

**UNIVERSIDAD PRIVADA SAN JUAN BAUTISTA
ESCUELA DE POSGRADO**



**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA DESARROLLO SOSTENIBLE AGAA S.A.C. 2023 -
2025**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN:
GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL**

**PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:
CHUMACERO NUÑEZ LADI LAURA
CABELLOS CORNEJO MARIO GUILLERMO**

LIMA – PERÚ

2023

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
DESARROLLO SOSTENIBLE AGAA S.A.C. 2023 - 2025**

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR

Dra. Isabel Menacho Vargas.

MIEMBROS DEL JURADO

Dr. Roberto Martin Gamarra López
Presidente

Dr. Yolvi Javier Ocaña Fernández
Secretario

Mg. German Alexander Terán Sanchez
Vocal

DEDICATORIA

A Dios quien es mi guía y fortaleza, a mis padres Domingo y María Yrma, quienes son la fuerza y el motor de amor del día a día, a mis hermanos, a mi tía Goyita y a mi novio por sus palabras de aliento, comprensión y apoyo, y por compartir la alegría de los pequeños logros en mi vida, a mis profesores que me guiaron en el camino del crecimiento y compañero de tesis por el complemento de fuerzas para llevar adelante esta investigación de aplicación.

Ladi Laura Chumacero Nuñez.

Dedico este trabajo de investigación a mis hijos Adrián, Gabriel, Akemi y Ariadna, ellos son mi inspiración, mi motivación, mi fortaleza y mi razón para superarme constantemente y para crecer como profesional y como persona.

Mario Guillermo Cabellos Cornejo.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la Universidad Privada San Juan Bautista por su compromiso en formar profesionales con base ética y humanística, a nuestros profesores que supieron transmitirnos los conocimientos necesarios para culminar exitosamente el plan curricular y sobre todo por potenciar nuestras capacidades logrando con ello elevar nuestro nivel profesional, nuestro nivel intelectual y nuestra calidad humana.

ÍNDICE D

PORTADA.....	I
TÍTULO	II
ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	VI
ÍNDICE DE TABLA.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
INFORME DE ANTIPLAGIO.....	X
RESUMEN.....	XII
ABSTRACT.....	XIII
INTRODUCCION.....	XIV
<	
1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	1
1.1.1. <i>Formulación del Problema</i>	5
1.1.2. <i>Problema General</i>	5
1.1.3. <i>Problemas Específicos</i>	5
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.2.1. <i>Objetivo General</i>	5
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	6
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.3.1. <i>Justificación</i>	6
1.3.2. <i>Importancia</i>	7
1.4. LIMITACIONES EN LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.5. DELIMITACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN	8
2. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
2.2. BASES TEÓRICAS	11
2.2.1. <i>Proceso Estratégico</i>	11
2.2.2. <i>Análisis Externo, Análisis Pest</i>	13
2.2.3. <i>Análisis de la Industria</i>	15
2.2.4. <i>Análisis Interno</i>	18
2.2.5. <i>Principales Indicadores Financieros</i>	19
2.2.6. <i>Cuadro de Relación Lógica entre Objetivos e Indicadores</i>	20

2.2.7.	Matriz PEYEA	20
2.2.8.	Matriz de la Gran Estrategia	21
2.2.9.	Evaluación y Control de Estrategias	21
2.2.10.	Seguimiento a las Actividades y a los Resultados del Plan Estratégico. 21	
2.3.	MARCO CONCEPTUAL	22
3.	CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	27
3.1.	DISEÑO METODOLÓGICO	27
3.1.1.	Tipo de Investigación	27
3.1.2.	Categorías, Subcategorías y Matriz de Categorización	28
3.2.	ESCENARIO DE ESTUDIO	30
3.3.	PARTICIPANTES	30
3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	30
3.5.	RIGOR CIENTÍFICO	31
3.6.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	31
3.7.	ASPECTOS ÉTICOS	31
4.	CAPÍTULO IV: RESULTADOS	32
4.1.	TRIANGULACIÓN DE DATOS	32
4.2.	PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DESARROLLO SOSTENIBLE AGAA SAC 2023 – 2025	50
5.	CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
5.1.	DISCUSIÓN	88
5.2.	CONCLUSIONES	90
5.3.	RECOMENDACIONES	91
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
	ANEXOS	99
	ANEXO N°1 INSTRUMENTO – ENTREVISTAS	99
	ANEXO N°2 RESULTADOS DE ENTREVISTAS	100
	ANEXO N°3 OPINIÓN DE EXPERTOS	141

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Matriz de Objetivos Estratégicos.....	29
Tabla 2 Resultado pregunta 1: Triangulación – Interpretación.....	33
Tabla 3 Resultado pregunta 2: Triangulación – Interpretación.....	35
Tabla 4 Resultado pregunta 3: Triangulación – Interpretación.....	37
Tabla 5 Resultado pregunta 4: Triangulación - Interpretación	39
Tabla 6 Resultado pregunta 5: Triangulación - Interpretación	42
Tabla 7 Resultado pregunta 6: Triangulación - Interpretación	44
Tabla 8 Resultado Pregunta 7: Triangulación – Interpretación	45
Tabla 9 Resultado pregunta 8: Triangulación – Interpretación.....	47
Tabla 10 Resultado pregunta 9: Triangulación – Interpretación	48
Tabla 11 Matriz de Objetivos Estratégicos.....	63
Tabla 12 Matriz de Construcción de Objetivos Estratégicos	64
Tabla 13 Balance General año 2020	68
Tabla 14 Estado de Pérdidas y Ganancias 2020	69
Tabla 15 Balance General año 2021	70
Tabla 16 Estado de Pérdidas y Ganancias 2021	71
Tabla 17 Ratios Financieros de la empresa	72
Tabla 18 Matriz para evaluar la Consistencia de Objetivos.....	74
Tabla 19 Cuadro de Relación Lógica	74
Tabla 20 Matriz Estratégica	76
Tabla 21 Matriz de Planificación Ampliada del área Organizacional	78
Tabla 22 Matriz de Planificación Ampliada – Área Tecnológica	80
Tabla 23 Matriz de Planificación Ampliada – Área Comercial.....	82
Tabla 24 Matriz de Planificación Ampliada – Área Financiera	83
Tabla 25 Plan de Inversión	86
Tabla 26 Estimación de la Utilidad Anual Sobre Inversión	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Imagen 1 Cuadrantes de la Matriz PEYEA	20
Imagen 2 Organigrama actual.....	52
Imagen 3 Inflación Perú2007 - 2022	59
Imagen 4 Tasa de Interés en soles a mayo 2022 en Perú.....	59
Imagen 5 Resultados de la Matriz PEYEA.....	85



**UNIVERSIDAD PRIVADA SAN JUAN BAUTISTA
ESCUELA DE POSGRADO**

INFORME DE VERIFICACIÓN DE SOFTWARE ANTIPLAGIO

FECHA: 30/01/2023

NOMBRE DEL AUTOR (A) (ES)

/ ASESOR (A)

CHUMACERO NUÑEZ LADI LAURA

DRA ISABEL MENACHO VARGAS

CABELLOS CORNEJO MARIO GUILLERMO

TIPO DE INVESTIGACIÓN:

- PROYECTO ()
- TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (X)
- TESIS ()
- TRABAJO ACADÉMICO ()
- ARTICULO CIENTIFICO ()
- OTROS ()

INFORMO SER PROPIETARIO (A) DE LA INVESTIGACIÓN VERIFICADA POR EL SOFTWARE ANTIPLAGIO TURNITIN, EL MISMO TIENE EL SIGUIENTE TÍTULO: _____

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DESARROLLO
SOSTENIBLE AGAA S.A.C. 2023 -2025**

CULMINADA LA VERIFICACIÓN SE OBTUVO EL SIGUIENTE PORCENTAJE: 10 %

Conformidad Autor:

Conformidad Autor:

Nombre: Ladi Laura Chumacero Nuñez
DNI: **41547284**

Huella:



Nombre: Mario Guillermo Cabellos Cornejo
DNI: **09954777**

Huella:



Conformidad Asesor:
Nombre: Isabel Menacho Vargas
DNI: 09968395

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%	10%	1%	4%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	docplayer.es Fuente de Internet	<1%
4	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
5	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%

RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como finalidad elaborar una propuesta de plan estratégico para la empresa Desarrollo Sostenible AGAA SAC. Para la elaboración de dicha propuesta se realizó un análisis previo de las estrategias que se aplican en las diferentes áreas de una empresa. Este análisis se basó en obtener información directa de gerentes que se encuentran permanentemente en contacto con la gestión, las operaciones, la toma de decisiones y la dirección de las diferentes áreas de una empresa tales como el área de recursos humanos, el área comercial, el área de finanzas y el área de uso y aplicación de tecnologías. Para lograr obtener la información de estas personas se utilizaron como instrumentos las entrevistas, estos instrumentos fueron validados por expertos quienes dieron su visto bueno en lo que se refiere a la aplicabilidad, de las preguntas, en esta investigación. La información obtenida a través de las entrevistas fue codificada usando un código de colores, lo que permitió simplificar el proceso de análisis de datos y agrupación de respuestas para luego realizar una triangulación de información entre todos los entrevistados, la que sirvió como un resumen de estrategias a aplicar a cada una de las áreas de la empresa. Esta información sirvió como base para la elaboración de la propuesta de plan estratégico. Para elaborar esta propuesta de plan estratégico se tuvieron tres pilares fundamentales, la información de estrategias obtenida de haber aplicado los instrumentos, las bases teóricas y los conocimientos adquiridos en el transcurso del curso de la maestría de Gestión Estratégica Empresarial.

Palabras claves: estrategia, estratégico, planificación, empresa, dirección,

ABSTRACT

The purpose of this research work is to develop a strategic plan proposal for the company Desarrollo Sostenible AGAA SAC. For the elaboration of this proposal, a previous analysis of the strategies that are applied in the different areas of a company, was carried out. This analysis was based on obtaining direct information from managers who are permanently in contact with the management, operations, decision-making and direction of the different areas of a company such as the human resources area, the commercial area, the finance area and the area of use and application of technologies. In order to obtain information from these people, interviews were used as instruments. These instruments were validated by experts who gave their approval regarding the applicability of the questions in this research. The information obtained through the interviews was coded using a color code, which simplified the process of data analysis and grouping of responses, and then a triangulation of information among all interviewees, to obtain as a product a summary of strategies to be applied to each of the areas of the company. This information served as the basis for the development of the strategic plan proposal. In order to elaborate this strategic plan proposal, three fundamental pillars were used: the information on strategies obtained from the application of the instruments, the theoretical bases and the knowledge acquired during the course of the master's degree in Strategic Business Management. Key words: strategy, strategic, planning, company, management

INTRODUCCIÓN

Los emprendedores no siempre tienen éxito en sus emprendimientos, son muy pocos los emprendimientos que luego de nacer se mantienen en el tiempo. La empresa Desarrollo Sostenible AGAA SAC es resultado de un emprendimiento que al igual que muchos llegó a la etapa en la que se decidía si se liquidaba o se continuaba. Los accionistas decidieron darle una segunda oportunidad, pero esta vez contará con una poderosa herramienta con la que no contó en sus inicios, un plan estratégico. Se espera reiniciar las operaciones nuevamente para el primer trimestre del 2023 con la confianza de realizar una mejor gestión y de obtener una mejor rentabilidad del negocio. En el medio existen muchas empresas de la misma industria a las que les podría ser de utilidad este trabajo de investigación.

El plan estratégico de una empresa es una muy poderosa herramienta, que, aplicada por profesionales preparados y comprometidos aseguran los resultados para los que fue diseñado dicho plan estratégico. Si bien es cierto que existen factores exógenos que interfieren o intervienen en las diferentes industrias, un plan estratégico debe estar diseñado para ajustarse a las distintas coyunturas que puedan darse con la finalidad de seguir siendo una guía confiable de gestión. Es importante mencionar que la alta gerencia es la responsable de definir las estrategias y objetivos y que un plan estratégico debe ser ejecutado por todos los trabajadores de la empresa, de lo contrario no será efectivo. Cada trabajador desde su puesto de trabajo tiene una importante misión y es la de crear valor.

En la confección de este trabajo de investigación se desarrollan diversos capítulos en los que se analizan puntos necesarios tales como la problemática, los objetivos, las bases teóricas, la importancia, la justificación, los instrumentos y la elaboración del plan estratégico. En el Capítulo 4 se podrán encontrar los resultados de la aplicación de los instrumentos y de la elaboración del plan estratégico, información valiosa para quien desee emprender y requiera contar con un manual de plan estratégico que le sirva como hoja de ruta para su negocio.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

Según el informe del estudio realizado a más de 1500 empresas que fracasaron por The Global Failure Index (2017) con el objetivo de encontrar las razones del porqué las empresas no sobreviven a sus primeros años, se encontró que, en Inglaterra, el 89% de los negocios no incubaron ni aceleraron; en México, el 96% cerró en los primeros años de creación sin poder crecer; en Argentina, el 89% no pasa los dos años de operaciones; y en Colombia, el 56% de las empresas fracasan en la etapa inicial.

Las cifras son de suma importancia, ya que no es un asunto exclusivo de algunos países, sino de muchos países. Según este reporte, en México, este estudio exhibe los motivos por los que los negocios no prosperan, encontrando como datos relevantes del fracaso como: el 65% fracasó por ingresos insuficientes para subsistir, el 48% fracasó por falta de indicadores, el 44% no sobrevivió por una planeación deficiente, el 39% cerró por una estructura organizacional inadecuada, el 34% cerró por conflicto con accionistas y el 33% no pudo manejar sus tiempos. Todos estos hallazgos son relevantes porque son una clara radiografía que para que una empresa no fracase debe tener una efectiva planificación empresarial capaz de ser medible y que genere aprendizaje para el crecimiento.

Ojeda, Mul y Jiménez (2019) en su investigación efectuada en el estado de Yucatán concluyen que las mipymes contribuyen enormemente con la economía del todo el país a pesar de todos los inconvenientes que enfrentan, el objetivo fue el análisis de cómo las mipymes llevan a cabo su gestión estratégica, la metodología usada fue una investigación del tipo cuantitativo de naturaleza no experimental, transversal y descriptivo y correlacional principalmente. Entre las principales conclusiones podemos mencionar que: la mayor parte de las mipymes no realizan planeación estratégica, sólo el 47% llevan a cabo un plan basado en estrategia, también destaca que la mayoría de mipymes no basan su estrategia en un análisis FODA, lo que muchas veces las lleva al fracaso, en un amplio porcentaje de las mipymes el personal se encuentra enterado de la estrategia y se encuentran activamente involucrados

y cuentan con los necesarios recursos para realizar las funciones requeridas para cumplir con la estrategia.

Gómez (2019), Colombia, Casanova (2021), Chile y Granados y Mata (2019), Costa Rica, concordaron que se requiere elaborar un plan basado en una estrategia que permita planificar adecuadamente la administración de recursos para poder alcanzar las metas y objetivos deseados ya que por más esfuerzo que se ponga en realizar un buen trabajo, si no se analiza la realidad y no se analizan los recursos y las metas deseadas y no se elabora una estrategia entonces no se puede lograr alcanzar las metas. Es necesario tener sólidos procesos ya sea en los temas comerciales, administrativos, operacionales, financieros o de recursos humanos que nos permitan atender adecuadamente las exigencias del entorno y las internas propias.

En México el Instituto Tecnológico de Sonora (2018), mencionó que la única manera en que una empresa u organización pueda hacer frente a un entorno cambiante e incierto es aplicando la planeación estratégica, esta herramienta diferencia a las empresas ya que la exposición a entornos cambiantes e inciertos actúa como elemento importante detonante para diferenciar entre las compañías, organizaciones y/o empresas que serán exitosas de las que tratarán de sobrevivir a los cambios del mercado, de las políticas, de la economía y la tecnología. La planeación estratégica es un instrumento y herramienta administrativo que nos asegura el desarrollo correcto de la organización.

En Ecuador, Jaramillo y Tenorio (2019) indicaron que se encontraban en un proceso de cambios muy acelerado tanto para la sociedad como para las organizaciones y esto ocurre en todos los ámbitos del acontecer económico, político, social, cultural y científico, todo ello ha permitido que la humanidad se desarrolle de manera significativa; indican también que la planeación estratégica para las empresas es muy importante ya que les permiten fijarse en sus fortalezas y atender sus debilidades y prepararse para el entorno cambiante.

En Argentina Delaux (2015) en su artículo comentó que en referencia a un entorno cambiante para una empresa la estrategia consiste en poner especial atención al producto y a las necesidades del mercado, para luego reconsiderar el producto, analizar lo que hace y si es lo que el cliente necesita

o quiere, cómo se produce y se vende. Adicionalmente nos comenta que las empresas japonesas están muy preocupadas por el tema de la estrategia ya que no pueden igualar a los alemanes que dominan el mercado de máxima calidad y alto costo, tampoco pueden igualar a los coreanos que dominan el mercado de alta calidad y bajo costo. Las empresas japonesas, en su mayoría, no pueden competir con lo arriba mencionado, de modo que su estrategia es crear valor para los clientes. Un ejemplo claro es Yamaha que reinventó la pianola utilizando la tecnología.

En Perú, según PAD – Universidad de Piura y RTM (2021) el 70% de empresas, entre pequeñas, medianas y grandes, tienen un plan estratégico a ser aplicado en períodos de 3 a 5 años, el 29% se encuentran satisfechas con la implementación de este y el 13% de empresas diseñan su estrategia empleando una empresa consultora. El 96% de las empresas realizan un plan estratégico, de este universo el 79% lo realiza de forma regular, dentro de este detalle se puede observar que las empresas más pequeñas realizan su estrategia con menor regularidad. Las empresas realizan sus planes estratégicos a horizontes de 3 a 5 años, mientras las empresas más pequeñas lo realizan a 1 año. Las mayores dificultades que una empresa enfrenta al formular su plan estratégico es la falta de manejo de escenarios y la incertidumbre, adicionalmente están la falta de proyecciones financieras rigurosas.

Baldeos (2020), en su investigación realizada en Huaura acerca de las mypes, nos comenta que éstas son las que impulsan y promueven el desarrollo económico regional y mundial, de igual modo en Perú. El objetivo fue estimar los indicadores que influyen en la competitividad de las micro y pequeñas empresas situadas en la provincia de Huaura. La metodología fue del tipo correlacional descriptiva. Entre los principales resultados tenemos que el 36% de las mypes sí ejecutan planeación estratégica. Las conclusiones más importantes fueron que las dimensiones más determinantes son planificación administrativa, producción, recursos humanos y financiera, por el contrario, la variable peor explicada es la variable del marketing.

Martínez y Monteza (2018), y Wong (2019) concordaron que las empresas, en este caso las del rubro de distribución de bebidas, no estarían alcanzando los niveles planteados de ventas debido al dinamismo del negocio

que ha cambiado, antes se transportaba mayoritariamente bebidas alcohólicas y ahora se transporta más bebidas no alcohólicas. Por ello indica que las empresas deben adecuar sus operaciones empresariales a una que obedezca a competencias estratégicas derivadas de un plan estratégico diseñado de acuerdo a su realidad para que puedan lograr obtener la rentabilidad que obtenían anteriormente, y logren mantener sus operaciones en el cambiante mercado en el que operan con mejores rentabilidades.

Gutiérrez y Llanos (2018), sostenían que al no contar con un plan basado en estrategia la empresa Incas Jewelry S.A.C. no habría estado realizando adecuadamente sus tareas administrativas ya que no cuentan con registros digitalizados de las ventas, pedidos, pagos, ni procesos documentados, a esto se suma que las ventas han disminuido drásticamente en los últimos meses debido a la gran competencia y no pueden obtener la rentabilidad de años anteriores, no cuentan con una estrategia para lograr los objetivos fijados.

Rojas (2018), indicó que un plan estratégico es de uso para cualquier organización, entidad, empresa o persona natural, ya sea privada o pública sin importar el tamaño, un plan estratégico es pues un arma poderosa que al ser de diseño a medida permite a la empresa usuaria manejarse de manera óptima dentro de su mercado. Para lo que corresponde a la empresa SYMI S.R.L., la cual fue afectada por la disminución de la actividad minera en Cajamarca decidió cambiar de actividades y reorientarse empresarialmente. Para ello la dirección ha decidido elaborar un plan estratégico que les permita encontrar nuevas oportunidades en otros mercados para continuar operando.

La empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C, se constituyó en el año 2018 en Ica, y se activó en el año 2020 cambiando su dirección fiscal a Lima, esta empresa se dedica a comercializar equipos médicos y de medición. A lo largo de la pandemia la empresa logró mantenerse en el mercado, atendiendo a clientes de Lima y provincias a nivel nacional, pero al no contar con un plan basado en estrategia no pudo continuar con sus operaciones en el mercado de equipos médicos que se distorsionó durante al año 2021 y por estrategia decidió paralizar las actividades de la empresa hasta que el mercado se estabilizara.

1.1.1. Formulación del Problema

A lo largo de nuestra vida hemos podido ver cómo han aparecido empresas que no han trascendido o que luego de un tiempo desaparecieron, cada uno ha vivido ello en su propia vida y en épocas diferentes, y saber qué les pudo haber pasado a estas empresas, o de qué manera se pudo haber evitado su quiebra es relevante para este trabajo de investigación. Los factores para que una empresa no crezca, no trascienda o que cierre son muchos, podría ser falta de ventas, falta de financiamiento, fallas en la gestión administrativa, por consiguiente, podría indicar falta de planeación estratégica que les permita hacer frente a los diferentes problemas y escenarios que se les pudieran presentar.

En los siguientes numerales mencionaremos el problema general y los problemas específicos.

1.1.2. Problema General

¿Cómo proponer un plan estratégico para la empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C. para el período 2023-2025?

1.1.3. Problemas Específicos

Las subcategorías en las que se soporta este Plan Estratégico son:

¿Cómo proponer la estrategia del área de recursos humanos en un plan estratégico para la empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C. para el período 2023-2025?

¿Cómo proponer la estrategia del área financiera en un plan estratégico para la empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C. para el período 2023-2025?

¿Cómo proponer la estrategia del área comercial en plan estratégico para la empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C. para el período 2023-2025?

¿Cómo proponer la estrategia del área de tecnología en un plan estratégico para la empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C. para el período 2023-2025?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico para la empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C. 2023-2025.

1.2.2. *Objetivos Específicos*

Proponer la estrategia del área de recursos humanos en un plan estratégico para la empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C. para el período 2023-2025.

Proponer la estrategia del área financiera en un plan estratégico para la empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C. para el período 2023-2025.

Proponer la estrategia del área comercial en un plan estratégico para la empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C. para el período 2023-2025.

Proponer la estrategia del área de tecnología en un plan estratégico para la empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C. para el período 2023-2025.

1.3. Justificación e Importancia de la Investigación

1.3.1. *Justificación*

Justificación Teórica

El presente trabajo de investigación buscó formular un plan estratégico empresarial que sirviera de guía para el correcto funcionamiento de una empresa comercial analizando cada área estratégica de la organización, tales como el área de recursos humanos, de finanzas, comercial y de tecnología y logística. Tener un plan estratégico es un factor clave para el correcto funcionamiento y desarrollo de una empresa para que todas las áreas aporten de manera más efectiva rumbo al cumplimiento de los objetivos definidos.

El plan permitió además de definir las estrategias por áreas y globales, plantear las herramientas de control para realizar la medición de la gestión. En lo que se refiere a la medición de la gestión se definieron indicadores como la capacitación del personal y el clima laboral, incremento del nivel crediticio de la empresa, el incremento de las ventas, análisis continuo de la competencia e identificación de proveedores.

Justificación Práctica

Con esta tesis identificamos las consideraciones para analizar correctamente la realidad de una empresa y planteamos un plan estratégico diseñado a la medida de ésta. La investigación nos ayudó a entender y formular diferentes acciones basadas en las entrevistas realizadas al personal involucrado y en el análisis del entorno, entendiendo la influencia de estas en el comportamiento de una empresa. De manera práctica se aplicaron

conceptos como la matriz PEYEA, matriz FODA, análisis del macro entorno, análisis del micro entorno, análisis de los estados financieros, análisis PEST, diamante de PORTER, matriz de Planificación Ampliada, matriz estratégica, y evaluación y control de estrategias.

La propuesta de un plan estratégico empresarial brindó las directrices necesarias a la empresa para que pueda hacer frente a los retos que se le presenten durante sus operaciones, y sobre todo para que pueda dar solución a sus problemas anteriormente mencionados. Sólo aquellas empresas preocupadas en innovar y mejorar y que cuenten con una estrategia para el futuro podrán sobrevivir. En la realidad de hoy en día las empresas deben ser muy competitivas ya que la competencia que cada una tiene en su mercado tiende a mejorar sus servicios día a día utilizando la tecnología que se encuentra disponible. Adicionalmente la empresa debe contar con una estrategia que le permita estar preparada para los cambios bruscos que se presenten en el mercado, así como también para cambiar de mercado.

1.3.2. Importancia

Esta investigación fue relevante porque nos permitió cooperar con la empresa AGAA y con otras pequeñas empresas que carecen de un plan estratégico, para las cuales brindamos una ayuda para la gestión eficiente que le permita tener una visión holística de la realidad estableciendo la hoja de ruta a recorrer en la organización para alcanzar sus objetivos previstos, tomando en consideración los cambios y demandas. En las empresas, entidades y organizaciones es muy importante enfatizar la importancia del plan basado en estrategia como una acción a largo plazo, centrándose en los aspectos fundamentales hacia el futuro.

1.4. Limitaciones en la Investigación

Esta investigación se realizó en base al análisis de la información de la empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C. que el gerente general brindó, adicionalmente se analizaron los datos a nivel macro de acceso público y de fuentes confiables tales como instituciones del estado, entre otros, también se analizaron las respuestas de las personas que fueron entrevistadas, quienes trabajan en diferentes empresas.

1.5. Delimitación del Área de Investigación

El área de la investigación se encontró delimitada por el mercado en el sector comercial de instrumentos y equipos para el cuidado de la salud personal en el que opera la empresa a nivel nacional.

Delimitación temporal: El presente estudio se desarrolló entre los años 2020, 2021 y 2022.

Delimitación académica: El estudio se centró a nivel de investigación.

Delimitación Investigativa: Se focalizó en el estudio del factor investigación para elaboración de una propuesta de plan estratégico empresarial.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Antecedentes Internacionales

Velásquez (2020), en su propuesta de un plan estratégico para la empresa Credinica, indicó que el objetivo fue la elaboración de un plan basado en la estrategia para ser aplicada en el año 2020. Utilizó el análisis cualitativo descriptivo. El universo estuvo compuesto por enteramente toda la organización y la muestra fue conformada por 3 empleados. En lo que se refiere al método y técnica se utilizó la entrevista y la observación directa. Los instrumentos de análisis fueron la observación situacional real de la empresa. Como conclusiones principales podemos citar: A pesar de sus ventajas competitivas la organización no estaría haciendo frente a sus retos financieros; Tiene grandes oportunidades de seguir desarrollándose en el mercado a pesar del entorno cambiante en el que se desarrolla. Se demostró que para optimizar el proceso oportuno de lograr la visión y la misión el plan estratégico es indispensable.

Peñaranda (2015), en su investigación para una empresa consultora, indicó como objetivo formular e implementar un plan basado en estrategia para una empresa consultora, que permita que la compañía sea más competitiva en la industria de consultoría en Colombia. El método utilizado fue de tipo diagnóstico – propósito. Las conclusiones más importantes fueron que QS

Consultores no está aprovechando sus oportunidades y tampoco está mitigando las amenazas dado que de un total de 4 puntos obtuvo sólo 1.92; y su análisis basado en la metodología Ansoff indica una organización más endógena que exógena.

Gómez (2019), en su planteamiento de un plan basado en la estrategia dirigido a Mazars Colombia indicó que su objetivo era plantear un plan para una persona jurídica de servicios para mejorar su gestión interna correspondiente a organización, dirección, planeación y control. La metodología utilizada fue del tipo descriptiva. Su justificación fue que se necesitaba un plan basado en la estrategia que permitiera a la empresa regularizar sus procesos existentes y gestionar eficientemente los nuevos retos que surjan. Como resultado del análisis FODA se determinó que la empresa Mazars debería contar con una herramienta de gestión que le permita mejorar su gestión, esa herramienta es una estrategia planificada. Las conclusiones fueron que gracias a la encuesta interna realizada se comprobó que no existe políticas y objetivos definidos.

Parra, San Andrés y Paredes, (2020), en su investigación sobre una estrategia planificada administrativa para pymes post COVID, tomaron como caso de estudio la toma de decisiones en la empresa textil Amy's Factory Jeans 2019-2020. Su objetivo de estudio fue realizar una revisión completa en la planeación administrativa, de modo que le permita mejorar los indicadores financieros y les facilite tomar decisiones acertadas. Se basaron en una investigación del tipo descriptiva, explicativa y bibliográfica, con diseño de tipo transversal y no experimental, muestreo dirigido y no probabilístico y usando un enfoque mixto, utilizando la entrevista como herramientas de acopio de información. Se encontró que la empresa no cumplió los objetivos, debido a que las decisiones se tomaron de manera empírica sin una guía y sin la aplicación idónea del plan estratégico.

Martínez y Valero, (2019), en su investigación referida a la elaboración de un plan basado en la estrategia para una empresa constructora y consultora, con el objetivo de diseñar un modelo adecuado de plan estratégico para la organización con el que se mejore su desempeño competitivo, productividad y gestión empresarial. Utilizaron la metodología cualitativa descriptiva. Concluyendo que el plan propuesto y la estrategia que fuera planteada en la elaboración de la investigación, permitirán que AEMC se beneficie a largo

plazo, incrementando su productividad y mejorando positivamente el desempeño de sus procesos y competitividad frente a su competencia.

Antecedentes Nacionales

Bardales, Güimac, Prado, Zelada, (2020), en su investigación de un planeamiento estratégico para la empresa Corporación Andina de Unicachi cuyo objetivo fue lograr la competitividad de empresa para mantenerse en el sector con enfoque en el cliente, utilizando la metodología de modelo secuencial del proceso estratégico, con acción en el distrito de la Victoria y la técnica de análisis de datos. Se pudo concluir que la empresa debería tomar acciones de inmediato con la finalidad de reducir las muchas amenazas que dificultan la operación de la empresa en el mercado. Para alcanzar las metas se estableció la táctica de la diferenciación, ya que la empresa desea diferenciarse brindando un servicio de mejores características.

Candela, Caycho, Celedonio, Silva, (2021), en su investigación para proponer un plan basado en la estrategia para Pear Tech Asia, cuyo objetivo fue tener un plan basado en la estrategia para lograr un aumento en la participación en el mercado aprovechando la coyuntura excepcional producida a nivel mundial debido al COVID, conservando su eficiencia en sus operaciones para ser reconocida mundialmente como un fabricante de aparatos móviles de bajo costo, con su investigación de tipo cualitativa concluye que, gracias al plan estratégico, Pear Tech reducirá los costos asociados a su producción en un porcentaje anual de 1,5%, y como consecuencia de automatizar procesos se reducirán en 2% los desperdicios.

Alfaro, Neyra y Vilcapoma, (2019), en su investigación sobre elaborar un plan basado en la estrategia para una empresa peruana, cuyo objetivo fue fortalecer la unidad comercial y financiera para mejorar su productividad, aumentar las ventas y lograr que la empresa se posicione en el mercado. Para el estudio se utilizaron herramientas como entrevistas, focus group y análisis de datos. Determinando que la estrategia seleccionada para implementar es la Penetración de Mercado con el objetivo de generar mayor valor a empresa, se considera mejorar la captura de clientes nuevos y desarrollar la lealtad para posicionar la marca. Como acciones adicionales la organización debe programar reuniones para revisar el presupuesto económico y financiero con la

finalidad de fortalecer las internas mejorando los procesos, la comunicación y el clima laboral.

Wong, (2019), en su investigación para lograr mejorar la gestión empresarial de una empresa de almacenes. cuyo objetivo fue tener una mejora en la planificación estratégica frente a la competencia. Este estudio se desarrolló con un diseño descriptivo – propositivo aplicando un cuestionario a todos los colaboradores como instrumento, concluyendo que los colaboradores de dicha empresa tienen muy poco conocimiento sobre el plan estratégico, siendo totalmente necesario proponer un plan estratégico a ser aplicado en los años 2019 al 2021 para mejorar la gestión de la organización.

Villegas, Reina, Ponce y García, (2019), en su investigación para laborar un plan basado en la estrategia para un hotel, con el objetivo de diseñar un plan estratégico para la organización e incrementar su utilidad neta en 40% al finalizar el año 2024. En este estudio se analizaron los factores de la organización y las tendencias actuales. Con el análisis se llegó a la conclusión que la aplicación de un plan estratégico sumado a la excelente ubicación y el incremento anual en las visitas al Cusco de forma sostenida son un factor clave para lograr conseguir las metas fijadas.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. *Proceso Estratégico*

D'Alessio (2008) nos comenta que existen términos clave para el proceso estratégico, entre ellos tenemos a los estrategas, gerentes o también conocidos como administradores, que son las personas encargadas de los temas referentes a las estrategias de la organización, y sus funciones van entorno a: liderar el desarrollo estratégico, valorar el desempeño de toda la organización y de sus unidades de negocios y sus divisiones, ser el responsable de diseñar y ejecutar la estrategia, analizar el entorno, sus tendencias, la industria, los competidores y la demanda, y clasificar la información relevante para estos procesos.

Visión

Para David (2008) la Visión de una empresa está directamente ligada a responder la pregunta ¿qué deseamos ser en el futuro? Una visión bien definida de lo que se desea llegar a ser brinda cimientos fuertes para desarrollar una visión amplia para la Misión. Muchas empresas e instituciones poseen

ambas definiciones, la misión y la visión del negocio, pero la visión debe declararse antes que la misión ya que la visión determina lo que deseamos ser en el futuro, la declaración de la visión debe ser breve, si es posible en una sola oración y en su desarrollo deben intervenir todos los directivos de la organización.

Para D'Alessio (2008) la visión de una persona jurídica es la contestación a una interrogante que específicamente pregunta qué es lo que deseas ser más adelante, en el mediano o largo plazo, la visión define el futuro de la empresa. Esta visión contiene el planteamiento de largo plazo soportado en un análisis de la actualidad y del futuro del mercado en el que opera y también de un análisis de la actualidad y del futuro de la organización. Elaborar la visión de una empresa o institución implica que se conoce la industria en donde se desenvuelve aquella organización, se conoce y se domina hasta cierta manera, y se tiene la capacidad de trasmitirla a todos los colaboradores de la empresa o institución y hacerla entender para que de esta manera esto sirva de motivación a todo el personal.

Por otro lado, Chiavenato y Sapiro (2016) indican que la visión del futuro de la organización debe corresponder a la conducta actual de la empresa y debe ser completamente creíble. Por lo tanto, la visión de la organización debe cumplir con ciertas premisas tales como: Correspondencia con los hechos reales, la descripción debe ser corta pero concluyente y determinante, debe equilibrar a todos los involucrados. Mientras la visión se ajuste más a los intereses de todos los involucrados y sea más coherente con sus necesidades más realista será su cumplimiento.

Misión

David (2008) en su libro nos comenta que la misión de una organización es la base para la definición y asignación de funciones, prioridades, planes y estrategias. Es el inicio para la planificación de la organización de la compañía, estructuración de la parte administrativa, para la definición de funciones. También nos comenta que es lógico que cada organización conozca su industria, su negocio, pero casi siempre es difícil responder la pregunta ¿qué comercializa la empresa?, esa respuesta la debe poder responder el estratega, es responsabilidad del estratega que dicha pregunta reciba toda la atención

que se requiere y que la respuesta guarde la coherencia y sentido que le permita a la empresa definir su rumbo y definir sus objetivos.

Valores

Para D'Alessio (2008) en su libro menciona que los valores de una empresa o institución pueden considerarse como los principios en los que se basa la forma de actuar de los colaboradores que componen una organización, los valores fijan las pautas para el desempeño de sus trabajadores y directivos. Los valores definen la manera de actuar de la empresa ya que expresan notoriamente sus tradiciones, sus actitudes, pensamientos, convicciones, y su temperamento. También nos comenta que los valores son necesarios y esenciales para establecer los propósitos estratégicos, elaborar las políticas y para determinar los objetivos.

Políticas

Para D'Alessio (2008) las políticas de la organización son los límites del accionar de los directivos. Dichas políticas deben, necesariamente, estar alineadas a los valores de la organización en estudio, a la misión y a la visión. Con las políticas se define la ruta para elaborar las estrategias apuntando al futuro deseado para la organización, aquella situación definida en su visión, indudablemente estas políticas deben estar alineadas con conductas legales, éticas, y de compromiso social que norman el accionar de la organización o institución.

2.2.2. Análisis Externo, Análisis Pest

D'Alessio (2008) nos menciona en su libro que el análisis del exterior, también llamado análisis PEST o PESTEC se refiere al análisis del entorno que está fuera de la influencia de la organización. Este entorno podría influir en la empresa y su rendimiento. Este entorno presenta amenazas y oportunidades que se encuentran fuera de la empresa que pueden ayudar o influir de manera negativa el desempeño de las empresas y el desarrollo de su sector. D'Alessio también nos comenta que se requiere realizar un análisis profundo y detallado de las diferentes fuerzas del entorno, tales como: políticas y estatales; económicas, demográfica y financieras; culturales y sociales; y ecológicas. En resumen, las organizaciones deben poder reducir al mínimo las amenazas y capitalizar la coyuntura que el entorno les muestra.

Ambiente Macroeconómico

En concordancia con lo descrito arriba, D'Alessio (2008) menciona que las fuerzas que mueven la economía y las finanzas son las que determinan el comportamiento del sector económico y financiero dominando así las corrientes macroeconómicas, las condiciones del mercado financiero y las decisiones para realizar inversiones. El ambiente macroeconómico nos indica si los clientes podrán tener poder adquisitivo para la compra de los productos o servicios y las condiciones en las que ellos podrán acceder a créditos de consumo.

Adicionalmente, D'Alessio (2008) nos menciona los principales indicadores económicos y financieros: variación del PIB per cápita y PIB nacional, variación del poder adquisitivo de los compradores, tasas, inflación, costo de los capitales de deudas, costos de la mano de obra, precios de los materiales, equipos y materias primas, entre otros.

Ambiente Tecnológico

Chiavenato y Sapiro (2016) nos comentan que en el ambiente o entorno tecnológico, la variación y la tendencia de las preferencias de los usuarios para utilizar ciertas materias primas, equipos y tecnologías se basan principalmente en analizar algunos factores como: los avances tecnológicos, las aplicaciones de tecnologías en modernos campos de la ciencia, proyectos de desarrollo y exploración, adquisición y exploración de tecnologías nuevas y sus aplicaciones, inscripción de patentes y marcas, incentivos y apoyo gubernamental al desarrollo de nuevas tecnologías, entre otros. Si bien es cierto, la tecnología puede mejorar nuestras vidas en una determinada área, esta tecnología podría causar problemas en otras áreas de nuestro desarrollo.

Ambiente Social

Chiavenato y Sapiro (2016) indica que el ambiente social se refiere al análisis de las creencias de la sociedad, sus valores y normas de convivencia, las mismas que van cambiando conforme cambia la realidad de cada sociedad, Los valores sociales sufren cambios debido a los cambios del entorno económico. Los indicadores más analizados para determinar el entorno social son: los hábitos de los consumidores, aspiraciones y creencias personales, composición social, orígenes rural o urbano, subgrupos culturales, nivel económico de la población, configuración de la fuerza trabajadora, formación,

medios de información y telecomunicación, interés por la salud, la condición física y el medioambiente, entre otros.

Las tareas que deben realizar las organizaciones cada día se vuelven más complejas debido a que constantemente la sociedad está cambiando, la tendencia a lo verde y al cuidado del medio ambiente, los roles de género, la lucha por los derechos de ambos, hombres y mujeres nos empuja a cambiar constantemente de rutinas, creencias y tendencias.

Ambiente Demográfico

Según Chiavenato y Sapiro (2016), la importancia del análisis demográfico se debe a que los mercados están compuestos por personas, el estudio estadístico del crecimiento de la población es la demografía, entonces donde hay personas hay un mercado potencial para un determinado bien o servicio. Los principales indicadores a analizar para evaluar el entorno de crecimiento poblacional son: magnitud, densidad y distribución poblacional, valores de los procesos migratorios de la población, valores de envejecimiento y crecimiento poblacional, tasa de uniones matrimoniales, uniones de hecho, natalidad y mortandad, composición familiar, entre otros.

Ambiente Político y Legal

En su libro, Chiavenato y Sapiro (2016) nos indican que este análisis se refiere al entorno netamente político, tendencias de las leyes, regulaciones, las ideologías y sus tendencias, en fin, todo aquello que pueda interferir, variar, modificar o cambiar las condiciones en dicha industria o mercado. En este análisis se deben tener en cuenta indicadores tales como legislación de tributación, políticas monetarias, políticas internacionales, políticas de protección del medioambiente, leyes municipales, coyuntura política, entre otros.

2.2.3. Análisis de la Industria

Matriz de Competitividad Diamante de Porter.

Amenaza de nuevos competidores

Porter (2017) nos comenta que en toda industria siempre habrá nuevos potenciales competidores que aspiren a entrar a dicha industria, ellos desean una porción de dicho mercado, lo que variaría las condiciones del mismo, ya sea en inversiones o precios. Especialmente cuando los nuevos competidores proceden de otras industrias y lo que buscan es la diversificación de su cartera,

ellos pueden influir en la capacidad del mercado y en las participaciones de cada actor, es lo que hizo Pepsi cuándo incursionó en el mercado del agua en botella. El riesgo de nuevos competidores aumenta si dicha industria tiene grandes márgenes.

Lealtad a la Marca

David (2008) nos comenta que si se logra hacer que el consumidor sea leal a la marca se podría reducir el riesgo de perder una participación del mercado, para ellos se debe de mantener y mejorar los niveles del servicio, aunque ello signifique realizar ciertas inversiones, ello es mejor que perder participación del mercado. Una lealtad a la marca bien gestionada podría convertirse en una barrera de ingreso difícil de vencer.

Ventaja de Costo Absoluto.

David (2008) nos dice que otra barrera de ingreso es no contar con la ventaja de costo absoluto que se refiere a tener bajos costos de producción o bajos costos de suministros con los que se podría competir en una industria sin llegar a tener pérdidas en caso exista una guerra de precios, teniendo dicha ventaja es casi improbable que un competidor pueda entrar a una industria en la misma zona geográfica, antes tendría que lograr conseguir costos iguales o más bajos.

Economías de Escala.

Además, David (2008) también nos dice que para un nuevo competidor existen muchas más dificultades de ingreso ya que para que pueda lograr rentas debe lograr economías de escala de poco tiempo, esta es otra barrera de entrada que deben vencer los nuevos competidores.

Barreras de Entrada

Porter (2017) nos indica que las barreras de entrada brindan cierta protección contra nuevos competidores ya que si estas barreras son muy grandes es casi improbable que la industria se vea invadida por un nuevo competidor, por el contrario, si las barreras de entrada no son muy grandes, y las inversiones o regulaciones pueden ser fácilmente cubiertas entonces existe una alta probabilidad de que nuevos participantes ingresen a dicha industria. Una práctica utilizada por algunas industrias para colocar barreras de entrada muy grandes es emitir regulaciones que compliquen el ingreso de nuevos participantes.

Rivalidad entre los competidores actuales

Porter (2017) también nos dice que la rivalidad en una industria adquiere varias formas sabidas, entre las que se identifican los descuentos en precios, mejoras en cada bien, producto o servicio y mayor y mejor publicidad. La competencia elevada en una industria limita su rendimiento. El nivel por el cual la competencia hace disminuir el potencial de beneficio de un mercado o industria depende, primero, de la fuerza con la que compiten los proveedores, y segundo, de la base sobre la que se compite. La fuerza de la competencia es más grande si las empresas que compiten son muchos o muy similares en influencia y tamaño, el desarrollo de la industria es pausado ya que aumenta la lucha por una cuota en dicho mercado, las barreras para salir de dicha industria son muy elevadas, los rivales están muy involucrados con ese negocio y desean ser líderes en dicho mercado.

David (2008) también nos dice que la nube informática se ha tornado en una herramienta muy fuerte a la hora en la que los consumidores van a realizar una compra ya que usan ciertos servicios de algunas páginas web para obtener información y luego realizan sus compras en otras páginas web, el internet permite a un consumidor conseguir el mejor precio del mercado haciendo cada vez más difícil mantener los márgenes ya que existen competidores que ofrecen el mismo producto por menor precio. El libre flujo de la información que existe en internet está ocasionando que los precios bajen. Elementos como la composición competitiva de la Industria, preferencias de la demanda, restricciones para la salida incrementan la competencia entre rivales.

Capacidad de negociación de los compradores

Porter (2017), nos comenta que los clientes cuando son influyentes pueden hacer que los costos tiendan a la baja, demandando mejores características técnicas lo que haría aumentar los precios y confrontando a los diferentes actores de un mercado. Cuando en un mercado existe un solo comprador entonces este comprador posee todo el poder en dicho mercado, él pone el precio y lo puede bajar tanto como el mercado lo soporte. Del mismo modo, si la cantidad de compradores es muy poca éstos también dominarán el mercado, no con un poder absoluto, pero sí con mucha ventaja.

Capacidad de negociación de los proveedores

En su libro Porter (2017) nos dice que los proveedores que dominan la industria acaparan más valor para ellos mismos al cobrar elevados precios, ellos tienen esa ventaja debido a que son los únicos que cumplen con ciertas características requeridas por el mercado y se posicionan en lugares privilegiados. Los proveedores que dominan una industria pueden sacar la máxima rentabilidad de esta que no puede transferir un incremento de los costos al precio final. Recordemos que si en un mercado existe monopolio el proveedor tendría todo el poder, si existiera un oligopolio los proveedores seguirían teniendo mucho poder, pero en cambio, si en una industria existiera una competencia perfecta entonces ese poder se acabaría.

Amenaza de productos y servicios sustitutos.

Es una realidad latente en cada organización, los bienes sustitutos son aquellos que proceden de un distinto sector pero que realizan iguales funciones que los productos fabricados en el sector. Como ejemplo tenemos los recipientes flexibles que pueden reemplazar a los envases de vidrio, o las bolsas de papel a las bolsas de plástico, según indica Chiavenato (2017).

2.2.4. Análisis Interno

Serna (2008), afirma que al valorar el desempeño de una persona jurídica ante a sus rivales es imperativo que el análisis interno de la compañía, compuesto por todas aquellas debilidades y todas aquellas amenazas, sea complementado y validado con un estudio exhaustivo de la competencia y su entorno. En dicha evaluación el estratega debe tener toda la información referente a los procesos internos de la empresa, esta información debe ser brindada por los directivos de la organización y por los involucrados.

Objetivos Estratégicos

Para Chiavenato (2017), los objetivos estratégicos, organizacionales o corporativos, son objetivos que abarcan un plazo largo, esto depende de la empresa y de los objetivos proyectados. Son factores indispensables en una planeación estratégica exitosa en cualquier planificación. La empresa y todas las líneas de negocios como la unidad de recursos humanos, comercial, financiera y tecnológica, y se deben tratar como un sistema global. La responsabilidad de decidir sobre los objetivos estratégicos es de la plana gerencial y se podría considerar una participación incluyente de los demás niveles organizacionales.

Martínez y Artemio (2007), en su libro afirman que los objetivos estratégicos eficaces deben ser específicos, realistas, oportunos, mensurables y apropiados, y generan muchos beneficios: concentran y conservan los recursos de más valor en la organización y trabajan juntos, motivan e inspiran a los colaboradores al compromiso y esfuerzo, resuelven conflictos de intereses, aseguran la equidad al momento de asignar incentivos a los equipos de la organización.

Matriz de Elaboración de Objetivos Estratégicos

Según Serna (2014) para evaluar la estrategia, debemos centrarnos en el producto final. En el caso que el plan esté definido, entonces se evalúa su afectividad y ejecución de la estrategia, esto se realiza con el análisis de indicadores elaborados por cada uno de los temas objetivo que se haya propuesto. Los componentes principales de la matriz de objetivos estratégicos son: La descripción, la medición y la ejecución. Los elementos que se deben considerar en la matriz para elaborar los objetivos estratégicos deben ser: La descripción de la empresa: incluye el mapa estratégico y objetivos estratégicos. La medición: Incluye indicadores y metas, iniciativas, presupuesto y responsables.

Matriz FODA

David (2008) afirma que es un instrumento que ayuda a los directivos en el desarrollo de estrategias, permite analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa frente a su mercado de tal manera que se pueden identificar y seleccionar las acciones más convenientes a realizar para definir el actuar de la organización con miras a alcanzar los objetivos.

2.2.5. Principales Indicadores Financieros

Los indicadores financieros se pueden obtener de la declaración de los estados financieros en un punto del tiempo. Las fuentes importantes de donde se obtienen los datos de indicadores financieros de la industria son: las normas de la industria e indicadores clave del negocio, los estudios de declaraciones anuales, el calendario de negocios e indicadores financieros industriales, Reportes de la Comisión Federal de Comercio. Los indicadores en finanzas clave a tomar en cuenta son Los indicadores que dan información acerca de la liquidez, de deuda, de renta y de crecimiento. Afirma David (2008).

2.2.6. Cuadro de Relación Lógica entre Objetivos e Indicadores.

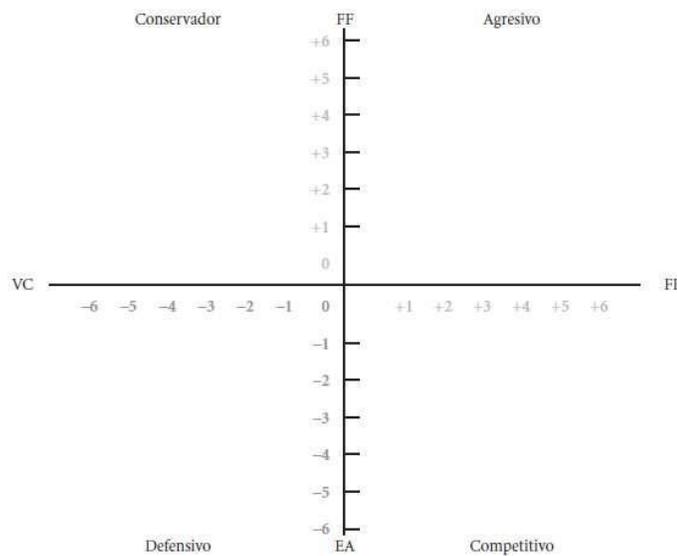
Según Marroquín (2012), la Matriz que revisa la consistencia es una herramienta formada por una tabla, que permite al estratega analizar cual es el nivel de relación lógica entre todos los elementos como la problemática, título, las metas, las variables, las hipótesis, el método y el tipo de construcción del estudio, el universo y muestrario de estudio.

2.2.7. Matriz PEYEA

Gracias a su esquema de cuadrantes se determina la posición de la empresa y si requiere estrategias defensivas, competitivas, agresivas o conservadoras. Los ejes de la matriz consideran magnitudes intrínsecas como las ventajas competitivas [VC] y las fortalezas financieras [FF] y magnitudes exteriores como las fortalezas de la industria [FI] y la estabilidad del ambiente [EA] de una organización, afirma David (2008).

Imagen 1

Cuadrantes de la Matriz PEYEA



2.2.8. Matriz de la Gran Estrategia.

Según David (2008), es aquella en la que se analiza el tipo de estrategia a seguir en la definición y diseño del plan estratégico, depende de la ubicación del resultado en la matriz Peyer la aplicación del tipo de estrategia a aplicar, pudiendo ser esta una estrategia del tipo conservadora, del tipo defensiva, del tipo competitiva o del tipo agresiva. Esta herramienta se ha convertido en una de las más usadas por los estrategas para fijar la estrategia. Las empresas situadas en el primer cuadrante están en una muy buena posición en el mercado.

La estrategia intensiva es la recomendada, pero si la empresa no tiene una ventaja competitiva distintiva, debe usar la estrategia de la unificación horizontal y por último el cierre de la empresa. Las organizaciones del cuadrante III se ubican junto a mercados de crecimiento pausado con situaciones competitivas no muy fuertes y se ven obligadas a realizar cambios radicales para que no quiebren. Estrategia de reducir los costos más altos y los activos o destinar fondos a diversas áreas. Si todo falla se debe liquidar la empresa. Finalmente, los negocios del cuadrante IV se encuentran con una posición competitiva fuerte, pero con lento crecimiento de la industria. Estas empresas tienen, por lo general, alto flujo de efectivo y limitadas necesidades de crecimiento. Deben aplicar la estrategia de diversificación exitosa o buscar empresas conjuntas.

2.2.9. Evaluación y Control de Estrategias.

Para David (2013) corresponde a la alta gerencia o a la dirección aplicar los controles y evaluar el cumplimiento del plan, esta actividad revisa y controla si la empresa se está dirigiendo de acuerdo a lo planificado en el plan estratégico de la empresa. Esta planificación debe ser coherente con la realidad de la empresa y con sus recursos. Para aplicar este control deben calcularse los indicadores definidos en cada una de las matrices y compararlos con las metas, para luego analizar cada uno de los resultados y considerar algún ajuste al plan o continuar tal cual lo definido en el inicio. La evaluación de la ejecución del plan es la última parte de la dirección de la estrategia.

2.2.10. Seguimiento a las Actividades y a los Resultados del Plan Estratégico.

Indicador de Eficiencia de Gestión: IFC

Definida por Mokate (2004), como el nivel de desempeño de los objetivos al menor costo posible y buscar la relación entre ingresos y gastos. Martínez y Pico (2013), definen a la eficiencia como la evaluación de elementos productivos, capaces de lograr niveles máximos de resultados soportando mínimos costos. La organización con mayor eficiencia será la empresa que obtenga la máxima cantidad de productos o servicios con la menor cantidad de insumos.

Indicador de Eficacia de Gestión: IFK

Para Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002), la eficacia o efectividad es la capacidad de las organizaciones para identificar correctamente las exigencias, carencias y requerimientos del cliente y satisfacerlo. La organización puede considerar estas características en sus productos para que estén en condiciones de satisfacer al cliente. Para Bracho, García y Jiménez (2012), el IFK asocia la efectividad del gestionar de la dirección de la empresa al cumplimiento de objetivos de la gestión de la gerencia y la competencia para gestionar modificaciones en la estrategia. La efectividad se ve reflejada en el impacto del bien ofrecido sobre la satisfacción de los clientes.

2.3. Marco Conceptual

Estrategia Empresarial

Según Rivera y Malaver (2011), indica que el término estrategia se usó en el sector empresarial luego de haberse iniciado la segunda Guerra Mundial, fue entonces que las técnicas se pusieron en práctica, pero se consolidó en 1950 en Harvard, donde la estudiaron a profundidad. Es importante señalar que, para conducir una empresa al éxito, es vital implementar estrategias, muchas empresas se guían por sus políticas para la toma de decisiones dentro, pero la mayoría de políticas, en realidad son estrategias utilizadas para cumplir los objetivos de la compañía.

D'Alessio (2013) sostiene que la estrategia es la función principal de los directivos de una empresa, ellos tienen un rol muy importante porque es en ellos que recae toda la responsabilidad de la gestión administrativa, así como del crecimiento de la empresa. Mientras el plan estratégico se va desarrollando, podemos ir respondiendo interrogantes referentes a la empresa como, por ejemplo: ¿De qué manera se puede mejorar la empresa?, ¿cómo mejorar el servicio para que los clientes se sientan satisfechos?, ¿Qué se debe considerar

para estar preparado y tomar las precauciones ante posibles oportunidades o amenazas del sector? ¿cómo descubrir las oportunidades antes que la competencia?, ¿Cuál es el mejor camino para lograr las metas propuestas en la organización?, entre otras.

Para Porter (2015), la estrategia empresarial permite que la organización seleccione y escoja los sectores donde competirá y la forma en que iniciará sus operaciones. Un plan estratégico bien elaborado es vital porque recoge el conjunto de acciones que la dirección debe realizar con la finalidad de alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Un plan estratégico, no es la estrategia plasmada en piedra, ya que este plan sirve como guía, pero, se va revisando, y llevando a cabo con su respectiva retroalimentando para ir midiendo su efectividad. En esta planificación se necesita que participen los equipos humanos involucrados en los procesos clave de la empresa, estos equipos deben tener claro el funcionamiento de la organización y la industria donde la empresa opera, además de los objetivos estratégicos, objetivos específicos e indicadores clave de éxito.

Plan Estratégico

Kotler (2012) considera que en la organización se desarrolla la planificación estratégica, esto debido a que, los directivos y jefaturas son los responsables de tener claros los objetivos, y en base a ello, diseñar el plan estratégico corporativo que sirva de guía; en esta planificación se considera los recursos asignados por área, los posibles negocios a potenciar, transformar o suprimir, además de qué nuevos negocios emprender. El plan estratégico comprende una propuesta de valor bien definida, la cual ha sido considerada en base a data interna y externa. En una corporación, cada empresa debe desarrollar un plan estratégico enfocado en lograr una buena rentabilidad para el grupo corporativo.

Serna (2014) indica que la planificación estratégica es una serie de acciones que dadas en una secuencia permite a la organización alcanzar sus objetivos, permitiéndole proyectarse a obtener resultados óptimos y deseados en el futuro. Todas las organizaciones para poder crecer, permanecer en el mercado y generar utilidades para sus accionistas deben tener claro sus objetivos, en otras palabras, necesitan un plan estratégico bien definido para alcanzar sus metas empresariales.

Hax y Majluf (2014), indican que para la elaboración de un plan basado en la estrategia se utilizan como insumos lo previamente analizado, tanto externa como internamente, con el fin de obtener la realidad de la organización y la formulación de la estrategia o estrategias deseadas. Estas estrategias permitirán sentar las bases de una guía que encamine a la organización hacia el largo plazo. Indican también que para construir un plan basado en la estrategia se debe realizar una serie de análisis que ayudarán a la elaboración del plan, facilitando su desarrollo.

Ventajas competitivas

Una compañía ve reflejadas sus ventajas competitivas en la habilidad que se diferencia de su competencia por tener una característica única y además sostenible en el tiempo. También la ventaja competitiva tiene referencia a la capacidad para reducir sus costos relacionados con las eficiencias de los diferentes procesos desarrollados y el que hacer adecuado de proveedores y acreedores manteniendo el factor de diferenciación de sus productos pensados para el cliente, según Morales y Márquez (2011) y Porter (1991).

Direccionamiento Estratégico

Serna (2008) indica que la herramienta para que una compañía tenga muy claras sus metas y que esté segura de adónde va, es la dirección estratégica, que contempla las políticas, la misión y visión de la empresa, ya que, teniendo este camino, las organizaciones se pueden enfocar en el crecimiento y obtención de utilidades, gracias a esta herramienta también se puede enfocar el posicionamiento dentro de un mercado.

Área Estratégica Recursos Humanos

El área de RR.HH. es clave para que la organización crezca, ya que, una gestión exitosa en esta área genera valor a la empresa contribuyendo al éxito. Muchos autores han escrito al respecto, por ejemplo, Grant (2006) indica que la estrategia no es una secuencia de instrucciones en una empresa, más bien, es la conexión entre los recursos internos, oportunidades y riesgos del ambiente externo relacionados con la congruencia entre acciones y decisiones de los integrantes de una organización.

Área Estratégica Comercial

Según Izquierdo y Salah (2018), la planeación estratégica incluye a la gestión comercial como uno de los puntos claves para analizar el componente

exógeno de oportunidad y amenaza dando una visión clara del entorno que tiene influencia en la empresa, así como la fortaleza y debilidad que existen internamente. Gracias a este análisis se establecen objetivos comerciales y posteriormente las estrategias comerciales más adecuadas. El siguiente paso de la gestión comercial es la implementación en las áreas de marketing y ventas, los cuales van a ser controlados con los indicadores de gestión que sirven de termómetro para observar si todo marcha según lo establecido o hay algún factor que está desviando el objetivo inicial.

Área Estratégica Tecnología

La gestión tecnológica, según indica GETEC (2008), es la agrupación de procesos adecuados que sirven para seleccionar, identificar, adquirir y evaluar los desarrollos que se puedan incorporar a la empresa, y sean útiles para optimizar y mejorar continuamente en la ejecución de los proyectos. La gestión tecnológica es una herramienta primordial que se debe considerar dentro de la innovación que tiene cada empresa para mantenerse vigente en el mercado.

Según Escorsa y Valls (2003) la gestión tecnológica contempla actividades de identificación, investigación, obtención, adaptación y desarrollo de nuevas tecnologías en la organización. Esta incluye tecnologías aplicadas a diferentes bienes como los tecnológicos enfocados en las funciones de dirección. La gestión adecuada de esta área de la empresa debe promover y controlar el cambio tecnológico de la compañía y juega un papel primordial en la unificación de las actividades directivas: de estrategia, investigación y desarrollo, producción, formación, control y marketing.

Área estratégica Finanzas

Las finanzas según David (2008), son consideradas la mejor manera de medir la posición de una empresa, es la información que buscan los inversionistas y que puede hacer atractiva a una empresa. El análisis interno de una compañía, en lo que a finanzas se refiere, es lo que se analiza para diseñar, definir y elaborar la estrategia financiera de una organización. La manera más rápida y entendible de examinar el estado financiero de una organización es analizar sus ratios financieras.

Estrategia

Es la integración de los diferentes objetivos fijados en las diferentes matrices que conforman el plan estratégico, que se complementan con las

políticas, los programas a implementar, los presupuestos fijados, los planes individuales por área, en fin, es la aplicación en sí de lo planificado, logrando mantenerse anticipado a las contingencias y variaciones de un entorno frente a sus competidores, según Chiavenato (2017).

Matriz DAFO

La matriz DAFO o SWOT es un instrumento importante para analizar para comprender la realidad situacional de una empresa de manera interna y externa, útil para el análisis que asiste a los directivos a realizar los cuatro tipos de desarrollos estratégicos, según David (2008).

Misión

La misión de una empresa está referida a la manera en la que se desarrolla la empresa en su día a día y es congruente con sus políticas y valores, afirma Chiavenato (2017).

Visión

La visión ve un horizonte más allá, es la manera en la que la empresa desea ser vista en el largo plazo, y debe ser congruente con la misión, según Chiavenato (2017).

Valores

Según David (2008), son posturas que rigen la vida y que se emplean como directrices de Comportamiento en una organización, las mismas que son de aplicación de todos los colaboradores.

Políticas

David (2008) afirma que las políticas son los medios que emplea una empresa para alcanzar los objetivos anuales.

Indicadores de Gestión

Serna (2008) indica que éstos son instrumentos que se usan para contabilizar, auditar y gestionar el cumplimiento de una organización.

Objetivos Estratégicos

D'Alessio (2013) afirma que son metas a ser alcanzadas en un horizonte de tiempo más largo que fijan los productos finales que se quieren lograr con un plazo mínimo de 3 años, estos objetivos son soportados por los objetivos específicos de corto plazo.

Matriz PEYEA

Según D'Alessio (2013), la matriz PEYEA es conocida también como cuadro de la ubicación estratégica o matriz de la gran estrategia, se usa para definir la adecuada posición estratégica para una empresa y/o de sus líneas de negocio.

Matriz EFE

Es un instrumento que permite estimar y consolidar la información referente a los sectores políticos, legales, financieros y económicos, tecnológico, demográfico y cultural, para luego, en las oportunidades y amenazas valorar los resultados, según indica D'Alessio (2013).

Matriz EFI

Herramienta eficaz de medición interna que se usa en consolidar las características internas de una organización y la importancia que tiene cada una para una mejor visión hacia adentro, según indica D'Alessio (2013).

Control de Gestión

Para Chiavenato (2016), el control de gestión es la actividad que desempeña la organización, ésta asegura que la planificación de tareas se realice en base al plan para conseguir los objetivos propuestos en la cual se evalúa si la actividad está alcanzando los resultados deseados o no.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño Metodológico

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), esta tesis corresponde a una de diseño fenomenológico ya que se fija en los conceptos de las experiencias que se comparten. La característica principal de este método fue entender las experiencias de diferentes personas sobre un mismo fenómeno el cual es la empresa, específicamente fue entender las experiencias y los fenómenos empresariales, como los abordan y como los gestionan. En las entrevistas realizadas a los diferentes participantes se obtiene información relevante que se enfoca a formar la base del análisis de cada categoría revisada, necesaria para que se elabore el plan basado en la estrategia.

3.1.1. Tipo de Investigación

Esta investigación fue de enfoque cualitativo y se buscó percibir un fenómeno determinado y no cuantificar la información, es decir se buscó

encontrar la relación de un aspecto con otro del entorno, según Del Cid, Méndez y Sandoval (2011), ello facilitó su comprensión y lo que ocurre con cada fenómeno. Se consideró que el enfoque cualitativo recolecta datos y no hace mediciones, es decir, no hace mediciones numéricas, la información se obtiene con el uso de preguntas y la interpretación de las respuestas como lo afirma Hernández, Fernández y Baptista (2014).

La investigación de enfoque cualitativo permitió incrementar el entendimiento conjuntamente con el avance de la investigación y el acopio de la data, ayudó a analizar y explicar las situaciones posteriores, lo que refuerza la investigación haciendo referencia a lo afirmado por Webb (2003). Además, durante el estudio cualitativo surgieron ciertos planteamientos que pueden estar sujetos a algunas opiniones, dónde el especialista en investigación pondrá especial interés en la presentación de los datos, cuya finalidad únicamente es interpretar la información obtenida y no abarcar toda la información, según lo indica Gutiérrez (2007).

3.1.2. Categorías, Subcategorías y Matriz de Categorización

Las categorías en esta investigación serán definidas de los objetivos específicos que representan las columnas vertebrales de esta investigación. Del análisis realizado proponemos las siguientes categorías: situación de recursos humanos, situación financiera, situación comercial, situación tecnológica. De la misma manera se definen las siguientes subcategorías: habilidades, competencias, solvencia, rentabilidad, satisfacción del cliente, ingresos por producto y ventas totales. De lo mencionado en el capítulo 1, numeral 1.2, las subcategorías serán definidas como:

Categoría: Plan Estratégico.

Subcategorías: Situación de Recursos Humanos, situación financiera, situación comercial y situación tecnológica.

Tabla 1

Matriz de Objetivos Estratégicos

Problema general	Objetivo general	Categorías	Subcategorías	Indicadores	Técnicas	Instrumento
¿Cómo proponer un plan estratégico para la empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C. para el período 2023-2025?	Proponer un plan estratégico para la empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C. para el período 2023-2025.		Situación de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> Desempeño. Competencias. 	Entrevista	Guía de entrevista
<p>Problemas específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo proponer la estrategia del área de recursos humanos en un plan estratégico para la empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C. para el período 2023-2025? ¿Cómo proponer la estrategia del área financiera en un plan estratégico para la empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C. para el período 2023-2025? ¿Cómo proponer la estrategia del área comercial en un plan estratégico para la empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C. para el período 2023-2025? ¿Cómo proponer la estrategia del área de tecnología en un plan estratégico para la empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C. para el período 2023-2025? 	<p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Proponer la estrategia del área de recursos humanos en un plan estratégico para la empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C. para el período 2023-2025. Proponer la estrategia del área financiera en un plan estratégico para la empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C. para el período 2023-2025. Proponer la estrategia del área comercial en un plan estratégico para la empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C. para el período 2023-2025. Proponer la estrategia del área de tecnología en un plan estratégico para la empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C. para el período 2023-2025. 	Plan Estratégico	<p>Situación financiera.</p> <p>Situación comercial.</p> <p>Situación tecnológica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Solvencia Rentabilidad. Satisfacción del cliente. Ingresos por producto. Ventas totales. Productos. Servicios. 		

Fuente: Elaboración Propia

3.2. Escenario De Estudio

Debido a que este trabajo de investigación tuvo como finalidad elaborar una propuesta de plan estratégico para una empresa, el escenario donde se realizó el estudio es indudablemente la empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C. La empresa pertenece al rubro comercial de equipos médicos y de medición, tiene su domicilio fiscal en Lima, y sus operaciones las realiza a nivel nacional. El estudio se realizó durante el año 2022, analizando datos de la empresa de los años 2020 y 2021, y se proyectó hacia los años 2023 a 2025. Las entrevistas se realizaron de forma virtual, se entrevistaron directivos de otras empresas con el objetivo de conseguir mayor data acerca del comportamiento empresarial y de sus experiencias en gestión.

3.3. Participantes

En este estudio participaron los gerentes involucrados en los procesos internos de las empresas Global Supply S.A.C., Marcal Solutions E.I.R.L., Industria de Cuero Aron S.A.C., Carrasco Medical Import E.I.R.L., Jalma Soluciones Integrales S.A.C., UCE Ingenieros S.A.C. y JNV Ingenieros S.A.C., dichas empresas son pequeñas empresas.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el desarrollo de esta investigación se utilizaron técnicas de entrevistas. Según Blasco y Otero (2008), indican que las entrevistas estructuradas, aquellas que están previamente definidas, podrían variar dependiendo del entrevistado, por lo que el investigador elabora preguntas abiertas lo que ayudaría a que el entrevistado pueda expresarse y brinde la mayor cantidad de información. Como instrumentos utilizamos las entrevistas. Se debe indicar que sin importar el instrumento a utilizar es muy importante que los datos que se obtengan de los entrevistados no sean direccionados, cuidando que los entrevistados se expresen libremente, según Navarrete (2004). Mediante las entrevistas pudimos obtener la situación real actual del entorno al que se enfrentan diferentes empresas, de cómo se superan, qué estrategias usan, qué estrategias piensan usar, como logran mantenerse operando en sus mercados.

La investigación se llevó a cabo con entrevistas estructuradas dirigidas a gerentes de pequeñas empresas, quienes cuentan con mucha experiencia en sus mercados y toman decisiones sobre temas comerciales, de recursos humanos, financieros, de logística y de gestión. Considerando que las

entrevistas fueron estructuradas y diseñadas para obtener la información necesaria, se realizó determinadas preguntas que permitieron obtener los testimonios de los entrevistados, la información relevante acerca de los procesos internos, estadísticas comportamiento del mercado y tendencias.

Las preguntas utilizadas para la aplicación de los instrumentos fueron formuladas teniendo como base las categorías y las subcategorías definidas en la matriz de categorización y enfocado en el análisis según lo indicado en las bases teóricas de la estrategia empresarial, tomando en cuenta las áreas estratégicas de la empresa, como son el área de recursos humanos, el área comercial, el área financiera y área tecnológica contempladas como subcategorías dentro de la matriz.

3.5. Rigor Científico

Los datos obtenidos en las entrevistas fueron verídicos y confiables ya que su contenido no fue modificado ni se indujo al entrevistado a brindar respuestas dirigidas. Del mismo modo la información estadística de ventas, contable, logística y de recursos humanos no fue manipulada ni difundida para el desarrollo de esta investigación. La información debe ser correctamente evaluada e interpretada por los investigadores Hernández, Fernández y Baptista (2010).

3.6. Procesamiento de la Información

El procesamiento de los datos fue cualitativo por su naturaleza. El análisis de los datos, según Vara-Horna (2012), deberá también implicar el procesamiento y organización de los datos, en otras palabras, el ordenamiento y codificación de los mismos. Una vez recopilada la información de las entrevistas ésta se reorganizará en tablas lo que permitirá su ordenamiento y su facilidad de uso, de las entrevistas se obtendrá información de tipo estadístico de los procesos comercial, logístico, financiero y de recursos humanos, conductual del personal de la empresa y del sector. Los métodos sintético y analítico nos ayudarán a analizar cada instrumento de gestión para llegar a las conclusiones, recomendaciones y síntesis de la investigación.

3.7. Aspectos Éticos

El trabajo de investigación se desarrolló con enfoque en la realidad de la empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C., siguiendo fielmente los principios de la ética profesional enfocados a la elaboración de un trabajo de investigación

de calidad que aporte una herramienta de gestión empresarial efectiva que sirva para mejorar los resultados de la empresa en el mediano y largo plazo, y pueda servir de referencia y apoyo para aquellas empresas que deseen mejorar su gestión y mantenerse vigentes en el mercado. En lo que se refiere al consentimiento de la muestra, este fue informado a los entrevistados previamente al estudio obteniendo así la aprobación de cada uno de ellos. El estudio se desarrolló con el consentimiento de todos los entrevistados.

Los datos que se utilizaron en esta investigación fueron datos reales obtenidos del análisis del entorno de la empresa y de la realidad del mercado en el que se desarrolla, respecto al tratamiento de los datos utilizados en esta investigación éstos podrán ser compartidos para ser objeto de consulta de cualquier persona interesada. Toda la información consultada de tesis, artículos y/o investigaciones fue evidenciada y referenciada de acuerdo a las normas APA.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Triangulación de Datos

En esta tesis se hizo uso como instrumento de una guía de entrevista estructurada, se entrevistó a 7 participantes, cada uno de ellos gerentes y/o asesores de pequeñas empresas, estos profesionales cuentan con gran experiencia en sus industrias y mercados, estos participantes son los que toman las decisiones en sus empresas y cuentan con conocimientos en todas las áreas de sus organizaciones, área de comercialización, área de rrhh, área de finanzas y el área de logística y tecnología. El instrumento aplicado fue una entrevista estructurada en la que se listó una serie de preguntas que abarcan las 4 subcategorías definidas en el capítulo 3 numeral 3.1.2.

Según Taylor y Bogdan (1994) comentan en su estudio que entre los diferentes tipos de entrevistas existe la entrevista estructurada que utiliza una lista de preguntas previamente elaborada, en esta entrevista el entrevistador es un receptor de la información que emite el entrevistado, el entrevistado tiene el papel de informante ya que es el observante de los hechos que desean registrarse, dichos hechos registrados deben ser codificados y analizados.

Aguilar y Barroso (2015) mencionan que el método de triangulación para obtener información es muy útil ya que permite analizar diferentes fuentes de información, diferentes observadores que observan un mismo tipo de evento, de esta manera aumenta la calidad de la información obtenida debido a que se reduce el sesgo de considerar sólo la información de un único observador.

En esta investigación se trianguló la información suministrada por 7 personas que han vivido y siguen viviendo un mismo fenómeno, la empresa, como se desarrolla en el ámbito de los recursos humanos, qué hacer para mejorar el desempeño de los trabajadores, como motivarlos, como mejorar su ambiente laboral, como aumentar la rentabilidad de la empresa, como mejorar sus finanzas, como financiar sus proyectos, como captar nuevos clientes, como recuperar clientes perdidos, como incrementar las ventas, como aumentar la satisfacción de sus clientes, como mejorar su gestión interna, de ventas, logística y administrativa, como se vale de la tecnología para mejorar su desempeño y lograr mantener su rentabilidad en el mercado peruano.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los 7 gerentes se obtuvieron los siguientes aportes:

Tabla 2

Resultado pregunta 1: Triangulación – interpretación.

Categoría: Plan Estratégico

Subcategoría: Situación de Recursos Humanos

Pregunta 1: ¿Cómo podría mejorar el desempeño del personal de su empresa?

Respuestas de Entrevistados

- Mantener capacitado a todo el personal, por lo menos una semana al año en el campo de desarrollo de cada trabajador.
- Mantener una comunicación continua entre los trabajadores y entre la gerencia y los trabajadores.
- Las reuniones entre trabajadores deben realizarse una o dos veces al mes para que exista convivencia y relación entre ellos y para intercambiar ideas.
- Capacitación en los productos y servicio que comercializan y también en temas especializados convenientes para la empresa y que sean de interés de los

trabajadores.

- Definir el otorgamiento de incentivos por alcanzar objetivos, cuotas.
- Implementar un esquema de comisiones semanales y mensuales con tres escenarios de cumplimiento, optimista, medio y pesimista.
- Tiempo de compañerismo, de compartir entre trabajadores para interactuar y socializar entre ellos. Esto se requiere para que el personal aprenda a coordinar entre ellas.
- Para el personal administrativo se plantea un plan de pago por desempeño.
- Implementando los bonos de reconocimiento.
- Capacitar constantemente al personal.
- Fijar metas y objetivos medibles y alcanzables.
- Capacitaciones que hagan que el trabajo sea más ligero para el personal del staff.
- Incentivos económicos para el personal operativo.
- Motivación y capacitación.
- La capacitación ha demostrado elevar el desempeño de los trabajadores.
- Mejorar la parte económica.

Triangulación e interpretación

Según lo expresado por los entrevistados, existen 4 factores marcados que aseguran la mejora del desempeño: la capacitación al personal, el otorgamiento de incentivos, la comunicación y fomentar la camaradería entre compañero.

En el caso de la capacitación esta tiene un impacto muy marcado si se trata de capacitaciones en temas especializados y es aplicada al personal especializado en el core de cada negocio, si la empresa es una empresa comercial la mejor opción es capacitar al personal de ventas en los productos que se comercializan, en técnicas de ventas y en atención al cliente. De otro lado, si se refiere a una empresa de servicios la capacitación debe darse en temas de tecnologías que permitan al personal agilizar la carga laboral.

En lo que se refiere al otorgamiento de incentivos, estos deben de alcanzar a todo el personal, si bien es cierto la fuerza de ventas tiene un tarea continua y sus incentivos son las comisiones éstos incentivos deben también entregarse al personal de las otras áreas siempre dejando bien en claro, las metas/objetivos, los escenarios, los porcentajes y los premios y cómo se hará efectivo dicho pago o entrega.

Para el factor de comunicación es necesario implementar dos tipos de comunicación, una comunicación de equipo en la que el líder debe intercambiar experiencias, consultas, dudas y soluciones con su equipo y otra comunicación con los clientes usando tecnología a través del cual se puedan comunicar entre trabajadores, jefes y clientes, esta comunicación hará efectivo el intercambio de información casi en tiempo real, la ventaja el día de hoy nos la da la tecnología, por lo que la información se transmite casi en tiempo real.

El cuarto factor determinante para mejorar el desempeño del personal es fomentar la camaradería, los trabajadores deben apoyarse unos a otros, deben tener facilidad para la coordinación de sus actividades, deben tener la confianza suficiente para comunicarse entre ellos de manera rápida, directa y efectiva y esto solo se logra con una relación cordial entre ellos, la camaradería mejora el ambiente laboral.

Nota: Elaboración propia

Tabla 3

Resultado pregunta 2: Triangulación - Interpretación

Categoría: Plan Estratégico

Subcategoría: Situación de Recursos Humanos

Pregunta 2: ¿Describa que aspectos de su personal considera más relevantes para el desempeño de su empresa?

Respuestas de Entrevistados

-
- Actuar en coordinación y en colaboración.
 - La responsabilidad, la organización de tareas y el manejo eficiente de los recursos.
 - La adaptabilidad y el compromiso.
 - La proactividad, la iniciativa, la actitud positiva.
 - El compromiso.
 - El compromiso con brindar soluciones y alternativas.
 - Conocimientos técnicos, administrativos y de criterio.
 - El compromiso de cuidar el prestigio de la empresa.
 - Sentido común y la toma de decisiones.
-

Triangulación e interpretación

Según lo expresado por los entrevistados se definen los siguientes aspectos relevantes: actuar coordinadamente y colaborativamente, el compromiso, la adaptabilidad, la proactividad, la iniciativa, la actitud positiva, los conocimientos en la especialidad y el sentido común.

El actuar coordinadamente y colaborativamente es clave para que todos los procesos de la empresa puedan realizarse de manera eficiente y efectiva, debemos recordar que todas las funciones de las empresas se interrelacionan una con otras. El compromiso es clave para un desempeño adecuado y acorde con la misión y visión de las empresas, sólo un equipo comprometido garantizará el mantener y acrecentarla reputación de una empresa o institución.

La adaptabilidad del personal es imprescindible para que una organización pueda operar de manera esperada y se puedan realizar todas las tareas que se encomiendan a los diferentes equipos y áreas, es sabido que todos los trabajadores fueron puestos a prueba en la pandemia del 2020, sólo se mantuvieron la flote las empresas que se adaptaron al cambio.

La proactividad y la iniciativa son necesarias para dar solución a problemas que pueden ser del tipo repetitivos o nuevos, es muy apreciado que el personal cuente con proactividad y con iniciativa y ésta se aplique de manera responsable.

La actitud positiva se contagia y es necesaria para tener un ambiente laboral idóneo que permita elevar el rendimiento de todos, esto tiene incidencia directa en las ventas. Los conocimientos en la especialidad ya sea para los servicios o la venta de productos o equipos son imprescindibles para el desempeño de toda organización, empresa o institución, el personal debe contar con los conocimientos técnicos necesarios que garanticen la excelencia en el servicio brindado, el equipo seleccionado o el producto vendido, esto es necesario para garantizar el cuidado del cliente, y el cuidado de la reputación de la organización.

El sentido común es realmente necesario para que los trabajadores puedan dar solución a temas que suelen presentarse y que no necesariamente deben ser atendidos por el gerente general, de línea o el líder de equipo, en sus funciones cada trabajador debe tener la suficiente capacidad para emitir un juicio acerca de aun tema referente a sus funciones.

Nota: Elaboración propia

Tabla 4*Resultado pregunta 3: Triangulación – Interpretación*

Categoría: Plan Estratégico

Subcategoría: Situación Financiera

Pregunta 3: ¿Cómo podría mejorar las finanzas de su empresa?

Respuestas de Entrevistados

- Evaluación de clientes, análisis de su record crediticio.
- Participar en licitaciones que cuenten con presupuestos aprobados.
- Identificar y controlar los ingresos y egresos de dinero.
- Reducir los gastos y costos innecesarios.
- No mezclar el dinero de la empresa con el dinero del dueño de la empresa.
- Contar con un buen asesoramiento financiero.
- Invertir en la empresa el dinero ganado. - Lograr convenios de créditos con empresas proveedoras.
- Contar con cierto stock de equipos, materiales y accesorios.
- Controlar los gastos y eliminar la disposición de dinero o activos de los accionistas.
- Contar con un especialista en finanzas. - Aplicar las garantías hipotecarias como cartas fianza.
- Adquirir bienes a nombre de la empresa para obtener garantías hipotecarias.
- Invertir dinero de acreedores en órdenes de compra.
- Utilizar el crédito financiero únicamente para comprar propiedades.
- Aumentar las ventas. - Obtener crédito de los proveedores y del sistema financiero.
- Hacer seguimiento a las cobranzas y regularizar los activos de la empresa.
- Realizar aportes de capital social. - Mejorar las cobranzas y hacer seguimiento.

Triangulación e interpretación

En este caso se han identificado los siguientes elementos: Evaluación de clientes, participar en licitaciones con presupuesto, identificar y controlar los ingresos y egresos, reducir los gastos innecesarios, no disponer del capital de la empresa, buen asesoramiento financiero y/o un especialista financiero, reinvertir las ganancias, lograr convenios de crédito con proveedores, contar con cierto stock, adquirir bienes a nombre de la empresa y obtener garantías hipotecarias y aplicarlas como cartas fianza, invertir el dinero de acreedores, utilizar el crédito financiero únicamente para comprar inmuebles, aumentar las ventas, mejorar las cobranzas, regularizar los activos de la empresa y realizar aportes de capital.

La evaluación de clientes se ha vuelto un ejercicio necesario para toda empresa que desee vender un bien o un servicio, es un deber del área comercial asegurar el cobro por cada servicio prestado o bien vendido, un excelente indicador para saber a qué cliente es bueno vender el récord crediticio. Otra manera de mejorar las finanzas y asegurar los cobros a los clientes es participar en licitaciones que cuenten con un presupuesto aprobado, esto se da en requerimientos del estado. Es necesario identificar y controlar todos los ingresos y los egresos de dinero, sólo así se puede gestionar correctamente el área financiera. El reducir los gastos innecesarios es una manera muy efectiva de mejorar las finanzas y sólo se puede lograr identificando y controlando los ingresos y egresos de dinero. En las microempresas suele ocurrir que el dueño de la empresa usa el dinero de la cuenta corriente de su empresa para cubrir ciertos gastos personales, esta práctica debe eliminarse ya que sólo perjudica a la empresa, el dueño debe utilizar para sus gastos únicamente el dinero obtenido de su sueldo. Contar con un buen asesoramiento financiero o con un especialista financiero en la empresa indudablemente aporta a mejorar las finanzas ya que sus conocimientos, gestión y sugerencias darán como resultados indicadores financieros atractivos para los bancos e inversionistas, indicadores que muchas veces no son tienen valores adecuados. En lo que se refiere al crecimiento de la empresa, esto sólo se logra con la reinversión del dinero ganado, sólo de esta manera se crea riqueza para la empresa, esto ayuda grandemente a las finanzas. Indudablemente, lograr convenios de créditos con empresas proveedoras contribuye a aliviar financieramente a la empresa y permite que la empresa pueda cumplir con obligaciones sin tener que hacer uso del sistema financiero. Otro factor que mejora las finanzas es contar con stock, un stock que pudiera haber sido adquirido a un precio menor al de mercado y

que permita suministrar de inmediato un servicio o un bien para que la necesidad del cliente pueda ser atendida con la prontitud que se requiera para siempre aprovechar aquellas oportunidades que se presenten. Obtener bienes a nombre de la empresa para utilizarlos como garantías únicamente para la emisión de cartas fianza es otra opción que mejora significativamente las finanzas ya que un crédito hipotecario es mucho más barato. Para lo que se refiere a préstamos para inversión es mucho más barato, rápido y seguro buscar acreedores que deseen invertir su dinero en negocios seguros cuyo retorno se dará en plazos cortos de 3 a 4 meses, en comparación con un crédito bancario es mucho más barato y sin tantos trámites y requisitos porque al acreedor le pagas una vez que la empresa recibió el pago, la rentabilidad que gana este acreedor suele ser mucho mayor que la que les ofrecen los bancos u otros negocios. Como lo habíamos comentado líneas arriba, un crédito hipotecario es mucho más barato que un crédito de capital de trabajo por lo que es el dinero más barato del sistema financiero, el mismo bien puede ser hipotecado nuevamente para adquirir cartas fianzas que se pagan en pocos meses. Indudablemente incrementar las ventas es algo que tiene un impacto directo en las finanzas de una empresa y debe apuntarse a ello de manera permanente, vender es lo único que crea riqueza en una empresa. Cobrar por lo vendido es la única manera de que una venta sea realmente efectiva y de crear riqueza en una empresa, muchas empresas tienen una deficiente gestión de cobranzas lo que afecta directamente a las finanzas de la empresa porque a aunque tengan ventas el dinero no llega a ellas, por lo que toda empresa debe implementar un procedimiento de cobranzas a sus clientes para que esta gestión sea efectiva y eficiente. Regularizar los activos de la empresa ayuda a mejorar sus estados financieros ya que es posible que las empresas sí tengan activos es sólo que si no están a su nombre no se pueden valorizar, por lo que esto debe ser siempre regularizado. Una práctica bastante útil y efectiva para mejorar las finanzas de una empresa es realizar aportes de capital, ello mejora los indicadores financieros y permite a la empresa a acceder a ciertos beneficios de créditos y financieros.

Nota: Elaboración propia

Tabla 5

Resultado pregunta 4: Triangulación – interpretación.

Categoría: Plan Estratégico

Subcategoría: Situación Financiera

Pregunta 4: ¿Cómo mejoraría la rentabilidad de su empresa?

Respuestas de Entrevistados

- Buscar productos de óptima calidad.
 - Buscar productos con tecnología de punta.
 - Contar con una cartera de clientes de reconocido prestigio.
 - Tener una buena logística.
 - Brindar una buena atención al cliente.
 - Tener al personal capacitado.
 - Brindar un buen servicio al cliente.
 - Captando nuevos clientes.
 - Recuperar clientes.
 - Ver nuevos proyectos.
 - Diversificar un poco el negocio.
 - Aumentar el compromiso de los empleados.
 - Sacar registros sanitarios.
 - Importar equipos.
 - Buscar marcas que sólo la empresa pueda comercializar.
 - Hay que aumentar los ingresos y bajar los gastos manteniendo la calidad.
 - Negociar con los proveedores compras en volumen.
 - Implementar controles para la gestión de los recursos.
 - Implementar tecnología.
-

Triangulación e interpretación

Según lo indicado por los entrevistados tenemos: productos de óptima calidad y tecnología de punta, cartera de clientes de reconocido prestigio, buen servicio al cliente, captar nuevos clientes, recuperar clientes, diversificar el negocio, comunicar las metas, sacar registros sanitarios e importar equipos, exclusividad de importación, negociar con los proveedores compras por volumen, implementar controles para la gestión de los recursos y por último implementar tecnología.

En el caso de productos de óptima calidad entiéndase productos, equipos de excelentes características técnicas y de tecnología de última generación que causen

buena impresión a los clientes y que les brinden seguridad de realizar una buena compra.

Una cartera de clientes de prestigio siempre será la mejor presentación al momento de solicitar un préstamo bancario o a algún acreedor, de presentarse ante un cliente nuevo o para aplicar a un factoring por lo que es muy importante apuntar a tener este tipo de clientes.

Un buen servicio al cliente se logra únicamente cuándo se responde rápidamente a las consultas o pedidos del cliente, cuándo se solucionan en el menor tiempo posible las quejas o reclamos, cuando las entregas de productos o servicios se dan en el tiempo pactado, sólo así un cliente se siente bien atendido, esto se logra capacitando al personal no sólo en temas de sus especialidades sino también a temas de atención al cliente. Una tarea imprescindible para mejorar la rentabilidad de una empresa es la captación de nuevos clientes, solo se puede crear riqueza aumentando las ventas y una manera muy afectiva de hacer esto es consiguiendo nuevos clientes.

Otra tarea importante para aumentar la rentabilidad de la empresa es recurrar los clientes, esta tarea no es fácil pero siempre existe la opción de recuperarlos, la ventaja en esta labor es que a estos clientes ya se les conoce.

Diversificar el negocio es una manera de asegurar la rentabilidad, muchas empresas que permanecen operando a lo largo de los años han logrado trascender en el tiempo gracias a que diversificaron sus servicios y ampliaron sus mercados.

El factor comunicacional entre directivos y empleados es esencial para lograr las metas de las organizaciones, sólo haciendo de conocimiento del personal las metas y estrategias se pueden llegar a alcanzar los objetivos.

Otra opción es fijar estrategias de exclusividad gestionando permisos de importación de equipos con restricciones y adicionalmente gestionando ante la autoridad competente el registro de la marca de dichos equipos, de esta manera se consigue la exclusividad en la importación y se puede controlar el precio de dichos equipos.

Realizar compras por volumen para disminuir los costos unitarios siempre será una práctica válida y efectiva para reducir los costos y aumentar la rentabilidad.

Otra manera de aumentar la rentabilidad es gestionando adecuadamente los recursos, para ello es necesario implementar herramientas que nos permitan identificar y controlar los ingresos y los gastos.

Por último identificamos que otra manera de aumentar la rentabilidad de una empresa

es el implementar tecnología, la tecnología bien implementada brinda beneficios tales como reduce los costos de operación, reduce los tiempos de producción y entrega, brinda capacidad para realizar otras tareas y libera tiempo que puede ser utilizado para analizar.

Nota: Elaboración propia

Tabla 6

Resultado pregunta 5: Triangulación – interpretación.

Categoría: Plan Estratégico

Subcategoría: Situación Comercial

Pregunta 5: ¿Cómo podría mejorar la satisfacción del cliente?

Respuestas de Entrevistados

- Equipos de óptima calidad.
- Productos de buenas marcas.
- Hacer seguimiento a los clientes y contactarlos y visitarlos constantemente.
- Analizar la rotación de los productos.
- Resolver de manera inmediata los problemas reportados por el cliente.
- Buen servicio, respuesta rápidas, despacho rápido.
- Personal capacitado y conocedor de los productos para asesorar al cliente.
- Dar seguimiento a los reclamos de los clientes.
- Política efectiva de garantía sin trámites engorrosos.
- El cliente es el usuario final, capacitaciones al personal del área usuaria con entrega de certificados acreditados.
- Capacitar al personal con equipos de última generación.
- Empatía, entender al cliente, entender lo que quieren.
- El cliente se refiere al usuario con el que se trata.
- Desde una implementación o una construcción ya se va viendo lo que pueda ocurrir.
- Dar al cliente algo adicional a lo que pidió.
- Tener la actitud de corregir los errores.
- No esconder vicios ocultos, decir siempre la verdad.

Triangulación e interpretación

Según lo expresado por los entrevistados las acciones que aseguran la satisfacción del cliente serían: comercializar equipos de óptima calidad y de marcas reconocidas, mantener una comunicación continua con el cliente, resolver de manera inmediata los problemas o reclamos reportados por el cliente, analizar la rotación de productos, contar con una política efectiva y clara de garantías, capacitar al personal del área usuaria con equipos de última generación y entregar certificados, ser empáticos con el cliente y entenderlo, ser proactivo con el cliente y tener una actitud para corregir rápidamente los errores, entregar al cliente algo más que lo contratado, y ser honestos con el cliente.

Una de las maneras en que podemos lograr la satisfacción del cliente es ofrecerle equipos de marcas reconocidas y de muy buenas características técnicas, esto aumenta la confianza del cliente.

Mantener una comunicación continua y fluida con el cliente es una labor clave para lograr su satisfacción, sobre todo cuando se trata de responder sus llamados.

Resolver de manera inmediata los problemas o reclamos reportados por el cliente es una labor que mantendrá satisfecho al cliente.

Analizar la rotación de productos para mantener un stock mínimo para atender al cliente, esto nos permite atender rápidamente al cliente y eleva su satisfacción.

Es indispensable definir una política de garantías que sea clara y sencilla de aplicar y además debe ser de conocimiento de todos los clientes, con ello se logra atender de manera efectiva al cliente y se mantiene su satisfacción. Otra manera de elevar la satisfacción del cliente es capacitándolo con equipos de última generación y entregándoles certificados avalados por una institución reconocida, de esta manera logramos adicionalmente la fidelidad del cliente.

Ser empático con el cliente para poder entenderlo es muy importante para el cliente y para la empresa porque sólo así puede entender su necesidad y se puede ofrecer el servicio o el producto ideal para satisfacer su necesidad, esta labor eleva su satisfacción.

La proactividad aplicada con responsabilidad aplicada a la atención del cliente garantiza un elevado nivel de satisfacción, sobre todo cuando se mantiene una actitud constante de identificar posibles errores para corregirlos de inmediato.

Entregar al cliente algo más que lo contratado causa en el cliente gran satisfacción.

Otra manera de aumentar la satisfacción del cliente es ser honesto con él, no ocultar los vicios de una obra o la información, ser sincero y honesto con el cliente siempre hará que el cliente confíe en nuestra empresa.

Nota: Elaboración propia

Tabla 7

Resultado pregunta 6: Triangulación – interpretación.

Categoría: Plan Estratégico

Subcategoría: Situación Comercial

Pregunta 6: ¿Cómo podría mejorar los ingresos por producto o servicio?

Respuestas de Entrevistados

- Con productos de calidad se mejoran la rentabilidad, aceptación y mejora la cartera de clientes. El producto debe cumplir con todas las necesidades de los clientes y la calidad debe ser validada por el cliente.
- Se debe dar un beneficio adicional, precio de introducción, muestrario gratis.
- El producto debe brindar una solución y se debe transmitir el beneficio del producto.
- Las promociones ayudan a vender en mayor volumen, buscar vender servicios adicionales a los ya contratados.
- Buscando nuevos nichos de mercado, nuevos clientes viendo otras categorías u otro tipo de clientes.
- Agregando valor a la marca y especializando el producto y al equipo humano.
- Evaluando a la competencia y manejando diferenciales como más años de garantía, instalaciones, mantenimiento preventivo, mantenimiento correctivo.
- Retomar contacto con los clientes.
- Ofrecer servicios o productos más especializados con innovación.

Triangulación e interpretación

Los entrevistados mencionan que hay factores claves para mejorar los ingresos por producto o servicio como la calidad, la solución y beneficio del producto se deben transmitir de manera clara, la especialización, la búsqueda de nuevos nichos de mercado, la innovación, la investigación del mercado y la competencia y la

diferenciación. Estos factores, tratados de manera adecuada ayudarán a elevar los ingresos de la organización. El producto o servicio debe estar pensado en el cliente y agregar valor a la marca, por lo tanto, mejorará la aceptación de la marca e incrementará la cartera de clientes, las promociones ayudarán a vender en mayor volumen y la gerencia debe estar constantemente informada sobre el mercado y los datos relevantes del sector para tomar decisiones, encontrar nuevos nichos de mercado y estar un paso adelante de la competencia y ofrecer beneficios que hagan que le empresa crezca más rápido.

Nota: Elaboración propia

Tabla 8

Resultado pregunta 7: Triangulación – interpretación.

Categoría: Plan Estratégico

Subcategoría: Situación Comercial

Pregunta 7: ¿Qué acciones considera usted relevantes para incrementar las ventas en su empresa?

Respuestas de Entrevistados

- Realizar capacitaciones constantes, simposios, para el personal interno y para los clientes, tener continua comunicación con los clientes y promover los productos y servicios.
 - Tomar en cuenta las objeciones, observaciones o recomendaciones de los clientes y la empresa debe estar siempre con los oídos abiertos para solucionar el problema.
 - El cliente espera promociones, el cliente al leer “promoción” u “oferta” se le activa algo en el cerebro, la promoción ayuda a captar clientes.
 - Tener una base de datos para captar clientes, llamar a la base para ofrecer otras ofertas y otros beneficios y trabajar en la venta cruzada.
 - Brindar un soporte con asesoramiento al cliente es una manera de fidelizarlo y ayudarlo al manejo de redes sociales.
 - Hacer feedback y hablar permanente con el personal para saber qué cosa le dice el cliente.
 - Estar abiertos a las críticas, tener casi todo lo que el cliente pide, si no lo tenemos
-

buscamos.

- Fijar diferentes estrategias por cada canal por ejemplo el B2C el B2B.
- Tener indicadores de gestión para saber que funciona que no funciona.
- Contar con stock e ir observando el sistema de OSCE o licitaciones abiertas para participar.
- Cumplir con los tiempos de entrega es importante, las empresas deben considerar darle ese plus al cliente, es darle el producto rápido.
- La fuerza de ventas debe estar motivada. La fuerza de ventas, la motivación que les podamos dar a los vendedores.
- Ser aliados de los proveedores para que ellos recomienden a la empresa. Entonces han firmado alianzas con sus proveedores.
- Ir a visitar a los clientes, ir a buscar al cliente y ofrecer los servicios.

Triangulación e interpretación

Los entrevistados, las acciones más relevantes para incrementar las ventas en su empresa inician con acciones de fidelización mediante capacitaciones, la comunicación constante tanto para los colaboradores como para los clientes y tener un feedback sobre sus opiniones u objeciones para actuar de inmediato y brindar un soporte con asesoramiento al cliente. Luego se debe considerar acciones de promoción u oferta para incrementar ventas, captar nuevos clientes y promover los productos y servicios. También se debe considerar acciones de venta, tener una base de datos para captar clientes, llamar a la base para ofrecer otras ofertas y otros beneficios y trabajar en la venta cruzada, contar con stock e ir observando el sistema de OSCE o licitaciones abiertas para participar y tener motivada a la fuerza de ventas, establecer frecuencia de visita a los clientes, ir a buscar al cliente y ofrecer los servicios. y si se desea crecer se deben tener acciones de gestión estableciendo diferentes estrategias por cada canal por ejemplo el B2C el B2B, tener indicadores de gestión para saber que funciona que no funciona, cumplir con los tiempos de entrega es importante, es una forma de darle ese plus al cliente, es darle el producto o servicio rápido y buscar alianzas con los proveedores.

Las ventas se incrementan con clientes satisfechos por lo tanto los entrevistados consideran que escuchar al cliente, estar abiertos a las críticas, cumplir con las

expectativas del cliente con un buen producto o servicio y orientarse totalmente al cliente será lo más relevante para incrementar las ventas.

Nota: Elaboración propia

Tabla 9

Resultado pregunta 8: Triangulación – interpretación.

Categoría: Plan Estratégico

Subcategoría: Situación Tecnológica

Pregunta 8: ¿Cómo influye la tecnología en los productos que comercializa?

Respuestas de Entrevistados

- La tecnología influye en un 100%, trabajar con importantes marcas de productos trasnacionales que se venden en las mejores empresas del mundo, estas son marcas que tienen mucha tecnología y que abren las puertas para ganar clientes, porque los clientes quieren saber qué novedades y qué avance de tecnología tienen estos productos para mejorar la recuperación del paciente.
- La tecnología ayuda a la innovación, eso ayuda a innovar con algún producto nuevo.
- La tecnología es la principal y va a mejorar mucho los productos en el rubro de carteras, billeteras, correas, canguros.
- Las empresas extranjeras que producen los equipos cuentan con herramientas tecnológicas que permiten ver catálogos, especificaciones técnicas y los últimos lanzamientos.
- Toda empresa en el área de ventas necesita la tecnología y la tecnología es muy buena sobre todo en el rubro médico.
- Se necesita un CRM que se amarre con un ERP sobre todo cuando hay un equipo de vendedores.
- La tecnología ayuda a nivel comercial e industrial ya que tenemos comunicación remota de los sistemas para su estado con mantenimiento, con operación, los clientes también están invirtiendo en la tecnología con controles centralizados para la operación de equipos, control y automatización.

- La empresa necesita algunas máquinas automáticas que van a generar mayor productividad y adquirir un software especializado para poder desarrollar los proyectos de ingeniería

Triangulación e interpretación

Para los entrevistados, la tecnología influye en un 100% en los productos que comercializan, tanto como respaldo de grandes marcas internacionales que producen productos con lo último en tecnología a nivel mundial como para la producción de sus propios productos, la tecnología ayuda a las empresas a innovar y a mejorar productos o crear productos nuevos. La tecnología ayuda además con la buena experiencia del cliente y genera expectativa sobre los últimos avances y productos.

Trabajar con importantes marcas de productos transnacionales que usan mucha tecnología ayuda a abrir puertas para ganar clientes ya que estas empresas extranjeras que producen equipos y agregan herramientas tecnológicas que permiten ver catálogos, especificaciones técnicas y los últimos lanzamientos.

La tecnología ayuda a nivel comercial e industrial ya que se puede tener una comunicación con las operaciones y equipos, la tecnología va de la mano del desarrollo de los clientes y cada vez permite mayor control para la operación de equipos con automatización.

La gestión de la organización también se apoya en la tecnología y las áreas de venta necesitan de tecnología, de un CRM, ERP y otros softwares especializados que mejoren la productividad.

Nota: Elaboración propia

Tabla 10

Resultado pregunta 9: Triangulación – interpretación.

Categoría: Plan Estratégico

Subcategoría: Situación Tecnológica

Pregunta 9: ¿Cómo podría la tecnología ayudar a su empresa a mejorar su gestión?

Respuestas de Entrevistados

- Sí, la tecnología te ayuda inmensamente, yo te diría que es casi un total, hemos introducido el SAP como una herramienta para tener la comunicación dentro de toda la empresa, todos nuestros representantes y bueno también los empleados de oficina, todos tienen en su celular llámese correo, WhatsApp, tenemos Instagram, el hospital Rebagliati tiene un grupo dependiendo del producto, todo eso se va agrupando y ahí intervienen los gerente comerciales, los supervisores, todos ellos están monitoreando de qué se trata la conversación, cuál es el reclamo de un cliente para actuar y solucionarlo de inmediato.

- la tecnología nos está ayudando bastante, trabajamos con un sistema de facturación, ya con este sistema se puede ingresar productos podemos vender y el mismo sistema nos va a arrojar el stock real en tiempo real, también con este sistema se puede hacer la facturación ¿ya?, si hay algún error, hacer las boletas, facturación, generar notas de crédito, hacer las guías de remisión, nos facilita todo en realidad, ahora todo esto se hace en cuestión de segundos. dentro del paquete está todo el tema de inventario, cotizaciones, y todo eso, nos permite crear códigos nuevos.

- ya tenemos un sistema, pero es básico y deficiente - a futuro sí nos gustaría tener un sistema que simplemente cualquier avería cualquier no pasó la venta o no calza este producto acá entonces se llama al área correspondiente - implementación de tabletas en las tiendas yo creo que eso también podría mejorar en tiempo real que productos tiene que color tiene, que tienda tiene, algo un poco más rápido - tener un CRM.

- tenemos plataformas que le permiten al cliente verificar stock, por ejemplo, tenemos una plataforma que le dejamos al cliente en un USB, el cliente lo puede instalar y ver todos los productos y especificaciones y catálogos que tenemos - le puedes descargar todo en ese momento, el catálogo, las especificaciones, incluso puede cerrar la venta en ese momento.

- Este sistema lo hizo un trabajador de la empresa y puedes almacenar 4500 productos con todas sus especificaciones técnicas.

- vamos a empezar por el ERP que es más importante en este momento - este ERP tiene que tener su CRM que puedan hacer match en algún momento futuro.

- La empresa está trabajando un tema de un ERP o un mini ERP digamos que nos ayuda a gestionar un poco el tema contable, el tema logístico para tener nuestros

estados por lo menos nuestros estados al así digamos casi casi digamos en tiempo real.

- estamos revisando adquirir software para este tipo de procesos gestión administrativa, gestión de contabilidad, gestión de recursos humanos y sabemos que esto nos va ayudar

Triangulación e interpretación

Los entrevistados expresaron que la tecnología los ayuda a mejorar la comunicación con los clientes, les ayuda a mejorar la gestión de las ventas, las operaciones comerciales y les reduce el uso de recursos y tiempo, mejora la gestión de contabilidad.

Si bien es cierto todos los entrevistados son conscientes de que implementar la tecnología para su gestión mejorará sus resultados no todos han tenido la oportunidad de implementar alguna solución de tecnología. Principalmente se puede asegurar que el uso de la tecnología ayuda a mejorar la gestión de las ventas, facilita el mostrar información a los clientes, agiliza la comunicación entre la empresa y sus clientes, el potencial para esta solución es muy grande, se pueden implementar canales de comunicación para un cliente en especial, o un producto en especial o cómo se necesite realizar.

La tecnología ayuda enormemente con la gestión de las operaciones comerciales, específicamente elaboración de facturas, notas de crédito, emisión de guías de remisión, actualización de inventarios, reduce enormemente el uso de recursos humanos y el tiempo utilizado.

También ayuda a la gestión de la contabilidad de la empresa, un sistema alimentando diariamente permite obtener casi en tiempo real los valores de activos corrientes, no corrientes, inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, información financiera, lo que permite realizar un mejor análisis del estado de cada empresa para tomar mejores decisiones.

Nota: Elaboración propia

4.2. Propuesta de Plan Estratégico para la Empresa Desarrollo Sostenible AGAA SAC 2023 – 2025 Resumen Ejecutivo

Este documento describe el negocio, la industria, la historia, la estrategia, los objetivos y los planes que se han definido para que la empresa pueda alcanzar su visión y logre su misión. En la industria de los equipos de medición para el cuidado de la salud encontramos una gran variedad de ofertas y una gran variedad de clientes, principalmente en esta industria existen dos tipos marcados de mercado, el mercado que atiende al cliente final y el mercado que atiende a los distribuidores.

Las restricciones para atender a clientes finales son mucho menores que las restricciones para atender a los distribuidores, es por ello que AGAA ha decidido atender a los clientes finales por el momento, en un futuro no muy lejano se incluirá en el plan estratégico la atención a distribuidores. Para ello se requiere cumplir con ciertos requisitos de autorización y de inversión que se espera poder realizar en el mediano plazo.

La Empresa

Antecedentes.

Desarrollo Sostenible AGAA SAC es una empresa peruana que fue constituida en el año 2018, inicialmente para brindar servicios de consultoría en energía, luego, en la pandemia del 2020, se reinventó para comercializar equipos médicos. El nombre de la empresa es resultado de un análisis del mercado, por eso es que la primera parte del nombre es “Desarrollo Sostenible” que es a lo que todas las empresas apuntan, mantener su desarrollo en el mercado y de manera sostenible. La segunda parte del nombre AGAA son las iniciales de los nombres de los 4 hijos del dueño: Adrián, Gabriel, Akemi y Ariadna.

Actualmente se encuentra nuevamente en adecuación comercial y se enfocará, además a la comercialización de equipos de medición industrial. Específicamente se abarcarán todas las disciplinas de ingeniería y las ciencias ya que en todas ellas los profesionales deben realizar mediciones ya sea para realizar pruebas, confirmar medidas, realizar controles de calidad etc.

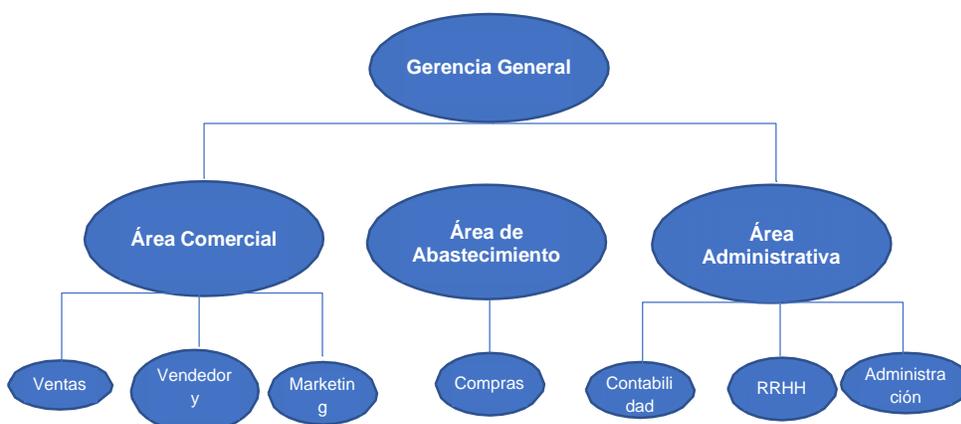
Descripción del negocio.

Desarrollo Sostenible AGAA SAC es una empresa familiar comercial dedicada a la venta de equipos de medición tanto del área de salud como industrial utilizados en las diferentes disciplinas, principalmente en salud, minería, construcción, alimentación, agroindustria, energía, hidrocarburos,

entre otros. La empresa no se enfoca en una marca en especial, se enfoca en equipos de medición que cumplan con lo que el cliente necesita, poniendo mayor énfasis en las especificaciones técnicas de los equipos solicitados y ofreciendo siempre la mejor garantía que le asegure al cliente contar siempre con un equipo totalmente operativo. Al no contar con una estructura amplia los costos son muy reducidos y se pueden ofrecer al cliente los precios más competitivos que incluyan siempre la mejor atención, el mejor equipo de medición y la mejor experiencia socio-cliente.

Imagen 2

Organigrama Actual



Gerencia General

Al ser una empresa familiar y de reducido tamaño le toca al dueño ser gerente general, ser gerente comercial, ser gerente de logística y administrador. Si bien es cierto que las funciones están bien definidas por defecto, lo bueno o malo es que muy pocas personas intervienen en el funcionamiento de la empresa y eso da la facilidad y fortaleza de poder atender de manera inmediata cualquier requerimiento ya sea del cliente externo o del cliente interno, y lo mejor es que los clientes saben que serán atendidos siempre de manera cordial y se tendrá una solución para ellos. Al ser una sociedad anónima se debe cumplir con todos los requerimientos de ley.

Área Comercial

El área comercial es la encargada de realizar todo lo referente al desarrollo del negocio, al estudio del mercado, a la prospección de clientes, a las ventas, las entregas, las cobranzas y la atención posventa. El área comercial, adicionalmente, es la encargada de fijar los precios, las ofertas, las políticas comerciales y todo ello sin tener que pedir aprobación a un área superior, esto facilita enormemente la gestión comercial y las ventas. El área comercial tiene la facilidad y ventaja de poder realizar alianzas estratégicas que aseguren las ventas y aseguren la fidelidad de los clientes. La gestión de marketing está soportada en el marketing digital y se utilizan las herramientas disponibles de hoy en día como Facebook, Instagram, página web, buscadores de internet entre otros. Los clientes son lo más importante para Desarrollo Sostenible AGAA SAC por lo que en la política comercial se define atender permanentemente a los llamados de los clientes sin importar el día y la hora.

Área de Abastecimiento

El área de abastecimiento es la encargada de identificar y contratar proveedores, tecnologías, servicios, etc., gestionar almacenes, cuentan con total libertad para la realización de sus labores. Es una fortaleza el poder gestionar personalmente cualquier solución de este tipo. El área de abastecimiento tiene la libertad de realizar alianzas estratégicas con diversos proveedores con la finalidad de conseguir mejores precios, productos y servicios que nos aseguren brindar un mejor servicio a nuestros clientes.

Área Administrativa

Las funciones del área de administración son tareas generales que permiten coordinar el conjunto de actividades que ocurren en la empresa, de manera eficaz. Si bien el objetivo final de una empresa es generar ganancias, las funciones administrativas son las medidas que se deben seguir para llegar a sus objetivos, mediante diferentes acciones y estrategias. Aquí convergen las gestiones de administración, gestión de servicios generales, contabilidad, finanzas, recursos humanos y todo lo que tenga que ver con lo no incluido en las otras áreas. Como es conocido, las áreas administrativas son áreas de apoyo, y aunque no llevan el core del negocio son una parte fundamental de la empresa.

Finalidad.

La empresa fue creada para abastecer al mercado de equipos de medición para las diferentes disciplinas de la salud, ingeniería, energía, hidrocarburos, alimentos, agroindustria, explosivos, minería, pesca, retail, laboratorios etc. Todas las empresas de servicios requieren algún equipo de medición para realizar sus servicios.

El papel social de la empresa es contribuir con el desarrollo del país aportando tecnología de última generación a la industria peruana. Adicionalmente, aunque la empresa es pequeña sus gestiones aportan con el desarrollo del país de manera directa e indirecta. Al proveer al mercado con equipos confiables y de tecnología de punta se aseguran que los procesos de sus clientes obtengan resultados confiables que aseguran la calidad de sus productos y/o servicios. Esto se traduce en productos y servicios con mayor demanda a nivel nacional e internacional lo que asegura el posicionamiento comercial de sus clientes.

Los propósitos de AGAA son tener una presencia sostenible en el mercado peruano, ser conocidos en todo el territorio nacional, lograr una rentabilidad sostenible en el tiempo, crecer como organización, pero manteniendo siempre la versatilidad y el dinamismo que los caracteriza, lograr posicionar la marca y traer al Perú la mejor tecnología existente en el mundo.

Identidad.

Desarrollo Sostenible AGAA SAC es una empresa familiar, joven y dinámica que encontró la oportunidad de hacer negocio como respuesta a una necesidad del mercado y que aprendió a adecuarse, así como lo hace el mercado. Se encuentran en constante aprendizaje puesto que día a día se aprende acerca de la gestión de las diferentes áreas que se tiene que realizar en una empresa, gestión comercial, gestión de operaciones, gestión de abastecimiento, gestión de datos, manejo de tecnología, organización del personal, optimización del uso de los recursos, en fin, se aprende diariamente de todo.

Factor de diferenciación

Este es el factor de diferenciación:

“Tenemos el equipo de medición que tú necesitas”.

En Desarrollo Sostenible AGAA SAC se preocupan de tener identificada la mejor tecnología disponible en el mercado, la más eficiente, eficaz y versátil para dar solución a las necesidades de los clientes. El dinamismo los caracteriza pues saben que los clientes se encuentran constantemente mejorando sus procesos y buscando reducir sus tiempos y sus costos, y es en ese punto que se convierten en un socio estratégico para ellos ya que siempre se cuenta con la tecnología que los clientes requieren. No les preocupa sólo de vender al cliente lo que el cliente busca, la preocupación es entender la necesidad del cliente y en conjunto con él se busca la mejor solución a su necesidad, es por eso que se tiene el equipo medición que el cliente necesita y no sólo el equipo de medición que el cliente busca que muchas veces no es lo mismo.

Para saber qué necesita el cliente es necesario entender su proceso productivo, se debe ir un poco más allá de una labor meramente de proveedor si no que se debe ser un socio estratégico activo, se debe saber más del cliente. Una gran motivación de saber más del cliente es que brindarle un servicio con excelencia asegura reducir los costos de no calidad que son: reclamos, reprocesos, papeleos, y sobre todo asegura un cliente leal y la mejor propaganda que es el boca a boca.

Nuestros Compromisos

En Desarrollo Sostenible AGAA SAC se sabe que para tener un desarrollo sostenible en el mercado es necesario que los clientes crezcan día a día y para ello es que la empresa se preocupa de estar siempre disponible para atenderlo. Los compromisos están claramente definidos: atención al cliente, mejores productos, cumplimiento de las leyes y normas y cuidado del medioambiente.

La empresa se caracteriza porque se centran en las necesidades actuales y futuras de los clientes, se enfocan en poner especial atención a sus requerimientos y a sus necesidades de tal manera que se logra ofrecer la solución perfecta al problema y no sólo se ofrece lo requerido por ellos. Siempre se está atento a lo que ocurre en cada sector y en las soluciones que se usan mundialmente. El objetivo es que el cliente vea a la empresa, no sólo como un proveedor, si no como un socio, de tal manera que siempre la tenga presente para ayudarlo a crecer.

Características distintivas

Se comercializa tecnología de punta, se cuenta con tecnología de vanguardia para ser usada en las diferentes disciplinas de la ingeniería, con proveedores en todo el mundo lo que permite estar delante de la competencia, con servicio de laboratorios certificados por INACAL para calibración y ajuste de equipos. Atención personalizada por expertos, se identifica la solución exacta a la medida de la necesidad del cliente, respuesta inmediata al cliente, los 365 días del año. Política de garantía de reposición, hoy en día es muy importante brindar un servicio de garantía que responda inmediatamente por lo que se ha revolucionado el concepto de garantía, se brindan 6 meses de garantía, la garantía consiste en reponer el equipo por un equipo nuevo si éste presenta fallas de fabricación.

Envío incluido en todas las ventas, hoy en día un estándar de atención al cliente es el envío de su mercadería, y un plus es que el precio de venta incluya el envío hasta su puerta, esto es posible gracias a la gran oferta de servicios de entrega que existen hoy en día.

Envío personalizado y capacitación incluida en Lima Metropolitana, cuando los clientes se encuentran en Lima Metropolitana se le puede dar un plus adicional que es la entrega del equipo personalmente y adicionalmente se le capacita en el uso del equipo, de esa manera se asegura que el cliente conozca el equipo, aprenda a manejarlo y aprenda los cuidados que debe tener para su uso.

Se aceptan todos los medios de pago, para hacer más fácil la compra al cliente se aceptan todas las tarjetas de crédito, transferencias bancarias, pagos en efectivo, etc., por seguridad de la empresa los equipos se entregan únicamente cuando se ha confirmado el depósito en las cuentas. Se da crédito a los clientes con quienes se trabaja más de 1 año.

Actividad

AGAA se dedica a la comercialización de equipos de medición de tecnología de vanguardia para todas las disciplinas de la ingeniería y ciencias, ya sea para uso industrial o para uso de laboratorios. AGAA está a la vanguardia de la tecnología buscando diariamente la manera de mejorar los procesos internos, así como de mejorar la atención a los clientes. Para esto es

muy importante estar identificado con la empresa y sus objetivos, y entender que de la gestión de la empresa depende el éxito de ésta.

Diariamente se analiza el mercado, su tendencia y la coyuntura, de esa manera se pueden adelantar a lo que el mercado pueda pedir. Se comercializan soluciones para todas las industrias peruanas de los rubros salud, construcción, minería, alimentos, agroindustria, energía, hidrocarburos, educación, refinerías, fundiciones, industria del papel, ministerios, municipalidades, estado peruano, etc.

Misión, Visión, Política Y Valores De La Empresa

Misión.

Contribuir al cuidado de la salud de las familias peruanas suministrando equipos médicos de vanguardia.

Visión.

Ser la empresa referente para el suministro de soluciones para el cuidado de la salud en el Perú.

Valores.

Ética, la gestión se realiza siempre en cumplimiento de las leyes, normas y actuando de buena fe, compromiso, se comprometen con los clientes y con el servicio. Eficiencia, se debe ser conscientes que para perdurar en el mercado se debe ser rentables y eso significa lograr el manejo cada vez más eficiente de los recursos, calidad, la mayor preocupación es servir con calidad, calidad en la atención, calidad en los servicios, calidad en los productos y calidad en todo aquello que se haga.

Políticas.

Política comercial, las ofertas serán aplicables a todos nuestros clientes por igual, siempre y cuando se encuentren al día en sus pagos, se responde siempre al llamado de un cliente, se entrega toda la información al cliente en referencia al equipo de interés, se explica el funcionamiento de los equipos que vendemos. Política de garantías, la garantía únicamente es por cambio de equipo, los equipos no se reparan, la garantía procede únicamente si se comprueba que el equipo no ha sufrido golpes, usos indebidos, ralladuras o exposición al agua, polvo o ambiente agresivo, los equipos tienen 3 meses de garantía, se brinda una garantía extendida por un pago adicional.

Política de formación constante, es de interés de la empresa que los trabajadores se encuentren siempre informados de las últimas tecnologías y tendencias por lo que se promueve la capacitación constante. Política en contra del lavado de dinero, se tiene un compromiso firme de luchar en contra del lavado de dinero por lo que se rechaza cualquier acción que promueva o apañe el lavado de dinero.

Análisis Externo

Análisis PEST.

Ambiente Macroeconómico.

El PBI se proyectó a un cierre de 3.1% a junio de 2022 según el último Reporte de Inflación Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022 2023 presentado por el BCRP., el BCRP frena la subida del dólar y está logrando una ligera estabilidad fortaleciendo nuestra moneda en el segundo semestre de 2022 cerrando en S/3.87 la compra y S/3.90 la venta. La inflación interanual en Perú creció en 8.09% para el 2022 comparado con el 6,15% en febrero, esto impulsado por el mayor precio de los alimentos importados y los combustibles. La tasa de interés de referencia se sitúa en 5.5% a junio 2022, las entidades financieras cuentan con cartera con alto nivel de endeudamiento.

Imagen 3

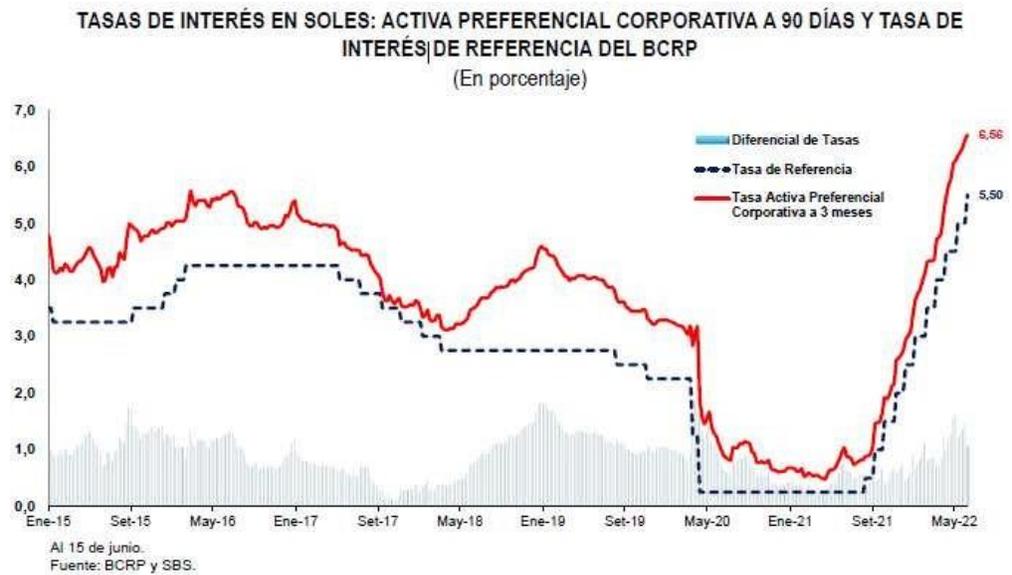
Inflación 2007 – 2022 Perú.



Nota: Reporte INEI - BCRP.– Junio 2022

Imagen 4

Tasa de interés en soles a mayo 2022 en Perú



Nota: Reporte BCRP y SBS. Junio 2022

Ambiente Tecnológico.

En lo que se refiere a los avances tecnológicos se puede decir que dichos avances son una gran oportunidad para llegar a más clientes ya que el marketing digital tiene excelentes herramientas que ayudan a llegar a los clientes realmente interesados en los productos. La tecnología ayuda adicionalmente a mejorar los envíos de productos debido a que actualmente existen muchas empresas de delivery que realizan entregas a nivel nacional. En lo que se refiere a la tecnología de los equipos que se comercializan es muy importante tener acceso a tecnología de vanguardia.

Ambiente Social y Cultural.

La conciencia social, debido a la pandemia, ha crecido y ha hecho que la gran mayoría se preocupe de controlar sus signos vitales periódicamente, antes de la pandemia muy poca gente usaba tensiómetros, oxímetros y termómetros, no era parte del día a día, hoy es diferente, hemos tomado conciencia de que debemos controlar periódicamente parámetros como: el nivel de azúcar, la presión, la saturación, la temperatura, entre otros.

Ambiente Demográfico.

En el año 2022, Perú tiene 33'396,000 habitantes según el Instituto Nacional de Estadística e Informáticas (INEI) en el documento Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, 1950-2070, la población de 15 a 64 años que representa el 66,1% (21 millones 571 mil) en el año 2020, alcanzará su máximo nivel en el año 2025 (66,2%), pero en el año 2070 descenderá a 60,5% (23 millones 895 mil) según el informe de INEI, 01/2022. Las provincias de Perú son un mercado desatendido y con mayor oportunidad de penetración de marketing estratégico y tecnología, la población rural alcanza el 20% y la población urbana un 80%.

Ambiente Político y Legal.

El Régimen pyme tributario (RMT), las micro y pequeñas empresas cuyos ingresos del ejercicio anual no superen a 1,700UIT, podrán pagar impuesto de acuerdo a la real capacidad de ingresos. Las pymes pagarán 10% de impuestos de las primeros 15 UIT de esa renta y el 29,5% por el excedente. La constitución

de una Micro y Pequeña Empresa” (PCM) en el Perú será más fácil desde marzo 2021, la licencia municipal se emitirá en un plazo no mayor a 15 días. Tenemos fuerzas políticas que nos favorecen tal como la digitalización de trámites, la asesoría a los Emprendedores, además de tratados comerciales a nivel internacional para brindar servicios a cualquier empresa a nivel mundial.

También tenemos factores negativos como la inestabilidad política y cambios gubernamentales en todas sus estructuras. Las regulaciones actuales en lo que se refiere a DIGEMID hacen que sea fácil la aparición de nuevos competidores, pero, las regulaciones de INDECOPÍ permitirían adecuar las normas para beneficio de mi empresa. Esto requiere una estrategia muy bien elaborada y una inversión relativamente alta.

La estrategia va por el lado del registro de la marca, pero ello tiene un costo en tiempo y dinero. Política, Economía, Tecnología y Sociedad (aquí se trata de hacer un Diagnóstico general, considerando las cuatro variables y evaluar potencialmente si suponen amenazas u oportunidades considerando el giro del negocio).

Análisis De La Industria

Matriz De Competitividad Las CINCO FUERZAS DEL DIAMANTE DE PORTER.

Amenaza de nuevos competidores.

Lealtad a la Marca

Para lograr la lealtad a la marca AGAA-Medida Exacta es necesario invertir tiempo, dinero y buena actitud.

Publicidad

Hoy la publicidad se realiza a través del internet, utilizando las diferentes plataformas YouTube, Google, Facebook, Instagram, LinkedIn, entre otras. La publicidad se puede realizar directamente o se puede contratar una empresa especializada en marketing, la decisión dependerá de lo que se pueda obtener con el costo del servicio debe representar la mayor relación entre: cantidad de visualizaciones/costo.

Innovación

Es cierto que la tecnología de última generación es la que llama más la atención, pero también es cierto que la tecnología moderna de vanguardia tiene

un costo mayor que la tecnología convencional. Es claro que no se fijará la lealtad a la marca por este medio.

Calidad

La calidad es un punto fuerte de los equipos que comercializa AGAA, la calidad de los equipos que se comercializan es muy buena y no tiene nada que envidiar a otras marcas más conocidas. Con la calidad de los equipos se logrará poco a poco ganar lealtad a la marca.

Servicio postventa

El servicio postventa es el punto más fuerte, es lo que se domina y se puede hacer mejor que cualquier otro competidor por lo que este será el principal factor de lealtad a la marca. Brindar un servicio postventa diferenciado los posicionó fuertemente en el mercado.

Ventaja de Costo Absoluto

Para los equipos que se comercializan lamentablemente no se cuenta con la ventaja del costo absoluto ya que se compran los equipos a un importador. Debido a esto la mejor estrategia para mantener un margen de ganancia aceptable es venderle directamente al cliente final. Si se tuviera la ventaja del costo absoluto se podría vender a los distribuidores, pero no se tiene esa posibilidad. Un objetivo a futuro es ser importador, pero para ello se requiere obtener la certificación de Droguería y cierta inversión.

Economías de Escala

Para el caso de Desarrollo Sostenible AGAA SAC existe la posibilidad de llegar a un acuerdo con el proveedor para que brinde un mejor precio de los equipos a cambio de la compra de un mayor volumen, el único inconveniente es que se necesitaría un capital considerable para poder acceder a ese descuento por volumen. Esta posibilidad siempre estará disponible.

Rivalidad entre los competidores actuales

En el mercado en el cual se compete tiene una gran cantidad de competidores, por lo cual se podría considerar que existe competencia perfecta, la demanda a la cual se apunta hoy es al cliente final, por ahora no se atenderá a distribuidores debido a que los márgenes no lo permiten ya que no se es importador, las barreras de salida no son muy grandes, no son determinantes ya que todos los competidores realizan inversiones relativamente reducidas y no comprometen grandes cantidades de dinero.

Capacidad de Negociación de los Compradores

Los compradores tienen poder de negociación dependiendo de las condiciones de la venta y de la posventa, mientras mejores condiciones reclaman se puede conseguir un margen relativamente mayor.

Capacidad de negociación de los Proveedores

Los proveedores tienen poder de negociación debido a que sólo se tienen tratos con dos. En el mercado existen más proveedores, pero este mercado se basa en una cadena económica soportada en la confianza ya que los pagos se hacen por adelantado y no se puede confiar en proveedores nuevos tan fácilmente.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

Sí existe productos sustitutos, pero no son confiables ni prácticos por lo que no están teniendo acogida en el mercado. Se podría decir que de manera práctica no existen sustitutos.

ANÁLISIS INTERNO

Objetivos Estratégicos

Tabla 11

Matriz de Objetivos Estratégicos

	Situación de carencia actual	Objetivo Estratégico Empresarial	Efectos ¿Qué cambio de actitudes contribuirá a generar el objetivo?	Impactos ¿Qué mejora en los segmentos atendidos se aspira lograr?	Políticas y Programas de apoyo para la consecución del objetivo	
					Políticas	Programas
RRHH	No se cuenta con personal especialista en comercio electrónico y se pierden oportunidades	"Contar con personal especialista en comercio electrónico"	Con personal calificado se lograrán mejorar los resultados en ventas, y la fidelización de los clientes.	Mejora en el desempeño de cada área, comercial, logística, administrativa, etc.	Política de capacitación constante al personal. Política de contratación de personal capacitado.	Implementación de un programa de contratación de personal basado en necesidades operacionales de la empresa.
TECNOLOGIA /SERVICIOS	Actualmente sólo se cuenta con un proveedor y con pocos equipos para vender	"Mantener al menos 3 proveedores de confianza que nos brinden precios competitivos".	Manteniendo proveedores que brinden precios competitivos se logrará competitividad en el mercado. Adicionalmente, con proveedores confiables se reducirá los riesgos de desabastecimiento.	Se espera disminuir los costos para poder mejorar los márgenes y ser más competitivos y adicionalmente no depender de 1 solo proveedor.	Política de diversificación de proveedores en la que mínimo deben existir 3.	Implementar un programa de búsqueda periódica de proveedores con la finalidad de diversificar el riesgo y de mejorar los costos.

MERCADO	Falta de identificación de nuevos productos para la venta	"Contar permanentemente (al menos con 5 productos diferentes para la venta"	La diversificación de la oferta hacia el mercado garantiza mayores ventas	Mayor reconocimiento en el mercado. Mayor posicionamiento.	Política de diversificación de productos en la que no deben existir menos de 5. Estos productos deben ser de alta demanda en el mercado.	Implementar un programa de búsqueda periódica de nuevos productos.
FINANCIER O	No se cuenta con financiamiento bancario por no tener historial crediticio ni financiero	"Lograr contar con financiamiento bancario preaprobado"	Logrando obtener financiamientos bancarios preaprobados se logrará la ayuda financiera que se necesita para crecer y posicionar la empresa en el mercado.	El financiamiento bancario permitirá expandir las operaciones y conseguir llegar a más clientes con mejores precios, incluso al mercado mayorista.	Política de mantener habilitadas las cuentas bancarias de manera permanente. Aumentar las ventas y realizar todas las transacciones en el sistema financiero para crear historial	Aumentar las ventas de manera gradual. Realizar todas las transacciones de compra y venta de manera electrónica usando únicamente las cuentas de la empresa.

Nota: Elaboración propia

Tabla 12

Matriz de Construcción de Objetivos Estratégicos

Situación de carencia actual	Objetivo Estratégico Empresarial	Efectos ¿Qué cambio contribuirá a generar el objetivo?	Impactos ¿Qué mejora en los segmentos atendidos se aspira a lograr?	Políticas y Programas de apoyo para la consecución del objetivo	Programas
Falta monitoreo constante de los precios del mercado y de los servicios asociados	Implementar un procedimiento de sondeo periódico de precios y servicios asociados en el mercado. Esto permitirá saber los beneficios que brinda la competencia.	Contar con este procedimiento permitirá a la empresa ser más competitiva en el mercado. Podremos fijar mejor los precios de los productos de manera que signifique siempre una buena opción para los clientes	Se podrá brindar un mejor servicio a los clientes, se conseguirán más clientes y aumentarán las ventas.	Consolidar una política de precios y servicios competitivos. Los precios, ofertas y servicios serán actualizados periódicamente y se aplicarán de manera general a todos los clientes.	Desarrollar un programa de monitoreo de mercado que permita actualizar los precios y los servicios incluidos. Desarrollar una metodología de fijación de precios que apoye la política de precios competitivos
Ventas reducidas	Implementar un plan de ventas soportado en e-commerce	Esta implementación permitirá conocer y dominar el e-commerce, en todas sus plataformas, redes sociales, páginas web, youtube, etc.	Este objetivo cambiará totalmente la concepción de mercado ya que abrirá los horizontes y se podrá llegar a un mayor número de clientes potenciales.	Atención online las 24 horas del día a través de las plataformas digitales. Envío incluido	Contratación de una empresa especialista para que implemente el comercio digital: web y redes sociales. Capacitación al personal en las nuevas tecnologías informáticas para aprovechar al máximo su potencial comercial

FINANCIERA	No se cuenta con posicionamiento de marca	Implementar un servicio de marketing digital	Se logrará posicionar la marca en el mercado. Se logrará fidelizar más clientes.	Mejoramiento de la imagen de la empresa. Aumento del número de clientes potenciales.	Política de posicionamiento de marca y mejora continua de imagen.	Contratar un servicio de marketing digital.
	Falta de identificación de nuevos productos para la venta	Tener permanentemente (al menos) 5 productos diferentes para la venta.	La diversificación de la oferta hacia el mercado garantiza mayores ventas	Mayor reconocimiento en el mercado. Mayor posicionamiento.	Política de diversificación de productos mínimo 5 productos. Estos productos deben ser de alta demanda en el mercado.	Implementar un programa de búsqueda periódica de nuevos productos.
	No se cuenta con historial crediticio	Mantener las cuentas de la empresa activas al igual que la empresa	Mantener las cuentas bancarias activas y mantener activa la empresa ayuda a crear historial crediticio, esto se complementa con el registro constante de ingreso y salida de dinero.	Creación de historial financiero que sirve de base para obtener créditos para capital de trabajo o de inversión para futuros negocios.	Implementación de una política de trabajar con el dinero del banco (usar financiamiento bancario).	Desarrollo del uso del sistema financiero para futuros negocios
TECNOLOGÍA / LOGÍSTICA	El patrimonio de la empresa se ha reducido	Elevar gradualmente las ventas	Crecimiento gradual del patrimonio. Se espera aumentar el patrimonio de la empresa de manera gradual	Creación de riqueza para la empresa	Política de aumento sostenido de ventas	Plan de crecimiento de ventas que debe ser diseñado tomando como base el plan de marketing.
	Falta de identificación de nuevos proveedores	Identificar y mantener al menos 3 proveedores de confianza con precios competitivos	Manteniendo proveedores que brinden precios competitivos se logrará competitividad en el mercado. Adicionalmente, con proveedores confiables se reducirán los riesgos de abastecimiento.	Se espera disminuir los costos para poder mejorar los márgenes y ser más competitivos y adicionalmente no depender de 1 solo proveedor.	Política de diversificación de proveedores en la que mínimo deben existir 3.	Implementar un programa de búsqueda periódica de proveedores con la finalidad de diversificar el riesgo y de mejorar los costos.
ORGANIZACIONAL	Falta de personal que realice las tareas principales de la empresa.	Contratación de personal con conocimiento de ecommerce, gestión comercial y atención al cliente.	Con personal calificado se logrará mejorar los resultados en ventas, y se logrará la fidelización de los clientes.	Mejora en el desempeño de cada área, comercial, logística, administrativa, etc.	Política de capacitación constante al personal. Política de contratación de personal capacitado.	Implementación de un programa de contratación de personal basado en necesidades operacionales de la empresa.

Nota: Elaboración propia

Análisis FODA

Gestión Organizacional.

Fortalezas: facilidad de toma de decisiones debido a la estructura horizontal, trabajadores identificados con la empresa, facilidad de lograr alianzas con socios estratégicos tanto con clientes como con proveedores, la comunicación es inmediata entre áreas.

Debilidades: falta de personal para realizar las diferentes gestiones, falta de conocimientos de gestión empresarial, falta de conocimiento de gestión organizacional, Falta de plan estratégico.

Amenazas: ofrecimiento de mejores oportunidades laborales a los colaboradores de parte de otras empresas, pérdida de la identidad del personal con la empresa, aumento del sueldo mínimo, aumento de beneficios sociales para los trabajadores, espionaje organizacional.

Oportunidades: cambios en la regulación, se debe aprovechar las oportunidades de participar en los cambios regulatorios, deseo de crecimiento profesional de los colaboradores, virtualización del trabajo permite mayor flexibilidad en las gestiones, se pueden contratar servicios específicos a empresas especializadas.

Gestión tecnológica.

Fortalezas: se cuenta con los mejores socios estratégicos para el envío de la mercadería, se tiene la facilidad de realizar las entregas personalizadas, se capacita personalmente al cliente en el manejo de los equipos, se aceptan todos los medios de pago.

Debilidades: falta de personal para la gestión de entregas y recojo, falta de conocimiento de gestión de mercaderías y almacenes, no se cuenta con una ERP para gestionar la empresa, falta de un sistema de gestión de datos.

Amenazas: altos costos en comisiones de medios de pago, aumento en la regulación de equipos de medición, competidores pueden mejorar la tecnología, cambios en las necesidades del consumidor.

Oportunidades: dirigir los cambios regulatorios a aprobar las tecnologías, participar en las comisiones elaboración de Normas Técnicas en INACAL para fijar las especificaciones técnicas, usar la normatividad de patentes y libre competencia en favor de la marca, tendencia del mercado al uso de los delivery.

Gestión Comercial.

Fortalezas: Dominio de la atención post venta de clientes, conocimiento del mercado, respuesta inmediata a las consultas de los clientes, poder de decisión para formar alianzas estratégicas con clientes.

Debilidades: no se tiene marca conocida, no se tiene un plan de marketing definido, no se cuenta con una fuerza de ventas, existe mucha competencia, no se cuenta con una CRM Customer Relationship Management para gestionar las operaciones comerciales.

Amenazas: nuevos competidores, retraso en la llegada de la mercadería, situación política inestable, inflación, productos sustitutos.

Oportunidades: solicitud del cliente final para recibir un mejor servicio, crecimiento económico positivo, lealtad a la marca.

Gestión Financiera.

Fortalezas: se cuenta con financiamiento propio, el financiamiento es inmediato, se cuenta con crédito de nuestros proveedores, no se pagan intereses por el financiamiento.

Debilidades, no se cuenta con financiamiento bancario, no se cuenta con historial crediticio, no se cuenta con grandes recursos económicos, no se cuenta con gran soporte financiero.

Amenazas: bloqueo de cuentas bancarias por Sunat, aumento de requisitos a empresas para préstamos, tipo de cambio sube, aumento del costo de los fletes.

Oportunidades: el estado está brindando préstamos a las empresas. bajos intereses en préstamos., mejores precios por volumen. bajos costos de servicios de medios de pago, mejores precios por baja demanda internacional.

PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS

Cálculo de Ratios Financieros y Definición de Objetivos Específicos

Cálculo de ratios financieros.

Tabla 13

DESARROLLO SOSTENIBLE AGAA S.A			
R.U.C 20603153805			
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020			
"SOLES"			
ACTIVOS		PASIVOS Y PATRIMONIO	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Efectivo y Equivalentes de			
Efectivo	53,698.15	Tributos, Contrapr. y Aportes a S.P.P y de Salud	-14,114.29
Cuentas por Cobrar		Remuneraciones y Participaciones por Pagar	1,195.50
Comerciales-Terceros	0	Cuentas por Pagar Comerciales-Terceros	2,000.00
Cuentas por cobrar Al		Ctas por Pagar a los Acc.(Socios,partíc.)y Dir	160,400.00
Personal,Acc.(Socios)	366		
Mercaderías y Materias			
Primas	186,943.83		

TOTAL ACTIVOS		TOTAL PASIVOS CORRIENTES	149,481.21
CORRIENTES	241,007.98		
ACTIVOS NO CORRIENTES		PASIVOS NO CORRIENTES	
		PATRIMONIO NETO	
		Capital	4,000.00
		RESULTADO DEL EJERCICIO	87,526.77

		Total Patrimonio Neto Atribuible a la Matriz	91,526.77

TOTAL ACTIVOS	241,007.98	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	241,007.98

Balance General año 2020

Fuente: EEFF de la Empresa Desarrollo Sostenible AAGA S.A.C.

Tabla 14

Estados de Pérdidas y Ganancias 2020

DESARROLLO SOSTENIBLE AGAA S.A				
R.U.C 20603153805				
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020				
"SOLES"				
INGRESOS OPERACIONALES:				
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)				246,787.21
Otros Ingresos Operacionales				0.00
Total Ingresos Brutos				246,787.21
COSTO DE VENTAS:				
Costo de Ventas (Operacionales)				-127,945.23
Otros Costos Operacionales				0.00
Total Costos Operacionales				-127,945.23
UTILIDAD BRUTA				118,841.98
Gastos de Ventas				-85.50
Gastos de Administración				-31,229.71
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos				0.00
Otros Ingresos				0.00
Otros Gastos				0.00
UTILIDAD OPERATIVA				87,526.77
Ingresos Financieros				0.00
Gastos Financieros				0.00
Participación en los Resultados				0.00
Ganancia (Pérdida) por Inst.Financieros				0.00
RESULTADO ANTES DE IMPTO RENTA				87,526.77
Participación de los Trabajadores				0.00
Impuesto a la Renta				0.00
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DE ACT. CONT.				87,526.77
Ingreso (Gasto) Neto de Oper. Discont.				0.00
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO				87,526.77
IMPUESTO A				
LA RENTA				
Hasta				
UIT	15			
4,300	UIT	64,500.00	10%	6,450.00
Por el				
saldo		23,026.77	29.50%	6,792.90
		Total Impuesto a la renta		13,242.90
		(-) Pagos a cuenta		- 1,848.00
		Saldo a pagar I.R.		11,394.90

Nota: EEFF de la Empresa Desarrollo Sostenible AAGA S.A.C.

Tabla 15*Balance General año 2021*

DESARROLLO SOSTENIBLE AGAA S.A			
R.U.C 20603153805			
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021			
"SOLES"			
ACTIVOS		PASIVOS Y PATRIMONIO	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas por Cobrar Comerciales- Terceros	0	Sobregiros Bancarios	0
Mercaderías y Materias Primas	45,320.01	Tributos, Contrapr. y Aportes a S.P.P y de Salud	-18,986.63
	-----	Remuneraciones y Participaciones por Pagar	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	45,320.01	Cuentas por Pagar Comerciales- Terceros	0
		Ctas por Pagar a los Acc.(Socios,partíc.)y Dir	147,563.06
ACTIVOS NO CORRIENTES			-----
		TOTAL PASIVOS CORRIENTES	128,576.43
		PASIVOS NO CORRIENTES	
		PATRIMONIO NETO	
		Capital	4,000.00
		Resultados Acumulados	15,420.91
		RESULTADO DEL EJERCICIO	-102,677.33

		Total Patrimonio Neto Atribuible a la Matriz	-83,256.42
	-----		-----
TOTAL ACTIVOS	45,320.01	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	45,320.01

Nota: EEFF de la Empresa Desarrollo Sostenible AAGA S.A.C.

Tabla 16*Estados de Pérdidas y Ganancias 2021*

DESARROLLO SOSTENIBLE AGAA S.A	
R.U.C 20603153805	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE JULIO DE 2021	
"SOLES"	
INGRESOS OPERACIONALES:	
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	156,276.39
Otros Ingresos Operacionales	0.00
Total Ingresos Brutos	156,276.39
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas (Operacionales)	-252,056.71
Otros Costos Operacionales	0.00
Total Costos Operacionales	-252,056.71
UTILIDAD BRUTA	-95,780.32
Gastos de Ventas	-4.41
Gastos de Administración	-6,889.51
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos	0.00
Otros Ingresos	0.00
Otros Gastos	0.00
UTILIDAD OPERATIVA	-102,674.24
Ingresos Financieros	0.00
Gastos Financieros	-3.09
Participación en los Resultados	0.00
Ganancia (Pérdida) por Inst.Financieros	0.00
RESULTADO ANTES DE IMPTO RENTA	-102,677.33
Participación de los Trabajadores	0.00
Impuesto a la Renta	0.00
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DE ACT. CONT.	-102,677.33
Ingreso (Gasto) Neto de Oper. Discant.	0.00
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	-102,677.33

Nota: EEFF de la Empresa Desarrollo Sostenible AAGA S.A.C.

A continuación, se muestran los ratios financieros de la empresa Desarrollo Sostenible AGAA SAC correspondientes al ejercicio del año 2020 y 2021:

Objetivos Específicos Financieros para Mejorar los Ratios Financieros.

Luego de hacer el análisis respectivo se pudo identificar el por qué las siguientes ratios están por debajo de los valores referenciales:

Tabla 17*Ratios Financieros de la empresa*

RATIOS FINANCIEROS - DESARROLLO SOSTENIBLE AGAA SAC - EJERCICIO 2020						
ITEM	RATIO	FORMULA	OBJETIVO	Ref	AGAA 2020	AGAA 2021
1	RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN	Utilidad Neta/Activo Total	Conocer la capacidad de generación de utilidades a partir de la totalidad de recursos con que cuenta la empresa.	0.07	0.1087	-2.2656
2	RAZÓN DE PRODUCTIVIDAD	Utilidad Neta/Patrimonio	Conocer la capacidad de generación de utilidades a partir de los recursos propios de la empresa.	0.1	0.8240	1.2333
3	MARGEN NETO SOBRE VENTAS	Utilidad Neta/Ventas Netas	Conocer la capacidad de generación de utilidades a partir de las ventas totales obtenidas.	0.05	0.0759	-0.6570
4	RAZÓN GENERAL DE SOLVENCIA	Activo Corriente/Pasivo Corriente	Conocer la capacidad operativa a corto plazo de la empresa en relación a sus obligaciones inmediatas.	2	1.1520	0.3525
5	RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	Activo Total/Pasivo Total	Conocer la proporción de los recursos totales de la empresa en relación a sus obligaciones totales.	2	1.1520	0.3525
6	RAZÓN MARGEN DE SEGURIDAD	Capital de Trabajo[1]/Pasivo Corriente	Conocer la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones a corto plazo.	1	0.1520	-0.6475
7	CAPITAL NETO DE TRABAJO	Capital de Trabajo/Activo Total	Conocer la importancia operativa de la empresa a corto plazo en relación a sus recursos totales.	0.15	0.1320	-1.8371
8	APALANCAMIENTO	Patrimonio/Pasivo Total	Conocer la capacidad empresarial de responder a la totalidad de sus obligaciones.	1	0.1520	-0.6475
9	PROTECCIÓN PASIVO CORRIENTE	Patrimonio/Pasivo Corriente	Conocer la capacidad empresarial considerando la totalidad de sus recursos para responder a sus obligaciones a corto plazo.	1.5	0.1520	-0.6475
10	INDICE DE GARANTÍA	Inventarios/Pasivo Corriente	Conocer la capacidad empresarial de responder a sus obligaciones a corto plazo considerando sus reservas de inventarios.	1	0.7904	0.3525

Nota: Elaboración propia

Los valores por debajo de los valores de referencia se deben a que en el 2020 AGAA recibió un préstamo del dueño de la empresa, este préstamo se realizó para que AGAA pudiera comprar equipos. Este préstamo se debía devolver en el corto plazo, es por eso que el Pasivo Corriente del 2020 tiene un monto elevado. Adicionalmente, en el año 2021 la empresa se puso en suspensión debido a que el mercado se distorsionó, los precios de venta al cliente final llegaron a ser mucho menores que los costos de los equipos

producto del exceso de oferta y se decidió pagar el préstamo que AGAA recibió en el 2020.

Para mejorar los Ratios Financieros en el corto plazo se sugiere **realizar un Aporte de Capital** de esta manera se reduciría el Pasivo Corriente y crecería el Patrimonio Neto. El monto estimado sería de S/ 70000. Con este aporte de capital mejorarían notablemente los indicadores y el efecto sería de inmediato y los Ratios alcanzarían los valores de referencia. **Aumentar las ventas** de tal manera que el Activo Total aumente y aumente el Patrimonio Neto. **Luego del análisis respectivo el Objetivo Específico Financiero para mejorar las ratios es el siguiente: “Realizar un Aporte de Capital de S/ 70000”.**

CUADRO DE RELACIÓN LÓGICA ENTRE OBJETIVOS E INDICADORES
Matriz de Consistencia.

Tabla 18

Matriz para evaluar la Consistencia de Objetivos

Objetivo Estratégico Empresarial	¿El objetivo expresa cambio?	Tipo de objetivo				Tendencia del cambio		
		Nivel	Temporalidad			Resultado	Efecto	Impacto
		Nacional, Deptal.	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo			
Implementar un procedimiento de sondeo de mercado	Sí, se debe conocer el precio de los mismos equipos y de los sustitutos en el mercado	Alcance nacional	Sí	Sí	Sí	Competitividad permanente	Sí, existencia comercial en el mercado.	Aumento de la fidelidad de los clientes.
Implementar un plan de ventas soportado en ecommerce	Sí, se debe adecuar a las tendencias actuales y estar dónde el cliente tiene puesta su atención.	Alcance nacional	Sí	Sí	Sí	Aumento de ventas	Sí, atención simultánea a varios clientes a la vez.	Automatización de las ventas
Implementar un servicio de marketing digital	Sí, se debe aprender a usar las herramientas y servicios actuales que el internet brinda para nuestro beneficio.	Alcance nacional	Sí	Sí	Sí	Los potenciales clientes empezarán a mirarnos y a reconocer la marca.	Los potenciales clientes empezarán a visitar la web de la empresa	Aumento de las vistas en las redes sociales, la web y posicionamiento de la marca.
Mantener las cuentas de la empresa activas al igual que la empresa	Sí, aprender a convivir con el sector financiero.	Alcance nacional	Sí	Sí	Sí	Crea historial financiero	Crea historial financiero	Los bancos nos empezarán a ofrecer créditos
Elevar gradualmente las ventas	Sí, mantener activa la empresa impulsando permanentemente las ventas es la razón de ser de la empresa.	Alcance nacional	Sí	Sí	Sí	Aumento gradual de las ventas	Sí, existencia en el mercado	Posicionamiento en el mercado
Identificar y mantener al menos 3 proveedores de confianza con precios competitivos	Sí, se cambia la realidad de dependencia de un solo proveedor	Alcance departamental	Sí	Sí	Sí	Sí, este objetivo permite ser siempre competitivo y diversificar el riesgo del suministro.	Mantener la capacidad de ser competitivos	Mejorar el margen comercial
Contratación de personal con conocimiento de e-commerce, gestión comercial y atención al cliente.	Sí, este objetivo es el inicio del cambio de mentalidad de micro empresa familiar a pequeña empresa	Alcance departamental		Sí	Sí	Mejora en la gestión de las operaciones y ventas	Aumento en el número de cotizaciones y reducción en el tiempo de atención	Aumento del número de clientes atendidos
Tener permanentemente (al menos) 5 productos diferentes para la venta.	Sí, este objetivo necesita fijar una política que deberá aplicarse de manera permanente.	Alcance departamental	Sí	Sí	Sí	Este objetivo permite mantener las ventas debido a la diversificación del mercado atendido.	La diversificación de la oferta hacia el mercado nos garantiza mayores ventas	Mayor reconocimiento en el mercado. Mayor posicionamiento.

Nota: Elaboración propia

Tabla 19

Cuadro de Relación Lógica

CUADRO DE RELACIÓN LÓGICA	
Objetivo Estratégico Empresarial	Indicadores

RRHH	"Contar con personal especialista en comercio electrónico"	<p>Cada trabajador debe tener en su Hoja de Vida constancias de:</p> <p>Tener conocimientos de comercio electrónico al momento de su contratación.</p> <p>Haber sido capacitado periódicamente en comercio electrónico, por lo menos 2 veces al año en un tema diferente.</p> <p>Indicador = (1+Número de capacitaciones acumuladas/años en la empresa)</p> <p>Indicador = 3 siempre</p> <p>A partir del año 1.</p>
TECNOLOGICO/ SERVICIOS	"Mantener al menos 3 proveedores de confianza que nos brinden precios competitivos".	<p>Indicador = (Número de proveedores identificados) /(año)</p> <p>Indicador = 3 siempre</p> <p>Trimestralmente se deberá enviar un informe de proveedores identificados con sus ofertas identificadas</p>
MERCADO	"Contar permanentemente (al menos) con 5 productos diferentes para la venta"	<p>Indicador = (Número de productos identificados) /(año)</p> <p>Indicador = 5 Siempre</p> <p>Trimestralmente el área comercial deberá enviar una relación de 5 equipos disponibles para la venta</p>
FINANCIERO	"Lograr contar con financiamiento bancario preaprobado"	<p>Indicador = Cantidad de dinero ofrecido por los bancos como préstamo preaprobado</p> <p>Esta cantidad debe crecer en el tiempo</p>

Nota: Elaboración propia

Recursos Organizacionales, recursos tecnológicos, recursos comerciales y recursos financieros.

Tabla 20

Matriz Estratégica

Matriz Estratégica				
AREA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	RESULTADO	INDICADORES
RRHH	Mantener el número óptimo de vendedores siempre.	Contar con esta ratio de cantidad de vendedores de tal manera que se asegure atender el mercado adecuadamente, oportunamente y sin sobre costos.	Mantenimiento del número óptimo de vendedores siempre. Dosificación exacta de la cantidad de vendedores que se necesitan para lograr las metas de ventas	NV= (Ventas mensuales) /(25000) NV= número de vendedores Ventas mensuales en soles Medición trimestral.
RRHH	Lograr 2 capacitaciones en comercio electrónico por año	Asegurar que los vendedores dominen las herramientas de comercio electrónico.	Logro de 2 capacitaciones en comercio electrónico por año. Aumento en las ventas y mejora de la aplicación de la estrategia de ventas.	# de Capacitaciones = 2 por cada vendedor Medición Semestral.
RRHH	Mantener al día los pagos de los beneficios sociales de los trabajadores	Pagar puntualmente los beneficios utilizando el cargo automático en la tarjeta de crédito.	Manteniendo al día los pagos de los beneficios sociales de los trabajadores.	Indicador=(Número de atrasos en pagos)/(mes) Indicador = 0 Medición mensual
TEC/SER	Identificar 3 proveedores nuevos por semestre	Realizar una búsqueda vía internet, sunat, etc, de proveedores que puedan abastecer a la empresa de equipos para la venta.	Identificar de 3 proveedores nuevos por semestre.	Indicador = Número de proveedores identificados/año Indicador = 6 siempre Medición semestral.
TEC/SER	Implementar una plataforma de ventas en línea	Utilizar la tecnología existente para realizar las ventas de manera automática.	Implementación de una plataforma de ventas en línea.	Indicador = medición del avance de la implementación. Medición trimestral
TEC/SER	Reducir en 3% los costos de envío	Mejorar la ruta de distribución y obtener mejores precios en servicio de entrega	Reducción de 3% de costos de entrega de productos.	Indicador = (Costo de envíos/ventas actuales) / (Costo de envíos/ventas del año anterior) - 1 Indicador < 3% Medición trimestral
COMERCI AL	Monitorear constantemente los precios y servicios que ofrece la competencia en el mercado. Esto permitirá conocer los precios de los equipos y servicios de la competencia.	Realizar levantamiento de información de precios de los productos que la competencia vende y de los servicios asociados. Esto se hará mensualmente.	Monitoreo constante de precios y servicios que ofrece la competencia.	# ILIM = 5 # ILIM: Número de informes de levantamiento de información de mercado El área comercial debe enviar mensualmente 5 informes de levantamiento de información de mercado Medición mensual.
COMERCI AL	Aumentar las ventas en 10% respecto al año anterior	Habilitar nuevamente la empresa. Iniciar las ventas nuevamente.	Aumento de las ventas en 10% respecto al año pasado.	Indicador = (Ventas acumuladas actuales)/(ventas acumuladas mismo periodo año anterior) Seguimiento mensual Indicador = Implementación del CRM Medición anual
COMERCI AL	Implementar un sistema de gestión de ventas	Adquisición de un CRM	Implementación de un sistema de gestión de ventas	Indicador = número de ofertas de créditos preaprobados. Indicador > 1 Medición mensual
FINANCIE RA	Lograr 1 ofrecimiento de préstamo de un banco.	Mantener activas las cuentas de la empresa. Realizar todas las transacciones de compra y ventas sólo por transacciones bancarias digitalizadas.	Logro de 1 ofrecimiento de préstamo de un banco.	Indicador = número de ofertas de créditos preaprobados. Indicador > 1 Medición mensual

FINANCIE RA	Lograr un activo que sirva como capital de trabajo	Transferir a la empresa una propiedad como aporte de capital.	Logro de un bien inmueble para uso de capital de trabajo.	Indicador = Transferir la propiedad del inmueble a la empresa. Medición anual.
FINANCIE RA	Automatizar los pagos con cargo a la tarjeta de crédito de la empresa.	Realizar los pagos dentro de fecha.	Automatización de los pagos con cargo a la tarjeta de crédito de la empresa.	Indicador = Número de pagos pendientes por realizar. Indicador = 0 Medición mensual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21

Matriz De Planificación Ampliada - Área Organizacional

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN AMPLIADA - Área Organizacional					
FORTALEZAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESULTADO	INDICADOR	REQUISITOS
1.-Facilidad de toma de decisiones por la estructura horizontal	Empoderar al personal para la toma de decisiones	Definiendo las funciones específicas de cada trabajador	Empoderamiento del personal para la toma de decisiones	Elaborar el plan de funciones de cada trabajador. Es un entregable.	Ninguno.
2.- Trabajadores identificados con la empresa	Mantener la identificación hacia la empresa	Ofreciendo un plan de desarrollo profesional.	Manteniendo al personal motivado e identificado.	Elaborar un documento de desarrollo de personal. Es un entregable.	Ninguno.
3.- Facilidad de lograr alianzas con socios estratégicos tanto con clientes como con proveedores.	Definir los tipos de alianzas que le interesan a la empresa	Analizando las diferentes opciones de alianzas que se encuentran en el mercado	Definición de los tipos de alianzas que le interesan a la empresa	Elaborar un documento que defina las alianzas estratégicas que necesita la empresa. Es un entregable	Ninguno
4.- La comunicación es inmediata entre áreas	Mantener permanentemente la velocidad y efectividad de las comunicaciones.	Manteniendo una tecnología rápida de comunicación y proporcionando poder de toma de decisiones a los encargados.	Mantenimiento de la velocidad efectiva de comunicación.	Elaboración del plan de poderes para gestión. Es un entregable	Ninguno
DEBILIDADES	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS	INDICADORES	REQUISITOS
1.- Falta de personal para realizar las diferentes gestiones.	Definir los procesos internos de la empresa para identificar los recursos que se requieren para la gestión.	Haciendo un análisis de los procesos internos a realizar en una empresa comercial.	Definición de los procesos internos de la empresa para identificar los recursos que se requieren para la gestión.	Elaboración de estudio de procesos internos a realizar. Es un entregable	Ninguno.
2.- Falta de conocimientos de gestión empresarial	Adquirir conocimientos en gestión empresarial	Culminar satisfactoriamente la Maestría en Gestión Estratégica Empresarial	Adquisición de conocimientos en gestión de empresas	Obtención del título de Maestro	S/ 12,500
3.- Falta de conocimiento de gestión organizacional	Definir las tareas referidas al proceso de gestión de RRHH.	Haciendo un análisis de las tareas que se deben realizar para cumplir con lo que exige la normatividad, por ejemplo: pagos de beneficios, elaboración del RIT, entre otros.	Definición de las tareas del proceso de RRHH e identificación.	Elaboración del plan de tareas del proceso de RRHH. Es un entregable	Ninguno.
4.- Falta de plan estratégico	Elaborar el Plan Estratégico	Elaborando el Plan Estratégico	Elaboración del Plan Estratégico	Elaboración del Plan Estratégico	Ninguno.
OPORTUNIDADES	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS	INDICADORES	REQUISITOS
1.- Cambios en la regulación; se debe aprovechar las oportunidades de participar en los cambios regulatorios	Lograr cambios regulatorios que beneficien a la empresa.	Revisando diariamente las publicaciones de EL Peruano y del MINTRA para opinar acerca de los proyectos de ley.	Logro de cambios regulatorios que beneficien a la empresa.	Revisión permanente del diario El Peruano y de la Web del MINTRA.	S/ 1000

2.- Deseo de crecimiento profesional de los colaboradores	Mejorar las competencias de los colaboradores para desarrollar tareas específicas.	Investigando acerca de las nuevas tendencias y tecnologías que existen actualmente en el mercado.	Mejoramiento en la competencia de los colaboradores.	Elaboración de un plan de capacitación para los colaboradores. Es un entregable.	Ninguno.
3.- Virtualización del trabajo permite mayor flexibilidad en las gestiones	Abarcar mayor territorio nacional	Contratando personal de otras provincias	Abarcamiento de mayor territorio a nivel nacional	Realizar un estudio de mercados potenciales. Es un entregable.	Ninguno.
4.- Se pueden contratar servicios específicos a empresas especializadas	Definir todos los servicios que necesito para funcionar correctamente.	Elaborando un estudio y análisis de los servicios que requiero para operar.	Definición de los servicios que necesito para funcionar.	Estudio de servicios mínimos requeridos para funcionar. Es un entregable.	Ninguno.
AMENAZAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS	INDICADORES	REQUISITOS
1.- Aumento del sueldo mínimo	Tener baja carga laboral	Contratando servicios de vendedores con recibos por honorarios y pago de comisiones	Teniendo baja carga laboral	Elaborar el plan de contrataciones de personal en base al plan comercial Es un entregable.	Ninguno.
2.- Aumento de beneficios sociales para trabajadores	Reducir personal en planilla	Contratando todos los servicios tercerizados	Reducción del personal en planilla	Elaborar el plan de contratación de servicios, ejemplo: servicios de marketing, servicios de envío, etc. Es un entregable.	Ninguno.

Nota: Elaboración propia

Tabla 22

Matriz De Planificación Ampliada - Área Tecnológica

FORTALEZAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESULTADO	INDICADOR	REQUISITOS
1.- Se cuenta con los mejores socios estratégicos para el envío de la mercadería	Mejorar relaciones comerciales con proveedores de delivery.	Firmar acuerdos comerciales de descuentos	Mejoramiento de las relaciones comerciales	Acuerdo comercial con al menos una empresa de servicios de entrega. Es un entregable.	Ninguno
2.- Facilidad de realizar las entregas personalizadas	Mejorar las entregas personalizadas	Definir la política de entre de equipos	Mejoramiento de las entregas personalizadas	Política de entrega de equipos. Es un entregable.	Ninguno
3.- Se capacita personalmente al cliente en el manejo de los equipos	Mejorar la capacitación al cliente en uso de equipos	Definir manuales de uso de cada equipo	Mejoramiento de la capacitación en el uso de los equipos	Manuales de uso de equipos. Es un entregable.	Ninguno
4.- Aceptación de todos los medios de pago	Reducir las comisiones por el servicio de pagos	Contratar el servicio de pagos más económico del sector	Reducción de las comisiones por el servicio de pago.	Informe de estudio de mercado de medios de pago. Es un entregable.	S/ 600.00
DEBILIDADES	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS	INDICADORES	REQUISITOS
1.- Falta de personal para la gestión de entregas y recojo	Abarcar el territorio nacional	Contratar una empresa para envíos de equipos a provincias	Abarcando el territorio nacional	Definir y contratar al personal encargado de distribución.	Ninguno
2.- Falta conocimiento de gestión de mercaderías y almacenes	Mejorar la gestión de almacenes	Capacitar al personal en gestión de almacenes	Mejoramiento de la gestión de almacenes	Lograr la capacitación del personal en temas de gestión de almacenes. Curso terminado.	S/ 1000
3.- Falta de una ERP para gestionar la empresa	Mejorar la gestión interna de la empresa	Implementación de un sistema ERP para gestión comercial	Mejoramiento de la gestión interna de la empresa	Implementación de un sistema ERP.	S/ 1000 al año
4.- Falta de un sistema de gestión de datos	Mejorar la gestión de datos	Implementar una hoja Excel de gestión de datos de clientes y proveedores.	Mejoramiento de la gestión de datos.	Elaboración de la hoja Excel de gestión de datos. Es un entregable.	Ninguno
OPORTUNIDADES	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS	INDICADORES	REQUISITOS
1.- Dirigir los cambios regulatorios a aprobar las tecnologías de la organización.	Asegurar que la regulación permita comercializar nuestros equipos sin inconvenientes	Participar de todos los comités de elaboración de normas técnicas de dispositivos médicos.	Aseguramiento de que la regulación permitirá comercializar nuestros equipos sin inconvenientes.	Participación en cada comité de elaboración de normas técnicas para dispositivos médicos convocados por el INACAL.	Ninguno
2.- Participar en las comisiones de elaboración de Normas Técnicas en INACAL para fijar las especificaciones técnicas.	Reducir el riesgo de la regulación de equipos de medición	Participar activamente en los comités normativos de INACAL y en los proyectos de leyes del sector.	Reducción del riesgo regulatorio de equipos de medición	Compra y revisión de El Peruano y reporte diario de normas legales.	Presupuesto de 1000 soles al año.
3.- Usar la normatividad de patentes y libre competencia en favor de la marca	Asegurar la presencia de la marca en el mercado	Registrar la marca en INDECOPI	Aseguramiento de la presencia de la marca en el mercado.	Inscripción de la marca en el INDECOPI. Registro de marca.	S/ 2,500
4.- Tendencia del mercado al uso de los deliverys	Reducir el costo de las entregas	Firmar un acuerdo comercial de servicio de entrega con una empresa de delivery	Reducción de los costos de envío.	Firma del acuerdo comercial.	Ninguno
AMENAZAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS	INDICADORES	REQUISITOS

1.- Altos costos en comisiones de medios de pago	Reducir en 30% las comisiones de medios de pago	Contratación de un medio de pago más económico	Reducción de las comisiones de medios de pago	Contrato de servicio y compra del equipo	Presupuesto de 200 soles.
2.- Aumento en la regulación de equipos de medición	Reducir el riesgo de la regulación de equipos de medición	Participar activamente en los comités normativos de INACAL y en los proyectos de leyes del sector. Revisando el diario El Peruano	Reducción del riesgo regulatorio de equipos de medición	Compra del Peruano y reporte diario de normas legales	Presupuesto de 1800 soles al año.

Nota: Elaboración propia

Tabla 23

Matriz De Planificación Ampliada - Área Comercial

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN AMPLIADA - Área Comercial					
FORTALEZAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESULTADO	INDICADOR	REQUISITOS
1.- Dominio de la atención post venta de clientes	Mantener nuestro alto nivel de atención al cliente	Implementar un sistema de encuestas para medir la satisfacción del cliente	Mantenimiento del alto nivel de atención al cliente.	Índice de Satisfacción del Cliente por encima de 90%. Control semestral.	Ninguno.
2.- Conocimiento del mercado	Mejorar el dominio del mercado de instrumentos de medición	Identificar por lo menos 2 equipos nuevos para comercializar	Mejoramiento del dominio del mercado	Número de equipos nuevos identificados para la comercialización. Control trimestral	Ninguno
3.- Respuesta inmediata a las consultas de los clientes	Mejorar el tiempo de respuesta a clientes	Responder en menos de 2 horas a las consultas de los clientes	Mejoramiento del tiempo de respuesta a clientes	Registro de los tiempos de respuestas a las consultas de los clientes Control interno	Ninguno
4.- Poder de decisión para formar alianzas estratégicas con clientes	Afianzar la presencia en el mercado	Firmar un acuerdo comercial con un cliente	Afianzamiento de la presencia en el mercado	Acuerdo comercial firmado con un cliente.	Ninguno
DEBILIDADES	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS	INDICADORES	REQUISITOS
1.- No tenemos marca conocida	Crear una marca propia	Registrar la marca	Creación de la marca propia	Registro de la marca en el organismo competente.	S/ 1500 soles de presupuesto de registro la marca por 10 años
2.- No se cuenta con un plan de marketing definido	Implementar un plan de marketing	Definir el mejor plan de marketing de acuerdo a la realidad de la empresa	Implementación de un plan de marketing	El Plan de Marketing, implementar el plan de marketing.	S/ 3,000.00
3.- No se cuenta con una fuerza de ventas	Mejorar la fuerza de ventas	Contratar al menos 2 vendedores	Mejoramiento de la fuerza de ventas	Número de vendedores contratados	S/ 4000 soles de capital de trabajo
4.- Existe mucha competencia	Afianzar la presencia en el mercado	Promocionar la marca en todas las propagandas	Afianzamiento de la presencia en el mercado	Fijar la marca en cada propaganda y documento que se elabore en la empresa.	Ninguno
OPORTUNIDADES	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS	INDICADORES	REQUISITOS
1.- Poder de negociación de los compradores	Mejorar la negociación con clientes	Definir una política comercial de ventas	Mejoramiento de la negociación con los clientes	Definición de la Política Comercial	Ninguno
2.- Poder de negociación de los proveedores	Mejorar las negociaciones con los proveedores	Firmar un acuerdo comercial con al menos un proveedor de equipos	Mejoramiento de las negociaciones con los proveedores	Acuerdo comercial	Ninguno
3.- Crecimiento económico positivo con el cambio de gabinete	Aprovechar el mayor poder adquisitivo de los clientes finales	Definir ofertas que permitan aumentar las ventas por volumen	Aprovechamiento del mayor poder adquisitivo de los clientes	Elaborar la política comercial de ofertas.	Ninguno
4.- Lealtad a la marca	Posicionar la marca	Aplicar un plan de marketing	Posicionamiento de la marca	Elaboración del plan de Marketing	S/ 3000 anual
AMENAZAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS	INDICADORES	REQUISITOS

1.- Nuevos competidores	Lograr el posicionamiento en el mercado	Implementar un plan de marketing	Logro de posicionamiento de la marca de la empresa en el mercado	Definición del plan de marketing	S/ 3000 anual
2.- Retraso en la llegada de la mercadería	Mejorar el stock de equipos clave	Realizar un estudio de equipos clave y mantener un stock estratégico	Mejoramiento del stock de equipos clave	Número mínimo de equipos clave igual a 2 mensualmente.	S/ 500 mensual.

Nota: Elaboración propia

Tabla 24

Matriz De Planificación Ampliada - Área Financiera

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN AMPLIADA - Área Financiera					
FORTALEZAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESULTADO	INDICADOR	REQUISITOS
1.- No se cuenta con financiamiento propio	Mejorar los indicadores financieros	Realizar un aporte de capital temporal	Mejoramiento de los indicadores financieros	<p>Todos los indicadores financieros.</p> <p>Periodicidad: los indicadores serán medidos cada 3 meses.</p>	Capital para aportar de S/ 60000.
2.- El financiamiento propio es inmediato	Contar con financiamiento inmediato	Mantener disponible un capital que sirva de financiamiento para la empresa	Contando con financiamiento inmediato financiero	Depósito en cuenta bancaria.	S/ 30,000
3.- Se cuenta con crédito de nuestros proveedores	Mejorar el crédito otorgado por nuestros proveedores	Realizar acuerdos con los proveedores para que nos otorguen mayor crédito y mayor plazo	Mejoramiento del crédito otorgado por nuestros proveedores	Acuerdo firmado con los proveedores.	Ninguno.
4.- No se pagan intereses por el financiamiento	Contar continuamente con el financiamiento inmediato	Mantener disponible un capital que sirva de financiamiento para la empresa	Contando continuamente con el financiamiento inmediato	Depósito en cuenta bancaria.	S/ 30,000
DEBILIDADES	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS	INDICADORES	REQUISITOS
1.- No se cuenta con financiamiento bancario	Mejorar el historial financiero	Bancarizar todas las operaciones de compras y pagos	Mejoramiento del historial financiero	<p>Reducir el monto de dinero en efectivo retirado mes a mes.</p> <p>Periodicidad: medición mensual.</p> <p>1-Pagos mensuales de cobros de</p>	Ninguno.
2.- No se cuenta con historial crediticio	Aumentar el tiempo de vida de la empresa	Mantener activa la empresa de manera permanente	Aumento del tiempo de vida de la empresa	<p>mantenimiento de cuentas bancarias.</p> <p>2-Declaraciones mensuales a la Sunat</p>	S/2000 por año.
3.- No se cuenta con grandes recursos económicos	Lograr una oferta de préstamo bancario	Bancarizar todas las transacciones de la empresa	Logro de una oferta de préstamo bancario.	Una oferta de préstamo bancario	Ninguno

4.- No se cuenta con gran soporte financiero	Lograr una oferta de préstamo bancario	Bancarizar todas las transacciones de la empresa	Logro de una oferta de préstamo bancario.	Una oferta de préstamo bancario	Ninguno
OPORTUNIDADES	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS	INDICADORES	REQUISITOS
1.- El Estado está brindando préstamos a las empresas	Acceder a un préstamo del estado	Que la empresa tenga por lo menos un año de vida de manera continua	Acceso a un préstamo del estado	Aprobación de un préstamo del estado	Ninguno
2.- Bajos intereses en préstamos	Acceder a préstamos con bajos intereses	Cumplir puntualmente con las obligaciones financieras	Acceso a un préstamo con muy bajos intereses	Mejorar mes a mes el interés que nos ofrece el Sistema Financiero	Ninguno
3.- Mejores precios por volumen	Obtener mejores precios por volumen	Firmar un acuerdo comercial con al menos un proveedor para conseguir mejores condiciones de precios	Obtención de mejores precios por volumen	Acuerdo firmado.	Ninguno
4.- Bajos costos de servicios de medios de pago	Implementar un medio de pago que acepte todas las tarjetas de crédito.	Contratar un medio de pago que acepte todas las tarjetas	Implementación de un medio de pago que acepta todas las tarjetas.	Compra de dispositivo POS	S/ 600
AMENAZAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS	INDICADORES	REQUISITOS
1.- Bloqueo de cuentas bancarias por Sunat	Evitar los bloqueos de cuentas bancarias por la Sunat	Realizar puntualmente las declaraciones mensuales a la Sunat	Se evita el bloqueo de las cuentas bancarias	Cuentas bancarias activas	Ninguno
2.- Aumento de requisitos a empresas para préstamos	Acceder a un préstamo bancario	Cumplir permanentemente los requisitos para acceder a préstamos	Acceso permanente a un crédito bancario	Cumplir permanentemente con los requisitos del sistema financiero	Ninguno

Nota: Elaboración propia

MATRIZ PEYEA.

La matriz PEYEA se usa para definir la postura más idónea para la organización para hacer frente a la competencia en su mercado; usa dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva, D'Alessio (2008)). El resultado del análisis nos da los siguientes valores de posicionamiento en la fuerza financiera FF: 2.3, ventaja Competitiva VC: -3.667, estabilidad ambiente EA: -2.667, y fuerza de la industria FI: 4.167. Lo que nos da un resultado por ejes de: eje vertical -1.5 y eje horizontal de 0.5.

Tabla 25*Plan de Inversión*

Margen %	margen total mensual	IGV mensual	Margen Mensual sin IGV	Costos fijos mensuales marketing	Costos bancarios fijos mensuales
40.00%	6,400	1,152	5,248	80	17
28.89%	5,200	936	4,264	80	17
44.44%	1,600	288	1,312	80	17

Nota: Elaboración propia

Tabla 26*Estimación de la Utilidad Anual sobre la Inversión*

Ventas	Venta Anual con IGV	Margen Anual sin IGV	Costos fijos anuales	Rentabilidad anual	Impuesto a la Renta Estimado	Utilidad Anual después de impuesto	Inversión total	Utilidad anual sobre inversión
Equipo 1	192,000	62,976	1,160	61,816	18,236	43,580	115200	
Equipo 2	216,000	51,168	1,160	50,008	14,752	35,256	153600	
Equipo 3	43,200	15,744	1,160	14,584	4,302	10,282	24000	
					subtotal	89,118	292,800	30%

Nota: Elaboración propia

Plan de Inversiones:

Inversión requerida: S/ 292800

Tiempo estimado para recuperar el capital: 12 meses

Utilidad ofrecida estimada: 50% de la Utilidad anual sobre la inversión

Diversificación Horizontal.

Una excelente opción es introducir al mercado equipos nuevos que sean de utilidad a los clientes y que les resulten atractivos. Para esta estrategia se ha incluido en el Plan de Inversiones un equipo nuevo que mide 4 parámetros y que es muy útil para controlar diversos parámetros.

Evaluación Y Control De Estrategias

El control de la estrategia debe ser permanente, los indicadores de los objetivos específicos deben ser medidos de acuerdo a sus indicaciones, de manera mensual o bimensual, los objetivos estratégicos también deben ser controlados y gestionados y deben ser medidos una vez al año para saber si la organización está cumpliendo con su Plan Estratégico y con su Misión y Visión.

Seguimiento a las actividades y a los resultados del Plan Estratégico.

Es sabido que sólo se puede gestionar lo que se puede medir, es por eso que para medir la evolución y efectividad del Plan Estratégico usaremos los siguientes Indicadores de Resultados:

Indicador de Eficiencia de Gestión: IFC

$$IFC = \frac{\text{Ventas realizadas/Costo real de gestión}}{\text{Ventas proyectadas/Costo proyectado de gestión}}$$

Dónde:

Ventas realizadas: ventas realizadas dentro del período de control expresadas en nuevos soles.

Costo real de gestión: costo real incurrido para realizar el total de las ventas dentro del período de control expresado en nuevos soles.

Ventas proyectadas: ventas que se proyectaron realizar de acuerdo al Plan Estratégico dentro del período de control y expresadas en nuevos soles.

Costo proyectado de gestión: costo proyectado para realizar la gestión de ventas definido en el Plan Estratégico y que será utilizado dentro del período de control, expresado en nuevos soles.

Período de control: 1 año.

Indicador de Eficacia de Gestión: IFK

$$IFK = \frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas proyectadas}}$$

Ventas realizadas: ventas realizadas dentro del período de control expresadas en nuevos soles.

Ventas proyectadas: ventas que se proyectaron realizar de acuerdo al Plan Estratégico dentro del período de control y expresadas en nuevos soles.

Estos indicadores de resultados serán calculados una vez al año, con ello se sabrá qué tan efectiva es la gestión.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

El objetivo de la presente investigación fue el de Proponer un Plan Estratégico para la empresa Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C. 2023-2025, se recuerda que el dueño de la empresa la puso en suspensión de funcionamiento debido a la distorsión del mercado por efectos del exceso de oferta, pero es su deseo activarla nuevamente y para ello necesita una herramienta que lo ayude a gestionar de la mejor manera su empresa. Hoy en día existe a disposición una cantidad enorme de herramientas y conocimientos que permiten mejorar sustancialmente la gestión y el rendimiento de una empresa y justamente una gran herramienta es un plan estratégico.

El éxito de un plan estratégico depende únicamente de la participación de todos los trabajadores de la empresa por eso es necesario socializarlo a todos los involucrados. Se pueden identificar dos etapas en la elaboración de esta propuesta de plan estratégico, la primera etapa fue obtener la información clave sobre la cual se elaborarían las estrategias del plan estratégico, esta etapa fue la realización de entrevistas y la triangulación de la información, y la segunda etapa fue la elaboración de la propuesta de plan estratégico.

Para realizar una propuesta de plan estratégico para una empresa es necesario obtener información acerca de que estrategias se aplican para gerenciar con éxito una empresa, una forma infalible es obtener dicha información de gerentes, directivos que se encuentren diariamente realizando gestiones estratégicas en los campos comerciales, de recursos humanos, financieros y de tecnología, y, de acuerdo a lo indicado por Charres, Villalaz y Martínez (2018) a lo observado y a la información obtenida en las entrevistas se

le realizó una codificación y posteriormente se realizó el análisis de la información relevante identificada por cada una de las 7 entrevistas realizadas.

En lo que se refiere a la elaboración de la propuesta de plan estratégico, y teniendo como base los fundamentos teóricos descritos se puede expresar con satisfacción que el plan fue elaborado a conciencia y siguiendo dichos fundamentos, Serna (2008) en su libro nos comenta que la estrategia siempre ha estado ligada a la vida del ser humano y ha sido aplicada en todas las áreas, la ventaja de hoy es que la metodología para elaborar una estrategia se encuentra estructurada y al alcance de todos. Adicionalmente Serna (2008) nos comenta que existen muchos paradigmas en lo que se refiere a definir una metodología de cómo elaborar un plan estratégico pero que la metodología depende del autor y todos los métodos son válidos.

En lo que se refiere a la definición de la misión y visión debe entenderse éstas deben ser informadas y recordadas a todo el personal de la organización, Serna (2008) así lo indica. En lo referente a la elaboración de la misión esta fue definida en un trabajo realizado entre los investigadores y el dueño de Desarrollo Sostenible AGAA S.A.C., en la misión se recogió y se definió el propósito de la organización de manera satisfactoria, en lo que se refiere a la visión fue elaborada siguiendo la filosofía de la organización y su idea de cómo esperan ser vistos en el futuro, si bien es cierto que el horizonte de tiempo para el cual se alcanzaría la visión es muy largo es susceptible de ajustarse conforme se ajuste la estrategia.

En la estructura del plan estratégico una parte muy importante son los objetivos estratégicos y objetivos ampliados, estos se elaboran cruzando la información obtenida del análisis FODA D'Alessio (2008) y de los resultados de las entrevistas Charres, Villalaz y Martínez (2018), dicho análisis ajustado a la realidad de la empresa Desarrollo Sostenible AGAA SAC y a su filosofía sirvió de base para elaborar dichos objetivos, cuyos indicadores permitirán medir y monitorear el desarrollo de la organización.

Como lo indican Fernández y Pastor (2021), tener claros los lineamientos y acciones en un plan estratégico permitirá que una empresa tome mejores decisiones, permitiendo a la gerencia una mejora sustancial en la metodología de gestión de la empresa, un control sistémico y formal que garanticen un

crecimiento controlado y sano, y es justamente lo que se espera obtener con este trabajo de investigación, proporcionar esa herramienta que AGAA necesita.

5.2. Conclusiones

Es claro el arduo trabajo realizado para la elaboración de este trabajo de investigación, cuyo resultado es producto del análisis e investigación aplicando los conocimientos recibidos en clase, el producto entregable es un plan estratégico con lineamientos y acciones definidos de forma clara que permitirán a la empresa Desarrollo Sostenible AGAA SAC alcanzar su misión y visión.

Debe considerarse que un plan estratégico no es un documento rígido, este debe revisarse, evaluarse y actualizarse de manera anual con la finalidad de adecuarse a la realidad de su entorno, a las tendencias de la sociedad, a las nuevas tecnologías, a los nuevos requerimientos de los socios, al nuevo tamaño de la empresa, es decir, un plan estratégico es una guía, una herramienta dinámica.

El Plan Estratégico elaborado representa la solución a la problemática real actualizada de la empresa Desarrollo Sostenible AGAA SAC. El diagnóstico realizado indica que existe un gran potencial en la industria a la que AGAA atiende, y este potencial debe ser aprovechado.

Existen dos tipos de mercados dentro de esta industria de equipos para el control de la salud, uno es el que atiende a los distribuidores y es dónde existen mayores ganancias y el otro es el que atiende a los clientes finales dónde a pesar de existir mayor margen las ventas no son de gran volumen. AGAA debe atender al mercado mayorista en el mediano plazo.

Mejorar los indicadores financieros es sólo cuestión de tiempo, pero se debe realizar un aporte de capital considerable, ello permitiría que en el corto plazo cuente con financiamiento bancario.

Aplicar las entrevistas como instrumento de obtención de datos es una manera efectiva de extraer información de los observadores de una determinada industria o entorno, ello refiere una ventaja para el investigador ya que puede analizar y evaluar cualquier área de su interés consiguiendo información privilegiada directamente de los protagonistas de los eventos.

Dependiendo del tamaño de la empresa o de la organización, si es que esta empresa pertenece a un gran grupo, el plan estratégico cambia de enfoque y debe ser derivado a cada empresa como lineamientos a seguir en la

elaboración de su propio plan estratégico, el cual debe ir perfectamente alineado al plan estratégico de la organización.

En la elaboración de una propuesta de esta naturaleza se debe tomar en cuenta el tamaño de la empresa, en esta investigación la empresa en estudio es una micro empresa por lo que las entrevistas se realizaron a gerentes de empresas de similares tamaños y que tienen manejos similares en todas sus áreas.

La propuesta abarca todas las áreas estratégicas de la empresa y define los lineamientos a seguir en la gestión comercial, específicamente lo que debe hacer el área comercial para mejorar su rendimiento comercial, ventas, atención al cliente y calidad de atención. En lo que se refiere a la tecnología a emplear para la gestión de logística los lineamientos son precisos y están perfectamente enfocados en la realidad de la empresa y le permitirán asegurar su suministro de productos de manera confiable.

En el área financiera las directrices son muy claras, el objetivo es contar con financiamiento bancario lo que permitirá a la empresa poder invertir para crecer. En lo que se refiere a la gestión de recursos humanos los parámetros son claros y se especifica que se debe contar con un personal capacitado, clave para el éxito de toda empresa.

El plan estratégico se planea poner en ejecución desde el año 2023 una vez que la distorsión del mercado desaparezca y los precios de venta dejen un cierto margen respecto a los precios de compra.

Es muy importante que el plan estratégico a ser aplicado se haga de conocimiento de todo el personal de la empresa, sólo así se asegurará su eficaz implementación y aplicación.

5.3. Recomendaciones

Implementar al menos el 50% de los objetivos específicos de la Matriz de Planificación Ampliada para el primer año de gestión, de esta manera se podrán mejorar los resultados.

Para el segundo año de gestión actualizar los objetivos específicos de la Matriz de Planificación Ampliada e implementar al menos el 90%. El resultado del ejercicio del primer año de aplicación debe ser medido y analizado, con estos resultados se deben actualizar los indicadores de la matriz de planificación ampliada.

Medir los resultados desde el año 1 de gestión y de manera permanente.

Para el tercer año de gestión se deben actualizar los objetivos de la Matriz de Planificación Ampliada e implementar el 100%.

Al culminar el tercer año se debe realizar nuevamente el ejercicio y elaborar un plan estratégico para los siguientes 3 años, la metodología será la misma, pero con información actualizada, la diferencia es que se deberá elaborar para ser implementado completamente desde el primer año.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar y Barroso (2015). J. La triangulación de Datos como Estrategia en Investigación Educativa. Universidad de Sevilla. Facultad Ciencias de la Educación (artículo). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36841180005>
- Alfaro, Neyra y Vilcapoma (2019). Planeamiento Estratégico de la Empresa Grupocontext Perú 2019-2023. (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola. Base obtenido de: <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/1433b7df-f9ca-49d4-bfd0-50b0defd2245/content>
- Baldeos (2020) Planeación estratégica y la competitividad de las MYPES en la provincia de Huaura del Perú. Revista San Gregorio. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072020000400078#:~:text=Los%20resultados%20evidencian%20que%20el, en%20las%20Pymes%20son%3A%201
- Bardales, Güimac, Prado, et al. (2020). Planeamiento estratégico para Corporación Andina de Unicachi SA. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Base obtenido de: https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16220/BARDALEZ_GUIMAC_PLANEAMIENTO_UNICACHI.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Blasco y Otero (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (I). Nure investigación, 33. Recuperado de: <https://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/408>
- Bracho, García y Jiménez (2012). Factores de liderazgo transformacional en contralorías municipales del estado Zulia. Venezuela: Coeptum 3.
- Candela, Caycho, Celedonio, et al. (2021). Plan estratégico 2021-2025 para la empresa Pear Tech Asia. (Tesis de Maestría). Universidad Del Pacífico. Base obtenido de: https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3176/CandelaMarilia_Tesis_maestria_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Casanova (2021). Evaluación Estratégica, Técnica y Económica de UN Plan Estratégico para la Gerencia de Mantenimiento en Codelco División Andina. (Tesis de Maestría). Universidad de Chile. Obtenido de: [Evaluacion-estrategica-](#)

[tecnica-y-economica-de-un-plan-estrategico-para-la-gerencia-de-mantenimiento-en-Codelco-Division-Andina.pdf \(uchile.cl\)](#)

- Charres, Villalaz y Martínez (2018). Triangulación: Una herramienta adecuada para las investigaciones en las ciencias administrativas y contables. Universidad de Panamá (trabajo de investigación) Obtenido de: <http://up-rid.up.ac.pa/2665/>
- Chiavenato (2016). Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones (3ra. Edición). México: MCGRAW-HILL.
- Chiavenato (2017). Comportamiento-Organizacional (2da. Edición). México: MCGRAW-HILL.
- Chiavenato y Sapiro (2016). Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones - Tercera edición. México: MCGRAW-HILL.
- David (2008). Conceptos de Administración Estratégica (11ava ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- David (2013). Conceptos de Administración Estratégica (14ava ed.). México: Pearson Educación.
- D'Alessio (2008). El Proceso Estratégico, un enfoque de gerencia. Primera Edición. México. Pearson.
- D'Alessio (2013). El Proceso Estratégico, un enfoque de gerencia. Segunda Edición. México. Pearson.
- Delaux (2015), Planeamiento Estratégico y Su Consecuente Creación de Valor en Organizaciones Modernas. Investigación para el anuario de la Universidad Católica de Argentina. [Planeamiento estratégico y su consecuente creación de valor en organizaciones modernas \(uca.edu.ar\)](#)
- Del Cid, Méndez y Sandoval (2011). Investigación. Fundamentos y metodología. (2da. ed.). PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011 ISBN: 978-607-442-705-9. Recuperado de <http://biblioteca.unp.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=19344>
- Escorsa y Valls (2003). Tecnología e innovación en la empresa. España: Ediciones UPC, Barcelona.
- Fernández y Pastor (2021). Plan Estratégico de la Empresa Terceriza Perú S.R.L. para el 2021-2023 universidad San Ignacio de Loyola (tesis de maestría). Obtenido de: <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/a05f4fac-5bda-484c-8faa-0581aea6bada/content>

- GETEC (2008). Gestión de la tecnología. Grupo de Gestión de la Tecnología. Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación. Universidad Politécnica de Madrid.
- Gómez (2019). Diseño del Plan Estratégico en la Empresa Mazars Colombia SAS Para Mejorar el Proceso Administrativo. (Tesis de Maestría). Universidad EAN, Colombia. Obtenido de: [GomezRosa2019.pdf;sequence=1 \(ean.edu.co\)](#)
- Granados y Mata (2019), Plan Estratégico de la Empresa Condimentos Solís Para la Comercialización de los Productos en el Programa de Abastecimiento Institucional del Consejo Nacional de Producción. Costa Rica. Obtenido de: [TFG_Edgar Mata y Cinthya Granados.pdf \(ucr.ac.cr\)](#)
- Grant (2006). Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. España: Civitas Ediciones, SL.
- Gutiérrez (2007). Fundamentos del enfoque cuantitativo y cualitativo. En La investigación social del turismo. Madrid, España: Paraninfo.
- Gutiérrez y Llanos (2018), Plan Estratégico de Incas Jewelry S.A.C. Perú. Obtenido de: <https://repositorio.usil.edu.pe/items/3cc341bc-2db1-4667-a5a8-e4aeef051713>
- Hax y Majluf (2014). Lecciones en estrategia: Hacia una gestión de excelencia. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de la investigación (6ta. ed.). México D.F.: MC GRAW-HILL.
- Instituto Tecnológico de Sonora (2018), *El Buzón de Pacioli*. México. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/SiteAssets/Paginas/numeros/Pacioli-104-eBook.pdf>
- Izquierdo y Salah (2018). Gestión Administrativa del Proceso Comercial. Honduras: IC Editorial.
- Jaramillo y Tenorio (2019). Planeación Estratégica y Su Aporte al Desarrollo Empresarial. Artículo de Revisión Bibliográfica. Ecuador. Obtenido de: [Vista de Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial \(espirtuemprendedortes.com\)](#)
- Kotler (2012). Dirección de Marketing (14° ed.). México: Pearson Educación de Mexico, S.A.
- Martínez y Artemio (2007). La elaboración del Plan Estratégico a través del Cuadro de Mando Integral (1ra. Edición). España: Díaz de Santos.

- Martínez y Monteza (2018). Plan Estratégico 2019 – 2021 para la Mejora de la Gestión Empresarial de Mercantil Inca S.A. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Obtenido de:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31740/martinez_zs.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martínez y Valero (2019). Plan Estratégico 2020-2025 para la empresa AEMC Construcciones y Consultoría SAS. (Tesis de Especialización). Universidad La Gran Colombia. Obtenido de:
https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/5448/Plan_estrat%C3%A9gico_empresas_contruccion.pdf?sequence=1
- Martínez y Pico (2013). Eficiencia y productividad en el comercio del sector manufacturero entre Venezuela y Mercosur. Venezuela: Revista Venezolana de Gerencia.
- Marroquín (2012). Matriz operacional de la variable y matriz de consistencia. Recuperado de <http://www.une.edu.pe/diapositivas3-matrizde-consistencia-19-08-12.pdf>
- Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008). Safari a la Estrategia. Argentina: Ediciones Garnica.
- Mokate (2004). Evaluación Financiera de proyectos de Inversión (2da ed.). Colombia: Alfaomega Colombiana.
- Morales y Márquez (2011). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. Extraído de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a10.pdf>
- Navarrete (2004). Sobre la investigación cualitativa. Nuevos conceptos y campos de desarrollo. Investigaciones sociales, 8(13), 277-299. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/998/99825983002.pdf>
- Ojeda, Mul y Jiménez (2019) La Gestión Estratégica en las Mipymes del Estado de Yucartan 2019. Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6920474>
- Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002). Indicadores Integrales de Gestión. Colombia: Editorial, Mc Graw – Hill Interamericana Editores, S.A.

- PAD – Universidad de Piura y RTM (2021) Formulación e Implementación de Estrategia – 2021.
<https://www.rtm.com.pe/management/reporte-formulacion-e-implementacion-de-estrategia-2021/>
- Parra, San Andrés y Paredes (2020). Planificación Estratégica Administrativa para pymes post COVI, caso de estudio de empresa textil para la toma de decisiones 2019-2020. Investigación para la Revista de la Universidad Internacional del Ecuador INNOVA Research Journal 2020, Vol 5. Obtenido de: Investigación para la Revista de la Universidad Internacional del Ecuador
- Peñaranda (2015), Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa QS Consultores, Colombia. Obtenido de:
<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/156268.pdf>
- Porter (1991). Ventaja Competitiva. Argentina. Editorial Rei Argentina, S.A.
- Porter (2015). Estrategia Competitiva. Segunda Edición. México. Grupo Editorial Patria.
- Porter (2017). Ser Competitivo – Novena Edición. España: Artes Gráficas Huertas.
- Pulido (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. Recuperado de: <https://idus.us.es/handle/11441/96370>
- Rivera y Malaver (2011). Documento de Investigación, ¿Qué Estudia la Estrategia? Universidad del Rosario. Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Rojas (2018). Propuesta de un plan estratégico para la empresa SYMI S.R.L. Cajamarca, periodo 2018-2021 (Tesis de maestría). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de:
<http://hdl.handle.net/11537/13784>
- Serna (2008). Gerencia Estratégica. 10° Edición. Colombia. R3 Editores.
- Serna (2014). Gerencia Estratégica. 11° Edición. Colombia. R3 Editores.
- Taylor y Bogdan (1994). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- The Failure Institute (2017). Reporte The Global Failure Index.
<https://www.thefailureinstitute.com/es/reports/state-of-business-failure/>
- Vara-Horna (2012). Siete pasos para una tesis exitosa. Universidad de San Martín de Porres. Lima. Manual electrónico disponible en internet:
<https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>

- Velásquez (2020), Propuesta de un Plan Estratégico Para el Mejoramiento de la Empresa Credinica, Nicaragua. Obtenido de:
<https://repositorio.unan.edu.ni/13844/>
- Villegas, Reina, Ponce, et al (2019). Plan Estratégico para El Hotel Nuevo Amanecer 2020-2024. (Tesis de Maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de:
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626714/VillegasA_B.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Webb (2003). Investigación Cualitativa. In Investigación de marketing: Aspectos esenciales (2da. ed.). Madrid, España: Paraninfo. Recuperado de:
<https://link.gale.com/apps/doc/CX2189400013/GVRL?u=univcv&sid=GVRL&xid=ca890254>
- Wong (2019). Plan Estratégico 2019 – 2021 para lograr mejorar la gestión empresarial de Almacenes de la Selva S.A.C. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Base obtenido de:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30591/Wong_ALS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

ANEXO N°1 Instrumento – Entrevistas

Guía de entrevista: CATEGORÍA PLAN ESTRATÉGICO

N°	Subcategorías
Subcategoría Recursos Humanos	
1	¿Cómo podría mejorar el desempeño del personal de su empresa?
2	¿Describa que aspectos de su personal considera más relevantes para el desempeño de su empresa?
Subcategoría Financiera	
3	¿Cómo podría mejorar las finanzas de su empresa?
4	¿Cómo mejoraría la rentabilidad de su empresa?
Subcategoría Comercial	
5	¿Cómo podría mejorar la satisfacción del cliente?
6	¿Cómo podría mejorar los ingresos por producto o servicio?
7	¿Qué acciones considera usted relevantes para incrementar las ventas en su empresa?
Subcategoría tecnológica	
8	¿Cómo influye la tecnología en los productos que comercializa?
9	¿Cómo podría la tecnología ayudar a su empresa a mejorar su gestión?

ANEXO N°2 Resultados de Entrevistas**Identificación de Entrevistados****Entrevistado 1:**

Nombre: Carlos Gonzales Salina

Empresa: Global Supply S.A.C.

Entrevistado 2:

Nombre: Marlon Cabello López

Empresa: Marcal Solutions E.I.R.L

Entrevistado 3:

Nombre: Karen Rurush Huamanga

Empresa: Industria de Cuero Aron S.A.C.

Entrevistado 4:

Nombre: David Carrasco Chero

Empresa: Carrasco Medical Import E.I.R.L

Entrevistado 5:

Nombre: Joseff Mandujano Rosas

Empresa: Jalma Soluciones Integrales S.A.C.

Entrevistado 6:

Nombre: Walter Gómez Picón

Empresa: UCE Ingenieros S.A.C.

Entrevistado 7:

Nombre: Nicolás Vargas Cortéz

Empresa: JNV Ingenieros S.A.C.

Codificación de preguntas por color

Guía de entrevista: CATEGORÍA PLAN ESTRATÉGICO

N°	Subcategorías	Código de color
Subcategoría Recursos Humanos		
1	¿Cómo podría mejorar el desempeño del personal de su empresa?	Amarillo
2	¿Describa que aspectos de su personal considera más relevantes para el desempeño de su empresa?	Verde lima
Subcategoría Financiera		
3	¿Cómo podría mejorar las finanzas de su empresa?	Turquesa
4	¿Cómo mejoraría la rentabilidad de su empresa?	Fucsia
Subcategoría Comercial		
5	¿Cómo podría mejorar la satisfacción del cliente?	Azul
6	¿Cómo podría mejorar los ingresos por producto o servicio?	Rojo
7	¿Qué acciones considera usted relevantes para incrementar las ventas en su empresa?	Verde azulado
Subcategoría tecnológica		
8	¿Cómo influye la tecnología en los productos que comercializa?	Verde
9	¿Cómo podría la tecnología ayudar a su empresa a mejorar su gestión?	Oliva

Entrevistado 1

Respuesta Pregunta 1.

De 3:15 a 4:16

Las mejoras en el personal es **estar en continua capacitación, todos los años se debería tener por lo menos una semana en capacitación al persona**, fuera de los estudios que ellos tienen, por ejemplo, hará 15 días hemos estado dos días en el hotel el Pueblo tuvimos que llevarlo en dos grupos somos alrededor de 70 personas y por el asunto que todavía hay ciertas restricciones por la pandemia tuvimos que llevarlas en dos grupos, y **siempre brindamos capacitación a todo nivel**, a todos los empleados de la empresa se les capacita **en cada sección en que ellos se desempeñan**.

Respuesta Pregunta 2.

De 4:32 a 5:39

Lo más relevante es que tiene que **actuarse en coordinación** y en **colaboración** en todas las funciones de una empresa van en cadena, o sea no puede haber una desconexión digamos entre todas las labores que se desempeñan, por ejemplo, nosotros nos dedicamos al rubro de venta de insumos médicos, desde las promotoras que salen a los hospitales, los representantes, se comienza a hacer la acción de ventas, pero de ahí va llegando a la sección de logística, cotizaciones, almacén, reparto y el posventa, todo va mancomunado, **todo tiene una conexión** para que **el trabajo al final sea totalmente efectivo**.

Respuesta Pregunta 3.

De 5:53 a 6:52

Nosotros continuamente estamos **evaluando a los clientes** en el rubro que es del estado nuestros principales clientes llámese Essalud y Minsa es muy raro que haya un problema por la atención y como se hace con órdenes de compra que **derivan de licitaciones o de cotizaciones que están previamente ya financiadas no tenemos algún problema** grave no, por ahí algún pequeño retraso y en el sector privado a raíz de la pandemia se ha mejorado, en vez de empeorar el cobro ha mejorado, casi el 95% de la venta es contado, entonces se ha mejorado sustancialmente el recupero del dinero.

Respuesta Pregunta 4.

De 7:07 a 10:40

Para mejorar la rentabilidad siempre hay que estar **buscando productos en el extranjero de óptima calidad**, dónde el cliente el **usuario final si paga un poco más por este producto se sienta totalmente satisfecho en su recuperación y en el tratamiento**, por ejemplo nosotros tenemos una jeringa de insulina de la marca BD dónde sus agujas tú te pones y ni la sientes no, entonces para un usuario que usa este estas inyecciones todos los días es un trauma que una aguja, porque hay otras en el mercado a menor precio, les causa edemas, contusiones, y te trauma desde que tú ves la aguja que te va a penetrar sabes que vas a tener un dolor inmenso y tu cuerpo reacciona, pero al tener **productos de total calidad de tecnología de punta** no tenemos ese problema entonces **ahí tú puedes marginar un poco más. Cuando tú manejas una cartera de clientes y está aprobada por el sistema financiero el interés que te cobran estos bancos al no tener un riesgo creditico alto porque siempre en cualquier crédito hay un riesgo es más factible y te dan mejores tasas de interés**, empresas digamos del sector privado nosotros llevamos de las mejores clínicas que hay en el país trabajamos con Auna, Clínica San Pablo, dónde tú llevas un documento de ellos y puede ser descontado en sistema financiero no tenemos ningún problema con 99% de nuestros clientes eso te ayuda a ser aceptado por los bancos más grandes llámese el BCP en Continental, Interbank entonces **con ellos conseguimos nosotros un mayor rotación de créditos**.

Respuesta pregunta 5.

De 11:15 a 12:14

Precisamente lo que te dije hace un momento, cuándo tú tienes **productos de buena calidad** de **buenas marcas** el cliente siempre va a estar satisfecho, pero tenemos **promotoras la mayoría son licenciadas en enfermería** que le **hacen un seguimiento** cuándo entregamos el producto en todos los hospitales y **tenemos a los representantes en el sector privado** en distribuidores **visitando constantemente** la rotación de producto. Cuando un **producto es bueno inmediatamente tiene demanda** en el usuario y eso nosotros lo vamos comprobando porque vemos el usuario **vamos a los almacenes y vemos como va la rotación del producto**.

Respuesta pregunta 6.

De 12:28 a 13:51

Casi es un círculo lo que vamos a conversar, tú si tienes **buenos productos vas a mejorar tu rentabilidad** tu aceptación vas a **mejorar tu cartera de clientes** tienes que tener buenos productos para que esto que estamos conversando se cumpla, **productos de buena calidad nosotros los analizamos primero en laboratorio vemos que el producto cumpla con todas las necesidades de los clientes** como los hospitales entonces eso nos da a nosotros la facilidad de ingresar al petitorio que tienen todos los hospitales de Essalud, Minsa tienen un petitorio que tú tienes que **ingresar un producto para que sea analizado por los doctores, por las licenciadas por todo el que tenga que dar una opinión de la calidad del producto** si es aprobado ingresa al petitorio tu producto ya se te hace más fácil el poder competir para tu venta.

Respuesta pregunta 7.

De 14:19 a 15:10

Siempre estamos haciendo Simposios estamos haciendo capacitaciones al nivel dentro del hospital con doctores, con licenciadas, con tecnólogos os en una continua comunicación y promoviendo nuestros productos porque para nosotros puede ser el producto 100% de calidad pero alguien o algún técnico, algún doctor o alguna licenciada puede objetar algún problema y nosotros estamos siempre con los oídos abiertos para comunicarle al fabricante y ver como solucionar el problema.

Respuesta pregunta 8.

De 15:23 a 16:05

Es un 100%, nosotros trabajamos con productos, como les decía, vedet, hemos trabajado 3M, Teleflex, productos transnacionales que se venden en las mejores empresas del mundo, tú cuando vas con un producto de estas marcas se abren las puertas de los doctores y quieren escuchar qué novedades hay, qué avance de tecnología tienen estos productos para mejorar la recuperación del paciente.

Respuesta pregunta 9.

De 16:20 a 19:16

Sí, la tecnología te ayuda inmensamente, yo te diría que es casi un total, por ejemplo, tú agarras una de estas sondas que hemos tenido ahora para el auxilio de oxígeno en la pandemia porque no solamente es colocar el oxígeno hay que agarrar y ver que el oxígeno fluya con la fuerza que necesita el paciente, entonces eso ayuda a que tenga una recuperación más rápida, digamos que impida que tu saturación vaya bajando para que no complique tus pulmones, órganos de tu cuerpo y así puedas tener una recuperación más rápida. Hará menos de dos años hemos introducido el SAP como una herramienta para tener la comunicación dentro de toda la empresa, todos nuestros representantes y bueno también los empleados de oficina, todos tienen en su celular llámese correo, WhatsApp, tenemos Instagram todos tienen, ahorita se crean grupo de por decir, el hospital Rebagliati tiene un grupo dependiendo del producto puede ser en cirugía, gastro, entonces todo eso se

va agrupando y ahí intervienen los gerente comerciales, los supervisores, todos ellos están monitoreando de qué se trata la conversación, cuál es el reclamo de un cliente para actuar y solucionarlo de inmediato; problemas siempre va a haber pero el cliente cuándo ve que tú le resuelves el problema de inmediato se siente por satisfecho.

Entrevistado 2

Respuesta pregunta 1

De 2:03 a 7:50

Lo primero que yo creo que tiene que haber es bastante comunicación, la empresa que yo, mi empresa, en la empresa tenemos 6 trabajadores, es una empresa pequeña y siempre estamos en constante comunicación, es una tema muy importante siempre estoy conversando yo, puedo conversar con todos los empleados conversamos todos los días y nos reunimos también para saber cómo están, cómo se sienten, hay un tema de comunicación, dos promover la comunicación también entre ellos entre compañeros, por ejemplo hoy tuvimos una reunión, tengo dos vendedoras y hoy nos reunimos y estuvieron trabajando las dos estuvieron trabajando desde las 9 de mañana hasta medio día luego se fueron a refrigerio, regresaron 1:30, se juntaron y terminaron a las 6, y ¿por qué? Porque ellas no trabajan en una oficina, ellas trabajan desde casa, la empresa se creó justo cuándo empezó la pandemia en el mes de abril del 2020 entonces todo el trabajo empezó de manera remota y se sigue trabajando igual cada vendedora trabaja desde casa, una vez al mes o dos veces al mes yo tengo que reunir las para que haya una convivencia entre ellas para poder también intercambiar algunas ideas, se reúnen conmigo y hacemos una lluvia de ideas y ahí vamos viendo qué acciones tomar para poder mejorar las ventas, para ellas es tomar algunas acciones para mejorar las ventas pero para mi es, como dueño de la empresa, mejorar la comunicación entre ellas, lo otro que es muy importante y aprendí yo en una empresa dónde trabajé hace años atrás es en la capacitación no solo capacitación de producto porque yo las capacito en lo que son los productos ya que conozco el rubro y ellas no trabajaban en ventas anteriormente ninguna de las dos eran

vendedoras una estudió administración y la otra chica educación pero bueno, dada la necesidad en pandemia empezaron a trabajar conmigo y bueno se les vienen capacitando en lo que son productos y lo **otro que es un tema clave también es la capacitación para ella** pues no, la capacitación, ahorita una chica **empezó a estudiar la matriculamos en un curso de gestión comercial que empezó la semana pasada y la otra chica va a empezar a estudiar diseño** porque a una de las vendedoras le gusta mucho lo que es el diseño gráfico ella estudió educación, ella es docente pero le gusta mucho lo que es diseño entonces se le va a matricular también para que pueda estudiar también lo que le gusta, yo creo que es una manera, es una forma de poder motivarla en realidad más que todo eso. **Para motivarlos también tienen un incentivo**, cada vendedor tienen un incentivo, no solamente el vendedor, el que se encarga de redes sociales también tienen un incentivo todos, **todos tienen un incentivo en la empresa por llegar a un objetivo, por llegar a una cuota**, si bien es cierto gana una comisión adicional por llegar a un monto digamos 1000 soles pongamos de ejemplo, tú llegas a tus 1000 soles entonces tienes un incentivo de tanto, todos los meses al iniciar el mes a ellos se les presenta una diapositiva dónde están sus cuotas, las cuotas que tienen que tener y sus objetivos, llegando a sus objetivos tienen un incentivo igual que la persona que ve los diseños y redes sociales también por llegar a una cantidad de seguidores en la fanpage también tiene un incentivo entonces eso también es importante al final todo sale de las ventas, la una por llegar a una cuota la otra por llegar a una cantidad de seguidores, de likes o seguidores en la página web entonces también tiene un incentivo.

Respuesta pregunta 2

De 8:08 a 10:04

Lo primero lo más relevante, somos pocos y la mayoría son familia, tres son familia y la cuarta persona una chica que es mi vecina también es casi como mi familia porque vive al costado de mi departamento entonces **la responsabilidad**, lo que yo puedo resaltar de ella **es la responsabilidad** tanto de ellas como de las personas que hace el despacho, somos responsables, lo otro es que **son organizados, son organizados**, no he tenido problema con eso, **son muy organizados** y lo otro **el manejo de recursos** que es muy importante para mi en realidad es el manejo de

recursos, como te dije las vendedoras trabajan desde casa y no es como ir a una oficina, en una oficina tú tienes quizá aire acondicionado y tienes una laptop I5, I7, la empresa, si bien es cierto, tiene 2 años en el rubro pero de a poco vamos creciendo, y como te digo ellas **se adaptan y trabajan con lo que tiene la empresa ahorita**, más que todo el manejo de recursos **y el compromiso que tienen**, más que todo esos cuatro para mí son los más relevantes.

Respuesta pregunta 3.

De 10:25 a 14:06

Entramos a un tema financiero que es algo que, el tema financiero lo vengo aprendiendo en estos dos años y para mí lo primero es **identificar los ingresos, identificar cuánto ingresa de dinero**, lo segundo también es **identificar los gastos**, o sea, tener una **lista de ingresos**, lo otro **identificar todos los gastos que se hicieron durante el mes**, después de eso, al ver los ingresos y los gastos **tratar de reducir algunos gastos**, todo tiene que ver con eso, **tratar de reducir algunos gastos innecesarios** y algo muy importante que bueno que he aprendido en realidad en estos dos años es el **no mezclar el dinero de la empresa con lo personal** porque a veces uno se emociona tienes tu empresa, tú manejas las cuentas y a veces tienes una cuenta corriente y tienes tu cuenta personal y que es lo que hace el empresario y gracias a Dios no nos ha pasado pero si tengo amigos que les pasó en un momento es coger el dinero de la cuenta corriente para utilizarlo en algunos gastos personales, y al inicio me pasó pero gracias a Dios tuve **un buen asesoramiento** también por la contadora con la que estoy trabajando en este momento y bueno, ahora todo está separado estoy en planilla de la empresa ya un año entonces tengo un sueldo y vivo con mi sueldo y lo que ingresa a la empresa, el dinero que ingresa a la cuenta corriente no se toca, **lo otro que se está haciendo es invertir toda la utilidad**, la **ganancia que hay se invierte en comprar productos**, ahora gracias a Dios también **tenemos crédito con algunas empresas** entonces empezamos con compra y venta pero ahora **ya tenemos stock físico**, antes no teníamos stock, un cliente solicitaba un producto y salíamos, comprábamos y facturábamos ahora ya tenemos stock físico y **al tener un stock tú ya puedes manejar mayor margen** también entonces eso es lo principal creo yo para poder mejorar en las finanzas, saber

cuánto ingresa, saber cuánto son tus gastos, reducir los mayores gastos innecesarios e invertir todo lo que ingresa no chocar como se dice con el dinero de la empresa, algunas veces pasa, sucede, a muchos amigos les ha pasado y ya no están en el negocio.

Pregunta 4

De 15:40 a 20:15

Para mejorar la rentabilidad de la empresa, no creo, estoy seguro de que lo mejor es tener una buena logística y atención al cliente, para mi es muy importante esto, por experiencias que he tenido anteriormente en otros trabajos es muy importante tener una buena logística para poder cumplir con el cliente y una buena atención también, para llegar a esto tenemos que tener un personal capacitado entonces, la capacitación de los empleados es muy importante en este tema porque un vendedor capacitado te va a poder dar un buen servicio, una persona que haga el despacho, si está capacitado si sabe su trabajo también va a poder brindar un buen servicio y los clientes hoy en día trabajan con una empresa porque buscan un buen servicio no es muy relevante el tema del precio más importante es el buen servicio, entonces para mi tiene mucho que ver lo que es la rentabilidad con los clientes con las ventas, ahora ¿cómo podemos aumentar la rentabilidad? Es mejorando la atención al cliente, trabajar mucho en, ¿cómo empezamos nosotros?, captando nuevos clientes. Para que ustedes sepan yo trabajé en otra empresa hace tres años en un holding que es una distribuidora importadora de lo que son productos para acabados de construcción lo mismo en mi rubro, yo trabajaba en ventas y fui coordinador en esta empresa y tuve la jefatura del área comercial fui jefe comercial en esta empresa entonces aprendí algunas cosas en esta empresa también ¿no? y tienen mucho que ver, bueno, cuando yo inicio ésta empresa empecé a trabajar con algunos clientes que ya tenía, pero hoy en día ya habiendo pasado dos años de 100 clientes que yo atendía en la empresa anterior de 100 cliente ahora sólo atiende a 90 clientes, no disculpen, a 10, o sea, hemos perdido el 90% de los clientes ¿por qué?, por un tema de crédito, estos clientes trabajan con crédito con otras empresas también por precios, estos clientes trabajan con un precio menor, les dan mejores precios por que estas empresa son importadoras y entonces tienen

mejor precio. Entonces ¿qué es lo que hicimos en un inicio? Fue captar nuevos clientes, después de eso, después de 3 meses evaluar y trabajar en la recuperación de clientes, después de esto también implementamos un área de postventa para poder recuperar a estos clientes, ahora teniendo ya una cartera un número de clientes determinados lo que hacemos es tratar de mejorar el número de compras, si nos compraban 2 veces al mes que nos compren 3 o 4 veces al mes, si nos compraban 200 soles ahora nos están comprando entre 800 a 1000 soles, aumentar el número también, bueno, para mí es fundamental estos puntos que he tratado para poder aumentar la rentabilidad de una empresa quizás otras personas digan algo diferente pero para mí es muy importante esto.

Respuesta pregunta 5.

De 20:45 a 23:22

En un inicio, bueno, sí tiene mucho que ver con la anterior, el buen servicio, fundamental es el buen servicio, buen servicio nosotros le llamamos más que todo al despacho rápido, las respuestas rápidas, las ventas son presenciales, las ventas son por llamadas, por Facebook y muy importante son las respuestas, el personal sabe que tenemos que atender desde las 8 de la mañana lo primero que hacemos es responder a todos los clientes que nos escribieron por el Facebook, primero Facebook y luego WhatsApp, seguido las llamadas, tenemos que tener una respuesta rápida y seguido a esto no sólo la respuesta rápida en llamar al cliente, si ya se concreta una venta ya viene lo otro, el despacho, nosotros, si el cliente nos deposita hoy antes del mediodía despachamos hoy mismo, si un cliente nos llama a las 3 de la tarde y necesita un producto urgente entonces quizás se le pueda atender, hay clientes que nos han escrito a las 5 de la tarde y se le ha despachado el mismo día, entonces es muy importante el servicio, ahora si te deposita a las 3 o 4 de la tarde no se les puede atender el mismo día en un máximo de 24 hora, al día siguiente ya se está cumpliendo con el despacho del cliente, es muy importante el servicio, y lo otro es que el personal esté capacitado para brindarle un asesoramiento al cliente, el personal, más que todo, los vendedores tienen que conocer los productos para poderle brindar un buen servicio, a veces los clientes te piden algo pero no sabemos si es que, por ejemplo quieren una cerradura para una

puerta de metal y nosotros trabajamos con cerraduras para puertas de vidrio tenemos que tener otras opciones, **los vendedores tienen que saber y conocer bien nuestra línea u otra línea de productos especiales para poder atender o cubrir la necesidad de un cliente.**

Respuesta pregunta 6

De 23:38 a 27:13

Mejorar los ingresos por producto, acá vienen también, voy a poner un ejemplo puntual, el día de ayer nosotros lanzamos un producto nuevo que son paneles de PVC alveolar, este producto se vende quizás en el sector de carpinteros pero no hay mucho acá en el Perú, no he visto en mi rubro, ahora, lo hemos llevado al rubro vidriero y se ha promocionado el día de ayer, se hizo el lanzamiento, se promocionó y hoy hemos tenido varios clientes que nos han llamado y nos han consultado entonces se les ha explicado el beneficio de este producto nuevo y se les ha dado también un **beneficio adicional**, y se les está dando **un precio de introducción**, ahora, si tú compras este producto vas a obtener **gratis un muestrario**, se les va a enviar a todos los que están comprando, más que todo por el lanzamiento, eso es con este producto, y con el resto **brindar una solución**, algunos clientes piden una lámina pero no saben para qué utilizar esta lámina, una lámina de seguridad, entonces, esta lámina de seguridad se vende pero también se les envía una ficha técnica, **se les explica las propiedades de esta lámina**, para qué sirve, se le dice la verdad, alguna son más económicas pero por ser más económicas son más sencillas más simples, hay otras que cuestan más caro pero le va a durar más, el beneficio más que todo, **el beneficio de cada producto y algunas promociones que se sacan**. Nosotros sacamos algunas promociones lo que hace que aumenten las ventas en los productos, no porque saquemos una promoción quiere decir que vamos a bajar la rentabilidad todo lo contrario, si nosotros vendemos por ejemplo 10 láminas al mes sacando una promoción se van a vender entre 30 y 40 láminas, si bien es cierto que hay un margen de un 5% de descuento en las láminas, **pero la venta es mayor, por volumen es mayor**, nosotros ponemos: por la compra de 5 láminas a más llévate tal oferta.

Respuesta pregunta 7.

De 27:25 a 32:02

Sí o sí **el cliente va a esperar promociones**, nosotros ponemos promociones y así no haya un descuento en realidad muy grande, el **cliente al leer "promoción" u "oferta" se le activa algo en el cerebro** que en realidad ya están llamando, el nombre de oferta o promoción es muy importante en realidad jala a los clientes, algunos no te compran pero te llaman, no te compran ese producto pero para eso está **el vendedor ya trabaja en la venta cruzada**, si algún cliente llama por una oferta de lápiz para vidrio y en realidad no te sale comprando este producto, te sale comprando otro, te sale comprando una cerradura, te sale comprando no se un cortador para vidrio algunas otras cosas ya y el vendedor trabaja en la venta cruzada más que todo nosotros hacemos nuestras activaciones de nuestras ofertas para atraer clientes y sí pues, les enviamos el catálogo, felizmente tenemos una gama amplia de productos un portafolio amplio de productos algunos compran algunos no pero en otro momento **ya tenemos una base de datos, se capta clientes, ya tenemos una base de datos y después se les va llamando para ofrecer otras ofertas**, otros beneficios, eso es uno, **sí o sí va a llamar la oferta o promoción va a captar más clientes**, y **lo otro son las capacitaciones**, nosotros damos, **venimos trabajando en lo que es capacitación a los clientes**, siempre se les está capacitando en los productos ¿ya?, mi persona viaja, este mes, el mes pasado en junio estuve en provincia en Piura, Sullana en Tumbes y **se dio capacitación a dos empresas**, estuvimos en la selva en el mes de mayo también en Tarapoto en Moyobamba Chachapoyas y también se dio capacitación de algunos producto a estos clientes ¿ya? No solamente de productos **en algún momento se ha dado capacitación de lo que es servicio de postventa lo que es ventas al personal ¿ya? Eso más que todo, es una manera de fidelizar a los clientes brindándoles el soporte**. Ahora hay algo más también, **para llegar a esta fidelización de clientes también se les da un soporte de, con lo que tiene que ver con manejo de redes sociales**, los clientes en provincia no saben cómo vender por Facebook por internet y se les apoya, no tienen publicidad tampoco entonces se les trabaja con los flyers, se les ayuda con la página de Facebook también, se les hacen algunos diseños para que ellos

puedan pasar a sus clientes, nosotros hacemos alguna publicidad en la empresa y algunos clientes dicen “pero tú tienes tu publicidad con tu logo yo quiero, mejor sácale tu logo para yo ofrecer a mis clientes” yo le digo no te preocupes lo hacemos con el tuyo, pásame el arte de tu empresa y nosotros vamos a hacer la publicidad con tu logo, entonces hemos preparado videos, su foto de portada de Facebook, se les apoya con el tema de publicidad porque muchos clientes en provincia no saben mucho de marketing no trabajan con publicidad no trabajan con redes sociales, tienen una página de Facebook 15 años y tienen 400 seguidores entonces **se les está apoyando también con el manejo de redes sociales y eso es bueno fidelización es parte de.**

Respuesta pregunta 8

De 34:00 a 36:00

Yo lo asocio con un tema de innovación, yo lo estoy asociando más con un tema de innovación, en realidad sí, si bien es cierto en este rubro que es de acabados, pero más que todo trabajamos con productos para acabado en trabajos de vidrio y aluminio, o sea tienen que ver con el vidrio y aluminio, ventanas, mamparas, puertas, ahora, **tenemos productos innovadores también** ¿ya? Y si hablamos de tecnología hablemos por ejemplo en el rubro no hay este producto, no lo comercializan porque son otras empresas, más que todo empresas que venden productos digitales ¿ya? Trajimos para comercializar cerraduras Smart con las cuales tú puedes trabajarla con huella dactilar, con códigos, con una tarjeta o puedes bloquearlo o desbloquearlo por intermedio de un celular estés acá en Lima, estés en provincia o esté se en la China ese es un producto innovador que trajimos y si bien es cierto no se ha vendido mucho pero sí ha tenido aceptación con los clientes y hay muchos que están interesados y hay algunos que han tenido un proyecto y han comprado, son pocos en realidad, son pocos, porque son del rubro vidriero pero sí **yo creo que es muy importante el tema tecnológico para lo que es innovación,** yo lo veo más que todo como innovación, por ejemplo **innovar con algún producto nuevo.**

Respuesta pregunta 9

De 36:16 a 42:38

Desde un inicio **la tecnología nos está ayudando bastante**, anteriormente las ventas eran presenciales, cuando yo trabajé en otra empresa los vendedores trabajaban con trato directo al mostrador – cliente atención directa con el cliente y la otra fuerza de ventas era ventas externas que era visita a los clientes ventas de campo, entonces todo era así , las ventas en un mostrador como si estuvieras en una tienda y después ir y visitar a un cliente a su negocio a su empresa en su casa, empezó la pandemia y todos nos reventamos en realidad y nosotros trabajamos desde un inicio con lo que son redes sociales por internet, vendemos por Facebook, ahorita el 90% de los clientes captados son por redes sociales por la página de Facebook, ahora, también **trabajamos con un sistema de facturación** que no solamente es de facturación, porque bien nosotros podemos trabajar directo con SUNAT y SUNAT generar la factura pero no, nosotros trabajamos con un sistema, pagamos un sistema el cual nos permite a nosotros desde que empezamos con una compra, nosotros realizamos una compra, ingresamos el producto al sistema creamos un código, nosotros tenemos más de 1000 productos en el sistema y todo tienen un código, código descripción, ingresamos el código, ingresamos la descripción ingresamos el precio de venta ingresamos el precio de compra, ya está ingresado en el sistema, ahora, cuando realizamos la venta, si vas a hacer un descuento le puedes cambiar el precio de venta ¿no? Bajo autorización, con una autorización tú puedes cambiar el precio de venta aplicando un %, ahora, si tú ingresaste 10 productos al sistema y vendiste 2 el sistema de hecho que te va a restar estos 2 productos ¿no? Tú ingresas y digitas láminas te van a salir todas las láminas que tenemos en stock ¿no? Todo lo que vendemos en realidad, tenemos 20 tipos de láminas algunas tienen stock cero, stock cero, otras tienen, si yo compré 10 y vendí 2 entonces vamos a tener 8 en stock, puede haber un control, es más rápido, de hecho que después se hace un inventario, somos una empresa pequeña sí podemos hacer inventario pero es más rápido a que antes tú ibas a vender y tenía que ir alguien al almacén ver si había el producto, contar para poder vender, ahora no, **ya con este sistema nosotros podemos ingresar productos podemos vender y el mismo sistema nos va a arrojar el stock real en tiempo real, también con este sistema podemos nosotros hacer la facturación ¿ya?, si hay algún error, hacer**

la boletas, facturación, generar notas de crédito, hacer las guías de remisión, nos facilita todo en realidad, antes tú tenías que hacer facturas manuales y te demorabas mucho ¿no? Facturas manuales, ingresar, si es por medio de depósito ingresa depósitos, transferencias , pones el número de operación de la transferencia el número de operación del depósito entonces te facilita todo en realidad, el trabajo que se hacía antes, si tú te demorabas cinco minutos en ir al almacén ver si hay el producto, contar después venir llenar una factura manual ahora todo esto se hace en cuestión de segundos, yo ingreso al sistema en 5 segundos ya está abierto en 10 segundos más ya se hizo una cotización por ejemplo ¿no? Primero se hace la cotización, bueno, una vez validado el depósito yo lo valido, ya puedes simplemente ingresas al sistema ingresas a la cotización y conviertes la cotización en factura es algo rápido en realidad en este caso nos ayuda bastante este sistema que hemos implementado y que no es muy caro, es un sistema que está enlazado con la SUNAT es un sistema de facturación pero el sistema de facturación también tiene todo esto que, dentro del paquete está todo el tema de inventario, cotizaciones, y todo eso, nos permite crear códigos nuevos, la persona que se encarga de la factura, tengo una persona que se encarga de facturación y generar guías de remisión, facturas, boletas y esta persona es la que ingresa todos los productos al sistema, ingresa el producto, ingresa el precio también el precio de venta precio de compra, hay una sola persona que se encarga de hacer esto, no lo hago yo no lo hace el vendedor, hay una persona que se encarga de hacer este trabajo, entonces todo es más rápido, la tecnología te ayuda mucho en realidad, desde un inicio este sistema lo tenemos desde el primer día que empezamos a trabajar ¿no? Desde el primer día que empezamos a trabajar, no, desde el primer día que empezamos a trabajar nosotros ya teníamos este sistema, ya lo había trabajado antes en otra empresa en realidad y lo compramos, lo compramos porque tú sabes primero hay que, para formar una empresa tenemos que primero ir a la SUNAT al banco, la cuenta corriente y todo esto, pero del primer día que empezamos a facturar ya teníamos este sistema.

Entrevistado 3.

Respuesta pregunta 1

De 2:18 a 5:30

Ya, por ejemplo, como yo manejo más la parte comercial yo me he dado cuenta que desde hace un año yo he implementado todo lo que viene a ser comisiones y he podido ver el desenvolvimiento de cada personal, o sea, los que son competitivos un mejor desempeño, entonces, yo estoy ahorita poniendo comisiones, entonces yo creo que las comisiones deben manejarse un poco mejor porque yo me asesoré con una señorita que trabaja en XXXX y ella me comentó los esquemas de comisiones que ellos trabajan ¿no?, como ellos trabajan y más o menos yo lo establecí igual, entonces, yo les hago unas comisiones por ventas semanales y al final también le hago una comisión mensual, le pongo 3 escenarios, un escenario optimista, pesimista y el real que más o menos queremos, y la que logre el escenario top top le damos por ejemplo, una señorita se ganó hace 2 meses, más o menos para el día de la madre, se ganó su edredón, entonces, muy a parte de las comisiones semanales que se les da pues ¿no? Entonces ahorita vamos a plantear más o menos, bueno yo considero que eso ha funcionado como empresa, entonces vamos a implementar comisiones en el tema de los productos que nos dan mayor rentabilidad que viene a ser calzado y que viene a ser carteras y mochilas, otra cosa que considero que mejora el desempeño del personal es el tiempo de compañerismo que ellos tienen que tener ¿no? Y que obviamente no repercuta tanto que baje su productividad en el sentido de que como yo tengo tiendas abiertas en un horario establecido donde obviamente pago alquiler y todo eso necesito como que ver ese tiempo de compañerismo para que ellas puedan interactuar y puedan ¿cómo se llama? Mejorar su sociabilidad porque obviamente tengo vendedoras y no todas son mejores amigas, pero por un tema de coordinación necesito que ellas desarrollen ese tiempo de compañerismo entonces yo creo que eso mejoraría el desempeño de mi personal y que obviamente no sea tan costoso para la empresa, obviamente uno quiere un montón, pero el gasto del bolsillo tampoco de la empresa, ósea tiene que ser moderado. Otra cosa, nosotros tenemos, o estamos mejorando en un plan de pago por desempeño porque ahorita yo trabajo con profesionales ya ósea no sólo un poco, en la parte, trabajo con una señorita que es de ciencias de la comunicación y un joven que es de finanzas, entonces para ver el tema de comisión con ellos estoy viendo un plan de pago por desempeño entonces eso haría que mejore su desempeño creo yo, del personal.

Respuesta pregunta 2.

De 5:46 a 6:41

Algo que yo veo mucho es ¿cómo se llama? **La proactividad** porque ellos pueden tener sus funciones y sus tareas, pero xxxxxxxx **que nos ayuden un poco más de lo básico** que se le exige creo que ese es un aspecto en la parte personal que nos gusta ¿no? **Actitud positiva** repercute en las ventas eso repercute en las labores diarias que tienen que desempeñar y otra cosa también que nos gusta, bueno, personalmente me gusta **controlar que se inicie y que se termine todo lo que se le planteó** supongamos en las funciones que tiene que realizar pues no, que haya un inicio y un final de actividades.

Respuesta pregunta 3

De 6:55 a 8:21

Claro, por ejemplo, yo creo que **viendo todo lo que viene a ser el control interno** porque nosotros, bueno, ahorita somos una empresa que de manera general seremos unas 20 personas de manera directa ¿no? Entre la parte administrativa y la parte comercial, no tenemos elevados gastos, pero sí tratamos de que no nos **escapen ese tipo de gastos, no sé cómo decirlo, gastos humo o que gastos por ahí o que por ser una empresa familiar todos saquen ¿no?** De poquito a poquito, eso es algo que mis papás siempre nos plantearon que no debíamos hacer eso si no que nosotros ganamos nuestro sueldo y que **no se saca nada de las tiendas, no es que el hijo menor llegó acá y necesita para esto, necesita para el otro ¿no? No,** en ese aspecto nosotros tratamos de tener un control de gastos y también yo creo que en el caso de como **un proyecto futuro sí nos gustaría tener una persona que solamente se encargue del área financiera,** más que un contador alguien que realmente sepa leer números ¿no?, porque yo puedo ser bastante proactiva, pero uno necesita a alguien que **lea de manera mejor los resultados y en base a eso tomemos mejores decisiones** para que eso mejore las finanzas de la empresa.

Respuesta pregunta 4.

De 8:31 a 11:15

Ya, por ejemplo, yo creo, he, jalando un poco lo que antes dije, **saber interpretar los datos financieros ¿no?**, porque hay veces como empresa familiar no sabes dentro de toda nuestra cultura de flujo de caja, de estados financieros así bien marcados, o sea, por así decirlo, estrictamente hechos así mensualmente, si no que a veces lo hacemos por campañas o sea, tomamos un mayor control de estos datos pero más el día de la madre, el día del padre y diciembre, lo otro también **para mejorar todo lo referente a rentabilidad tendríamos que ver nuevos proyectos** ¿no?, eso va a mejorar nuestra rentabilidad, por ejemplo nosotros queríamos más allá de ser Aron puro cuero ser como una marca Aron y vender polos básicos para hombre, vender calzado de niño, como Aron Kids ¿no? entonces ver otro tipo de mercados pues no para **diversificar un poco más el negocio** y poder vender, por ejemplo, estábamos viendo vender gorras ¿no? Un poco más alineadas al estilo, no tanto estilo urbano, si no alineado a la personalidad de la marca y lo otro para ver la rentabilidad de la empresa creo que **aumentar el compromiso de los empleados** ¿no?, **porque las cabezas pueden querer no sé incrementar su ganancia al 50% al 40% y al final no lo sabe el empleado y no se pone la camiseta junto con la parte de arriba** entonces creo que también tendríamos que **aumentar el compromiso de los empleados** y **que todos sumemos** pues no y no solamente algunas partes. Ahorita nos manejamos con capital propio por este tema del COVID ¿no? Porque todavía estamos con este tema político, **estamos viendo todavía algunas como que inversiones en algunos productos en algunos mercados nuevos**, pero ahorita para no ahogarnos queremos hacerlo solamente con nuestro propio capital.

Respuesta pregunta 5.

De 11:27 a 13:51

Ya, por ejemplo, la satisfacción del cliente creo que, reduciendo los reclamos, e nosotros de manera general siempre **damos seguimiento a los reclamos de los clientes**, o sea que si lo trataron mal por la página web o lo trataron mal en tienda entonces **siempre tratamos de darle seguimiento**, lo que muchas veces hacemos es

cuando el cliente viene así un poco desesperado o enojado simplemente le **cambiamos el producto** ¿no? Porque hay veces el cliente nos trae un producto que lo utilizó un mes y que simplemente de repente por el mal uso que hizo entonces, no sé, se le arrugó y entonces como “que no mira esto era cuero y se vio así que no me gusta, **la garantía** que esto que el otro” entonces nosotros pasamos a hacer **el arreglo del producto sin costo** pero si el cliente va más allá de quejarse y **molestarse entonces lo que preferimos es simplemente hacer el cambio del producto** para bajar los humos pues no por toda esa sensación colérica que a veces el cliente viene y reclama entonces como que **no nos hacemos mucha bola por ejemplo trámites engorrosos** que “por favor habla con esta persona y esto” no, nosotros **tratamos de llevarlo un poco más rápido** entonces reducir los reclamos de los clientes. Lo otro también para satisfacción de los clientes nosotros estamos viendo justo hoy día tuvimos una reunión vamos a hacer como que un **programa de fidelización** porque tenemos clientes mayoristas que por ejemplo nos solicitan he por ejemplo, hace el día sábado estuve hablando con un cliente que nos dijo por ejemplo yo quiero vender su marca que yo tengo una tienda grande en Tingo María yo quiero vender su marca ¿qué beneficios me puedes dar a mi? Entonces como que al tener esa solicitud del cliente también sabemos que hay varios clientes mayoristas entonces por eso que nos hemos planteado hacer como que un programa de fidelización o sea como que **regalo por sus compras, descuentos de repente darles** estábamos viendo exhibidores para sus tiendas para que el cliente se sienta un poco mejor y otra cosa también tener **una política de descuentos con los mayoristas** pues no pero obviamente medurado ¿no?, tampoco descontar por descontar también se que puedo mal acostumbrar al cliente.

Respuesta pregunta 6

De 14:20 a 15:10

Claro yo creo que bueno **buscando nuevos mercados, nuevos clientes** viendo **otras categorías** ¿no? **Mejorando la calidad de mi producto porque de repente Aron cuero se ha segmentado más en un segmento B, C y D** ¿no? Entonces yo creo que **debería tener una categoría aun poco más premium para poder yo incrementar los ingresos** de mis productos o sea una gama un poco más amplia y también el **valor**

de la marca, yo creo que también necesitaríamos, por ejemplo, o lo que podría hacer es capacitarme con un especialista ¿no? De marca para que Aron pese un poco más a nivel comercial.

Respuesta pregunta 7

De 15:22 a 17:20

A ya, por ejemplo yo creo que lo que siempre hago personalmente son un feedback cada vez que realizamos alguna campaña y con el personal, siempre estamos abiertos a las críticas, entonces siempre hablamos con el personal qué cosa le dice el cliente que cosa que producto no teníamos por eso hace que de repente en Aron obviamente nosotros tercerizamos casi toda la productividad pero que tengamos casi todo lo que el cliente pide, entonces buscamos cada proveedor, si no lo tenemos buscamos, entonces por ejemplo, no vendíamos zapatos sí nos pedían, entonces lo que hemos hecho a raíz del COVID en esa época es buscar proveedores de calzado y hemos conseguido ¿no?, pero nosotros obviamente damos como que más seguimiento porque nosotros brindamos el cuero las plantas entonces yo creo que necesitamos hacer estrategias por cada canal por ejemplo el B to C el B to B porque vendemos también a empresas que nos compran a nosotros también y por medio de las ferias corporativas también, antes del COVID íbamos a empresas y lo que hacíamos era ofrecer nuestros productos y de ahí en el canal digital que se origina a raíz del COVID como que nos hemos dado cuenta de que ahorita sin invertir estamos generando ventas, sin meterle plata a las publicaciones, entonces invirtiendo generaríamos más todavía, entonces yo creo que debemos fijar diferentes estrategias por cada canal y también teniendo indicadores de gestión porque si tengo indicadores de gestión voy a saber que me funciona que no me funciona.

Respuesta pregunta 8.

De 17:38 a 19:05

Ya, por ejemplo en nuestro caso hay, bueno, hace poco se ha implementado cierto tipo de fraudes que supuestamente se pueden acercar con un aparato y simplemente como que te descuenta como que hay robos obviamente de tu tarjeta y cierto tipo de cosas, entonces hay una tecnología que se pone a los productos que viene a ser un material que va entre el cuero y la tela que viene a ser un protector contra ese tipo de fraude bueno nosotros estamos viendo que a futuro nuestros productos billeteras, correas, canguros, tengan este tipo de tecnología y obviamente **la tecnología va a mejorar mucho nuestro rubro**, otra cosa también son las billeteras inteligentes que son importadas, que yo las podría importar y traer de la India y de China eso también podría como mejorar la parte del rubro lo que viene a ser el cuero.

Respuesta pregunta 9.

De 19:20 a 21:25

Ya por ejemplo en ese caso ahorita nosotros hemos implementado un sistema a raíz que la SUNAT te ha dicho que todos los que vendan entre tanto y tanto tienen que tener factura electrónica entonces nosotros desde el año pasado ya **tenemos un sistema** pero nos hemos dado cuenta que ese sistema que es adquirido, o sea nosotros lo compramos formalmente es un sistema un poco deficiente porque al final tú como empresa tienes ciertas cosas básicas únicas que tú tienes y que obviamente un programa un sistema que te venden no calza **a menos que hagan un sistema para ti**, ahorita contamos con un sistema nos ha ayudado a hacer todo lo que es inventario lo que viene a ser que productos se venden más que productos se venden menos eso sí nos ayuda la tecnología en caso del sistema que le estamos aplicando pero **a futuro sí nos gustaría tener un sistema que simplemente cualquier avería cualquier no pasó la venta o no calza este producto acá entonces se llama al área correspondiente** ¿no? Eso sí nos gustaría tener un respaldo pero como área netamente de la empresa no como un sistema anual que nosotros tenemos, otra cosa también que sería la **implementación de tablets en las tiendas yo creo que eso también podría mejorar en tiempo real que productos tiene que color tiene, que tienda tiene, algo un poco más rápido**, el sistema puede estar en la tienda pero a veces hasta abrir hasta entrar o sea un poco que demora pero una

Tablet es más rápido y tener un CRM como empresa eso sí implica gastos un poco mayores inversiones mayores.

Entrevistado 4

Pregunta 1.

De 1:54 a 2:45

Lo podría mejorar aplicando estrategias de bono de reconocimiento con viajes por ejemplo se les da un viaje a Punta Sal, Cuzco, por ejemplo, todo pagado por la empresa. Es una manera de motivar al área de ventas, premiando al trabajador de año.

Pregunta 2.

De 2:58 a 3:39

En la empresa siempre buscamos una persona comprometida y que la función que cumple siempre sea beneficioso para el crecimiento de la empresa, más que todo aplicamos la capacitación al personal, siempre estamos en constante capacitación del personal para que brinda un mejor un mejor trabajo.

Pregunta 3.

De 3:58 a 11:45

Ahorita estamos aplicando el tema qué garantías hipotecarias, la empresa ha adquirido una oficina en Miraflores hace 4 meses y si a la oficina ahorita se ha hipotecado para garantías. Somos una empresa que trabaja con el estado y por el anteriormente no teníamos garantías y teníamos que dar una garantía líquida al banco para obtener una garantía, ahora hemos hipotecado la oficina y el estacionamiento como garantía para solo cartas fianza no para capital de trabajo. Está garantizado el bien de la empresa. Ahora cuando nosotros solicitamos una

garantía es porque hemos ganado una orden de compra que está respaldada por un número de SIAF, es el reconocimiento que hace el estado sobre una deuda.

El riesgo es mínimo, es por ello que buscamos nosotros comprar un bien y este bien ahora nos sirve como capital de trabajo. Es un bien propio y a la vez capital de trabajo.

Soy administrador de profesión y siempre he querido tener pasivos para transformarlos en activos, por ejemplo, oficinas, porque esto nos va a generar dinero. Siempre nos respaldamos con órdenes de compra con número SIAF que ya vienen con presupuesto definido, ahora, nosotros hemos aplicado una técnica de Buscar acreedores. Se buscan dos o tres acreedores que invierten su dinero en cierta orden de compra. Si hay una orden de compra de 4 millones los acreedores aportan un millón, medio millón y otro pone 300 mil, para esto se les hace saber el procedimiento respecto a esa venta, el final tiene una rentabilidad del 8%. Pero ellos trabajan con la garantía que su dinero está dentro de un presupuesto estatal y ganan más que el banco porque es 8% por compra. Se les entrega el número de SIAF al acreedor y ellos pueden hacerle seguimiento al pago, la empresa entra a solventar esa orden con un importe y trabajamos con 4 proveedores en una sola orden y con eso evitamos estar tocando la puerta a un banco, al banco lo reservamos para comprar bienes, porque cuantos más bienes tenga la empresa es mejor, nosotros no utilizamos el crédito Financiero para inversión, nosotros utilizamos el crédito financiero para comprar propiedades. Eso es hacer dinero sin capital.

Es una estrategia que utiliza Amazon la utiliza el BCP y varias empresas grandes la garantía de nosotros es que los acreedores están respaldados con el número deseado Cómo hacer el seguimiento del proceso desde su celular y luego regreso ingresan Alicia al aplicativo del MEF y cuando se vea que ya se pagó al día siguiente te vas hacer la devolución y la rentabilidad final queda para la empresa y sabes hacer negocios incluyendo beneficios para otras personas y así no padecemos de capital a veces una sola personas con 3 millones.

La rentabilidad es buena, algunas personas tienen miedo porque se ve mucho tema de lavado de dinero, pero nosotros tenemos el respaldo de la garantía, tenemos los bienes, órdenes de compra. tenemos 12 años en el mercado antes existía Massi

Medical y luego se sacó Carrasco Medical y las dos trabajan en paralelo, las dos son la misma empresa y podemos ganar licitaciones paralelas.

Pregunta 4.

De 12:05 a 13:38

Ahora nos hemos dedicado a sacar registro sanitario, podemos hacer la importación de los equipos que la entidad ya los conoce, podemos mejorar la rentabilidad sacando registro sanitario, nosotros trabajamos con el estado y el estado y el estado tiene especificaciones técnicas estandarizadas, nos hemos dedicado a sacar registro sanitario con esas especificaciones, ahora nosotros ya podemos importar los equipos. Las importaciones nos dejan una rentabilidad más alta que la compra local.

Las importaciones es la mejor rentabilidad, y buscar marcas que solo tú la puedas comercializar, por ejemplo, ahora estamos sacando registro sanitario de un accesorio que no hay en Perú, que no lo traen, pero ya se vendieron algunos equipos y estamos en el proceso de los registros para importar y ser exclusivos de ese producto.

Pregunta 5.

De 14:00 a 22:34

Nosotros vemos al cliente como el usuario final, porque nuestra empresa se dedica a ventas estatales. Cuando hacemos nuestras capacitaciones con el área usuaria, le damos un plus, el certificado de capacitación. Por ejemplo, se hace una reunión de capacitación y les entregamos un certificado que está certificado por la empresa y que está certificado por el Ministerio de Salud y que les va a valer a ellos para un próximo currículo o para un ascenso en el estado.

Aparte en las capacitaciones estamos llevando equipos de alta gama que las enfermeras, licenciadas o los médicos no los conocen, nosotros les hacemos llegar

como es el manejo del producto y ellos están contentos porque es un producto nuevo en el mercado.

Es una manera de motivar al cliente y que más adelante la reconozcan a la empresa y cuando vengan con algunas especificaciones técnicas y pregunten de quien es, digan, es de Carrasco Medical, ¡perfecto! Es una empresa que cumple. Por ejemplo, hemos vendido muchos en el MINSA y ahora nos reconocen porque no ha habido una empresa que haya vendido más bombas de infusión al estado porque el año pasado hemos vendido 1000 bombas de infusión mientras las empresas de la competencia, a pesar que tiene muchos años el mercado han vendido 200 y nosotros hemos vendido solo el año pasado 1000 bombas.

Esto pasó porque el año pasado salió una licitación de 1200 y nosotros lo revisamos con mi equipo y como parte de la investigación usamos la herramienta veritrade para ver cuantas bombas habían entrado ese año al Perú y nos dimos cuenta que el año pasado habían ingresado al Perú 1000 bombas, de las cuales nosotros habíamos vendido 400 al Minsa, y las condiciones de la licitación eran, tener la experiencia en el valor de ventas más la cantidad de productos que estabas ofertando obligatoriamente. Nosotros teníamos 400 bombas, entonces llamamos a las otras empresas que tenían stock y les compramos todas las unidades sin ganar el proceso, eso es el riesgo que se corre en una licitación, pero gracias a la investigación fuimos a la licitación y sabiendo que no existían más bombas en el mercado que las que teníamos y la de una competencia, nosotros nos fuimos al precio alto porque sabíamos que el Minsa lo necesitaba y lo compraría a cualquier precio. Por lo tanto, nosotros vendimos 1000 a S/10900 y la competencia vendió 200 a S/5600. Nuestra competencia dejó de facturar S/300,000 aproximadamente por no haber investigado.

Si eres empresario tienes los riesgos están todos los días.

Respuesta Pregunta 6.

De 23:18 a 24:17

Nosotros, cuando queremos aumentar un precio **siempre estamos evaluando a la competencia**, y **siempre manejamos un año más de garantía, instalaciones, mantenimiento preventivo, mantenimiento correctivo**. Por ejemplo, vendemos una marca alemana y las empresas dan un año de garantía y nosotros les damos 3 años de garantía, pero sabemos que es una máquina que no nos dará problemas en 3 años. Esa es una manera de darle un plus al cliente y a la venta.

Respuesta Pregunta 7.

De 24:34 a 25:27

El tema de stock, tener stock, ir observando el sistema de OSCE, una plataforma de compras del estado, ir observando que se está comparando más y ver la manera de como contactar con nuestros proveedores y trabajar con anticipación una pre orden y que ya los tengan listo para embarcarlo y enviarlo. **El tiempo de entrega siempre es importante, es una forma de nosotros de darle ese plus al cliente**, es **darle el producto rápido** y de esa manera nosotros crecer porque a más ventas más crecimiento.

Respuesta pregunta 8.

De 25:48 a 27:58

La tecnología influye bastante, yo pienso que es la principal. Porque en lo que es tecnología nosotros lo aplicamos para el contacto con los clientes extranjeros, **nosotros les compramos los equipos a las empresas extranjeras y ellos tienen herramientas que nos permiten a nosotros ver catálogos, especificaciones técnicas y ver lo último que han sacado en tecnología** y eso nos sirve para aplicarlo a nuestra empresa y poder ofrecer a nuestros clientes un mejor producto y eso nos lleva a estar un paso delante de la competencia.

Toda empresa en el área de ventas necesita la tecnología y la tecnología es muy buena sobre todo en el rubo médico. Por ejemplo, el año pasado estuvimos en una feria médica en Alemania, hubo muchas empresas en Perú que pagaron su entrada

y estuvieron virtualmente. Pagabas tu entrada, te paseabas por la feria, había consultas y personas que te atendían. La feria fue en Düsseldorf, una feria de equipamiento médico.

Respuesta pregunta 9.

De 28:09 a 19:16

Nosotros tenemos plataformas que le permiten al cliente verificar stock, por ejemplo, tenemos una plataforma que le dejamos al cliente en un USB, el cliente lo puede instalar y ver todos los productos y especificaciones y catálogos que tenemos, y se lo puede llevar a un médico, que él lo vea y le puedes descargar todo en ese momento, el catálogo, las especificaciones, incluso puede cerrar la venta en ese momento porque todos los productos están con catálogo y especificaciones técnicas.

Este sistema lo hizo un trabajador de la empresa y puedes almacenar 4500 productos con todas sus especificaciones técnicas y te da la opción de agregar más productos.

Para que alguien acceda a esa plataforma tiene que registrarse como distribuidor, y tiene acceso a nuestro sistema y llevar muchas veces nuestros productos solamente en un USB y cuando viajan a provincia pueden ir incluso sin laptop. Porque los médicos tienen su propia computadora.

Entrevistado 5.

Respuesta pregunta 1

De 2:17 a 2:40

Bueno el desempeño de las personas probablemente están enfocadas a cuando nosotros les ponemos metas y objetivos que sean medibles y alcanzables, y es mejor aún si detrás del cumplimiento de estas metas exista un bono económico detrás de ellos.

Respuesta pregunta 2

De 3:03 a 3:27

Bueno, los aspectos de las personas van a variar dependiendo en la posición en la que se encuentren en realidad ¿no?, porque no es lo mismo tener una persona de recursos humanos que un supervisor de operaciones ¿no? Las características personales y habilidades blandas que puedan tener las personas van a depender mucho de cada posición.

Respuesta pregunta 3

De 3:46 a 4:14

Bueno la sangre que inyecta a toda empresa pues es la venta ¿no? Es el ingreso de cada servicio nuevo obviamente **la parte financiera va a crecer en la medida que las ventas crezcan**, **pero sin descuidar la rentabilidad, importante que cada servicio que se ejecute dentro de la empresa tenga una rentabilidad al menos la promedio** que todos esperamos pues ¿no?

Respuesta pregunta 4

De 4:25 a 5:38

Bueno, mejorar la rentabilidad de un servicio para no hablar como la empresa en sí porque al mejorar la rentabilidad de todos los servicios automáticamente se mejora la rentabilidad de toda la empresa y es como lo que pasa en casa, **hay que aumentar los ingresos y bajar los gastos** ¿no? Y los gastos están en materiales, compra de materiales contratación de personal, en la medida que se separen ambos la rentabilidad se incrementa **sin descuidar la calidad obviamente**. Hay dos cosas, nosotros **negociamos con los proveedores compras en volumen** ¿no?, supongamos que me sale un contrato de que tengo que comprar, no sé, 500 metros de algún cable y compro 700 ¿no? Y me guardo los otros 200 para un negocio

futuro, y eso lo ayudamos también con el crédito que también nos ayuda justo con el flujo de caja de la empresa ¿no?

Respuesta pregunta 5

De 5:55 a 6:48

Uy, el cliente es todo un mundo, hay clientes que se contentan con poco y hay clientes que se contentan con mucho, entonces este **hay que ser muy empático** y **entender a cada uno de nuestros clientes** y **sobre todo que es lo que quieren porque algunos siempre quieren alquilo de más en la ejecución del trabajo** o algunos quieren que la calidad sea involuta ¿no? O sea **va a depender mucho de lo que entendamos ¿qué es lo que quiere el cliente?** ¿no? Y **darle justamente lo que él quiere**, la satisfacción en realidad es muy ambigua, por eso hay que entender al cliente, el cliente, **cuando hablo del cliente, no hablo de la empresa, hablo de la persona con la que estamos tratando**.

Respuesta pregunta 6.

De 7:05 a 7:39

Bueno, en el caso nuestro que son servicios **buscándole los adicionales**, **buscándoles siempre la venta adicional al servicio ya contratado** ¿no? Este claro, y esto debe estar sustentado ¿no? Porque no vaya a ser que pase como en el gobierno que le meten más adicionales a las obras y termina siendo, los adicionales, terminan siendo más costosos que la misma obra, sí, en el caso de servicios la única forma de aumentar la venta es “adicionales”.

Respuesta pregunta 7.

De 7:52 a 8:45

La fuerza de ventas, la motivación que les podamos dar a los vendedores. Las comisiones que sean altas y sean justas, y sobre todo el cómo el vendedor gana la comisión, en nuestro caso nosotros hemos creado un método en el cual el vendedor si bien es cierto es el que vende y consigue el servicio pero él no cobra su comisión apenas consigue la venta, supongamos que es un servicio, una obra que dura 3 meses nosotros le pagamos esa comisión prorrateada en los meses que dure la obra y contra cancelación, o sea, si en la primera valorización nos pagan entonces el vendedor también cobra su comisión y así sucesivamente ¿no?.

Respuesta pregunta 8.

De 9:04 a 9:42

Actualmente no estamos usando ningún sistema, estamos evaluando contratar un CRM, estamos justamente en evaluación y en estudio de esto, en realidad lo que queremos es un CRM que se amarre con un ERP pero yo creo que sería muy muy importante tenerlo cunado sobre todo cuando ya la venta ya no la hace una sola persona, en mi caso, cuando ya empezamos a tener más vendedores el CRM es lo mejor para controlar todo.

Respuesta pregunta 9.

De 9:57 a 10:38

Ahí estamos hablando del ERP, sí, definitivamente es algo que nosotros habíamos identificado que son dos cosas que queremos implementar, vamos a empezar por el ERP que es más importante en este momento puesto que la venta la maneja una sola persona, quien habla, este, pero tiene que estar este ERP tiene que tener su CRM que puedan hacer match en algún momento futuro y que sea escalable para que luego cuándo tengamos la necesidad del CRM podamos unirlos sin tanto problemas.

Entrevistado 6.

Respuesta pregunta 1.

De 3:09 a 4:05

En el tema del personal de la empresa tenemos lo que es la parte, habría que dividir en dos grupos pienso, la parte de ingeniería, la parte del staff que nosotros le llamamos y también la parte operativa ¿no? Que considero yo que tienen distintas formas de poder mejorar el desempeño, en el caso de la parte operativa es de repente con mayores incentivos ¿no? Económicos quizás y en el tema del staff podríamos ver el tema de capacitaciones de hacer que hagan su trabajo un poco este digamos más ligero con algún paquete, un software que les ayude a realizar el trabajo que desempeñan.

Respuesta pregunta 2.

De 4:20 a 5:10

En este caso, en ambos, digamos en ambas clasificaciones que le di inicialmente es el tema de que se comprometa en dar soluciones a los problemas que se presentan no que estén esperando digamos que se les dé la solución si no que busquen ellos otras alternativas y luego obviamente lo sometan a consulta para evitar cualquier error por ser muy proactivos, también ha llegado a ocurrir a veces que quieren dar la solución y terminamos empeorando las cosas, pero ese es uno de los valores que nosotros por lo menos tenemos bien definido qué lo que necesitamos del personal.

Respuesta pregunta 3.

De 5:25 a 6:57

En estas épocas hablar un poco del tema financiero es, es complicado ¿no? Nosotros venimos, bueno, antes de pandemia nomás ya teníamos algunos inconvenientes con el tema de las ventas, pero con pandemia nos fue peor ¿no?

Entonces ya en estos últimos meses ha mejorado un poco el tema y nos hemos estado viendo el tema del financiamiento, el tema financiero con los proveedores y también con los agentes financieros los bancos, entonces digamos que nos está yendo regular, ¿cómo poder mejorarlo? Básicamente viendo el tema de las cobranzas y regularizar un poco nuestros activos para poder tener el respaldo que es lo que nos pide el banco en realidad porque en flujo de caja como que estamos ahí bien pero a veces nos están pidiendo un poco más de respaldo, ya hemos hecho ampliación por ejemplo de capital social ¿no? También para tener mejor presentación en el sistema financiero y ya creo que ahora va más un tema de cómo le decía de regularizar activos y ver un poco más el tema del flujo.

Respuesta pregunta 4.

De 7:09 a 8:58

Ya, ahorita como está el mercado para obtener más rentabilidad está pasando y la estamos pensando en ampliar la base de ventas y disminuir el margen de utilidad más bien, o sea, que cómo global tengamos mayor rentabilidad, pero mensual digamos, pero este o por período, pero con más trabajo ¿no? Ese es un poco el tema, tanto como poner que antes mi rentabilidad era por decir algo 10% y querer que sea 15% está un poco complicado ¿no? porque el mercado está duro. En diversificación de productos ¿e? no tenemos ahorita la digamos la capacidad instalada para poder ver otros temas y el mercado en que nos movemos por lo menos también una de las limitaciones es el tema de la inversión en equipos el financiamiento, si bien es cierto nuestros proveedores nos lo dan, pero hay limitaciones más allá de nuestra capacidad tampoco podemos ampliar aun cuando podamos realizarlo ¿no?, esa es una de las cosas que a veces nos toca y en esos casos hemos una de las alternativas por ejemplo que se han manejado es poder pedirle al cliente que ellos inviertan directamente en el equipamiento que es el problema para nuestro caso cuando en realidad la maquinaria a implementar es muy costosa.

Respuesta pregunta 5.

De 9:14 a 10:20

Nuestros clientes básicamente son como industriales y usuario final, entonces, el usuario final es el más complicado de atender ¿no? Porque piden cosas que de repente no se pueden satisfacer por la misma naturaleza del servicio y en el caso del tema industrial ahí sí estamos digamos casi cumpliendo con todas las expectativas del cliente, no habría mucho que mejorar, ahora, ¿cómo lo hacemos?

Desde el tema de la implementación y la construcción de los proyectos ¿no? Ya vamos viendo el tema de lo que vaya a ocurrir, por ejemplo, para el tema del mantenimiento para el tema de las reparaciones dejar este, los espacios y la atención por parte nuestra tenemos un área que atiende los llamados una vez terminado ya el proyecto.

Respuesta pregunta 6.

De 10:37 a 11:28

Ahorita por servicio estamos viendo de poder implementar, le estamos poniendo un poco de fuerza, en uno de los servicios que vendemos que es el servicio de mantenimiento de equipos puesto que igual, por pandemia hemos perdido pues o sea las mismas empresas incluso han dejado de hacer mantenimiento a sus equipos porque no los están usando el home office ha hecho que las oficinas estén vacías y entonces ya no se preocupan tanto por el equipamiento, no sé si ocurre en otras áreas pero a nosotros nos ha pasado eso. Entonces ahorita estamos viendo estamos en ese trabajo de llamar nuevamente a las empresas volverles a ubicar para volver a ofrecerles los servicios.

Respuesta pregunta 7.

De 11:43 a 14:00

Empezar a hacer algo que normalmente no hacemos ee, en estos tiempos hemos estado trabajando básicamente con un tema de referencias ¿ya? Entonces los clientes que han ido viniendo han ido viniendo porque nos han referido no hemos

salido a buscarlos ¿no? Entonces nos falta ahí un poco mejorar en el tema de ventas ee, una de las acciones que se ha tomado bueno y le hemos puesto más énfasis ahora es con nuestros propios proveedores de equipamientos que nos recomienden ¿no? Entonces hemos firmado por lo menos tenemos firmado una alianza con un proveedor hace poco hace un par de meses, menos, menos, para ser como que, aliado de ellos, pero sin ser exclusivos, lo que pasa es que anteriormente incluso las marcas nos exigían exclusividad ¿no? Entonces hemos llegado a un acuerdo en el que no nos pidan exclusividad que yo pueda vender cualquier marca pero que me me en cualquier este proyecto que ellos tengan nos puedan referir y sí sí está dando algunos resultados estamos haciendo algunas cotizaciones, no hemos cerrado ventas todavía pero sí estamos recibiendo algunos referidos para poder cotizar. ¿Publicidad? No, eso es algo anecdótico, incluso mi página web estaba un poco abandonada, es otro tema que también estamos viendo de poder recuperar aunque creo que las redes sociales ahora están más fuertes que la página web, no hemos definido bien a dónde apuntarlo, y esto porque en realidad nuestro, nuestro mercado está yendo pues a constructoras a empresas grandes que no no sabemos pues si si ellos buscan realmente por Facebook, por Instagram o por otra red social o lo buscan por la página web, entonces la página web está en proceso de reconstrucción ahorita.

Respuesta pregunta 8.

De 14:17 a 17:22

Sí, tiene un alto impacto en realidad la tecnología sobre todo a nivel de también industrial digámoslo comercial como a nivel doméstico, a nivel doméstico e, a nivel doméstico, si bien la tecnología no ha cambiado mucho pero ahora se vuelve un poco más este exigente en que quieran operar sus equipos desde su celular por ejemplo ¿no? Entonces hay que nosotros también le pedimos lo mismo a las marcas, las marcas lo desarrollan ya tienen bastantes marcas tienen desarrollado esos sistemas y hay que hacer capacitaciones ¿no?, en nuestro caso para poder ver el tema de la tecnología, por otro lado, por otro lado ese sería a nivel usuario y a nivel ya comercial e industrial lo que tenemos es el tema de la comunicación remota de los sistemas para su estado con mantenimiento, con operación, e, en ese campo

están avanzando bastante lo que son las agencias bancarias por lo menos **clientes nuestros también que estamos haciendo algunas instalaciones y sí están invirtiendo en la tecnología ¿ya? Con controles centralizados para la operación de equipos, eso es en tema de control y automatización**, ahora, la tecnología como desarrollo de equipamiento también tiene bastante importancia puesto que cada vez vienen equipos más eficientes ¿no? Entonces antes teníamos equipos que se controlaban o se prendía o se apagaban y ahora tenemos equipos que van dando lo que tú necesitas, no son e, digamos totalmente on off, ahora, en ese campo hay un inconveniente con los clientes puesto que los clientes quieren algo, lo más barato digamos entonces, tener más tecnología en nuestro caso significa que tiene un costo mayor, y a veces mucho mayor ¿no?, lamentablemente en el mercado la el se mueve más o menos de esta forma el cliente nuestro el que va a comprar el equipamiento ¿no? Se preocupa mucho por la inversión inicial o el CAPEX ¿no? Y el cliente no está ni enterado de qué va a venir después, como no hay una unión entre el que va a comprar y el que va a operar entonces el que compra “compra” lo más barato y el que opera ya se encarga de pagar los recibos altos que vienen posteriormente ese es el tema, entonces la tecnología si bien existe a veces no la podemos aprovechar por ese tema, porque si yo cotizo ofrezco un equipo con mucha tecnología pues lo más seguro es que no pueda vender.

Respuesta pregunta 9.

De 17:34 a 19:24

¡Ah!, en la gestión, ya, nosotros tenemos trabajando por lo menos, a ver, **nosotros tenemos trabajando un tema de un ERP o un mini ERP digamos que nos ayuda a gestionar un poco el tema contable, el tema logístico para tener nuestros estados por lo menos nuestros estados al así digamos casi casi digamos en tiempo real** obviamente si es que suben si es que todos cumplen su trabajo y suben la información ¿no? Si por ahí va la pregunta. Y si es por el tema de manufactura nosotros ahorita no tenemos mayor tecnología de punta en nuestros talleres pero sí hay un proyecto hay un presupuesto para poder implementar en la fabricación de los accesorios que nosotros este comercializamos, no se ha llegado a ejecutar hasta ahora porque no hemos llegado a cubrir digamos según nuestra proyección la

demanda de los productos que vayamos a vender, entonces cuando hicimos el estudio de traer la línea de producción no llegaba a cubrir el costo ¿no? Se iba a tener mucho tiempo parado la línea entonces no justificaba traerlo íbamos a estar después un poco complicados para para hacer los pagos por eso nos hemos detenido un poco y más ahora la situación actual con esta coyuntura no nos ha permitido revisar nuevamente esas opciones.

Entrevistado 7.

Pregunta 1.

De 3:18 a 5:29

Para mejorar el desempeño del personal que tengo. Indicar dos cosas: **La motivación y la capacitación.**

Porque me he dado cuenta que mi personal necesita motivarse, **una de las formas de motivarse en la capacitación**, porque he tenido la experiencia que **el personal ha tenido mejor desempeño, un trabajo y comportamiento más adecuado y compromiso cuándo hemos invertido en él**, los hemos motivado o los hemos enviado hacer algún curso, aunque sea pequeño, que **ha hecho que mejore su desempeño.**

Otro punto importante también es la **parte económica** porque vemos que con el tiempo mientras el personal va mejorando y desempeñándose de parte nuestra hay un compromiso con ellos. Cuando lo hemos descuidado, ellos han optado por otro tipo de trabajo y me lo han manifestado, es importante motivarlos decirles buen trabajo está perfecto, pero eso tiene que ir de la mano con el salario con el dinero.

Pregunta 2.

De 5:52 a 7:30

Para el desempeño de la empresa definitivamente tiene que ver con **los conocimientos técnicos, conocimientos administrativos y de criterio.** Hemos

encontrado personas que no tienen mucho criterio y que preguntan cosas evidentes, por eso para mí, **lo importante en el desempeño es el conocimiento, el criterio y el compromiso**. Compromiso de realizar los trabajos de la empresa. Porque en nuestro rubro que nos dedicamos al servicio debemos atender a algún cliente, una obra, una casa o edificio en construcción. **El compromiso es cuidar el prestigio del JNV Ingenieros**.

Nos hemos encontrado con personas que pueden tener mucha experiencia, pero que no se han comportado a altura con alguna obra o con algún cliente, o que no querían hacer trabajos extras que algunas veces se requiere.

Por eso para mí. **Lo más relevante para mí es el conocimiento el criterio o sentido común la toma de decisiones y el compromiso**.

Pregunta 3.

De 7:51 a 9:33

Las finanzas de la empresa yo creo que podría mejorar. En este tiempo, nos hemos visto un poquito complicado con las finanzas, creo que **se debe mejorar la cobranza**, **las cobranzas son algo crítico porque en algún momento tuvimos algún descuido en hacer seguimiento a estas cobranzas**. Y con esa experiencia, ahora yo podría decir que hay que cuidar eso, hay que cuidar el seguimiento de las cobranzas a los clientes porque cuando nosotros hacemos trabajos, muchas veces, hacemos trabajos sin ningún adelanto, pero siempre hay que darles un seguimiento adecuado a estas cobranzas para que el flujo de dinero no se vea mermado.

Nosotros estamos tratando de mejorar eso porque se nos ha complicado, esto **también tiene que ver con el crédito a los bancos** y allí si nosotros estamos cumpliendo, también estamos cumpliendo con reactiva, este crédito que no ha sido del todo bueno para nosotros y no ha sido de mucho provecho, pero estamos tratando de cumplir con los bancos para no tener problemas con los bancos. Tenemos que ser responsables con las finanzas en estas dos áreas que indico.

Pregunta 4.

De 09:47 a 11:31

La rentabilidad pues es importante, para nosotros **implementar algunos controles para mejorar justamente la rentabilidad**. Por ejemplo, **hay cosas en las que no tenemos el control, como en las horas hombre, en los recursos y materiales**.

Nosotros usamos mucho el fierro, las planchas galvanizadas, tuberías de cobre, para los sistemas de aire acondicionado y muchas veces no tenemos un buen control y eso genera que nuestra rentabilidad se reduzca y no sea muy buena.

También podemos mejorar la rentabilidad con tecnología, implementando tecnología. Porque nos falta, la mayoría de las máquinas que tenemos, las tenemos en forma manual, implementando algunas máquinas adicionales con tecnología vamos a poder tener una mayor rentabilidad porque podemos reducir horas hombre y darle un mejor servicio más rápido al cliente con fabricaciones e instalaciones.

Creo que podemos mejorar implementando tecnología y teniendo un buen control de los recursos.

Pregunta 5.

De 11:55 a 13:24

Bueno la satisfacción del cliente. Yo he tenido la experiencia en este tiempo que vivo el día a día con la relación al cliente. Los clientes quieren que uno le dé la mejor solución posible, incluso nosotros podemos venderle o implementar un proyecto con un sistema definitivo, pero **si el cliente ve que nosotros le podemos dar un plus el cliente queda muy satisfecho**. Además, que los trabajos se hagan bien incluso podemos tener errores, pero **el cliente le da mucho valor que a pesar de los errores que se puedan tener, tenemos la aptitud de corregirlo y corregirlo hasta el final**, siempre sincerándonos con el cliente y comentándole lo que ha pasado. **Sin esconder ningún vicio oculto o algo por el estilo**. **Siempre con el cliente con la verdad** y tratando de mejorar y darle un valor agregado a lo que podamos vender. Cumpliendo con los trabajos que ellos requieren.

Respuesta Pregunta 6.

De 13:38 a 14:53

Yo creo que ahí tiene que ver con la **innovación**, porque para poder mejorar los ingresos, por ejemplo. Queremos hacer esto, **buscar nuevos nichos de mercado**, ahora nos hemos dedicado casi en un 90% al mercado multifamiliar, edificios multifamiliares y proyectos de ese tipo. **Lo que queremos también es buscar otro tipo de cliente**, sobre todo en **la parte de Industria, dónde los sistemas son un poquito más especializados, pero por eso mismo, ellos pagan mucho más**, por eso, ofreciendo estos este tipo de servicios o un poco más especializados, que en algún momento lo hicimos, pero al tener más demanda de los edificios multifamiliares por tener mayor demanda y nos enfocamos en el 90% en ese rubro. Para mejorar nuestros ingresos debemos buscar ese nuevo nicho de mercado.

Respuesta Pregunta 7.

De 15:12 a 16:23

Ahora que la competencia está más complicada, más fuerte y que incluso los márgenes se han reducido gracias a esta competencia. Para incrementar las ventas podríamos tener acciones cómo, **ir a visitar a los clientes, ir a buscar al cliente, ir a ofrecer nuestros servicios**, eso es lo que decía anteriormente, ir a estos nuevos nichos de mercado de las empresas industriales. Creo que es una de las principales acciones que deberíamos tomar en nuestra empresa para abrir un poco más nuestro campo de acción que en ese tiempo ha venido centrándose en los edificios multifamiliares. **Yo creo que debemos ir a buscar a este otro tipo de cliente y tocar su puerta**. Porque si no nos conocen no nos pueden contratar. **Esta es una acción principal, la búsqueda del cliente de este nuevo rubro.**

Respuesta pregunta 8.

De 16:47 a 18:08

Yo creo que influye bastante, porque los productos que nosotros comercializamos son de dos tipos: por un lado productos como materiales concretos que implican la instalación de ductos materiales ventilador y la tecnología nos va ayudar a fabricar más rápido, los ductos especializados y justamente estamos trabajando en ese sentido porque vamos a crear algunas máquinas automáticas que nos van a generar mayor productividad, definitivamente va a ayudarnos esta mejora en la tecnología que tenemos. El otro es el servicio, ofrecemos los servicios es la ingeniería, que es un poco abstracta, en este caso queremos adquirir un software especializado para poder desarrollar los proyectos de ingeniería a los cuales estamos ingresando a desarrollar como diseño de sistemas simulaciones y que la tecnología nos va ayudar a mejorar nuestros productos y ampliar nuestro campo de acción.

Respuesta pregunta 9.

De 18:27 a 19:57

Respecto a la gestión Este es un punto débil que nosotros tenemos por qué actualmente estamos revisando adquirir software para este tipo de procesos gestión administrativa, gestión de contabilidad, gestión de recursos humanos y sabemos que esto nos va ayudar. Considero que sí, que la tecnología nos ayudaría mucho para poder tener en tiempo real un inventario, un presupuesto y saber dónde se nos ha ido el presupuesto por encima de lo proyectado. Definitivamente si, la tecnología nos va ayudar y espero poder implementarlo en un corto y mediano plazo.

Actualmente hemos visto algunos softwares, pero vamos a tener que revisar bien el eso, el SAP es el más completo que podemos tener, es un poco caro, pero sé que nos va ayudar mucho definitivamente.

ANEXO N°3 Opinión de expertos

Dra. Isabel Menacho Vargas.

Guía de entrevista: CATEGORÍA PLAN ESTRATÉGICO

N°	Subcategorías	Sugerencias
Subcategoría Recursos Humanos		
1	¿Cómo podría mejorar el desempeño del personal de su empresa?	Ninguna, es adecuado
2	¿Describa que aspectos de su personal considera más relevantes para el desempeño de su empresa?	Ninguna, es adecuado
Subcategoría Financiera		
3	¿Cómo podría mejorar las finanzas de su empresa?	Ninguna, es adecuado
4	¿Cómo mejoraría la rentabilidad de su empresa?	Ninguna, es adecuado
Subcategoría Comercial		
5	¿Cómo podría mejorar la satisfacción del cliente?	Ninguna, es adecuado
6	¿Cómo podría mejorar los ingresos por producto o servicio?	Ninguna, es adecuado
7	¿Qué acciones considera usted relevantes para incrementar las ventas en su empresa?	Ninguna, es adecuado
Subcategoría tecnológica		
8	¿Cómo influye la tecnología en los productos que comercializa?	Ninguna, es adecuado
9	¿Cómo podría la tecnología ayudar a su empresa a mejorar su gestión?	¿Cómo la tecnología mejora la gestión de la empresa?

APRECIACION DE LA GUIA DE ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador Dr./ Mg.: Dra. Isabel Menacho Vargas
DNI: 09968395

Especialidad del validador: Dra. En Administración de la Educación

10 de junio de 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Mg. Tulio César Espinoza Coronado

Guía de entrevista: CATEGORÍA PLAN ESTRATÉGICO

N°	Subcategorías	Sugerencias
Subcategoría Recursos Humanos		
1	¿Cómo podría mejorar el desempeño del personal de su empresa?	
2	¿Describa que aspectos de su personal considera más relevantes para el desempeño de su empresa?	
Subcategoría Financiera		
3	¿Cómo podría mejorar las finanzas de su empresa?	
4	¿Cómo mejoraría la rentabilidad de su empresa?	
Subcategoría Comercial		
5	¿Cómo podría mejorar la satisfacción del cliente?	
6	¿Cómo podría mejorar los ingresos por producto o servicio?	
7	¿Qué acciones considera usted relevantes para incrementar las ventas en su empresa?	
Subcategoría tecnológica		
8	¿Cómo influye la tecnología en los productos que comercializa?	
9	¿Cómo podría la tecnología ayudar a su empresa a mejorar su gestión?	

APRECIACION DE LA GUIA DE ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Objetivo y oportuno. Demuestra idoneidad y entendimiento de lo ocurrido en el proceso de satisfacer la necesidad seleccionada. Debe producir resultados consistentes y coherentes.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir
 No aplicable

Apellidos y nombres
 del juez validador. Mg.: TULLIO CÉSAR ESPINOZA CORONADO

DNI: 25836080

Especialidad del validador: Gestión Estratégica Empresarial – Gestión Pública

Funcionario Supervisor en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT

06 de Junio del 2022

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



Tulio César Espinoza Coronado
 Gestión Estratégica Empresarial

Dr. Luis Fernando Peredo.

Guía de entrevista: CATEGORÍA PLAN ESTRATÉGICO

N°	Subcategorías	Sugerencias
Subcategoría Recursos Humanos		
1	¿Cómo podría mejorar el desempeño del personal de su empresa?	
2	¿Describa que aspectos de su personal considera más relevantes para el desempeño de su empresa?	
Subcategoría Financiera		
3	¿Cómo podría mejorar las finanzas de su empresa?	
4	¿Cómo mejoraría la rentabilidad de su empresa?	
Subcategoría Comercial		
5	¿Cómo podría mejorar la satisfacción del cliente?	
6	¿Cómo podría mejorar los ingresos por producto o servicio?	
7	¿Qué acciones considera usted relevantes para incrementar las ventas en su empresa?	
Subcategoría tecnológica		
8	¿Cómo influye la tecnología en los productos que comercializa?	
9	¿Cómo podría la tecnología ayudar a su empresa a mejorar su gestión?	

APRECIACION DE LA GUIA DE ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia) Hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir []
No aplicable []

Apellidos y nombres
del juez validador. Dr.:

Luis Fernando Peredo Rojas

Cédula de Extranjería:000945199

Especialidad del validador: Planificación de Empresas.

7 de junio del 2022

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



Luis Fernando Peredo Rojas
Planificación de Empresas