ello que la capacitación debería ser de manera íntegra; lo cual es uno de los puntos críticos de la empresa; cabe mencionar que se realizan talleres de capacitación al personal por parte del principal proveedor, siendo estas capacitaciones de carácter técnico en manejo de los productos y cuya asistencia es muchas veces poco concurrida por parte de la fuerza de ventas quienes deberían ser los más interesados en este taller.

Este desinterés por parte de la fuerza de ventas puede ser por falta de motivación del personal, a quienes se les debe hacer un test para ver si están acordes con los objetivos de la empresa.

En cuanto al entrenamiento del personal, todo personal nuevo es entrenado por alguien del área quien le enseña todas las funciones del puesto y demás aspectos que este implica.

Este es un punto sobre el que hay que trabajar bastante para poder ser competitivos en el mercado ya que como se mencionó cada vez las empresas son más especializadas.

- **Control y registros.**

La empresa no cuenta con un registro formal para controlar al personal, como tarjetas de asistencia. El control de personal se realiza de manera visual a cargo del contador de la empresa quien escribe la hora de ingreso en una planilla de todo el personal. Caso aparte son los encargados de la tiendas sucursales a quienes se les llama por teléfono para verificar su hora de asistencia.

- **Vacaciones.**

Los trabajadores tendrán derecho a 30 días calendarios de descanso por concepto de vacaciones las cuales son pagadas por cada año completo de servicios, las que serán fijadas según acuerdo con la persona encargada de personal que en este caso es el contador de la empresa. Cabe resaltar que dichas vacaciones son coordinadas también dependiendo el requerimiento de temporada de la empresa.

No se podrá reducir el descanso vacacional ni acumular las vacaciones anuales, salvo acuerdo mutuo entre la empresa y el trabajador.

- **Permisos, Licencias y Descansos.**

Los permisos son ausencias permitidas durante las horas de trabajo por casos de emergencias debidamente justificadas y aprobadas por la Gerencia.

Las licencias son ausencias justificadas por índole personal que se conceden al trabajador por uno o más días y que proceden a su aprobación por la Empresa si están debidamente justificadas y reguladas por las leyes laborales vigentes del ministerio de trabajo como las licencias por enfermedad o maternidad.

Los descansos son las ausencias reguladas y justificadas por salud con previa indicación médica y respaldada por un certificado médico.

- **Ascensos y Promociones.**

Dada la política de la empresa estos se darán según las posibilidades y los requerimientos en ese momento para el beneficio de la empresa y de los trabajadores.

- **Administración Salarial.**

La administración salarial se da según el cargo que se desempeña, de acuerdo al tiempo de servicio.

El pago del personal es percibido cada mes y de acuerdo a ley reciben gratificaciones en los meses de Julio y Diciembre equivalente a la remuneración de cada mes. A su vez la empresa cumple con el depósito de la compensación por tiempo de servicios (CTS) y AFP los cuales son entregados a los trabajadores y depositados en la AFP respectiva.

- **Atención de quejas y reclamos.**

Las quejas y reclamos que puedan surgir son recibidas por las áreas respectivas los cuales son consultados y resueltos por la gerencia de la empresa dando solución según sea el caso. La gerencia tiene la autonomía de cambiar los hechos que provoquen reclamos, de tal manera que ambas partes no se vean afectadas, procurando que exista un alto grado de comunicación y beneficio para ambos.

- **Sanciones.**

Las sanciones que imparte la empresa ante un hecho o conducta inapropiada, van desde una amonestación verbal, escrita o llamada de atención hasta una sanción económica y en caso de ser necesario rescindir de sus servicios.

- **Conflictos**

De ocurrir algún conflicto, dependerá de la gerencia y las partes afectadas para determinar la mejor solución al inconveniente presentado.

- **Horario de trabajo**

El horario de trabajo de la empresa es el siguiente:

Área de gerencia.

De lunes a viernes: 8:00 a.m. – 6:00 p.m.

Existiendo un intervalo de 1 hora para el almuerzo el cual es tomado de manera alterna para así contar con el personal necesario para la atención al cliente.

Área de contabilidad.

De lunes a viernes: 8:00 a.m. – 7:00 p.m.

Los sábados: 8:00 a.m. – 1:00 p.m.

Existiendo un intervalo de 1 hora para el almuerzo el cual es tomado de manera alterna para así contar con el personal necesario para la atención al cliente.

Área de ventas:

De lunes a viernes: 8:00 a.m. – 7:00 p.m.

Los sábados: 8:00 a.m. – 4:00 p.m.

Existiendo un intervalo de 1 hora para el almuerzo el cual es tomado de manera alterna para así contar con el personal necesario para la atención al cliente.

Área de operaciones.

De lunes a viernes: 8:00 a.m. – 7:00 p.m.

Los sábados: 8:00 a.m. – 4:00 p.m.

Existiendo un intervalo de 1 hora para el almuerzo el cual es tomado de manera alterna para así contar con el personal necesario para la atención al cliente.

Área de almacén.

De lunes a viernes: 8:00 a.m. – 7:00 p.m.

Los sábados: 8:00 a.m. – 4:00 p.m.

Existiendo un intervalo de 1 hora para el almuerzo el cual es tomado de manera alterna para así contar con el personal necesario para la atención al cliente.

- **Archivo de personal.**

La empresa lleva un expediente de cada uno de los trabajadores que laboran en ella, en dicho expediente no solo se encuentra la ficha de datos (nombre, dirección, teléfono, etc.) sino que además contiene el currículum vitae de cada trabajador con copias de las certificaciones obtenidas por el trabajador, así como copias de algunos documentos personales.

2.6 Evaluación de personal.

La empresa no cuenta con programas establecidos de evaluación del desempeño laboral.

La única área donde se le mide su rendimiento al personal es el área de ventas la cual consiste en asignarles una cantidad específica de los productos con los que la empresa tiene que llegar a una cuota pactada con el proveedor.

La evaluación consiste en el seguimiento de sus ventas, realizando un seguimiento semanal presentando un informe el que se evalúa junto con la gerencia.

2.7 Relaciones laborales.

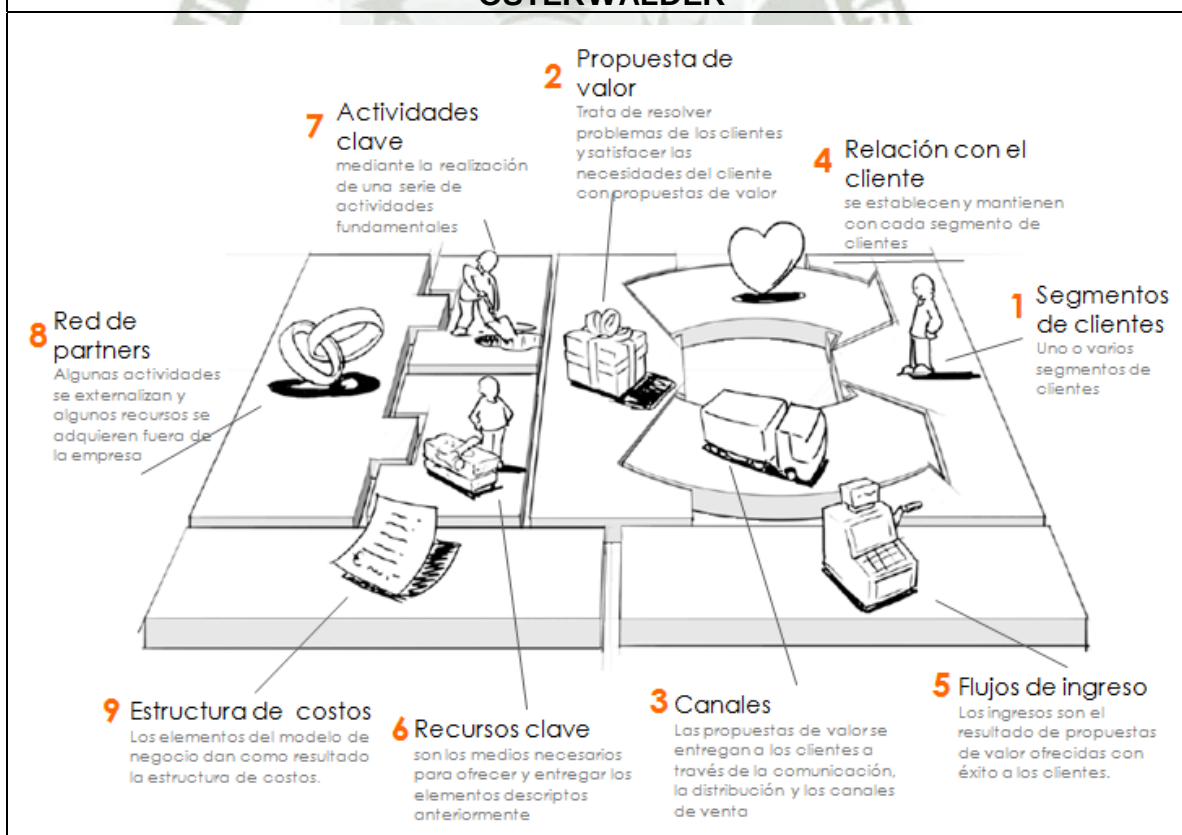
Los trabajadores no cuentan con un sindicato, pero aun así la gerencia acepta quejas y reclamos, siendo los mismos en escuchar y resolver estas quejas o reclamos, aunque éstos son muy eventuales y no severos; por lo que se percibe un clima laboral estable.

Por otro lado, la gerencia en su afán de mejorar las relaciones laborales realiza cada cierto tiempo y en ocasiones especiales, actividades de integración entre el personal de la empresa.

3 DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL MODELO DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA USANDO EL MODELO DE NEGOCIOS DE ALEXANDER OSTERWALDER

En el presente punto se empezará a evaluar a la empresa distribuidora según el modelo de negocios de Alexander Osterwalder. Este modelo es una propuesta moderna y didáctica de cómo debe ser un modelo de negocios actual y como una empresa se puede reinventar según el modelo de Alexander Osterwalder. A continuación se muestran los nueve bloques que conforman dicho modelo de negocios.

Gráfico N° 19: ESQUEMA DEL MODELO DE NEGOCIOS DE ALEXANDER OSTERWALDER



Fuente: <http://www.google.com.pe/Business Model Generation>.

Elaboración: Propia.

Podemos decir que la empresa nunca se planteó un modelo de negocios, por ser esta una propuesta moderna; y porque además su crecimiento solo se debió a las necesidades del mercado que requería en ese instante. Por lo tanto, para la evaluación de la empresa se seguirá el procedimiento planteado por Alexander Osterwalder que proporciona preguntas en sus nueve bloques que son de ayuda para la descripción de los mismos.

3.1 CLIENTES.

Como se mencionó anteriormente el modelo de Alexander Osterwalder menciona algunas preguntas que son de apoyo para resolver los diferentes aspectos de su modelo. Las preguntas para este punto se presentan a continuación.

- ¿Quiénes son los clientes más importantes?
- ¿Para quiénes se está creando valor?
- ¿Cuáles son los segmentos más importantes que tiene la empresa?

A continuación se muestra el lugar de los clientes en el modelo de negocios de Alexander Osterwalder.

Gráfico N° 20: ESQUEMA DEL MODELO DE NEGOCIOS DE ALEXANDER OSTERWALDER BLOQUE DE CLIENTES



Fuente: <http://www.google.com.pe/Business Model Generation>.

Elaboración: Propia.

Realizado el FOCUS GROUP con el equipo se obtuvieron las siguientes respuestas:

1. *¿Quiénes son los clientes más importantes?*
 - ❖ *Público en general*
 - ❖ *Clientes de abarrotes*
 - ❖ *Panaderías*
 - ❖ *Pastelerías*
 - ❖ *Panaderías y Pastelerías*
2. *¿Para quién se está creando valor?*
 - ❖ *Público en general*
 - ❖ *Clientes de abarrotes*
 - ❖ *Panaderías*
 - ❖ *Pastelerías*
 - ❖ *Panaderías y Pastelerías*
3. *¿Cuáles son los segmentos más importantes que tiene la empresa?*
 - ❖ *Público en general*
 - ❖ *Clientes de abarrotes*
 - ❖ *Panaderías*
 - ❖ *Pastelerías*
 - ❖ *Panaderías y Pastelerías*

Según el cuestionario que se realizó en el Focus Group se mencionaron diferentes segmentos de clientes, de lo que se necesitará hacer un análisis para determinar y corroborar dichas aseveraciones.

Por lo tanto se hará un análisis de las ventas para identificar y corroborar quienes son los clientes de mayor importancia para la empresa.

Por lo que a continuación se mostrará que los productos más vendidos son los del rubro de panadería y pastelería, por lo que podemos identificar quienes serán los principales clientes que son los de panadería y pastelería.

**Cuadro N° 10: PRODUCTOS MÁS CONSUMIDOS SEGUN PORCENTAJES
DEL VOLUMEN DE VENTAS:**

N°	Cliente / Proveedor	%	% ACUM.
1	HARINA BLANCA NIEVE EXTRA	16.63%	16.63%
2	HARINA NICOLINI ESPECIAL PAPEL	14.84%	31.47%
3	HARINA BLANCA NIEVE ESPECIAL x 50 KG	12.42%	43.89%
4	HARINA VICTORIA A PAPEL	12.23%	56.12%
5	HARINA MOLITALIA ESPECIAL 50 KG PAPEL	7.83%	63.95%
6	HARINA NICOLINI CLASICA EXTRA SUR P	7.61%	71.56%
7	HARINA VICTORIA LABRANZA TELA	3.55%	75.11%
8	HARINA MOLITALIA ESPECIAL TELA	3.10%	78.20%
9	MANTECA FAMOSA	2.90%	81.10%
10	CREMA PANISUAVE X 10 KILOS	2.60%	83.70%
11	HARINA NICOLINI PULSO SUR T X 50 K	1.52%	85.22%
12	HARINA MERCEDES EXTRA CLASICA TALEGA	0.98%	86.20%
13	MANTECA TROPICAL MANPAN	0.95%	87.16%
14	MARGARINA PRIMAVERA MULTIUSOS X 8KLS	0.86%	88.01%
15	EXPERTA PRE MEZCLA KEKE X 10 KG	0.83%	88.84%
16	EXPERTA PRE MEZCLA KEKE INDUSTRIAL x 25 KG	0.54%	89.38%
17	EXPERTA PRE MEZCLA PANETON X 25 KG	0.44%	89.83%
18	HARINA NICOLINI EXTRA CLASICA SUR	0.31%	90.14%
19	EXPERTA PRE MEZCLA PAN YEMA X 25 KG	0.31%	90.44%
20	MARGARINA REGIA MULTIUSOS	0.26%	90.70%
21	EXPERTA PRE MEZCLA MUFFINS	0.24%	90.94%
22	HARINA NICOLINI PASTELERA COMERCIAL	0.22%	91.16%
23	HARINA MERCEDES PC/RAFIA TIPO 2	0.22%	91.38%
24	EXPERTA PRE MEZCLA BIZCOCHO 25 KG	0.22%	91.60%
25	EXPERTA PRE MEZCLA TORTA CHOCOLATE X 10 KG.	0.21%	91.81%
26	EXPERTA PRE MEZCLA PANETON PREMIUM C/E	0.19%	92.00%
27	EXPERTA PRE MEZCLA BIZCOCHUELO X 10 KG	0.19%	92.19%
28	EXPERTA PRE MEZCLA CIABATTA X 25 K	0.14%	92.33%

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Cabe mencionar lo siguiente:

- La mayoría de clientes a los cuales se dirige la empresa que son de panadería y pastelería consumen también los siguientes productos como mantecas, margarinas y pre mezclas, los cuales junto con las harinas generan mayor rentabilidad para la empresa.
- Algunos clientes tienen local propio donde venden otros productos de primera necesidad a sus clientes finales como aceites, fideos y otros.

Haciendo un seguimiento de cómo es que la empresa segmenta e identifica a sus clientes es de la siguiente manera:

Cuadro N° 11: CLIENTES SEGÚN TIENDAS:

TIENDA	CLIENTES	%
PRINCIPAL	298	57%
SUCURSAL 1T	106	20%
SUCURSAL 2S	64	12%
SUCURSAL 3C	51	10%
TOTAL	519	

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior la empresa los segmenta o los identifica según la tienda que los atiende y en el caso de tienda principal están considerados los clientes de los vendedores de campo.

Gráfico N° 21: IDENTIFICACION DE PRINCIPALES CLIENTES QUE SON LOS DE PANADERÍA Y PASTELERÍA


Fuente: Empresa Distribuidora

Elaboración: Propia.

Conclusión.

- La empresa tiene como principales clientes a las panaderías y pastelerías quienes compran el 92.98% de las ventas en general.
- La tienda principal tiene el 57% de los clientes ya que están considerados los clientes de los vendedores de campo.
- La empresa tiene una segmentación de los clientes según la persona de ventas que los atiende (vendedores o responsables tienda).
- Los clientes tal vez no perciban la diferenciación de los servicios de la empresa.

3.2 PROPUESTA DE VALOR.

En este punto; tal vez el más relevante en el modelo de negocios de Alexander Osterwalder plantea las siguientes preguntas como ayuda para identificar la propuesta de valor:

- ¿Cuál es la oferta de valor distintiva?
- ¿Qué valor se ofrece a los clientes?
- ¿Cuál de los problemas de los clientes se ayuda a resolver?
- ¿Qué necesidades de los clientes se cumplen?
- ¿Qué paquetes de productos y servicios se ofrece a cada segmento de clientes?

A continuación se muestra el gráfico de la propuesta de valor en el modelo de negocios de Alexander Osterwalder.

Gráfico N° 22: ESQUEMA DEL MODELO DE NEGOCIOS DE ALEXANDER OSTERWALDER BLOQUE DE PROPUESTA DE VALOR



Fuente: <http://www.google.com.pe/Business Model Generation>.

Elaboración: Propia.

Del Focus Group se obtuvo la siguiente información:

4. *¿Cuál es la oferta de valor distintiva?*
 - ❖ *Precios*
 - ❖ *Promociones*
 - ❖ *Regalos*
 - ❖ *Venta al contado y crédito*

- ❖ *Entrega de productos a domicilio*
- ❖ *Visita de vendedores a clientes*
- ❖ *Tiendas en distintas zonas de la ciudad*

5. *¿Cuál de los problemas de los clientes se ayuda a resolver?*

- ❖ *Tiempo*
- ❖ *Dinero*
- ❖ *Ambos*
- ❖ *Producir con productos de calidad*
- ❖ *Mejoramiento de procesos*
- ❖ *Crecimiento del negocio*

6. *¿Qué paquetes de productos y servicios se ofrece a cada segmento de clientes?*

- ❖ *Precios*
- ❖ *Promociones*
- ❖ *Regalos*
- ❖ *Venta al contado y crédito*
- ❖ *Entrega de productos a domicilio*
- ❖ *Visita de vendedores a clientes*

Analizando la siguiente información de la propuesta de valor se tiene:

Cuadro N° 12: ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE VALOR.

CARACTERISTICAS	DEX	OTROS MAYORISTAS	EMPRESA
OFERTA DE VALOR DISTINTIVA			
Precios	X	X	X
Promociones	X	X	X
Regalos	X	X	X
Venta al contado y crédito	X	X	X
Entrega de productos a domicilio	X	X	X
Visita de vendedores a clientes	X		X
Tiendas en distintas zonas de la ciudad			X
PROBLEMAS A RESOLVER DE CLIENTES			
Tiempo	X	X	X
Dinero	X	X	X
Tiempo y Dinero	X	X	X
Mejoramiento de proceso	X	X	X
Crecimiento del negocio			

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Como se ve, al analizar las respuestas del Focus Group se ve que:

- La oferta de valor distintiva actual son las tiendas físicas en distintas zonas de la ciudad ya que la competencia solo tiene una tienda principal de donde salen a realizar su distribución de productos.
- Otra oferta de valor distintiva es la visita de vendedores de campo a los clientes, quienes además pueden captar más clientes y están a la expectativa del mercado.
- Si bien es cierto que la DEX también cuenta con visita de vendedores estos también deben llegar a clientes de consumo masivo y no se especializan en los clientes de panadería y pastelería.
- Por otro lado en los problemas que se ayudan a resolver están en igual condición con los demás competidores, más en una de las respuestas luego de debatirla es que se llegó a la conclusión que "crecimiento del negocio" nadie se encarga de desarrollar dicho aspecto.

Si bien es cierto que la propuesta de valor, es el aspecto más relevante del modelo de negocios; el cual de la información recogida; tal vez podemos darnos cuenta que no es del todo valorado por los clientes ya que no existe una propuesta de valor diferente que vaya con sus necesidades actuales.

A continuación se muestra el gráfico con los que se realizaría la propuesta de valor.

Gráfico N° 23: ATENCIÓN EN TIENDAS Y POR LA FUERZA DE VENTAS



Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Conclusión.

- La propuesta de valor actual que tiene la empresa son las tiendas físicas en distintas zonas de la ciudad y la visita de vendedores de campo.
- Los problemas que se ayudan a resolver son los de ahorro en tiempo y dinero, así como una comodidad más cercana para ser atendido.

3.3 CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.

Aquí se describe como una empresa comunica, alcanza y llega a su segmento de clientes para entregar la propuesta de valor.

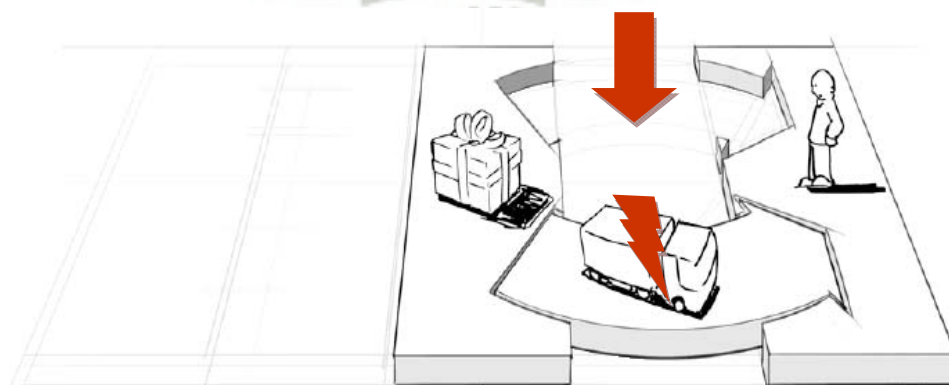
En este punto se va a entrar a evaluar lo siguiente:

- ¿Cómo se entrega la propuesta de valor al cliente?
- ¿A través de que canales quieren nuestros clientes que accedamos a ellos?
- ¿Cómo se llega a ellos ahora?
- ¿Cómo se integran nuestros canales? ¿Cuáles funcionan mejor? ¿Cuáles son más rentables?
- ¿Cómo se integran a la rutina de los clientes?

A continuación se muestra el gráfico de comunicación y distribución.

Gráfico N° 24: ESQUEMA DEL MODELO DE NEGOCIOS DE ALEXANDER OSTERWALDER BLOQUE DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

El bloque de COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN



Fuente: <http://www.google.com.pe/Business Model Generation>.

Elaboración: Propia.

De los resultados del Focus Group se obtuvo las siguientes respuestas:

7. *¿Cómo se entrega la propuesta de valor al cliente?*

- ❖ *Móviles de reparto.*
- ❖ *Vendedores en moto*
- ❖ *Tiendas en diferentes puntos*
- ❖ *Visita de la gerencia*

8. *¿Cuáles funcionan mejor?*

- ❖ *Móviles de reparto.*
- ❖ *Vendedores en moto*
- ❖ *Tiendas en diferentes puntos*
- ❖ *Visita de la gerencia*

Como se ve de las respuestas obtenidas del Focus Group, al comparar con la Propuesta de Valor actual de la empresa se menciona a los vendedores de campo y a las tiendas físicas que hay en algunos puntos de la ciudad.

Hay que mencionar también que la propuesta de valor debe ir acompañada o respaldada de actividades que apoyen y refuercen dicha propuesta.

Dichas actividades son:

- Comunicación.
- Distribución.

Comunicación.

En cuanto a los canales de comunicación la empresa llega a los clientes por medio de:

- Vendedores de campo.
- Tiendas.
- Conductores.

Cuadro N° 13: CANALES DE COMUNICACIÓN:

CANALES	CANTIDAD	UNIDAD
Vendedores de campo	3	Moto
Tiendas	4	Local
Conductores	3	Camión

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Como se ve en el cuadro los vendedores cuentan con movilidad brindada por la empresa lo que es muy beneficioso para sus objetivos ya que incluso se les da gasolina, así mismo hay que indicar que los vendedores de campo se encuentran en la ciudad de Arequipa.

Cuadro N° 14: CLIENTES SEGÚN CANALES COMUNICACION:

CANALES	CLIENTES	PORCENTAJE
Vendedores	221	42.6%
Tiendas	298	57.4%
TOTAL	519	100.0%

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

En este último cuadro se ve que los vendedores cubren más del 40% de clientes por lo que es un canal muy fuerte para la empresa por el cómo llegaría al mercado.

Los temas que la empresa comunica a los clientes son:

- Precios.
- Promociones.
- Talleres masivos realizados por el principal proveedor.
- Servicio de asesoría técnica por parte del principal proveedor.

Todos estos temas son transmitidos principalmente por los vendedores y los responsables de tienda, también son de conocimiento por parte de los conductores.

Distribución.

En cuanto a la distribución la empresa tiene el siguiente personal quienes permiten la realización de esta actividad.

Cuadro N° 15: PERSONAL RESPONSABLE DE DISTRIBUCION:

PERSONAL	CANTIDAD
Conductores	3
Estibadores	6
Almacén	1

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Al observar el cuadro se debe especificar que dos conductores se encuentran en la ciudad de Arequipa con cinco estibadores y el responsable de almacén, mientras que el otro conductor junto a un estibador se encuentran en la ciudad de Camaná.

Respecto a los medios de distribución la empresa cuenta con tres camiones y una combi en la ciudad de Arequipa, mas una combi en la ciudad de Camaná todos ellos para reparto de productos.

Dichas móviles de distribución se representan en el cuadro a continuación.

Cuadro N° 16: MEDIOS DE DISTRIBUCIÓN:

MOVILES	CAPACIDAD (TN)	SACOS (Unidades)
Camión Mitsubishi	5,0	100
Camión Hyundai	5,0	100
Camión Hino	5,0	100
Combi Mitsubishi	1,2	24
Combi Hyundai	1,2	24

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Hay que mencionar que los camiones se encuentran en la ciudad de Arequipa mientras que una de las combis se encuentra en la ciudad de Arequipa y la otra en la ciudad de Camaná

A continuación se muestran los medios de comunicación y distribución.

Gráfico N° 25: MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN RESPONSABLES DE TIENDAS, FUERZA DE VENTAS Y LOS CAMIONES DE REPARTO



Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Conclusión:

- En cuanto a los canales de comunicación la empresa tiene una importante participación de clientes con los vendedores de campo 42.6% de los clientes mientras que con las tiendas un 57.4% de clientes.
- En los medios de distribución la empresa cumple de una manera aceptable las entregas de los productos según los pedidos que tiene con los camiones (5,0 Tn = 100 Sacos) y las combis (1,2 Tn = 24 Sacos).

3.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES.

En la relación con los clientes se describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico. Las relaciones pueden ser motivadas por: adquirir nuevos clientes, retener clientes o incrementar ventas.

En este aspecto se tomará las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de vínculo creamos con el cliente?
- ¿Qué tipo de relación esperan nuestros clientes?
- ¿Qué relaciones hemos establecido?
- ¿Cuánto nos cuestan? ¿Cómo se integran en el modelo de negocio?

Gráfico N° 26: ESQUEMA DEL MODELO DE NEGOCIOS DE ALEXANDER OSTERWALDER BLOQUE DE RELACIÓN CON LOS CLIENTES



Fuente: <http://www.google.com.pe/Business Model Generation>.

Elaboración: Propia.

Del Focus Group haciendo referencia a este tema se obtuvo las siguientes respuestas:

9. *¿Qué tipo de vínculo se está creando con el cliente?*

- ❖ *Vínculo estructural*
- ❖ *Vínculo comercial*
- ❖ *Vínculo basado en la marca*
- ❖ *Vínculo actitudinal*
- ❖ *Vínculo personal*

10. *¿Qué relaciones se ha establecido con el cliente?*

- ❖ *Relación de asistencia personal*
- ❖ *Relación de asistencia personal exclusiva*
- ❖ *Relación de comunidades*
- ❖ *Relación de creación colectiva*

Haciendo referencia a los tipos de vínculo que tiene la empresa para validar las respuestas mencionadas, se analizó los siguientes resultados mostrados en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 17: VÍNCULOS ESTABLECIDOS CON LOS CLIENTES.

VÍNCULOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Vínculo estructural	1	8.3%
Vínculo comercial	6	50.0%
Vínculo basado en la marca	1	8.3%
Vínculo actitudinal	1	8.3%
Vínculo personal	3	25.0%
TOTAL	12	100.0%

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Haciendo referencia al tipo de relación con el cliente se tiene:

Cuadro N° 18: RELACIONES ESTABLECIDAS CON LOS CLIENTES.

RELACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Relación de asistencia personal	6	50.0%
Relación de asistencia personal exclusiva	4	33.3%
Relación de comunidades	1	8.3%
Relación de creación colectiva	1	8.3%
TOTAL	12	100.0%

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Como se muestra el tipo de relación que se ha establecido con los clientes es de asistencia personal es decir que simplemente lo asiste en el proceso de ventas y post venta. Mientras que el servicio de asistencia exclusiva hace referencia a una atención personalizada por parte de la empresa para con el cliente.

Conclusión:

- La relación que la empresa tiene con los clientes es de asistencia personal la cual no colma del todo las expectativas de los clientes ya que presentan reclamos y mayores requerimientos.
- El vínculo que se tiene es un vínculo comercial en el que el cliente decide a quien comprar.

3.5 FUENTES DE INGRESOS.

Como fuentes de ingresos representa la caja que la empresa genera, proveniente de los distintos segmentos de clientes y de los distintos puntos de venta.

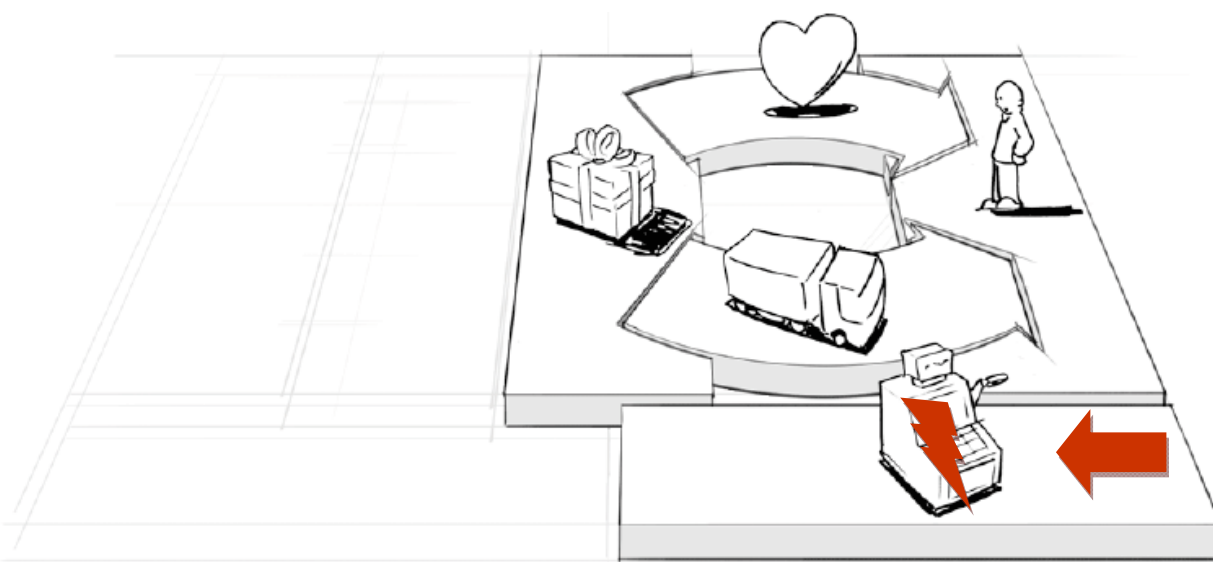
En este aspecto se tomara las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto están dispuestos a pagar por la propuesta de valor?
- ¿Cuál es el valor que nuestros clientes están dispuestos a pagar?
- ¿Actualmente cual se paga? ¿Cómo?
- ¿Cómo prefieren pagar?
- ¿Cuál es el aporte de las fuentes de ingresos al total?

A continuación se presenta el lugar que ocupa dicho aspecto en el modelo de Alexander Osterwalder.

**Gráfico N° 27: ESQUEMA DEL MODELO DE NEGOCIOS DE ALEXANDER
OSTERWALDER BLOQUE DE FLUJO DE LOS INGRESOS**

El bloque de FLUJO DE LOS INGRESOS



Fuente: <http://www.google.com.pe/Business Model Generation>.

Elaboración: Propia.

Del Focus Group se obtuvo la siguiente información.

11. *¿Cuánto están dispuestos a pagar por la propuesta de valor?*

- ❖ *Contado*
- ❖ *Crédito 10 días recargo del 0.5%*
- ❖ *Crédito 20 días recargo del 1.0%*

Según la información recabada se analizará los ingresos que tiene la empresa que son realizados por las ventas, dichas ventas son canceladas al contado o de requerirlo el cliente a crédito.

Los ingresos mostrados en los años 2010 y 2011 respecto a las tiendas se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 19: VENTAS EN SOLES SEGÚN TIENDAS:

TIENDA	AÑO				INCREMENTO HORIZONTAL
	Ventas 2010	% Vertical	Ventas 2011	% Vertical	
PRINCIPAL	7,290,798.3	64%	8,678,011.7	65%	119.0%
SUCURSAL 1T	1,161,289.6	10%	1,294,541.0	10%	111.5%
SUCURSAL 2S	627,781.2	6%	714,803.4	5%	113.9%
SUCURSAL 3C	2,331,942.6	20%	2,600,971.2	20%	111.5%
TOTAL	11,411,811.7	100%	13,288,327.3	100%	116.4%

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

A continuación, se muestran los porcentajes que representan los ingresos de los principales productos como lo son las harinas industriales.

Cuadro N° 20: VENTAS SEGÚN PRODUCTOS EN EL AÑO 2011:

N°	Cliente / Proveedor	%	% Acum.
1	HARINA BLANCA NIEVE EXTRA	16.6%	16.6%
2	HARINA NICOLINI ESPECIAL PAPEL	14.8%	31.5%
3	HARINA BLANCA NIEVE ESPECIAL x 50 KG	12.4%	43.9%
4	HARINA VICTORIA A PAPEL	12.2%	56.1%
5	HARINA MOLITALIA ESPECIAL 50 KG PAPEL	7.8%	63.9%
6	HARINA NICOLINI CLASICA EXTRA SUR P	7.6%	71.6%
7	HARINA VICTORIA LABRANZA TELA	3.5%	75.1%
8	HARINA MOLITALIA ESPECIAL TELA	3.1%	78.2%
9	HARINA NICOLINI PULSO SUR T X 50 K	1.5%	79.7%
10	HARINA MERCEDES EXTRA CLASICA TALEGA	1.0%	80.7%
11	HARINA NICOLINI EXTRA CLASICA SUR	0.3%	81.0%
12	HARINA NICOLINI PASTELERA COMERCIAL	0.2%	81.2%
13	HARINA MERCEDES PC/RAFA TIPO 2	0.2%	81.5%
14	HARINA DOÑA MECHE RAFIA	0.1%	81.6%
15	HARINA MERCEDES ESPECIAL	0.1%	81.6%
16	AZUCAR RUBIA CASA GRANDE	3.0%	84.6%
17	MANTECA FAMOSA	2.9%	87.5%
18	CREMA PANISUAVE X 10 KILOS	2.6%	90.1%
19	MANTECA TROPICAL MANPAN	1.0%	91.1%
20	MARGARINA PRIMAVERA MULTIUSOS X 8KLS	0.9%	91.9%
21	EXPERTA PRE MEZCLA KEKE X 10 KG	0.8%	92.8%
22	EXPERTA PRE MEZCLA KEKE INDUSTRIAL x 25 KG	0.5%	93.3%
23	EXPERTA PRE MEZCLA PANETON X 25 KG	0.4%	93.7%
24	ACEITE CIL x 20 Lt.	0.4%	94.2%
25	ACEITE COCINERO X 20 LT BLD	0.3%	94.5%
26	AZUCAR BLANCA NACIONAL	0.3%	94.8%
27	SAL MARINA x 24 KILO	0.3%	95.1%

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

De las ventas mostradas en el 2011 se ve que las harinas industriales son un 81.6% de las ventas totales, es decir subieron ya que el 2010 representaban un 80.1% de las ventas totales.

A continuación se muestra el porcentaje que representan las ventas a contado y a crédito.

Cuadro N° 21: PORCENTAJE DE VENTAS AL CONTADO Y CRÉDITO:

TIENDA	VENTAS 2011	Contado	Venta Contado	Crédito	Venta Crédito
PRINCIPAL	8,678,011.7	86.6%	7,512,988.6	13.4%	1,165,023.1
SUCURSAL 1T	1,294,541.0	88.2%	1,141,785.2	11.8%	152,755.8
SUCURSAL 2S	714,803.4	90.1%	644,037.8	9.9%	70,765.5
SUCURSAL 3C	2,600,971.2	85.8%	2,231,633.3	14.2%	369,337.9
TOTAL	13,288,327.3	87.7%	11,649,710.4	12.3%	1,638,616.9

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Según el análisis de datos se ve que las ventas a contado representan un 87.7% de las ventas y un 12.3% las ventas a crédito.

Conclusión:

- Las ventas aumentaron en un 16.4% respecto del año 2010 al 2011.
- Los productos de panadería y pastelería representan más del 80% como las harinas que son casi el 82% de las ventas en el año 2011.
- Las ventas a contado representan un 87.7% de las ventas totales con lo cual se cubre el costo de los principales productos como lo son las harinas.
- Los créditos que se hacen efectivo dentro del mes representan el 76.5% del monto de créditos en total, lo que ayuda a cubrir el resto de compras y obligaciones internas.
- Las ventas a crédito tienen un índice de crédito relativamente alto de 12.3% esto surge como necesidad de coberturar un mayor mercado ya que hay clientes que necesitan dicho crédito.

3.6 RECURSOS CLAVE.

Como recursos clave la empresa considera los elementos más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione.

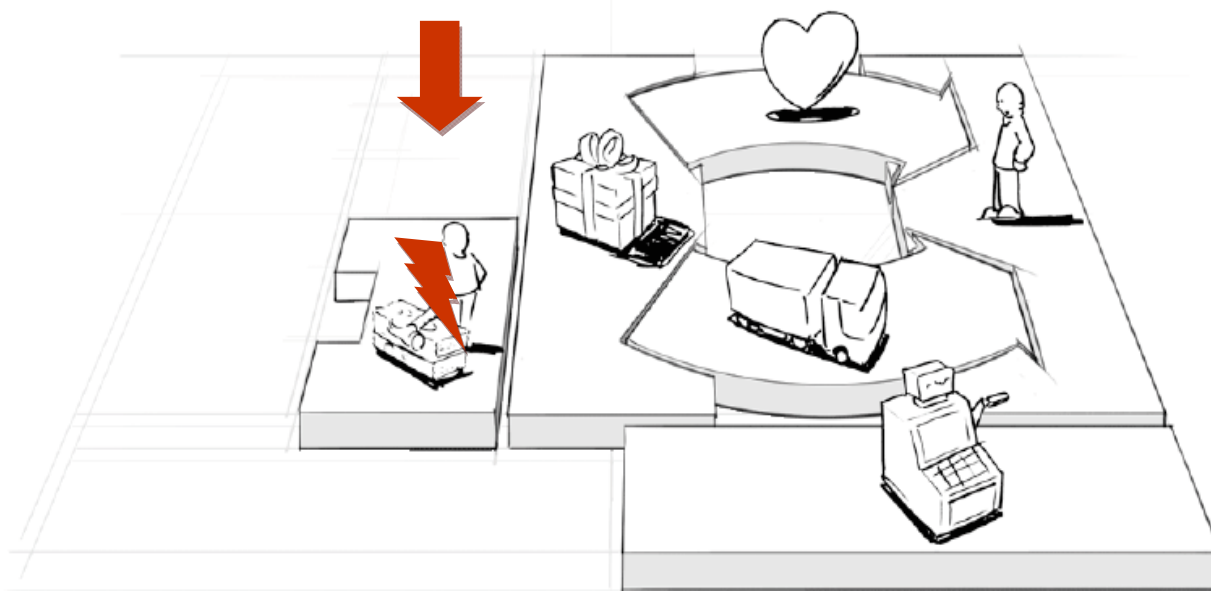
En este aspecto se tomará de apoyo las siguientes preguntas:

- ¿Qué recursos necesitamos para generar la propuesta de valor, hacerla llegar al cliente, relacionarnos con el cliente y generar ingresos?
- ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Cuáles requieren los canales de comunicación y distribución?
- ¿Cuál es la relación con los clientes?
- ¿Cuál es nuestros flujos de ingresos?

A continuación se muestra el grafico de Recursos Clave en el modelo de negocios.

Gráfico N° 28: ESQUEMA DEL MODELO DE NEGOCIOS DE ALEXANDER OSTERWALDER BLOQUE DE RECURSOS CLAVE

El bloque de RECURSOS CLAVE



Fuente: <http://www.google.com.pe/Business Model Generation>.

Elaboración: Propia.

Según la información obtenida en el Focus Group se tiene:

12. *¿Qué recursos clave se usa para generar la propuesta de valor?*
- ❖ *Vendedores de campo*
 - ❖ *Conductores capacitados*
 - ❖ *Almacenero con alta capacidad de orden*
 - ❖ *Móviles con adecuada capacidad y comodidad para reparto y visita*
 - ❖ *Tiendas en distintos lugares*
 - ❖ *Optima capacidad financiera*
 - ❖ *Software adecuado para la gestión de procesos*

Como se observa los principales recursos con los que la empresa entrega su actual propuesta de valor los podemos clasificar en:

- Recursos Humanos.
Vendedores de Campo, Conductores Capacitados y Almacenero.
- Recursos Físicos (Maquinaria y equipos e Infraestructura y locales).
Móviles de Visita y Reparto y Tiendas Físicas.
- Recursos Financieros.
Capacidad Financiera para asumir Compras y Gastos.
- Recursos Tecnológicos de la Información.
Software de Gestión de Procesos.

A continuación se realizará un análisis más detallado de la información obtenida del Focus Group.

3.6.1 Recursos Humanos

Como Recursos Humanos se cuenta con personal distribuido en las siguientes áreas como:

- Gerencia.
- Administración.
- Contabilidad.
- Ventas.
- Operaciones.
- Almacén.

A continuación se muestra la descripción de los recursos humanos de la empresa.

Cuadro N° 22: DESCRIPCIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

ÁREA	PUESTO	CANTIDAD
GERENCIA	Gerente General	1
ADMINISTRACION	Administrador	1
CONTABILIDAD	Contador	1
	Asistente de Contabilidad	1
	Tesorería	1
VENTAS	Asesor Técnico Ventas	1
	Vendedores de Campo	3
	Responsable Tienda	4
ALMACEN	Almacenero	1
OPERACIONES	Conductor	3
	Estibador	6
TOTAL		23

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

En el siguiente cuadro se describe el nivel de instrucción y su experiencia en el puesto.

Cuadro N° 23: GRADOS Y EXPERIENCIAS DEL PERSONAL:

AREA	GRADO DE INSTRUCCION	EXPERIENCIA
GERENCIA	UNIVERSITARIA	ALTA
ADMINISTRACION	UNIVERSITARIA	MEDIA
CONTABILIDAD	UNIVERSITARIA, TÉCNICO CONTABILIDAD.	ALTA, MEDIA
VENTAS	TÉCNICO ADMINISTRACIÓN, SECUNDARIA COMPLETA.	MEDIA, ALTA
OPERACIONES	SECUNDARIA COMPLETA.	MEDIA, ALTA
ALMACÉN	SECUNDARIA COMPLETA.	MEDIA

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Conclusión:

- Los vendedores de campo son tres quienes tienen un grado de instrucción técnico o de secundaria completa, además cumplen una función de visitar al cliente, tomar los pedidos e informar algunas promociones.

- Los responsables de tienda son cuatro quienes tienen un grado de instrucción técnico o de secundaria completa, quienes atienden a los clientes e informan de diferentes promociones que se estén dando.
- Los conductores son tres quienes tienen secundaria completa y cumplen una función de llevar los productos de la mejor manera posible con el apoyo de los estibadores que tiene secundaria completa.
- El almacenero con secundaria completa, cumple una función de mantener los productos en orden y buen estado.

3.6.2 Recursos Físicos.

3.6.2.1 Maquinarias y Equipos

Respecto a Maquinarias y Equipos, se ha invertido en las siguientes áreas de la empresa. A continuación se describen las Maquinarias y Equipos:

Cuadro N° 24: MAQUINARIA Y EQUIPOS:

CANTIDAD	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	ÁREA
1	Computadora	Gerencia
1	Impresora	Gerencia
1	Teléfono	Gerencia
1	Fax	Gerencia
1	Fotocopiadora	Gerencia
1	Escáner	Gerencia
1	Computadora	Administración
2	Computadora	Contabilidad
1	Impresora	Contabilidad
1	Teléfono	Contabilidad
5	Computadora	Ventas
1	Impresora	Ventas
4	Teléfonos	Ventas
3	Motos	Ventas
3	Camiones medianos	Operaciones
2	Combis	Operaciones

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

3.6.2.2 Infraestructura y Locales

La empresa cuenta con locales e infraestructura adecuados. A continuación se describe cada local, su superficie y su capacidad.

Cuadro N° 25: LOCALES Y SU CAPACIDAD:

LOCAL	SUPERFICIE (m ²)	CAPACIDAD ALMACENAMIENTO	UBICACIÓN
LOCAL PRINCIPAL	84	400	Miraflores
SUCURSAL 1T	118	2400	Miraflores
SUCURSAL 2S	55	1800	Socabaya
SUCURSAL 3C	64	2000	Camaná
ALMACÉN PRINCIPAL	272	13000	Miraflores
TOTAL	593	19600	

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Conclusión:

- Las móviles de visita son tres y se encuentran en buen estado, las cuales se les asignan a los vendedores de campo que les son de mucha ayuda para llegar a los clientes.
- Las móviles de reparto son cinco de las cuales tres son camiones y se encuentran en la ciudad de Arequipa y dos combis de las cuales una se encuentra en la ciudad de Camaná y la otra en la ciudad de Arequipa.
- Las tiendas se encuentran en distintos lugares como tres en la ciudad de Arequipa y una en la ciudad de Camaná, cabe mencionar que cuentan con capacidad de almacenamiento adecuada para su programación de ventas mensual.

3.6.3 Recursos Financieros

La empresa trabaja con recursos propios aprovechando el descuento en precios que se obtiene, salvo algunas políticas de algunos proveedores, se tiene algunas cuentas a crédito que son mínimas.

A continuación se muestra el Balance General de la empresa.

Cuadro N° 26: BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA:

BALANCE GENERAL			
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011			
<u>A C T I V O</u>		<u>P A S I V O</u>	
	<u>HISTORICO</u>		<u>HISTORICO</u>
<u>ACTIVO CORRIENTE.</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
Caja y Bancos.	149,083.05	Sobregiros Bancarios.	0.00
Clientes.	172,730.00	Tributos Por Pagar.	39,743.00
Prov.Cobarnza Dudosa.	-6,821.81	Remunerac. Por Pagar.	25,870.00
Ctas Por Cobrar Diversas.	0.00	Proveedores.	565,905.63
Mercaderías.	1,027,225.44	Ctas por Pagar Diversas.	281,992.22
Suministros Diversos	0.00	Total Pasivo Corriente.	913,510.85
Otras Ctas del Activo.	22,551.71		
Total Activo Corriente.	1,364,768.39	<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	
<u>ACTIVO NO CORRIENTE.</u>		Ctas por pagar Diversas	186,780.08
Inm.Maquinaria Equipo.	1,109,472.76	Total Pasivo no Corriente.	186,780.08
Cargas Diferidas.	0.00		
Deprec.Amort.Acumulada.	-290,049.51	<u>PATRIMONIO.</u>	
Total Activo No Corriente.	819,423.25	Capital.	795,000.00
		Reservas.	13,227.00
		Utilidades No Distribuidas.	151,952.00
		Utilidad Del Ejercicio.	123,721.71
		Total Patrimonio.	1,083,900.71
Total Activo.	2,184,191.64	Total Pasivo y Patrimonio.	2,184,191.64

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

A continuación se muestra el Estado de Resultados.

Cuadro N° 27: ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA:

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS.		
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011.		
(Valores Históricos)		
(en Nuevos Soles)		
		<u>2011</u>
Ventas Netas o Ingresos Por Servicios.		13,288,327.30
(-) Descuentos, Rebajas y Bonificaciones Concedidas.		0.00
Ventas Netas.		13,288,327.30
(-) Costo de Ventas.		(12,695,311.60)
Resultado Bruto.	Utilidad.	593,015.70
	Pérdida.	
(-) Gastos de Ventas.		(87,756.00)
(-) Gastos de Administración.		(303,174.40)
Resultado de Operación	Utilidad.	202,085.30
	Pérdida.	
(-) Gastos Financieros.		-25,480.00
(+) Ingresos Financieros Gravados.		0.00
(+) Otros Ingresos Gravados.		140.00
(+) Otros Ingresos no Gravados.		0.00
(+) Enajenación de Valores y Bienes del activo Fijo.		0.00
(-) Costo enajenación de Valores y Bienes Activo Fijo.		0.00
(-) Gastos Diversos.		0.00
REI del Ejercicio.	Positivo.	0.00
	Negativo.	0.00
Resultado Antes de Participaciones.	Utilidad.	176,745.30
	Pérdida.	
(-) Distribución Legal de la renta.		0.00
Resultados antes del Impuesto.	Utilidad.	176,745.30
	Pérdida.	
(-) Impuesto a La renta.		(53,023.59)
Resultado del Ejercicio.	Utilidad.	123,721.71
	Pérdida.	

Fuente: Empresa Distribuidora.

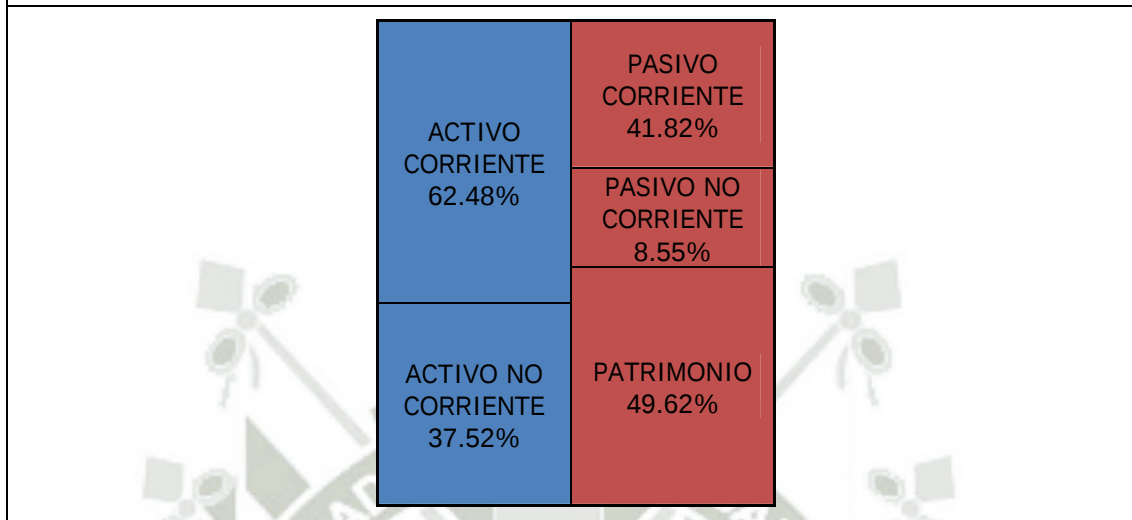
Elaboración: Propia.

Como se ve de los datos mostrados estos tiene cifras muy interesantes y positivas que muestran hasta el momento un buen manejo de la empresa.

Para hacer un análisis simple y rápido del manejo de la empresa se tomará en cuenta el balance general de la empresa, haciendo un análisis de porcentajes de dichas cuentas, recordando que no es del todo suficiente pero nos servirá para darnos una idea de cómo es que el negocio se encamina.

A continuación se describe dicho gráfico de proporciones.

Gráfico N° 29: ANÁLISIS DE PROPORCIONES DEL BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA



Fuente: Empresa Distribuidora.
Elaboración: Propia.

Conclusión:

- Como se ve en el gráfico de proporciones, con el activo corriente la empresa puede asumir tranquilamente los pasivos de la empresa, tanto a corto como a largo plazo.
- Del estado de resultados la empresa cuenta con suficiente solvencia para asumir sus compras y gastos mensuales.

3.6.4 Recursos en tecnología de la información

La empresa cuenta con sistemas de información que son de vital importancia en las operaciones de la misma.

- Registro de proveedores.
- Registro de compras.
- Registro de ventas.
- Registro de clientes.
- Registro de ingresos y salida de dinero.

Conclusión:

- En cuanto a tecnología de la información el software es de una gran ayuda ya que permite agilizar la información de los diferentes procesos.

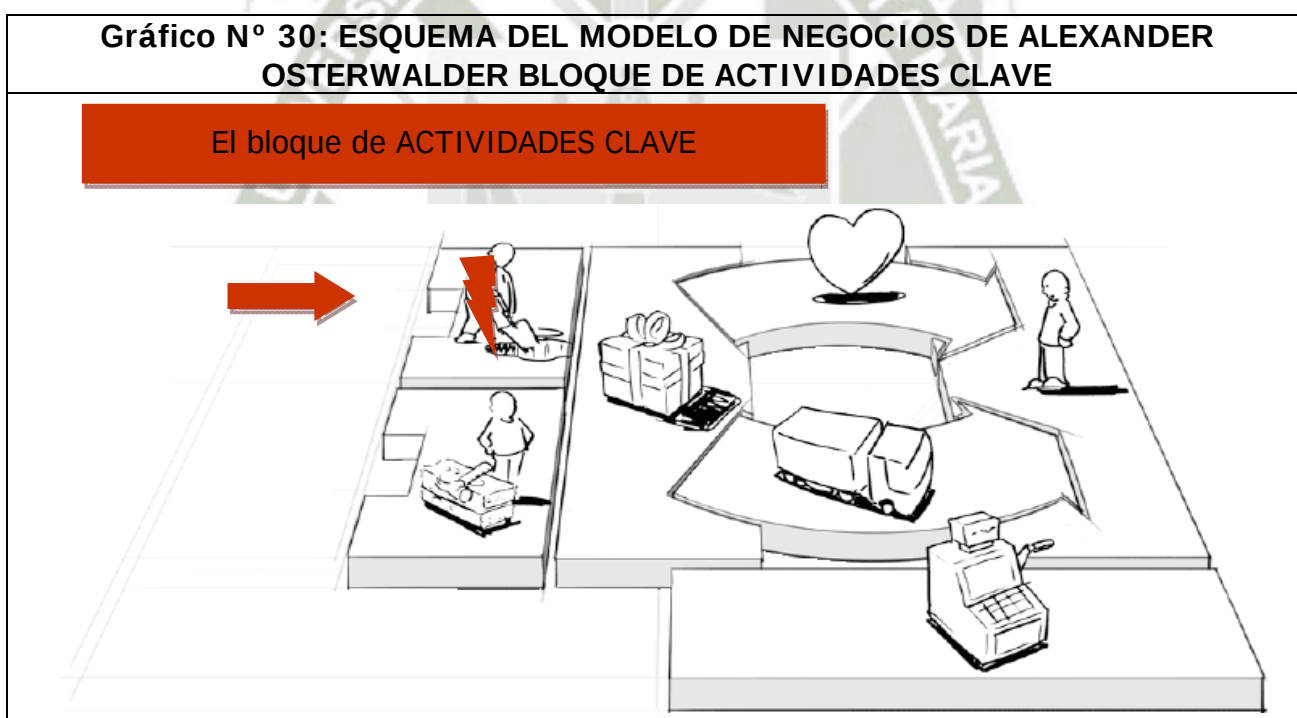
3.7 ACTIVIDADES CLAVE.

Las actividades clave son las que describen las acciones más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione.

En este aspecto se tomara:

- ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Qué actividades requiere nuestra relación con los clientes?
- ¿Qué actividades requiere nuestros flujos de ingresos?

A continuación se muestra el gráfico de Osterwalder donde se identifica el bloque de las actividades claves.



Fuente: <http://www.google.com.pe/Business Model Generation>.

Elaboración: Propia.

Del Focus Group se obtiene la siguiente información:

13. ¿Qué actividades clave se ofrece en la actual propuesta de valor?
 - ❖ Visita de los vendedores
 - ❖ Realización de las ventas

- ❖ *Realización de las compras*
- ❖ *Actualización de precios*

14. *¿Qué actividades clave se ofrece en los canales de comunicación y distribución?*

- ❖ *Reparto de productos*
- ❖ *Programación de repartos*

Las actividades clave de la empresa que se mencionan en el Focus Group son: Compras, Ventas, Almacén y Tesorería.

3.7.1 Proceso de Compras.

El proceso de compras se realiza una vez a la semana y existe una persona encargada de coordinar con el almacén principal y las tiendas para atender sus requerimientos de productos.

Cuadro N° 28: PROGRAMACIÓN DE COMPRAS:

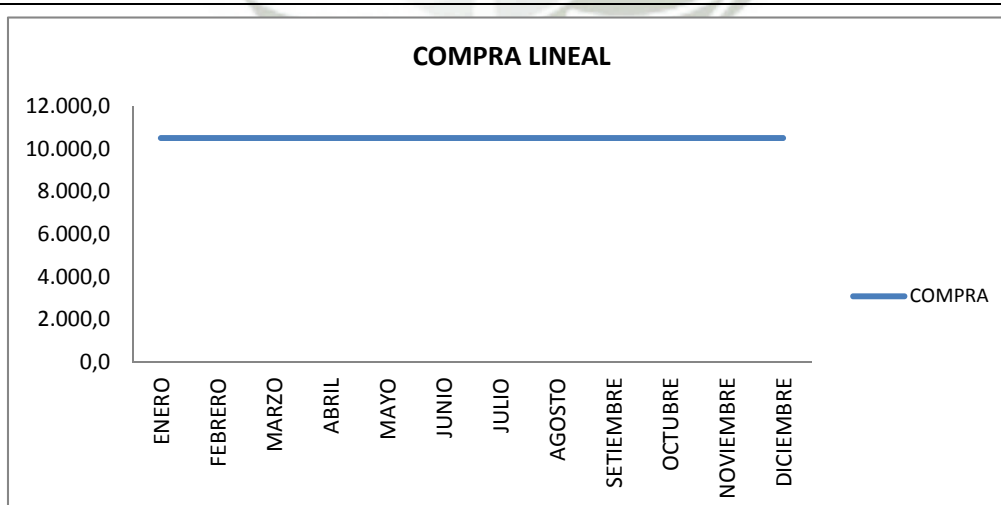
CIUDAD	PEDIDO	RECEPCIÓN
Arequipa	Miércoles	Jueves
Camaná	Jueves	Viernes

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

La empresa tiene una cuota de 10,500 sacos al mes con el principal proveedor siendo la cuota constante.

Gráfico N° 31: COMPRAS REALIZADAS POR MES

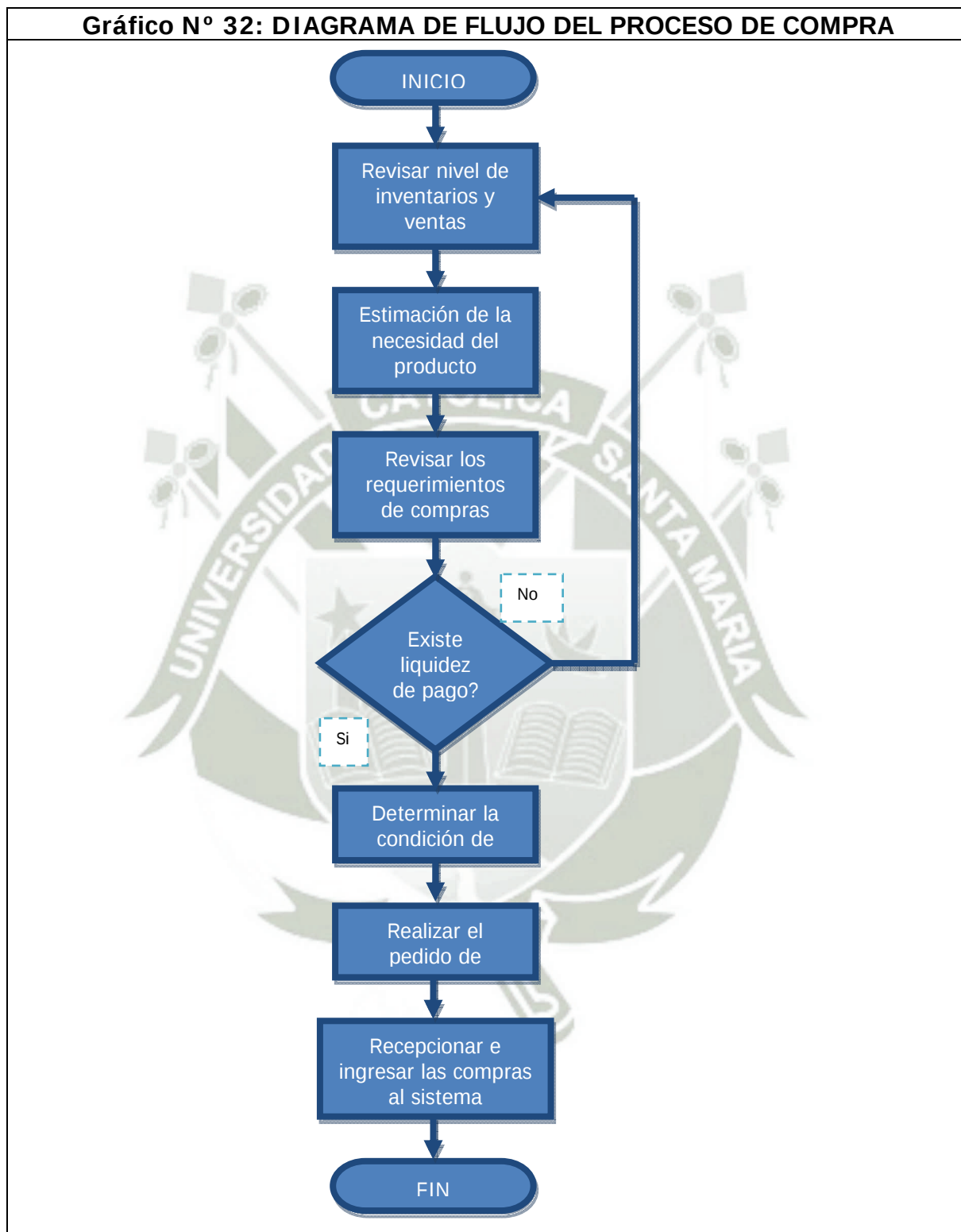


Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

A continuación se muestra el diagrama de flujo del proceso de compras.

Gráfico N° 32: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COMPRA



Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

3.7.2 Proceso de Ventas.

El proceso de ventas de la empresa cuenta con dos canales y son:

- Vendedores de Campo.- Estos coordinan en el lugar de trabajo del cliente.
- Tiendas.- Los clientes llegan a los mismos centros de venta.

A continuación se muestra el cuadro de reporte de ventas y su gráfica respectiva.

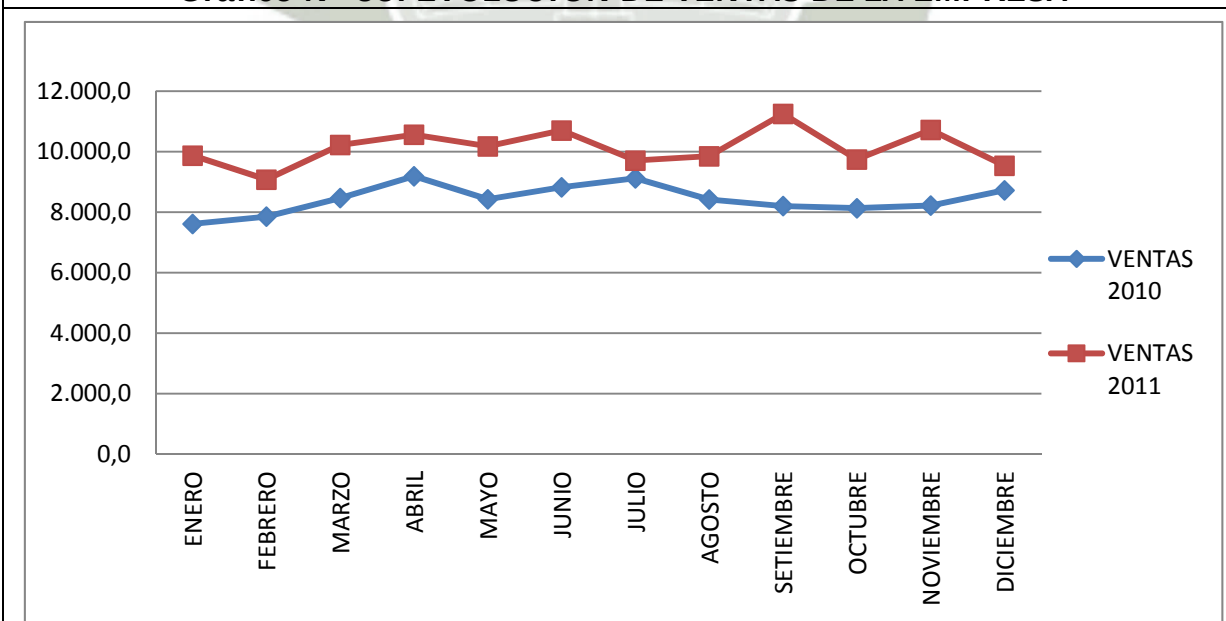
Cuadro N° 29: REPORTE DE VENTAS:

MES	VENTAS 2010 (Sacos)	VENTAS 2011 (Sacos)
ENERO	7,612.3	9,872.0
FEBRERO	7,852.2	9,078.6
MARZO	8,465.8	10,223.0
ABRIL	9,189.6	10,562.5
MAYO	8,426.4	10,178.5
JUNIO	8,823.7	10,701.7
JULIO	9,120.5	9,707.7
AGOSTO	8,418.3	9,849.4
SETIEMBRE	8,202.2	11,249.5
OCTUBRE	8,131.3	9,745.3
NOVIEMBRE	8,217.1	10,719.5
DICIEMBRE	8,722.2	9,537.9
TOTAL	101,181.6	121,425.5
PROMEDIO	8,431.8	10,118.8

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Gráfico N° 33: EVOLUCIÓN DE VENTAS DE LA EMPRESA



Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

A continuación se muestra el diagrama de flujo del proceso de venta.

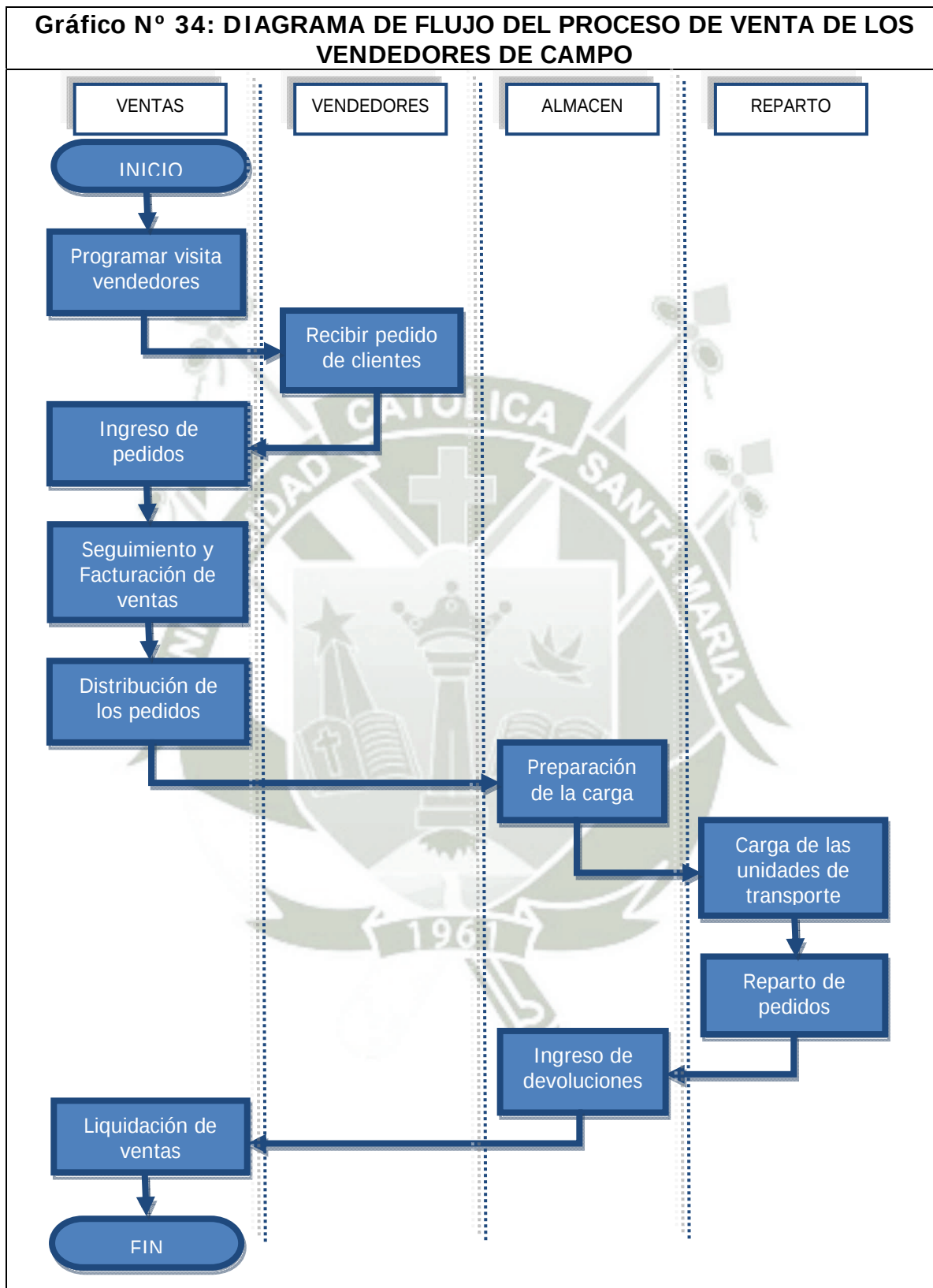
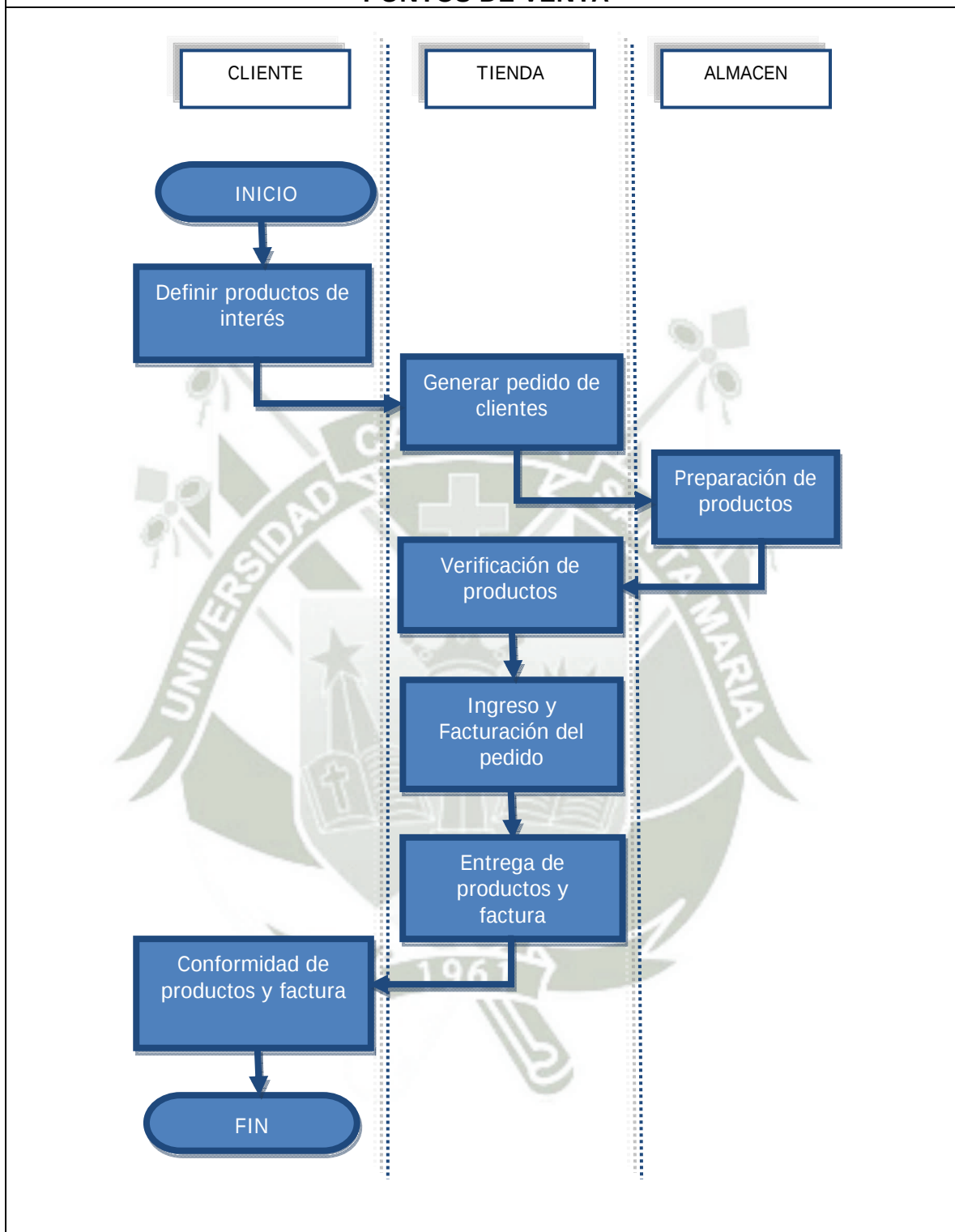


Gráfico N° 35: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VENTA EN LOS PUNTOS DE VENTA



Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

3.7.3 Proceso de Almacén.

El proceso de almacén se encuentra bajo la responsabilidad de una sola persona quien se encarga de recibir y verificar el estado de los productos, así como de almacenar y mantenerlos en buen estado. A continuación se muestra el flujo del almacén principal.

Cuadro N° 29: FLUJO DE SACOS EN ALMACÉN:

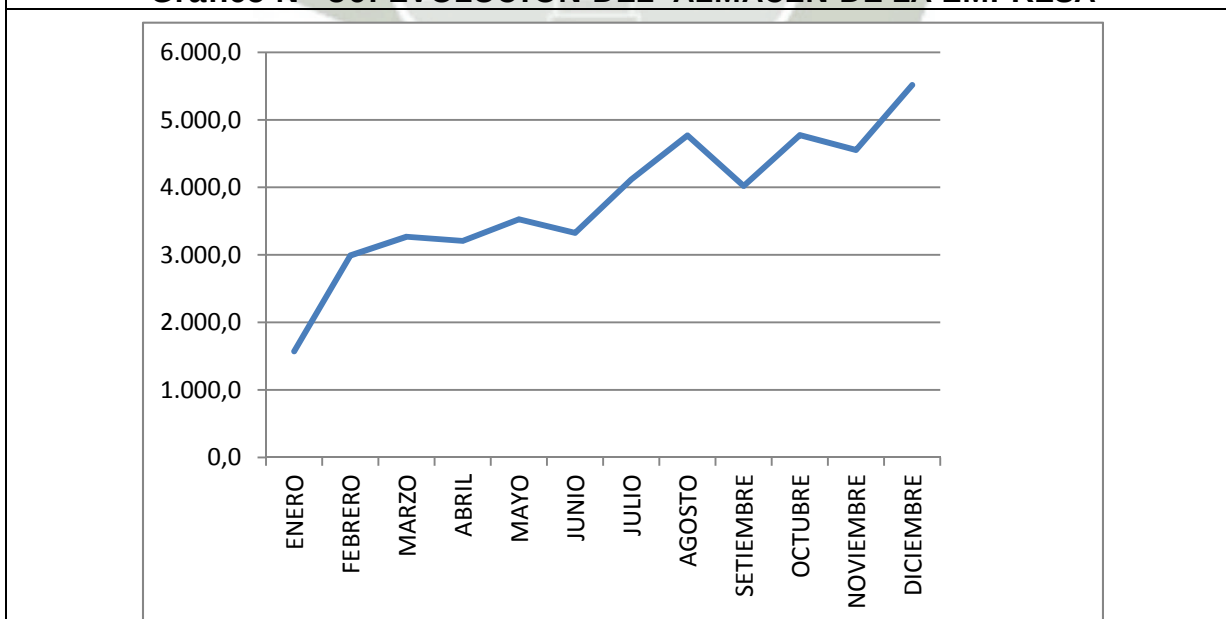
2011	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
SALDO	941.8	1,569.9	2,991.3	3,268.3	3,205.8	3,527.3
COMPRA	10,500.0	10,500.0	10,500.0	10,500.0	10,500.0	10,500.0
VENTAS	9,872.0	9,078.6	10,223.0	10,562.5	10,178.5	10,701.7
ALMACÉN	1,569.9	2,991.3	3,268.3	3,205.8	3,527.3	3,325.6
2011	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO	3,325.6	4,117.9	4,768.5	4,019.0	4,773.7	4,554.2
COMPRA	10,500.0	10,500.0	10,500.0	10,500.0	10,500.0	10,500.0
VENTAS	9,707.7	9,849.4	11,249.5	9,745.3	10,719.5	9,537.9
ALMACÉN	4,117.9	4,768.5	4,019.0	4,773.7	4,554.2	5,516.3

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Como se observa el almacén tuvo un sobrante de 941.8 sacos del año 2010 y en el 2011 un sobrante de 5,516.3 sacos. Esto se debió a que el nuevo plan de compras que se hizo con el principal proveedor pasó de 8500 a 10,500 sacos por mes. A continuación se muestra el gráfico que muestra dicha tendencia.

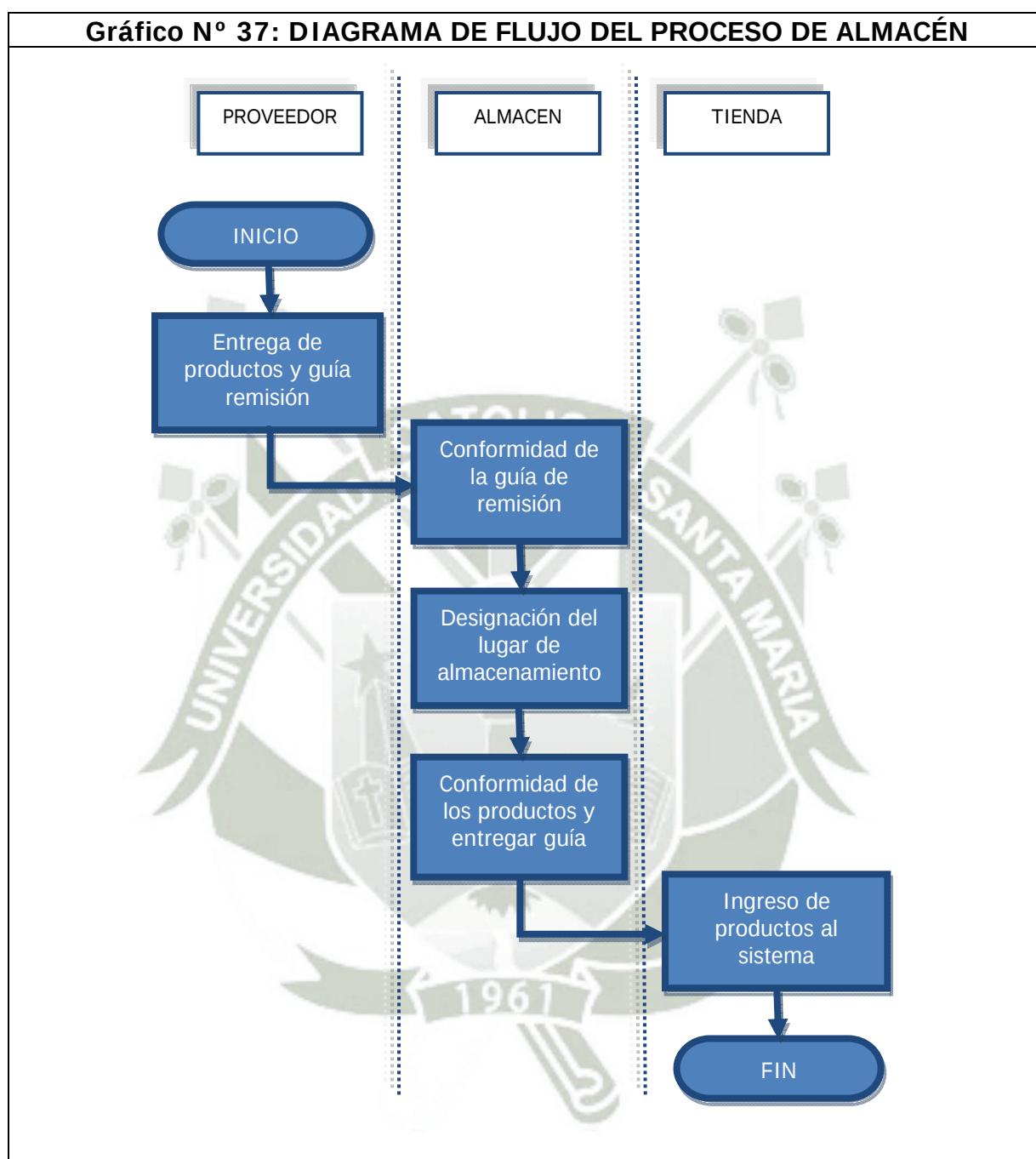
Gráfico N° 36: EVOLUCIÓN DEL ALMACÉN DE LA EMPRESA



Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

A continuación se muestra el diagrama de flujo del proceso de almacén.



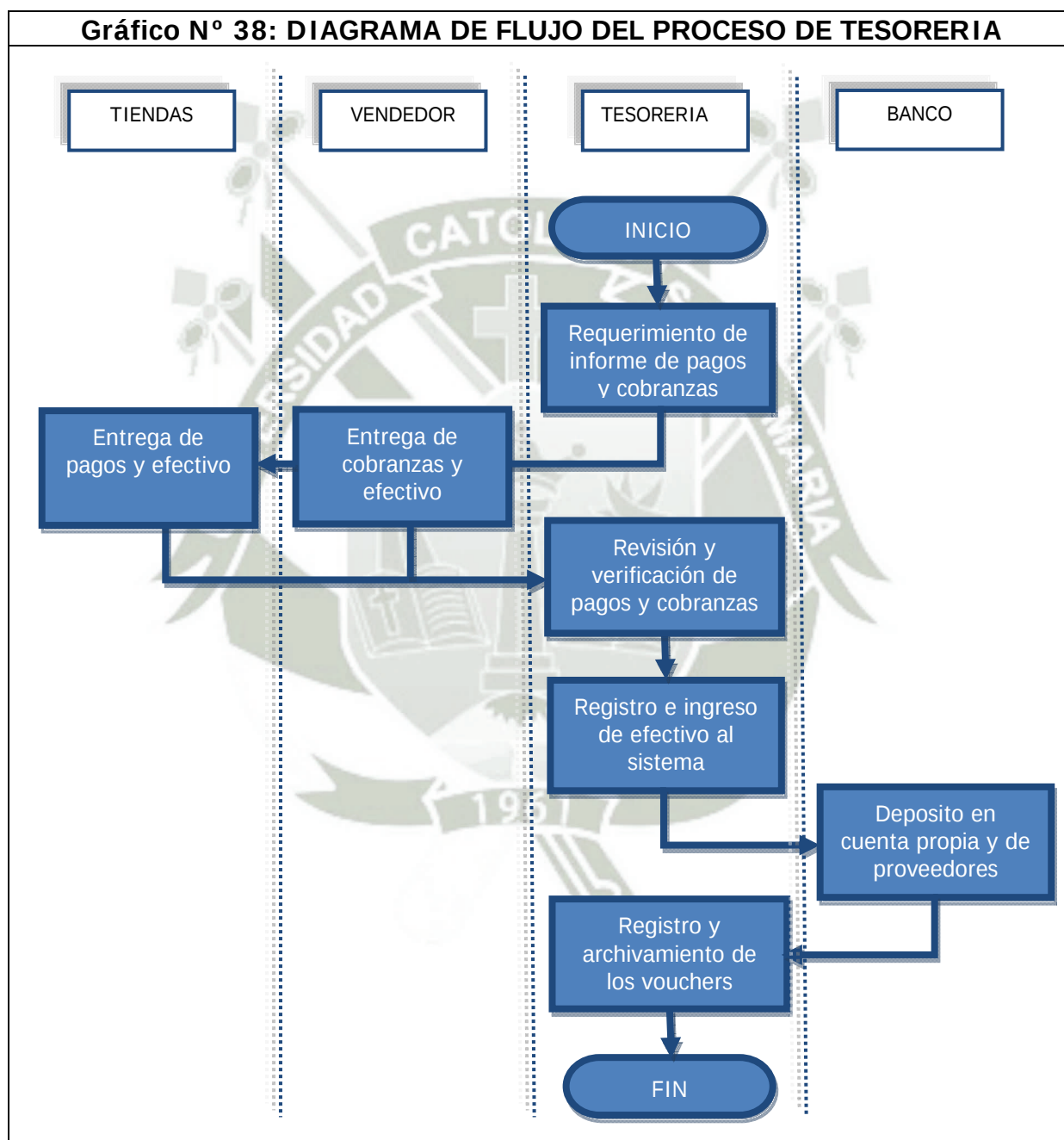
Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

3.7.4 Proceso de Tesorería.

El proceso de tesorería se encuentra bajo la responsabilidad de una sola persona quien se encarga de recibir el dinero de las cobranzas y hacer el seguimiento de caja de las diferentes tiendas y corroborar los depósitos de los mismos.

A continuación se muestra el diagrama de flujo del proceso de tesorería.



Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Conclusión:

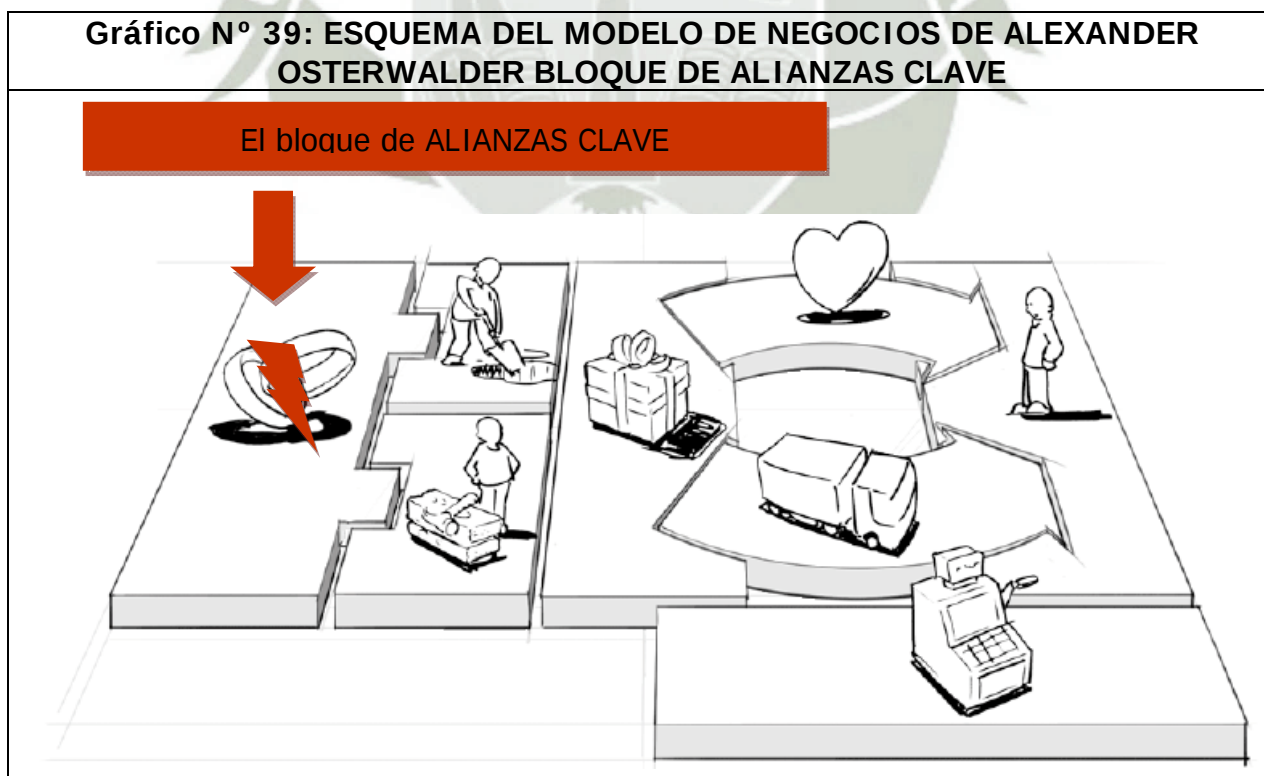
- Podemos concluir que las Actividades Clave de la empresa se encuentran definidas, como lo son compras, ventas, almacén y tesorería.
- Las actividades críticas que se identifican son las de almacén y ventas, ya que no existe una salida optima de los productos que vayan acorde con las ventas produciéndose un sobre almacenamiento.
- Toda la información de las actividades clave pueden ser recabadas del software, lo que permite agilizar los diferentes procesos de gestión.

3.8 ALIANZAS CLAVE.

Como alianzas claves podemos mencionar a los principales socios estratégicos para tener un crecimiento continuo. En este aspecto se tomará las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los principales socios?
- ¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros proveedores?
- ¿Qué actividades clave desarrollan nuestros aliados?

A continuación se muestra la posición que ocupa en el modelo de Osterwalder.



Fuente: <http://www.google.com.pe/Business Model Generation>.

Elaboración: Propia.

Del Focus Group se obtuvo la siguiente información.

15. *¿Quiénes son los socios estratégicos?*
 - ❖ *Alicorp S.A.A.*
16. *¿Qué recursos clave se está adquiriendo de los principales proveedores?*
 - ❖ *Asesores Especializados en manejo de productos.*
17. *¿Qué actividades clave se está adquiriendo de los principales proveedores?*
 - ❖ *Asesorías Técnicas Especializadas.*
 - ❖ *Talleres grupales de capacitación.*
 - ❖ *Entrega de los productos en los lugares destinados por la empresa.*

De la primera pregunta se puede dar conformidad que Alicorp S.A.A. es el principal socio estratégico de la empresa, esto se refleja con el porcentaje que representan los productos de Alicorp S.A.A. en las ventas generales que son más del 80% de las ventas totales.

En cuanto a los recursos clave que se obtiene de Alicorp S.A.A. son los Asesores Especializados en panadería con los que cuentan, ya que son un personal con experiencia en el rubro y en el manejo de productos.

Respecto a las actividades clave Alicorp S.A.A. apoya a sus principales clientes con:

- Asesorías Técnicas Especializadas las cuales se dan previa coordinación con el cliente y los asesores.
- Talleres Grupales de Capacitación consisten en brindar talleres sobre temas en específico que interesen a un grupo de clientes y/o que tengan una temática diferente como en fechas de celebración importantes.
- Entrega de los Productos en los lugares destinados por la empresa sin ningún costo alguno como en las diferentes tiendas.

De todo lo mencionado anteriormente se debería complementar con cierta información de mucha importancia de parte del principal proveedor, lo que proporciona una alta garantía de la calidad que tienen en sus diferentes procesos. Alicorp S.A.A. es una

empresa que cuenta con diferentes plantas industriales en las ciudades más importantes del país como:

- Lima
- Arequipa
- Trujillo

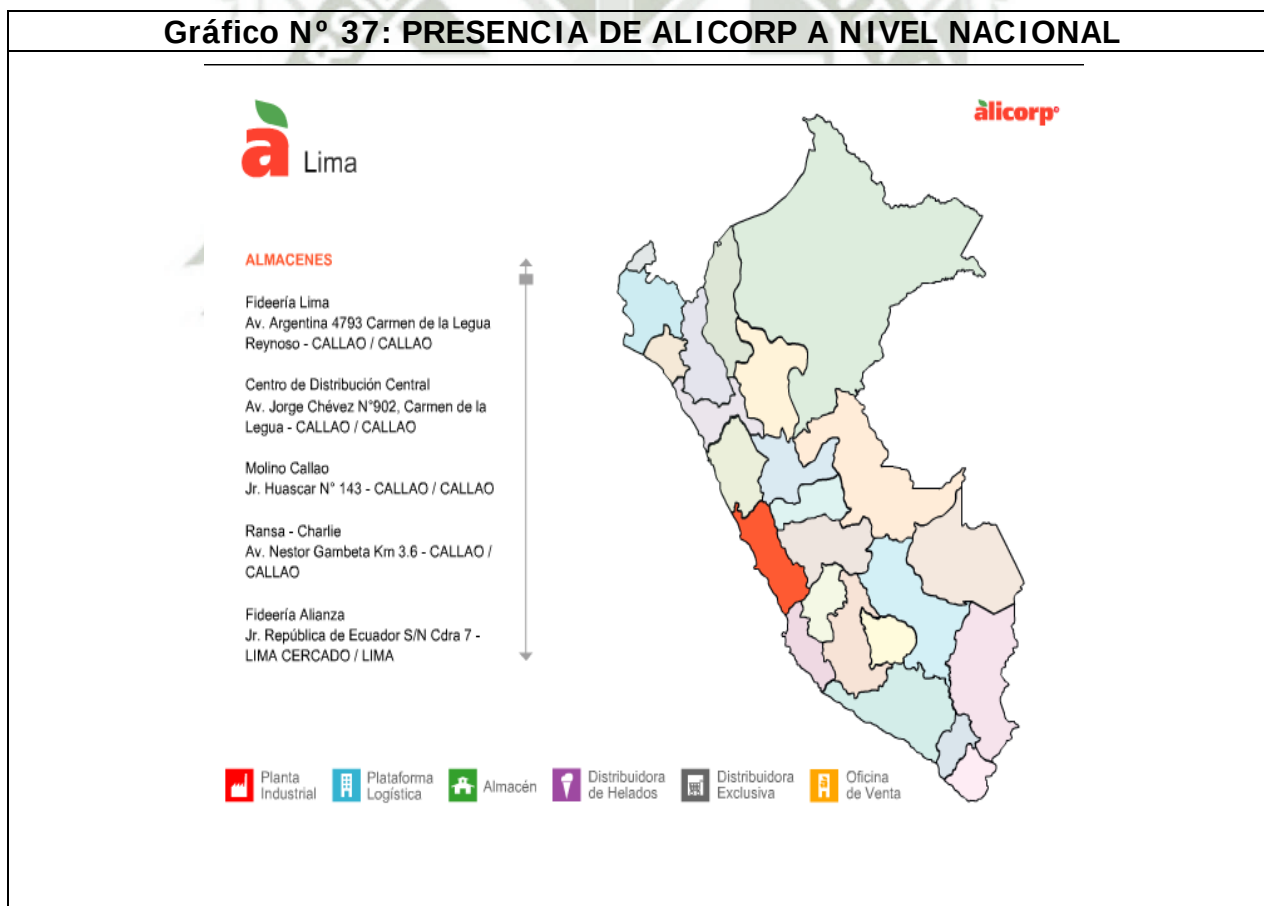
Dichas plantas industriales cumplen con los certificados de gestión más importantes como:

- ISO 9001:2000 / HACCP – BPM
- SO 14001:2004

Por otro lado tiene presencia en diferentes ciudades del país con agencias descentralizadas.

A continuación se muestra la presencia del proveedor a nivel nacional.

Gráfico N° 37: PRESENCIA DE ALICORP A NIVEL NACIONAL



Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Conclusión:

- El principal proveedor de la empresa es Alicorp S.A.A. como se puede verificar el porcentaje de ventas que representan dichos productos.
- Los Asesores Técnicos del proveedor respaldan las ventas con la mejora en el manejo de los productos, mientras que los Talleres de Capacitación proponen mejoras de los procesos e innovación de ciertos productos.
- El proveedor entrega los productos en el lugar convenido con la empresa sin ningún cargo adicional, siempre y cuando este dentro de la región Arequipa.

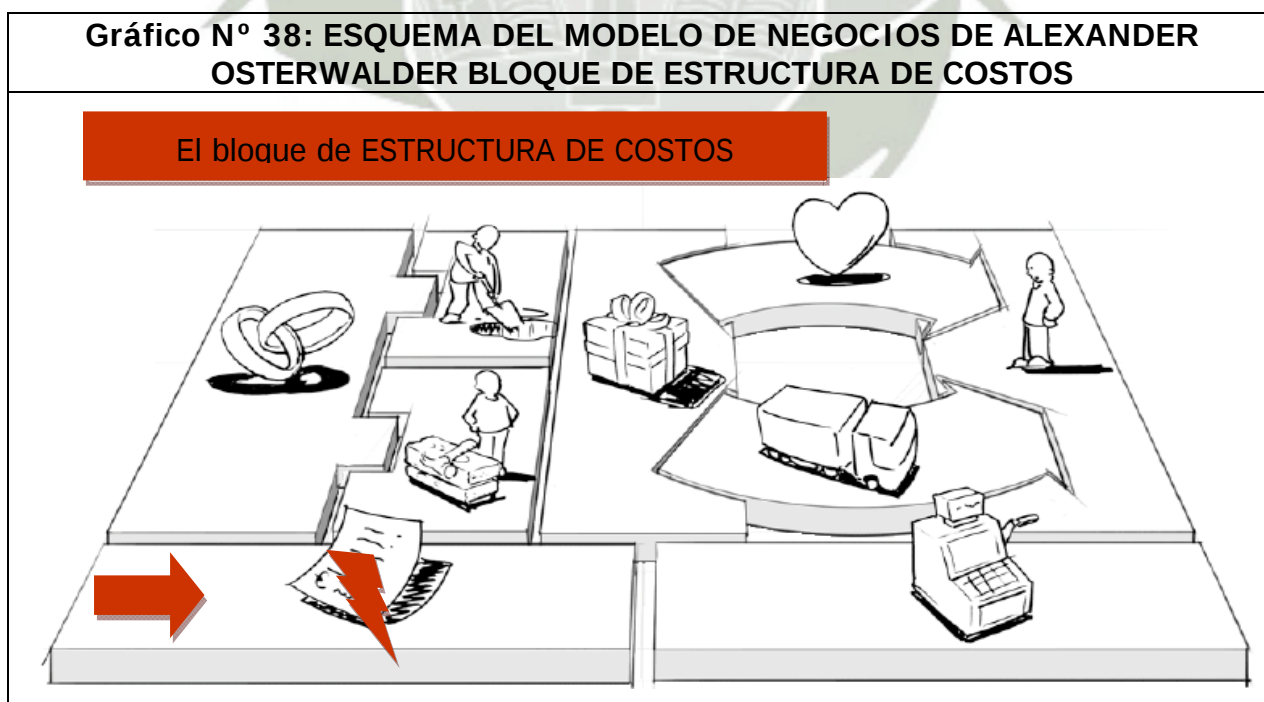
3.9 ESTRUCTURA DE COSTOS.

En este punto La estructura de costos describe todos los costos en los que se incurren al operar el modelo de negocio.

En este aspecto se tomará en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los costos inherentes más importantes?
- ¿Cuáles son los recursos claves más costosos?
- ¿Cuáles son las actividades clave más costosas?

A continuación se presenta la ubicación de la estructura de costos.



Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

De la información obtenida en el Focus Group se obtuvo lo siguiente:

18. *¿Cuáles son los costos inherentes más importantes?*

- ❖ *Costos de operación de las motos.*
- ❖ *Costos de operación de los camiones.*
- ❖ *Costos de compras de los productos.*
- ❖ *Costos de sueldos.*

19. *¿Cuáles son los recursos claves más costosos?*

- ❖ *Los sueldos de los vendedores de campo.*
- ❖ *El combustible de los camiones*
- ❖ *El combustible de las motos*
- ❖ *Los alquileres de las tiendas*
- ❖ *Los sueldos de los estibadores*

20. *¿Cuáles son las actividades clave más costosas?*

- ❖ *Las entregas de los camiones*
- ❖ *Las entregas de los camiones*
- ❖ *Las actividades de oficina*

Como ya se vió anteriormente los costos más importantes de la empresa son los costos de compra, porque representan un 95.53 % de las ventas.

Analizando las respuestas del Focus Group y comparándolas con los datos obtenidos del sistema se presentan los siguientes cuadros:

Cuadro N° 30: CUADRO DE GASTOS ANALIZADOS SEGÚN AREAS:

ÁREA	DETALLE	MONTO S/.	TOTAL
ADMINISTRACIÓN	Sueldos	1,500.0	1,500.0
CONTABILIDAD	Sueldos	3,100.0	3,280.0
	Insumos	180.0	
VENTAS	Sueldos	11,400.0	16,164.0
	Móviles	2,100.0	
	Alquiler	1,600.0	
	Servicios y otros	1,063.0	
OPERACIONES	Sueldos	8,000.0	10,550.0
	Móviles	2,550.0	
ALMACÉN	Sueldos	1,000.0	1,000.0
TOTAL			32,494.0

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

De los datos obtenidos en la empresa se ve que el área de Ventas y el de Operaciones son los que representan un gasto mayor.

Cuadro N° 31: CUADRO DE GASTOS ANALIZADOS SEGUN DETALLE:

AREA	DETALLE	MONTO S/.	PORCENTAJE
ADMINISTRACION	Sueldos	1,500.0	4.6%
CONTABILIDAD	Sueldos	3,100.0	9.5%
	Insumos	180.0	0.6%
VENTAS	Sueldos	11,401.0	35.1%
	Móviles	2,100.0	6.5%
	Alquiler	1,600.0	4.9%
	Servicios y otros	1,063.0	3.3%
OPERACIONES	Sueldos	8,000.0	24.6%
	Móviles	2,550.0	7.8%
ALMACEN	Sueldos	1,000.0	3.1%
TOTAL		32,494.0	100.0%

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Según la descripción de gastos observamos que los sueldos del área de ventas, operaciones y contabilidad son los que representan un mayor gasto representando el 69.2% del gasto en general, seguidos del gasto en combustibles que son un 14.3% de los gastos en general, por lo que en su conjunto representan el 83.6% de los gastos en general.

Conclusión:

- Los costos de ventas representan el 95.53% de las ventas totales lo que significa que la empresa se mantiene en un buen nivel por la alta capacidad y comercialización de los productos.
- Los gastos de los sueldos de Ventas, Operaciones y Contabilidad son los más altos ya que se considera a veinte personas.
- Los gastos de las móviles también son altos porque realizan salidas diarias y recorren gran parte de la zona de influencia.

4 RESUMEN DEL MODELO DE NEGOCIOS ACTUAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA

Para plasmar dicho resumen es que se usa el Lienzo de Canvas, en el cual se plasmara todo lo antes analizado.

Cuadro N° 32: CUADRO RESUMEN DEL LIENZO DE CANVAS:

<i>Alianzas clave</i> La principal alianzas clave con que la empresa cuenta es: • ALICORP S.A.A. Los recursos clave que se adquiere son: • Asesores Especializados en manejo de los productos de panadería y pastelería. Las actividades clave que se está adquiriendo del principal proveedor es: • Asesorías Técnicas Especializadas. • Talleres grupales de capacitación. • Entrega de los productos en los lugares destinados por la empresa.	<i>Actividades clave</i> Como actividades clave de la empresa se consideran: • Compras. • Ventas. • Almacenamiento. • Tesorería. Dichas actividades se encuentran definidas en la empresa. <i>Recursos clave</i> Los recursos clave de la empresa son: • Recursos Humanos (Administrativos 5, Operativos 18). • Recursos Físicos (Equipos 21, Maquinarias 8, Infraestructura 5). • Recursos Financieros (Activo Corriente es mayor que los Pasivos). • Recursos Tecnológicos de la Información (Software propio).	<i>Propuesta de valor</i> Las propuestas de valor actual que tiene la empresa son: • Visitas personales de los Vendedores de Campo. • Tiendas en distintas zonas de la ciudad. Los problemas que ayuda a resolver son: • Ahorro en tiempo. • Ahorro en dinero.	<i>Relación con los clientes</i> La relación con los clientes es de asistencia personal (Dependiente ayuda con proceso de venta y post venta por cualquier tipo de medio). El vínculo que se establece con la empresa es comercial (Cliente decide que comprar de empresa y que de otras empresas). <i>Canales de comunicación y distribución</i> Comunicación (Talleres, Asesorías Precios y Promociones). • Vendedores de Campo (42.6% Clientes). • Tiendas (57.4% Clientes). • Conductores. Distribución • Tres camiones (5,0 Tn–100 Sc). • Dos combis (1,2 Tn – 24 Sc).	<i>Clientes</i> Los principales clientes que tiene la empresa son los de panadería y pastelería que son el 92.98% de las ventas en general. La segmentación que tiene la empresa respecto a los clientes está hecha según la tienda que los atiende.
<i>Estructura de costos</i> Los costos más relevantes para la empresa son: • Costos de ventas 12'695,311.6 Nuevos Soles anuales. • Sueldos 25,000 Nuevos Soles mensuales. • Móviles 4,650 Nuevos Soles mensuales. • Alquileres 1,600 Nuevos Soles mensuales. • Servicios y otros 1,063 Nuevos Soles mensuales. • Insumos 180 Nuevos Soles mensuales.		<i>Fuente de ingresos</i> Los ingresos se dan en mayor medida por los productos de panadería y pastelería (92.98% de las ventas). Las ventas fueron por 13'288,327.3 Nuevos Soles. • Ventas a contado (87.7%). • Ventas a crédito 10 y 20 días (Se hacen contado dentro del mes 76.5%). Las ventas a crédito surgen como medida para coberturar mas mercado.		

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

CAPITULO IV

ANÁLISIS MATRICIAL DE LA EMPRESA

En el presente capítulo, se analiza la aplicación de las matrices más importantes en sus tres etapas:

- Recopilación de información.
- Decisión
- Ajuste

1. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

En esta etapa, se hace un análisis de los factores externos, internos y en relación a los indicadores más importantes de la competencia.

1.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). El desarrollo de la matriz nos da el siguiente resultado:

Cuadro N° 33: MATRIZ EFE

Matriz EFE			
Factores determinantes del éxito			
OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Ponderación
Clientes eventuales y/o recién empiezan	0.12	2	0.24
Necesidad de apoyo organizacional	0.12	1	0.12
Innovación de nuevos productos por parte de nuestros clientes	0.10	3	0.30
Crecimiento de la población para ser atendida por parte de nuestros clientes	0.10	3	0.30
Existencia de nueva tecnología para tecnificar los procesos de panadería	0.08	2	0.16
Nuevas ciudades a ser atendidas y cobertura de dichos mercados	0.05	2	0.10
Estudios de mercado en el rubro de panaderías	0.05	2	0.10
Mano de obra calificada en el mercado	0.05	3	0.15
AMENAZAS	Peso	Calificación	Ponderación
Competencia desleal por parte de los competidores directos	0.09	3	0.27
Precios bajos de las demás marcas	0.08	2	0.16
Aumento de nuevos molinos es decir nuevas marcas	0.06	2	0.12
Falta de valoración de los servicios de nuestro principal proveedor	0.05	2	0.10
Vulnerabilidad del precio en la importación de trigo	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00		2.22

Fuente: Cuestionario y Entrevista a involucrados de la Empresa Distribuidora
Elaboración: propia

1.2. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

Cuadro N° 34: MATRIZ MPC

NUESTRA EMPRESA				Competidor 1		Competidor 2		Competidor 3	
Factores Determinantes del éxito	Peso	Pond.*	P.P.**	Pond.*	P.P.**	Pond.*	P.P.**	Pond.*	P.P.**
Calidad de servicio al cliente	0.13	3	0.39	3	0.39	2	0.26	2	0.26
Variedad de productos	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Relación con los distribuidores	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27
Personal adecuado para el servicio	0.13	2	0.26	1	0.13	1	0.13	1	0.13
Optimización de sus procesos internos como empresa	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10
Fidelización del cliente	0.11	2	0.22	2	0.22	1	0.11	1	0.11
Estrategia publicitaria y promociones	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Posicionamiento en nuevos mercados	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08
Precios	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Participación en el mercado	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10
TOTAL	1.00		2.77		2.45		2.00		1.75

* Ponderación, ** Ponderado.

Fuente: Cuestionario y Entrevista a involucrados de la Empresa Distribuidora
Elaboración: propia

1.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Cuadro N° 35: MATRIZ EFI

Matriz EFI			
Factores determinantes del éxito			
FORTALEZAS	Peso	Calificación	Ponderación
Comercialización de productos de calidad	0.12	4	0.48
Posicionamiento en el mercado	0.06	3	0.18
Ubicación estratégica para la distribución de productos	0.08	3	0.24
Distintos puntos de venta	0.05	3	0.15
Opciones de venta al contado y a crédito	0.05	3	0.15
Precios y descuentos con posibles beneficios (Promociones).	0.05	3	0.15
Confianza e imagen aceptable de la empresa	0.05	3	0.15
Alianza estratégica con nuestro principal proveedor	0.10	4	0.4
Adecuada infraestructura para el rubro de la empresa	0.08	3	0.24
Apertura a la innovación y aplicación de tecnología y conceptos para optimizar los procesos.	0.06	3	0.18
Amplio horario de atención al público.	0.02	3	0.06
Factores determinantes del éxito			
DEBILIDADES	Peso	Calificación	Ponderación
Falta de una preparación de los vendedores para atención de los clientes	0.10	2	0.2
Falta de una mejor promoción y publicidad	0.04	2	0.08
Mejor calidad de servicio en la post venta	0.06	2	0.12
Falta de una definición clara de la misión, visión, metas y objetivos específicos	0.02	2	0.04
Carencia de un plan estratégico integral de la empresa.	0.06	1	0.06
TOTAL	1.00		2.88

Fuente: Cuestionario y Entrevista a involucrados de la Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

Con esta matriz se concluye la etapa de recopilación de datos, en donde se observa que existe una puntuación mayor en la evaluación de los factores internos de 2.88, por lo que posee un buen desempeño y una puntuación menor en la evaluación de factores externos de 2.66, con lo que aprovecha levemente las oportunidades y le afectan también las amenazas.

En la matriz de perfil competitivo la empresa se encuentra en una mejor posición que las demás, mas existe una fuerte cercanía por parte del segundo competidor.

2. AJUSTE

2.1. Matriz FODA

Cuadro N° 36: FODA

Factores determinantes del éxito	
FORTALEZAS	
Comercialización de productos de calidad	F1
Posicionamiento en el mercado	F2
Ubicación estratégica para la distribución de productos	F3
Distintos puntos de venta	F4
Opciones de venta al contado y a crédito	F5
Precios y descuentos con posibles beneficios (Promociones).	F6
Confianza e imagen aceptable de la empresa	F7
Alianza estratégica con nuestro principal proveedor	F8
Adecuada infraestructura para el rubro de la empresa	F9
Apertura a la innovación y aplicación de tecnología y conceptos para optimizar los procesos.	F10
Amplio horario de atención al público.	F11
DEBILIDADES	
Falta de una preparación de los vendedores para atención de los clientes	D1
Falta de una mejor promoción y publicidad	D2
Mejor calidad de servicio en la post venta	D3
Falta de una definición clara de la misión, visión, metas y objetivos específicos	D4
Carencia de un plan estratégico integral de la empresa.	D5
OPORTUNIDADES	
Clientes eventuales y/o recién empiezan	O1
Necesidad de apoyo organizacional	O2
Innovación de nuevos productos por parte de nuestros clientes	O3
Crecimiento de la población para ser atendida por parte de nuestros clientes	O4
Existencia de nueva tecnología para tecnificar los procesos de panadería	O5
Nuevas ciudades a ser atendidas y coberturar dichos mercados	O6
Estudios de mercado en el rubro de panaderías	O7
Mano de obra calificada en el mercado	O8
AMENAZAS	
Competencia desleal por parte de los competidores directos	A1
Precios bajos de las demás marcas	A2
Aumento de nuevos molinos es decir nuevas marcas	A3
Falta de valoración de los servicios de nuestro principal proveedor	A4
Vulnerabilidad del precio en la importación de trigo	A5

Fuente: Cuestionario y Entrevista a involucrados de la Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

Cuadro N° 37: MATRIZ FODA

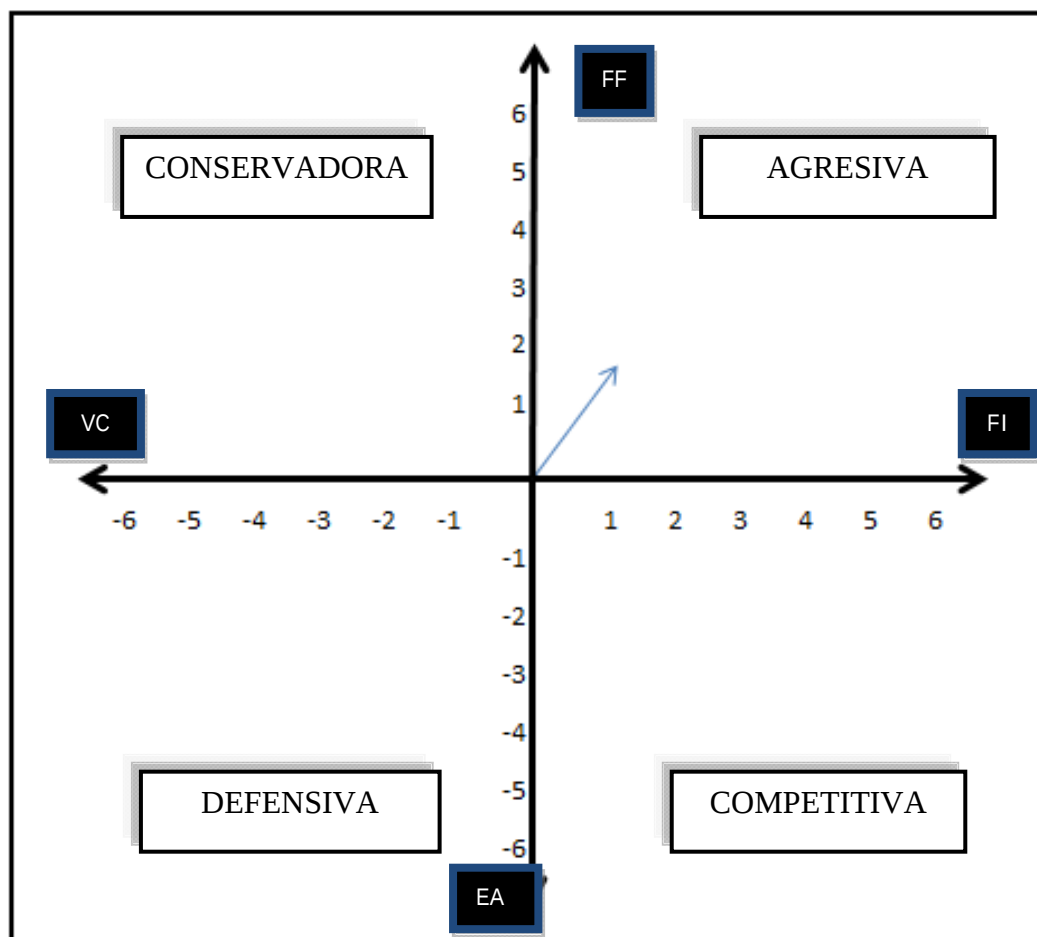
MATRIZ FODA	Fortalezas	Debilidades
	Comercialización de productos de calidad	Falta de una mejor promoción y publicidad
	Adecuada infraestructura para el rubro de la empresa	Baja calidad de servicio en la post venta
	Apertura a la innovación y aplicación de tecnología y conceptos para optimizar los procesos.	Falta de una definición clara de la misión, visión, metas y objetivos específicos
	Precios y descuentos con posibles beneficios (Promociones).	Falta de una preparación de los vendedores para atención de los clientes
	Ubicación estratégica para la distribución de productos	Carencia de un plan estratégico integral de la empresa.
	Opciones de venta al contado y a crédito	
	Alianza estratégica con nuestro principal proveedor	
	Distintos puntos de venta	
	Amplio horario de atención al público.	
Oportunidades	Estrategia (FO)	Estrategia (DO)
Clientes eventuales y/o recién empiezan	Hacer un seguimiento de las ventas mensual	Proponer un plan de marketing
Necesidad de apoyo organizacional	Hacer talleres de organización empresarial	Capacitar al personal de reparto
Innovación de nuevos productos por parte de nuestros clientes	Reformular los talleres masivos y personales	Proponer misión, visión y metas
Crecimiento de la población para ser atendida por parte de nuestros clientes	Realizar cuestionarios de preferencias del publico	Proponer un plan estratégico
Existencia de nueva tecnología para tecnificar los procesos de panadería	Proponer estrategias de nuevas tecnologías con empresas especializadas en el rubro	
Nuevas ciudades a ser atendidas y cobertura dichos mercados	Investigación de mercado	
Mano de obra calificada en el mercado	Capacitación de la fuerza de ventas	
Amenazas	Estrategia (FA)	Estrategia (DA)
Competencia desleal por parte de los competidores directos	Captación de nuevos clientes de segmentos no estudiados con anterioridad	
Falta de valoración de los servicios de nuestro principal proveedor	Generar una propuesta de valor a la gestión de la empresa	Proponer campañas promocionales
Aumento de nuevos molinos es decir nuevas marcas	Alianzas más estrictas con los competidores	Comercializar nuevas marcas
Precios bajos de las demás marcas		
Vulnerabilidad del precio en la importación de trigo		

Fuente: Cuestionario y Entrevista a involucrados de la Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

2.2. Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Gráfico N° 42: MATRIZ PEYEA



Fuente: Empresa Distribuidora
Elaboración: propia

Eje de las X		Eje de las Y	
Fuerza de Industria	3.8	Fuerza Financiera	4.6
Ventaja Competitiva	<u>-2</u>	Estabilidad del Ambiente	<u>-3</u>
	1.7		1.8

La empresa se ubica en el cuadrante agresivo, es decir es una empresa financieramente fuerte que ha obtenido ventajas competitivas importantes en su momento y que actualmente debe replantearse ya que el establecimiento del ambiente es más estable.

Cuadro N° 38: RESULTADOS DE LA MATRIZ PEYEA

ESTRATEGIAS A SEGUIR: AGRESIVA	
•	Desarrollo del mercado.
•	Penetración en el mercado.
•	Desarrollo del producto.
•	Integración hacia delante.
•	Integración hacia atrás.
•	Integración horizontal
•	Diversificación concéntrica.
•	Diversificación horizontal.
•	Diversificación en conglomerado.

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: propia

2.3. Matriz Interna Externa (IE)

Gráfico N° 43: MATRIZ EVALUACIÓN INTERNA EXTERNA

		Total Matriz EFI			
		Solido	Promedio	Debil	
		4	3	2	1
Total Matriz EFE	Alto	I	II	III	
	Medio	IV	V	VI	
	Bajo	VII	VIII	IX	
		1			
PFI		2.88			
PFE		2.22			

Fuente: Empresa Distribuidora.

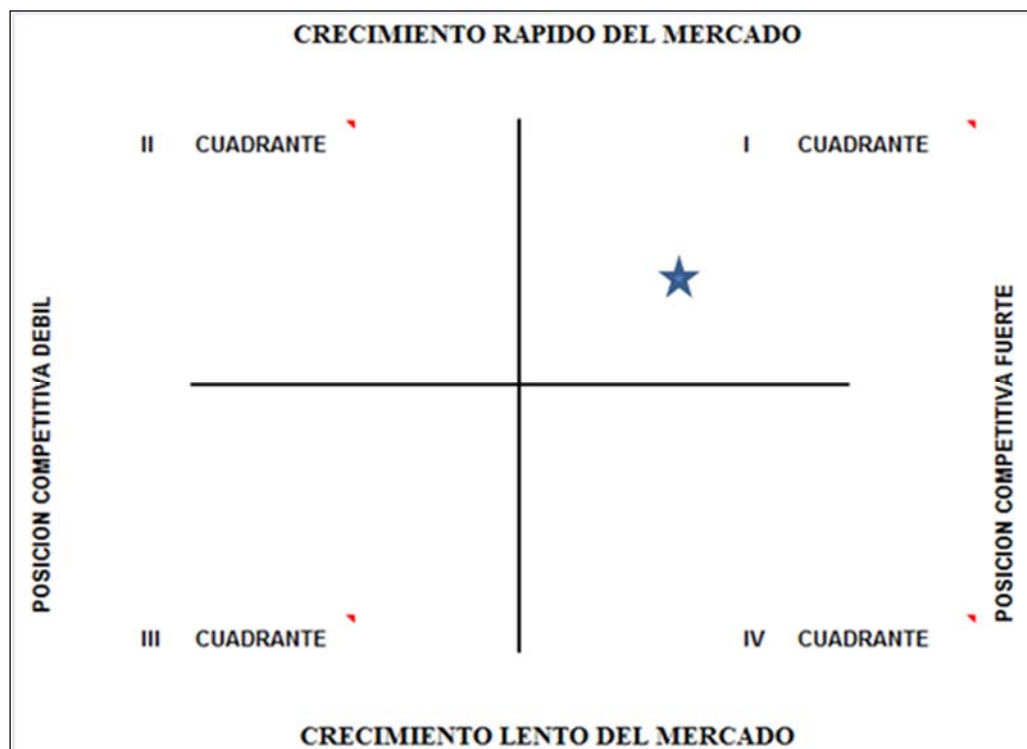
Elaboración: propia

Esta matriz integra las matrices EFI y EFE en una sola matriz, pero cada EFI y EFE corresponde a una Unidad Estratégica de Negocio (UEN), por lo que se recomienda realizar el análisis para cada unidad de negocio de la empresa, por lo que al aplicarlo a la empresa se recomienda una estrategia de cosechar y mantener.

2.4. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Esta matriz analiza la posición competitiva de la empresa y el crecimiento del mercado en que está compitiendo.

Gráfico N° 44: MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA



Fuente: Empresa Distribuidora
Elaboración: propia

Revisando sus resultados la empresa se encontraría en el cuadrante I por lo que a continuación se describen indicadores y sus estrategias respectivas.

INDICADORES UTILIZADOS

- Crecimiento de Mercado: RAPIDO
- Posición Competitiva : FUERTE

ESTRATEGIAS RECOMENDADAS:

- Desarrollo del mercado.
- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del producto.
- Integración hacia delante.
- Integración hacia atrás.

- Integración horizontal.
- Diversificación concéntrica.

Las empresas que se ubican en este cuadrante están en una buena posición estratégica, por lo que debe seguir concentrándose en los mercados (penetración y desarrollo de mercados), así como de los productos presentes (desarrollo del producto), y a su vez introducirse en nuevos mercados con nuevos productos y/o servicios, ya estandarizados en los mercados actuales.

Cuando una organización tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes.

La empresa está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha.

Las empresas ubicadas en este cuadrante se dan el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

3. DECISIÓN

3.1. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Evalúa cada una de las estrategias posibles obtenidas en la etapa anterior, para ello las contrasta en cada uno de los factores internos y externos.

ESTRATEGIAS A SEGUIR: AGRESIVA:

- Desarrollo del mercado.
- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del producto.
- Integración hacia delante.
- Integración hacia atrás.
- Integración horizontal.
- Diversificación concéntrica.

Cuadro N° 39: MATRIZ MCPE

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	Desarrollo del Mercado		Penetración en el Mercado		Desarrollo del Producto		Integración hacia delante		Integración hacia atrás		Integración Horizontal		Diversificación Concéntrica	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
FORTALEZAS	Peso														
Comercialización de productos de calidad	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Posicionamiento en el mercado	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Ubicación estratégica para la distribución de productos	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Distintos puntos de venta	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Opciones de venta al contado y a crédito	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Precios y descuentos con posibles beneficios (Promociones).	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15
Confianza e imagen aceptable de la empresa	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20
Alianza estratégica con nuestro principal proveedor	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Adecuada infraestructura para el rubro de la empresa	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Apertura a la innovación y aplicación de tecnología y conceptos para optimizar los procesos.	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12
Amplio horario de atención al público.	0.02	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04	3	0.06	2	0.04
DEBILIDADES	Peso														
Falta de una preparación de los vendedores para atención de los clientes	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20
Falta de una mejor promoción y publicidad	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12
Mejor calidad de servicio en la post venta	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18
Falta de una definición clara de la misión, visión, metas y objetivos específicos	0.02	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	2	0.04
Carencia de un plan estratégico integral de la empresa.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12
TOTAL	1.00														
OPORTUNIDADES	Peso														
Seguimiento clientes eventuales y/o recién	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36

empiezan															
Clientes necesitan de apoyo organizacional	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Innovacion de nuevos productos por parte de nuestros clientes	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
Crecimiento de la poblacion para ser atendida por parte de nuestros clientes	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Existencia de nueva tecnologia para tecnificar los procesos de panaderia	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16
Nuevas ciudades a ser atendidas y coberturar dichos mercados	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15
Estudios de mercado en el rubro de panaderias	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15
Mano de obra calificada en el mercado	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15
AMENAZAS	Peso														
Competencia desleal por parte de los competidores directos	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	3	0.27
Precios bajos de las demas marcas	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24
Aumento de nuevos molinos es decir nuevas marcas	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06
Falta de valoracion de los servicios de nuestro principal proveedor	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20
Vulnerabilidad del precio en la importacion de trigo	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05
TOTAL	1.00														
TOTALES			6.71		6.96		6.76		5.29		5.18		5.59		5.36

Fuente: Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

Del análisis matricial, se concluye que las estrategias convenientes según los resultados obtenidos para la empresa, son:

- Penetración en el Mercado: Conseguir liderar el mercado o aumentar el consumo para incrementar la cuota de mercado actual con el mismo producto.
- Desarrollo del Producto, seguir concentrándose en los mercados actuales, desarrollando nuevos servicios y productos relacionados, mejorando el producto actual en cuanto a tiempos de entrega cortos, mediante mejoras en el proceso productivo.
- Desarrollo del Mercado: Introducir los productos actuales en nuevos mercados ya sea en nuevas zonas geográficas o nuevos nichos.



CAPÍTULO V

ANÁLISIS DEL SECTOR PANIFICACIÓN

1. GENERALIDADES

En la actualidad existe una gran cantidad de negocios que se dedican a la panadería y pastelería, encontrando una gran rentabilidad en ambos y mucho más en la pastelería, pero requiriendo esta una mayor tecnología también.

Dichos negocios están respaldados por la expansión demográfica y geográfica de las ciudades, así como el crecimiento económico de las regiones, creándose una mayor demanda de dichos productos y también una fuerte exigencia de calidad de los mismos.

Ante esta gran oportunidad de negocio, es que existe una gran demanda de la materia prima como lo son las harinas industriales, lo que trae consigo una fuerte demanda por parte de las empresas comercializadoras y productoras como lo son los molinos industriales.

Por todo lo mencionado se requiere que dichas empresas de toda la cadena cumplan con altos estándares de calidad y con un alto nivel de competitividad.

2. LA PANADERÍA Y PASTELERÍA EN EL PERÚ

Las panaderías y pastelerías en el Perú, es un rubro que se encuentra en constante crecimiento por ser el pan un producto de primera necesidad, cuya demanda depende directamente del precio y del crecimiento poblacional, también hay que mencionar que está teniendo un auge importante por la rentabilidad que estos generan y por la demanda que existe por negocios que requieren el pan como un elemento de su producto final, dichas empresas son nacionales e internacionales.

Respecto a las empresas productoras de pan como son las panaderías se sabe que existe actualmente unas 22,000 panaderías aproximadamente a nivel nacional las que generan alrededor de 200 mil puestos de trabajo directos, siendo una gran fuente de trabajo y desarrollo para las regiones, de estas

existen aproximadamente 10,000 panaderías ubicadas en Lima y las demás en el resto del país.

También hay que mencionar que el consumo per cápita de pan en Perú es de 30 kilos por año y que en el presente año crecería 10%, llegando así a consumirse en algo más de 33 kilos, estos datos no son muy alicientes si se compara con el consumo per cápita de otros países como lo muestra el siguiente cuadro.

Cuadro N° 40: CONSUMO PER CÁPITA EN OTROS PAÍSES

PAIS	CONSUMO PER CAPITA (Kilos)
Ecuador	37
Chile	96
Estados Unidos	95
Alemania	100

Fuente: Biznews.pe

Elaboración: propia

Se sabe también que en otros rubros, como la gastronomía se le está dando una gran importancia ya que como se mencionó existen muchos negocios de gastronomía que utilizan el pan como uno de sus elementos principales, y lo demostró la presencia de stands de panadería y pastelería en ferias gastronómicas como Mistura. Además, existen cadenas a nivel nacional que requieren panes regionales, además de los panes ya conocidos comercialmente, trabajando con empresas de las zonas generando un mayor crecimiento de este.

Por dicho crecimiento comercial, se han hecho estudios sobre características que tiene el consumidor peruano como las siguientes:

- Mayor frecuencia de adquirir alimentos en la calle.
- Mayor exigencia de productos de calidad.
- Mayor poder adquisitivo.

Los aspectos que predominan a la hora de elegir el lugar de compra:

- Cercanía al hogar o lugar de trabajo.
- Confianza en el vendedor.

- Higiene del local.
- Calidad de los productos.

Los aspectos más valorados del pan son:

- Cocción.
- Sabor.
- Calidad.

Por lo tanto el sector panadería y pastelería debe estar a la altura de las nuevas necesidades y expectativas de los consumidores, por lo que se deben ofrecer productos de calidad, y buscar la innovación de productos y servicios.

3. LA PANADERÍA EN LA REGIÓN

En la región Arequipa existe una gran cantidad de panaderías y pastelerías, e incluso existe la presencia de cadenas extranjeras como de comidas rápidas que trabajan con panaderías de la zona para que les puedan proveer el pan requerido para sus respectivos negocios, demostrando el crecimiento de dichos negocios en la región.

Así, como existe un crecimiento de dichos negocios, existe un crecimiento por las empresas comercializadoras y a la vez de empresas productoras, por lo que la comercialización y distribución de la materia prima como lo es la harina y demás productos que acompañan a este para el producto final que es el pan, el cual es el que afecta directamente a la empresa está cada vez más competitivo.

Gráfico N° 45: MAPA DE LA REGIÓN AREQUIPA



Fuente: www.wikimediafoundation.org/

Elaboración: propia

A continuación se muestran datos de la población en la región Arequipa el cual está directamente relacionado con el consumo de pan.

Gráfico N° 46: POBLACIÓN POR PROVINCIAS

Provincia	Población Estimada 2011	Superficie (km ²) 1/	Densidad Poblacional (hab./km ²)
Total	1231 553	63 345,39	19,44
Arequipa	925 667	10 430,12	88,75
Camaná	56 605	4 558,48	12,42
Caraveli	38 797	13 139,41	2,95
Castilla	39 093	7 634,85	5,12
Caylloma	84 112	11 990,24	7,02
Condesuyos	18 744	6958,40	2,69
Islay	53 180	3 886,03	13,68
La Unión	15 355	4746,40	3,24

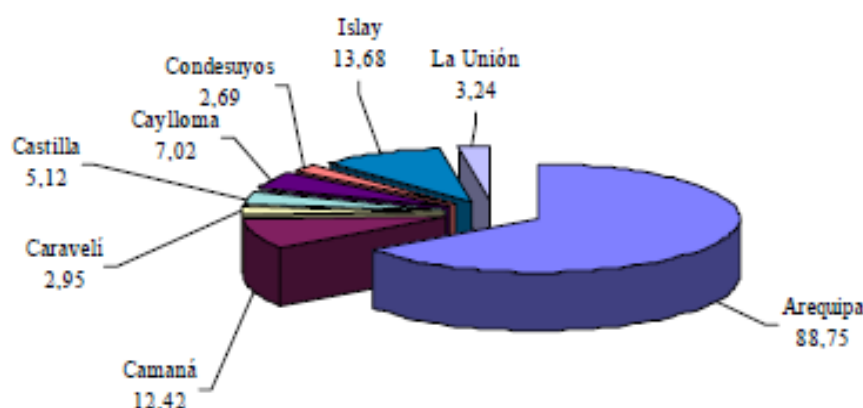
Fuente:www.wikimediafoundation.org/

Elaboración: propia

Como se ve la provincia de Arequipa es por lejos la más poblada con características de ser también la mayor zona urbana de la región y por ende el mercado más importante de la región.

En el siguiente gráfico se muestra la densidad demográfica de la población según las provincias, el que como se verá es un factor muy decisivo a la hora de instalarse en una provincia.

Gráfico N° 47: DENSIDAD POBLACIONAL



Fuente:www.wikimediafoundation.org/

Elaboración: propia

Del gráfico se ve que la provincia de Arequipa es la que tiene una mayor densidad, seguido de Islay y después por Camaná, este es un factor decisivo a la hora de evaluar el gasto que generara la móvil de reparto.

A continuación se muestra el potencial de mercado que se tiene en la región.

Cuadro N° 41: PROYECCIÓN DE CONSUMO REGIONAL DE HARINA

NRO.	PROVINCIA	CAPITAL	DISTRITOS	TM/MES	TM/AÑO
1	Arequipa	Arequipa	29	2,314	27,770
2	Caylloma	Chivay	20	210	2,523
3	Camaná	Camaná	8	142	1,698
4	Islay	Mollendo	6	133	1,595
5	Castilla	Aplao	14	98	1,173
6	Caravelí	Caravelí	13	97	1,164
7	Condesuyos	Chuquibamba	8	47	562
8	La Unión	Cotahuasi	11	38	461
TOTAL			109	3,079	36,947

Fuente: Biznews.pe

Elaboración: propia

La región Arequipa es la de mayor consumo, por ende el mercado más importante con 27,770 TM al año.

Cuadro N° 42: PARTICIPACIÓN POR PROVINCIAS

NRO.	PROVINCIA	TM/AÑO	PARTICIPACION
1	Arequipa	27,770	75.2%
2	Caylloma	2,523	6.8%
3	Camaná	1,698	4.6%
4	Islay	1,595	4.3%
5	Castilla	1,173	3.2%
6	Caravelí	1,164	3.2%
7	Condesuyos	562	1.5%
8	La Unión	461	1.2%
TOTAL		36,947	100.0%

Fuente: Biznews.pe

Elaboración: propia

Como se ve en el cuadro el mercado de Arequipa representa el 75.2% del mercado de harinas en la región.

4. IMPORTACIÓN DE TRIGO EN EL PERU

Como ya se sabe el mercado peruano está creciendo cada vez más y lo demuestran tanto sus exportaciones e importaciones, por lo que la importación de alimentos también lo está haciendo.

Cuadro N° 43: CRECIMIENTO DE LA IMPORTACIÓN EN EL PERÚ

Importaciones (miles de millones \$)												
Country	1999	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Perú	8,4	7,4	7,4	7,3	8,24	9,6	12,15	15,38	28,44	21,01	25,74	36,97

Fuente: IndexMundi

Elaboración: IndexMundi

De las importaciones el sector de alimentos es uno de los que tiene mayor representación, en donde se encuentra el trigo que es la fuente principal para la elaboración de la harina de trigo siendo el principal insumo para elaborar el pan. Hay que tener en cuenta que el Perú no es un país productor de trigo por lo que los productores de harina de trigo deben importar dicha materia prima. Esto nos lleva a reflexionar que somos vulnerables al precio internacional, lo cual se refleja en el precio final del pan y en la demanda del mismo.

En suma, el problema de nuestro país es que importamos alrededor del 90% del trigo que consumimos (1 millón 250 mil toneladas) mientras que solo producimos unas 150 mil toneladas.

- 650 mil se destinan a la industria panificadora.
- 290 mil a la de fideos.
- 60 mil a la de galletas.

Siendo la importación de trigo la segunda partida de mayor compra de Perú. Se muestra a continuación unos cuadros referidos a la importación de este. Donde al primer trimestre del 2012 las compras alcanzan los U\$ 122.6 millones a un precio promedio de U\$ 0.314 el kilo. En el 2011 las importaciones alcanzaron los U\$ 502 millones a un precio de U\$ 0.348 kilo promedio.

Gráfico N° 48: IMPORTACIÓN DE TRIGO AÑO 2010-2011-2012

MES	2,012			2,011			2,010		
	CIF	KILOS	PREC. PROM	CIF	KILOS	PREC. PROM	CIF	KILOS	PREC. PROM
ENERO	46,201,590	147,949,152	0.312	27,565,157	83,686,373	0.329	22,204,544	88,169,490	0.252
FEBRERO	38,380,331	120,026,914	0.320	51,074,002	149,512,568	0.342	23,400,063	93,501,520	0.250
MARZO	38,089,597	122,966,361	0.310	34,677,194	96,936,236	0.358	30,531,013	122,201,650	0.250
ABRIL				35,592,574	98,642,697	0.361	28,368,083	120,044,940	0.240
MAYO				38,088,050	105,228,190	0.362	25,161,576	107,601,710	0.234
JUNIO				40,309,478	109,363,701	0.369	22,435,133	95,132,310	0.236
JULIO				53,352,009	147,455,879	0.362	43,534,918	190,509,098	0.229
AGOSTO				51,118,247	147,848,000	0.346	25,106,703	107,822,440	0.233
SEPTIEMBRE				41,305,619	118,100,723	0.350	40,599,390	159,125,494	0.255
OCTUBRE				58,395,558	175,196,695	0.333	35,481,725	124,655,816	0.285
NOVIEMBRE				48,192,186	142,576,892	0.338	26,341,608	85,882,023	0.307
DICIEMBRE				22,274,740	68,746,420	0.324	26,355,507	83,570,155	0.315
TOTALES	122,671,519	390,942,427	0.314	501,944,815	1,443,294,374	0.348	350,020,263	1,378,218,646	0.254
PROMEDIO MES	40,890,506	130,314,142		41,828,735	120,274,531		29,168,355	114,851,554	
% CREC. PROMEDIO	-2%	8%	-9.8%	43%	5%	36.9%	9%	7%	1%

Fuente: AGRODATA-SUNAT

Elaboración: propia

A continuación se muestra el principal país del que se importa el trigo en el 2012 según precio CIF.

Gráfico N° 49: IMPORTACIÓN DE TRIGO EN MILES DE \$ SEGÚN PAÍS DE ORIGEN

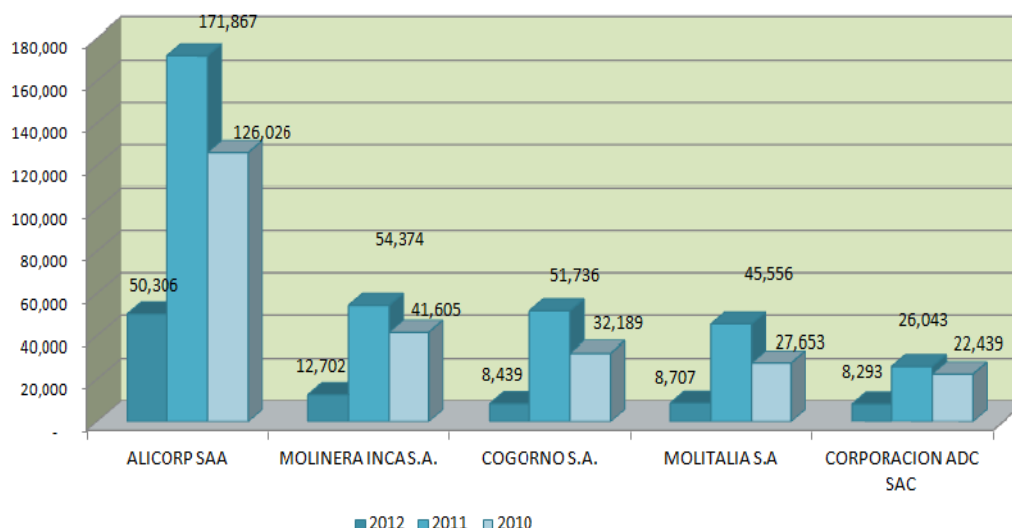

Fuente: AGRODATAPERU.COM

Elaboración: propia

En el gráfico se observa que es Argentina quien comienza vendiéndonos U\$ 71 millones (58%), desplazando a los Estados Unidos con U\$ 17.2 millones (14%) y Canadá U\$ 16.8 millones (14%).

A continuación también se muestra a las principales empresas molineras importadoras de trigo.

Gráfico N° 50: IMPORTACIÓN DE TRIGO EN MILES DE \$ SEGÚN EMPRESA MOLINERA



Fuente: AGRODATAPERU.COM
Elaboración: propia

Como se ve Alicorp lidera las compras con el 41% del total, le siguen Molinera Inca 10% y finalmente Cogorno y Molitalia 7% cada uno.

5. INFLUENCIA DEL TRIGO EN EL PRECIO Y DEMANDA DEL PAN

La demanda del pan tiene una relación directa con el precio de este, ya que en gran medida depende del insumo básico como es el trigo. Tal es así que ante un aumento exponencial del precio del trigo a nivel mundial, el costo del pan aumenta, creando un malestar en la población.

Ante este aspecto hay factores a considerar como lo son:

- La situación económica en la zona norte del planeta se encuentra en crisis, provocando una baja demanda del trigo disminuyendo así el precio de este y el precio del pan finalmente.
- El cambio climático, que como se sabe si es que existiese sequías o exceso de lluvias en la zona norte del planeta, habría escasez y demanda de este por lo que el precio aumentaría.

- Sustitución de plantaciones de trigo para elaboración del biodiesel.

Por todos estos factores mencionados, es que el gobierno debería tener un plan estratégico para reducir dicha dependencia, lográndolo con la sustitución de granos andinos, por lo mencionado el gobierno podría dar beneficios tributarios a agricultores como a productores, así como otros tipos de incentivos.

6. EL TRIGO Y EL MEDIO AMBIENTE

Ante la problemática que enfrenta el mundo entero por la contaminación ambiental, ha surgido la necesidad de buscar nuevas tecnologías más limpias que permitan disminuir el impacto que ya se tiene en el medio ambiente, por lo que una alternativa es el bioetanol (producto químico) el que es obtenido a partir de la fermentación de los azúcares que se encuentran en los productos vegetales (Caña de azúcar, Remolacha, Melazas, etc.) junto a sustancias con alto contenido de almidón (Maíz, Trigo, Patata, Yuca), y sustancias con alto contenido de celulosa (Madera, Residuos agrícolas y otros).

Este factor es sin duda el factor más importante por el que el precio del trigo aumente y exista también una mayor demanda de este porque provoca en primer lugar sustitución de los cultivos de trigo por otros productos o la derivación de la producción de trigo a este sector industrial provocando un aumento del precio de este.

7. CONCLUSIONES

Como se pudo analizar el Perú es un país importador de trigo, lo cual pone al país en una situación incómoda, ya que al haber factores variables como los mencionados, puede causar una crisis en la demanda del producto final, perjudicando el mercado y por ende a cerca de 200,000 trabajadores directos, por lo que el estado debe tener programas de contingencia que como ya se dijo hay alternativas en base a granos andinos los cuales pueden sustituir al trigo en un porcentaje.

CAPITULO VI

PROPUESTA DEL MODELO DE NEGOCIOS SEGÚN EL ANÁLISIS DEL MODELO DE ALEXANDER OSTERWALDER

1. GENERALIDADES

En este capítulo se presenta algunas propuestas como la visión, misión, valores, y objetivos los cuales contribuyen a tener una mejor gestión de la organización. Se considera lo siguiente:

- La visión empresarial es la propuesta de cómo es que la empresa se proyecta en el largo plazo, contribuyendo a la toma de decisiones estratégicas por parte de la gerencia.
 - La misión empresarial debe transmitir la razón de ser actual de la empresa en cómo es que las actividades de la empresa se están realizando e influyendo en el entorno y como es que va a apoyar en la visión de la empresa.
 - Difundir la visión, misión, valores, y objetivos de la empresa en toda la organización por lo que el personal de todas las áreas debe conocer y comprender los mismos, así como las políticas que constituyen a la empresa.
- Estas propuestas como ya se dijo mejorarán la gestión de la organización.

2. PROPUESTA DEL MODELO

2.1. Visión:

Ser la empresa líder a nivel regional en la distribución de productos de calidad específicos en panadería y pastelería con un alto compromiso hacia nuestros clientes, personal, proveedores y con el medio ambiente.

2.2. Misión:

Brindar un servicio de calidad en toda la cadena de distribución desde la atención, distribución y entrega de productos; promoviendo oportunidades para nuestros clientes, proveedores y nosotros mismos.

2.3. Objetivos Generales De La Empresa:

- Generar rentabilidad para los accionistas de la empresa.
- Liderar el mercado de la distribución en la región.
- Ser una empresa reconocida por la calidad de servicio.
- Generar empleo y oportunidades de desarrollo para el personal que labora.
- Contribuir con el cuidado del medio ambiente.

2.4. Valores:

- Integridad: Somos honestos, éticos y responsables en todas las actividades de la empresa.
- Excelencia: Somos innovadores y mejoramos continuamente nuestros procesos y tecnologías.
- Compromiso: Nos dirigimos a la satisfacción de los clientes internos y externos promoviendo las oportunidades de mercado.
- Sostenibilidad: Somos responsables en el uso y cuidado del medio ambiente.
- Respeto: Los distintos aspectos culturales, la dignidad y puntos de vista de cada persona son respetados en todos los ámbitos de la empresa.

3. PROPUESTAS DEL MODELO DE NEGOCIOS DE ALEXANDER OSTERWALDER

Para poder realizar las propuestas del modelo de negocios se realizó una encuesta que permita replantear el modelo de negocios que tiene la empresa.

Para dicha encuesta se realizaron los siguientes pasos:

- Agrupar a los clientes según un volumen de compras inicial y ejecutar la encuesta.
- Determinar un tamaño de muestra que nos permita recabar la información con bastante confianza sobre las tendencias del mercado.
- Analizar la información obtenida y discutirla.
- Plantear las propuestas para un modelo de negocio que permita mejorar la competitividad de la empresa.

3.1. Agrupación inicial de clientes

Para aplicar dichas encuesta se hizo una segmentación inicial de clientes basados en el volumen de ventas promedio mensual, el cual se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 44: SEGMENTACIÓN INICIAL DE CLIENTES

CENTRO DE VENTA	SEGMENTACIÓN DE CLIENTES			TOTAL CLIENTES	REPRESENTACIÓN
	<40	40 a 80	>80		
PRINCIPAL	200	86	12	298	57%
SUCURSAL 1T	78	26	2	106	20%
SUCURSAL 2S	47	16	1	64	12%
SUCURSAL 3C	29	20	2	51	10%
TOTAL	354	148	17	519	100 %

Fuente: Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

En el siguiente cuadro se muestra la segmentación inicial del centro de venta Principal.

Cuadro N° 45: SEGMENTACIÓN INICIAL DE CLIENTES – CENTRO DE VENTA PRINCIPAL

CENTRO DE VENTA	SEGMENTACIÓN DE CLIENTES			TOTAL CLIENTES	REPRESENTACIÓN
	<40	40 a 80	>80		
Vendedor 1 P	49	26	4	79	27%
Vendedor 2 O	49	24	3	76	26%
Vendedor 3 A	35	14	1	50	17%
Tda. Principal	67	22	4	93	31%
TOTAL	200	86	12	298	100 %

Fuente: Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

3.2. Tamaño de muestra

El tamaño de la muestra está dado por la siguiente fórmula ya que conocemos el tamaño de la población de la base de datos del sistema de la empresa:

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

Donde:

Z= Límite de confianza

p= Probabilidad de aciertos

q= Probabilidad de fracasos

N= Tamaño de la población

E= Nivel de precisión

Dando Valores:

Z= 1.96 (Nivel de confianza 95%)

E= 0.05 (Precisión del 5%)

p= 0.50

N= 298

q= 0.50

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * (298)}{(0.05)^2 (298 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 168$$

La cantidad de personas a encuestar será de 168 clientes.

3.3. Agrupación de clientes a encuestar

La cantidad de clientes a encuestar se muestran en el cuadro siguiente.

Cuadro N° 46: CLIENTES A ENCUESTAR

CENTRO DE VENTA	CLIENTES A ENCUESTAR			TOTAL CLIENTES
	<40	40 a 80	>80	
PRINCIPAL	64	28	4	96
SUCURSAL 1T	25	8	1	34
SUCURSAL 2S	15	5	1	21
SUCURSAL 3C	9	7	1	17
TOTAL	113	48	7	168

Fuente: Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

La cantidad de clientes a encuestar por parte del centro de venta Principal es la siguiente.

Cuadro N° 47: CLIENTES A ENCUESTAR CENTRO DE VENTA PRINCIPAL

CENTRO DE VENTA	CLIENTES A ENCUESTAR			TOTAL CLIENTES
	<40	40 a 80	>80	
Vendedor 1 P	16	9	1	26
Vendedor 2 O	16	8	1	25
Vendedor 3 A	11	4	1	16
Tda. Principal	21	7	1	29
TOTAL	64	28	4	96

Fuente: Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

4. ANÁLISIS Y PLANTEAMIENTO DE PROPUESTAS.

4.1. SEGMENTO DE CLIENTES.

Propuesta

- **SEGMENTACIÓN DE CLIENTES.**

Como ya se había identificado a los principales clientes de la empresa, quienes son clientes que se dedican a la panadería y pastelería, se debe mencionar que no existía una segmentación adecuada de los mismos, ya que identificándolos más detalladamente podemos afirmar que no todos tienen las mismas necesidades e intereses, por lo que hacer una segmentación más específica ayudará bastante en la gestión de los mismos.

A continuación se muestra la parte de la encuesta en donde se describen los datos técnicos que sirvieron para la realización de la segmentación.

Cuadro N° 48: DATOS TÉCNICOS DE LOS CLIENTES

INSUMOS QUE EMPLEA								
HARINAS: Producción Diaria:			MARGARINA: Producción Diaria:			EQUIPOS Y MAQUINARIAS CON LAS QUE CUENTA		
MARCA	SACOS	precio	MARCA	Cant. Kg	precio	Sobadora (Rola)		
						Divisora		
						Batidora pastelera		
						Cámara Fermentación		
						Horno Rotatorio		
						Horno de ladrillo		
						Amasad -Sobadora		
						Amasadora		
MANTECA: Producción diaria:			PREMEZCLAS: Producción Diaria:					
MARCA	Cant. Kg	precio	MARCA	Cant. Kg	precio			

Fuente: Encuesta Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

Por lo mencionado y la recopilación de datos que se tuvo de la encuesta, la propuesta que se hace es tener una segmentación de clientes según sus características y requerimientos de los mismos, segmentándolos en tres grupos que se describen a continuación:

Cuadro N° 49: SEGMENTACIÓN FINAL DE CLIENTES

CARACTERÍSTICA	SEGMENTACIÓN DE CLIENTES		
	BÁSICO	TRADICIONAL	INNOVADOR
Panadería	x	x	x
Pastelería		x	x
Embolsados			x
Harina (Sacos)	1 a 31	32 a 70	71 a 200
Manteca (Kilos)	1 a 31	32 a 70	71 a 200
Margarina (Kilos)		560 a 1225	1243 a 3500
Amasadora	x	x	x
Sobadora		x	x
Fermentadora		x	x
H. Ladrillo	x		
H. Eléctrico		x	x

Fuente: Encuesta Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

- **Básico.**- Clientes que se encargan de elaborar productos de panadería, los cuales los venden en un ámbito local de su zona. En cuanto a su maquinaria usan horno de ladrillo el cual funciona a leña el cual tiene limitaciones. En su aspecto legal estos clientes son en su mayoría informales y no tienen mayor asesoría, ni orientación en cómo hacer crecer su negocio.
- **Tradicional.**- Clientes que se encargan de elaborar productos de panadería y pastelería, los cuales no solo venden en un ámbito local sino también en algunos casos lo hacen en otras zonas distritales. En cuanto a su maquinaria es similar a la que usan los clientes innovadores con diferencia en su capacidad ya que estos son de una menor capacidad. En su aspecto legal estos también son en su mayoría informales, pero son más abiertos a ver las oportunidades que significa el ser formal.
- **Innovador.**- Clientes que se encargan de elaborar productos de panadería, pastelería y embolsados los cuales son productos que ya tienen cierta característica industrial en el requieren otros insumos, cuyos productos se comercializan inclusive en otras ciudades. En su maquinaria tienen tecnología más avanzada y de mayor capacidad. En el aspecto legal estas son empresas ya constituidas.

En el siguiente cuadro se muestra la segmentación que se obtuvo de las encuestas.

Cuadro N° 50: SEGMENTACIÓN DE CLIENTES SEGÚN ENCUESTAS

CENTRO DE VENTA	CLIENTES ENCUESTADOS			TOTAL CLIENTES
	BÁSICO	TRADICIONAL	INNOVADOR	
PRINCIPAL	54	32	10	96
SUCURSAL 1T	22	11	1	34
SUCURSAL 2S	14	6	1	21
SUCURSAL 3C	9	6	2	17
TOTAL	99	55	14	168

Fuente: Encuesta Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

A continuación se muestra la nueva segmentación de clientes de la empresa.

Cuadro N° 51: SEGMENTACIÓN FINAL DE CLIENTES

TIENDA	SEGMENTACIÓN FINAL			
	BÁSICO	TRADICIONAL	INNOVADOR	
	1 - 31	32 - 70	71 - 200	TOTAL
PRINCIPAL	160	109	29	298
SUCURSAL 1T	72	30	4	106
SUCURSAL 2S	42	19	3	64
SUCURSAL 3C	24	22	5	51
TOTAL	298	180	41	519

Fuente: Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

Esta propuesta fue respaldada también por la valoración de atributos que tuvieron los clientes.

Cuadro N° 52: VALORACIÓN DE ATRIBUTOS

ATRIBUTOS	VALORACIÓN
Precios	9.2
Promociones	8.6
Regalos	9.2
Calidad de Productos	8.7
Reparto de productos	7.5
Visita de los vendedores	7.8
Tiendas en distintas zonas	7.4
Asesoría Técnica	8.1
Talleres de Capacitación	8.5
Asesoría Comercial	7.2

Fuente: Encuesta Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

Como se pudo analizar los atributos más valorados fueron los de precios, regalos y promociones; por lo tanto realizar promociones y/o paquetes especiales de productos o servicios ayudará en la gestión de los mismos y de la empresa al tener una mayor penetración de mercado.

Cuadro N° 53: VALORACIÓN DE ATRIBUTOS SEGÚN SEGMENTO

ATRIBUTOS	BÁSICO	TRADICIONAL	INNOVADOR
Precios	9.1	9.4	9.6
Promociones	8.2	9.1	9.8
Regalos	9.1	9.4	9.5

Fuente: Encuesta Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

CONCLUSIÓN.

- De los datos obtenidos podemos identificar que los clientes básicos son el 57% de los clientes, los tradicionales 35% y los innovadores 8%.
- Mejorará la gestión estratégica de los clientes permitiendo realizar planes comerciales, promociones y/o ofertas según sea el caso.
- Las estrategias permitirán una mayor penetración de mercado, una mayor fidelización y un mejor aprovechamiento del mercado.

4.2. PROPUESTA DE VALOR.

Como propuesta de valor se propuso una lista de atributos ya mencionados y nuevos, que podrían ser considerados importantes. A continuación se muestra la pregunta de la encuesta que sirvió de guía para este bloque.

- ❖ *Valore los siguientes atributos (1 al 10), según la importancia que usted crea que se les debe asignar.*

ATRIBUTOS	VALORACION
Precios	
Promociones	
Regalos	
Calidad de Productos	
Reparto de productos	
Visita de Vendedores	
Tiendas en distintas zonas	
Asesoría Técnica	
Talleres de Capacitación	
Asesoría Comercial	

Propuestas:

- **ASESORÍA COMERCIAL.**
- **REPARTO EN EL DÍA**

Esta pregunta nos ayudará a cuantificar la importancia que tienen dichos atributos para los clientes y por ende también a generar propuestas para los mismos. Por otro lado también se comparará si es que los atributos propuestos los tiene también la competencia.

Cuadro N° 54: COMPARACIÓN DE OFERTAS DE VALOR

OFERTA DE VALOR DISTINTIVA	DEX	OTROS MAYORISTAS	EMPRESA
Precios	X	X	X
Promociones	X	X	X
Regalos	X	X	X
Calidad de productos	X	X	X
Reparto de productos	X	X	X
Visita de vendedores a clientes	X		X
Tiendas en distintas zonas de la ciudad			X
Asesoría Técnica	X	X	X
Talleres de capacitación	X	X	X
Asesoría Comercial			X

Fuente: Encuesta Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

De lo analizado las propuestas de valor distintivo serían:

- Tiendas en distintas zonas de la ciudad.
- Vendedores de campo.
- Asesoría comercial.

En el siguiente cuadro se muestra la valoración de dichos atributos.

Cuadro N° 55: VALORACIÓN DE ATRIBUTOS

ATRIBUTOS	VALORACION
Precios	9.2
Promociones	8.6
Regalos	9.2
Calidad de Productos	8.7
Reparto de productos	7.5
Visita de Vendedores	7.8
Tiendas en distintas zonas	7.4
Asesoría Técnica	8.1
Talleres de Capacitación	8.5
Asesoría Comercial	7.2

Fuente: Encuesta Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

De los resultados se observa la valoración siguiente:

- Tiendas en distintas zonas de la ciudad (7.4).
- Vendedores de campo (7.8).
- Asesoría comercial (7.2).

Las tiendas en distintas zonas de la ciudad y los vendedores de campo obtienen una valoración baja porque individualmente no son entregados al 100% de los clientes. Mas la principal oferta de valor que sería la Asesoría Comercial está valorada como la más baja a pesar de que se ofrecería al 100% de los clientes.

Propuesta: ASESORÍA COMERCIAL.

A pesar de no tener un 100% de aceptación, se planteará dicha propuesta respaldada por la siguiente pregunta.

- *¿Estaría interesado en recibir Asesoría Comercial?*

El resultado de dicha pregunta fue el siguiente.

Cuadro N° 56: CLIENTES INTERESADOS EN ASESORÍA COMERCIAL

DECISION	BÁSICO	TRADICIONAL	INNOVADOR	TOTAL
Si	56	37	8	101
Porcentaje	56.6%	67.3%	57.1%	60.3%

Fuente: Encuesta Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

Como se ve un promedio del 60.3% de los clientes estaría interesado en dicha propuesta. Esta propuesta se realizará con el objetivo de asesorar a los clientes en diversos aspectos de sus negocios, afianzando varios puntos como los que se mencionan a continuación:

- Administración en Panadería y Pastelería.
- Costos y Presupuestos.
- Marketing en Panadería y Pastelería.
- Contabilidad General.
- Tecnología en Panadería y Pastelería.
- Formalización y Legislación de una empresa.

La aplicación de dicha propuesta estará sustentada por una teoría moderna de administración como lo es Lean Startup que pretende cambiar la forma en que las empresas se construyen y lanzan nuevos productos, por lo que se basa en el aprendizaje validado. Esta teoría propone una nueva definición que es el Producto Mínimo Viable (PMV), que propone validar un producto o servicio con un grupo de clientes con quienes se pueda trabajar dichos productos y servicios para replantearlos y después validarlos. Para dicha propuesta se seleccionó a un grupo de clientes con características similares.

**Cuadro N° 57: CARACTERÍSTICAS DE CLIENTES INTERESADOS EN
ASESORÍA COMERCIAL**

ASPECTOS	INTERESADOS	SIN INTERES
Dueños	Jóvenes (<40) Adultos (>40)	Adultos (>40)
Hijos	Técnicos o Universitarios relacionados a los negocios	Otras carreras Técnicas o Universitarias
Formalización	Interés en formalizarse Formalizados	Sin interés en formalizarse
Buenas Prácticas de Manufactura	Importante	Sin importancia
Visión de negocio	Crecimiento y conocimiento de aspectos empresariales	Crecimiento en base a manejo de producto
Tecnificación	Importante	Importancia regular

Fuente: Encuesta Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

Estos clientes interesados en dicha propuesta serán referenciales para con el resto de clientes.

Propuesta: REPARTO EN EL DÍA.

Esta propuesta surge por razones que se describirán a continuación, pero también con el objetivo que sea una herramienta de ventas al ofrecer la entrega de los productos en el mismo día, las razones por las cuales se plantearon dichas propuestas son:

Razón 1. Existe una cantidad de pedidos que surgen en último momento los cuales en su mayoría no son atendidos por los siguientes motivos:

- El camión ya estuvo por la zona.
- No hay disponibilidad de capacidad en el camión para ese pedido.

- El pedido es muy pequeño como para que el camión realice la entrega.

A continuación se muestra la cantidad de pedidos que se pierden o no se atienden y el promedio de venta en sacos que representan al mes.

Cuadro N° 58: PEDIDOS NO ATENDIDOS

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Pedidos/Mes	25
Cantidad Promedio	12
TOTAL SACOS	300

Fuente: Encuesta Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

Como se observa estos pedidos representan un promedio de 300 sacos al mes con lo que se estaría llegando a la cuota promedio mensual que se tendría con el proveedor.

Razón 2. Existe una cantidad de clientes que no son atendidos con el servicio de entrega, siendo estos una población vulnerable ante la oportunidad que sean atendidos por la competencia.

Dichos clientes se describen a continuación:

- El segmento de clientes básicos en la ciudad de Arequipa representan el 52.8% del total de clientes, en donde un 18.8% del total de clientes no cuentan con este servicio siendo estos clientes de las tiendas.
- Lo mismo sucede con un grupo de clientes del segmento tradicional que representan un 2.98% del total de clientes que no cuentan con dicho servicio.

**Cuadro N° 59: CLIENTES ENCUESTADOS QUE NO CUENTAN CON EL
SERVICIO**

CENTRO DE VENTA	CLIENTES ENCUESTADOS NO CUENTAN CON SERVICIO		TOTAL CLIENTES
	BÁSICO	TRADICIONAL	
Tda. Principal	7	1	8
SUCURSAL 1 T	14	2	16
SUCURSAL 2 S	10	2	12
TOTAL	31	5	36

Fuente: Encuesta Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

A continuación se muestra el porcentaje que representaron dichos resultados respecto a los clientes encuestados.

Cuadro N° 60: PORCENTAJE DE CLIENTES ENCUESTADOS QUE NO CUENTAN CON EL SERVICIO

CENTRO DE VENTA	CLIENTES ENCUESTADOS NO CUENTAN CON SERVICIO	
	BÁSICO	TRADICIONAL
Tda. Principal	38.9%	12.5%
SUCURSAL 1 T	63.6%	18.2%
SUCURSAL 2 S	71.4%	33.3%

Fuente: Encuesta Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

Con estos resultados se puede hacer una proyección de clientes que no cuentan con este servicio, y son los siguientes.

Cuadro N° 61: CLIENTES QUE NO CUENTAN CON EL SERVICIO

CENTRO DE VENTA	CLIENTES NO CUENTAN CON SERVICIO		TOTAL CLIENTES
	BÁSICO	TRADICIONAL	
Tda. Principal	22	4	26
SUCURSAL 1 T	46	5	51
SUCURSAL 2 S	30	6	36
TOTAL	98	15	113

Fuente: Encuesta Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

Con los resultados obtenidos anteriormente podemos hacer una proyección del reparto que tendría que hacer dicha móvil de reparto.

Cuadro N° 62: PROYECCIÓN DE REPARTO EN SACOS

CENTRO DE VENTA	PROYECCION DE REPARTO		TOTAL SACOS
	BÁSICO	TRADICIONAL	
CLIENTES NO CUENTAN CON SERVICIO	98	15	
PROMEDIO VENTAS	15	39	
TOTAL	1464	585	2049

Fuente: Encuesta Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

Se está hablando de un promedio de 2049 sacos que representan un 20.2% de la venta promedio mensual que tiene la empresa, es decir al implementar dicha propuesta se estaría protegiendo el 20.2% de las ventas mensuales.

Razón 3. Por último se sabe que hay una cantidad de clientes que además de comprar a la empresa también compran a la competencia. A continuación se muestran datos de clientes que compran también a la competencia.

**Cuadro N° 63: CLIENTES ENCUESTADOS COMPRAN A MÁS
PROVEEDORES**

CENTRO DE VENTA	CLIENTES ENCUESTADOS TRABAJAN CON MÁS PROVEEDORES			TOTAL CLIENTES
	BÁSICO	TRADICIONAL	INNOVADOR	
PRINCIPAL	18	12	4	34
SUCURSAL 1 T	13	9	2	24
SUCURSAL 2 S	7	5	1	13
TOTAL	38	26	7	71

Fuente: Encuesta Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

De estos datos nos indica que hay un porcentaje de clientes que deben realizar sus compras también con la competencia por lo que dichos porcentajes se muestran a continuación.

**Cuadro N° 64: PORCENTAJE DE CLIENTES COMPRAN A MÁS
PROVEEDORES**

CENTRO DE VENTA	CLIENTES TRABAJAN CON MÁS PROVEEDORES		
	BÁSICO	TRADICIONAL	INNOVADOR
PRINCIPAL	35%	39%	34%
SUCURSAL 1 T	18%	30%	50%
SUCURSAL 2 S	17%	26%	33%

Fuente: Encuesta Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

Plasmando dicha representación en los clientes totales se tiene los siguientes datos:

Cuadro N° 65: CLIENTES QUE COMPRAN A MÁS PROVEEDORES

CENTRO DE VENTA	CLIENTES TRABAJAN CON MÁS PROVEEDORES			TOTAL CLIENTES
	BÁSICO	TRADICIONAL	INNOVADOR	
PRINCIPAL	53	42	10	105
SUCURSAL 1 T	13	9	2	24
SUCURSAL 2 S	7	5	1	13
TOTAL	73	56	13	142

Fuente: Encuesta Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

De los datos obtenidos se realiza la proyección de ventas que se podría cubrir y es la siguiente:

Cuadro N° 66: PROYECCIÓN DE REPARTO EN SACOS

DESCRIPCION	PROYECCION DE REPARTO			TOTAL SACOS
	BASICO	TRADICIONAL	INNOVADOR	
CLIENTES	73	56	13	
PEDIDO SACOS PROMEDIO	12	30	45	
TOTAL	876	1680	585	3141

Fuente: Encuesta Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

Como se observa son 3141 sacos lo que significa que de cubrir dichas ventas se estaría incrementando el volumen de ventas en un 31% ya que se aumentaría de un promedio de 10,118 sacos a 13,259 sacos por mes.

CONCLUSIÓN.

Con las propuestas de valor planteadas que son Asesoría Comercial y Reparto en el día, se podría concluir lo siguiente:

- Se estaría protegiendo ventas por 2049 sacos lo que es un mercado del 20.2% de las ventas de la empresa con clientes que no son atendidos por el servicio de reparto.
- Se cubriría las ventas de 300 sacos por mes en promedio que representan un 3% de las ventas que se pierden porque no existe una móvil de reparto alterna.
- Se podría atender un promedio de 3141 sacos más, si se logra fidelizar al 100% de los clientes actuales.
- En total se podría incrementar las ventas en un 34% al atender los 3441 sacos por mes.
- Por tales motivos se iniciará con un 60.3% de dicho potencial de ventas ya que existe este porcentaje de clientes interesados en el servicio de Asesoría Comercial, lo que representaría 2064 sacos por mes lo que significaría aumentar en un 20.4% de las ventas actuales.

4.3. CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.

Como se mencionó las propuestas de valor deben ir acompañadas y/o respaldadas por actividades que apoyen dichas propuestas.

Dichas actividades son:

- Comunicación.
- Distribución.

4.3.1 Comunicación.

En cuanto a la comunicación la empresa llegará a los clientes por medio de:

- Asesor Comercial.
- Asesor Técnico de Ventas.
- Vendedores de Campo.
- Responsables de Tienda.
- Conductores.

Los temas que la empresa comunicará con los clientes son:

- Reparto en el día.
- Asesoría comercial.
- Precios.
- Promociones.
- Talleres masivos realizados por el principal proveedor.
- Servicio de Asesoría Técnica por parte del principal proveedor.

Con estos temas, se hará una gestión comercial la cual permitirá realizar un mejor servicio de atención al cliente, lo cual beneficiará también a la empresa.

4.3.2 Distribución.

En cuanto a la distribución, la empresa tendrá el siguiente personal:

Cuadro N° 67: PERSONAL DE DISTRIBUCIÓN

PERSONAL	CANTIDAD
Conductores	4
Estibadores	8
Almacén	1

Fuente: Encuesta Empresa Distribuidora

Elaboración: propia

Al observar el cuadro se estaría agregando un conductor y dos estibadores más que estarían operando en la ciudad de Arequipa.

En cuanto a los medios de distribución se estaría usando un camión más de los que ya se encuentran en la ciudad de Arequipa.

Cuadro N° 68: MEDIOS DE DISTRIBUCIÓN:

MÓVILES	CAPACIDAD (TN)	CAPACIDAD (Sacos)
Camión Mitsubishi	5,0	100
Camión Hyundai	5,0	100
Camión Hino	5,0	100
Combi Mitsubishi	1,2	24
Combi Hyundai	1,2	24

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

En cuanto al reparto cada camión estaría realizando 3 viajes por día cumpliendo el total de las proyecciones de ventas.

Cuadro N° 69: REPARTOS POR DÍA SITUACIÓN ACTUAL VS PROYECTADA:

Situación	Sacos/Mes	Sacos/Reparto	Repartos/Mes	Repartos/Día	Móviles	Repartos/Día
Actual	6069	42	145	6	2	3
Proyección	10182	50	204	9	3	3

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Hay que mencionar también que los camiones no solo llevan sacos de harina, sino llevan también otros tipos de productos que se les entrega a los clientes como sacos de arroz, sacos de azúcar, aceites y otros productos más que se realizan en los pedidos.

CONCLUSIÓN:

- En cuanto a los canales de comunicación se estaría agregando al Asesor Comercial quien tiene una función más especializada, además de los ya mencionados.
- En los medios de distribución la empresa estaría empleando a un conductor y dos estibadores, quienes estarían a cargo de un camión más con lo que se estaría mejorando el tiempo de entrega.

4.4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES.

En este bloque de relación con los clientes se intenta modificar la relación actual que se ha establecido con los clientes, por lo que se intentará establecer una relación que beneficie a ambos empresa - cliente.

A continuación se muestra la pregunta que sirvió de ayuda en este bloque.

- *¿Qué aspectos preferiría que la empresa le ofrezca?*

<i>Preferencia de aspectos relacionales</i>	<i>REPRESENTACIÓN</i>
<i>Asistencia profesional</i>	
<i>Solo catalogo de productos</i>	
<i>Afiches de publicidad</i>	
<i>Asistencia actual (vendedor o encargado tienda)</i>	

Los resultados obtenidos se muestran a continuación, por los cuales se plantea mejorar el vínculo y relación con el cliente.

Cuadro N° 70: REPRESENTACIÓN DE ASPECTOS RELACIONALES:

PREFERENCIA DE ASPECTOS RELACIONALES	REPRESENTACIÓN
Asistencia profesional	61.9%
Solo catalogo de productos	9.5%
Afiches de publicidad	2.4%
Asistencia actual (vendedor o encargado tienda)	26.2%
TOTAL	100.0%

Fuente: Encuesta Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

El vínculo que se generará con los clientes será de tipo actitudinal, ya que así lo demuestran los resultados de la encuesta, al querer los clientes una asistencia profesional por parte de la empresa.

Hay que recordar que el vínculo actitudinal es el que relacionará la profesionalidad, habilidades, orientación al cliente, valores y demás factores que ayuden al crecimiento y bienestar mutuo.

Haciendo referencia al tipo de relación que se tendrá con los clientes será de relación de asistencia personal exclusiva la que estará dada por los representantes de la empresa y supervisada por el asesor comercial.

CONCLUSIÓN:

- El vínculo que se obtendrá con los clientes será de tipo actitudinal por la que el cliente obtendrá una sinergia de profesionalidad, valores y adecuada orientación de sus negocios.
- La relación con los clientes será una relación de asistencia personal exclusiva por el enfoque especializado que tendrán del asesor comercial.

4.5. FUENTES DE INGRESOS.

Según la proyección que se está dando a la empresa se estaría aumentando una cantidad de 2064 sacos por mes. A continuación se muestra la comparación de los ingresos en los años 2011 y 2012, plasmando lo actual con lo proyectado.

Cuadro N° 71: ANÁLISIS DE VENTAS ANUALES SEGÚN TIENDAS:

TIENDA	AÑO				A. Horizontal
	2011	A. Vertical	2012	A. Vertical	
PRINCIPAL	8,678,011.7	65.3%	10,282,567.7	66.3%	118.5%
SUCURSAL 1T	1,294,541.0	9.7%	1,673,448.2	10.8%	129.3%
SUCURSAL 2S	714,803.4	5.4%	948,720.6	6.1%	132.7%
SUCURSAL 3C	2,600,971.2	19.6%	2,600,971.2	16.8%	100.0%
TOTAL	13,288,327.3	100.0%	15,505,707.7	100.0%	116.7%

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Como se ve en la tabla el aumento que se tendría de un año a otro sería muy significativo, más si se hace una descripción del monto mensual sería el siguiente:

Cuadro N° 72: INCREMENTO DE VENTAS CON LA PROYECCIÓN DE SACOS:

VENTA	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL MES	TOTAL AÑO
Otros proveedores	89.5	1884	168,671.7	2,024,060.4
Pedidos perdidos		180	16,110.0	193,320.0
TOTAL		2064	184,781.7	2,217,380.4

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

CONCLUSIÓN:

- Las ventas aumentarían en 16.7% respecto del año 2011.
- El ingreso extra que habría es de S/. 184,781.7 Nuevos Soles por mes.
- De haberse cubierto los 3441 sacos significarían un ingreso de S/.307,969.5 Nuevos Soles por mes (S/.16,983,961.3 Nuevos Soles por año) aumentando un 27.8% del ingreso total.

4.6. RECURSOS CLAVE.

Los recursos clave de las propuestas de valor, corresponden a los Recursos Humanos al ingresar el Asesor Comercial, dos conductores y dos estibadores.

- Recursos Humanos.
- Recursos Físicos (Maquinaria y equipos e Infraestructura y locales).
- Recursos Financieros.
- Recursos Tecnológicos de la Información.

Por lo que la descripción de cada uno de estos recursos se dará a continuación.

4.6.1 Recursos Humanos.

La empresa estará compuesta por veintisiete personas, de las cuales sus áreas quedarían de la siguiente manera:

Cuadro N° 73: DESCRIPCIÓN DE ÁREAS:

ÁREA	PUESTO	CANTIDAD
GERENCIA	Gerente General	1
ADMINISTRACIÓN	Administrador	1
CONTABILIDAD	Contador	1
	Asistente de Contabilidad	1
	Tesorería	1
VENTAS	Asesor Comercial	1
	Asesor Técnico Ventas	1
	Vendedores de Campo	3
	Responsable Tienda	4
ALMACÉN	Almacenero	1
OPERACIONES	Conductor	4
	Estibador	8
TOTAL		27

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

CONCLUSIÓN:

- En el área de ventas se estaría agregando una persona que es un Asesor Comercial quien tendría estudios universitarios completos con conocimiento en gestión de empresas.
- En el área de operaciones se estaría agregando tres personas los cuales son un conductor y dos estibadores.

4.6.2 Recursos Físicos.

4.6.2.1 Maquinarias y Equipos.

En maquinarias y equipos quedaría el cuadro como el del capítulo III, ya que se contaba con un camión el cual no tenía asignado ningún conductor.

Cuadro N° 74: MAQUINARIA Y EQUIPOS:

CANTIDAD	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	ÁREA
1	Computadora	Gerencia
1	Impresora	Gerencia
1	Teléfono	Gerencia
1	Fax	Gerencia
1	Fotocopiadora	Gerencia
1	Escáner	Gerencia
1	Computadora	Administración
2	Computadora	Contabilidad
1	Impresora	Contabilidad
1	Teléfono	Contabilidad
6	Computadora	Ventas
1	Impresora	Ventas
4	Teléfonos	Ventas
3	Motos	Ventas
3	Camiones medianos	Operaciones
2	Combis	Operaciones

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

4.6.2.2 Infraestructura y Locales.

En este bloque se resume al cuadro planteado en el capítulo III.

Cuadro N° 75: CLIENTES SEGUN TIENDAS:

LOCAL	SUPERFICIE (m2)	Capacidad de Almacenamiento
LOCAL PRINCIPAL	84	400
SUCURSAL 1T	118	2400
SUCURSAL 2S	55	1800
SUCURSAL 3C	64	2000
ALMACEN PRINCIPAL	272	13000
TOTAL	593	19600

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

CONCLUSIÓN:

- Las móviles de visita de los vendedores son tres.
- Las móviles de reparto operativas al 100%, serán 3 camiones en la ciudad de Arequipa y una combi en la ciudad de Camaná.
- Las tiendas se encuentran en distintos lugares, tres en la ciudad de Arequipa y una en la ciudad de Camaná.

4.6.3 Recursos Financieros

La empresa trabaja con recursos propios, salvo por algunos créditos que cuenta por parte de algunos proveedores; crédito que es cancelado en diferentes entidades bancarias a la cuenta directa de los proveedores.

Por otro lado la política de la empresa es pagar las facturas al contado aprovechando los descuentos y la preferencia de precios más bajos.

Cuadro N° 76: BALANCE GENERAL PROYECTADO:

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012			
<u>A C T I V O</u>		<u>P A S I V O</u>	
	<u>HISTORICO</u>		<u>HISTORICO</u>
<u>ACTIVO CORRIENTE.</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
Caja y Bancos.	178,083.05	Sobregiros Bancarios.	0.00
Clientes.	179,430.00	Tributos Por Pagar.	39,743.00
Prov.Cobarnza Dudosa.	-6,821.81	Remunerac. Por Pagar.	25,870.00
Ctas Por Cobrar Diversas.	0.00	Proveedores.	565,905.63
Mercaderías.	1,032,878.64	Ctas por Pagar Diversas.	281,992.22
Suministros Diversos	0.00	Total Pasivo Corriente.	913,510.85
Otras Ctas del Activo.	22,551.71		
Total Activo Corriente.	1,406,121.59	<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	
		Ctas por pagar Diversas	186,780.08
<u>ACTIVO NO CORRIENTE.</u>		Total Pasivo no Corriente.	186,780.08
Inm.Maquinaria Equipo.	1,109,472.76		
Cargas Diferidas.	0.00	<u>PATRIMONIO.</u>	
Deprec.Amort.Acumulada.	-290,049.51	Capital.	795,000.00
		Reservas.	13,227.00
Total Activo No Corriente.	819,423.25	Utilidades No Distribuidas.	151,952.00
		Utilidad Del Ejercicio.	165,074.91
		Total Patrimonio.	1,125,253.91
Total Activo.	2,225,544.84	Total Pasivo y Patrimonio.	2,225,544.84

Fuente: Empresa Distribuidora.

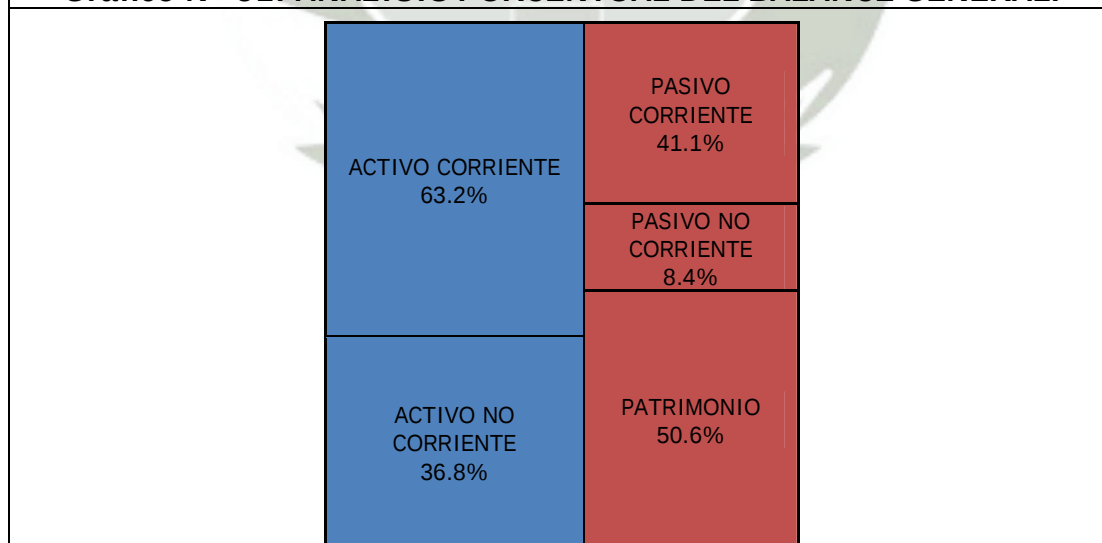
Elaboración: Propia.

Cuadro N° 77: ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO:

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012 (Valores Históricos en Nuevos Soles)			2012
Ventas Netas o Ingresos Por Servicios.			15,505,707.70
(-) Descuentos, Rebajas y Bonificaciones Concedidas.			0.00
Ventas Netas.			15,505,707.70
(-) Costo de Ventas.			(14,788,816.00)
Resultado Bruto.	Utilidad.		716,891.70
	Pérdida.		
(-) Gastos de Ventas.			(98,556.00)
(-) Gastos de Administración.			(357,174.40)
Resultado de Operación	Utilidad.		261,161.30
	Pérdida.		
(-) Gastos Financieros.			-25,480.00
(+) Ingresos Financieros Gravados.			0.00
(+) Otros Ingresos Gravados.			140.00
(+) Otros Ingresos no Gravados.			0.00
(+) Enajenación de Valores y Bienes del activo Fijo.			0.00
(-) Costo enajenación de Valores y Bienes Activo Fijo.			0.00
(-) Gastos Diversos.			0.00
REI del Ejercicio.	Positivo.		0.00
	Negativo.		0.00
Resultado Antes de Participaciones.	Utilidad.		235,821.30
(-) Distribución Legal de la renta.			0.00
Resultados antes del Impuesto.	Utilidad.		235,821.30
(-) Impuesto a La renta.			(70,746.39)
Resultado del Ejercicio.	Utilidad.		165,074.91

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Gráfico N° 51: ANÁLISIS PORCENTUAL DEL BALANCE GENERAL.


Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

CONCLUSIÓN:

- Como se sabe la empresa cuenta con suficiente solvencia para asumir sus compras y gastos, y mucho más ahora que su utilidad incrementaría en un 33.4% respecto al año 2011.
- De haber cubierto los 3441 sacos por mes se hubiera crecido en un 80.1% en Resultado del Ejercicio equivalente a S/.222,883.7 Nuevos Soles.

4.6.4 Recursos en tecnología de la información

La empresa cuenta con el mismo sistema de información que es de vital importancia en las operaciones de la misma.

5. Registro de proveedores.
6. Registro de compras.
7. Registro de ventas.
8. Registro de clientes.
9. Registro de ingresos y salida de dinero.

CONCLUSIÓN:

- En cuanto a tecnología de la información el software sería el mismo que es de una gran ayuda ya que permite agilizar la información de los diferentes procesos.

4.7. ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades clave seguirían siendo las mismas:

- Proceso de Compras.
- Proceso de Ventas.
- Proceso de Almacén.
- Proceso de Tesorería.

De los ya analizados, existían inconvenientes en el almacén, lo que reflejaba un serio problema del área de ventas.

4.7.1 Proceso de Compras.

En este proceso se mantenía una cuota de compra de 10,500 sacos, lo que estaba causando problemas de exceso de almacenamiento ya que no iba acorde a las ventas. Por lo tanto, con la propuesta planteada de aumentar unos 2064 sacos por mes, se podría superar dicho problema e incluso se llegaría a replantear el pedido de compras, con la ayuda de la cantidad optima de pedido.

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2 * D * S}{H}}$$

Q opt: Cantidad Óptima de Pedido.

D: Demanda anual del producto (unidades).

S: Costo fijo de realizar un pedido (monetario).

H: Costo unitario anual de mantener inventario (monetario). $H=i \times C$

i: Costo de manejo de inventario en porcentaje anual.

C: Costo unitario de producto (monetario).

Por lo tanto:

$$D = (10118+2064) \times 12 = 146,191.2 \text{ sacos/año.}$$

$$S = S/.8.00 \text{ Nuevos Soles por pedido.}$$

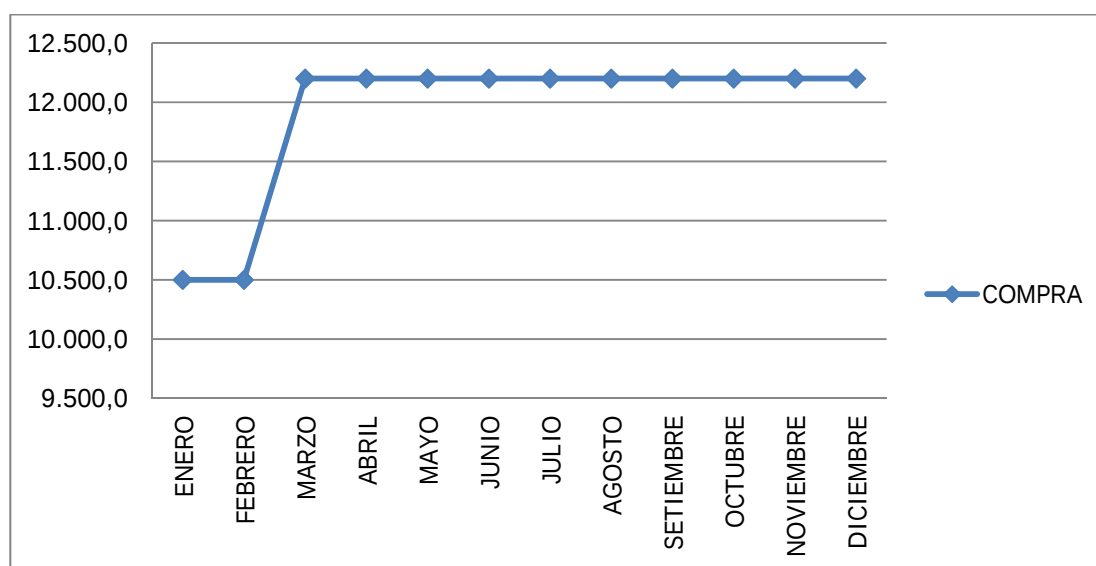
$$H = 81 \times 0.18 = S/. 15.21 \text{ Nuevos Soles/Año.}$$

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2*146,191.2*8.0}{15.2}} = 480.3 \text{ unidades}$$

Por lo que al mes se debe hacer un promedio de 12,186 sacos, con lo que no se llegaría a excesos de almacén y por otro lado la venta se estaría cubriendo.

A continuación se muestra el gráfico con dichas variaciones.

Gráfico N° 52: PROYECCIÓN DE COMPRAS 2012.



Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

CONCLUSIÓN:

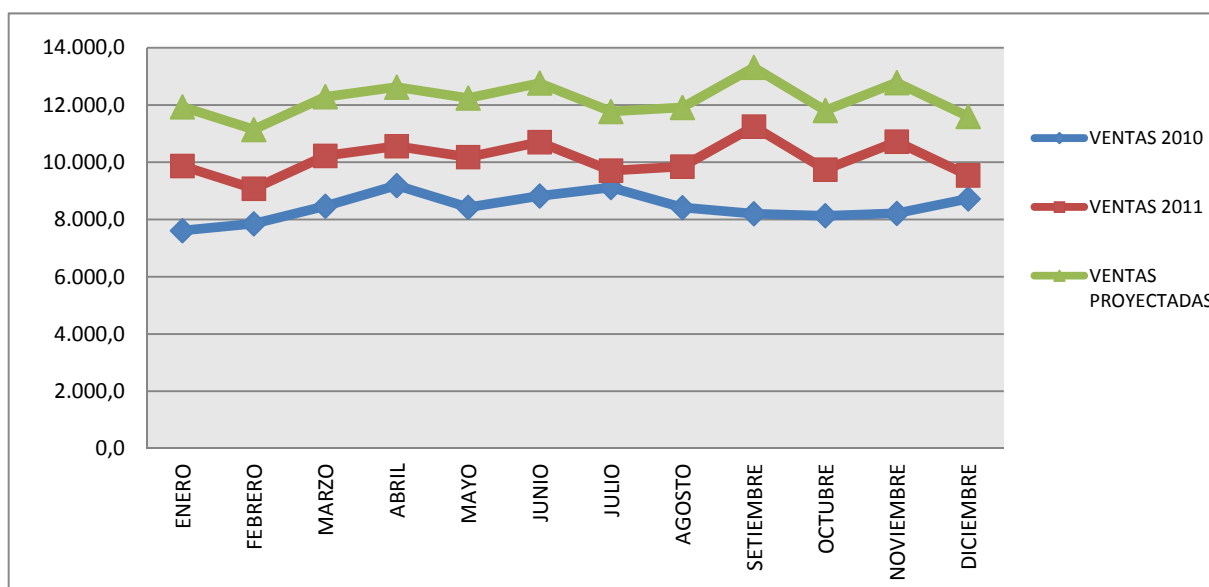
- Con la propuesta planteada de captar 2064 sacos más por parte de clientes que trabajan con otros proveedores y/o se pierden dichos pedidos, se propondrá un nuevo requerimiento de compras, equivalente a 12200 sacos a partir del mes de Marzo.

4.7.2 Proceso de Ventas.

En este proceso se plantea el aumento de ventas, debido al interés que se tiene en recibir Asesoría Comercial que es el 60%. Siendo este atributo un servicio diferenciado en el mercado.

A continuación se muestran las ventas de la empresa incluyendo las proyectadas.

Gráfico N° 53: EVOLUCIÓN DE VENTAS.



Fuente: Empresa Distribuidora.
Elaboración: Propia.

CONCLUSIÓN:

- Se concluye un aumento a 12,182.6 sacos por mes, lo que equivale al 20.4% respecto al año anterior.
- Las ventas estarán respaldadas por planes comerciales como la asesoría y por precios y promociones especiales a cada segmento.

4.7.3 Proceso de Almacén.

Este proceso está sumamente relacionado con los procesos de compra y de venta, por lo que de haber alguna incongruencia puede ocurrir hechos como lo sucedido, que es de sobre almacenamiento o de lo contrario puede ocurrir una falta de productos.

Por lo que se propone un Stock de Seguridad.

$$Ss = Sm + \%$$

Ss: Stock de Seguridad

Sm: Stock Mínimo ($Sm = C \times T$)

?: Porcentaje de Seguridad

C: Consumo del producto en días.

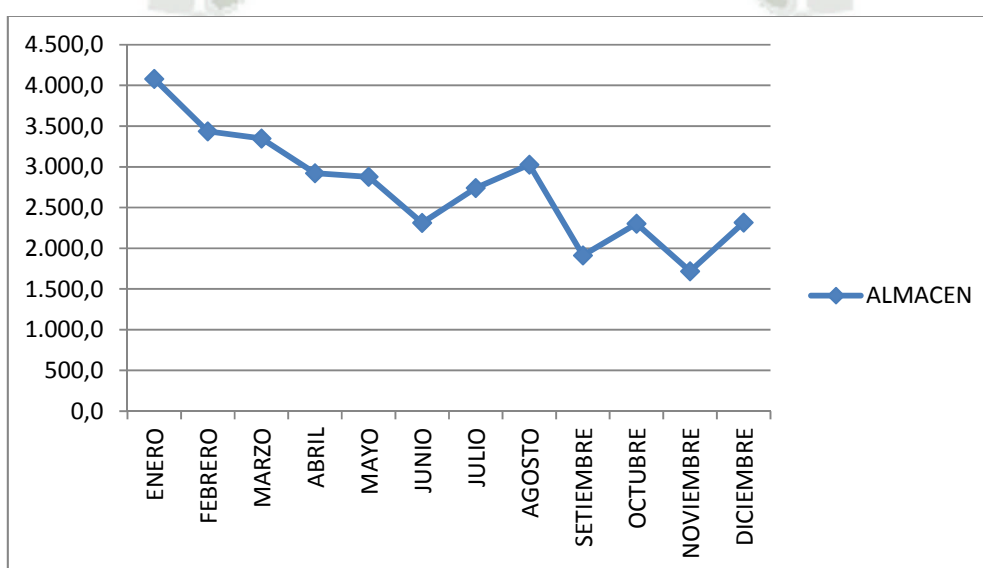
T: Tiempo de reposición en días.

$S_s = (406 \times 6) + 10\% = 2679$ sacos.

El Stock de Seguridad es de 2679 sacos.

A continuación se muestra la evolución del almacén el cual contrasta con el Stock de Seguridad.

Gráfico N° 54: EVOLUCIÓN DEL ALMACÉN.



Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

CONCLUSIÓN:

- Por seguridad se mantiene un stock de 2679 sacos el cual respalda cualquier inconveniente y emergencia.
- Haciendo un promedio del almacén con las compras y ventas proyectadas se tiene un valor de 2749 sacos.

4.7.4 Proceso de Tesorería.

En el proceso de Tesorería este se mantiene funcionando de la misma manera como ya lo venía haciendo.

Cuadro N° 78: EVOLUCIÓN DE COMPRAS, VENTAS, Y ALMACÉN:

2011	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ALMACÉN INICIAL	941.8	1,569.9	2,991.3	3,268.3	3,205.8	3,527.3	3,325.6	4,117.9	4,768.5	4,019.0	4,773.7	4,554.2
COMPRA	10,500.0	10,500.0	10,500.0	10,500.0	10,500.0	10,500.0	10,500.0	10,500.0	10,500.0	10,500.0	10,500.0	10,500.0
VENTAS	9,872.0	9,078.6	10,223.0	10,562.5	10,178.5	10,701.7	9,707.7	9,849.4	11,249.5	9,745.3	10,719.5	9,537.9
ALMACÉN FINAL	1,569.9	2,991.3	3,268.3	3,205.8	3,527.3	3,325.6	4,117.9	4,768.5	4,019.0	4,773.7	4,554.2	5,516.3

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Cuadro N° 79: EVOLUCIÓN DE COMPRAS, VENTAS, Y ALMACÉN:

PROYECCIÓN 2012	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ALMACÉN INICIAL	5,516.3	4,079.8	3,436.6	3,349.0	2,921.9	2,878.8	2,312.5	2,740.2	3,026.2	1,912.1	2,302.2	1,718.1
COMPRA	10,500.0	10,500.0	12,200.0	12,200.0	12,200.0	12,200.0	12,200.0	12,200.0	12,200.0	12,200.0	12,200.0	12,200.0
VENTAS	9,872.0	9,078.6	10,223.0	10,562.5	10,178.5	10,701.7	9,707.7	9,849.4	11,249.5	9,745.3	10,719.5	9,537.9
AUMENTO PROYECTADO	2,064.6	2,064.6	2,064.6	2,064.6	2,064.6	2,064.6	2,064.6	2,064.6	2,064.6	2,064.6	2,064.6	2,064.6
VENTA TOTAL PROYECTADA	11,936.6	11,143.2	12,287.6	12,627.1	12,243.1	12,766.3	11,772.3	11,914.0	13,314.1	11,809.9	12,784.1	11,602.5
ALMACÉN FINAL	4,079.8	3,436.6	3,349.0	2,921.9	2,878.8	2,312.5	2,740.2	3,026.2	1,912.1	2,302.2	1,718.1	2,315.7

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Cuadro N° 80: EVOLUCIÓN DE COMPRAS, VENTAS, Y ALMACÉN:

PROYECCIÓN 2013	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ALMACÉN INICIAL	2,315.7	2,572.9	3,623.5	3,529.7	3,096.5	3,047.1	2,474.7	2,896.2	3,176.0	2,055.7	2,439.6	1,849.3
COMPRA	12,200.0	12,200.0	12,200.0	12,200.0	12,200.0	12,200.0	12,200.0	12,200.0	12,200.0	12,200.0	12,200.0	12,200.0
VENTAS	9,872.0	9,078.6	10,223.0	10,562.5	10,178.5	10,701.7	9,707.7	9,849.4	11,249.5	9,745.3	10,719.5	9,537.9
AUMENTO PROYECTADO	2,070.8	2,070.8	2,070.8	2,070.8	2,070.8	2,070.8	2,070.8	2,070.8	2,070.8	2,070.8	2,070.8	2,070.8
VENTA TOTAL PROYECTADA	11,942.7	11,149.4	12,293.8	12,633.3	12,249.3	12,772.5	11,778.5	11,920.2	13,320.3	11,816.1	12,790.3	11,608.6
ALMACÉN FINAL	2,572.9	3,623.5	3,529.7	3,096.5	3,047.1	2,474.7	2,896.2	3,176.0	2,055.7	2,439.6	1,849.3	2,440.7

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

4.8. ALIANZAS CLAVE.

Como ya se pudo identificar el principal proveedor de la empresa es Alicorp S.A.A. y tiene:

- **Presencia a Nivel Nacional.** Plantas industriales en las ciudades más importantes del país y oficinas descentralizadas en todo el país.
 - Lima
 - Arequipa
 - Trujillo
- **Certificaciones.** Garantizan la buena calidad del producto y el cuidado de sus procesos.
 - ISO 9001:2000 / HACCP – BPM
 - SO 14001:2004
- **Recursos Clave.**
 - Recursos Humano - Asesores Técnicos Especializados.
 - Recurso Físico – Infraestructura y Local se podrá hacer uso de sus auditorios.
- **Actividades Clave.**
 - Asesorías Técnicas Especializadas.
 - Talleres Grupales de Capacitación.
 - Entrega de Productos sin costo adicional.

También se realizarán la gestión de nuevos proveedores para diferentes aspectos a ser brindados a los clientes.

CONCLUSIÓN:

- El principal proveedor de la empresa es Alicorp S.A.A.
- Los Recursos Clave serán: Asesores Técnicos que mejoran el manejo de los productos y su infraestructura ayudará en Talleres de Asesoría Comercial.
- Las Actividades Clave son las ya mencionadas como: Asesoría Técnica, Talleres de Capacitación y Entrega de Productos sin cargo adicional.
- Se buscarán nuevos proveedores con los que se puedan brindar un mejor servicio de atención al cliente.

4.9. ESTRUCTURA DE COSTOS.

La estructura de costos se verá alterada por el aumento de compras que representa un 95.38% de las ventas totales, reduciéndose ya que significó un 95.53%, además existe incorporación de más personal y demás gastos, como el que se menciona a continuación:

- Área de Ventas - Asesor Comercial (1).
- Área de Operaciones - Conductor (1), Estibadores (2) y Móviles (1).

Cuadro N° 81: PROYECCIÓN DE GASTOS MENSUALES:

AREA	DESCRIPCION	MONTO S/.	TOTAL
ADMINISTRACION	Sueldos	1,500	1,500
CONTABILIDAD	Sueldos	3,100	3,280
	Insumos	180	
VENTAS	Sueldos	13,401	18,164
	Móviles	2,100	
	Alquiler	1,600	
	Servicios y otros	1,063	
OPERACIONES	Sueldos	10,500	13,950
	Móviles	3,450	
ALMACEN	Sueldos	1,000	1,000
TOTAL			37,894

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Según la descripción de gastos se observa que las áreas que incrementan sus gastos son las de ventas y operaciones.

CONCLUSIÓN:

- Los costos de ventas disminuyeron y representan un 95.38% de las ventas totales.
- Los gastos totales con la nueva propuesta se incrementaron en un 16.6% respecto a los anteriores.
- Con la proyección realizada al 100% los costos de ventas son un 95.29% y los gastos también hubiesen aumentado en un 16.6%.

Cuadro N° 82: CUADRO RESUMEN DEL LIENZO DE CANVAS:

<i>Alianzas clave</i> La principal alianzas clave con que la empresa cuenta es: • ALICORP S.A.A. Los recursos clave que se adquiere son: • Asesores Especializados en manejo de los productos de panadería y pastelería. Las actividades clave que se está adquiriendo del principal proveedor es: • Asesorías Técnicas Especializadas. • Talleres grupales de capacitación. • Entrega de los productos en los lugares destinados por la empresa.	<i>Actividades clave</i> Como actividades clave de la empresa se consideran: • Compras. • Ventas. • Almacenamiento. • Tesorería. Dichas actividades se encuentran definidas en la empresa. <i>Recursos clave</i> Los recursos clave de la empresa son: • Recursos Humanos (Administrativos 6, Operativos 21). • Recursos Físicos (Equipos 21, Maquinarias 8, Infraestructura 5). • Recursos Financieros (Activo Corriente es mayor que los Pasivos). • Recursos Tecnológicos de la Información (Software propio).	<i>Propuesta de valor</i> Las propuestas de valor actual que tiene la empresa son: • Visitas personales de los Vendedores de Campo. • Tiendas en distintas zonas de la ciudad. Los problemas que ayuda a resolver son: • Ahorro en tiempo. • Ahorro en dinero.	<i>Relación con los clientes</i> La relación con los clientes será de: • Asistencia Personal Exclusiva. El vínculo que se establecerá será de: • Vínculo Actitudinal. <i>Canales de comunicación y distribución</i> Comunicación (Talleres, Asesorías Precios y Promociones). • Vendedores de Campo (42.6%). • Tiendas (57.4%). • Conductores. Distribución • Tres camiones (5,0 Tn–100 Sc). • Dos combis (1,2 Tn – 24 Sc).	<i>Clientes</i> Los principales clientes que tiene la empresa son los de panadería y pastelería que son más del 92.0% de las ventas en general. La segmentación que se propone es: Básico. Tradicional. Innovador.
<i>Estructura de costos</i> Los costos más relevantes para la empresa son: • Costos de ventas 14'788,816.0 Nuevos Soles anuales. • Sueldos 29,500 Nuevos Soles mensuales. • Móviles 5,550 Nuevos Soles mensuales. • Alquileres 1,600 Nuevos Soles mensuales. • Servicios y otros 1,063 Nuevos Soles mensuales. • Insumos 180 Nuevos Soles mensuales.		<i>Fuente de ingresos</i> Los ingresos se dan en mayor medida por los productos de panadería y pastelería (Mayor al 92.0% de las ventas). Las ventas serán por 15'505,707.7 Nuevos Soles. • Ventas a contado (87.7%). • Ventas a crédito 10 y 20 días (Se hacen contado dentro del mes 76.5%). Existe un crecimiento de 16.7% respecto al año anterior.		

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

A continuación se procederá a realizar una comparación con los resultados del análisis matricial.

5. RESULTADOS DEL ANÁLISIS MATRICIAL.

Las propuestas realizadas según la evaluación del modelo de Alexander Osterwalder tienen mucha relación con las realizadas del análisis matricial, de donde se concluyeron los siguientes resultados:

Cuadro N° 83: RESULTADOS ANÁLISIS MATRICIAL

ESTRATEGIAS RECOMENDADAS:	PUNTAJE
1. Penetración de mercado.	6.96
2. Desarrollo de producto.	6.76
3. Desarrollo de mercado.	6.71
4. Integración horizontal	5.59
5. Diversificación concéntrica.	5.36
6. Integración hacia delante.	5.29
7. Integración hacia atrás.	5.18

Fuente: Empresa Distribuidora.

Elaboración: Propia.

Se tomará en cuenta las tres primeras estrategias, ya que son las que tienen mayor relevancia para la empresa, ya que también podrán ser consideradas como estrategias del océano rojo y del océano azul.

5.1 ESTRATEGIA UNO: PENETRACIÓN DE MERCADO.

VISITA DE ASESOR COMERCIAL

- o **Responsable:**
 - Asesor Comercial.
- o **Dirigido a:**
 - Clientes de la empresa.
- o **Requerimiento Económico:**
 - Dentro del sueldo mensual.

- o **Ejecución:**
 - El asesor comercial trabajará directamente con clientes potenciales que tengan deseo de hacer crecer sus negocios y vean la oportunidad que esta tendría.
- o **Contingencia:** En caso de ser necesario cuando las visitas a los clientes no se puedan hacer, estos encuentros podrán hacerse en las instalaciones de la empresa.

SERVICIO DE VENTAS MÁS CALIFICADO

- o **Responsable:**
 - Asesor Comercial
 - Vendedores de Campo
 - Responsables de Tienda
- o **Dirigido a:**
 - Clientes.
- o **Requerimiento Económico:**
 - Dentro del sueldo mensual.
- o **Ejecución:**
 - Se trabajará con todos los clientes en general de la empresa quienes serán atendidos por un personal mas calificado y preparado quienes podrán identificar problemas y oportunidades de los mismos.
- o **Contingencia:** De ser necesario ante cualquier inconveniente y de requerirlo el cliente será atendido por el Asesor Comercial de la empresa.

ALIANZAS ESTRATEGICAS CON CLIENTES POTENCIALES

- o **Responsable:**
 - Gerente General de la empresa
 - Administrador
 - Asesor Comercial

- o **Dirigido a:**
 - Clientes Potenciales.
- o **Requerimiento Económico:**
 - Dentro del sueldo mensual.
- o **Ejecución:**
 - Se trabajará con clientes potenciales, a quienes se les pueda ofrecer beneficios en disminución de precios con proveedores de tecnología en panificación.
 - Se establecerán bases comerciales con posibles proveedores de tecnología en panaderías y pastelerías a quienes se les presentara clientes con capacidad de compra potencial.
- o **Contingencia:** De ser necesario ante cualquier inconveniente el compromiso puede ser renegociable o pactar penalidades en caso de incumplimiento.

5.2 ESTRATEGIA DOS: DESARROLLO DE PRODUCTO.

CAPACITACION DEL PERSONAL DE VENTAS

- o **Responsable:**
 - Administrador de la Empresa.
 - Asesor Comercial.
- o **Dirigido a:**
 - Personal de ventas.
- o **Requerimiento Económico:**
 - Dentro del sueldo mensual.
- o **Ejecución:**
 - Las capacitaciones serán de 1 hora a la semana y el administrador de la empresa capacitará al personal de ventas, en diferentes temas como:
 - Administración de negocios en panadería.
 - Costos y presupuestos.
 - Control de inventarios.
 - Requisitos para legalizar el negocio.

- Información de BPM.
- Capacitación sobre Marketing.
- Información sobre diferentes proveedores (Ej: publicidad y demás).
- Diseño de planta de un taller de panadería.
- o **Contingencia:** En caso de ser necesario dichas charlas deberán ser acompañadas por folletos y hojas en blanco de ser necesario para apuntes.

MEJORA EN PLAZOS DE ENTREGA AL CLIENTE

- o **Responsable:**
 - Administrador.
 - Choferes.
 - Estibadores.
 - Responsables de tienda.
- o **Dirigido a:**
 - Clientes.
- o **Requerimiento Económico:**
 - Dentro del sueldo mensual.
- o **Ejecución:**
 - Elaborar hojas de control donde se especifiquen los tiempos de entrega (salida – llegada).
 - Establecer un mapa urbanístico donde se pueda identificar la ruta optima de entrega.
 - Establecer normas de procedimiento al momento de entrega por parte del chofer y los estibadores.
- o **Contingencia:** En caso necesario se hará una supervisión de la entrega y se hará una reprogramación de los pedidos.

ALIANZAS ESTRATEGICAS CON PROVEEDORES IMPORTANTES

- o **Responsable:**
 - Gerente General de la empresa

- Administrador
- Asesor Comercial
- o **Dirigido a:**
 - Proveedores Potenciales.
- o **Requerimiento Económico:**
 - Dentro del sueldo mensual.
- o **Ejecución:**
 - Se establecerán bases comerciales con posibles proveedores de tecnología en panaderías y pastelerías a quienes se les presentara clientes con capacidad de compra potencial y al ser presentado el cliente como un cliente de la empresa este será acreedor de un descuento especial por parte del proveedor.
- o **Contingencia:** De ser necesario ante cualquier inconveniente el compromiso puede ser renegociable o pactar penalidades en caso de incumplimiento.

5.3 ESTRATEGIA TRES: DESARROLLO DE MERCADO.

INVESTIGACIÓN DE NUEVOS MERCADOS

- o **Responsable:**
 - Gerente General de la empresa
 - Administrador
 - Asesor Comercial
- o **Dirigido a:**
 - Nuevos mercados.
- o **Requerimiento Económico:**
 - Dentro del sueldo mensual.
- o **Ejecución:**
 - Se establecerán ciertos criterios para tomar en cuenta antes de desarrollar nuevos mercados, como los siguientes:
 - Tamaño de población.
 - Densidad demográfica de la misma.

- Promedio de ingreso mensual en soles.
- Cantidad de panaderías promedio existentes.
- Presencia de otros competidores.

o **Contingencia:** De ser necesario se analizarán centros poblados aledaños.

6. ESTRATEGIAS DEL OCÉANO AZUL.

A continuación se muestra un Gráfico que resume la estrategia del tipo océano rojo y océano azul.

Cuadro N° 84: OCÉANO ROJO Y OCÉANO AZUL

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
• Competir en el espacio existente del mercado	• Crear un espacio sin competencia en el mercado
• Retar a la competencia	• Hacer que la competencia se torne irrelevante
• Explotar la demanda existente en el mercado	• Crear y captar demanda nueva
• Elegir entre la disyuntiva del valor o el coste	• Romper la disyuntiva del valor o el coste
• Alinear todas las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o el bajo coste	• Alinear todas las actividades de una empresa con el propósito de lograr la diferenciación y el bajo coste

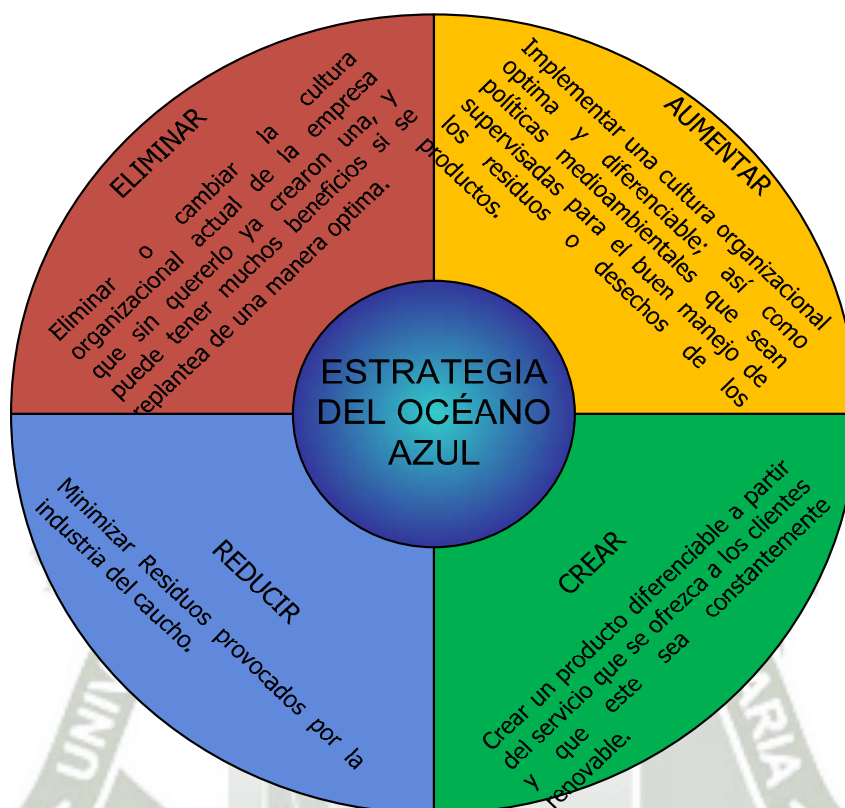
Fuente: www.neuroConsultores.com.

Elaboración: Propia.

Metodología para determinar la estrategia del tipo de océano azul:

- **ELIMINAR:** Eliminar o cambiar la cultura organizacional actual de la empresa que sin quererlo ya crearon una, y puede tener muchos beneficios si se replantea de una manera optima.
- **REDUCIR:** Minimizar los tiempos de entrega y las quejas de los clientes.
- **AUMENTAR:** Implementar una cultura organizacional optima y diferenciabile; así como servicios especializados como la asesoría comercial que apoyen con la imagen empresarial y su responsabilidad social.
- **CREAR:** Crear un producto diferenciabile a partir del servicio que se ofrezca a los clientes y que este sea constantemente renovable.

Gráfico N° 55: METODOLOGÍA: Eliminar – Reducir - Aumentar - Crear



Fuente: www.neuroConsultores.com.
Elaboración: Propia.

En el Perú, existe una falta de cultura en responsabilidad social empresarial por parte de las pequeñas y medianas empresas, por lo que la empresa quiere impartir una cultura organizacional de responsabilidad con el medio ambiente al empezar ya a comprar vehículos modernos con tecnología más avanzada que ahorran energía, reducen las emisiones toxicas, ahorro de agua, y manejo integral de residuos sólidos. También la empresa tiene un enfoque importante en el crecimiento de los clientes contando al querer contar con una persona especialista en asesoramiento comercial. Con todo esto la empresa tendrá una mejor imagen empresarial y así aprovechar las distintas oportunidades del mercado.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Las propuestas del modelo de negocios planteados en el presente trabajo mejorarán la competitividad de la empresa en un 16.7%, esto reflejado en el aumento de ventas ya que esta se basa en una ventaja competitiva como lo es un producto diferenciado con el servicio de Asesoría Comercial y la entrega de productos en el día.

SEGUNDA: En el diagnóstico situacional según el modelo de negocios de Alexander Osterwalder se pudo identificar inconvenientes en el proceso de compras ya que la empresa cuenta con un plan mensual de compras de 10,500 sacos sin tomar en cuenta la estacionalidad, ni el desarrollo de mercado y en cuanto al proceso de ventas existe un promedio de 10,100 sacos el que está limitado por la falta de capacitación de los vendedores quienes no desarrollan a sus clientes, y por ultimo ambos repercuten en el proceso de almacén generando un exceso de almacén de 5,516 sacos.

TERCERA: En el análisis matricial, la empresa en estudio se ubica en una posición estratégica competitiva por lo que su estrategia a seguir debe ser crecer y construir y se recomienda desarrollo de producto y de mercado, así como penetración de mercado.

CUARTA: Las tácticas a seguir como la visita del asesor comercial, capacitación del personal de ventas, mejora en el plazo de entrega, alianzas estratégicas e investigación de nuevos mercados ayudarán a mejorar la posición competitiva de la empresa.

QUINTA: La problemática del sector panadería es la dependencia que tiene del mercado externo importando más del 90% de la materia prima, esto debido a que la producción nacional no abastece la demanda nacional, por lo que el estado debe dar algún tipo de beneficio para este cultivo o para cultivos alternos que puedan suplantar al trigo como los granos andinos.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda utilizar y replantear cada año el modelo de negocios de Alexander Osterwalder según la metodología del presente trabajo con la ayuda del Focus Group y la encuesta, para así generar propuestas que mejoren el modelo de negocios de ese momento de la empresa.
- ✓ Se recomienda que cada vez que se evalúe el modelo de negocios de la empresa además de usar la metodología de Alexander Osterwalder se apoye en el análisis matricial para corroborar el diagnóstico de la empresa.
- ✓ Se recomienda plantear tácticas que estén acordes a las estrategias concluídas las cuales tengan relación con las propuestas planteadas en el modelo de negocios.
- ✓ Se recomienda realizar alianzas estratégicas con clientes potenciales y con proveedores de un alto grado de profesionalismo que permitan el crecimiento de los clientes y de la empresa.
- ✓ Se recomienda difundir a toda la empresa, las mejoras planteadas, la misión, visión y valores, con el fin de lograr involucrar a todo el personal de la empresa y cumplir con las tácticas planteadas.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, Administración Estratégica, Competitividad Y Conceptos De Globalización, 5ta Edición, International Thomson Editores S.A., 2004.
- ✓ Laudon, Kenneth C. Sistemas de información gerencial. Administración de empresa digital. Pearson Educación. México 2008.

INFORMATOGRAFÍA

- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Canvas_del_modelo_de_negocios
Publicación: Fundación Wikimedia, Inc. Noviembre 2011.
- ✓ <http://alexosterwalder.com/>
Publicación: Alexander Osterwalder 2009.
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio
Publicación: Fundación Wikimedia, Inc. Diciembre 2012.
- ✓ <http://www.slideshare.net/Alex.Osterwalder/business-model-innovation-matter>
Publicación: Alexander Osterwalder Agosto 2008.
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Arequipa
Publicación: <http://www.wikimediafoundation.org/>, Mayo 2005.
- ✓ <http://www.scribd.com/doc/3462515/Analisis-FODA>
Publicación: Alexandra Neciosup Morales, Objetos Y Como Implementar El Análisis FODA, Universidad Ricardo Palma, Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales, Junio 2008.
- ✓ <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>
Publicación: Ivan Thompson, Estrategias de Mercado, Mayo 2006.
- ✓ <http://www.entrepreneurespanol.com/pagina.hts?N=12632#Heading4>
Publicación: Ricardo Fernández, Cuatro Estrategias Para Crecer.
- ✓ www.angelfire.com/cantina/direst/ev_est.doc
Publicación: Matrices De Evaluación De Estrategias.

- ✓ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>
Publicación: Fred R. David, Conceptos De Administración Estratégica.
- ✓ <http://steveblank.com/2010/04/08/no-plan-survives-first-contact-with-customers-%E2%80%93-business-plans-versus-business-models/>
Publicación: Blank, Steve, Junio 2008.
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor
Publicación: Fundación Wikimedia, Inc. Noviembre 2012.
- ✓ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>
Publicación: José Contreras. 2011.

HEMEROTECA

- ✓ Planificación Estratégica, Diseño De Procesos Y Gestión De Calidad, Maestría En Operaciones Y Logística, UPC
- ✓ Giuliano F. Honorato A., Matrices De Evaluación De Estrategias, Universidad De Las Américas, Escuela De Negocios, Bases De Estrategias.

ANEXOS

ANEXO 1:

CUESTIONARIO DEL MODELO DE NEGOCIOS

PREGUNTAS PLANTEADAS POR ALEXANDER OSTERWALDER EN SU MÉTODO DE MODELO DE NEGOCIOS: MÉTODO CANVAS.

1. CLIENTES

- 1.1 ¿Quiénes son los clientes más importantes?
- 1.2 ¿Para quiénes se está creando valor?
- 1.3 ¿Cuáles son los segmentos más importantes que tiene la empresa?

2. PROPUESTA DE VALOR.

- 2.1 ¿Cuál es la oferta de valor distintiva?
- 2.2 ¿Qué valor se ofrece a los clientes?
- 2.3 ¿Cuál de los problemas de los clientes se ayuda a resolver?
- 2.4 ¿Qué necesidades de los clientes se cumplen?
- 2.5 ¿Qué paquetes de productos y servicios se ofrece a cada segmento de clientes?

3. CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.

- 3.1 ¿Cómo se entrega la propuesta de valor al cliente?
- 3.2 ¿A través de que canales quieren nuestros clientes que accedamos a ellos?
- 3.3 ¿Cómo se llega a ellos ahora?
- 3.4 ¿Cómo se integran nuestros canales? ¿Cuáles funcionan mejor? ¿Cuáles son más rentables?
- 3.5 ¿Cómo se integran a la rutina de los clientes?

4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES.

- 4.1 ¿Qué tipo de vínculo creamos con el cliente?
- 4.2 ¿Qué tipo de relación esperan nuestros clientes?
- 4.3 ¿Qué relaciones hemos establecido?
- 4.4 ¿Cuánto nos cuestan? ¿Cómo se integran en los modelos de negocio establecido?

5. FUENTES DE INGRESOS.

- 5.1 ¿Cuánto están dispuestos a pagar por la propuesta de valor?
- 5.2 ¿Cuál es el valor que nuestros clientes están dispuestos a pagar?
- 5.3 ¿Actualmente cual se paga? ¿Cómo?
- 5.4 ¿Cómo prefieren pagar?
- 5.5 ¿Cuál es el aporte de las fuentes de ingresos al total?

6. RECURSOS CLAVE.

- 6.1 ¿Qué recursos necesitamos para generar la propuesta de valor, hacerla llegar al cliente, relacionarnos con el cliente y generar ingresos?
- 6.2 ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
- 6.3 ¿Cuáles requieren los canales de comunicación y distribución?
- 6.4 ¿Cuál es la relación con los clientes?
- 6.5 ¿Cuál es nuestros flujos de ingresos?

7. ACTIVIDADES CLAVE.

- 7.1 ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?
- 7.2 ¿Qué actividades clave requieren los canales de comunicación y distribución?
- 7.3 ¿Qué actividades requiere nuestra relación con los clientes?
- 7.4 ¿Qué actividades requiere nuestros flujos de ingresos?

8. ALIANZAS CLAVE.

- 8.1 ¿Quiénes son los principales socios?
- 8.2 ¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros proveedores?
- 8.3 ¿Qué actividades clave desarrollan nuestros aliados?

9. ESTRUCTURA DE COSTOS.

- 9.1 ¿Cuáles son los costos inherentes más importantes?
- 9.2 ¿Cuáles son los recursos claves más costosos?
- 9.3 ¿Cuáles son las actividades clave más costosas?



ANEXO 2:

CUESTIONARIO DEL MÉTODO CANVAS EN EL FOCUS GROUP

PREGUNTAS PLANTEADAS EN EL FOCUS GROUP SEGÚN EL MODELO DE NEGOCIOS DE ALEXANDER OSTERWALDER: MÉTODO CANVAS

CLIENTES

1. *¿Quiénes son los clientes más importantes?*
2. *¿Para quién se está creando valor?*
3. *¿Cuáles son los segmentos más importantes que tiene la empresa?*

PROPUESTA DE VALOR.

4. *¿Cuál es la oferta de valor distintiva?*
5. *¿Cuál de los problemas de los clientes se ayuda a resolver?*
6. *¿Qué paquetes de productos y servicios se ofrece a cada segmento de clientes?*

CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.

7. *¿Cómo se entrega la propuesta de valor al cliente?*
8. *¿Cuáles funcionan mejor?*

RELACIÓN CON LOS CLIENTES.

9. *¿Qué tipo de vínculo se está creando con el cliente?*
10. *¿Qué relaciones se ha establecido con el cliente?*

FUENTES DE INGRESOS.

11. *¿Cuánto están dispuestos a pagar por la propuesta de valor?*

RECURSOS CLAVE.

12. ¿Qué recursos clave se usa para generar la propuesta de valor?

ACTIVIDADES CLAVE.

13. ¿Qué actividades clave se ofrece en la actual propuesta de valor?

14. ¿Qué actividades clave se ofrece en los canales de comunicación y distribución?

ALIANZAS CLAVE.

15. ¿Quiénes son los socios estratégicos?

16. ¿Qué recursos clave se está adquiriendo de los principales proveedores?

17. ¿Qué actividades clave se está adquiriendo de los principales proveedores?

ESTRUCTURA DE COSTOS.

18. ¿Cuáles son los costos inherentes más importantes?

19. ¿Cuáles son los recursos claves más costosos?

20. ¿Cuáles son las actividades clave más costosas?

ENCUESTA GENERAL DE CLIENTES

Nombres y Apellidos:		Edad:	
Razón Social:		RUC:	DNI:
Propietario ()	Maestro ()	Teléfono:	Cumpleaños:
Dirección:			
Hijos y Edades:		Situación Académica-Laboral:	

HARINAS: PROD. DIARIA:			MARGARINA: PROD. DIARIA:		
MARCA	SACOS	PRECIO	MARCA	CANT. Kg	PRECIO
			PREMEZCLAS: PROD. DIARIA:		
			MARCA	CANT. Kg	PRECIO
MANTECA: PROD. DIARIA:					
MARCA	CANT. Kg	PRECIO			

EQUIPOS Y MAQUINARIAS CON LAS QUE CUENTA			
Divisora		Fermentadora	
Batidora		Horno Ladrillo	
Amasadora		Horno Eléctrico	

1. Sus compras las realiza por medio de:
 - a) Vendedores de Campo.
 - b) Directo en Tiendas
2. ¿En qué horario realiza sus compras? (Clientes de Tiendas)
 - a) Mañana
 - b) Medio día
 - c) Tarde

- No ()
- ¿A qué hora le gustaría que le entreguen los productos?
a) Mañana b) Tarde c) Noche
- ¿Qué día de la semana le gustaría recibir los Talleres de Capacitación?
a) Lunes b) Martes c) Miércoles d) Jueves e) Viernes
- No () ¿Por qué?.....
- ¿Cómo le parecen los Talleres de Capacitación?
a) Bueno b) Regular c) Malo
- ¿Qué día y horario le gustaría recibir los Talleres de Capacitación?
a) Lunes b) Martes c) Miércoles d) Jueves e) Viernes
a) Mañana b) Tarde c) Noche
- ¿Le interesaría recibir Asesoría Técnica personalizada?
a) Si b) No
- No () ¿Por qué?.....
- ¿Qué día y horario le gustaría recibir Asesoría Técnica Personalizada?
a) Lunes b) Martes c) Miércoles d) Jueves e) Viernes
a) Mañana b) Tarde c) Noche
- ¿Qué importancia le dan a los siguientes atributos según su criterio de importancia (1 a 5)?
- | ATRIBUTOS | VALORACIÓN |
|-------------|------------|
| Precios | |
| Promociones | |

ATRIBUTOS	VALORACIÓN
Precios	
Promociones	
Regalos	
Calidad de Productos	
Reparto de Productos	
Visita de Vendedores	
Tiendas en distintas zonas	
Asesoría Técnica	
Talleres de Capacitación	
Asesoría Comercial	

14. ¿Qué promoción le gustaría recibir?

- a) Polos b) Utensilios c) Uniformes d) Productos
d) Otros.

15. ¿En qué temas desearía capacitarse?

- a) Panadería b) Pastelería c) Administración en Panadería d) Costos y
Presupuestos e) Marketing en Panadería

16. ¿Estaría interesado en recibir Asesoría Comercial?

Si () No () ¿Por qué?.....

17. ¿Qué aspectos preferiría que la empresa le ofrezca?

- a. Asistencia profesional.
b. Catalogo de productos.
c. Afiches de publicidad.
d. Asistencia actual.

18. ¿Estaría interesado en recibir Talleres de Buenas Prácticas de Manufactura?

Si () No ()

19. ¿Estaría interesado en recibir Talleres de Tecnificación de Maquinaria en Panadería y Pastelería?

Si () No ()

ANEXO 4

MODELO DE NEGOCIOS DE ALEXANDER OSTERWALDER AGREGANDO DOS BLOQUES DESDE UN PUNTO DE VISTA SOCIAL

