



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# PROPUESTA DE PROCESO DE PLANEACIÓN EN UNA EMPRESA FAMILIAR

Martha Viteri-Vilchez

Piura, septiembre de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Viteri, M. (2018). *Propuesta de proceso de planeación en una empresa familiar* (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**



**Propuesta de proceso de planeación en una empresa familiar**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de Licenciado en  
Administración de Empresas**

**Martha Melissa Viteri Vilchez**

**Revisor: Mg. Alma Rosa Machuca Maza**

**Piura, setiembre de 2018**



## Aprobación

El Trabajo Suficiencia Profesional titulado “**Propuesta de proceso de planeación en una empresa familiar**” presentado por la Bach. **Martha Melissa Viteri Vilchez**, en cumplimiento a los requisitos para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, fue aprobada por el revisor, **Mg. Alma Rosa Machuca Maza** y defendida el ..... de ..... de 2018 ante el Tribunal integrado por:

.....  
Presidente

.....  
Secretario

.....  
Revisor



A Dios, a mis padres y a mi hijo Fernando.



## **Prefacio**

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad demostrar la suficiencia del profesional en la empresa en cuestión. Como principal aporte a este informe en términos de contenido, plantearemos una “Propuesta de Proceso de Planeación en una Empresa Familiar” desarrollando el tema de Planeación Estratégica.

En la preparación de este trabajo se recibió asesoría de la Magíster Alma Rosa Machuca Maza, Doctora María Mercedes Henríquez de Urdaneta y la Lic. Lourdes Renata Coronado Gómez, asimismo, comentarios de los compañeros del curso de titulación “TSP” 2018-I: Raphael, José, Josué y Diego. Además, de la preparación recibida a lo largo de mi carrera profesional y durante el curso de titulación “TSP” 2018-I en la Universidad de Piura - UDEP.



## **Resumen**

El presente trabajo de suficiencia profesional ha sido elaborado con el fin de proponer un proceso de Planeación estratégica para la empresa Comercializadora Viteri porque el Administrador de la empresa detectó que la falta de planificación en esta empresa familiar piurana, ha acarreado diversos problemas que dificultan el crecimiento de la misma. Esto para el administrador ha sido un gran reto que ha venido asumiendo durante 5 años.

El plan propone realizar en principio, un análisis de la situación actual de la empresa y del papel del administrador en la misma. De modo que, plantee a qué situación futura desea llegar la organización, cuáles son sus objetivos y con qué estrategia va a conseguirlos, asimismo, se propone un plan de acción a cumplir si es que la organización decide seguir la propuesta del presente informe, junto con una serie de herramientas de control.

Se concluye además en el informe que la planificación estratégica es la herramienta que la empresa debe utilizar para contribuir al mejor desempeño de la organización en este entorno de constantes cambios y se recomienda finalmente que una vez ejecutado el plan, se realice la revisión cada 45 días para subsanar errores.



## Tabla de contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Aspectos generales .....</b>	<b>3</b>
1.1. Descripción de la empresa .....	3
1.1.1. Ubicación .....	3
1.1.2. Actividad .....	4
1.1.3. Misión, Visión y valores de la empresa .....	4
1.1.4. Organigrama .....	4
1.2. Descripción general de experiencia profesional .....	4
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	4
1.2.2. Propósito del puesto .....	5
1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe .....	5
1.2.4. Resultados esperados.....	6
<b>Capítulo 2 Fundamentación .....</b>	<b>7</b>
2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional .....	7
2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos .....	8
2.2.1. Análisis interno y externo de la organización .....	8
2.2.2. Definir la visión, misión y valores .....	8
2.2.3. Identificar objetivos.....	8
2.2.4. Selección de estrategia .....	9
2.2.5. Planes de acción .....	9
2.2.6. Revisión y control .....	10
2.3. Aportes .....	11

<b>Conclusiones .....</b>	<b>13</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>15</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>17</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>19</b>
Anexo 1. Localización geográfica .....	21
<b>Apéndices .....</b>	<b>23</b>
Apéndice 1. Organigrama funcional .....	25
Apéndice 2. Matriz FODA.....	26
Apéndice 3. Plan de Acción Estratégica de Comercializadora Viteri .....	27
Apéndice 4. Cuadro de Mando Integral.....	28

## **Introducción**

Normalmente cuando hablamos de planificación estratégica, pensamos en las grandes corporaciones como Grupo Credicorp, Telefónica del Perú, Petroperú o América Móvil Perú, sin embargo, todas las empresas sin importar si son; grandes, medianas, pequeñas, de capital público o privado, o cual quiera que sea su giro de negocio; deben darle especial importancia al proceso de definir hacia donde quiere llegar la organización en un tiempo determinado.

Agregando a lo anterior, es necesario tener en cuenta que, la planificación estratégica no solo define el futuro de la empresa, sino que analiza la situación actual de la misma y cuál sería la mejor estrategia para llegar a la meta. Pese a que, la planificación estratégica no es la solución a todos los problemas, se puede decir que es una herramienta muy útil para anticiparse a estos.

Y es con esa finalidad que el presente trabajo desarrollará la propuesta de “Planeamiento Estratégico de Comercializadora Viteri”, una pequeña empresa familiar que opera en la ciudad de Piura.

Esta temática se desarrollará en dos capítulos, el Capítulo 1 para explicar los Aspectos Generales del informe, otorgando una breve descripción de la organización y de la actividad profesional desarrollada por el administrador, autor de este informe. Seguido del Capítulo 2 de Fundamentación, para validar teóricamente la puesta en práctica del profesional en la organización y concluir con un listado de los aportes que otorgan a la organización dicho desempeño profesional.



## **Capítulo 1**

### **Aspectos generales**

#### **1.1. Descripción de la empresa**

Comercializadora Viteri es una empresa individual de responsabilidad limitada (E.I.R.L), de capital y gestión familiar creada en Piura el 6 de noviembre de 2013, desde ese entonces, se maneja bajo la dirección de la señora Martha Vilchez de Viteri y cuya actividad comercial principal es la venta al por mayor de artículos escolares, de oficina, y papelería en general.

La misión de los fundadores, era llevar a Piura la misma idea negocio que se desarrollaba en la ciudad de Chiclayo desde hacía más de 35 años, una distribuidora mayorista de estos productos escolares, que maneja grandes volúmenes a bajos precios. Ese modelo de negocio fue lo que los llevó a detectar una necesidad en el público piurano, la mayoría de comerciantes piuranos para acceder a precios bajos se veían obligados a trasladarse a la capital, o a la zona comercial más cercana como es Chiclayo para adquirir estos productos.

Comercializadora Viteri contaba con el respaldo de la distribuidora chiclayana para cuestiones de líneas de crédito con los proveedores, seguido de un nombre reconocido en este rubro y la ventaja de tener acceso a precios de fabricante. Con todo esto a favor, la empresa inició sus actividades con un capital de S/. 5000.00 soles, tres familiares como colaboradores, y un local arrendado en una ubicación estratégica de Piura.

##### **1.1.1. Ubicación**

La empresa se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Piura, específicamente en la Avenida Loreto 562 Interior 1A (ver Anexo 1).

Esta avenida es comercial, de alto tránsito tanto vehicular como peatonal. Además, es ideal, por la proximidad a otros servicios y productos, agencias de transportes, bancos, estaciones de servicio, colegios, centros comerciales, municipio, hoteles, central de abastos, clínicas, hospitales, otros.

### **1.1.2. Actividad**

Comercializadora Viteri E.I.R.L., es una empresa de giro comercial, se dedica a la compra y venta al por mayor de útiles escolares, útiles de oficina y papelería en general; sirviendo como intermediario entre los fabricantes y los minoristas o vendedores al detalle.

### **1.1.3. Misión, Visión y valores de la empresa**

La empresa no tiene plasmado por escrito su misión, visión y valores, sin embargo, el investigador considera que se viven en el día a día por los dueños las que detallamos a continuación:

- Misión: Brindar al mercado piurano productos de calidad a los mejores precios.
- Visión: Convertirse en la empresa líder en ventas al por mayor de artículos escolares y de oficina; ser importadora y abrir 2 sucursales en Piura.
- Valores:
  - Calidad
  - Transparencia
  - Compromiso
  - Respeto

### **1.1.4. Organigrama**

La empresa no cuenta con una estructura formalmente establecida, sin embargo, ésta ha surgido espontáneamente con el funcionamiento de la organización. En el Apéndice 1 se muestra el organigrama de tipo funcional y los puestos que lo componen elaborado por el autor de este informe.

## **1.2. Descripción general de experiencia profesional**

### **1.2.1. Actividad profesional desempeñada**

El autor de este trabajo se desempeñó como administrador de la empresa desde febrero de 2013 hasta la actualidad, y dentro de sus funciones principales podemos destacar las siguientes:

- Actuar como representante de la empresa en actividades comerciales y las simbólicas.
- Supervisar la realización de inventarios.
- Evaluar stocks y elaborar los pedidos de mercadería en trabajo conjunto con el gerente.
- Participar en eventos y reuniones externos a la empresa.

- Encargarse de la selección y contratación del personal.
- Servir como enlace entre la gerencia y los clientes tanto internos como externos.
- Organizar reuniones con clientes, proveedores y colaboradores.
- Manejo de problemas y ejecución de medidas correctivas
- Negociar con los proveedores precios de los productos, condiciones de pago, transportes.
- Revisar y organizar la información contable a ser entregada al contador.
- Realizar trámites en municipio.
- Evaluar créditos y gestionar cobranzas.
- Coordinar pagos a proveedores, servicios, SUNAT, planilla y vacaciones de los colaboradores.

### **1.2.2. Propósito del puesto**

El puesto de administrador en esta organización se sitúa en el nivel intermedio, y según Machuca (2009, p.65) básicamente es interpretar la misión y objetivos fundamentales del negocio; traduciéndolos en acciones cotidianas para que el nivel operativo los transforme en ejecuciones.

Ser administrador de Comercializadora Viteri, representó diversos retos para el investigador, dentro de ellos se mencionan los siguientes: la empresa carece de un proceso de planificación, y de una estrategia sólida para enfrentar a la competencia, no cuentan con un software que permita conocer los inventarios al día, no existe un programa de selección, inducción y retención de personal, la cartera de clientes morosos es muy alta y la comunicación es de tipo descendente, por ende, no existe retroalimentación.

### **1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe**

Como se menciona anteriormente, en la empresa familiar, objeto de estudio, se evidencia una falta de planificación estratégica, los dueños de la empresa desconocen cuestiones como: ¿Cuáles son las metas para el siguiente año? ¿Cuántos trabajadores se necesitan? ¿Qué presupuesto hay para compras? ¿Cuál es la proyección de ventas mensuales? ¿Dónde invertir? ¿Cuántos y quiénes son sus clientes? ¿Cuál es la proyección de crecimiento para el año siguiente?, por decir algunas de las cuestiones que se presentan. Esta situación es problemática para la empresa pues, ¿qué ocurre cuando no se cuenta con un plan estratégico?

- Se desconoce la situación actual ni hacia donde se quiere llegar.
- Hay un mal uso de los recursos.
- Hay desorden en el lugar de trabajo.
- No se generan ideas de crecimiento para la empresa.

Partiendo de los supuestos anteriores, lo más recomendable sería poner en práctica el proceso de “Planeamiento estratégico de Comercializadora Viteri”.

#### **1.2.4. Resultados esperados**

El objetivo del presente trabajo es elaborar la propuesta de planeación estratégica de la empresa familiar Comercializadora Viteri, ya que no cuenta con una debidamente formalizada.

Esta implementación, contribuirá a enfrentar de manera eficiente las diversas problemáticas que se presentan en la organización durante su ejercicio, ya que, como administrador de la empresa, el autor de este trabajo, experimentó problemas económicos, como falta de liquidez, altos stocks, falta de personal debidamente capacitado, que se identifique con la organización y contribuya a la consecución de la visión empresarial, falta de iniciativa que genere crecimiento en la empresa, entre muchas otras situaciones que se esperan evitar con un Plan estratégico.

Aunado a esta situación, Comercializadora Viteri al ser una empresa familiar, el proceso de toma de decisiones está supeditado a la indiscriminada participación de los miembros de la familia en este proceso, lo que es otro reto más para el administrador de la empresa en cuestión

Es por ello, que como resultado de la implementación se espera inculcar en la organización la visión de futuro, contar con una cultura de acción proactiva y no reactiva que mejore la toma de decisiones, ejercer mayor presión en la dirección de la empresa para ejecutar un proceso de planificación estratégica, asignar de manera eficiente los recursos y mejorar la comunicación interna, además de identificar nuevas oportunidades de negocio que permitan el crecimiento y sostenibilidad de la empresa. Y para ello, se debe poner en práctica una serie de herramientas de revisión y control.

En definitiva, para el autor de este trabajo la planeación estratégica debe ser considerada seriamente en las empresas, sin importar el rubro, tamaño, o cantidad de colaboradores, el objetivo principal debe ser alcanzar una posición competitiva en el mercado.

## Capítulo 2 Fundamentación

### 2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional

La planeación o planeamiento estratégico se da a nivel de toda la organización y es:

El proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. (Heredia, 2018)

Lo ideal es que la planeación estratégica se realice en la cúpula de la empresa y se proyecte a largo plazo, actualmente dicho período se estima entre 3 a un máximo de 5 años debido a los constantes cambios en el entorno. A juicio del investigador, tras la experiencia como administrador de la empresa y evaluando los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera profesional, el proceso de Planeación Estratégica más adecuado para la empresa, debe seguir los siguientes pasos:

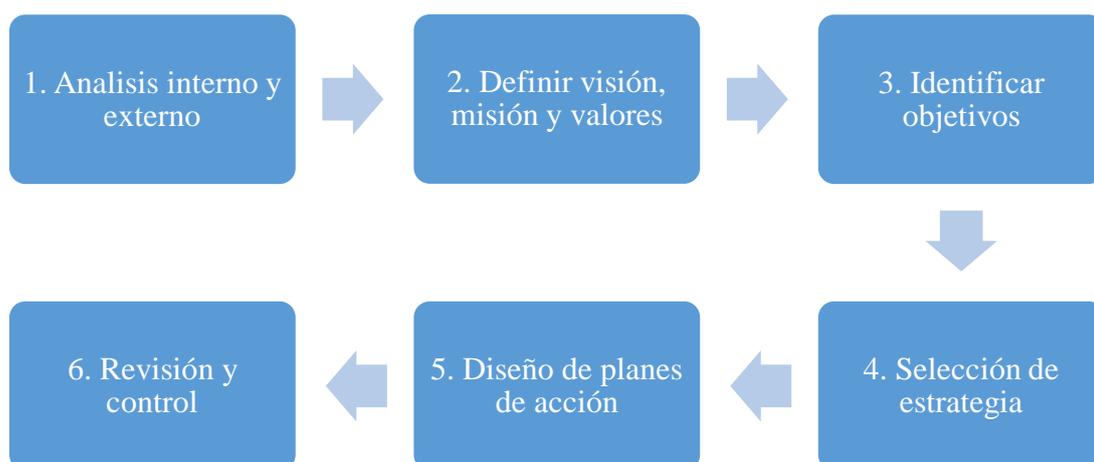


Figura 1. Plan estratégico  
Fuente: Elaboración propia. Referenciados de (Heredia, 2018)

## **2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos**

### **2.2.1. Análisis interno y externo de la organización**

En este primer punto, se realizará un diagnóstico del entorno externo e interno de la empresa. En el entorno externo se analizan variables económicas, sociales, tecnológicas, así como también se hace una evaluación de la competencia directa e indirecta, de los clientes y proveedores, de los factores políticos, legales y geográficos que pudieran afectar las actividades de la empresa. A su vez, en el entorno interno se evalúan, los recursos y capacidades de la compañía. En resumen, se evaluará a la empresa en términos de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para lo cual, se elaborará, un análisis FODA (ver Apéndice 2). Esta herramienta es muy útil para la creación de estrategias.

### **2.2.2. Definir la visión, misión y valores**

Una vez identificada la situación actual en la que se encuentra la organización, se redefinirá la visión, misión y valores de la empresa.

La visión responde a la pregunta ¿Qué quiere ser la empresa en el largo plazo?, es decir, la define y le marca el rumbo de acción en un tiempo determinado. Atendiendo a estas consideraciones, la visión de Comercializadora Viteri será: “Ser la empresa líder en el mercado en la distribución al por mayor y menor de útiles escolares, de oficina y papelería en general”.

De la misma manera, se replantea la misión de la empresa, que tiene que ver con el corto plazo y responde a la pregunta ¿Qué quiere hacer la empresa ahora, con quién y adónde? Entonces, la misión de Comercializadora Viteri es ofrecer al cliente una amplia gama de productos con precios acordes a la calidad.

Y finalmente, se identifican los valores que la empresa desea poner en práctica, y que le otorgan una identidad a la misma, siendo estos: honestidad, calidad, orientación al cliente, trabajo en equipo y compromiso.

### **2.2.3. Identificar objetivos**

Con la visión, misión y valores definidos, ya se pueden determinar los objetivos necesarios para lograr la estrategia general que, en efecto, no es más que la visión de la organización.

Es de vital importancia que las empresas, antes de iniciar sus actividades, se planteen que objetivos quieren alcanzar en el corto, mediano y largo plazo. Además, para que éstos sirvan, deben tener ciertas características: ser medibles, específicos, alcanzables, relevantes y temporales. A su vez, lograr la participación de todos los miembros de la organización en el logro de estos objetivos, conduce a la empresa hacia una misma dirección.

Con motivos de este informe se elaboró el siguiente cuadro de objetivos, según 4 perspectivas del administrador.

Tabla 1. Objetivos

	<b>Corto Plazo(3 meses)</b>	<b>Mediano Plazo(6 meses)</b>	<b>Largo Plazo(12 meses)</b>
<b>Clientes</b>	Crear estrategias comerciales de prospección de clientes.	Aumentar cartera de clientes.	Implementar una estrategia de fidelización de clientes.
<b>Finanzas</b>	Mejorar el sistema de cobranza a un 0.05% de morosidad.	Reducir gastos operativos de la empresa en un 10%.	Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 5% anual.
<b>Ventas</b>	Incrementar la visibilidad de la organización en diferentes canales digitales y tradicionales.	Comercializar nuestros productos a través de los canales digitales y aumentar las ventas in situ.	Crear un sitio web y/o aplicación para ventas electrónicas.
<b>Procesos Internos</b>	Implementar un sistema informático que controle los inventarios.	Capacitar al personal en control de inventarios.	Mejorar el control de inventarios para evitar los sobre stocks.

Fuente: Elaboración propia (2018)

#### 2.2.4. Selección de estrategia

Teniendo en cuenta los puntos anteriores, la empresa puede seleccionar que estrategia va a utilizar para seguir siendo competitiva en el mercado. En este caso, Comercializadora Viteri busca alcanzar el “liderazgo en costos”.

Las razones para elegir esta estrategia son diversas:

- La alta competitividad del entorno.
- Productos estandarizados.
- Dificultad para lograr diferenciación.
- Alto poder negociador de los compradores.

Además, la empresa, en consecución de la estrategia antes mencionada, en la que busca conseguir bajos costos, tiene como plan a futuro, realizar importaciones de China, esto en el largo plazo. Y en el mediano plazo, formar alianzas con otras empresas que ya realicen importaciones para conseguir comprarles a estas, pero a costos más bajos de los que consigue en la actualidad.

#### 2.2.5. Planes de acción

Como penúltimo punto, los planes de acción, que consisten en documentos en los cuales se señalan los objetivos específicos que permitirán alcanzar la visión; las estrategias a usar para alcanzar los objetivos específicos; los recursos a utilizar y su

distribución; la asignación de las responsabilidades; y los tiempos de implementación y obtención de resultados.

En el Apéndice 3 se presenta el plan de acción elaborado por el autor de este informe, para la Planeación Estratégica de la empresa en cuestión.

### **2.2.6. Revisión y control**

La planeación estratégica es un proceso no estático, se requiere de una revisión continua con la finalidad de detectar errores y debilidades en el plan definido y hacer los cambios que sean necesarios para evitar que se vuelvan a cometer. Asimismo, al ser un proceso que involucra a todos los miembros de la empresa, se requiere de una retroalimentación por parte de estos.

Y es en este último paso, que se utilizará una herramienta de gestión empresarial muy útil, el Cuadro de Mando Integral (CMI). Este cuadro sirve para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. (Logicalis "Business and Technology working as one", 2018)

Para realizar este cuadro se toman en cuenta 4 perspectivas de la organización:

- a. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se refiere a los colaboradores y la tecnología. En esta perspectiva, lo que se busca es conseguir que el nivel de rotación (64%) y el nivel de absentismo (25%) de trabajadores disminuya a un 25% y 8% respectivamente en un periodo de 1 año.
- b. Perspectiva de procesos internos: otorga información sobre desarrollo de las diversas áreas de negocio. Una problemática de la empresa en procesos internos es que al no existir planeamiento, se elaboran órdenes de compras a fines de cada año, sin tener en cuenta los niveles de ventas anteriores, teniendo como consecuencia que, en abril de cada año, al finalizar la campaña escolar, la empresa termina stockeada, es por ello que es importante reducir los de 90 días a 45 días.
- c. Perspectiva del cliente: se enfoca en la satisfacción del consumidor. Para lograr una eficaz prospección de clientes es establecer metas a los colaboradores, donde se establezcan la cantidad de clientes nuevos que deben captar, un estimado del 10% de las visitas mensuales se conviertan en clientes.
- d. Perspectiva financiera: refleja el fin último de las organizaciones; generar beneficios y minimizar costos. En una empresa comercializadora donde el activo circulante es lo que prima en el negocio, y lo más importante es el margen económico, se puede tomar como referencia el indicador integrado de ciclo de conversión de efectivo y el ROA

En el Apéndice 4, mostraremos el Cuadro de Mando Integral elaborado por el autor para la organización objeto de estudio.

### **2.3. Aportes**

- Como principal aporte, el autor espera otorgar una visión global de la empresa, a través de una propuesta de Planeamiento estratégico.
- Se realizó el análisis del entorno empresarial, a través de una Matriz FODA.
- Se fijó la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.
- Además, se definió la estrategia a seguir por la empresa para tener una posición más competitiva en el mercado.
- Se organizó la empresa en un organigrama de tipo funcional.
- Se planteó un Cuadro de Mando Integral como herramienta de revisión y control de la planeación estratégica.



## Conclusiones

Las presentes conclusiones se realizarán a partir del análisis del entorno organizacional de la empresa familiar Comercializadora Viteri E.I.R.L.

- La empresa Comercializadora Viteri E.I.R.L. no dedica tiempo a la Planificación y se llegó a la conclusión de que la Planeación Estratégica es la herramienta que la empresa debe utilizar para poder fijar los objetivos que guíen los esfuerzos de la organización de aquí en 3 años.
- La estrategia que se debe seguir es “Liderazgo en costos”, para poder cumplir con la misión de la empresa, que busca ofrecer productos a precios bajos, algunos más bajos y otros a nivel de la competencia.
- Para lograr llevar a cabo este proceso, es importante la participación de todos en la organización desde su punto de acción, y este proceso contribuirá al feedback que toda empresa necesita tanto de los colaboradores como de la gerencia.
- La planeación es un proceso que requiere revisión, en este caso, de cada 45 días para definir si se están cumpliendo los planes, utilizando las herramientas que se presentan en el cuadro de mando integral.
- El objetivo de este informe, es demostrar la suficiencia profesional del autor del mismo, el cuál considera, que ser administrador de una empresa comercializadora ha sido un reto que le ha permitido enfrentarse a un entorno cambiante y que sin un proceso de planeación se tomaron muchas decisiones apresuradas y que probablemente no solucionaron la raíz de los problemas que afrontaba la empresa.



## **Recomendaciones**

- Se recomienda el uso del análisis FODA para poder analizar la organización y enfrentar de manera más eficiente los constantes cambios del entorno.
- Además, se debe realizar el planeamiento a nivel de toda la organización, en todas las áreas funcionales. Y prestar primordial atención a la retroalimentación que viene de todas y cada una de las áreas de la organización.
- Se recomienda que el administrador de Comercializadora, lleve a cabo el seguimiento a los costos operativos, para cumplir con la estrategia de la empresa y cumplir con la revisión de los planes de acción cada 45 días.
- Si la empresa desea implementar la propuesta de planeación estratégica aquí presentada se debe profundizar en todos y cada uno de los puntos trabajados.
- Una última recomendación para la empresa es que la empresa desde la dirección hasta la operación siga programas de actualización, que les permitan desarrollarse profesionalmente en la organización.
- Se sugiere a los organizadores del curso de titulación TSP, que el contenido del curso, se enfoque principalmente en los temas escogidos por los alumnos para el desarrollo de sus trabajos, de tal manera, que las dudas puedan ser resueltas en clase. Además, se debe tomar en cuenta el periodo en el que se dictan las clases, ya que, en esta ocasión, se presentaron complicaciones con las vacaciones de los profesores y feriados.
- Y finalmente, una recomendación para la Universidad de Piura, es contribuir a la capacitación de los profesionales, otorgando facilidades a los alumnos y exalumnos para acceder a cursos de actualización profesional.



## Bibliografía

- Castillo, I. (17 de Agosto de 2018). *Lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/beneficios-planeacion-estrategica/>
- CENTRUM GRADUATE BUSSINESS SCHOOL PUCP*. (27 de Julio de 2018). Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=ckLwqmt7jr4&list=PLGE47OxIb19hNXE2oGhwNI2jM5eu5IiNT#action=share>
- Curso Online de Scientology*. (28 de Agosto de 2018). Obtenido de [http://www.scientologycourses.org/es\\_ES/courses-view/targets/step/read-strategic-planning.html](http://www.scientologycourses.org/es_ES/courses-view/targets/step/read-strategic-planning.html)
- Florido, M. (26 de Agosto de 2018). *Marketing and Web*. Obtenido de <https://www.marketingandweb.es/marketing/ejemplos-de-objetivos-de-una-empresa/>
- Gandolfo Gahan, J. (22 de Agosto de 2018). *Materia Biz*. Obtenido de <https://materiabiz.com/los-seis-pasos-del-planeamiento-estrategico-2/>
- Garcia Fajardo, S. S., Chamorro Espinoza, C., Fariñas Rodriguez, M., & Jimenez Ruiz, J. S. (16 de Agosto de 2018). *100 Plan de Negocios*. Obtenido de <http://www.100plandenegocios.com/wp-content/uploads/2014/06/ejemplo-plan-de-negocios-libreria.pdf>
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. W. (2004). *Planeación Estratégica Aplicada*. Santa Fé de Bogotá, Colombia: Editorial Nomos S.A.
- Google. (24 de Agosto de 2018). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Loreto+562,+Piura/@-5.1927717,-80.6299268,18z/data=!4m5!3m4!1s0x904a10792cd72a63:0x7a0ebae83b055e12!8m2!3d-5.1933433!4d-80.6294172>
- Guirao Silvente, A. (14 de Agosto de 2018). *Slides Share*. Obtenido de [https://es.slideshare.net/antonioguirao/ejemplo-idea?next\\_slideshow=1](https://es.slideshare.net/antonioguirao/ejemplo-idea?next_slideshow=1)
- Heredia, F. (23 de Agosto de 2018). *Pymempresario*. Obtenido de <https://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>
- Logicalis "Business and Technology working as one"*. (28 de Agosto de 2018). Obtenido de <https://blog.es.logicalis.com/analytics/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>

- Machuca Maza, A. R. (2015). *Las Organizaciones del siglo XXI Apuntes de Administración General*. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Magaña , M. E., Licón Trillo, L. P., Kiessling Davison, C., Soto Zapata, M., & Villareal Ramirez, V. H. (17 de Agosto de 2018). *Sistema de información científica Redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14125584015>
- Mondragón, V. (26 de Agosto de 2018). *Diario del Exportador*. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2017/02/que-es-la-estrategia-de-liderazgo-en.html>
- Morales Souquett, C., & Pinilla, B. (28 de Agosto de 2018). *Sistema de Información Científica Redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545875012>
- Novela, R. (15 de Agosto de 2018). *Selvv Magazine*. Obtenido de <https://selvv.com/funciones-de-un-administrador-de-empresas/>
- PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA ISOTOOLS**. (17 de Agosto de 2018). Obtenido de <https://www.isotools.com.co/pasos-para-elaborar-un-proceso-de-planeacion-estrategica/>
- Rizo Rivas, M. (17 de Agosto de 2018). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/planeacion-estrategica-en-la-empresa-familiar/>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2015). *Administración estratégica*. Mexico D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Trujillo Garcia, F. (15 de Agosto de 2018). *Slide Share*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/fabricio.trujillo/la-planeacion-26475742>
- Valera Moreno, R., & Tresierra Tanaka, Á. (s.f.). Ratios o Indicadores Financieros. En *Finanzas Operativas*.
- Vargas Vallecilla, R. (17 de Agosto de 2018). *Dialnet*. Obtenido de <file:///C:/Users/Sofia/Downloads/Dialnet-HerramientasParaLaPlaneacionEstrategicaEnMicroempr-4780128.pdf>
- Zerón Felix, M., & Morales Cano, J. (28 de Agosto de 2018). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2008b/ofc.htm>

## **Anexos**







## **Apéndices**



## Apéndice 1. Organigrama funcional



Fuente: Elaboración propia

## Apéndice 2. Matriz FODA

<p><b>Factores Internos</b></p> <p><b>Factores externos</b></p>	<p><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplia gama de productos desde un lápiz, cuadernos, papeles.</li> <li>- Precios competitivos.</li> <li>- Buena reputación.</li> <li>- Ubicación e le centro de la ciudad de Piura.</li> <li>- Conocimiento del negocio más de 15 años.</li> <li>- Acceso a diversas empresas de trasportes.</li> </ul>	<p><b><u>Debilidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de los costos operativos (10% en promedio) (transportes, productos, planilla)</li> <li>- No cuenta con misión, visión y no tiene planeamiento estratégico.</li> <li>- No se hace buena captación, selección y retención de personal.</li> <li>- No cuenta con planes de contingencia.</li> <li>- Empresa en etapa de madurez.</li> </ul>
<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser importadores.</li> <li>- Aperturar sucursales en Piura.</li> <li>- Convenios con otra empresas e instituciones públicas y privadas.</li> <li>- Licitas con el Estado.</li> </ul>	<p><b><u>FO</u></b></p> <p>Diseñar un estrategia de liderazgo en costos para fidelizar y captar nuevos clientes.</p>	<p><b><u>DO</u></b></p> <p>Aumentar las ventas con la importación de productos y presencias en nuevos puntos de venta.</p> <p>Desarrollar una cultura organizativa que identifique a los colaboradores con la visión de la empresa.</p>
<p><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de los costos de transporte.</li> <li>- Robo Sistemático.</li> <li>- Período de recesión de la economía del país.</li> <li>- Fuga de personal.</li> <li>- Aumento de la competencia.</li> <li>- Fenómeno Climáticos.</li> </ul>	<p><b><u>FA</u></b></p> <p>Implementar el uso de herramientas de control de inventarios, para así disminuir el riesgo de robo sistemático.</p>	<p><b><u>DA</u></b></p> <p>Contar con un perfil del personal necesario, además de capacitarlo y crear un plan de motivación.</p> <p>Elaborar planes de contingencia para hacer frente a los constantes cambios del entorno.</p>

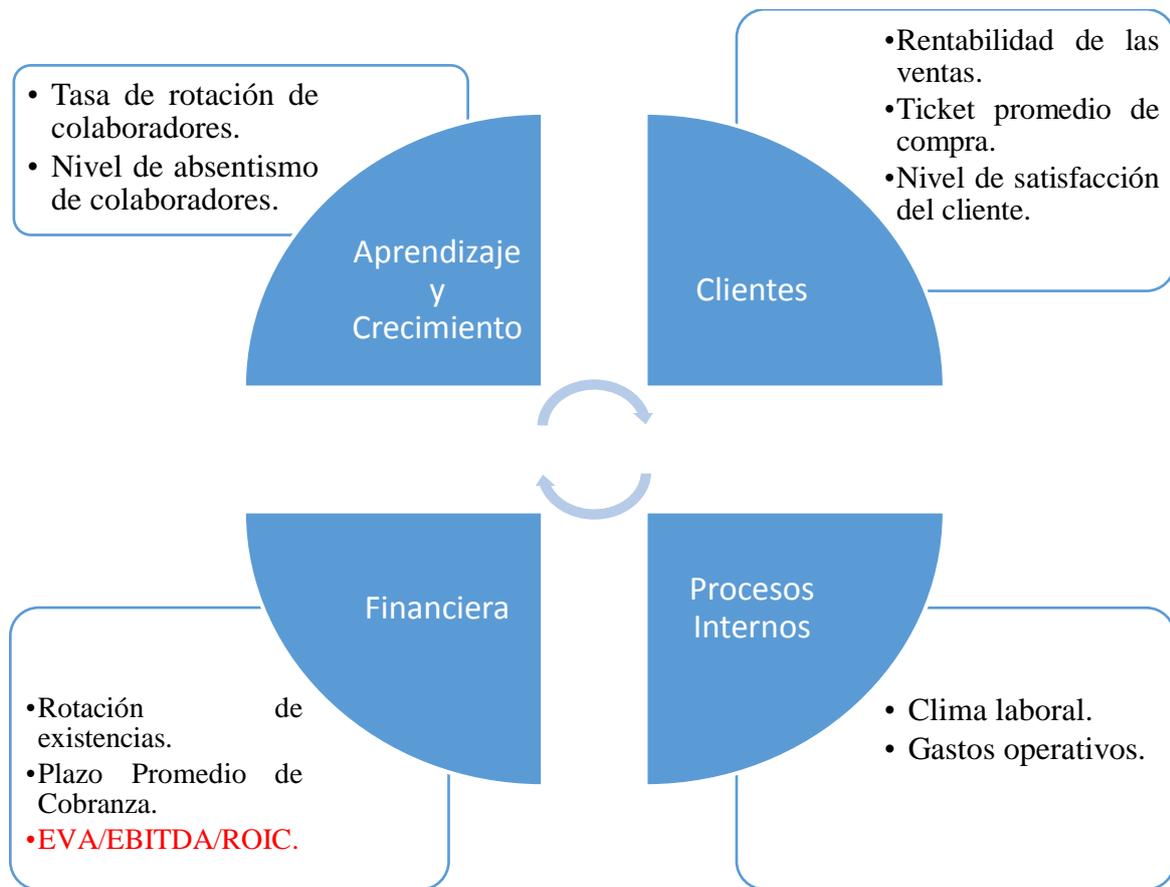
Fuente: Elaboración propia

### Apéndice 3. Plan de Acción Estratégica de Comercializadora Viteri

Perspectiva	Objetivo General	Objetivo específico	Tareas asignadas	Plazo	Responsable	Recursos
Clientes	Implementar una estrategia de fidelización de clientes.	Crear estrategias comerciales de prospección de clientes.	Captar 1 vendedor de campo.	30 días	Administrador	Humanos y financieros
			Capacitar al vendedor nuevo y a los actuales en ventas de campo.	7 días	Administrador	
			Realizar visitas a clientes nuevos y clientes fieles que dejaron de serlo.	90 días	Vendedor	
		Aumentar cartera de clientes.	Elaborar plan de comisiones para los vendedores.	7 días	Administrador	Humanos
			Realizar encuestas a clientes actuales para conocer sus experiencias.	90 días	Vendedor	Humanos y financieros
			Conseguir que al menos el 10% de las visitas se vuelvan clientes.	30 días	Administrador	Humanos
Finanzas	Aumentar la rentabilidad de la empresa en 5% anual.	Mejorar el sistema de cobranza a un 0.05% de morosidad.	Organizar y revisar todas las cuentas por cobrar.	5 días	Asistente Administrativo	Humanos
			Coordinar con los clientes fechas de cobranza.	15 días	Asistente Administrativo	Humanos
			Ejecutar cobranzas.	60 días	Asistente Administrativo	Humanos y financieros
		Reducir gastos operativos de la empresa en un 10%.	Cotizar con nuevas empresas de transportes.	10 días	Asistente Administrativo	Humanos
			Renegociar con proveedores niveles de precios.	20 días	Gerente y administrador	Humanos
			Renegociar con bancos las tasas de interés.	40 días	Gerente y administrador	Humanos
Ventas	Crear un sitio web y/o aplicación para ventas electrónicas.	Incrementar la visibilidad de la organización en diferentes canales digitales y tradicionales.	Darle actividad a la página de facebook.	diario	Administrador	Humanos y tecnológicos
			Invertir en publicidad BTL, al menos 1 vez al mes.	6 meses	Vendedor	Humanos y financieros
		Comercializar nuestros productos a través de los canales digitales y aumentar las ventas.	Crear políticas de descuentos y ofertas.	7 días	Administrador y vendedor	Humanos y materiales
			Mejorar el merchandising en el punto de venta.	30 días	Administrador y vendedor	Humanos y financieros
Procesos Internos	Mejorar el control de inventarios para evitar los sobre stocks.	Implementar un sistema informático que controle los inventarios.	Cotizar y comprar sistema de ventas	30 días	Asistente Administrativo	Humanos y financieros
			Implementación del programa informático.	30 días	EXTERNO	Humanos y financieros
		Capacitar al personal en control de inventarios.	Brindar charlas al personal mensualmente.	mensual	EXTERNO	Humanos y financieros
			Realizar evaluaciones cada 3 meses	trimestral	Administrador	Humanos

Fuente: Elaboración Propia

#### Apéndice 4. Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración propia 2018