

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
DISTRIBUCIONES Y ALMACENES ARRUÉ S.A.C**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

MANUEL JOSE SIADEN HERNANDEZ

ASESORA

MG. LINDA MARITA CRUZ PUPUCHE

Chiclayo, 2019

DEDICATORIA

A Dios, por brindarme salud y los medios necesarios para poder culminar con éxito mi carrera universitaria.

A mi madre quién es mi mayor motivación para salir adelante, ya que siempre me ha acompañado en los buenos y malos momentos. Ella es la persona más importante de mi vida, un ser incondicional que nunca ha dejado de estar a mi lado, acompañándome en cada paso que he dado a lo largo de mi carrera profesional, es por eso que le dedico este proyecto de tesis y le doy las gracias por su amor y dedicación que solo ella puede dar.

A mi hermana Yuliana y sobrino Mathias quienes son personas muy amadas y apreciadas por mí, muchas gracias por haberme apoyado desde siempre, cada logro que alcance será por ustedes también.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, por haberme brindado sus instalaciones y servicios de calidad que ayudaron a formarme como persona y profesional.

A todos los profesores que me enseñaron a lo largo de los 5 años de carrera. Les agradezco las enseñanzas que siempre me han brindado al transmitir sus experiencias, que generaron en mí, un mayor conocimiento sobre la vida académica y profesional.

Agradezco también a mi asesora, la Lic. Linda Marita Cruz Pupuche, por su tiempo, dedicación y disponibilidad para brindarme su asesoría en el momento oportuno, muchas gracias por ser parte fundamental de este proyecto de tesis.

RESUMEN

Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C. es una empresa distribuidora de productos y envases plásticos. La empresa atiende principalmente al mercado Moshoqueque, en donde debido a su gran extensión le ha permitido obtener un margen de ventas favorable a lo largo de los años. Actualmente la distribuidora tiene la necesidad de crecer y para esto se debe plantear formular una visión estratégica que le permita una mejor organización, mediante la elaboración de objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como también buscar incrementar su participación en el mercado nacional para obtener más ventas, debido a que el resto de mercados existentes en la región no generan los ingresos suficientes. En la presente tesis se utilizó el modelo propuesto por Fernando D'Alessio, en donde mediante la realización de las matrices la estrategia más conveniente fue la de "Creación de una sucursal en la ciudad de Tarapoto", la cual permitiría a la empresa aprovechar la demanda insatisfecha en dicha ciudad y expandir su mercado a nivel nacional. Para la creación de la sucursal, se necesitarán de recursos tangibles y humanos que logren poner en marcha el funcionamiento del nuevo local. Se establecieron políticas para los colaboradores, permitiendo así un mejor control en los procesos. En cuanto a la evaluación y control, se creyó conveniente utilizar el Balanced Score Card, que va a permitir enlazar estrategias y objetivos clave según desempeño y resultados a través de 4 áreas críticas de la empresa (Financiero, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje).

Palabras Clave: Estrategias, Objetivos, Plan Estratégico.

Clasificaciones JEL: M1 Administración de negocios y M19 Otro

ABSTRACT

Distributions and Distributions and Warehouses Arrué S.A.C. is a company that distributes plastic products and packaging. The company mainly serves the Moshoqueque market, where due to its large size it has allowed it to obtain a favorable sales margin over the years. Currently the distributor has the need to grow and for this it must consider formulating a strategic vision that allows a better organization, through the development of short, medium and long term objectives, as well as seeking to increase its participation in the national market to obtain more sales, due to the fact that the rest of the existing markets in the region do not generate enough income. In the present thesis the model proposed by Fernando D'Alessio was used, where by means of the matrices the most convenient strategy was the "Creation of a branch in the city of Tarapoto", which would allow the company to take advantage of the unmet demand in said city and expand its market nationwide. For the creation of the branch, tangible and human resources will be needed to start up the operation of the new premises. Policies were established for the collaborators, thus allowing a better control in the processes. Regarding the evaluation and control, it was considered convenient to use the Balanced Score Card, which will allow linking key strategies and objectives according to performance and results through 4 critical areas of the company (Financial, Customer, Internal Processes, Learning).

Keywords: Strategies, Objectives, Strategic Plan.

JEL classifications: M1 Business administration and M19 Other

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO	12
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	12
2.2. BASES TEÓRICO – CIENTÍFICAS	14
2.2.1. Definición de planificación estratégica.....	15
2.2.2. Etapas en el proceso de la elaboración del plan estratégico	15
2.2.3. Importancia de la planeación	23
2.2.4. Necesidad de una planificación estratégica	23
2.2.5. Herramientas para la generación y selección de estrategias	24
III. METODOLOGÍA	31
3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	31
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	31
3.3. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO.....	31
3.4. CRITERIOS DE SELECCIÓN	32
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	33
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	34
3.7. PROCEDIMIENTOS	35
3.8. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS	35
3.9. CONSIDERACIONES ÉTICAS	36
3.10. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	37
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	39
4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	39
4.1.1. Resultados de las Entrevistas	39
4.1.2. Análisis amofhit (análisis interno de la empresa).....	42
4.1.3. Análisis peste	52
4.1.4. Cinco fuerzas competitivas de porter.....	58
4.1.5. Misión y visión	59
4.2. ELABORACIÓN DE MATRICES.....	60
4.2.1. Análisis foda	60
4.2.2. Matriz de evaluación de factores externos (mefe).....	62
4.2.3. Matriz de evaluación de factores internos (mefi)	63
4.2.4. Matriz foda.....	65
4.2.5. Matriz ie.....	67
4.2.6. Matriz peyea.....	69
4.2.7. Matriz de la estrategia principal.....	73
4.2.8. Matriz de decisión estratégica.....	75
4.2.9. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico.....	78

V. PROPUESTA	81
5.1. RECURSOS NECESARIOS	82
5.1.1. Recursos tangibles	82
5.1.2. Personal.....	84
5.1.3. Tecnológico.....	87
5.2. POLÍTICAS.....	96
5.3. PERFILES DE LIDERAZGO	98
5.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	98
5.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA SUCURSAL	99
5.6. CULTURA ORGANIZACIONAL	99
5.7. PROYECTOS.....	100
5.7. BALANCED SCORE CARD	113
5.7.1. Mapa estratégico.....	113
5.7.2. Cuadro de mando integral.....	115
5.7.3. Semaforización	118
5.7.4. Plan de acción	121
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	124
6.1. CONCLUSIONES.....	124
6.2. RECOMENDACIONES	125
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126
VII. ANEXOS	128

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	33
TABLA 2. MATRIZ DE CONSISTENCIA	37
TABLA 3. HISTÓRICO DE VENTAS	49
TABLA 4. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES Y ALMACENES ARRUÉ S.A.C.	61
TABLA 5. MATRIZ EFE DE LA EMPRESA	62
TABLA 6. MATRIZ EFI DE LA EMPRESA	64
TABLA 7. MATRIZ FODA DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES Y ALMACENES ARRUÉ S.A.C.	65
TABLA 8. VALORACIÓN OBTENIDA DE LAS MATRICES EFE Y EFI.....	67
TABLA 9. ESTRATEGIAS A DESARROLLAR SEGÚN EL CUADRANTE DE UBICACIÓN DE LA EMPRESA.	68
TABLA 10. FACTORES QUE CONSTITUYEN LAS VARIABLES DE LOS EJES DE LA MATRIZ PEYEA.	69
TABLA 11. CALIFICACIÓN DE LAS VARIABLES PERTENECIENTES A LA EMPRESA.	70
TABLA 12. CÁLCULO DE LA MATRIZ PEYEA.....	71
TABLA 13. MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA	75
TABLA 14. POSIBLES ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR EN LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO	77
TABLA 15. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES Y ALMACENES ARRUÉ S.A.C.....	78
TABLA 16. RECURSOS TANGIBLES NECESARIOS PARA LA SUCURSAL	82
TABLA 17. PERSONAL NECESARIO PARA LA APERTURA DE LA SUCURSAL.....	84
TABLA 18. PRECIO DE VENTA DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA EN CHICLAYO Y TARAPOTO.....	103
TABLA 19. INVERSIÓN PARA LA SUCURSAL	113
TABLA 20. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE DISTRIBUCIONES Y ALMACENES ARRUÉ S.A.C.	116
TABLA 21. CUADRO DE SEMAFORIZACIÓN PARA EL AÑO 2019.....	119
TABLA 22. PLAN DE ACCIÓN	121

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ETAPAS DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO.....	16
FIGURA 2. ESCENARIO CONVENCIONAL.....	17
FIGURA 3. MATRIZ FODA.....	24
FIGURA 4. MATRIZ PEYEA.....	25
FIGURA 5. MATRIZ IE.....	26
FIGURA 6. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	27
FIGURA 7. MATRIZ DE DECISIÓN.....	28
FIGURA 8. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)	29
FIGURA 9. ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA.	40
FIGURA 10. ENTREVISTA REALIZADA A LA JEFA DE VENTAS DE LA EMPRESA	41
FIGURA 11. ENTREVISTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA.....	42
FIGURA 12. ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA.	43
FIGURA 13. REPORTE DE DEUDAS DEL GERENTE.....	44
FIGURA 14. INDUSTRIA DEL PLÁSTICO, UNA CADENA PRODUCTIVA	52
FIGURA 15. PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE DEMANDANTES DE PRODUCTOS PLÁSTICOS	54
FIGURA 16. CONSUMO DE PLÁSTICOS POR HABITANTES EN LATINOAMÉRICA	55
FIGURA 17. UBICACIÓN DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES Y ALMACENES ARRUÉ S.A.C. EN LA MATRIZ IE.	67
FIGURA 18. MATRIZ PEYEA DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES ARRUÉ S.A.C. .	72
FIGURA 19. ESTRATEGIAS CORRESPONDIENTES AL CUADRANTE QUE PERTENECE LA EMPRESA.	72
FIGURA 20. CUADRANTES PERTENECIENTES A LA MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL.	74
FIGURA 21. HERRAMIENTAS DE SIEMPRESOFT.....	88
FIGURA 22. CARACTERÍSTICAS DEL ARTÍCULO.....	89
FIGURA 23. REGISTRO DE INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO.....	89
FIGURA 24. INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO.....	90
FIGURA 25. UNIDADES DE VENTA.....	91
FIGURA 26. CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS	91
FIGURA 27. HERRAMIENTAS PARA MERCADERÍAS	92
FIGURA 28. CLIENTES	92
FIGURA 29. COMPROBANTES.....	93
FIGURA 30. CUENTAS POR COBRAR Y PAGAR.....	95
FIGURA 31. CONDICIONES DE PAGO DEL PROVEEDOR.....	95
FIGURA 32. ORGANIGRAMA DE LA SUCURSAL DE LA EMPRESA.....	99
FIGURA 33. UBICACIÓN DE LOS PRINCIPALES MERCADOS EN TARAPOTO.....	102
FIGURA 34. MAPA ESTRATÉGICO DE DISTRIBUCIONES Y ALMACENES ARRUÉ S.A.C.....	114

I. INTRODUCCIÓN

Para poder sobrevivir en el mercado, las empresas están obligadas a diseñar modelos gerenciales capaces de marcar la diferencia y de poner en práctica estrategias que conlleven al éxito. En la Industria comercial entregar un producto de calidad que cubra totalmente las necesidades del cliente no es una tarea fácil y mucho menos en un entorno tan volátil a cambios, innovaciones, competencia de los mercados, exigencias de los clientes y una serie de otros factores.

Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C, es una empresa joven que tiene 7 años de existencia en el mercado Lambayecano, se dedica a comercializar productos plásticos principalmente a los comerciantes de los mercados mayoristas de Moshoqueque y Modelo. Debido al incremento constante en la demanda, la empresa ha ido perdiendo capacidad de atención a sus clientes, ya que actualmente no cuentan con los recursos necesarios para poder atenderlos. Por ejemplo el almacén con el que trabajaban, no era lo suficientemente grande para almacenar todos los productos, tampoco tenían el transporte idóneo para poder trasladar volúmenes grandes de mercadería y así abastecer por igual a sus clientes, todos los problemas ya mencionados, se debían a que la administración el negocio solo se centraba en los ingresos de ventas diarias y no tenían pensado un plan a largo plazo que le permita seguir invirtiendo en el negocio y crecer con el paso de los años. Ante esta problemática se ha tenido la necesidad de proponer un plan estratégico capaz de desarrollar una mejor organización y control de la empresa, contando con un personal capacitado que logre estar comprometido con el alcance de los objetivos, desarrollando políticas, agilizando procesos y diseñando estrategias comerciales que le permitan un crecimiento sostenible en sus ingresos para lograr ser competitivos no solo a nivel regional, sino también nacional. El objetivo principal de dichos factores claves para el éxito es el de generar una ventaja competitiva que logre marcar la diferencia con otras empresas existentes en el mismo rubro.

Ante esta situación, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal proponer un plan estratégico a la empresa Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C, que le permita tener una gestión administrativa eficiente mediante el enfoque de la planificación estratégica la cual va a orientar a la organización hacia los objetivos planteados. En cuanto a los objetivos específicos fueron:

Realizar un diagnóstico de la situación actual, definir y seleccionar las estrategias, proponer la implementación de las estrategias y definir el medio de evaluación y control correspondiente.

Por lo tanto, un plan estratégico, es de vital importancia para que las empresas puedan ofrecer productos y servicios de calidad, que el consumidor final pueda percibir, pero no obstante en la región Lambayeque, la mayoría de distribuidoras realizan su gestión sin planificar sus operaciones, objetivos y metas, encaminándose sin una idea clara a dónde se desea llegar y por qué, es decir realizan sus actividades empíricamente, por lo que muchas veces pueden llegar a fracasar o simplemente no buscar seguir creciendo como empresa.

El diseño de esta investigación tuvo un enfoque cualitativo, ya que buscará explorar, comprender, interpretar y describir un determinado comportamiento de la realidad de la empresa en estudio. Además, presenta un alcance descriptivo simple, ya que este diseño permitirá la recolección de datos en un solo momento, para poder indagar el nivel de la variable de estudio.

La tesis constó de 7 capítulos, en el capítulo II, se elaboró el marco teórico citando las bases teóricas de la variable y los antecedentes en investigaciones previas, en el capítulo III se detalló la metodología que se ha utilizado para la tesis, en donde se definió el tipo y nivel de investigación, el diseño, la población y se escogieron las técnicas e instrumentos de recolección de datos más adecuados. En el capítulo IV se desarrollaron los resultados de las entrevistas, análisis interno y externo de la empresa y la elaboración de matrices para llegar a una estrategia. En el V se formuló una propuesta que brinde solución a la problemática de estudio. En el capítulo VI se aludieron las conclusiones más relevantes del estudio y las recomendaciones que el autor consideró que la empresa debe seguir. Finalmente, en el capítulo VII se encuentran los anexos e información adicional de la empresa y de las entrevistas.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Alvarado (2017), propone un plan estratégico para una empresa distribuidora mayorista de accesorios y autopartes de vehículos, basado en la estructura de Fernando D'Alessio Ipinza. Dicha empresa presenta dificultades en la gestión administrativa, manejo de cobranzas, perfil de personal, abastecimiento de productos, tecnología, etc, para dar solución a los problemas mencionados se tuvo que dar como paso inicial la determinación de los factores claves de éxito de la empresa, para posteriormente investigar el entorno interno y externo para la obtención de las matrices que permitan identificar las estrategias correspondientes. Las estrategias propuestas por el investigador fueron: Creación de un nuevo taller mecánico debido al incremento de la demanda, implementar un programa de software para el control de inventarios, penetración de nuevos mercados mediante la apertura de puntos de ventas en otras zonas potenciales y promover la marca mediante el uso del marketing.

Calderón (2015), propone un plan estratégico para la empresa Distribuidora de plásticos y desechables “La 24 de Bogotá”, con el fin de obtener un cambio significativo en la organización administrativa y operativa, convirtiendo los procesos empíricos en funciones estructuradas y controlables. Permitiendo alcanzar un rápido crecimiento en el mercado a través de la formulación de objetivos a corto, mediano y largo plazo. Luego de realizar el análisis interno y externo respectivo, el autor propuso como estrategia principal, la creación de áreas en la empresa (gerencia, recursos humanos, comercial, ventas y logística), todas con sus respectivos colaboradores y encargados de la misma, en donde cada trabajador debe cumplir una determinada función. También se creó un Manual de Organización y Funciones que permita a los trabajadores laborar de manera eficiente.

Durán y Saavedra (2011), Proponen un cambio en la gestión de la empresa Leather Store en Colombia, que es una empresa de se dedica a la comercialización de cueros terminados para el calzado y la marroquinería, la cual realiza sus funciones de manera deficiente ya que no conoce su desempeño ante la competencia, ni sabe cuáles son sus fortalezas y debilidades, además también presentan desorientación por parte administración del negocio con sus objetivos a mediano y largo plazo, además permitirá a la empresa plantear un horizonte claro al cual dirigir sus operaciones. Luego de realizar un

análisis interno y externo de la empresa, el autor propuso la misión y visión correspondiente, además de desarrollar 3 tipos de estrategias que logren dar solución al problema antes citado. Elaboró estrategias administrativas que permitan elaborar un proceso documentado para determinar el direccionamiento estratégico de la organización. También se detallan estrategias de mercadeo para la obtención de información del mercado y clientes en los próximos 3 años, para así mejorar sus productos y servicios. Finalmente se desarrollaron estrategias financieras para obtener un mejor control de las finanzas e inversiones. Mora, Vera y Malgarejo (2015), en su trabajo de investigación afirman que la implementación de un plan estratégico en las empresas es de vital importancia, ya que les permitirá obtener como resultado una buena organización de la empresa, quién a partir de ahí deberá plantearse objetivos a mediano y largo plazo, realizando acciones que incrementen su competitividad en el mercado e incentive la expansión en nuevos mercados nacionales e internacionales.

Luzardo (2018), en su investigación propone un plan estratégico para la empresa distribuidora de repuestos “Racing Motor’s S.A.C, siguiendo la metodología propuesta por D’Alessio (2008), la cual plantea en su primera etapa una formulación y planeamiento de misión, visión, código de ética, evaluación interna y externa, además del desarrollo de objetivos a largo plazo, seguidamente en su segunda etapa se desarrollan las estrategias mediante las matrices, en donde las estrategias elegidas fueron las siguientes: centrar un fortalecimiento institucional mediante un sistema de gestión eficiente, ejercer mayor promoción y comunicación de los productos disponibles, buscar nuevos clientes y mercados, y finalmente, establecer un sistema de gestión administrativo y de compras eficiente que le permita obtener un mayor control de los inventarios, cuentas por cobrar y pagar, registros, funciones, trabajadores, etc.

Leiva (2010), El autor propone un plan estratégico para empresa de retail Flores Corp S.A la cual se encuentra inserta en el rubro del vestuario femenino, con más de 30 tiendas en el mercado chileno, además abastece a las tiendas departamentales y a importantes cadenas especialistas, el objetivo de dicho plan es buscar la sostenibilidad y crecimiento del negocio, mediante la profesionalización de los puestos y organización de procesos para mejorar la productividad. Se analizó si es factible la inversión en dicho rubro, la industria Retail, tecnología, la competencia y el comportamiento de la demanda de los últimos años,

con el fin de tener un panorama claro y tener elaboradas estrategias adecuadas para el cumplimiento de los objetivos.

Marquez y Montufar (2017), en su investigación científica realizaron un plan estratégico para la apertura de una sucursal de la empresa EDITY S.A en la ciudad de Guayaquil. El primer paso fue realizar un análisis situacional de la empresa e identificar los factores a favor y en contra que estarían dispuestos a enfrentar al implementar una nueva sucursal, también desarrollaron estrategias que serán llevadas a cabo en el aspecto comercial, financiero y operativo para lograr un buen posicionamiento en el mercado actual. Luego se desarrollaron encuestas a los trabajadores y clientes del negocio con el fin de identificar causas y efectos de posibles problemas y que ante esto se puedan proponer soluciones y estrategias eficientes. El resultado final de la investigación fue que es posible implementar una sucursal debido a que las proyecciones financieras eran favorables y que el mercado de la ciudad de Quito requería de los servicios de la empresa.

Vargas (2014), Propone un plan estratégico en una empresa comercializadora con el fin de obtener la permanencia del negocio en un largo plazo, lograr captar nuevos clientes, fidelizar a los clientes actuales, mejorar su competitividad y mejorar los tiempos de atención para con sus clientes. El problema de la distribuidora es que debido a la mala administración del negocio sus procesos se han vuelto cada vez más deficientes y lentos, es por eso que la empresa ha perdido competitividad en el mercado. Ante esto el autor propone estrategias financieras, marketing, con perspectiva al cliente, de procesos internos y de crecimiento, logrando en conjunto formar una estructura administrativa sólida que le permita estandarizar procesos eficientes y un crecimiento sostenible en el mercado.

2.2 Bases Teórico – Científicas

La elaboración de un plan estratégico hace posible adelantarnos a los cambios del entorno e incluso influir en ellos mediante una actitud proactiva, adquiriendo en sí misma una ventaja competitiva con respecto a las otras empresas.

Es por eso que representa un elemento clave para el control, que llevará a elegir los medios para alcanzar los fines trazados mediante la elaboración de estrategias.

La siguiente investigación presenta como única variable la propuesta de un plan estratégico adecuado para la empresa Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C, es por ello

que se presentará a continuación las definiciones de distintos autores sobre el tema en mención:

2.2.1. Definición de Planificación Estratégica

Sainz de Vicuña (2003), Hablar de planificación es hablar de lo que se realizará en el futuro, se refiere al plan maestro donde la gerencia administrativa toma las decisiones necesarias que adopta la empresa en el presente, en referencia de lo que se hará en los próximos 3 años, para obtener una empresa competitiva que permite superar las expectativas de su grupo de interés.

Abascal (2001), La planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro.

2.2.2 Etapas en el proceso de la elaboración del Plan Estratégico

El desarrollo del modelo de plan estratégico a seguir para la siguiente investigación se detallará a continuación:

D'Alessio (2008), detalla 3 etapas para la elaboración de un Plan Estratégico.

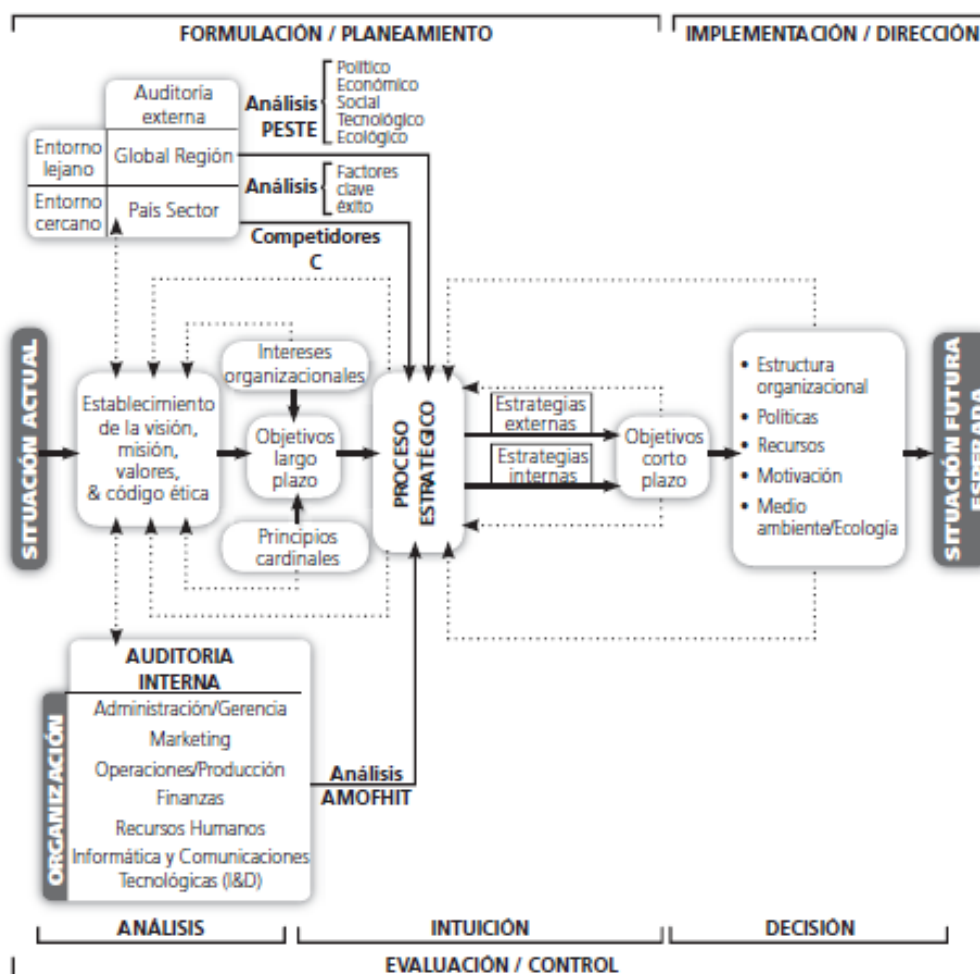


Figura 1: Etapas de Elaboración de un Plan Estratégico

Fuente: D'Alessio (2008)

En la Figura 1, se detalla la estructura del modelo de plan estratégico elaborado por Fernando D'Alessio quien desarrolla tres etapas fundamentales que son: Formulación/Planeamiento, Implementación/Dirección y Evaluación/Control.

2.2.5.1 Primera Etapa: Formulación y Planeamiento

En esta primera etapa se aborda en tres sub-etapas:

A) Análisis de la situación Externa y Análisis Competitivo



Figura 2. Escenario Globalizado

Fuente: D'Alessio (2008)

En la Figura 2, refleja lo cambiante que es un mercado, en donde se tiene que convivir con el gobierno, entorno interno y externo del negocio, competencia, proveedores y clientes.

- **Análisis PESTEC**

Son factores clave que evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, y competitivas.

a) Fuerzas Políticas, gubernamentales, y legales (P)

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización.

b) Fuerzas Económicas y financieras (E)

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y de las decisiones de inversión.

c) Fuerzas Sociales, culturales y demográficas (S)

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización.

d) Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

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

e) Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

Es innegable la importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones.

f) Fuerzas Competitivas (C)

La estructura del sector industrial, compuesta por las cinco fuerzas de Porter, debe ser cuidadosamente analizada en cuanto a: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, amenaza de los sustitutos, y amenaza de los entrantes.

B) Análisis de la situación Interna

- **Análisis AMOFHIT**

a) Administración y Gerencia

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe manejar los cambios dentro de esta, superando las crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización.

b) Marketing y Ventas

El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Este es responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución, y precio, así como del uso de las herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de productos.

c) Operaciones y Logística (O)

Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Involucra el uso de los siguientes recursos: materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad, y moneda.

d) Finanzas y Contabilidad (F)

El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida.

e) Recursos Humanos (R)

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

f) Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

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

g) Tecnologías de Investigación y Desarrollo (T)

El séptimo elemento que debe ser revisado exhaustivamente es el relacionado con la tecnología, la investigación y el desarrollo que efectúa la organización con los fines de:

- Desarrollo de nuevos productos y procesos antes que la competencia.

C. Decisión y Elección de Estrategias

Como se ha descrito, el proceso estratégico consiste en realizar las actividades que combinen los insumos para producir las estrategias que lleven a la organización del presente al futuro.

Dentro de la primera etapa del proceso estratégico, llamada formulación, la elección de las estrategias externas e internas es el aspecto más importante, ya que es aquí donde mediante las matrices: (FODA), matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), matriz interna - externa (IE), y matriz de la gran estrategia (GE) y la matriz cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), donde finalmente se seleccionarán las estrategias más adecuadas para la empresa.

2.2.2.2. Segunda Etapa: Dirección e Implementación

El siguiente paso en este proceso es la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados, y afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para la organización. En esta etapa la organización definirá de manera más específica los pasos a seguir para alcanzar la visión establecida en el contexto que desea participar.

A. Implementación Estratégica

La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos.

La implementación requiere de cuatro elementos clave: objetivos de corto plazo, políticas, recursos, y estructura organizacional. Las personas son las que implementan y su motivación es fundamental para el éxito de esta implementación.

B. Objetivos a Corto Plazo (OCP)

Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración.

C. Políticas

Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Sin embargo, estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización.

D. Recursos

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos de corto plazo.

E. Estructura Organizacional

En este punto, se necesita definir si la estructura vigente de la compañía es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias.

2.2.2.3. Tercera Etapa: Control y Evaluación

Torres (2014), Proceso de control consta de una serie de pasos que garantizan la consecución de resultados esperados por las estrategias implantadas.

1. Establecer objetivos y estándares

- Los objetivos expresan lo que la organización pretende alcanzar y son el objeto de control.

2. Observar el desempeño

Es la vigilancia que se establece sobre las acciones emprendidas desde su inicio hasta su culminación, para evitar desviaciones o derivaciones intermedias del proceso que pudieran traer efectos peligrosos sobre el resultado final.

3. Medir el desempeño

Significa que a lo largo del proceso productivo del bien/servicio se revisen los resultados numéricos intermedios y su correspondencia en tiempo y forma con el resultado final.

4. Comparar el desempeño contra objetivos/estándares

- Incluyen estimaciones tanto subjetivas (juicios) como objetivas (números y hechos), incluso si la comparación implica sólo números, el criterio subjetivo sigue siendo necesario.

5. Dar a conocer resultados

- Se informa a los actores sujetos de control, del desempeño de su trabajo con respecto al avance de objetivos.
- Entre los argumentos a favor de ir dando a conocer los resultados figuran las ventajas motivacionales asociadas al autocontrol y la posibilidad de que los individuos interesados sean los mejores jueces de lo que debe hacerse con la información.

6. Emprender acciones

Al medir y comparar el desempeño real contra los objetivos/estándares esperados se detecta que puede haber concordancia entre ambos, o bien, aparece una brecha con dos posibilidades:

- 1) Desempeño real, mejor que el esperado, entonces se toman acciones reforzadoras como aumentar el reconocimiento y premios, considerar el incremento de objetivos y agregar líneas nuevas.

2) Desempeño real peor que el esperado, entonces se toman acciones correctivas, como aumentar la capacitación, modificar la supervisión o invertir en equipo nuevo, entre otras acciones.

2.2.3. Importancia de la Planeación

Torres (2014), en la actualidad la planeación formal tiene un gran peso específico en el nacimiento, desarrollo y consolidación de las organizaciones. Si bien empezó a sistematizarse a principios del siglo XX, no fue sino hasta la segunda mitad de ese siglo que se extendió su uso como una función administrativa clave, tanto en empresas grandes como en empresas pequeñas, donde se encuentran líderes visionarios que ven escenarios futuros con grandiosas oportunidades que pueden construir desde el presente.

2.2.4. Necesidad de una planificación Estratégica

Chiavenato (2011), “La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia calce debidamente con las condiciones del entorno externo. Así mismo la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos muy positivos en su desempeño”.

La planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo

- Planeación Estratégica: Es la más amplia y abarca a la organización entera.
- Planeación Táctica: Es la que abarca a cada departamento o área de la organización.
- Planeación Operativa: Es la que abarca cada tarea o actividad específica.

2.2.5. Herramientas para la generación y selección de Estrategias

Para D'Alessio (2008), las herramientas para la generación y selección de estrategias son las siguientes.

2.2.5.1. Matriz FODA

Esta matriz es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida. Es una herramienta de análisis situacional. Exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, estos son los de: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas.

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
Análisis interno	FORTALEZAS-F Liste las fortalezas	DEBILIDADES-D Liste las debilidades
Análisis externo	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3.
OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades	ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades	ESTRATEGIAS DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades
1. 2. 3. 4.	Explote Maxi-Maxi	Busque Mini-Maxi
AMENAZAS-A Liste las amenazas	ESTRATEGIAS FA Use fortalezas para neutralizar las amenazas	ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas
1. 2. 3.	Confronte Maxi-Mini	Evite Mini-Mini

Figura 3. Matriz Foda

Fuente: Fuente: D'Alessio (2008)

En la Figura 3, detalla la estructura a seguir para desarrollar la Matriz Foda, la cual dará como resultado distintas estrategias que logren satisfacer la necesidad de los Factores Claves de Éxito.

2.2.5.2. Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la acción

La matriz PEYEA, tiene 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) en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. El resultado del uso de esta matriz indica la postura estratégica más apropiada para la organización.

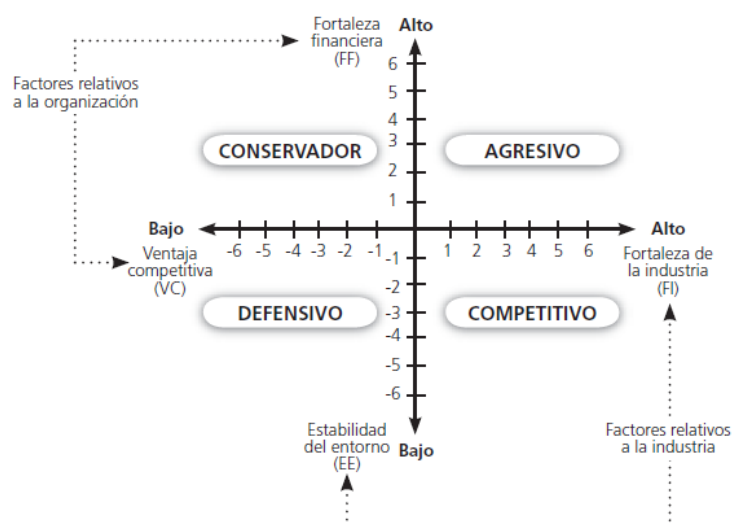


Figura 4. Matriz PEYEA

Fuente: D'Alessio (2008)

En la Figura 4, presenta la matriz PEYEA con sus respectivos vectores y cuadrantes asociados con una estructura estratégica básica (agresivo, conservador, competitivo y defensivo)

2.2.5.3. La matriz Interna – Externa (IE)

La matriz IE, consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, que forman las nueve celdas. El eje x corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI. El eje está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica interna de la división, débil: de 1.0 a 1.9, promedio: de 2.0 a 2.9, y fuerte: de 3.0 a 4.0. El eje y, que corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFE, también está dividido en tres sectores, bajo: de 1.0 a 1.9, medio: de 2.0 a 2.9, y alto: de 3.0 a 4.0, que reflejan la capacidad de la división para capitalizar oportunidades y evitar amenazas.

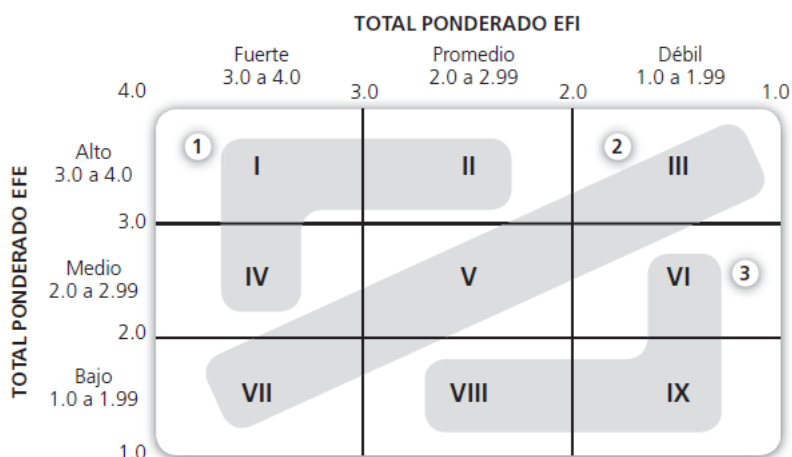


Figura 5. Matriz IE

Fuente: D'Alessio (2008)

La Figura 5, muestra la matriz IE, en la cual se va a posicionar la empresa. El cuadrante correspondiente, va a depender del puntaje de la matriz EFE y EFI realizadas anteriormente.

2.2.5.4. La matriz de la Gran Estrategia (GE)

Con esta matriz no hay cálculos que hacer para llegar a puntos xy que definen un vector, sino que, de acuerdo con la situación de la posición competitiva de la organización y del crecimiento del mercado, esta se ubica en uno de los cuatro cuadrantes y debe seguir las estrategias sugeridas para dicho cuadrante

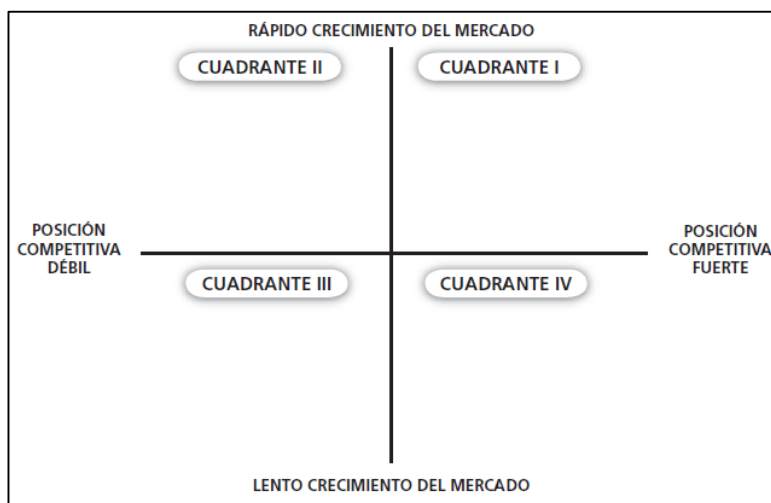


Figura 6. Matriz de la Gran Estrategia

Fuente: D'Alessio (2008)

La Figura 6, señala los cuatro tipos de cuadrantes que tiene la matriz de la gran estrategia, con su respectiva velocidad de crecimiento del mercado y su nivel posición competitiva actual.

2.2.5.5. La matriz de Decisión

Todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, son reunidas en una matriz que permite apreciar las repeticiones de cada estrategia. La idea es sumar estas repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición.

		MATRIZ					
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
	1	X					1
	2		X		X	X	3
	3	X	X	X		X	4
	4			X	X		2
	5	X	X		X		3
	6	X					1

Figura 7. Matriz de Decisión

Fuente: D'Alessio (2008)

La Figura 7, indica como se debe realizar una matriz de Decisión, en donde se colocan todas las estrategias obtenidas de todas las matrices mencionadas anteriormente, para contabilizar cuales son las estrategias más parecidas y escoger así la mejor opción posible.

2.2.5.6. La matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz CPE usa como entradas el resultado del análisis de los insumos de la etapa 1 y el resultado del análisis del emparejamiento y combinación de la etapa 2 para decidir objetivamente entre las posibles estrategias. Es una herramienta que permite evaluar objetivamente estrategias posibles, con base en la identificación previa de factores críticos de éxito externos e internos. Así como las otras herramientas de formulación estratégica analítica, la matriz CPE requiere de buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia con relación a la oportunidad, amenaza, fortaleza, y debilidad. Las estrategias usadas con la matriz CPE deber ser específicas.

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)							
FACTORES CLAVE	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS						
	Peso	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Amenazas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
Fortalezas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Debilidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
Puntaje de atractividad:		2.00					
4. Muy atractiva		2. Algo atractiva					
3. Atractiva		1. Sin atractivo					

Figura 8. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Fuente: D'Alessio (2008)

La Figura 8, establece el formato a seguir para la elaboración de la matriz MCPE, en la cual se van a evaluar las estrategias elegidas en la matriz de decisión. En esta matriz pondrán los pesos de la matriz EFE Y EFI y adicionalmente se le asignarán un valor según el nivel de importancia. La estrategia que más puntaje ponderado obtenga, será la estrategia a implementar

2.2.5.7. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Luna (2010), Michael Porter investigo y demostró que el estado de competencia del ámbito empresarial es una mezcla de cinco fuerzas competitivas:

- Antagonismo entre vendedores rivales
- Ingreso potencial de nuevos competidores
- Intentos mercadológicos de algunas compañías de otras empresas para atraer a los clientes hacia sus productos sustitutos.
- Presiones competitivas emanadas de la colaboración y negociación entre proveedores y vendedores.
- Presiones competitivas que surgen de la colaboración y negociación entre vendedores y compradores.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de Investigación

El presente estudio tuvo un enfoque cualitativo, ya que buscó explorar, comprender, interpretar y describir un determinado comportamiento de la realidad de la empresa en estudio, por lo tanto la información recolectada a través de las entrevistas realizadas al personal, fue de vital importancia para el investigador en la formulación de un diagnóstico inicial, el cual sirvió como base para que posteriormente se evalúen alternativas de solución a los problemas que se presenten actualmente o a futuro. Se estableció un nivel de tipo descriptivo simple, ya que este diseño permitió la recolección de datos en un solo momento, es por eso que fue posible indagar el nivel de la variable de estudio.

3.2. Diseño de Investigación

El presente estudio fue de carácter no experimental, debido a que, el objeto de estudio no es manipulado por el investigador, sino que solo se limitó a observar y medir una determinada variable.

3.3. Población, Muestra y Muestreo

Gonzáles (2012), expresa que "si la población es pequeña, incluso se puede tomar a toda la población dentro de la muestra, la población es igual a la muestra". La población en este caso es limitada, ya que está compuesta por un total de 12 personas, de la cual se tomó en cuenta al Gerente, secretaria administrativa, jefe de ventas, contador, así como también a los operarios de carga, personal de almacén y choferes que laboran en la empresa.

Con respecto al muestreo, para este objetivo se utilizó el muestro no probabilístico intencional o por criterio, puesto que, se ejecutó con puntos de vista o por conocimientos del investigador; es decir, dicho muestreo se basa en la experiencia que existe con la población. Vara (2012).

Este tipo de muestreo se realizó debido a que el investigador posee contactos dentro de la empresa Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C, la cual podrán facilitar la información requerida.

3.4. Criterios de selección

Los criterios de selección de la población están determinados por los colaboradores de la empresa Distribuciones Arrué que ocupan cargos directivos y operativos, esto con el fin de que brinden información relevante sobre el manejo administrativo y operativo del negocio. Así como también deben tener más de 1 año de antigüedad ocupando su puesto, ya que la experiencia acredita información relevante sobre el mercado, clientes, competencia, procesos, etc. Se eligió esta empresa debido a que existió la necesidad de plantear un enfoque administrativo a Distribuciones Arrué debido a que, al ser la única empresa distribuidora de descartable de la región, era recomendable dejar de realizar sus funciones empíricamente y centrarse en aprovechar mejor sus oportunidades para construir una organización sólida con procesos estandarizados y una visión estratégica a donde apuntar. Además, se pudo acceder a la información debido a que el investigador posee contactos en la empresa que le pudieron ofrecer la información real del negocio.

3.5. Operacionalización de Variables

Tabla 1.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	TECNICA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Planificación Estratégica es un proceso mediante el cual la empresa tiene la oportunidad de formular las estrategias que necesita para poder obtener una mejora continua en el mercado donde labora, y a lo largo del tiempo, utilizando los recursos necesarios para lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.	Diagnostico Situacional	Evaluación Externa	Análisis Peste	Entrevista al personal de la empresa Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C.
				Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	
			Evaluación Interna	ANALISI AMOFITH	
		Elaboración y selección de la estrategia a implementar	Objetivos a Largo Plazo	Misión, Visión, Valores y Código de Ética	Herramientas para la generación y selección de estrategias
			Análisis FODA	Factores Claves del Éxito	
		Formulación e Implementación de las estrategias	Formulación Estratégica	Objetivos de CP Políticas, Tácticas, Recursos y presupuesto	Estructura Organizacional
			Elección de Estrategias		
			Dirección e Implementación		
		Evaluación y Control	Revisión Estratégica y Control	Evaluación y Control	Balanced Score Card
			Proyectos y Funciones		

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica de recolección de datos correspondiente fue una entrevista semiestructurada ya que se utilizó una guía de entrevista para las preguntas correspondientes que den respuesta a los indicadores principales del Amofith como lo son el aspecto administrativo, económico, comercial, logístico y de operaciones de la empresa.

El instrumento de recolección de datos utilizado fue el cuestionario de la entrevista en donde se registraron los datos más precisos e importantes que brinde el dialogo entre el investigador y el entrevistado.

Las entrevistas que aplicadas fueron las siguientes:

Al gerente general y a la jefa de ventas se les aplicó una entrevista que consta de 22 preguntas, con el fin de poder recaudar la mayor información posible sobre la situación actual de la empresa, su realidad externa, como manejan el contacto con los clientes y los posibles fallos que esta pueda tener, identificando así cuales son los puntos claves a solucionar.

Al resto de colaboradores se les aplicó una entrevista de 10 preguntas con el objetivo de recoger información laboral según el área en donde se desenvuelven. También será de vital importancia conocer la cultura empresarial que se vive en la empresa, comprobando si es o no un factor clave del éxito, ya que esta debe manifestarse en la forma de actuar de los trabajadores ante las diferentes situaciones que surgen en el día a día, viéndose reflejado en el compromiso de todos los miembros de la empresa para cumplir con los objetivos comunes y encaminarse hacia la misma dirección.

Para la aplicación de las entrevistas se utilizó un lenguaje adecuado y sencillo, para que esta herramienta sea fácil de manejar.

3.7. Procedimientos

La entrevista fue aplicada a todos los trabajadores, empezando por el gerente administrativo, la jefa de ventas, la contadora de la empresa y los demás operarios de la distribuidora, dichas entrevistas se realizaron en el mismo centro laboral con el fin de no interrumpir sus actividades cotidianas. Se tuvo la necesidad de visitar la empresa en distintas ocasiones, debido a que en algunos días existía mucha carga de trabajo, el cual era un impedimento para los trabajadores, ya que no podían estar mucho tiempo sin realizar sus actividades, es por eso que se dificultó la aplicación de las entrevistas en el menor tiempo posible.

El gerente de la empresa tuvo la cortesía de ceder su espacio laboral (oficina), con el fin de que se puedan aplicar correctamente las entrevistas y sin inconveniente alguno.

Se acordó entrevistar a todos los trabajadores, los cuales tuvieron la amabilidad de brindar un poco de su tiempo para dar respuesta a las interrogantes planteadas por el investigador, todo esto con el fin de recopilar la mayor información posible de la empresa y conocer cuáles eran sus puntos de vista en cuanto a las preguntas seleccionadas sobre como realizan el manejo de la empresa, con qué recursos cuenta la organización para realizar sus actividades, etc.

3.8. Técnicas de Procesamiento de Datos

Se solicitó la autorización al gerente general de la empresa Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C, para realizar las entrevistas elaboradas por el investigador al personal de la empresa, con el fin de recaudar la información necesaria que contribuya con el objetivo principal de la investigación.

Posteriormente se realizaron las entrevistas a los jefes y trabajadores de la empresa recaudando así toda la información necesaria y útil, que corresponden a los aspectos más importantes que se necesita analizar para poder proponer un plan estratégico adecuado.

Para esto, fue necesario grabar la entrevista completa de los trabajadores para que, seguidamente, pueda ser posible la síntesis por audio de dichas entrevistas, permitiendo procesar la información y resaltar los aspectos más importantes que brindaron los trabajadores.

Para llevar a cabo la recopilación de los datos se necesitó de:

- Programas de registro de voz (grabadora), para realizar la grabación de la conversación y facilitar posteriormente su transcripción.
- Cuaderno de notas para realizar apuntes sobre las ideas más importantes que brinda el entrevistado.
- Procesamiento de datos en archivos Word 2016 para realizar los mapas semánticos con los aspectos principales a resaltar del Gerente General, Jefe de Ventas y demás operarios.

3.9. Consideraciones Éticas

La siguiente investigación tuvo fines netamente académicos, es por eso que no existió manipulación alguna por parte del investigador para beneficios propios. Durante la recolección de datos se explicó al gerente de la empresa el objetivo del proyecto, logrando aclarar algunas dudas que pueda tener.

INSTRUMENTOS

¿Cómo se realizará la
evaluación y control de las
estrategias?

Elegir el medio de
evaluación y control
correspondiente

Cuestionario de la
Entrevista

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C, empezó como un punto de venta de productos descartables en el mercado mayorista Moshoqueque, este negocio y muchos otros existentes, obtenían su mercadería desde la ciudad de Lima por lo que pagaban dentro del precio del producto, un costo adicional por flete de transporte, el cual hacía que encarezca su precio de adquisición. Ante esto el gerente general de la organización visualizó que no existían empresas distribuidoras de productos descartables por lo que aprovecho la oportunidad de formalizar una empresa que logre abastecer a los distintos puntos de venta en dicho mercado y a los negocios cercanos. Pactó una alianza estratégica con la empresa Pamolsa en Lima para que sea su proveedor principal y exclusivo en el departamento de Lambayeque. Con el paso del tiempo la demanda fue creciendo, así que se tuvo la necesidad de adquirir un almacén y algunos vehículos de carga con una capacidad considerable, la administración del negocio fue manteniéndose así hasta el día de hoy, por lo que ya tiene sus clientes fijos en el mercado de Moshoqueque y en algunos otros mercados de la región, pero actualmente, la demanda supera la capacidad de atención de la empresa por lo que se debe buscar soluciones para su crecimiento y aprovechar la situación de dominar el mercado que existe en la región, más aún si por el momento no existen empresas distribuidoras con la organización necesaria para competir, por lo cual el negocio debe enfocar sus esfuerzos en crecer su fuerza de ventas a nivel nacional, e intentar abastecer lo más posible a la región Lambayeque. Para esto se debe tener una visión del tipo de empresa al cual se quiere llegar, planificando los nuevos procesos, nuevos puntos de venta, productos, clientes, proveedores, etc.

4.1.1. Resultados de las Entrevistas

Entrevista al Gerente General

La entrevista se desarrolló en la oficina del Gerente General de la empresa Michael Arrué Hernández, quién primero relató su experiencia al mando de la organización y de cómo ha ido creciendo a lo largo del tiempo, también resalto que existe aspectos por mejorar y que están analizando posibles opciones de mejora para los problemas más importantes como lo son: la demora en tiempos de entrega, capacidad de almacenaje, carencia de estrategias a mediano y largo plazo.

Las respuestas más importantes que dio el gerente durante la realización de la entrevista se pueden visualizar en el siguiente cuadro:

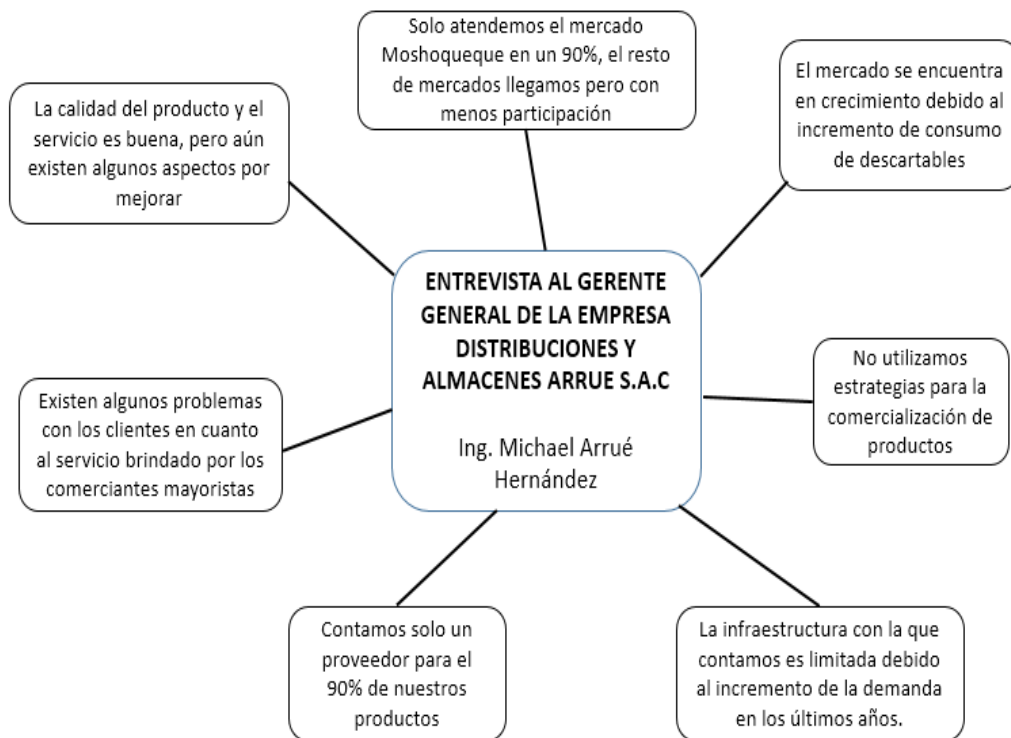


Figura 9. Entrevista realizada al Gerente General de la empresa.

En la Figura 9, se muestra el siguiente mapa en donde resalta las opiniones más importantes realizadas por el Gerente General sobre el manejo administrativo y gerencial de la empresa.

Entrevista a la Jefa de Ventas

La entrevista se realizó en el punto de venta que tiene la empresa dentro del mercado de Moshoqueque, en donde trabaja la jefa de ventas. Sus funciones son la de captar los pedidos, negociar con los proveedores, fidelizar a los clientes, obtener información de la competencia, buscar nuevos clientes potenciales, analizar el mercado y la variación que pueda tener según las circunstancias.

Las respuestas más importantes que brindó la jefa de ventas durante la realización de la entrevista se pueden visualizar en el siguiente cuadro:

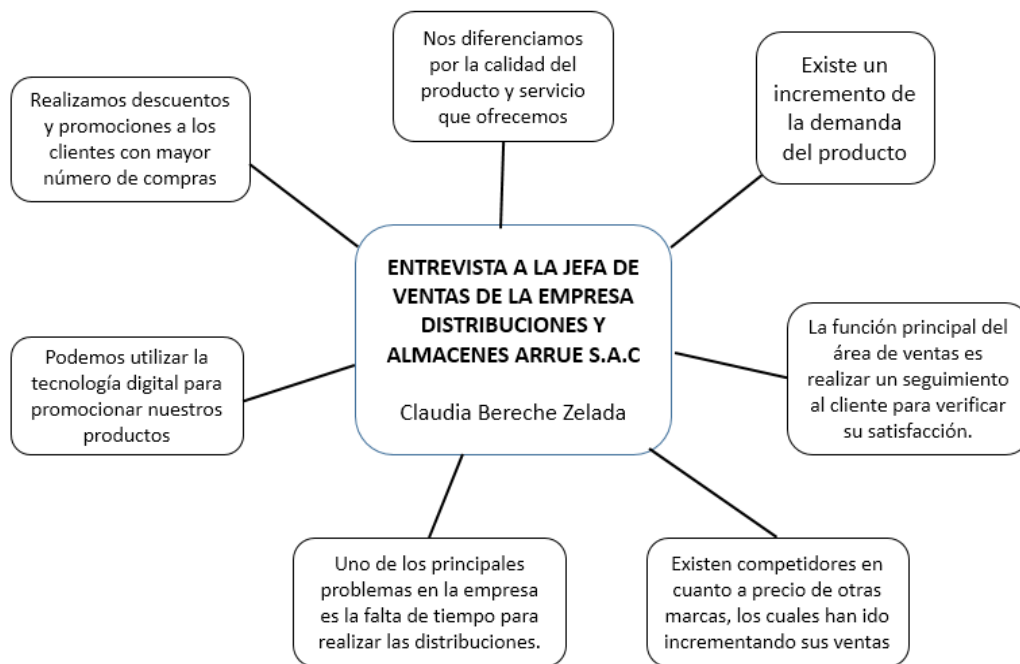


Figura 10. Entrevista realizada a la jefa de Ventas de la empresa

La Figura 10, refleja la percepción de la jefa de ventas en cuanto al manejo de las ventas, promociones, clientes, demanda, etc.

Entrevista al Personal de la Empresa

Las entrevistas se realizaron en la oficina del Gerente, el cual amablemente brindó su espacio para poder realizarlas. Se entrevistó a la contadora de la empresa, quién es una trabajadora externa quién ve los estados financieros, al asistente administrativo, el cual se encarga de organizar las reuniones con los clientes y/o proveedores, manejo del cardex para un control de inventarios dentro de almacén y algunas otras labores administrativas, también se entrevistó al almacenero y al equipo de reparto quienes brindaron sus perspectivas sobre el clima laboral que existía, las herramientas que utilizan, su desempeño en los procesos y sus puntos de vista de cómo el gerente manejaba el negocio.

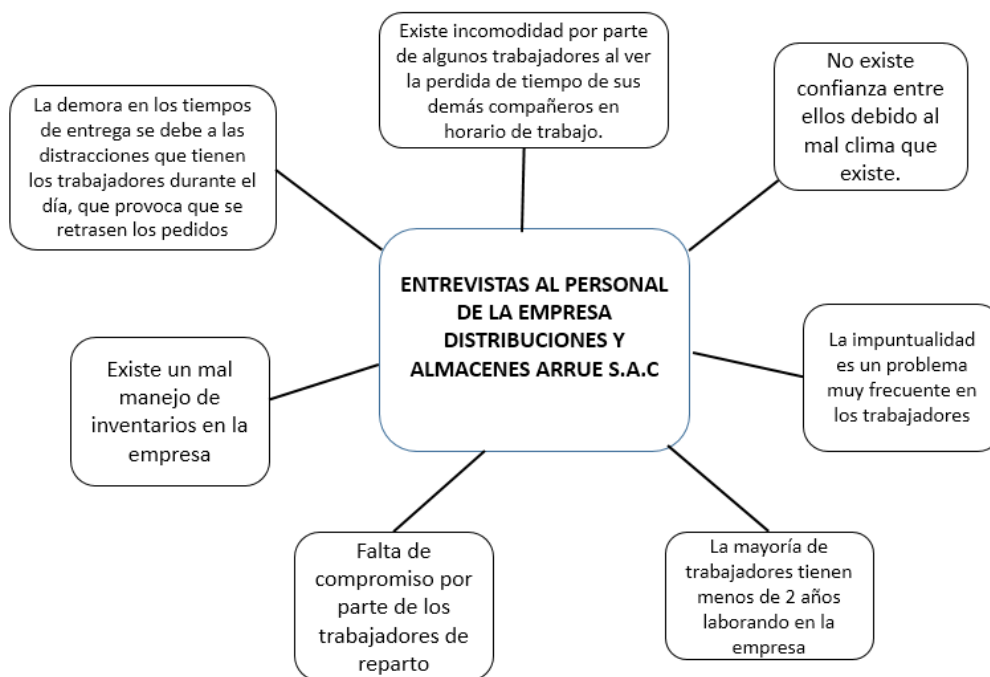


Figura 11. Entrevistas realizadas al personal de la empresa

En la Figura 11, se muestra el siguiente mapa en donde se resaltaron los aspectos a mejorar por parte de los operarios (personal de reparto y personal de almacén).

4.1.2. Análisis Amofhit (Análisis interno de la empresa)

El rol principal de los recursos en una organización es crear valor. Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Para ello, se tiene como herramientas el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización.

Las principales áreas funcionales de la empresa a ser auditadas en todo negocio deben ser identificadas a través de la evaluación interna, las cuales son:

- a. Administración/Gerencia (A)
- b. Marketing y ventas (M)
- c. Operaciones y Logística (O)
- d. Finanzas y contabilidad (F)
- e. Recursos humanos (H)
- f. Sistemas de información y comunicaciones (I)
- g. Tecnología/Investigación y desarrollo (T)

A. Administración y Gerencia

La gerencia y administración del negocio es dirigida y controlada por el Ing. Michael Arrué Hernández, quién con su vasta experiencia en el mercado en donde compete ha logrado administrar de la mejor manera sus recursos para obtener los resultados actuales. Es el encargado de realizar las compras y ventas grandes que la empresa realiza, dirigir y evaluar el desempeño del personal, así como también negociar con los proveedores para llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes.

En el aspecto administrativo, la gerencia de la empresa ha creído conveniente no elaborar políticas a cumplir para con sus trabajadores debido a que confían plenamente en su labor, así como también no tienen un manual de organización y funciones establecidos que detalle qué acciones debe realizar cada colaborador.

Además, los objetivos que la empresa se plantea a corto y mediano plazo son exclusivamente en objetivos de ventas, en los cuales se basan en cumplir la cuota de ventas establecida por Pamolsa.

En cuanto a la estructura organizacional, la empresa está conformada de la siguiente manera:

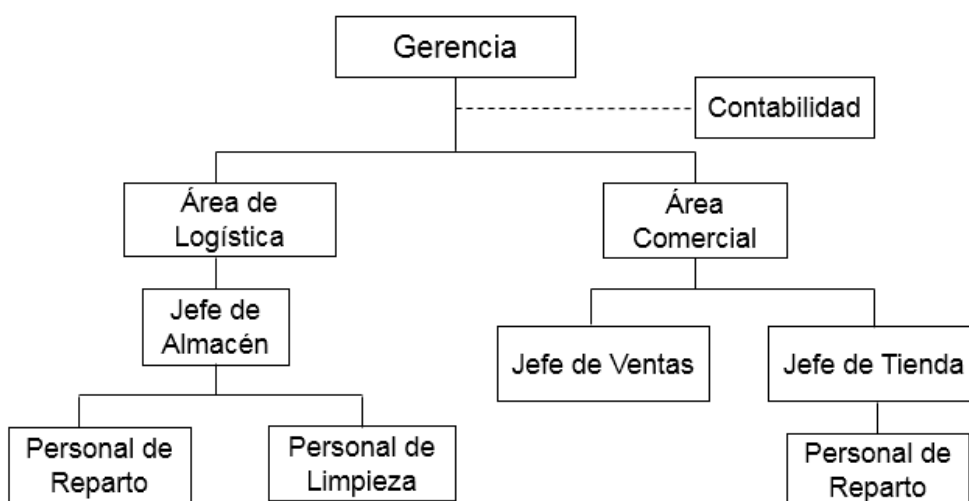




Figura 12. Organigrama Actual de la Empresa.

El Gerente de la empresa, cuenta con un historial crediticio adecuado, el cual no presenta deudas vencidas. Por lo tanto, es posible que pueda pedir un financiamiento a los distintos bancos con los que trabaja, para afrontar una inversión.

Actual	Documento	Última actualización	Fecha de Nacimiento	Score	Deuda Total (S/.)	Actual	Previo	12m
	DNI: 42330693	22/05/2018	07/04/1984	0.000	S/. 1.228.780,70			
	RUC: 10423306934	31/05/2018	07/04/1984	0.000	S/. 0,00			

La persona consultada cuenta con los siguientes créditos e indicadores:

 Línea de Crédito
  Aval
  Repr. Legal

MAYO 2018

SBS/Microfinanzas					Detalle de
Entidad	Deuda	Fecha Inf.	Calif.(1)	Días Venc.	Entidad
scotiabank	1.222.724,02	30/04/2018	NOR		
BCP	6.056,68	30/04/2018	NOR		
BBVA	0,00	30/04/2018	NOR		
interbank	0,00	30/04/2018	NOR		
Total	1.228.780,70				

Otros Créditos				
Entidad	Deuda	Fecha Inf.	Calif.(1)	Días Venc.

Figura 13. Reporte de deudas del Gerente.

Fuente: Sentinel (2018)

En la Figura 13, se detalla el último reporte de deudas del Gerente, en donde se refleja que no cuenta con deudas atrasadas ni con una mala calificación crediticia, por lo que podría afrontar cualquier inversión que necesite realizar.

Recursos e Infraestructura adecuada

Existen dos tipos de recursos con las que la empresa cuenta para realizar sus actividades principales y son: Recursos para la comercialización y recursos para la administración del negocio e inventarios. En cuanto a los recursos para la comercialización el gerente de la empresa mencionó que se encuentran limitados debido a que necesitan de un espacio más amplio para un mejor manejo de la mercadería, además también de necesitar algunos medios de transportes propios con mayor capacidad de carga para el traslado de los inventarios

desde su punto de origen hasta la empresa (Lima-Chiclayo) para que así disminuyan los gastos de flete por parte de la empresa.

En cuanto a los recursos para la administración del negocio e inventarios, los entrevistados (personal de la empresa) concluyeron que le son sufrientes los recursos dados por la empresa para realizar las funciones de venta, seguimiento a los clientes y registro de mercadería.

Los recursos actuales que tiene la empresa son los siguientes

- 1 almacén de 1500 m² de dos pisos en total
- 2 camionetas de carga, una con capacidad de carga de 10 m³ y otro de 22m³
- Personal de la empresa
- Punto de Venta
- 2 vendedores

Descripción de las áreas de la organización

En la empresa existen 4 áreas:

Área administrativa, contable, ventas, almacén y de Reparto.

El área administrativa se encuentra a cargo del gerente de la empresa quien se encarga de ver el aspecto gerencial, realizar las compras de la empresa a proveedores, negociación con proveedores y clientes y mejoras de aspectos laborales para los trabajadores.

El área contable se encarga la Lic. Charito Zea Chávez, quien tiene la función de administrar el aspecto financiero y contable del negocio, se encarga de registrar las ventas y compras de la empresa, así como también realizar los estados financieros de la misma, dicha información es compartida con el gerente de la empresa para que este sepa qué decisiones tomar al respecto.

El área de ventas se encarga de negociar con los clientes actuales y los potenciales clientes a captar, su función principal es hacer seguimientos

al cliente, captar sus pedidos y mantenerlos fidelizados ofreciéndoles ofertas y descuentos según sea el caso.

El área de almacén está a cargo de un jefe de almacén quien se encarga de verificar las entradas y salidas de la mercadería.

El área de reparto son los colaboradores que se encargan de distribuir la mercadería.

Principales Proveedores

La empresa cuenta con 3 proveedores:

Su proveedor principal es la empresa Pamolsa, quien otorga más del 85% de los productos que la empresa distribuye, el segundo proveedor es Proplast Barrera y el tercer proveedor es Industrias Plásticas ASS, los 3 proveedores se encuentran ubicados en la ciudad de Lima.

Reputación de la alta dirección y sus gerentes

La empresa Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C, ha existido en el mercado desde hace 35 años en el mercado, pero con otra razón social, la cual era la venta de productos plásticos, pero en menores cantidades. Desde que el gerente actual asumió el cargo de gerencia ha ido obteniendo mejores resultados con el paso del tiempo, ya que ha sabido aprovechar las oportunidades que se han presentado, así como lo son:

- La adquisición de un terreno para la construcción de un almacén.
- Realización de una alianza estratégica con la empresa Pamolsa, quien es su proveedor principal y acreedor del 85 % de los productos que la empresa distribuye, logrando así una ventaja competitiva ya que vende productos de calidad.

La reputación ganada por el gerente de la empresa, es positiva ya que busca mantener relaciones duraderas con los proveedores, clientes y operarios.

Imagen y prestigio de la organización

El posicionamiento y prestigio de la empresa es bueno debido a que los productos y clientes ya se encuentran determinados, pero esta ventaja que posee la empresa puede perderse si es que se les brinda un servicio que no cumpla con las expectativas del cliente.

La mayor parte de los clientes están satisfechos con la empresa, pero existen clientes disconformes con el servicio, debido a que no se cumple con los tiempos de entrega establecidos. Este aspecto es un factor importante a resolver si es que la empresa quiere crecer y expandirse no solo en el mercado regional, sino también nacional.

B. Marketing y ventas (M)

La publicidad que realiza la empresa es mínima, ya que no cuentan con una Página web ni realizan publicidad, solo cuentan con una página de Facebook en donde no realizan publicaciones continuamente. Su mercado principal es el de Moshoqueque ya que es un mercado amplio con una gran concentración de comerciantes mayoristas y minoristas.

Concentración de las ventas por productos o por consumidores

Las ventas que realizan la empresa en su mayor porcentaje son la venta de productos plásticos como lo son: Platos descartables, vasos descartables, cubiertos, servilletas, bandejas de plásticos, etc. Estos productos son de la marca Pamolsa quienes son distribuidos a los clientes mayoristas y minoristas de los mercados de Moshoqueque, Modelo, Atusparías, Lambayeque, Ferreñafe, 7 de octubre, Chepén.

Política de precios: flexibilidad de precios

La empresa no compite en el mercado en cuanto precios, debido que considera innecesario si es que se logra ofrecer un servicio de calidad. Pero sí realiza descuentos y promociones a los clientes principales del negocio.

Participación de Mercado

La empresa abarca casi todo el mercado existente en cuanto a distribución de productos plásticos, debido a que en el rubro solo existen clientes indirectos que tienen como segmento de mercado los negocios que optan por productos de menor calidad y a un bajo precio.

Organización de ventas: conocimiento de las necesidades del consumidor

Para poder cumplir con las necesidades que el cliente desea, la empresa realiza encuestas mensuales para saber en qué aspectos pueden mejorar para que exista una mayor relación entre ambos.

Competencia

Existen 2 distribuidoras pequeñas que pueden ser considerados como competidores indirectos, estas empresas vienen creciendo a un ritmo menor que el de la empresa dentro de su sector de mercado el cual está enfocado a ofrecer productos de menor calidad a un menor precio.

Diferenciación

La diferenciación de la empresa con respecto a otras pequeñas distribuidoras es que ofrece productos de calidad a un precio razonable, trata de estar en constante mejora debido a que se comunican constantemente con el cliente para satisfacer sus inquietudes y ver qué aspectos deben mejorar para que se haga posible un buen servicio.

Histórico de Ventas

En cuanto a las ventas, la empresa tuvo sus mejores años, en el 2013 y 2014, obteniendo 36% y 23% respectivamente, en cuanto a aumento de ventas se refiere.

Tabla 3.

Histórico de Ventas

Año	Mes												Crecimiento Anual		
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	S/.	%
2011	222,702	288,952	166,194	284,461	225,046	259,817	285,681	492,889	391,072	215,888	291,046	482,126	3,605,873		
2012	219,298	285,171	179,377	298,572	220,715	271,297	294,600	506,552	398,374	228,658	281,974	495,622	3,680,210	74,337	2%
2013	396,420	401,391	378,304	431,542	427,848	485,571	499,318	510,202	573,893	500,762	470,753	705,555	5,781,558	2,101,348	36%
2014	572,557	525,800	417,076	654,720	446,579	751,661	764,849	466,419	611,530	692,686	589,059	1,000,535	7,493,471	1,711,913	23%
2015	1,030,756	246,230	546,159	411,324	290,404	746,113	602,243	554,382	684,231	712,877	640,514	1,130,650	7,595,883	102,412	1%
2016	493,496	667,095	608,477	568,284	900,925	697,330	888,122	787,775	919,911	976,701	809,044	1,190,391	9,507,552	1,911,669	20%
2017	839,035	754,239	555,108	907,833	919,653	682,207	1,008,365	962,648	1,179,850	1,110,615	1,140,040	1,331,451	11,391,043	1,883,492	17%

FUENTE: Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C.

Para el año 2017, disminuyeron las ventas, a causa de la presencia del fenómeno del niño costero, el cuál impidió que las personas salgan de sus hogares a realizar las compras, priorizando ante todo la salud de sus familiares. Además, el acceso a los mercados, era casi imposible, debido a que las calles se encontraban deterioradas o inundadas.

C. Operaciones y Logística (O)

Distribución de mercadería

La distribución es mediante la preventa, que es realizada con un tiempo prudente para que el pedido pueda estar listo. Después se debe registrar los pedidos en el sistema para que finalmente puedan ser cargados por el personal de reparto a las camionetas de carga y ser entregados a los clientes que han realizado dicha compra.

Sistema de control de inventarios y rotación de estos.

La función de control de inventarios cae bajo responsabilidad del encargado de Almacén quién también tiene la función de salir a repartir la mercadería, esta persona es quien realiza el registro de la mercadería en el sistema. Pero en cuanto las salidas de la mismas, la empresa debería contar con un encargado de almacén que no comparta otra función, ya que la empresa no tiene un control adecuado de inventarios, debido a que distribuye volúmenes altos de mercadería, que exigen un mayor control y más personas que realicen dicha supervisión, es por eso que existen cuellos de botella en la distribución y una menor rotación de los productos en almacén.

D. Contabilidad y Finanzas (F)

Contabilidad del negocio

La encargada de la contabilidad en el negocio es la Lic. Charito Zea Chávez quien realiza los estados financieros de la empresa en base a los registros de ventas y compras que realiza el gerente de la empresa, existe una coordinación constante para verificar los registros financieros de manera mensual y elegir qué acciones se deben realizar para el bien de la organización. El balance general se realiza al finalizar el año.

E. Recursos Humanos (H)

Competencias y calificaciones personales

En la empresa lo que más requiere con el paso del tiempo son personas de reparto, para esta actividad no se necesita experiencia alguna, pero sí las ganas de aprender y de poder atender de una manera eficiente al cliente.

Si se requiere una persona que se encargue de las ventas en algún mercado específico debe tener de experiencia en el sector y en el puesto no menor a un año, además también de ser proactivo, tener habilidad negociadora y un gran poder de convencimiento para la captación de clientes.

Selección, capacitación y desarrollo del personal

El proceso de selección de personal de reparto por lo general se hace por afinidad, el gerente busca algunas personas conocidas de sus trabajadores que sean de confianza para que laboren en la empresa.

Calidad del clima laboral.

El clima laboral descrito por los trabajadores de la empresa, no es el más óptimo debido a que existen colaboradores que trabajan más que otros, enemistades, pérdidas de tiempo, que hacen que las entregas que deberían ser realizadas con anticipación no lleguen cuando el cliente lo requiera.

F. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información existentes son los sistemas para el registro de las ventas y compras, además del cardex para llevar el control de los inventarios. Como medio de comunicación, el gerente y su asistente utiliza el medio telefónico y el correo electrónico para poder contactarse con sus clientes y proveedores.

G. Tecnología/Investigación y desarrollo (T)

Capacidad de adopción de nuevas tecnologías

La empresa debería plantearse la posibilidad de desarrollar profundamente el tema de las redes sociales para poder llegar a más personas o futuros clientes y ser mucho más reconocidos en el mercado, a partir de ahí también tienen la visión de crear una aplicación móvil para poder captar y agilizar el proceso de compras y ventas de sus principales proveedores y clientes respectivamente.

4.1.3. Análisis Peste

A. FACTOR ECONÓMICO

IEES-SNI (2016), En el Perú, la industria del plástico transforma en productos finales los insumos plásticos elaborados por la industria petroquímica extranjera. Estos materiales son importados en su forma inicial y son la base de la cadena productiva de la industria. La industria petroquímica sirve como una plataforma importante que representa el primer eslabón en la producción de la industria del plástico, generando así encadenamientos con los sectores de alimentos, farmacéutico, agricultura, pesca, etc.

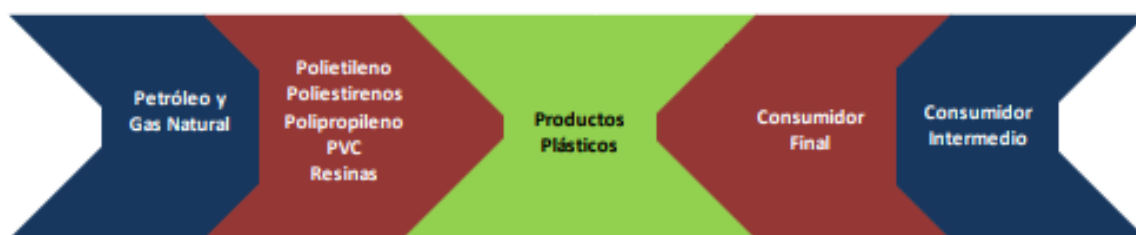


Figura 14. Industria del Plástico, una cadena productiva

.Fuente: IEES-SNI

En la Figura 14, refleja la cadena productiva del plástico, desde su fabricación con los insumos principales, hasta el producto final y los distintos consumidores que adquieren el producto.

La industria del plástico presentó durante los años 2014 – 2015 una tendencia decreciente, caracterizada por una desaceleración durante el año 2014 y tasas negativas de crecimiento durante el 2015. Esto en línea con el menor dinamismo de los principales sectores demandantes de productos plásticos (construcción y comercio). Las importaciones de productos plásticos (partida arancelaria 39), son básicamente de productos plásticos en formas primarias. Destaca la importación de polipropileno, polietileno, policloruro de vinilo, entre otros. La importación de productos plásticos durante el año 2015 fue de US\$ 1 983 millones, que representó más de 1 millón 100 mil toneladas.

B. FACTOR SOCIAL

Schiaffino y Suarez (2015), “Según los resultados del XI censo de población aplicado el en año 2007, el número de habitantes del distrito de Lambayeque es de 63.386 (entre población la urbana y rural). Las tendencias del estilo de vida en Chiclayo son amas de casa con tendencia a aspirar grandes logros (27% de la población nacional), son mujeres orientadas al desarrollo personal, cultivan relaciones sociales, buscan productos que les permiten ganar tiempo para ellas mismas, por otro lado, también están las amas de casa hogareñas 31%, que son las que priorizan las necesidades de la familia y la educación de los hijos”

Actividades económicas demandantes de productos plásticos

IEES-SNI (2016), “De acuerdo a la información obtenida de la Tabla Insumo Producto de la economía peruana, herramienta que cuantifica las diferentes interrelaciones sectoriales de un país, la construcción demanda el 13,8% de productos plásticos intermedios o finales, el comercio el 10,6% y se demanda un 8,5% para la fabricación de otros productos de plástico. El siguiente grafico las 10 principales actividades económicas que demandan productos del subsector plástico. Esta información se obtiene de la matriz de demanda intermedia, la cual registra los flujos de circulación de productos entre las diferentes actividades, es decir, el uso de los productos en la elaboración o producción de otros”.



Figura 15. Principales actividades que demandantes de productos plásticos

Fuente: IEES-SNI

El siguiente gráfico informa sobre las 10 principales actividades económicas que demandan productos del subsector plástico. Esta información se obtiene de la matriz de demanda intermedia, la cual registra los flujos de circulación de productos entre las diferentes actividades, es decir, el uso de los productos en la elaboración o producción de otros”.

Consumo de Plásticos por habitante

IEES-SNI (2016), El consumo en el Perú de productos plásticos para el año 2014 ha sido de 30 kg por habitante.

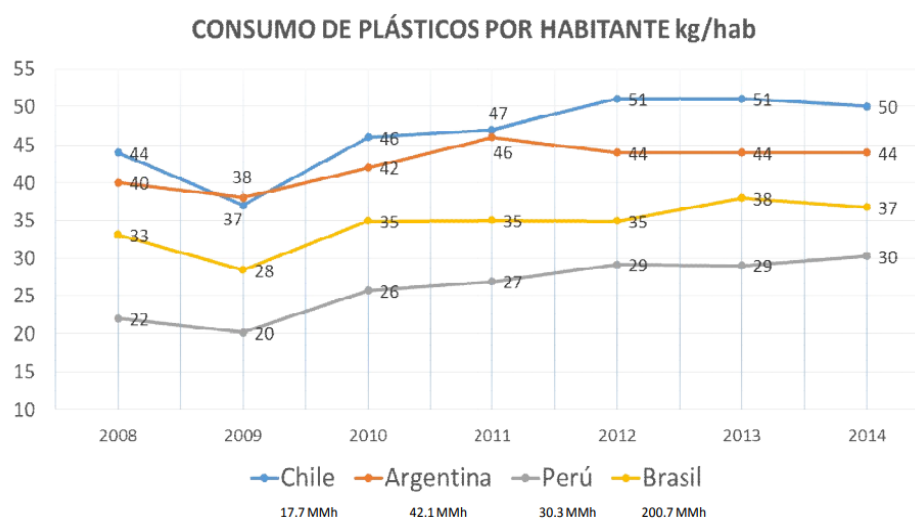


Figura 16. Consumo de plásticos por habitantes en Latinoamérica.

Fuente: IEES-SNI

La figura 16, informa sobre cuánto ha ido creciendo la demanda de plásticos en Latinoamérica desde el año 2008 al 2014.

C. FACTOR POLITICO

SNI (2018), El Presidente Martín Vizcarra Cornejo por cuanto El Congreso de la Republica ha promulgado la LEY N° 30884, “El Dictamen aprobado en la Comisión denominada Pueblos Andinos, Amazónicos y Afroperuanos, Ambiente y Ecología pretende establecer el marco regulatorio sobre el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables de poliestireno expandido (tecnopor) para alimentos y bebidas en el territorio nacional, para lo cual se plantea la reducción progresiva de bolsas de base polimérica de un solo uso en los supermercados, autoservicios, almacenes, comercios en general u otros establecimientos similares, así como sus contratistas o prestadores de servicios, para que dentro del plazo de treinta y seis (36) meses contados desde la vigencia de la presente ley, empiecen a reemplazar en forma progresiva la entrega de bolsas de un solo uso de base polimérica; por bolsas biodegradables no contaminantes o compostables”.

Recientemente se aprobó una ley que regulará el uso de productos descartables de un solo uso en el territorio peruano, para esto la empresa proveedora Pamolsa ya había tomado las precauciones necesarias desde el año 2016, adquiriendo maquinarias valorizadas en más de 1 millón de soles las cuales servirán para producir su nueva línea de productos amigables con el medio ambiente denominados BIOFORM, con la cual busca ampliar y fortalecer su oferta en el mercado. La característica principal de esa innovadora tecnología es que transforma el bagazo de caña de azúcar en cartón, el cual servirá como materia prima para elaborar los productos biodegradables. La labor que tiene que asumir la empresa distribuidora es la de introducir exitosamente los nuevos productos en el mercado, mediante publicidad y promoción, además también deberá adquirir nuevas líneas de productos, para diversificar aún más su portafolio, buscar nuevos proveedores que tengan la capacidad de fabricar y distribuir bolsas y otros nuevos productos biodegradables.

D. FACTOR TECNOLÓGICO

Schiaffino y Suarez (2015), “También se puede notar en Perú un ambiente desfavorable en cuanto a promover el desarrollo tecnológico, estamos lejos de comprender el valor de la triada Ciencia, Tecnología e Innovación, por lo que no existe ni siquiera un organismo público con el suficiente nivel político como para proponer, promover y ejecutar adecuadas políticas en este sector, se destina muy poco presupuesto del PBI para este sector por lo cual estamos atrasados respecto a tecnología”.

En cuanto a la tecnología que la empresa puede aprovechar es la adquisición de nuevos activos (camionetas de carga) para la mejor comercialización de sus productos generando así que la empresa pueda distribuir masivamente su mercadería no solo a los mercados locales sino regionales.

E. FACTOR ECOLÓGICO AMBIENTAL

Bartra (2002) citado por Balarezo, D'Alessio, Lisung y Ojeda (2012), menciona que la protección del medio ambiente y preservación de recursos naturales no renovables. En el Perú se regula por primera vez en el artículo 123 en la Constitución de 1979, los derechos de todos los peruanos a habitar en un ambiente saludable: Todos tienen el derecho de habitar en un ambiente saludable, ecológicamente equilibrado y adecuado para el desarrollo de la vida y la preservación del paisaje y la naturaleza. Todos tienen el deber de conservar dicho ambiente. Es obligación del Estado prevenir y controlar la contaminación ambiental.

En la Carta de 1993, al igual que en la Carta de 1979, la protección del medio ambiente y los recursos naturales están regulados dentro del régimen económico. Así se puede ver en los artículos 66, 67, 68, y 69.

- Art. 66.- Los recursos naturales renovables y no renovables son patrimonio de la nación. El Estado es soberano en su aprovechamiento.
- Art. 67.- El Estado determina la política nacional del ambiente. Promueve el uso sostenible de sus recursos naturales.
- Art. 68.- El Estado está obligado a promover la conservación de la diversidad biológica y de las áreas naturales protegidas.
- Art. 69.- El Estado promueve el desarrollo sostenible de la Amazonía con una legislación adecuada.

A pesar de las regulaciones, existen vacíos que deberán cubrirse para poder ejercer mayor presión a las empresas privadas que incumplen con la normativa dispuesta por el Estado. Por otro lado, el Estado ejerce poca presión y sanción ante el no cumplimiento de estas normas. La tendencia mundial es hacia el uso sostenible y responsable de los recursos, por lo que será un tema que se incluya como parte de la competitividad de las empresas en el entorno global.

En el caso específico de la industria del envase, es importante que se contemple no solo el uso de materiales sostenibles en su producción, sino también que se produzcan los diferentes tipos de envase de forma sostenible.

Dado que el envase forma parte importante de la mayoría de alimentos, recurso más utilizado por la población mundial y local, es necesario que se ponga atención en que estos protejan el medio ambiente. Además, también el Estado debe concientizar a la población al reciclaje y a la no contaminación del ambiente, quien con el paso del tiempo irá deteriorándose poco a poco debido al arrojado de basura en las calles, ríos, mares y territorios.

4.1.4. Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA

Existen pequeñas empresas distribuidoras de productos plásticos que están teniendo un crecimiento a un ritmo menor que el de la empresa, debido a que sus ventas están segmentadas para un grupo de clientes que valúan al precio como el factor primordial para la compra de descartables. Este tipo de empresas no cuentan con los equipos ni los inmuebles necesarios para realizar una venta o compra en volúmenes mayores al que la empresa Distribuciones y Almacenes Arrúe S.A.C ofrece.

COMPETIDORES POTENCIALES

El ingreso de competidores potenciales va a depender del tipo de financiamiento y números de inversionistas que estén dispuestos a incursionar en el mercado, los cuales tengan la capacidad adquisitiva para adquirir activos fijos con los cuales va a dirigir sus actividades de distribución y almacenamiento.

Ante esto existen barreras de entrada, como lo son:

- Negociaciones con proveedores de productos plásticos.
- Economía de Escala.
- Diferenciación del producto y servicio.
- Adquisición de activos.

SUSTITUTOS

No existen productos sustitos para los descartables, pero sí existen productos de menor calidad y a un menor precio. Estos descartables son ofrecidos por las demás negocios o empresas distribuidoras a los clientes que no ha logrado fidelizar la empresa, además también son adquiridos por los consumidores que prefieren productos de menor calidad a un bajo precio.

PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES

Existen acuerdos de negociación ya establecido entre proveedor y la empresa donde Pamolsa envía a Distribuciones Arrué S.A.C un lote de pedido mensual, el cual la empresa tiene que cumplir con ese margen de ventas para que pueda cumplir con su meta mensual. El poder de negociación es compartido debido a que la empresa solicita también descuentos o promociones por cada volumen de compras.

PODER DE NEGOCIACION CLIENTES

Los clientes tienden a negociar los precios de los productos a la empresa, por lo que en este caso el poder de negociación más fuerte lo tiene Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C ya que no negocia una venta en cuanto a precio se refiere, sino que intenta compensar dicho aspecto brindando un servicio de calidad. No existen costos de ventas cambiantes debido a que la empresa maneja una política de precios estable, debido a que la empresa Pamolsa sigue el mismo régimen.

4.1.5. Misión y Visión

Debido a que la empresa no tiene un enfoque a largo plazo, ya que sus metas a cumplir son exclusivamente económicas y por cumplimiento de cuota de ventas, el investigador ha creído conveniente proponer una visión y misión para la empresa, ya que estos factores son el eje principal en el cual se guía la planificación estratégica.

Misión

Somos una distribuidora en la región Lambayeque que ofrece productos descartables cómodos para las necesidades cotidianas de los clientes, garantizando su plena satisfacción al brindar productos de calidad y el cumplimiento de nuestro compromiso en los tiempos de entrega

Visión

Ser una empresa líder en el mercado Nororiente del Perú

Objetivos a Largo Plazo

- Adquirir nuevos terrenos para almacén con el fin de obtener una gran capacidad de almacenamiento.
- Tener una participación de más del 70% en el Mercado Nororiente del Perú
- Implementar un software empresarial que permita el control total de la información.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores que ofrezcan productos biodegradables y ecológicos

4.2. ELABORACIÓN DE MATRICES

4.2.1. Análisis FODA

En el presente análisis se tomó en cuenta 5 aspectos más importantes por cada variable, en donde primero se seleccionaron las fortalezas más resaltantes de la empresa en la cual mediante estos aspectos se obtiene una ventaja competitiva frente a la competencia. Las debilidades fueron seleccionadas de acuerdo a los principales problemas que se presentaban y que se debía solucionar, las oportunidades son aquellos aspectos que existen en el sector que se pueden aprovechar y las amenazas son todo aquello que podría poner en riesgo la posición de la empresa en el mercado y que se debe hacer lo posible por minimizarlas.

Tabla 4.

Análisis FODA de la empresa Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Ofrecer productos de calidad	D1: Llegar en menor presencia a los demás mercados de la región.
F2: Contar con los activos (Vehículos necesarios para la distribución de mercadería)	D2: Clima laboral no favorable
F3: Única empresa distribuidora de la región en la marca Pamolsa	D3: Demora en los tiempos de entrega
F4: Participación del 90% del mercado de Moshoqueque	D4: Baja capacitación del personal
F5: Experiencia en el mercado	D5: Bajo control de Inventarios
	D6: Dependencia de un solo proveedor para la adquisición de productos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Incursión de nuevos mercados	A1: Posibilidad de crecimiento de la competencia en el mercado
O2: Introducción de nuevos productos	A2: Informalidad de la competencia
O3: Existencia de almacenes cercanos disponibles para alquiler	A3: Probable competencia en otras marcas.
O4: Existencia de camionetas de carga con mayor capacidad	A4: Rechazo al consumo de descartables
O5: Baja competencia en el sector	A5: Poca existencia de proveedores en la región.

4.2.2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

El propósito de esta matriz es crear una lista definida de principales variables externas, como lo son las oportunidades y amenazas, para esto se colocó un peso de acuerdo a la investigación realizada en el mercado, asignándole un valor de 0.0 (no muy importante) hasta 1.0 (muy importante). Se le consideró también una calificación numérica de 1= respuesta pobre, 2= la respuesta es promedio, 3=la respuesta está por encima del promedio y 4= la respuesta es superior, con el fin de indicar si efectivamente la estrategia de la empresa respondía a dicho factor. Esta puntuación fue realizada según lo investigado del mercado y la empresa. Finalmente se multiplica el peso de cada factor por su calificación y se realiza la suma ponderada de cada variable para determinar el peso ponderado total de la empresa.

Tabla 5.

Matriz EFE de la empresa

MATRIZ EFE- Evaluación de Factores Externos			
	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Incurción de nuevos mercados	0.14	2	0.28
Introducción de nuevos productos	0.12	2	0.24
Existencia de almacenes cercanos disponibles para alquiler	0.10	1	0.1
Existencia de camionetas de carga con mayor capacidad	0.11	2	0.22
Baja competencia en el sector	0.10	3	0.3
Amenazas			
Posibilidad de crecimiento de la competencia en el mercado	0.09	2	0.18
Informalidad de la competencia	0.07	2	0.14
Rechazo al consumo de Descartables	0.06	3	0.18
Probable competencia en otras marcas	0.08	2	0.16
Poca existencia de proveedores en la región	0.13	3	0.39
TOTAL	1.00		2.19

La matriz de evaluación de factores Externos de la empresa Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C, cuenta con 10 factores determinantes de éxito, 5 oportunidades y 5 amenazas. La calificación asignada para la empresa es de 2.19, la cual está por debajo del promedio del sector que es de 2.50, donde indica que la empresa no está aprovechando las oportunidades ni tampoco está logrando neutralizar las amenazas que se presentan.

4.2.3. Matriz de Evaluación de factores Internos (MEFI)

Esta Matriz resume y evalúa las fortalezas y debilidades de la organización definidas en el análisis Foda, en la cual dicha información se obtuvo mediante la recopilación de información de la empresa. Primero se realizó el listado respectivo de factores determinantes para luego asignarles un peso relativo a cada factor de entre 0.0 (no muy importante) a 1.0 (muy importante), la suma de estos no debe ser mayor a 1.00, se realiza la calificación a cada factor, este factor asignado corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización con respecto al factor, los valores son: 1= debilidad mayor, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor, 4= fortaleza mayor. Posteriormente se sumaron los pesos ponderados de cada factor dando como resultado el puntaje ponderado total de la empresa. Los pesos se asignaron de acuerdo al análisis del macro entorno de la empresa y la calificación respectiva en función al desempeño de la empresa.

Tabla 6.

Matriz EFI de la empresa

MATRIZ EFI- Evaluación de Factores Internos			
	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
Ofrecer productos de calidad	0.12	4	0.48
Contar con los activos (vehículos) necesarios para la distribución de mercadería	0.11	3	0.33
Única empresa distribuidora de la región en la marca Pamolsa	0.08	4	0.32
Participación del 90% del mercado de Moshoqueque	0.09	4	0.36
Experiencia en el mercado	0.08	3	0.24
Debilidades			
Llegar en menor presencia a los demás mercados de la región	0.10	1	0.1
Clima laboral no favorable	0.10	1	0.10
Demoras en tiempos de entrega	0.10	1	0.10
Baja capacitación de los encargados de ventas	0.05	2	0.1
Bajo control de inventarios	0.07	2	0.14
Dependencia de un solo proveedor para la adquisición de sus productos	0.10	1	0.10
TOTAL	1.00		2.37

La matriz de evaluación de factores Internos para la empresa Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C, cuenta con 11 Factores determinantes de éxito, 5 Fortalezas y 6 debilidades. El valor de 2.37 hace referencia a que la empresa no es fuerte ni débil, ese aspecto es una gran desventaja debido a que la empresa no se encuentra situada en un sector competitivo, aun así, no logra aprovechar en su totalidad sus fortalezas ni trata de disminuir sus debilidades para la mejora continua de la empresa.

4.2.4. Matriz FODA

En esta matriz se redactaron directamente las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de las matrices EFE y EFI. Con esta información se crean cuatro entradas para los cuatro cuadrantes (FO, DO, FA, DA) en cada cuadrante pueden ir tantas estrategias como se crea conveniente.

Tabla 7.

Matriz FODA de la empresa Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C.

MATRIZ FODA DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES Y ALMACENES ARRUÉ S.AC.		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Ofrecer productos de calidad 2. Contar con los activos (vehículos) necesarios para la distribución de mercadería 3. Única empresa distribuidora de la región en la marca Pamolsa 4. Participación del 90% del mercado de Moshoqueque 5. Experiencia en el mercado	1.Llegar en menor presencia a los demás mercados de la región 2. Clima Laboral no favorable 3. Demora en los tiempos de entrega 4. Baja capacitación del personal 5. Bajo control de inventarios 6. Dependencia de un solo proveedor para la adquisición de productos
OPORTUNIDADES	FO	DO:
1. Incurción en nuevos mercados	F1:O1: Realizar estudios de mercado para atender e ingresar a nuevos mercados fuera de la región.	D1:O1:O4 Compra de camiones de carga más grandes para tener una mayor capacidad de distribución
2. Introducción de nuevos productos.		

3. Existencia de almacenes cercanos disponibles para alquiler	F1:O2: Introducir nuevos productos al mercado Lambayecano para que exista mayor variedad de elección para los clientes.	D3:O3: Alquiler de un almacén disponible para una mayor capacidad y organización de inventario
4. Existencia de camionetas de carga con mayor capacidad	F3:O5: Creación de una sucursal en la ciudad de Tarapoto, ya que es un mercado potencial el cual se puede aprovechar la falta de competencia y la existencia de productos de calidad regular.	D1:O1:O2: Ofrecer promociones y descuentos por la compra de los nuevos productos para que el consumidor pueda apreciar la calidad de los mismos.
5. Baja competencia en el sector		
AMENAZAS	FA	DA
1. Posibilidad de crecimiento de la competencia en el mercado	F3:A4: Realizar campañas de limpieza en el distrito de JLO para contribuir con la Responsabilidad Social Empresarial	D2:A1: Desarrollar un plan de cultura organizacional en donde los trabajadores pueden compartir opiniones y reclamos con respecto al trabajo.
2. Informalidad de la competencia		
3. Probable competencia en otras marcas	F5:A1: Brindar un servicio de calidad teniendo como prioridad atender a los requerimientos del cliente en el menor tiempo posible para construir fidelidad y confianza.	D5:A1: Seleccionar un encargado de almacén el cual tenga como única función el registro de las entradas y salidas de mercadería
4. Rechazo al consumo de descartables.	F1:A3: Incrementar el número de vendedores para captar nuevos clientes potenciales.	D5:A2: Realizar capacitaciones a los trabajadores de acuerdo a la labor que realiza y obtener los beneficios que reciben por encontrarse en una empresa formal.
5. Poca existencia de proveedores en la región		

4.2.5. Matriz IE

Tabla 8.

Valoración obtenida de las matrices EFE Y EFI

Matriz	TOTAL
EFE	2.19
EFI	2.37

Los valores obtenidos en la Matriz EFE Y EFI, fueron 2.19 y 2.37 respectivamente. Según estos resultados los valores en la matriz IE a la empresa le corresponde la ubicación en la celda V: Desarrollarse selectivamente para mejorar, optando por estrategias para retener y mantener:

- **Penetración de Mercado**
- **Desarrollo de Productos**



Figura 17. Ubicación de la empresa Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C. en la matriz IE.

Fuente: D'Alessio (2008)

La figura 17, presenta un cuadro en donde figuran distintos cuadrantes de la matriz IE y según los valores de la matriz EFE Y EFI, la empresa está ubicada en el cuadrante V.

Tabla 9.

Estrategias a desarrollar según el cuadrante de ubicación de la empresa.

CELDA	PRESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS
I, II, IV	Crece y construye	Penetración de mercado Desarrollo de mercado Desarrollo de productos Integración horizontal Integración vertical
III, V, VII	Retener y mantener	Penetración de mercado Desarrollo de productos
VI, VIII, IX	Cosechar o desinvertir	Defensiva

Fuente: D'Alessio (2008)

Estrategias

La empresa se encuentra ubicada en el cuadrante V, por lo tanto, debe desarrollar estrategias para Retener y Mantener

- **Penetración de mercado**

Atraer nuevos clientes mayoristas ofreciéndoles promociones y descuentos en las primeras compras de los productos descartables.

- **Desarrollo de Productos**

Asistir a ferias locales o nacionales sobre envases o embalajes para conseguir nuevos proveedores de otros productos para atender nuevos clientes.

4.2.6. Matriz Peyea

En la tabla siguiente se han listado las variables correspondientes de acuerdo al tipo de empresa de estudio, dichas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. Los factores de Estabilidad del Ambiente y Fortaleza de la industria son correspondientes al ámbito externo de la organización y los factores de Ventaja Competitiva y Fortaleza Financiera corresponden a virtudes propias de la empresa, los cuales se analizan en un ámbito interno.

Tabla 10.

Factores que constituyen las variables de los ejes de la matriz PEYEA.

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	VENTAJA COMPETITIVA (VC)
1. Rango de precios de productos competitivos	1. Productos de Calidad
2. Barreras de entrada al mercado	2. Capacidad de Inversión
3. Crecimiento de la Competencia	3. Participación en el mercado
4. Informalidad de la Competencia	4. Integración Vertical
5. Deslealtad de los clientes	
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	FORTALEZA FINANCIERA (FF)
1. Existencia de espacios amplios para almacenes	1. Liquidez
2. Potencial de crecimiento	2. Capital de Trabajo
3. Incremento de la demanda	3. Retorno en la Inversión
4. Utilización de recursos	4. Apalancamiento
	5. Estabilidad Financiera

Fuente: D'Alessio (2008)

Variables de Estudio

Se consideraron todas las variables asignadas en el análisis anterior para la realización de la matriz PEYEA.

Para preparar la matriz PEYEA se deben realizar los siguientes pasos:

Paso 1.- Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

Paso 2.- Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

Tabla 11.

Calificación de las variables pertenecientes a la empresa.

Posición Estratégica	Fuerza	Variables	Calificación	Suma de Variables
INTERNA	Financiera (FF)	Capital de Trabajo	4.0	16.0
		Retorno de la Inversión	3.0	
		Apalancamiento	3.0	
		Liquidez	3.0	
		Estabilidad Financiera	3.0	
	Ventaja Competitiva (VC)	Productos de Calidad	-2.0	-9.0
		Participación en el mercado	-2.0	
		Integración Vertical	-3.0	
		Capacidad de Inversión	-2.0	
		Potencial de Crecimiento	3.0	
Fuerza de la Industria (FI)	Existencia de espacios amplios para almacén	4.0	13.0	
	Incremento de la demanda	3.0		
	Utilización de Recursos	3.0		
EXTERNA	Estabilidad del Ambiente (EA)	Crecimiento de la Competencia	-2.0	-12.0
		Barreras de Entrada al mercado	-3.0	
		Rango de Precios de productos Competitivos	-4.0	
		Informalidad de la Competencia	-3.0	

Paso 3.- Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

Paso 4.- Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

Paso 5.- Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X (Eje X = FI + VC). Sumar las dos calificaciones del eje Y (Eje Y = FF + EA). Anotar la intersección del nuevo punto XY.

Tabla 12.

Cálculo de la matriz PEYEA

CALCULO			
FUERZA	SUMA DE VARIABLES	NRO FACTORES	PROMEDIO
Fortaleza Financiera	16.0	5	3.2
Ventaja Competitiva	-6.0	4	-1.5
Fuerza de la Industria	13.0	4	3.25
Estabilidad del Ambiente	-12.0	5	-2.4
EJES			
Eje "X": FI+VC= 3.25+(-1.5)		1.75	
Eje "Y": FF+EA= 3.2+(-2.4)		0.8	
CUADRANTE		AGRESIVO	

Paso 6.- Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

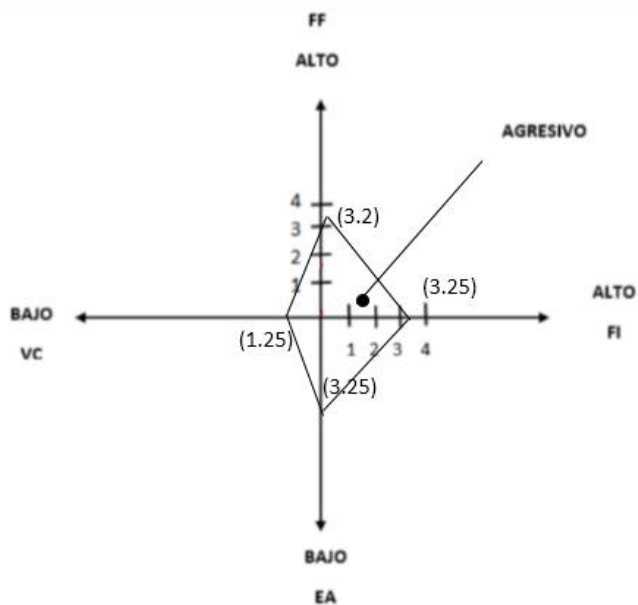


Figura 18. Matriz Peyea de la empresa Distribuciones Arrué S.A.C.

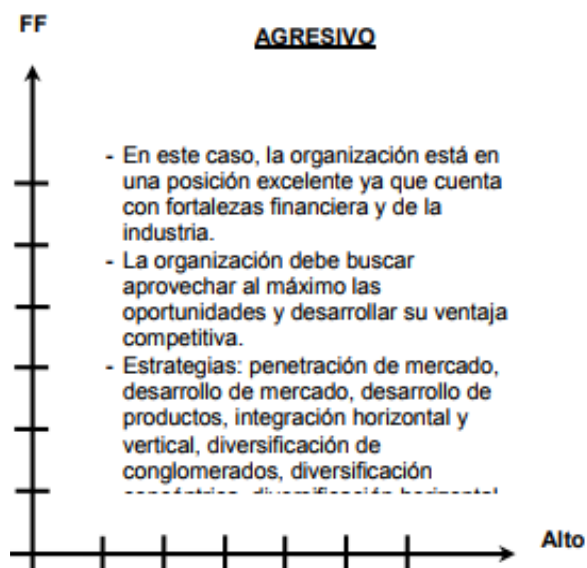


Figura 19. Estrategias correspondientes al cuadrante que pertenece la empresa.

Fuente: D'Alessio (2008)

La empresa Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C, según el análisis de la matriz PEYEA, se posiciona en el cuadrante Agresivo donde utilizará estrategias de:

- **Desarrollo de mercado**

Desarrollar nuevos canales tecnológicos con el fin de facilitar la compra y venta de los productos descartables.

- **Desarrollo de productos**

Realizar alianzas estratégicas con proveedores que ofrezcan productos biodegradables.

- **Diversificación concéntrica**

Incorporación de productos nuevos relacionados con el giro principal del negocio, los cuales tengan una rápida aceptación por parte de los clientes.

4.2.7. Matriz de la Estrategia Principal

La empresa Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C, se encuentra ubicado en el CUADRANTE I, debido a que tiene una Posición Competitiva fuerte ya que no existe en el mercado ninguna distribuidora que pueda ser una competencia directa para la empresa, en cuanto al mercado existe un crecimiento acelerado de la demanda en los distintos mercados de la región y por lo tanto también ha crecido el interés de algunos comerciantes mayoristas en introducirse en el giro de negocio de distribución de los productos descartables pero para esto las barreras de entradas al mercado son lo suficientemente dificultosas para ejecutar dicho plan de negocio con facilidad.

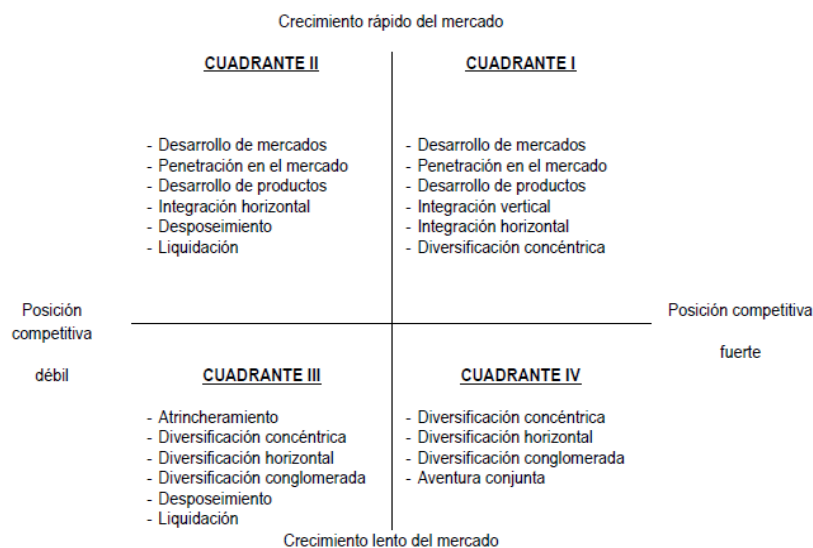


Figura 20. Cuadrantes pertenecientes a la Matriz de la Estrategia Principal.

Fuente: D'Alessio (2008)

Las estrategias a utilizar del cuadrante I son:

- **Penetración de mercados**

Compra de activos con mayor capacidad de carga para una mejor distribución

Colocar puntos de venta en los mercados potenciales donde no se tiene una buena participación.

- **Desarrollo de productos**

Incrementar la gama de productos para poder atender a todos los clientes posibles.

- **Integración vertical**

Asumir los gastos de distribución de mercadería desde el proveedor (Lima) hasta la empresa, evitando costos de envío en el costo del producto.

4.2.8. Matriz de Decisión Estratégica

En la presente matriz las estrategias generadas anteriormente son reunidas en un cuadro, donde se permite apreciar las repeticiones de cada estrategia. El punto es sumar estas repeticiones y escoger la estrategia con mayor repetición o la que mejor convenga para la organización.

Tabla 13.

Matriz de Decisión Estratégica

MATRIZ	MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA					
	Estrategias	FODA	PEYEA	IE	EP	TOTAL
	1. Realizar estudios de mercado para atender e ingresar a nuevos mercados fuera de la región.	X				1
	2. Introducir nuevos productos al mercado Lambayecano para que exista mayor variedad de elección para los clientes	X			X	2
MATRIZ FODA	3. Creación de una sucursal en la ciudad de Tarapoto.	X			X	2
	4. Compra de Camiones de carga más grandes para tener una mayor capacidad de Distribución	X			X	2
	5. Alquilar un almacén disponible para una mayor capacidad y organización de inventario	X				1

	6. Realizar campañas de limpieza en el distrito de JLO para contribuir con la RSE	X		1
	7. Brindar un servicio de calidad teniendo como prioridad atender a los requerimientos del cliente en el menor tiempo posible.	X		1
	8. Incrementar el número de vendedores para captar nuevos clientes potenciales	X		1
	9. Desarrollar un plan de cultura organizacional	X		1
	10. Seleccionar un encargado de almacén el cual tenga como única función el registro de entradas y salidas de mercadería.	X		1
	11. Realizar capacitaciones a los trabajadores de acuerdo a la labor que realiza.	X		1
MATRIZ IE	12. Atraer nuevos clientes mayoristas ofreciéndoles promociones y descuentos en las primeras compras de los productos descartables.	X	X	2
	13. - Asistir a ferias locales o nacionales sobre envases o embalajes para conseguir nuevos proveedores o conocer nuevos clientes.		X	1
MATRIZ PEYEA	14. Desarrollar nuevos canales tecnológicos con el fin de facilitar la compra y venta de los productos descartables.		X	1

MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL	15. Realizar alianzas estratégicas con proveedores que ofrezcan productos biodegradables.	X		1
	16. Asumir los gastos de distribución de mercadería desde el proveedor (Lima) hasta la empresa, evitando costos de envío en el costo del producto.		X	1
	17. - Colocar puntos de venta en los mercados potenciales donde no se tiene una buena participación.	X	X	2

Las estrategias elegidas por la matriz de Decisión estratégica fueron las siguientes:

Tabla 14.

Posibles estrategias a implementar en la propuesta del plan estratégico

Estrategia 1	Introducir nuevos productos al mercado Lambayecano para que exista mayor variedad de elección para los clientes
Estrategia 2	Creación de una sucursal en la ciudad de Tarapoto
Estrategia 3	Atraer nuevos clientes mayoristas ofreciéndoles promociones y descuentos en las primeras compras de los productos descartables.
Estrategia 4	Colocar puntos de venta en los mercados potenciales donde no se tiene una buena participación.

4.2.9. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Tabla 15.

Matriz cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la empresa Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C.

Factores Críticos para el Éxito	PESO	Introducir nuevos productos al mercado Lambayecano		Creación de una sucursal en la ciudad de Tarapoto		Atraer nuevos clientes mayoristas ofreciéndoles promociones y descuentos		Colocar puntos de venta en los mercados potenciales donde no se tiene una buena participación.	
		CAL	TOTAL CAL	CAL	TOTAL CAL	CAL	TOTAL CAL	CAL	TOTAL CAL
Oportunidades									
Incurción de nuevos mercados	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
Introducción de nuevos productos	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36
Existencia de almacenes cercanos disponibles para alquiler	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Existencia de camionetas de carga con mayor capacidad	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Baja competencia en el sector	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Amenazas									

Posibilidad de crecimiento de la competencia en el mercado	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Informalidad de la competencia	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21
Rechazo al consumo de Descartables	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Probable competencia en otras marcas	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Poca existencia de proveedores en la región	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26
Fortalezas									
Ofrecer productos de calidad	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Contar con los activos (vehículos) necesarios para la distribución de mercadería	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Única empresa distribuidora de la región en la marca Pamolsa	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Participación del 90% del mercado de Moshoqueque	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36
Experiencia en el mercado	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Debilidades									
Llegar en menor presencia a los demás mercados de la región	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Clima laboral no favorable	0.10	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Demoras en tiempos de entrega	0.10	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Baja capacitación del personal	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05

Bajo control de inventarios	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07
Dependencia de un solo proveedor para la adquisición de productos	0.10	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1
TOTAL	2		5.82		6.05		5.68		5.47

La estrategia seleccionada fue la de **“Creación de una sucursal en la ciudad de Tarapoto”**, debido a que obtuvo un mayor puntaje a diferencia de las demás estrategias evaluadas.

Cabe resaltar que, el peso asignado a cada factor clave externo e interno son los mismos que los asignados en las matrices EFE y EFI. El P.A son los valores numéricos los que indican el atractivo relativo de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. 1 = No atractiva (no aceptable), 2 = Algo atractiva (algo aceptable), 3 = Razonablemente atractiva (aceptable), 4 = Altamente atractiva (muy aceptable).

V. PROPUESTA

De acuerdo al diagnóstico inicial de la investigación se dio como conclusión que la empresa necesitaba fijar una visión estratégica clara, con el fin de crecer como organización y de poder desarrollar el éxito no solo en los mercados locales sino también nacionales. Con el desarrollo de las matrices estratégicas se vio la oportunidad de utilizar una estrategia de expansión en la cual según la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico es:

“Creación de una sucursal en la ciudad de Tarapoto con el fin de posicionarse en el mercado mayorista de dicha región”

La empresa tiene como opción la ciudad de Tarapoto debido a que ve en dicha región un mercado potencial donde podría posicionar su empresa adecuadamente, y con el paso del tiempo poder llegar a ser líderes en la región, ofreciendo un servicio de calidad a los comerciantes mayoristas y minoristas de productos descartables. Este fin es un objetivo a futuro en el cual todas las personas involucradas en la organización deben dirigirse hacia el mismo objetivo, es por eso que se propondrán estrategias y puntos clave que se deberá llevar a cabo para que Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C sea una de las empresas más reconocidas del país en su rubro.

5.1. RECURSOS NECESARIOS

5.1.1. Recursos Tangibles

Son aquellos activos necesarios con los que la empresa tiene que contar para que pueda realizar sus operaciones.

Tabla 16.

Recursos Tangibles necesarios para la Sucursal

Cantidad	Recurso	Función	Requerimientos	Precio
1	Almacén	Dicho almacén debe tener una capacidad mínima de 500 m ² , para que pueda almacenar grandes cantidades de productos plásticos, el cual debido a su consistencia tiende a crear grandes volúmenes del mismo. La estrategia que se utilizaría para optimizar el espacio, es de ordenar los productos de acuerdo al tipo de material o depende del número de pedidos que se realicen al día. El costo total un almacén adecuado para el rubro de la empresa es de S/.327, 000 pero el alquiler de los almacenes cercanos a la zona tiene un precio de S/.5000.	El almacén debe estar situado en una zona despejada del tránsito vehicular, para el fácil ingreso de los camiones que traen la mercadería desde el proveedor hasta la empresa. También debe encontrarse cerca de los mercados mayoristas para obtener un mayor contacto con el cliente y poder minimizar demoras en el transporte.	Alquiler S/.5000
1	Camioneta	Para ventas grandes la empresa debe tener un activo capaz de trasladar grandes volúmenes de mercadería hacia sus clientes	Camioneta marca Volvo con una capacidad de 5tn de 30m ³ , con el fin de ocupar el espacio necesario y evitar traslados innecesarios.	S/ 100,000

2	Moto Furgón	En cuanto a las ventas pequeñas que se puedan dar en los puntos de ventas de los clientes en los mercados mayoristas, la empresa debe tener un transporte que pueda llevar la mercadería en cualquier momento del día, satisfaciendo al negocio del cliente en el menos tiempo posible.	Moto Furgón marca Zongshen con motor 250	S/. 5,500
2	Computadoras	La compra de computadoras es indispensable para poder instalar el software que la empresa utiliza y que sea posible el registro de las entradas y salidas de la mercadería, llevando un orden y control adecuado del mismo, además de poder organizar los días de entrega con los clientes para obtener una mejora en el servicio.	Computadora comercial marca Dell VOSTRO 3268, con un sistema operativo de Windows 10 PRO 64 BITS, con un procesador INTEL CORE i5 3.00 GHZ 6MB, con un disco duro de 1TB.	S/. 2500 c/u
5	Sillas	Para que permita que tanto el administrador, la secretaria puedan realizar sus actividades, las sillas restantes serán para algún cliente o proveedor que llegue a las instalaciones de la empresa.	Silla de Escritorio	S/. 50 c/u
2	Escritorios	Se necesita de un mueble que funcione para la escritura, guardar documentos, soporte de las computadoras, archivador, etc.	Escritorios	S/. 200 c/u
x	Artículos de Oficina	Es necesario la adquisición de los utensilios de oficina que van hacer más practico el desarrollo de las actividades cotidianas en la empresa, por ejemplo: papel, lapiceros, tijera, archivadores, calculadora, cuaderno de apuntes, tacho de basura, etc.	Se comprarán los artículos de oficina necesarios para el inicio de las actividades	S/. 500
2	Ventilador	Debido al intenso calor que existe en la ciudad de Tarapoto, es necesario de este artículo para que los trabajadores puedan laborar tranquilamente.	Ventiladores	S/. 150 c/u
2	Bidones de Agua	Será utilizado por la persona que requiera beber agua en algún momento determinado.	Bidones de Agua de 20 Litros	S/. 25 c/u

5.1.2. Personal

La apertura de la sucursal necesitará de personas capacitadas para afrontar el cambio que logren asumir el reto de conseguir el crecimiento de la empresa a lo largo de los años.

Tabla 17.

Personal necesario para la apertura de la Sucursal.

Cantidad	Puesto	Funciones	Requisito mínimo académico	Habilidades	Experiencia	Sueldo	Horarios
1	Administrador	Será el encargado de dirigir las operaciones de la sucursal, ya que se encargará de realizar la venta de mercadería a los clientes. Cabe la posibilidad que el encargado de la sucursal sea el trabajador que más confianza tiene el gerente, el cual debe ir por un tiempo aproximado de 1 año a realizar las actividades y poder capacitar a algún otro trabajador para que pueda asumir esa labor. Es importante que sea de confianza debido a que manejará el dinero de las ventas, el cual debe ser correctamente registrado. También se encargará de supervisar las operaciones del personal, captar los pedidos de los clientes y enviarlas en el momento oportuno.	Graduado Técnico o Universitario en administración de empresas	Proactivo, Líder, Organizado, habilidad de negociación, interés por la toma de decisiones y el trabajo en equipo, facilidad de comunicación.	Experiencia mínima de 5 años en el rubro.	S/. 2,800	De 8am a 1pm - 3pm a 7pm, a excepción cuando llegue la mercadería el trabajador debe recibirla por la noche junto a su equipo de trabajo.

1	Asistente Administrativo	Persona encargada de recibir los requerimientos de los clientes e informar al administrador para que pueda tener la organización adecuada para el despacho de la mercadería.	Técnico en Secretariado Ejecutivo	Proactiva, habilidades comunicativas y escucha activa, técnicas de oficina, manejo de Excel y otros documentos de office, manejo y organización de agenda.	Experiencia mínima de 2 años el puesto.	S/. 1,500	DE 8am a 1pm - 3pm a 7pm.
1	Almacenista	Se necesitará un almacenista encargado de realizar las entradas y salidas de la mercadería, esta persona se encargará únicamente de dichas funciones para obtener un mejor control en los inventarios	Medio o Superior	Manejo del Excel, Responsable, Organizado, habilidades comunicativas, persona integrativa.	Experiencia mínima de 1 año en el puesto	S/. 1,300	De 8am a 1pm - 3pm a 7pm
1	Vendedor	Se contratará un vendedor que ofrezca los productos, además deberá estar en búsqueda constante de nuevos clientes y de comunicar las necesidades que tienen los actuales. También se encargará de administrar el proceso de almacenamiento de los productos, al mismo tiempo buscará agilizar el tiempo de carga y descarga de productos.	Medio o Superior	Persona comprometida y decidida, debe saber escuchar, ser buen negociador, saber cultivar relaciones, habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes.	Experiencia mínima de 1 año en área de Ventas	S/. 1,500	De 8am a 4pm

2	Repartidores	Serán los encargados de realizar la carga de la mercadería a las camionetas correspondientes para su posterior traslado hacia los puntos de venta de los clientes	Educación Secundaria	Manejar técnicas de comunicación, recepción y entrega de información, habilidad en la organización y distribución de materiales, interpretar correctamente la información oral y escrita.	Experiencia mínima de 6 meses en alguna otra empresa	S/. 1000 c/u	De 8am a 1pm - 3pm a 7pm
1	Repartidor-Chofer	Se necesitará un colaborador que tenga las funciones de reparto, y de traslado de la mercadería en una moto furgón, para esto el trabajador debe contar con su licencia vigente para vehículo motorizado.	Educación Secundaria	Ser puntual y prudente al momento de manejar.	Experiencia mínima de 1 año	S/. 1,500	De 8am a 1pm - 3pm a 7pm
1	Chofer	El chofer de la empresa será el encargado de transportar la mercadería en el camión de la empresa hacia el destino fijado por el administrador.	Educación Secundaria y con Licencia Clase "B", categoría II-C.	Prudencia, responsabilidad, puntualidad, atención al cliente	Experiencia mínima de 2 años	S/. 1,300	De 8am a 1pm - 3pm a 7pm

5.1.3. Tecnológico

SISTEMA EMPRESARIAL ERP

La empresa también deberá contar con un software más completo que se encargue de visualizar los productos en stock, cardex, ventas mensuales, cuentas por cobrar, caja, compras, préstamos al banco, clasificación de los productos según sus características, etc.

El software indicado para esta clase de negocio que quieren tener un control global de la información y además manejan numerosos productos es el Siempresoft, el cual es el software empresarial ERP más completo del Norte y de fácil acceso que existe en el mercado, ya que no solo abarcará la función de cardex sino también múltiples opciones que facilitará la visualización de la información y se tendrá garantizado un mejor control de los productos.

El costo de Instalación de Siempresoft es de S/.1300 y la cuota mensual es de S/.200.

Los beneficios más importantes son:

- Presenta solución Escalable es decir se adapta al tamaño de negocio.
- Sistema adaptable al rubro del negocio.
- Respaldo de toda la información
- Facturación Electrónica
- Multi Stock ya que maneja diferentes stocks y almacenes.
- Multi Moneda ya que trabaja con soles, dólares, euros, etc.

Tiene una gran variedad herramientas las cuales son importantes para el éxito del negocio y obtener un buen control de los recursos.

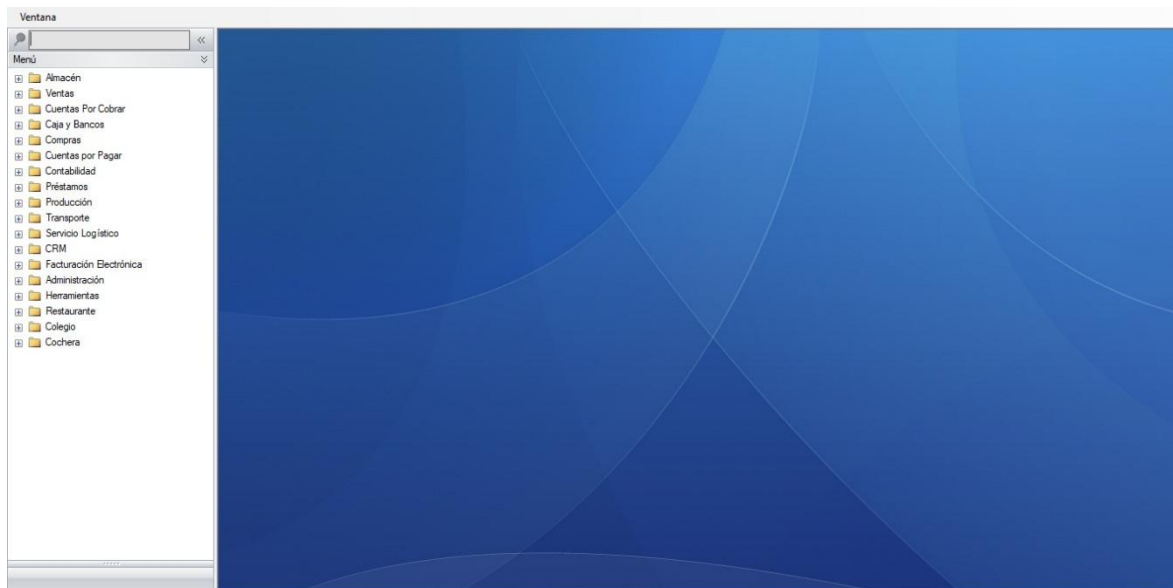


Figura 21. Herramientas de Siempresoft

Fuente: Siempresoft

La figura 21, señala cuales son las herramientas existentes en el sistema ERP Siempresoft.

FUNCIONES:

Permite ingresar las características del producto, proveedor, stock, precio de venta y de compra, así como también clasificarlo según su característica, obteniendo así un mayor orden, facilitando el acceso de la información de dicho producto.

- Control del inventario con Punto de Reorden, Stock Mínimo, Stock Máximo y Stock de Seguridad.
- Costo de compra automáticamente convertida a múltiples unidades de medida del artículo.
- Consulta de stock disponible por unidad de medida a nivel de almacén y/o consolidado por compañía. Si un artículo tiene como unidades de medida Kilogramos y Bolsa de 50 KG, el stock puede consultarse en ambas unidades de medida.
- Manejo de múltiples almacenes.

En la figura 23, se observa que Siempresoft, tiene como posibilidad el registro de información secundaria de un artículo como, por ejemplo: código, peso, estado, categoría contable, merma, proveedor, IGV, código flete, etc.

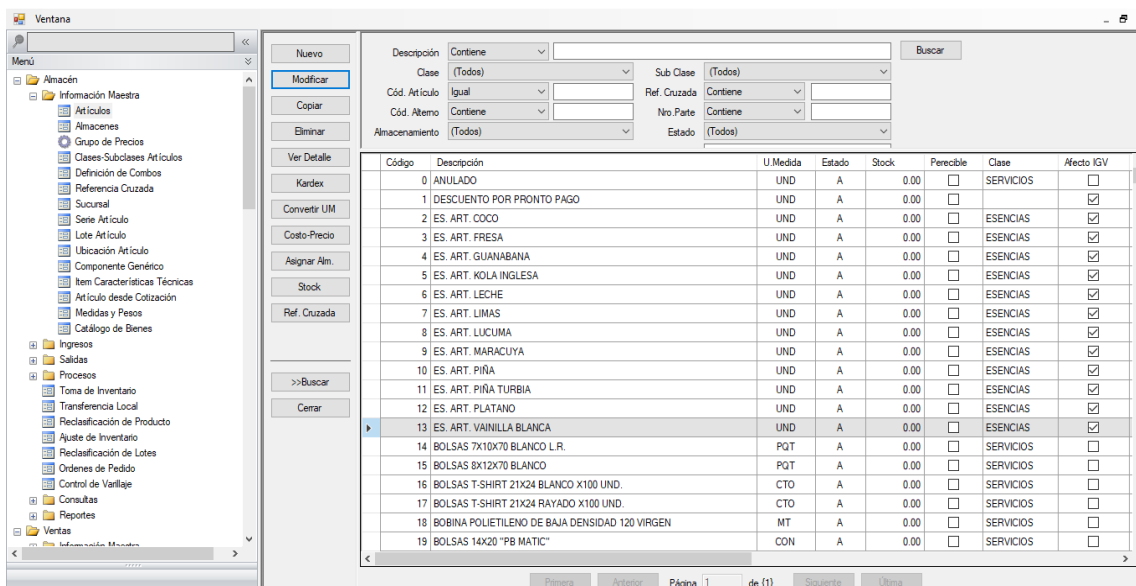


Figura 24. Información del Artículo

Fuente: Siempresoft

En la figura 24, se observa el listado de productos registrados, así como también su información respectiva, además de un filtro para una búsqueda rápida de los productos.

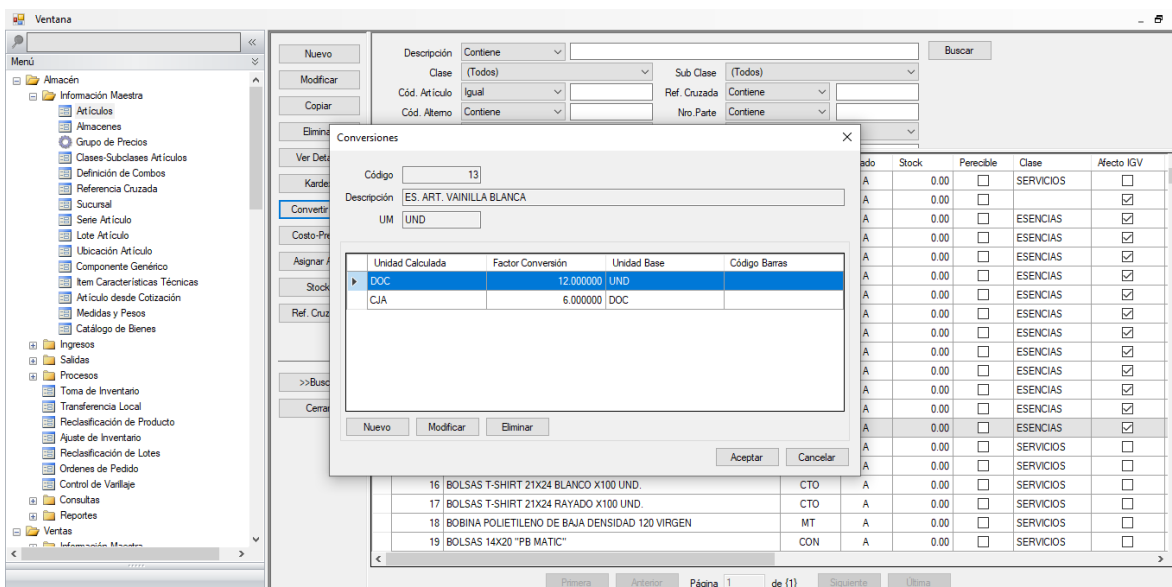


Figura 25. Unidades de Venta

Fuente: Siempresoft

En la figura 25, se presenta la opción de asignar múltiples unidades de medida a los productos, según la manera en cómo se quiera vender el producto, por ejemplo: Unidades, docenas, cajas, fardos, planchas, cientos, millares, etc.

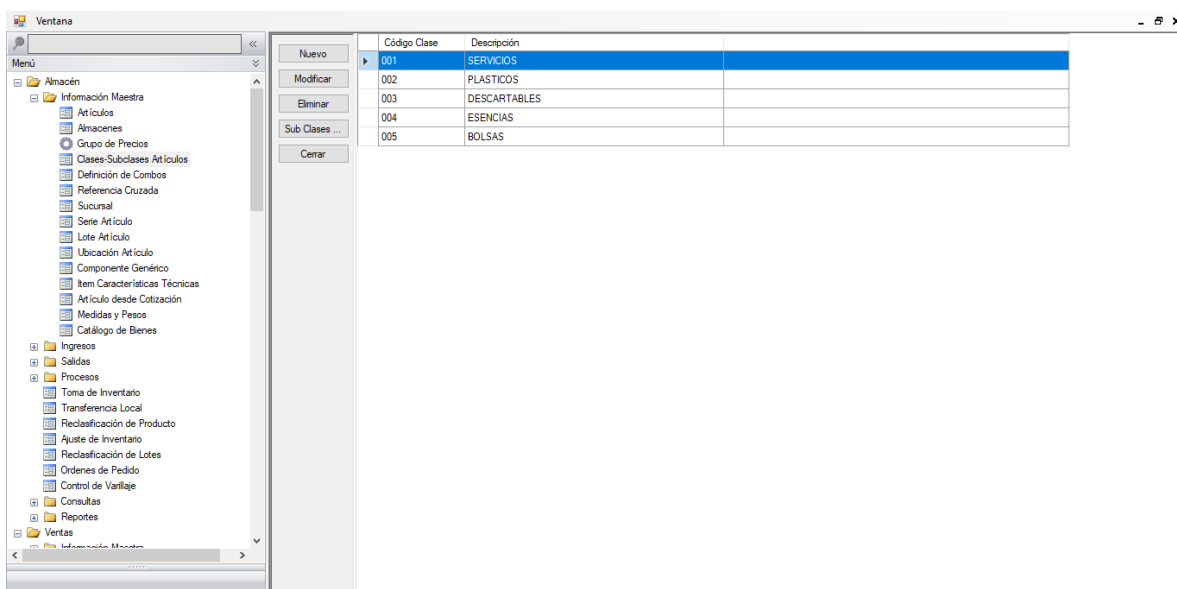


Figura 26. Clasificación de Productos

Fuente: Siempresoft

En la figura 26, se visualiza que el sistema Siempresoft puede realizar una clasificación de los productos según sus características.

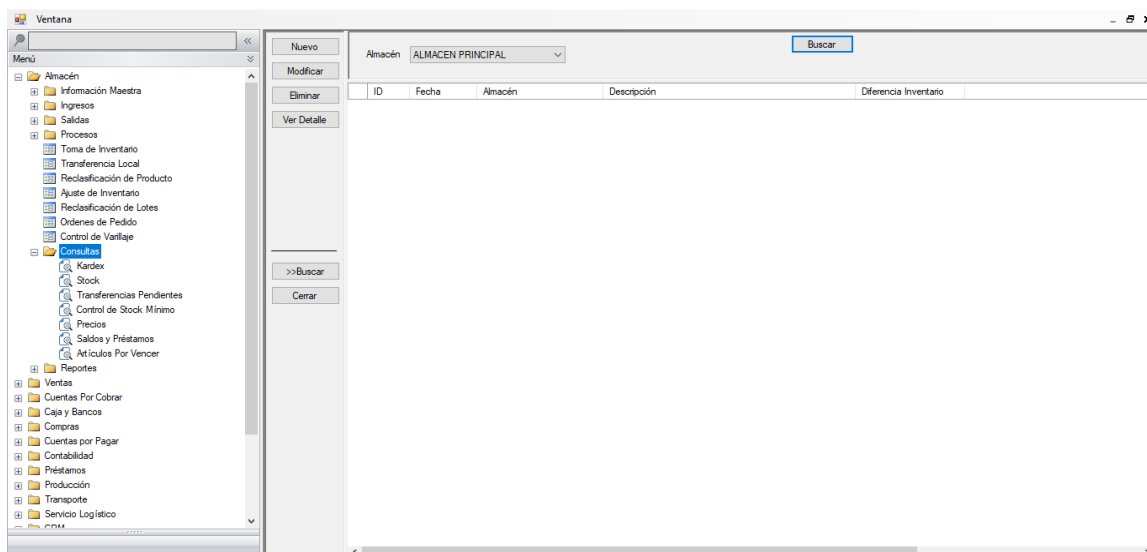


Figura 27. Herramientas para Mercaderías

Fuente: Siempresoft

La figura 27, presenta que es posible visualizar los productos en stock en otros almacenes de la empresa, además del ingreso y salidas de los productos en dicho almacén, obteniendo así un control global de toda la mercadería.

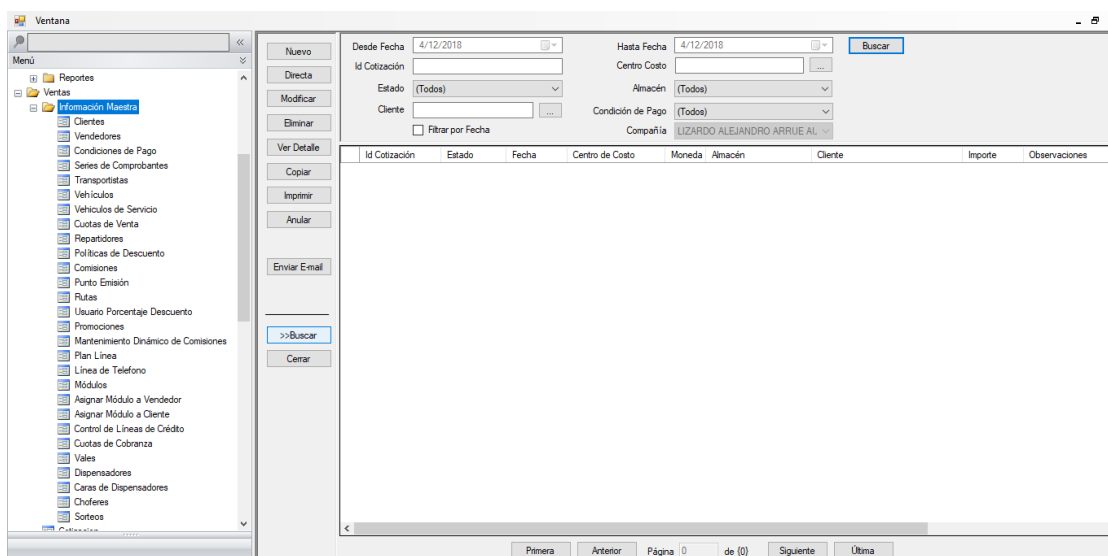


Figura 28. Clientes

Fuente: Siempresoft

En la figura 28, la información de los clientes, sus fechas de pago, movimientos, líneas de crédito, condiciones de pago, compras, ventas, etc., es almacenada en la base de datos del software en la nube.

Facturación electrónica:

En cuanto a la facturación electrónica, según la última disposición de SUNAT que obliga a las empresas privadas a emitir comprobantes electrónicos a partir de marzo del 2019, el sistema Siempresoft permitirá al usuario la creación e impresión de Comprobantes de Venta (facturas, tickets, boletas de venta) directamente o desde un pedido de venta. El cual Descuenta las unidades vendidas del almacén y dependiendo de la condición de pago (contado o crédito) puede generar automáticamente registros en caja o en cuentas por cobrar. También permite la creación e impresión de Guías de Remisión directamente o desde un comprobante de venta.

- También el sistema envía y recibe los comprobantes electrónicos a Sunat,
- Verifica el estado de los comprobantes.

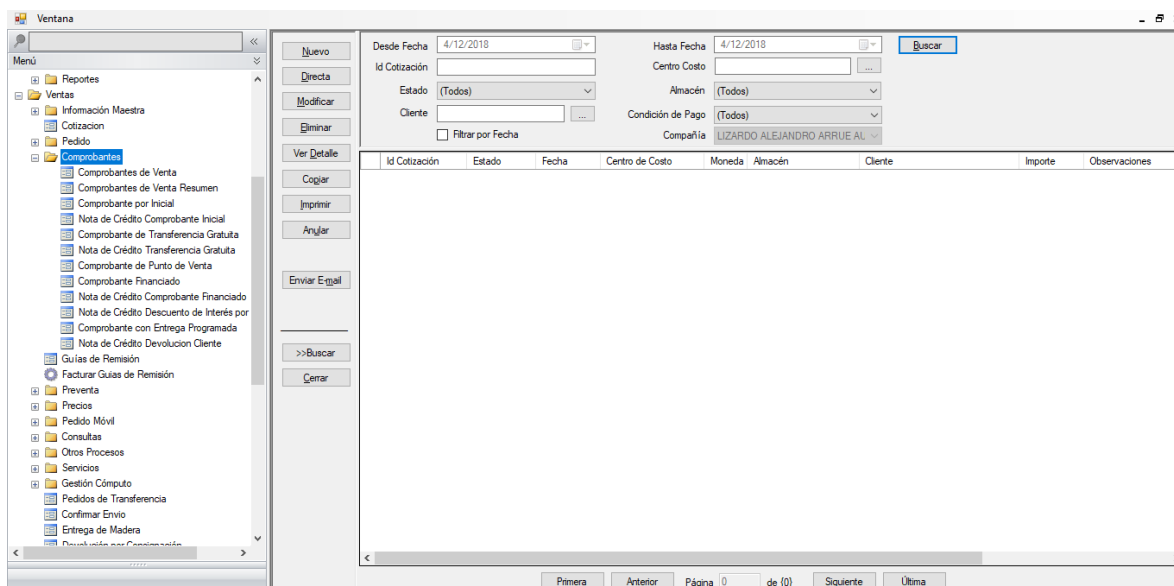


Figura 29. Comprobantes

Fuente: Siempresoft

En la figura 29, se observan las opciones que tiene el sistema emitir comprobantes de compra y venta, por ejemplo: Boletas, facturas, tickets, nota de crédito, guías de remisión, etc.

Administración y Cuentas por Cobrar:

- Es posible también registrar los pedidos de los proveedores para fechas determinadas con el fin de evitar la demora en tiempos de entrega.
- Los precios pueden ser de forma general o especial por cada cliente.
- Registro automático del recibo/cargo en cuentas por cobrar desde la emisión de un comprobante de venta cuando ésta tiene como condición de pago a crédito, calculando en forma automática la fecha de vencimiento de la deuda.
- Registro y control de Anticipos, dinero entregado por los clientes como adelanto por la compra de mercadería.
- Registro y control de Préstamos por Cobrar, manteniendo el saldo y fecha de vencimiento de los mismos.
- Registro de pagos por proveedores, permitiendo seleccionar todos sus documentos pendientes a la fecha y aceptar diferentes formas de pago (efectivo, cheque, etc.).
- Kardex de movimientos por proveedor (Mayor de Proveedores), donde se puede consultar el saldo a una fecha determinada y sus operaciones involucradas.

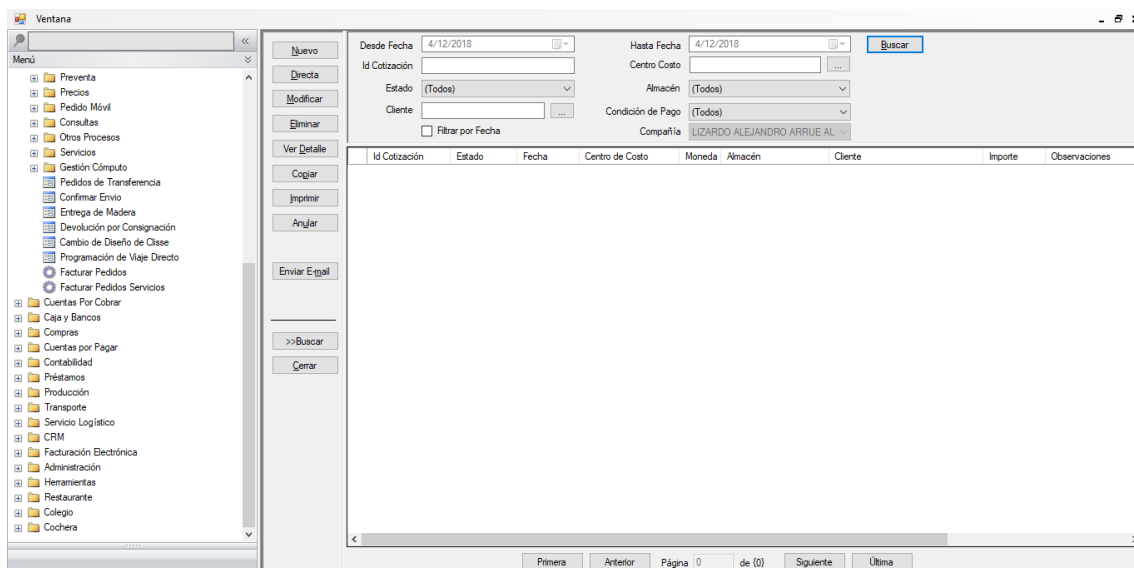


Figura 30. Cuentas por cobrar y pagar

Fuente: Siempresoft

En la presente figura, muestra la variedad de opciones que presenta el sistema para obtener una mejor administración de las cuentas por cobrar y pagar.

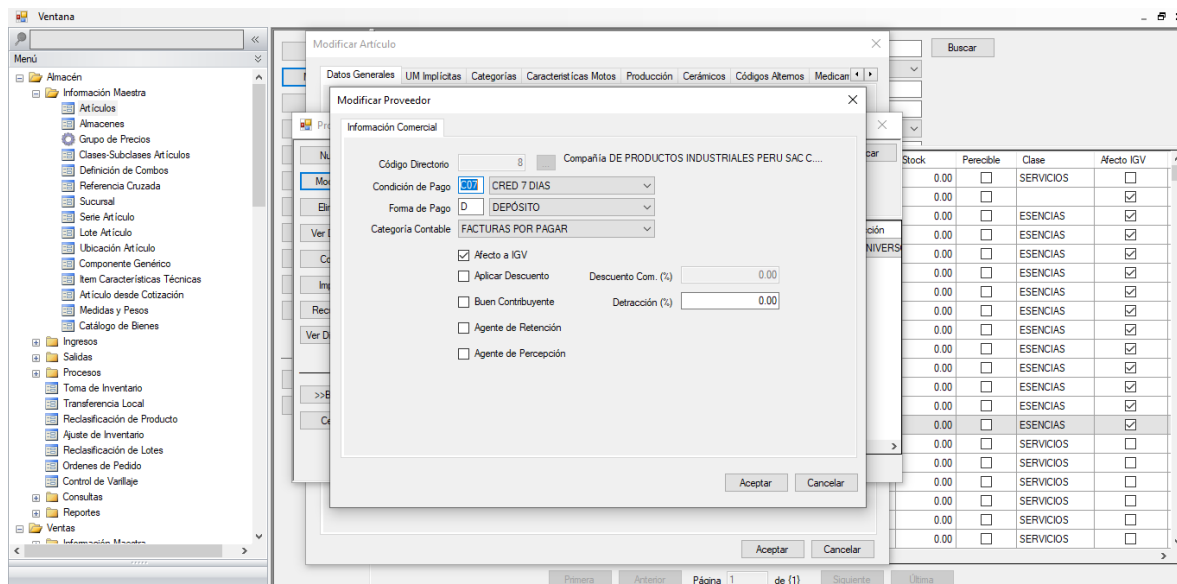


Figura 31. Condiciones de pago del proveedor

Fuente: Siempresoft

En la figura 31, refleja que es posible el registro de la información de cada proveedor, así como también la condición de pago que requiera, por ejemplo: contra entrega, crédito 7,15,30,60 y 90 días,

5.2. Políticas

Debido a que la empresa no ha establecido políticas en su reglamento, el investigador propone las siguientes políticas para disminuir los errores en tiempos de entrega y aumentar la calidad del clima organizacional.

- **Exigir al vendedor a llegar a un monto mínimo de ventas mensuales, logrando fidelizar clientes.**

La empresa en la sucursal de Chiclayo se traza únicamente objetivos de ventas, pero esto no quiere decir que sea una estrategia equivocada, sino que debe ser llevada a cabo con otras estrategias que permitan un desarrollo más extenso de la organización, es por eso que para la creación de la sucursal se necesita que los vendedores logren captar cuales son las necesidades reales de los clientes y así poder encaminarse en cumplir con sus expectativas y fidelizarlos posteriormente. Al obtener una relación positiva con los clientes, será una tarea más sencilla el poder fidelizarlos siempre y cuando la empresa pueda cumplir con lo que ofrece, garantizando así que tanto cliente como empresa salgan beneficiados.

- **Brindar un servicio de calidad, sin retrasos y con la mercadería en óptimas condiciones**

Se busca subsanar errores cometidos por la sucursal en Chiclayo en donde según las entrevistas los retrasos en tiempos de entrega se ocasionan por pérdidas de tiempo del personal, es así que el administrador de la sucursal debe poseer un liderazgo capaz de mantener motivados a los colaboradores en sus funciones y así puedan cumplir con lo que se requiere, encaminándose al cumplimiento de uno de los objetivos empresariales propuestos por la empresa que es: ofrecer los productos de calidad en buen estado y en el momento que el cliente lo requiere.

- **Cumplir con los horarios de entrada**

Un aspecto importante en el trabajo es la puntualidad, el cual deberá ser respetado por todos los trabajadores de la empresa, siendo el primero en dar el ejemplo el administrador de la sucursal, existe cierta tolerancia en cuanto a las tardanzas, pero si el colaborar es reincidente se le llamará la atención respectiva, y si el problema persiste se penalizará dicha infracción con la reducción parte de su sueldo.

- **Constante comunicación con el cliente para saber que necesidades tiene día a día**

Todos los colaboradores de la empresa están en la obligación de contactarse con el cliente y verificar si el servicio que se le ha sido brindado cumple con sus necesidades, en caso contrario se buscará soluciones inmediatamente para enmendar dicho error. Siempre se deberá estar en un alto contacto con el cliente para atender sus pedidos y solucionar sus dudas.

- **Recuperación de cartera de clientes:**

Si hay clientes que han dejado de comprar en la empresa, se buscará la manera de recuperar dicha cartera ofreciéndoles algunas promociones o descuentos.

Tanto los vendedores como el personal de reparto tendrán la libertad de tomar las decisiones que crean convenientes para poder captar nuevos clientes y recuperar los clientes que han dejado de comprar en la empresa.

- **Los trabajadores deben laborar obligatoriamente con la indumentaria otorgada por la empresa.**

Para lograr diferenciarse y tener un aspecto que logre caracterizar la imagen de la empresa en la mente de los clientes es necesario que todo el personal tenga la indumentaria puesta en todo momento.

- **Mantener las instalaciones y almacén de la empresa en óptimas condiciones.**

El personal de Limpieza y de reparto serán los encargados de organizar y ordenar el almacén bajo la supervisión del administrador con el fin de que las ventas se logren con la mayor rapidez posible y se eviten accidentes dentro del trabajo.

5.3. Perfiles de Liderazgo

El encargado de administrar la sucursal deberá tener condiciones de liderazgo necesarias para poder encaminar un grupo de personas hacia un objetivo en común.

Liderazgo Democrático

- Capacidad de escucha y de comunicación
- Tener capacidad de motivación y de hacer sentir importante a todo el personal.
- Capacidad para mantener buenas relaciones con el personal, proveedores y clientes.
- Tomar decisiones acertadas en el momento adecuado
- Ser una persona organizada capaz de crear planes de contingencia en el momento que se requiera.
- Fomentar la participación en grupo

5.4. Objetivos Estratégicos

- Crear una imagen de marca que logre ser reconocida por los clientes
- Obtener un 60% de posicionamiento del mercado de Tarapoto para el año 2021.
- Incrementar las ventas en un 30% para el año 2021.
- Tener un clima organizacional adecuado para el cumplimiento de las actividades.

- Introducir en el mercado nuevos productos que sean favorables para el uso de los clientes.

5.5. Estructura Organizacional de la Sucursal

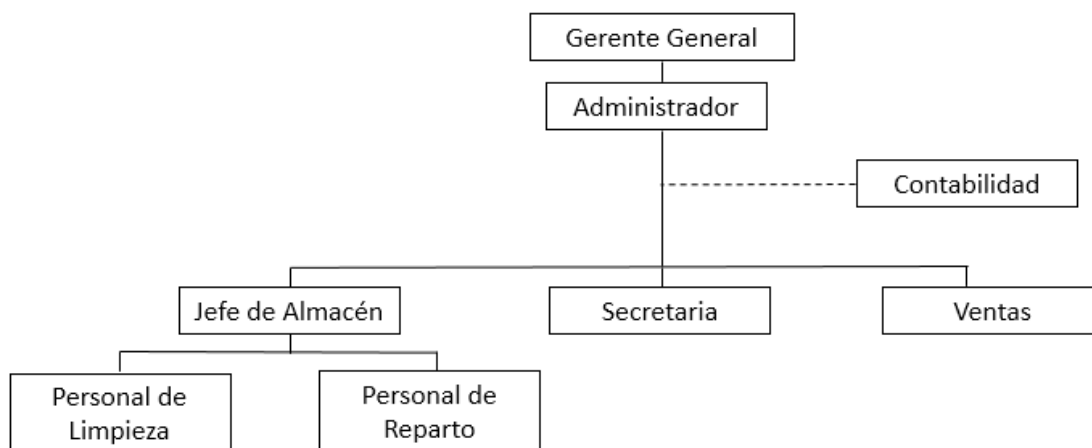


Figura 32. Organigrama de la Sucursal de la empresa.

5.6. Cultura Organizacional

Un buen ambiente laboral va a influir en la formación de un equipo de trabajo, que se enfoque en el alcance de los objetivos trazados por la empresa, el cual les ayudará a ser más productivos y comprometidos con sus actividades, y, por ende, se logrará cumplir con las necesidades de los clientes

Para esto se necesitarán de ciertas habilidades blandas del administrador para saber llegar a sus trabajadores, como, por ejemplo:

- Para el administrador ganarse el respeto de todos los trabajadores es el aspecto más importante, ya que si bien es cierto es muy difícil que todos en el trabajo se lleven bien, pero al menos se tiene que fomentar un clima de respeto mutuo, en donde la persona encargada de llevar el grupo debe tener la empatía necesaria para comprender ciertos problemas y entender posibles consecuencias.

- Escuchar opiniones o sugerencias por parte de los empleados, hará que ellos se sientan importante y parte del trabajo de la organización, debido a que también son capaces de la toma de decisiones de la empresa, cabe resaltar que se debe escuchar los puntos de vista de los trabajadores, pero esto no quiere decir que siempre tengan la razón, en este caso va a depender del criterio de decisión y de debate que tenga el administrador para tomar una decisión acertada.
- Acercarse a sus empleados y ganar su confianza es una estrategia muy eficiente ya que el colaborador va a sentir el apoyo de su jefe y no va a tener dudas al consultar alguna cuestión, inquietud o proponer nuevas ideas.
- Darles la confianza necesaria para que puedan comprender que el administrador puede tener la paciencia necesaria en casos justificados, pero que si existen faltas de respeto o incumplimiento de sus deberes, se les será rigurosamente sancionados según la falta que cometan.
- Tener presente todos los cumpleaños de los trabajadores, ofreciéndoles algún detalle especial que logre hacerlos sentir en familia.
- Realizar reuniones casuales cuando el momento lo requiera, así como también algún paseo de confraternidad para que todo el grupo de trabajo pueda relacionarse mejor.

5.7. Proyectos

ANÁLISIS DE MERCADO

Según las entrevistas realizadas al gerente de la Distribuidora, se detalló que empresa venía teniendo un crecimiento regular en cuanto a ventas, ya que su mercado objetivo es el mercado Moshoqueque, a quien le abastecía la mercadería a diario, y a diferencia del resto de mercados mayoristas de la región solo abastecía según el requerimiento de los clientes, es por eso que la administración del negocio no veía a los mercados mayoristas de otros distritos como mercados potenciales, debido a que esos mercados eran pequeños y no eran adecuados para la venta de productos descartables. Es así que mencionó que el mercado de Tarapoto podría ser una opción oportuna, ya que dicho mercado mayorista, es un mercado grande el cual puede abarcar dicho negocio, si bien es cierto también

existen empresas que distribuyen productos plásticos, pero en menor cuantía, en otras marcas y con menos recursos que la empresa.

CONSTITUCIÓN

Las sucursales pueden ser creadas por personas individuales como por sociedades mercantiles, pero al no ser consideradas como creación de una nueva empresa, no presentan personalidad jurídica, por ende, no es necesario que el empresario se someta a los trámites de constitución de una nueva sociedad.

Una sucursal es un establecimiento secundario de la empresa, la cual realiza actividades dentro de su objeto social, pero en una zona distinta su domicilio legal. Las sucursales son reguladas por la Ley General de Sociedades.

Es así que para la apertura de una sucursal la empresa decide donde estará ubicado el domicilio legal del nuevo local de la empresa en donde se van a realizar las actividades, para que posteriormente se inscriba en el registro de Sociedades, junto con los datos del nuevo local, los recibos de luz y agua, copia de contrato de alquiler y su Documento Nacional de Identidad.

En dicho acuerdo también debe estar registrado el nombre de la persona encargada de la sucursal, este representante tiene las mismas obligaciones del gerente en cuanto esto sea aplicable. Cuando culmina su representación en la Sociedad, la empresa tiene 90 días para asignar otra persona encargada para la sucursal, en caso contrario se cancelaría todo proceso de apertura.

DISEÑO DE ALMACÉN

El encargado de visitar los almacenes disponibles en la región, será el gerente general de la empresa, debido a que es la persona más experimentada en el rubro y sabrá clasificar el orden de los espacios dentro del local, que permita optimizar tiempo y recursos cuando se desarrollen las actividades.

CLIENTES

Los clientes de la empresa están ubicados en la ciudad de Tarapoto y sus alrededores, en donde existe un gran número de mercados y negocios cercanos, como son empresas comerciales, exportadoras y de servicios, que se abastecen de productos descartables para su venta o negocio. Es por eso que resulta viable establecer una sucursal en dicha ciudad que logre satisfacer la gran demanda no satisfecha brindando un servicio de calidad.



Figura 33. Ubicación de los principales mercados en Tarapoto

Fuente: Google Maps

MERCADERÍA

La mercadería con la que contará la sucursal, va a depender del requerimiento que tenga el mercado o el administrador para poder cotizar un lote de pedidos según los productos que necesite. Asimismo, el costo de la mercadería incrementa a comparación del precio para la distribuidora en Chiclayo, debido al largo trayecto que tiene que recorrer el transportista desde Pamolsa hasta la ciudad de Tarapoto.

Los precios de los productos tanto para la empresa, como para la sucursal, están detallados de la siguiente manera.

Tabla 18.

Precio de Venta de los productos de la empresa en Chiclayo y Tarapoto.

DISTRIBUCIONES Y ALMACENES ARRÚE S.A.C.		CHICLAYO		TARAPOTO	
Descripción	UDM	P. Compra + IGV	PRECIO DE VENTA	P. Compra + IGV	PRECIO DE VENTA
CONTENEDOR TERMICO 1 MAX	Millar	416.10	436.91	424.43	445.65
CONTENEDOR TERMICO 2 MAX	Millar	409.90	430.39	418.09	439.00
CONTENEDOR TERMICO 3 MAX	Millar	232.93	244.58	237.59	249.47
CONTENEDOR TERMICO 3 SUPER FAST	Millar	232.93	244.58	237.59	249.47
CONTENEDOR TERMICO 3 SUPER FAST JIRAFÁ	Millar	207.39	217.75	211.53	222.11
CONTENEDOR TERMICO 4 MAX	Millar	161.47	169.54	164.70	172.94
CONTENEDOR TERMICO 5 MAX	Millar	153.09	160.75	156.16	163.96
CONTENEDOR TERMICO 5 SUPER FAST	Millar	153.09	160.75	156.16	163.96
CONTENEDOR TERMICO 5 SUPER FAST JIRAFÁ	Millar	136.30	143.12	139.03	145.98
CONTENEDOR TERMICO 6 MAX	Millar	154.83	162.57	157.92	165.82
CONTENEDOR TERMICO REDONDO MAX	Millar	224.00	235.20	228.48	239.90
CONTENEDOR TERMICO 5 MAX JIRAFÁ	Millar	141.92	149.01	144.76	151.99
CONTENEDOR TERMICO 6 MAX JIRAFÁ + 5 UNID	Millar	133.72	140.40	136.39	143.21
PLATO BANDEJA 2 SUPERMERCADO NE	Millar	127.88	134.27	130.43	136.96
FUENTE 30	Millar	479.12	503.07	488.70	513.13
BANDEJA 157 NE PP	Millar	376.48	395.30	384.01	403.21
BANDEJA 124 TR PP	Millar	188.80	198.24	192.58	202.20
BANDEJA 124 NE PP	Millar	177.00	185.85	180.54	189.57
BANDEJA 130 NE PP	Millar	224.20	235.41	228.68	240.12

BANDEJA 130 TR PP	Millar	259.60	272.58	264.79	278.03
PLATO BANDEJA 1 TR PET	Millar	212.40	223.02	216.65	227.48
PLATO 15	Millar	27.78	29.17	28.33	29.75
PLATO 15 COLOR	Millar	21.24	22.30	21.66	22.75
PLATO 20	Millar	56.73	59.57	57.87	60.76
PLATO 22	Millar	63.72	66.91	64.99	68.24
PLATO 26	Millar	145.00	152.25	147.90	155.29
PLATO 26 CON DIVISION	Millar	145.00	152.25	147.90	155.29
PLATO OVALADO	Millar	129.75	136.24	132.35	138.97
SALCHIFIRME	Millar	21.72	22.81	22.16	23.27
PLATO BANDEJA 1 BL	Millar	53.68	56.36	54.75	57.49
PLATO BANDEJA 1 NE	Millar	84.88	89.12	86.57	90.90
PLATO BANDEJA 2 JIRAFa + 5 UNID	Millar	41.71	43.80	42.55	44.67
PLATO BANDEJA 4 BL	Millar	113.28	118.94	115.55	121.32
REPOSTERO 12	Millar	46.74	49.08	47.67	50.06
PLATO HONDO 16	Millar	60.45	63.47	61.66	64.74
PLATO BANDEJA 2 BL	Millar	48.31	50.72	49.28	51.74
PLATO 17	Millar	45.04	47.29	45.94	48.24
PLATO 22 JIRAFa + 5 UNID	Millar	57.82	60.71	58.98	61.93
PLATO 18	Millar	51.58	54.16	52.61	55.24
PLATO BANDEJA 2 FIRME	Millar	42.16	44.27	43.00	45.15
PLATO 17 JIRAFa + 5 UNID	Millar	39.70	41.68	40.49	42.51
PLATO 18 JIRAFa + 5 UNID	Millar	41.67	43.75	42.50	44.62
PLATO 22 COLOR	Millar	47.20	49.56	48.14	50.55
PLATO 17 COLOR	Millar	35.05	36.80	35.75	37.53

PLATO HONDO 20	Millar	131.76	138.35	134.39	141.11
PLATO 15 JIRAFÁ + 5 UNID	Millar	23.34	24.51	23.81	25.00
PLATO 15 NEON COLORES AZ-VD Y MO-RS PS	Millar	247.80	260.19	252.76	265.39
PLATO 22 NEON COLORES AZ-VD Y MO-RS PS	Millar	342.20	359.31	349.04	366.50
PLATO 22 COLORES AM-MO Y RS-AZ PS	Millar	312.70	328.34	318.95	334.90
VASO 8 OZ BICOLOR RJ PS	Millar	119.05	125.00	121.43	127.50
VASO 5.5 OZ VASO-T TR PP	Millar	19.00	19.95	19.38	20.35
VASO 5.5 OZ VASO-T BL PP	Millar	0.00	0.00	0.00	0.00
VASO 7 OZ VASO-T TR PP	Millar	25.43	26.70	25.94	27.23
VASO 7 OZ VASO-T BL PP	Millar	25.43	26.70	25.94	27.23
VASO 3 OZ VASO-T (HH) TR PP	Millar	13.03	13.68	13.29	13.95
VASO 6.5 OZ VASO-T TR PP	Millar	19.00	19.95	19.38	20.35
VASO 10 OZ VASO-T TR PP	Millar	34.16	35.87	34.84	36.59
VASO 10 OZ VASO-T BL PP	Millar	34.16	35.87	34.84	36.59
V6.5 VASO-T (R) TR PP	Millar	19.00	19.95	19.38	20.35
VASO 6.5 OZ VASO-T BL PP	Millar	19.00	19.95	19.38	20.35
VASO 3 OZ VASO-T (HH) BL PP	Millar	12.38	13.00	12.63	13.26
VASO 12 OZ VASO-T TR PP	Millar	43.47	45.64	44.34	46.56
VASO 14 OZ REBORDEADO VASO-T TR PP	Millar	80.74	84.77	82.35	86.47
VASO 16 OZ REBORDEADO VASO-T TR PP	Millar	86.69	91.03	88.43	92.85
TAPA VASO 14-16 OZ TS PS	Millar	68.07	71.48	69.44	72.91
VASO 5 OZ PLASRESA TR PP	Millar	19.00	19.95	19.38	20.35
VASO 6.5 OZ PLASRESA 3B TR PP	Millar	19.00	19.95	19.38	20.35
VASO 10 OZ PLASRESA TR PP	Millar	39.74	41.73	40.54	42.56
VASO 10 OZ PLASRESA BL PP	Millar	39.74	41.73	40.54	42.56

VASO 3 OZ PLASRESA (HH) TR PP	Millar	13.03	13.68	13.29	13.95
TAPA VASO 10-12 OZ D2 TS PS	Millar	44.90	47.14	45.80	48.09
VASO 9 OZ ONDA TROME TR PP	Millar	34.74	36.48	35.43	37.21
VASO 9 OZ ONDA TROME BL PP	Millar	34.74	36.48	35.43	37.21
VASO 8 OZ VASO-T TR PP	Millar	28.00	29.40	28.56	29.99
VASO 8 OZ VASO-T BL PP	Millar	22.29	23.40	22.74	23.87
VASO 12 OZ BICOLOR RJ PS	Millar	165.08	173.34	168.38	176.80
VASO 16 OZ BICOLOR RJ PS	Millar	223.02	234.17	227.48	238.85
VASO 16 OZ BICOLOR COLORES AM-MO Y RS-AZ PS	Millar	223.02	234.17	227.48	238.85
VASO 16 OZ BICOLOR NE PS	Millar	223.02	234.17	227.48	238.85
VASO 16 OZ NEON COLORES AZ-VD Y MO-RS PS	Millar	265.50	278.78	270.81	284.35
VASO 2 OZ TERMIX	Millar	29.18	30.64	29.77	31.25
VASO 4 OZ TERMIX	Millar	43.09	45.25	43.96	46.15
VASO 12 OZ TERMIX	Millar	105.65	110.93	107.76	113.15
VASO 16 OZ TERMIX	Millar	154.45	162.17	157.54	165.42
TAPA VASO 10 OZ TERMIX TS PS	Millar	42.14	44.24	42.98	45.13
TAPA VASO 12 OZ TERMIX TS PS	Millar	59.54	62.52	60.73	63.77
TAPA VASO 16 OZ TERMIX TS PS	Millar	69.93	73.42	71.33	74.89
TAPA VASO 8 OZ TERMIX TS PS	Millar	42.14	44.24	42.98	45.13
VASO 12 OZ TERMIX CAJA	Millar	105.65	110.93	107.76	113.15
VASO 6 OZ TERMIX CAJA (N)	Millar	55.90	58.69	57.01	59.87
VASO 8 OZ TERMIX CAJA (N)	Millar	55.79	58.58	56.91	59.75
VASO 10 OZ TERMIX CAJA (N)	Millar	74.53	78.26	76.02	79.82
ENVASE CIRCULAR 6 OZ CACER TR PP	Millar	88.05	92.45	89.81	94.30
TAPA CIRCULAR 6-8-12.5 OZ CACER TR PP	Millar	40.18	42.19	40.98	43.03

ENVASE CIRCULAR 8 OZ CACER TR PP	Millar	93.79	98.48	95.66	100.45
ENVASE CIRCULAR 12.5 OZ CACER TR PP	Millar	107.04	112.39	109.18	114.64
ENVASE DELI 8 OZ TR PP	Millar	123.90	130.10	126.38	132.70
TAPA DELI 8 OZ TR PP	Millar	73.16	76.82	74.62	78.35
ENVASE CIRCULAR 1/2 LT CACER TR PP	Millar	129.34	135.81	131.93	138.52
ENVASE CIRCULAR 1 LT CACER TR PP	Millar	198.97	208.92	202.95	213.10
ENVASE HELADO 5 LT BL PS	Millar	238.95	250.90	243.73	255.92
TAPA RECTANGULAR 5 LT BL PS	Millar	413.51	434.18	421.78	442.87
ENVASE 08	Millar	174.14	182.85	177.63	186.51
TAPA 08	Millar	169.50	177.97	172.89	181.53
ENVASE 186 BL	Millar	131.83	138.42	134.47	141.19
TAPA 186 TR	Millar	131.83	138.42	134.47	141.19
ENVASE BISAGRA 180	Millar	1,137.04	1,193.89	1,159.78	1,217.77
ENVASE AJICERO 2 OZ TS PS	Millar	43.72	45.90	44.59	46.82
TAPA AJICERO 2 OZ CACER TS PS	Millar	31.64	33.22	32.27	33.88
ENVASE AJICERO 4 OZ CACER BL PS	Millar	48.05	50.45	49.01	51.46
TAPA AJICERO 3-4 OZ CACER BL PS	Millar	27.22	28.58	27.77	29.16
ENVASE 6 OZ CACER BL PS	Millar	93.77	98.46	95.65	100.43
ENVASE 8 OZ CACER BL PS	Millar	98.16	103.07	100.13	105.13
TAPA ENVASE 6-8-12.5 OZ CACER BL PS	Millar	38.30	40.22	39.07	41.02
ENVASE 1/2 LT CACER BL PS	Millar	146.05	153.35	148.97	156.42
ENVASE 1 LT CACER BL PS	Millar	224.97	236.22	229.47	240.94
TAPA ENVASE 1/2-1 LT CACER BL PS	Millar	52.29	54.90	53.33	56.00
ENVASE BISAGRA 252 TR PET	Millar	691.50	726.08	705.33	740.60
ENVASE BISAGRA 248 TR PET	Millar	688.06	722.46	701.82	736.91

AJICERO 4 OZ TR PP	Millar	44.31	46.52	45.20	47.45
TAPA AJICERO 4 OZ TR PP	Millar	35.81	37.60	36.53	38.36
ENVASE BISAGRA 249 H105 TR PET	Millar	554.60	582.33	565.69	593.98
ENVASE DELI BISAGRA 8 OZ TAPA BAJA TR PET	Millar	315.18	330.94	321.48	337.56
ENVASE DELI BISAGRA 12 OZ TAPA BAJA TR PET	Millar	318.69	334.63	325.07	341.32
ENVASE DELI BISAGRA 16 OZ TAPA BAJA TR PET	Millar	357.12	374.97	364.26	382.47
ENVASE DELI BISAGRA 16 OZ TAPA ALTA TR PET	Millar	357.12	374.97	364.26	382.47
TAPA CIRCULAR 1/4-1/2-1 LT CACER TR PP S/O	Millar	64.50	67.72	65.79	69.08
BASE NE PP Y DOMO POLLERA D1 TR BOPS KIT	Millar	944.00	991.20	962.88	1,011.02
ENVASE BISAGRA 249 H80 TR PET	Millar	554.60	582.33	565.69	593.98
ENVASE DELI 1/2 LT D2 SUPER FAST TR PP CAJA	Millar	146.52	153.85	149.45	156.92
ENVASE DELI 1/2 LT D2 SUPER FAST TR PP	Millar	154.24	161.95	157.32	165.19
ENVASE DELI 1 LT D2 SUPER FAST TR PP CAJA	Millar	230.40	241.91	235.00	246.75
ENVASE DELI 1 LT D2 SUPER FAST TR PP	Millar	242.53	254.65	247.38	259.74
ENVASE DELI 1 LT D2 NE PP	Millar	190.32	199.84	194.13	203.84
TAPA DELI 1/2 LT D2 SUPER FAST TR PP CAJA	Millar	94.39	99.11	96.28	101.09
TAPA DELI 1/2 LT D2 SUPER FAST TR PP	Millar	99.36	104.32	101.34	106.41
TAPA DELI 1 LT D2 SUPER FAST TR PP CAJA	Millar	145.03	152.29	147.93	155.33
TAPA DELI 1 LT D2 SUPER FAST TR PP	Millar	152.67	160.30	155.72	163.51
ENVASE CLAMSHELL 500 g H90 TR PET	Millar	258.36	271.28	263.53	276.70
ENVASE CLAMSHELL 125 g H43 TR PET	Millar	136.37	143.19	139.10	146.06
ENVASE SALSERO 1 OZ NE PS	Millar	24.59	25.82	25.08	26.34
TAPA SALSERO 1 OZ TR ST	Millar	18.37	19.29	18.74	19.68
ENVASE SALSERO 2 OZ D2 NE PS	Millar	37.10	38.95	37.84	39.73
ENVASE SALSERO 3 OZ D2 NE PS	Millar	40.56	42.58	41.37	43.44

TAPA SALSERO 2-3 OZ D2 TR ST	Millar	32.50	34.12	33.15	34.80
TAPA DUPLO CLEAR 16 OZ BAJO - L TR PET	Millar	116.25	122.07	118.58	124.51
TAPA DUPLO CLEAR 24 OZ BAJO - L TR PET	Millar	154.52	162.25	157.61	165.49
TAPA DUPLO CLEAR 48 OZ BAJO - L TR PET	Millar	260.60	273.63	265.82	279.11
BASE DUPLO 16 OZ ALTO - M NE PS	Millar	151.77	159.36	154.81	162.55
BASE DUPLO 24 OZ ALTO - M NE PS	Millar	183.83	193.02	187.51	196.88
BASE DUPLO 48 OZ ALTO - M NE PS	Millar	289.90	304.40	295.70	310.49
BASE NE PP Y DOMO LUNCH D1 TR BOPS KIT	Millar	778.97	817.91	794.54	834.27
ESTUCHE MULTIUSO 43 H58 D100 TR PET	Millar	333.75	350.44	340.43	357.45
ESTUCHE MULTIUSO 42 H58 D100 TR PET	Millar	218.45	229.38	222.82	233.96
ESTUCHE MULTIUSO 44 H42 D100 TR PET	Millar	348.23	365.64	355.19	372.95
ESTUCHE MULTIUSO 44 H52 D100 TR PET	Millar	348.23	365.64	355.19	372.95
ESTUCHE MULTIUSO 46 H60 D100 TR PET	Millar	564.43	592.65	575.72	604.50
ENVASE CLAMSHELL 125 g H40 TR PET (B)	Millar	136.37	143.19	139.10	146.06
ENVASE SALSERO 1 OZ TS PS	Millar	24.59	25.82	25.08	26.34
ENVASE SALSERO 2 OZ D2 TS PS	Millar	35.25	37.01	35.95	37.75
ENVASE SALSERO 3 OZ D2 TS PS	Millar	38.53	40.45	39.30	41.26
DOMO DUPLO CLEAR 16 OZ ALTO - L TR PET	Millar	148.40	155.82	151.36	158.93
DOMO DUPLO CLEAR 24 OZ ALTO - L TR PET	Millar	183.83	193.02	187.51	196.88
DOMO DUPLO CLEAR 48 OZ ALTO - L TR PET	Millar	282.59	296.72	288.24	302.65
ESTUCHE MULTIUSO 42 H58 D100 TR PP	Millar	217.11	227.96	221.45	232.52
ESTUCHE MULTIUSO 43 H58 D100 TR PP	Millar	302.19	317.30	308.23	323.64
ESTUCHE MULTIUSO 44 H42 D100 TR PP	Millar	338.94	355.89	345.72	363.01
ESTUCHE MULTIUSO 44 H52 D100 TR PP	Millar	338.94	355.89	345.72	363.01
ESTUCHE MULTIUSO 46 H60 D100 TR PP	Millar	541.61	568.69	552.44	580.06

BASE NE PP Y DOMO LUNCH D2 TR BOPS KIT	Millar	778.97	817.91	794.54	834.27
BASE NE PP Y DOMO LUNCH D3 TR BOPS KIT	Millar	778.97	817.91	794.54	834.27
ENVASE BISAGRA 249 H110 TR PET (M)	Millar	645.26	677.52	658.16	691.07
ENVASE 4 OZ TERMIX	Millar	47.81	50.20	48.77	51.21
ENVASE 8 OZ TERMIX	Millar	87.64	92.02	89.39	93.86
ENVASE 16 OZ TERMIX	Millar	133.06	139.71	135.72	142.50
DOMO DE TORTA 18 TR PET	Millar	609.42	639.89	621.61	652.69
DOMO DE TORTA 22 TR PET	Millar	726.77	763.11	741.31	778.37
DOMO DE TORTA 26 TR PET	Millar	855.32	898.09	872.43	916.05
DOMO DE TORTA 26 BAJO TR PET	Millar	579.57	608.55	591.16	620.72
DOMO DE TORTA 26 BAJO - 12 LADOS TR PET	Millar	610.07	640.58	622.27	653.39
DOMO DE TORTA 31.5 TR PET	Millar	882.33	926.45	899.98	944.98
DOMO PB1 TR PET	Millar	220.70	231.73	225.11	236.36
DOMO PB2 TR PET	Millar	295.04	309.79	300.94	315.98
BASE DE TORTA 18 NE PET	Millar	376.79	395.63	384.32	403.54
BASE DE TORTA 31.5 NE PET	Millar	721.59	757.67	736.03	772.83
BASE DE TORTA 22 BL PET	Millar	391.34	410.90	399.16	419.12
BASE DE TORTA 26 BL PET	Millar	699.50	734.48	713.49	749.17
BASE DE TORTA 31.5 BL PET	Millar	721.59	757.67	736.03	772.83
BASE NE Y DOMO 22 H100 CLICK IN D2 TR PET KIT	Millar	1,029.70	1,081.19	1,050.30	1,102.81
BASE NE Y DOMO 22 H125 CLICK IN D2 TR PET KIT	Millar	1,068.21	1,121.62	1,089.57	1,144.05
BASE NE Y DOMO 26 CLICK IN D2 TR PET KIT	Millar	1,403.57	1,473.75	1,431.65	1,503.23
BASE NE Y DOMO 31.5 CLICK IN D2 TR PET KIT	Millar	2,032.09	2,133.69	2,072.73	2,176.37
BASE BL Y DOMO 26 CLICK IN D2 TR PET KIT	Millar	1,403.57	1,473.75	1,431.65	1,503.23
BASE BL Y DOMO 31.5 CLICK IN D2 TR PET KIT	Millar	2,032.09	2,133.69	2,072.73	2,176.37

DOMO PB1 TR PET (M)	Millar	220.70	231.73	225.11	236.36
DOMO PB2 TR PET (M)	Millar	295.04	309.79	300.94	315.98
PISO DE TORTA 20	Millar	88.52	92.95	90.29	94.81
PISO DE TORTA 22	Millar	103.26	108.42	105.33	110.59
PISO DE TORTA 26	Millar	140.86	147.90	143.67	150.86
PISO DE TORTA 27	Millar	159.63	167.61	162.82	170.96
PISO DE TORTA 31	Millar	204.06	214.26	208.14	218.55
ENVASE ALUMINIO 1/2 KG	Millar	172.40	181.02	175.85	184.64
ENVASE ALUMINIO 3/4 KG	Millar	242.16	254.27	247.00	259.35
ENVASE ALUMINIO 1 KG	Millar	343.76	360.95	350.63	368.16
TAPA ENVASE ALUMINIO 1/2 KG PS	Millar	42.68	44.81	43.53	45.71
TAPA ENVASE ALUMINIO 3/4 KG PS	Millar	49.56	52.04	50.55	53.08
TAPA ENVASE ALUMINIO 1 KG PS	Millar	57.82	60.71	58.98	61.93
ENVASE ALUMINIO 1/2 KG Y TAPA PS KIT	Millar	215.08	225.83	219.38	230.35
ENVASE ALUMINIO 3/4 KG Y TAPA PS KIT	Millar	273.17	286.83	278.63	292.57
ENVASE ALUMINIO 1 KG Y TAPA PS KIT	Millar	349.28	366.74	356.27	374.08
TAPA VASO 16-21 OZ D3 POLYBOARD TS PS (F)	Millar	44.84	47.08	45.74	48.02
TAPA VASO 12 OZ D3 POLYBOARD TS PS (F)	Millar	43.02	45.17	43.88	46.08
TAPA VASO 16-21 OZ POLYBOARD TS PS (F)	Millar	38.50	40.43	39.27	41.24
VASO 12 OZ FRUTAS NATURAL POLYBOARD (F)	Millar	112.10	117.71	114.34	120.06
VASO 16 OZ FRUTAS NATURAL POLYBOARD (F)	Millar	140.42	147.44	143.23	150.39
VASO 21 OZ FRUTAS NATURAL POLYBOARD (F)	Millar	177.97	186.87	181.53	190.60
VASO 12 OZ FRUTAS NATURAL VERDE POLYBOARD (F)	Millar	112.10	117.71	114.34	120.06
VASO 16 OZ FRUTAS NATURAL VERDE POLYBOARD (F)	Millar	140.42	147.44	143.23	150.39
VASO 21 OZ FRUTAS NATURAL VERDE POLYBOARD (F)	Millar	177.97	186.87	181.53	190.60

VASO 12 OZ ONDA VERDE POLYBOARD (C)	Millar	139.63	146.61	142.42	149.54
VASO 12 OZ MIX DE FRUTAS POLYBOARD (F)	Millar	112.10	117.71	114.34	120.06
VASO 16 OZ MIX DE FRUTAS POLYBOARD (F)	Millar	140.42	147.44	143.23	150.39
VASO 21 OZ MIX DE FRUTAS POLYBOARD (F)	Millar	177.97	186.87	181.53	190.60
VASO 12 OZ BLANCO POLYBOARD (C)	Millar	135.44	142.21	138.15	145.06
TAPA VASO 8 OZ D2-D3 POLYBOARD BL PS (C)	Millar	48.51	50.94	49.48	51.95
VASO 8 OZ D2 TINTO POLYBOARD	Millar	121.28	127.34	123.71	129.89
VASO 12 OZ TINTO POLYBOARD (C)	Millar	139.63	146.61	142.42	149.54
VASO 8 OZ D2 TAZA POLYBOARD	Millar	121.28	127.34	123.71	129.89
VASO 12 OZ TAZA POLYBOARD (C)	Millar	139.63	146.61	142.42	149.54
VASO 8 OZ D2 ONDA VERDE POLYBOARD	Millar	121.28	127.34	123.71	129.89
VASO 8 OZ D2 BLANCO POLYBOARD	Millar	121.28	127.34	123.71	129.89
VASO 12 OZ MIX CHICHA MORADA MARACUYA POLYBOARD (F)	Millar	112.10	117.71	114.34	120.06
VASO 16 OZ MIX CHICHA MORADA MARACUYA POLYBOARD (F)	Millar	140.42	147.44	143.23	150.39
VASO 21 OZ MIX CHICHA MORADA MARACUYA POLYBOARD (F)	Millar	177.97	186.87	181.53	190.60
TAPA VASO 9-12 OZ D4 POLYBOARD BL PS (C)	Millar	49.08	51.53	50.06	52.56
FILM 12-4	Unidad	56.10	58.90	57.22	60.08
FILM 18-4	Unidad	92.10	96.70	93.94	98.64
FILM 15-4	Unidad	65.53	68.80	66.84	70.18

PRESUPUESTO

La inversión total de la estrategia será detallada de la siguiente manera:

Tabla 19.

Inversión para la Sucursal

Recursos		Monto	
Trabajadores			
1	Administrador	S/.	2,800
1	Asistente	S/.	1,500
1	Almacenista	S/.	1,300
1	Vendedor	S/.	1,500
2	Repartidores	S/.	1,000
1	Chofer-Repartidor	S/.	1,500
1	Chofer Camioneta	S/.	1,300
Tangibles			
1	Almacén	S/.	327,000
1	Camioneta	S/.	100,000
2	Moto Furgón	S/.	11,000
2	Computadoras	S/.	2,500
5	Sillas	S/.	250
2	Escritorios	S/.	400
TOTAL		S/.	452,050

5.7. Balanced Score Card

5.7.1. Mapa Estratégico

Mediante el Mapa Estratégico se podrán formular un número finito de objetivos vitales según cada perspectiva del Balanced Score Card, en donde se agregarán propuestas estratégicas de valor, vinculando finalmente causas y efectos que grafican todo lo que hay que hacer para lograr los resultados.

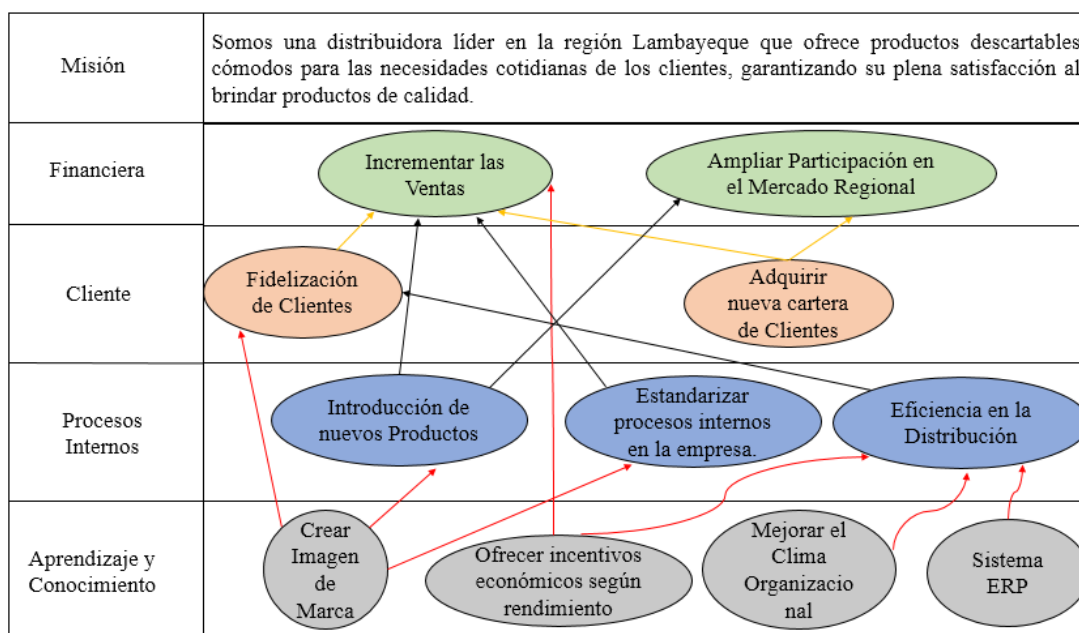


Figura 34. Mapa Estratégico de Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C.

Ser una empresa Distribuidora Líder en el mercado Nororiente del País, es el objetivo principal de la organización, es por eso que para lograr dicho resultado se han propuesto 10 objetivos principales.

Perspectiva Financiera: Para lograr un equilibrio en la economía de la empresa se debe Incrementar las ventas para lograr un margen de ganancia superior a los años anteriores e incrementar la participación en el mercado regional, con el fin de conseguir más clientes a nivel nacional.

Perspectiva Cliente: Es importante tener fidelizados a los clientes y servirles de garantía cuando ellos lo necesiten. Para lograr dichos objetivos, es necesario mantener un producto en óptimas condiciones durante el almacenamiento y el transporte, para que pueda perdurar en ese estado hasta el momento que llega al cliente final.

Perspectiva Procesos Internos: Tener un mejor control de los productos y del capital humano con la ayuda de la estandarización de procesos internos que logren un eficiente trabajo.

Es de vital importancia introducir nuevos productos en el mercado debido a que las necesidades del cliente son cambiantes y siempre va a requerir de cierta variedad de productos para realizar sus actividades.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento: Es saludable mejorar el clima organizacional de la empresa, para que existan buenas relaciones y un ambiente agradable de trabajo. Si el trabajador es motivado de alguna manera, su productividad será positiva, y tratará de hacer sus deberes de la mejor manera posible. Crear una imagen de marca representativa también juega un papel fundamental en el éxito de un negocio, ya que va a depender del buen accionar de la empresa con los clientes para que estos asocien la marca de la organización como una empresa eficiente y confiable.

5.7.2. Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral, es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones de los directivos al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. Además, permite establecer metas en un largo plazo, tomando como referencia el basal, el cual es el histórico que tiene la empresa en cada indicador. Para poder cumplir con las metas de largo plazo, se proponen las iniciativas estratégicas, que son los programas, proyectos o acciones del día a día, que garantizará el logro de los objetivos estratégicos.

Tabla 20.

Cuadro de Mando Integral de Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL							
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	BASAL	META			INICIATIVA ESTRATÉGICA
				2019	2020	2021	
FINANCIERA	Aumentar las Ventas	Utilidad Bruta/Total de Ventas	17%	20%	24%	28%	Descuento del 5% a cada cliente que logre cumplir con su cuota mensual
	Ampliar Participación en el Mercado	Total de productos vendidos por la empresa/Total de productos vendidos por el mercado	60%	73%	80%	85%	Contratar un vendedor que promociione los productos en lugares potenciales
CLIENTES	Fidelización de Clientes	Índice de Repetición de Compras	40%	50%	65%	74%	Capacitación sobre atención al cliente a todo el personal
	Adquirir nueva cartera de clientes	Nuevos Clientes/Clientes Totales	10%	19%	25%	35%	Diversificar la variedad de productos
	Eficiencia en la Distribución	Tiempo de entrega actual/Tiempo de entrega esperado	50m	40m	36m	31m	Realizar encuestas para medir la satisfacción del cliente




	Introducción de Nuevos Productos	Nro Productos Nvos/Productos Totales	20%	40%	70%	80%	Realizar campañas de introducción de nuevos productos
PROCESOS INTERNOS	Estandarizar procesos Internos	Nro Procesos Estandarizados	-	2 procesos	4 procesos	6 procesos	Control de las actividades internas de la empresa
	Crear Imagen de Marca	Nivel de Recordación de Marca	10%	30%	50%	70%	Plan de Marketing para enfatizar el posicionamiento de la marca
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Ofrecer Incentivos económicos	Nro de Incentivos Ofrecidos	1 incentivo	3 incentivos	4 incentivos	5 incentivos	Reconocimiento al mejor trabajador del año
	Mejorar el Clima Organizacional	Nivel de Ausentismo, Nro de Quejas, Nro Permisos, Nro de Faltas.	50%	75%	88%	90%	Programa de Actividades para los empleados

5.7.3. SemafORIZACIÓN

Permite controlar los resultados en cada perspectiva de la organización, en donde si se llega a la meta que exige el parámetro de color verde se considera que los resultados son óptimos, si se llega al parámetro de color amarillo indica que los resultados se encuentran en niveles esperados, pero es necesario realizar un seguimiento, y finalmente si se llega al parámetro de color rojo indica que los resultados se encuentran en estado crítico, es decir por debajo de las metas propuestas. Por ejemplo en la perspectiva Financiera en el objetivo de Aumento de Ventas: la meta para el año 2019, es llegar a aumentar en un 20%, si se logra entre un 15% y 17% se dice que no se han alcanzado los objetivos y que hay que realizar ajustes, si se logra aumentar entre un 17.1% y 18% los resultados se encuentran en un estado normal y son los esperados, si aumenta entre un 18% y 20% o más, se puede decir que se ha logrado los objetivos propuestos y que las acciones realizadas son las indicadas.

Tabla 21.

Cuadro de SemafORIZACIÓN para el año 2019

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	BASAL	Meta	SemafORIZACIÓN		
				2019			
FINANCIERA	Aumentar las Ventas	Utilidad Bruta/Total de Ventas	17%	20%	15% a 17%	17.1% a 18%	18.1% al 20%
	Ampliar Participación en el Mercado	Total de productos vendidos por la empresa/Total de productos vendidos por el mercado	60%	73%	55% al 60%	60.1% al 68%	68.1% al 78%
CLIENTES	Fidelización de Clientes	Índice de Repetición de Compras	40%	50%	35 al 40%	40.1% al 47%	47.1% al 50%
	Adquirir nueva cartera de clientes	Nuevos Clientes/Clientes Totales	10%	19%	14% al 16%	16.1% al 17%	17.1% al 19%
	Eficiencia en la Distribución	Tiempo de entrega actual/Tiempo de entrega esperado	50m	40m	1h o más	50m	40m
PROCESOS INTERNOS	Introducción de Nuevos Productos	Nro Productos Nvos/Productos Totales	20%	40%	25% al 30%	30.1% al 35%	35% al 40%
	Estandarizar procesos Internos	Nro Procesos Estandarizados	-	2 procesos	-	1 proceso	2 procesos

	Crear Imagen de Marca	Nivel de Recordación de Marca	10%	30%	15% al 20%	20% al 34%	34.1% al 40%
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Ofrecer Incentivos económicos	Nro de Incentivos Ofrecidos	1 incentivo	3 incentivos	-	1 incentivo	3 incentivos
	Mejorar el Clima Organizacional	Nivel de Ausentismo, Nro de Quejas, Nro Permisos, Nro de Faltas.	50%	75%	55% al 60%	60.1% al 70%	70% al 75%

5.7.4. Plan de Acción

Para que el cumplimiento de las iniciativas estratégicas se realice de la mejor manera posible, es importante asignar un responsable capaz de realizar un plan de acción que logre con el cumplimiento de las iniciativas. Dichas iniciativas deben controlarse en un determinado periodo de tiempo.

Tabla 22.

Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN			
DISTRIBUCIONES Y ALMACENES ARRUE S.A.C.			
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	PLAN DE ACCIÓN	MEDICIÓN
Descuento del 5% a cada cliente que logre cumplir con su cuota mensual	Administrativos y Área de Ventas	Ofrecer Productos variados y de calidad. Brindar promociones y descuentos a los clientes que logren cumplir con la cuota mensual que establece la empresa. Su costo mensual es el 5% de cada cuota de venta cumplida.	Mensual
Contratar un vendedor que promocióne los productos en lugares potenciales	Área de Ventas	Se debe contratar un vendedor con experiencia que se encargue de captar clientes potenciales en distritos cercanos a la empresa. El salario mensual de dicho trabajador será de S/1300. Su costo anual es de S/.15600.	Anual
Capacitación sobre atención al cliente a todo el personal	Administrador	Contratar a una persona externa que desarrolle talleres y capacitaciones sobre atención al cliente El costo de la capacitación será de S/. 3500. Siendo dos capacitaciones al año suma un monto total de S/. 7000	Semestral

Diversificar la variedad de productos	Personal de Ventas	Realizar un estudio de mercado sobre cuáles son los productos más necesarios para los clientes. El costo por la búsqueda de alternativas de nuevos productos es de S/. 2500, el cual consiste en gastos operativos de la persona que viajará a la ciudad de Lima para analizar opciones y proveedores. Al realizar dos viajes al año la suma total es de S/.5000 aprox.	Semestral
Realizar encuestas para medir la satisfacción del cliente	Jefe de Almacén	Controlar y medir el nivel de satisfacción del cliente. El costo de realizar las encuestas es de S/. 500, que corresponde al pago de una persona encargada de realizar las encuestas, analizarlas y presentar los resultados. Su costo de realización al año es de S/.2000.	Trimestral
Realizar campañas de introducción de nuevos productos	Jefe de Ventas	Realizar campañas de promoción del producto en mercados y restaurantes explicando a los consumidores cuáles son sus principales beneficios. Se necesitará de una impulsadora, un banner y de una persona encargada de realizar la presentación de los productos y de explicarle al cliente sus características. El costo es de S/.2500 soles en total. Los productos que servirán como muestras no tendrán costo alguno, ya que el proveedor será encargado de brindar dichas muestras. Su costo total al año es de S/.5000.	Semestral
Control de las actividades Internas de la Empresa	Gerente General y Jefe de Almacén	Controlar los ingresos y salidas de mercadería para evitar demoras de entrega de los productos.	Semanal
Plan de Marketing para enfatizar el posicionamiento de la marca	Gerente General	Captar la percepción de marca por parte de los clientes para poder realizar estrategias de acuerdo a dicho resultado.	Anual

Reconocimiento al mejor trabajador del año	Gerente General	Ofrecer un premio económico al mejor trabajador del según votación de los mismos trabajadores. El costo del premio será de S/. 2000.	Anual
Programa de Actividades para los empleados	Área de Ventas	Identificación de fechas especiales de colaboradores, además de brindar cena navideña a los colaboradores y sus respectivas familias, así como también algunas otras festividades. El costo aproximado de la cena navideña es de S/.2000	Anual

El costo aproximado de las iniciativas estratégicas para el año 2019, suman un monto total de S/. 38600 nuevos soles.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Debido a la gran demanda de productos descartables que existe en la región, la empresa no podía abastecer toda la demanda existente, ya que la Distribuidora carecía de una Misión y Visión que logre guiarlos hacia los objetivos. Además, no existía planificación y control en sus procesos, lo cual generaba desorden en sus actividades, impidiendo que se logre satisfacer las necesidades de los clientes correctamente.

Según la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, la estrategia “Creación de una sucursal en la ciudad de Tarapoto”, tuvo la calificación de 6.05, lo cual indicaba que se debería implementar la estrategia ya mencionada ya que era la más favorable para poder expandirse en el mercado e incrementar las ventas, las cuales no presentaban variaciones significativas en los últimos 2 años.

Para la implementación de la estrategia, se realizará una inversión de S/. 452,050, dicho monto considera el alquiler de almacén, compra de camionetas y motos de carga, artículos de oficina, computadoras y contratación de personal.

En cuanto al control de la estrategia, el Balanced Score Card permitió establecer indicadores a fin de conocer, como y de qué manera se pueden cumplir los objetivos estratégicos, permitiendo un seguimiento de cada uno de las perspectivas pertenecientes al BSC.

Para poder llegar a ser una empresa líder a nivel nacional, debe existir una adecuada participación gerencial y un compromiso de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones y políticas, de manera que puedan sumar esfuerzos que les permita llegar a la meta indicada.

6.2. Recomendaciones

La planificación es necesaria para toda empresa, ya que marcará las pautas idóneas a seguir para alcanzar los objetivos, es por eso que la distribuidora debe plantearse una Misión y Visión para encaminar sus actividades hacia un horizonte claro, y establecer Políticas para sus trabajadores con el fin de disminuir los errores en tiempos de entrega y aumentar la calidad del clima organizacional.

Debe existir un control más riguroso con la mercadería, para que la empresa pueda tener claro cuáles son las existencias que se tiene en el almacén, punto de venta, etc.

La empresa necesita estandarizar procesos, ya que, si un solo colaborador va a realizar distintas actividades durante el día, va a ser complicado que pueda cumplir con su función principal de la mejor manera, es por eso que se debe asignar una función por colaborador, para que su trabajo sea eficiente.

Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C, es una empresa líder en la región Lambayeque, pero necesita expandirse en el mercado nacional, porque a excepción del mercado Moshoqueque, los distintos mercados de la región no son mercados mayoristas, por lo tanto, no existirá un incremento elevado en las ventas en un largo plazo.

El gerente de la empresa debido a su historial crediticio, está apto para solicitar un financiamiento con los distintos bancos con los que trabaja, para que pueda realizar la creación de la sucursal en la ciudad de Tarapoto.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abascal, F. (2004). *“Como se hace un plan estratégico”*.
- Alarco, G (2016). *“Planeamiento y prospectiva para la gestión estratégica nacional”*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/heredias-economicas/2016/08/planeamiento-y-prospectiva-para-la-gestion-estrategica-nacional.html>
- Alvarado (2017). *“Plan Estratégico para la empresa distribuidora de accesorios y autopartes para vehículos, Arequipa 2017-2022”*. Recuperado de: http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15493/1/ALVARADO_DELCARPIO_AND_PLA.pdf
- Balarezo, D’Alessio, Lisung y Ojeda, (2012). *“Plan Estratégico de la Industria del Envase”*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú
Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4558/BALAREZO_DALESSIO_LISUNG_OJEDA_ENVASE.pdf?sequence=1
- Calderón, (2015). *“Diseño e implementación de un Plan Estratégico para la empresa distribuidora de plásticos y Desechables La 24 de Bogotá”*. Recuperado de: http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17879/11051246_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR3mbybu2ChdxMG2Zi8N-PAhgqFIWdmZd1BpwZpuwq1tQOWj1rPq_xbD6X8
- Córdoba, D (2004). *La industria de plásticos en el Perú. Entre la conquista del mercado externo y la competencia desleal*. Recuperado de http://cdn.agilitycms.com/scotiabank-peru/PDFs/reportes/sectorial/20041108_sec_es_plasticos.pdf?t=1462060800045
- Chiavenato I, (2011) *“Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones”*.
- Duran D, y Saavedra J, (2011). *“Propuesta de Plan Estratégico para la empresa Leather Store Colombia”*. Recuperado de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2887/T11.11%20D931p.pdf;jsessionid=017237621CC8879709B9F47033A2CC96?sequence=2>
- D’Alessio F, (2008). *“El Proceso Estratégico, Un enfoque de Gerencia”*.
- Gonzales M, (2012). *“Estadística Aplicada, una visión instrumental”*.
- IEES, (2016). *“Fabricación de Productos Plásticos”*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Marzo-2016-Fabricaci%C3%B3n-de-Productos-de-Pl%C3%A1stico.pdf>
- Leiva C, (2010), *“Diseño de un plan estratégico para una empresa Retail, periodo 2010-2014”*. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/102267>

- Luzardo K, (2010), "*Plan estratégico para la empresa Racing Motor'S S.A.C*". Recuperado de:<http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1206/ADM-LUZ-NAV-18.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Luna A, (2010). "*Administración Estratégica*".
- Márquez L. y Montufar M, (2017). "*Plan estratégico para la apertura de una sucursal de la empresa EDITY S.A en la ciudad de Quito*". Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/empresa-edity-quito.html>
- Salazar, (2016). "*Análisis del sector plástico en el Perú*". Recuperado de <http://www.camara-alemana.org.pe/downloads/sni-presentacion.pdf>
- Sainz de Vicuña J, (2003). "*El Plan Estratégico en la práctica*".
- SNI, (2018). "Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables". Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2018/08/LEY-QUE-REGULA-EL-PL%C3%81STICO-DE-UN-SOLO-USO-Y-LOS-RECIPIENTES-O-ENVASES-DESCARTABLES.pdf>
- Torres Z, (2014). "*Administración Estratégica*".
- Vara A, (2012). "*7 pasos para una tesis exitosa*". Recuperado de <http://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>
- Vargas H, (2014). "*Propuesta de Plan Estratégico para optimizar la competitividad del depósito dental Noemí Caicedo*". Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/812/1/T-UCSG-POS-MAE-32.pdf>

VII. ANEXOS



ANEXO 1: Instrumento de aplicación: Entrevistas

Entrevista – Distribuidora

Entrevista dirigida a los Directivos

Nombre: _____

- 1) ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?
- 2) ¿Cuáles son las áreas con las que cuenta su empresa? ¿Cuáles son sus funciones que cumplen cada una?
- 3) ¿Cuáles son las actividades que realiza la empresa? Descríbalas.
- 4) ¿Cuáles son las demandas a las que su empresa atiende?
- 5) ¿Cuál es la ventaja competitiva que tiene su empresa respecto a su competencia?
- 6) ¿A qué segmento de mercado se dirige? ¿Cuáles son las zonas con mayor influencia de distribución de ventas?
- 7) ¿Cómo percibe el cliente el servicio que brinda? ¿Queda satisfecho? ¿Por qué?
- 8) ¿El mercado en el que opera tu empresa está en crecimiento? ¿Por qué?

- 9) ¿La empresa tiene un fuerte posicionamiento en el mercado o segmento que apunta? ¿Cómo ha logrado dicho posicionamiento?
- 10) ¿Su empresa utiliza estrategias para la comercialización? ¿Cuáles son esas estrategias a seguir?
- 11) ¿Quiénes son sus competidores directos? ¿Cómo está evolucionando la competencia?
- 12) ¿La infraestructura de su empresa es la adecuada para el giro del negocio? ¿Por qué?
- 13) ¿Quiénes son sus proveedores? ¿Están satisfechas con su labor? ¿Cómo hace la empresa para fidelizarlos?
- 14) ¿Cómo realiza la adquisición, distribución y almacenamiento de su mercadería?
- 15) ¿Existen nuevas tecnologías o cambios que la empresa puede aprovechar? ¿Cuáles son?
- 16) ¿Cuenta con un personal capacitado para la realización de las actividades principales de la empresa? ¿Cómo evalúa el trabajo de sus colaboradores?
- 17) ¿Qué aspectos considera importante para la contratación del personal? ¿Qué habilidades o virtudes debe tener la persona contratada?
- 18) ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que afronta su empresa? ¿Por qué cree usted que se dan estos problemas?
- 19) ¿Quién es el encargado de llevar la contabilidad de la empresa? ¿Se está llevando de manera eficiente? ¿Por qué?
- 20) ¿Sus clientes se quejan continuamente?
- 21) ¿Usted cuenta con libro de reclamaciones o buzón de sugerencia?
- 22) ¿Cómo manejan sus quejas?



ANEXO 2: Instrumento de aplicación: Entrevistas

Entrevista – Distribuidora

Entrevista dirigida al Personal

Nombre: _____

- 1) ¿Cuáles son las actividades que usted realiza en la empresa? Descríbalas.
- 2) ¿Qué méritos o puntos fuertes considera que le pueden proporcionar ventajas respecto a otros trabajadores?
- 3) ¿Cuáles son sus defectos o aspectos negativos a mejorar?
- 4) ¿Cuáles son los materiales y equipos con los que cuenta para realizar sus actividades? ¿Estos materiales son suficientes para poder realizar un trabajo de manera eficiente?
- 5) ¿Cree usted que la gestión de los directivos es la más óptima? ¿Por qué?
- 6) ¿La empresa ofrece un servicio óptimo? ¿Por qué? ¿Qué aspectos se deberían mejorar?
- 7) ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda instrucciones de sus superiores? ¿Da su punto de vista en cada situación?
- 8) ¿Confía o duda en general en la eficacia de los demás compañeros? ¿Por qué?
- 9) ¿Cuánta experiencia tiene en este sector? ¿Desde cuándo trabaja en la empresa?
- 10) ¿Cuáles son problemas más recurrentes que se ha presentado en el ámbito laboral? ¿Por qué se dan este tipo de inconvenientes?

ANEXO 3: CUADRO DE ANÁLISIS INTERNO (AMOFHIT)

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Análisis Interno de la empresa "Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C".	Administración y Gerencia	Recursos e Infraestructura adecuada	ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA	GUIA DE ENTREVISTA
		Descripción de las áreas de la Organización		
		Actividades y procesos claves del negocio		
		Principales Proveedores		
	Marketing y Ventas	Concentración de ventas		
		Participación en el mercado		
	Operaciones y Logística	Competencia		
		Diferenciación		
		Distribución de mercadería		
	Finanzas y Contabilidad	Gestión de Almacén		
Situación Financiera				
Recursos Humanos	Contabilidad del negocio			
	Selección del Personal			
Sistemas de Información y Comunicaciones	Información para la toma de decisiones			
Tecnologías/Investigación y desarrollo	Información para la gestión de calidad			

Nuevas
Tecnologías
Mejora de calidad
y procesos

LOGO DE LA EMPRESA



UBICACIÓN: Calle San Fernando 215 - Chiclayo

GERENTE GENERAL: Ing. Michael Arrué Hernández



FOTOGRAFÍAS DE LA EMPRESA:









SIEMPRESOFT:

Artículo: ACEITE CIL ROMANO X 4 X 5 LTS.

Unidad Medida: Calcular en Unidad Medida Primaria

Compañía:

Almacén:

Tipo Documento: Ver Detalle PEPS

Desde Fecha: Hasta Fecha:

Flete: Incluir Excluir Flete Solo

Movimientos

Tipo Documento	Documento	Fecha	Proveedor/Cliente	Cantidad	UM	Costo Unitario	Importe	Stock	Observación
			Saldo Inicial	-7.717.000	BID	17.8604	-137.828.74		
FACTURA	0010018779	07/01/2015	CERNA MALCA DE MENDOZA MARIA...	-40.000	BID	20.9153	-836.61	-7.757.000	
BOLETA	0030180130	07/01/2015	SUSY	-4.000	BID	20.9153	-83.66	-7.761.000	
FACTURA	0010018789	07/01/2015	DIAZ VERA OSCAR	-4.000	BID	20.9153	-83.66	-7.765.000	
FACTURA	0010018792	08/01/2015	RAMIREZ MONTENEGRO IVAN PED...	-4.000	BID	20.9153	-83.66	-7.769.000	
BOLETA	0030180274	08/01/2015	VARIOS	-8.000	BID	20.9153	-167.32	-7.777.000	
BOLETA	0030180301	08/01/2015	VARIOS	-12.000	BID	20.9153	-250.98	-7.789.000	
FACTURA	0010018800	12/01/2015	ABAD SANCHEZ MARTHA ESMERAL...	-1.000	BID	20.9153	-20.92	-7.790.000	
FACTURA	0010018801	12/01/2015	ABAD SANCHEZ MARTHA ESMERAL...	-1.000	BID	20.9153	-20.92	-7.791.000	
			Saldo Final	-7.791.000	BID	17.8894	-139.376.47		

<<Otras Opciones ...

PRODUCTOS BIODEGRADABLES (BIOFORM):

