

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE INGENIERIA
PROGRAMA DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL



**Tesis para obtener el título profesional de Ingeniero
Industrial**

**Diseño de un plan estratégico para incrementar las ventas
en la empresa distribuidora La Cultura, en el periodo
2018-2021, Chimbote 2018**

Autor: Pérez Coveñas, Billy Rogger

Asesor: Villón Macedo, Pedro Luis

Chimbote - Perú

2019

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	i
I. PALABRAS CLAVES.....	v
II. TITULO	vi
III. RESUMEN.....	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. METODOLOGÍA	9
3. RESULTADOS	12
4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	96
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	98
6. AGRADECIMIENTOS.....	101
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
8. ANEXOS	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Resultados de la aplicación del Cuestionario (Misión)</i>	12
Tabla 2. <i>Criterios escogidos entre “Bien” y “Excelente”</i>	13
Tabla 3. <i>Decisión para evaluar la Misión</i>	15
Tabla 4. <i>Validación de la Misión</i>	15
Tabla 5. <i>Resultados de la aplicación del Cuestionario (Visión)</i>	16
Tabla 6. <i>Criterios escogidos entre “Bien” y “Excelente”</i>	16
Tabla 7. <i>Decisión para evaluar la Visión</i>	18
Tabla 8. <i>Validación de la Visión</i>	19
Tabla 9. <i>Resultados de los valores organizacionales</i>	21
Tabla 10. <i>Resultados según el sexo</i>	24
Tabla 11. <i>Resultados según la edad</i>	25
Tabla 12. <i>Resultados según la atención brindada por el personal</i>	26
Tabla 13. <i>Resultados según la existencia de la empresa distribuidora La Cultura</i> ..	27
Tabla 14. <i>Resultados según expectativas del servicio ofrecido</i>	28
Tabla 15. <i>Resultados según la calidad de los productos que ofrece la empresa distribuidora La Cultura</i>	29
Tabla 16. <i>Resultados según las condiciones de orden, limpieza e iluminación de la empresa distribuidora La Cultura</i>	30
Tabla 17. <i>Resultados según si alguna vez ha recomendado a la empresa distribuidora La Cultura</i>	31
Tabla 18. <i>Resultados según con qué frecuencia compra en la empresa La Cultura</i> .	32
Tabla 19. <i>Resultados según qué le parece los precios a comparación de la competencia</i>	33
Tabla 20. <i>Resultados según cuánto gasta usualmente cuando compra en empresa distribuidora La Cultura</i>	34
Tabla 21. <i>Resultados según cuál es la Distribuidora o Librería donde ha comprado últimamente</i>	35
Tabla 22. <i>Resultados según volverá nuevamente a comprar en la empresa distribuidora La Cultura</i>	36
Tabla 23. <i>Resultados según cuáles es el motivo, por el cual usted compra en la empresa distribuidora La Cultura</i>	37
Tabla 24. <i>Resultados según qué tiene que mejorar la empresa distribuidora La Cultura</i>	38
Tabla 25. <i>Resultados según necesidad por la visitó la empresa La Cultura</i>	39
Tabla 26. <i>Resultados según recomendaría el servicio ofrecido por la empresa distribuidora La Cultura</i>	40
Tabla 27. <i>Resultados según experiencia al visitar la empresa La Cultura</i>	41
Tabla 28. <i>Resultados del análisis de factores externos</i>	48
Tabla 29. <i>Peso de cada factor - Amenazas y Oportunidades</i>	50

Tabla 30. <i>Calificación de cada factor - Amenazas y Oportunidades</i>	51
Tabla 31. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	52
Tabla 32. <i>Resultados del análisis de factores internos</i>	57
Tabla 33. <i>Peso de cada factor - Fortalezas y Debilidades</i>	58
Tabla 34. <i>Calificación de cada factor - Fortalezas y Debilidades</i>	59
Tabla 35. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i>	60
Tabla 36. <i>Cuadro de Mando Integral (CMI)</i>	74
Tabla 37. <i>Plan de Acción</i>	75
Tabla 38. <i>Sumatoria total de las ventas de cada año (S/)</i>	76
Tabla 39. <i>Ventas 2012 - 2017 (S/)</i>	78
Tabla 40. <i>Proyección por tendencia años 2012 - 2021 (S/)</i>	79
Tabla 41. <i>Ventas Año 2012 (S/)</i>	81
Tabla 42. <i>Ventas Año 2013 (S/)</i>	82
Tabla 43. <i>Ventas Año 2014 (S/)</i>	83
Tabla 44. <i>Ventas Año 2015 (S/)</i>	84
Tabla 45. <i>Ventas Año 2016 (S/)</i>	85
Tabla 46. <i>Ventas Año 2017 (S/)</i>	86
Tabla 47. <i>Promedio trimestral para cada año</i>	87
Tabla 48. <i>Porcentaje de cada trimestre por año</i>	88
Tabla 49. <i>Índices estacionales de cada trimestre</i>	88
Tabla 50. <i>Cálculo de la desestacionalización de la serie de tiempo de los años 2012 - 2017</i>	89
Tabla 51. <i>Cálculo de la ecuación de la regresión lineal (2012 - 2017)</i>	91
Tabla 52. <i>Cálculo de la ecuación de la regresión lineal (2012 - 2021)</i>	93

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Gráfico de Frecuencia (Validación de la Misión)</i>	14
<i>Figura 2. Gráfico de Frecuencia (Validación de la Visión)</i>	18
<i>Figura 3. Metas Empresariales</i>	23
<i>Figura 4. Sexo</i>	24
<i>Figura 5. Edad</i>	25
<i>Figura 6. Atención brindada por el personal</i>	26
<i>Figura 7. Existencia de la empresa distribuidora La Cultura</i>	27
<i>Figura 8. Expectativas del servicio ofrecido</i>	28
<i>Figura 9. Calidad de los productos que ofrece la empresa distribuidora La Cultura</i>	29
<i>Figura 10. Condiciones de orden, limpieza e iluminación de la empresa La Cultura</i>	30
<i>Figura 11. Alguna vez ha recomendado a la empresa distribuidora La Cultura</i>	31
<i>Figura 12. Con qué frecuencia compra en la empresa distribuidora La Cultura</i>	32
<i>Figura 13. Que le parece los precios a comparación de la competencia</i>	33
<i>Figura 14. Cuánto gasta usualmente cuando compra en la empresa La Cultura</i>	34
<i>Figura 15. Cuál es la Distribuidora o Librería donde ha comprado últimamente</i> ...	35
<i>Figura 16. Volverá nuevamente a comprar en la empresa distribuidora La Cultura</i> 36	36
<i>Figura 17. Motivo por el cual usted compra en la empresa distribuidora La Cultura</i>	37
<i>Figura 18. Que tiene que mejorar la empresa distribuidora La Cultura</i>	38
<i>Figura 19. Necesidad por la visitó la empresa distribuidora La Cultura</i>	39
<i>Figura 20. Recomendaría el servicio ofrecido por la empresa La Cultura</i>	40
<i>Figura 21. Experiencia al visitar la empresa distribuidora La Cultura</i>	41
<i>Figura 22. Cadena de Valor – Actividades Primarias</i>	62
<i>Figura 23. Cadena de Valor – Actividades de Apoyo</i>	63
<i>Figura 24. Matriz de Evaluación de Factores Externos – Internos</i>	64
<i>Figura 25. Matriz Interna – Externa</i>	66
<i>Figura 26. Matriz FODA</i>	68
<i>Figura 27. Matriz PEYEA</i>	70
<i>Figura 28. Objetivos Estratégicos</i>	71
<i>Figura 29. Perspectivas</i>	72
<i>Figura 30. Mapeo Estratégico</i>	73
<i>Figura 31. Ventas Año 2012 - 2017 (S/)</i>	77
<i>Figura 32. Proyección de tendencia 2012 - 2021 (S/)</i>	80
<i>Figura 33. Ventas reales 2012 - 2017 (S/)</i>	90
<i>Figura 34. Proyección de ventas por estacionalidad 2012 - 2021 (S/)</i>	94
<i>Figura 35. Proyección de ventas por estacionalidad y ventas desestacionalizadas 2012 - 2021 (S/)</i>	95

I. PALABRAS CLAVES

Tema	Planeamiento Estratégico / Incremento de las Ventas
Especialidad	Ingeniería Industrial

Topic	Strategic Planning / Increase in Sales
Specialty	Industrial Engineer

Línea de investigación de la Facultad de Ingeniería Industrial - OCDE.

Área : Ingeniería y Tecnología
Sub Área : Otras Ingenierías y Tecnologías
Disciplina : Ingeniería Industrial

II. TITULO

**Diseño de un plan estratégico para incrementar las ventas en la
empresa distribuidora La Cultura, en el periodo 2018 - 2021,
Chimbote 2018**

III. RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tuvo como propósito diseñar un plan estratégico para incrementar las ventas en el periodo 2018 - 2021, que contribuya a la consolidación y crecimiento de la empresa distribuidora “La Cultura” en los próximos años, manteniendo su competitividad empresarial.

La metodología de la investigación utilizada fue aplicativa - explicativa, ya que buscó solucionar el problema del entorno externo e interno de la empresa. El diseño de la investigación fue no experimental, del tipo descriptivo, demostrado a través de los instrumentos validados en el trabajo de investigación.

Como resultado, se obtuvo un diseño del plan estratégico para incrementar las ventas en la empresa distribuidora La Cultura: en el año 2014 como incremento el 11,01%, en el año 2015 hubo un aumento en 2,51%, en el año 2016 existió un aumento de 10,56% y luego en el año 2017 hubo una disminución en 2,48%. Se presentan estrategias que contribuirán al incremento en las ventas de la empresa, como las siguientes: Diseñar y aplicar un plan de marketing, potenciar las ventas, capacitar al personal, adquisición de tecnología y realizar un vínculo con el cliente para brindar un servicio de postventa, implementando un sistema de post venta para determinar los inconvenientes que el cliente pueda necesitar. El diagnóstico realizado para determinar los factores externos e internos son: fortalezas, como la imagen corporativa, posicionamiento de productos con calidad en el mercado, buenas relaciones con los proveedores. Las debilidades, como la falta de un plan estratégico que le permita ingresar más al mercado, capacitación y motivación al personal. Las oportunidades, como la publicidad ante los competidores, el impacto social de los medios de comunicación, la ubicación geográfica favorable. Las amenazas, como el número de competidores de similar tamaño, cercanía de la competencia, competencia de precios, diferenciación y lealtad de marca, infraestructura más adecuada de algunos competidores.

IV. ABSTRACT

The purpose of this research work was to design a strategic plan to increase sales in the 2018-2021 period, which contributes to the consolidation and growth of the distribution company “La Cultura” in the coming years, maintaining its business competitiveness.

The research methodology used was applicative - explanatory, since it sought to solve the problem of the external and internal environment of the company. The research design was non-experimental, of the descriptive type, demonstrated through the validated instruments in the research work.

As a result, a strategic plan design was obtained to increase sales at the La Cultura distribution company: in 2014 as an increase of 11.01%, in 2015 there was an increase of 2.51%, in 2016 there was an increase of 10.56% and then in 2017 there was a decrease of 2.48%. Strategies are presented that will contribute to the increase in sales of the company, such as the following: Design and implement a marketing plan, boost sales, train staff, acquire technology and make a link with the customer to provide an after-sales service , implementing an after sales system to determine the inconveniences that the client may need. The diagnosis made to determine external and internal factors are: strengths, such as corporate image, positioning of products with quality in the market, good relations with suppliers. Weaknesses, such as the lack of a strategic plan that allows it to enter the market more, staff training and motivation. Opportunities, such as advertising to competitors, the social impact of the media, favorable geographical location. Threats, such as the number of competitors of similar size, proximity of competition, price competition, brand differentiation and loyalty, more suitable infrastructure of some competitors.

1. INTRODUCCIÓN

Es una labor principal de los que administran las operaciones de la empresa, desarrollar el planeamiento estratégico, y comprometer a todos los colaboradores la puesta en marcha para el logro de las metas y objetivos. Con el propósito de generar nuevos conocimientos científicos y aportes para el desarrollo, análisis y discusión de la presente investigación, se examinaron investigaciones relacionadas con el Plan estratégico, elaborados en el ambiente nacional e internacional. Entre los antecedentes revisados, se describen los siguientes.

Palacios (2016), tuvo como objetivo mostrar que la planeación estratégica comprende dentro de su estructura la definición de estrategias para el negocio, lo que permitió definir específicamente la forma de llevar al éxito a la organización; son estas las características que distinguen a las organizaciones que tienen un enfoque definido y por lo tanto objetivos y metas claras y precisas. La metodología utilizada fue de tipo descriptivo, pre experimental con pre y post prueba. Concluyó que, tanto interno como externo, los indicadores que sucede dentro y alrededor de la organización y puede favorecerle y/o afectarle; a través de este se establecen los valores organizacionales, los cuales buscan que la empresa determine una forma de actuar que refleje la cultura organizacional, alineados a la misión y visión que integran la razón de ser de la empresa para alcanzar el futuro deseado.

Soriano (2015), tuvo como objetivo desarrollar, en su primera fase, estructurar un plan estratégico a seguir con el fin de ampliar su participación de mercado, incrementando sus ventas. Dicho plan permitirá en su segunda fase, conocer ampliamente las características de los consumidores del nicho de mercado y poder diseñar una apropiada mezcla de marketing; eligiendo adecuadamente los productos, estableciendo un precio justo y recomendando la forma de promocionarse. La tercera fase consiste en idear un sistema de retroalimentación que permita al centro de producción, medir el desempeño del plan; de tal forma que éste refleje constantemente las necesidades fluctuantes del consumidor. A través de la implementación de estrategias, se pretende motivar la venta, generando en ellos la posibilidad de obtener productos de calidad, inoocuos y saludables; para que

logren satisfacer sus necesidades. La metodología que utilizó fue de tipo no experimental, transaccional y descriptivo. Concluyó que, con la aplicación del plan estratégico de marketing, la población universitaria conocerá la existencia de un centro de producción, que es Planta Piloto de Industrias Alimentarias; tendrá mayor conocimiento de los productos que se elaboran y que se venden en la caseta de ventas. A través de la implementación de estrategias, se pretende motivar la venta, generando en ellos la posibilidad de obtener productos de calidad, inocuos y saludables; para que logren satisfacer sus necesidades.

Cornejo (2013), tuvo como objetivo captar al público de los niveles socioeconómicos A, B y C de la ciudad, que pertenezcan además al grupo ocupacional conformado por empresarios y personal administrativo de la zona. Según el estudio de mercado realizado se pudo conocer que los clientes de la ciudad estarían dispuestos a consumir el producto, con una frecuencia quincenal y pagarían por ello desde S/ 25,00 a más. La metodología que utilizó fue de tipo no experimental, transaccional y descriptivo. Se concluye que, una estrategia de diferenciación, basada en las características únicas de un producto innovador y una excelente calidad de servicio, se dará a conocer a través de medios de comunicación convencionales, con un especial énfasis en el internet, aprovechando la notable interacción del target a través de las plataformas sociales.

Chávez (2016), tuvo como objetivo desarrollar e implementar un plan de marketing para mejorar las ventas. La metodología que utilizó fue de tipo pre experimental. En la investigación se concluyó que, que la empresa no cuenta con un plan de marketing, y con la aplicación de este plan, tendrá un impacto positivo en el incremento de las ventas de la empresa.

Gonzales y Riveros (2015), tuvieron como objetivo estar a la vanguardia del mundo actual y estar a la altura de las exigencias, para ello como misión fue elaborar, planificar y plantear propuestas y estrategias empresariales a fin de generar un nivel de seguridad que garantice el correcto funcionamiento de las tareas diarias de la empresa. La metodología que utilizaron fue descriptiva. Concluyeron que, se ven en la necesidad de cumplir y colmar las expectativas no solo de empresa

Tai Loy, sino de clientes que a futuro deseen contar con sus servicios, a fin de que la empresa sea reconocida por emplear eficazmente las nuevas ideas y estrategias que el mundo actual exige, y que son necesarias para el buen desempeño de las funciones.

García (2009), tuvo como objetivo mantener una buena planificación a largo plazo teniendo una mayor posibilidad de lograr un desarrollo óptimo en un mercado cambiante. Determinando dónde estará la organización en los próximos años, siendo una de las ventajas que ofrece la planificación estratégica, además de identificar los recursos que serán necesarios para lograr los objetivos estratégicos fijados y permitirle a la organización prepararse para los posibles problemas que pudieran presentarse. La metodología que utilizó fue de tipo descriptivo, ya que permite explicar detalladamente cada uno de los procesos que desarrolla la empresa. Concluyó que, para conseguir el éxito en la actualidad, es indispensable contar con una dirección estratégica, es decir, una empresa debe desarrollar al máximo todo su potencial a través de planes estratégicos que le permitan obtener beneficios y sobrevivir por largo tiempo en un mercado cada vez más grande y competitivo.

Laban y Montoya (2017), tuvieron como objetivo contribuir el desarrollo de las actividades de cada uno de los procesos, estableciendo objetivos a largo plazo, generando estrategias para desarrollar una cultura organizacional efectiva, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional. La metodología que utilizaron fue método de observación, medición y experimento. Concluyeron que, gozar de un proceso de comercialización eficiente será beneficioso para la compañía como para los colaboradores ya que mejorará la situación financiera. Esto indicará que la estrategia diseñada era una decisión acertada y conveniente. En caso de contratar personal nuevo y capacitado se creará un beneficio social mediante la generación de nuevas plazas de trabajo. Adicionalmente se podrá implementar un proceso donde se optimicen recursos y tiempo lo que permite a su vez cumplir con las expectativas que buscan los clientes, obteniendo una ventaja competitiva frente al resto de compañías dedicadas a este segmento.

Romero (2015), tuvo como objetivo dar un salto importante a nivel competitivo generando ventajas competitivas diferenciadas y así competir a nivel local en primera instancia logrando suplir las necesidades y cumplir con las expectativas de la organización. La metodología que utilizó fue de tipo explicativo, pre experimental con Pre prueba y Post prueba. Concluyó que, para realizar y aplicar planes de acción que ayuden a la solución de problemas en áreas estratégicas de la empresa; el incremento de las ventas y de las utilidades a futuro, identifican las nuevas oportunidades de mercado, que se logrará a través de cada proceso la fidelización de cada cliente.

“La investigación se basa en la siguiente fundamentación científica. La planificación estratégica es el proceso que permite formular, ejecutar y evaluar de manera formal acciones que conduzcan a lograr objetivos para alinear la misión de la empresa a los cambios ocurridos en el medio ambiente” (Apaza, 2005). “La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, y desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias para lograr dichos propósitos” (Steiner, 1999).

“La dirección estratégica consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas. El análisis en la dirección estratégica se ocupa de las metas estratégicas (Misión, Visión y Objetivos Estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización, las decisiones estratégicas son tomadas por los líderes de la organización; pero son de poca utilidad sino se las lleva a la acción” (Dess y Lumpkin, 2003).

“La misión describe qué hace la compañía. El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formulan las estrategias. Debido a que la organización posee unas características únicas en cuanto a los principios corporativos y diversos valores que la identifican, es preciso señalar que la razón y existencia de la empresa está determinada por la filosofía empleada en la misma” (Druker, 2013). “La misión empresarial es el marco de

referencia máximo de una organización, teniendo en cuenta que este le permite lograr sus objetivos a corto plazo, así mismo define y precisa el tipo de negocio, el papel que desempeña, e identifica las ventajas competitivas en el mercado, lo cual permite saber qué papel desempeña la empresa” (Herrera, 2008).

“La visión en el campo empresarial se define como un conjunto de ideas a largo plazo, que determina hacia dónde quiere llegar la empresa además es un escrito inspirador y amplio el cual debe conocer toda la compañía, ya que señala el rumbo de la compañía, es decir el lazo que une a la empresa con el futuro, cabe señalar que la visión permite hacer una formulación estratégica acorde con la realidad empresarial, que determina la intención de la organización y se refleja en la estructura de la empresa” (Herrera, 2008).

“FODA es un modelo simple de análisis que deben emplear las organizaciones para evaluar su crecimiento y competitividad. La sigla significa fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas su aplicación es de vital importancia, debido a que proporciona información minuciosa a la empresa sobre los factores internos y externos que influyen en el éxito o el fracaso de la misma, por lo cual se convierte en unos los principales componentes en el proceso del plan estratégico” (Munch, 2010).

“El diagnóstico empresarial en el marco de un proceso de planificación estratégica, en la etapa de diagnóstico incluye un análisis externo e interno de la organización” (Steiner, 2000). “El análisis externo se caracteriza por presentar un escenario competitivo en el cual se desenvuelven las organizaciones en los próximos años. Este entorno está caracterizado por aspectos muy definidos, y de naturaleza diversa (económicos, políticos, sociales, etc.), que impactan sobre la organización” (D’Alessio, 2008).

“La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) es un instrumento para formular estrategias, que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica

tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente” (Fred, 1997).

“Las cinco fuerzas competitivas de Porter establecen un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad” (Porter, 2008).

“El nivel de ventas se refleja en toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En este punto (la venta), es donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)” (Fischer y Espejo, 2004). “Toda venta sigue un proceso conformado por varias etapas denominado proceso de ventas, que va desde la prospección o búsqueda de clientes potenciales hasta el cierre de la venta y la posterior relación de postventa” (Kotler, 2002).

“La rentabilidad sobre las ventas, mide la capacidad de obtener rentabilidad que tienen las ventas que realiza la empresa en su actividad empresarial” (Diccionario Financiero, 2017).

El presente trabajo de investigación se justifica socialmente, porque permitirá mejorar el entorno empresarial, analizado desde el entorno interno y externo de la empresa distribuidora La Cultura, formulando estrategias para incrementar las ventas frente al mercado competitivo que existe hoy en día.

Asimismo, la investigación se justifica también de manera práctica porque, su elaboración y culminación nos permitirá afianzar los conocimientos y experiencia para el desarrollo de nuevas investigaciones. Asimismo, se justifica porque permite aplicar los conocimientos teóricos practico adquiridos en la carrera de ingeniería industrial, usados para el desarrollo del informe final. Por otro lado, su culminación servirá de ayuda al personal directivo y administrativo y como también de ayuda para otros trabajos similares a futuro.

Finalmente, la investigación se justifica de manera científica porque, se busca conocimientos selectivos y sistematizados aplicando conceptos básicos, teóricos que se desarrolla para explicar racionalmente cómo contribuiría el diseño de un plan estratégico al incremento de las ventas en la empresa distribuidora La Cultura en el período 2018 - 2021 en Chimbote.

En el contexto local, se observaron problemas en el diseño de un plan estratégico que contribuya a mejorar las ventas en la empresa distribuidora La Cultura en el período 2018 - 2021, los cuales se detallan a continuación: falta de un plan estratégico que le permita llegar más al mercado, falta de tecnología para utilizar en la atención del producto, falta de herramientas capaces de realizar evaluación de la gestión, no cuenta con una página web que permita tener contacto con el cliente, falta de capacitación y motivación al personal de la empresa, no cuenta con estrategias de marketing, falta de publicidad ante los competidores, competencia debido al aumento de este tipo de negocio.

En este contexto antes definido, el problema de investigación planteado como interrogante fue: ¿Cómo contribuiría el diseño de un plan estratégico para el incremento de las ventas en la empresa distribuidora La Cultura en el período 2018 - 2021 en Chimbote?

A continuación, se muestra la definición conceptual y operacional de las variables, plan estratégico y las ventas.

Definición conceptual del plan estratégico: “La planificación es un proceso de diagnóstico y toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, en referencia a la situación actual” (Jiménez, 1982).

Definición conceptual de las ventas: “Actividad que genera intercambio, decisiones sobre el producto y decisiones de precio” (Fischer, 2004).

Definición operacional del plan estratégico: El diseño de un plan estratégico del mercado actual, servirá a la empresa a superar el incremento de sus ventas para tener un mejor nivel de comercialización, un buen posicionamiento en el mercado y que haga marcar la diferencia entre sus competidores internos y externos.

Definición operacional de las ventas: Las empresas se trazan en una serie de directrices y acciones necesarias para conseguir resultados durante los próximos años en las ventas de la empresa.

Las variables para el presente trabajo de investigación fueron: el Plan estratégico y las ventas.

Para responder a la pregunta de investigación se planteó la siguiente hipótesis: El diseño de un plan estratégico, permitirá incrementar las ventas en la empresa distribuidora La Cultura en el período 2018 - 2021.

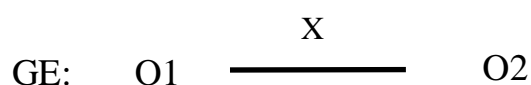
El objetivo general de la investigación fue: Diseñar un plan estratégico que permita incrementar las ventas de la empresa distribuidora La Cultura, en el período 2018 - 2021. Para el desarrollo del objetivo general, se plantearon los siguientes objetivos específicos: Evaluar el direccionamiento estratégico de la empresa, realizar un diagnóstico externo e interno de la empresa, formular estrategias que contribuyan al incremento de las ventas de la empresa, diseñar un cuadro de mando integral de la empresa, evaluar el nivel de ventas de la empresa.

2. METODOLOGÍA

El tipo de investigación del presente proyecto reunió las condiciones metodológicas de una investigación de tipo aplicada - explicativa. Según el proceso es aplicada, el desarrollo del presente trabajo de investigación parte de una problemática que requiere ser solucionada y mejorada a la vez. Se establecieron estrategias, los cuales tendrán como propósito incrementar las ventas durante el periodo 2018 - 2021. La investigación es explicativa, porque se detalla la situación del entorno externo e interno de la empresa, realizando un análisis FODA. Recolectándose información para la elaboración de dicha investigación.

Hernández y Fernández (2014), nos indica que “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice; describe las tendencias de un grupo o población”. Según su finalidad la investigación es del tipo exploratorio aplicada, porque reunió información del macro y micro ambiente para buscar la forma de resolver los problemas y aplicar la temática del estudio. Según su carácter fue descriptiva, porque en la investigación se realizó la descripción de las situaciones, usando la técnica de la observación, entrevistas, u otros métodos descriptivos.

Con respecto al diseño de la investigación se desarrolló la metodología de una investigación de una sola casilla de diseño no experimental, transeccional, porque no existe manipulación de ninguna variable. El esquema del tipo y diseño de la investigación se muestra a continuación:



Donde:

GE = Grupo de estudio (empresa distribuidora La Cultura)

O1 = Empresa antes de la aplicación de “X”

X = Diseño del Plan Estratégico

O2 = Empresa después de la aplicación de “X”

En la presente investigación, se consideró como muestra a las ventas de la empresa distribuidora La Cultura, desde el 04 de enero del 2012 hasta el 29 de diciembre de 2017, realizando su evaluación posterior respecto al efecto del diseño del plan estratégico.

En cuanto al tipo de selección de muestreo se utilizó en la presente investigación mediante un proceso no probabilístico, por conveniencia del investigador, como muestra intencional o discrecional, ya que se buscó que la muestra sea representativa de la población donde fue extraída.

Las técnicas empleadas durante el desarrollo del presente trabajo de investigación fueron el análisis de documentos y encuestas. Para realizar el análisis de documentos se hizo la revisión de la base de datos de las ventas de los años 2012 – 2017 (considerados como datos históricos), estos fueron brindados por el Gerente de la empresa distribuidora La Cultura.

Como investigación bibliográfica, se hizo la recolección de información documental, mediante el uso de fichas bibliográfica, tomando en cuenta aspectos relacionados con el plan estratégico para las pymes, constituyéndose esta información en el marco teórico de la investigación. En base a la información recolectada, se pudo realizar la descripción apropiada de los resultados y posteriormente obtener las conclusiones apropiadas.

Los instrumentos utilizados durante el desarrollo del presente trabajo de investigación fueron la ficha de recolección de datos y el cuestionario diseñado. Como ficha de recolección de datos, se elaboró una ficha de recolección de datos para recopilar las ventas de los años 2012 - 2017 (Ver Anexo 2).

Como instrumento para recolectar datos, se aplicó un cuestionario para medir el grado de satisfacción del cliente, por lo cual se consideró una muestra de cincuenta (50) clientes, para evaluar aspectos externos en la que puede mejorar la empresa (Ver Anexo 7).

La manera como se procesaron los datos fueron los siguientes: el análisis de documentos de las ventas, sirvió de mucha ayuda para realizar las proyecciones y ver en cuanto se incrementarán las ventas en los próximos años y encuestas realizadas, con el fin de conocer los requerimientos mínimos que deberán tenerse en cuenta para el diseño de un plan estratégico que contribuya a incrementar las ventas en la mejora de la gestión empresarial en la empresa distribuidora La Cultura.

La validez fue realizada mediante una constancia elaborado mediante juicio de expertos; y la confiabilidad se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (software SPSS ver. 25) aplicando un cuestionario a 50 personas lo que produjo un resultado de valor igual a 0,760 que está por encima del rango establecido (0.6), lo que indica que la encuesta es Aceptable (Ver Anexo 7.1.). Además, se utilizará las técnicas estadísticas con el uso de MS Excel 2016, para procesar los datos y elaborar las tablas y los gráficos.

3. RESULTADOS

Respecto al primer objetivo específico que comprende la evaluación del direccionamiento estratégico de la empresa distribuidora La Cultura; se presenta los siguientes resultados.

Para realizar la validación de la misión de la empresa distribuidora La Cultura de acuerdo al direccionamiento estratégico, del total de cuarenta (40) personas, se tomó una muestra de diez (10) trabajadores de la empresa; para determinar el peso y la calificación de cada factor, aplicando el cuestionario para validar la misión (Ver Anexo 4). La misión que se plantea es la siguiente: “Fortalecer la confianza y prestigio de nuestros clientes, marcando la diferencia en exclusividad y calidad, para llegar a ser reconocida por toda la sociedad, llevando a la empresa al éxito empresarial. Asimismo, nuestro compromiso es brindar una excelente atención con amabilidad y respeto, lo que nos motiva a desarrollar oportunidades que nos favorezcan como empresa”.

Para la evaluación de la misión, cuyo resultado se dan en la tabla 1.

Tabla 1. *Resultados de la aplicación del Cuestionario (Misión)*

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
1	4	2	3	4	3	2	1
2	2	3	3	2	4	3	3
3	4	3	3	4	2	4	3
4	2	3	4	3	4	3	3
5	3	4	3	4	3	3	4
6	3	2	4	3	3	2	4
7	3	3	4	4	3	4	4
8	2	3	4	2	4	4	3
9	3	3	4	4	3	4	4
10	3	4	4	2	3	3	4

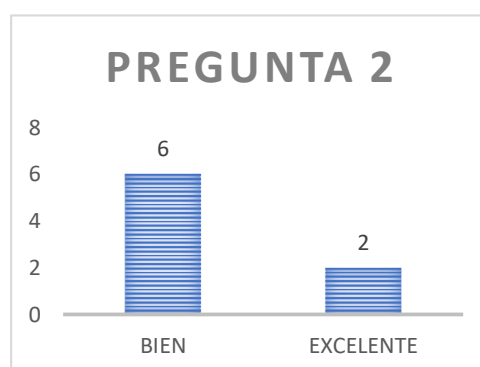
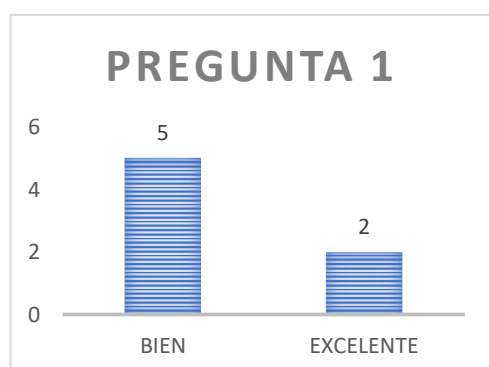
Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario

Luego de haber realizado el cuestionario (Misión), se decidió considerar entre los criterios más resaltantes a Bien a Excelente, para realizar los gráficos de frecuencia de cada pregunta realizada.

Tabla 2. *Criterios escogidos entre “Bien” y “Excelente”*

CRITERIOS	TOTAL	
	BIEN	EXCELENTE
1. La Misión define quiénes somos o lo que brindamos	5	2
2. Su contenido es entendible por aquellos que la lean	6	2
3. Define nuestras cultura y valores como empresa	4	6
4. La Misión es clara y concisa en su contenido	2	5
5. Refleja nuestro potencial y sirve de base para evaluarnos	6	3
6. Logra que el personal se identifique con la empresa	4	4
7. Permite diferenciar a la organización de todas las demás	4	5

Fuente: Elaboración propia



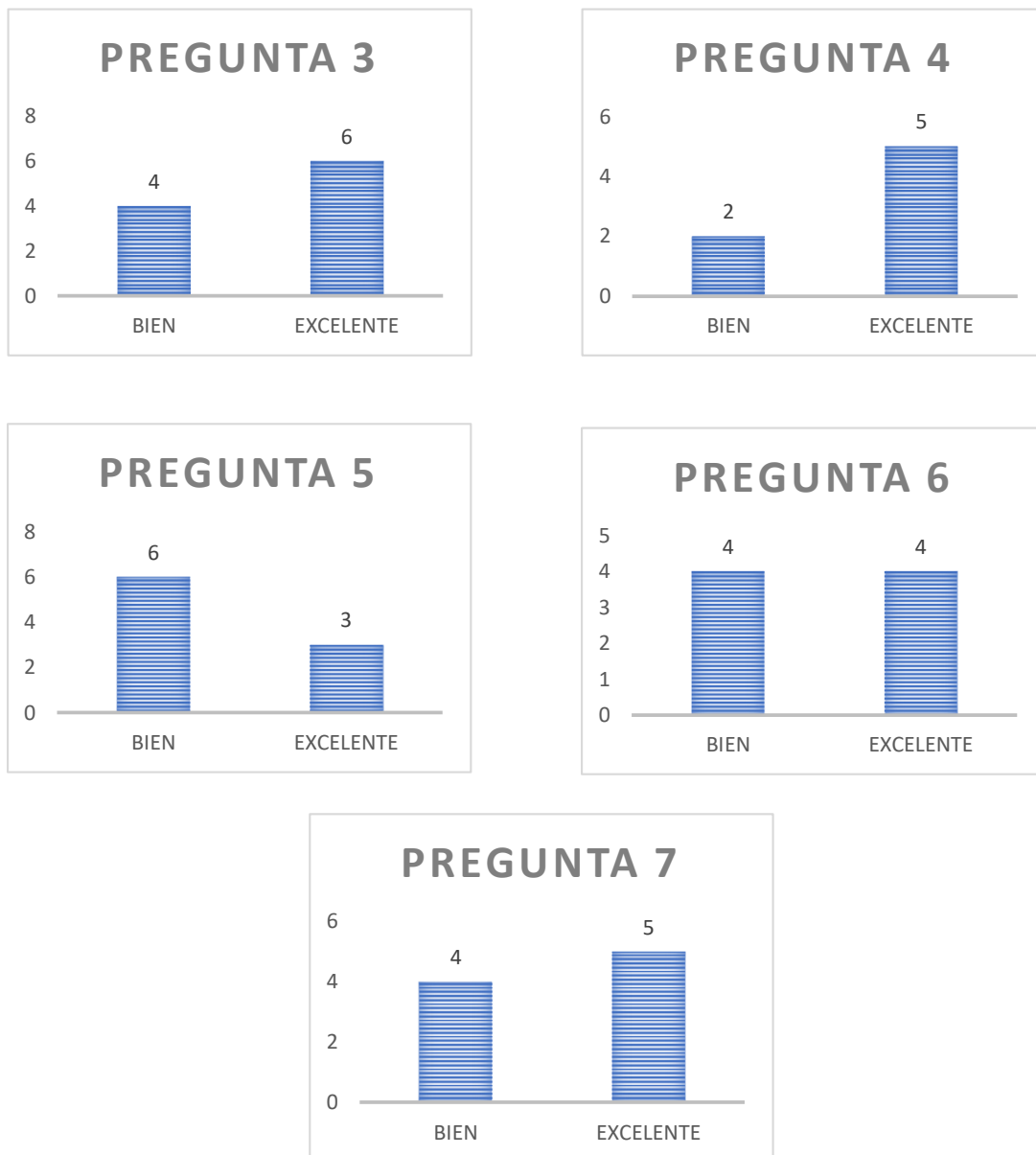


Figura 1. Gráfico de Frecuencia (Validación de la Misión)

Interpretación

En la tabla 2; se obtuvo en la pregunta 1 como resultado a Bien con 5 y Excelente 2, en la pregunta 2 como resultado a Bien con 6 y Excelente 2, en la pregunta 3 como resultado a Bien con 4 y Excelente 6, en la pregunta 4 como resultado a Bien con 2 y Excelente 5, en la pregunta 5 como resultado a Bien con 6 y Excelente 3, en la pregunta 6 como resultado a Bien con 4 y Excelente 4 y en la pregunta 7 como resultado a Bien con 4 y Excelente 5.

Después, se realizó el gráfico de decisión para evaluar la Misión.

Tabla 3. *Decisión para evaluar la Misión*

DECISIÓN	RANGO	TOTAL
Reformular	70 – 130	
Mejorar	140 – 210	
Mantener	220 – 280	224

Finalmente, se realizó la validación de la Misión

Tabla 4. *Validación de la Misión*

CRITERIOS	Peso	Calificación	Ponderado
1. La Misión define quiénes somos o lo que brindamos	0.10	2.60	0.27
2. Su contenido es entendible por aquellos que la lean	0.17	3.20	0.53
3. Define nuestra cultura y valores como empresa	0.12	2.50	0.30
4. La Misión es clara y concisa en su contenido	0.14	2.80	0.39
5. Refleja nuestro potencial y sirve de base para evaluarnos	0.18	2.60	0.46
6. Logra que el personal se identifique con la empresa	0.16	2.90	0.46
7. Permite diferenciar a la organización de todas las demás	0.14	2.90	0.40
TOTAL	1.00		2.80

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Empleando el instrumento para evaluar y validar la misión, a las diez (10) personas tomadas como muestra (Ver Anexo 4), se decidió que la Misión planteada a la empresa, se mantiene. Debido a que se obtuvo como resultado 224, respecto al rango establecido en dicho instrumento. De acuerdo a lo obtenido se aplicó la decisión final para evaluar la Misión, con el peso y calificación de cada factor (Ver Anexo 4.3. y 4.4.), como resultado total ponderado se obtuvo 2.80.

Para realizar la validación de la visión de la empresa distribuidora La Cultura de acuerdo al direccionamiento estratégico, del total de cuarenta (40) personas, se tomó una muestra de diez (10) trabajadores de la empresa; para aplicar el cuestionario de validación de la visión (Ver Anexo 5). La visión que se plantea es la siguiente: “Ser una de las mejores empresas líderes y competentes en el rubro de papelería y librería como distribuidora, promoviendo la mejora continua y la adaptación al cambio en el futuro, tanto en la calidad y precio de sus productos.”

Para la evaluación de la visión, cuyo resultado se dan en la tabla 1.

Tabla 5. *Resultados de la aplicación del Cuestionario (Visión)*

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
1	4	3	3	4	3	2	2
2	4	3	3	2	3	4	3
3	2	3	3	2	2	3	3
4	3	4	3	4	2	3	4
5	2	3	4	2	4	3	3
6	3	4	3	2	3	3	4
7	3	3	4	4	3	4	4
8	3	3	3	2	4	4	3
9	3	4	4	3	3	3	4
10	3	4	2	3	3	3	4

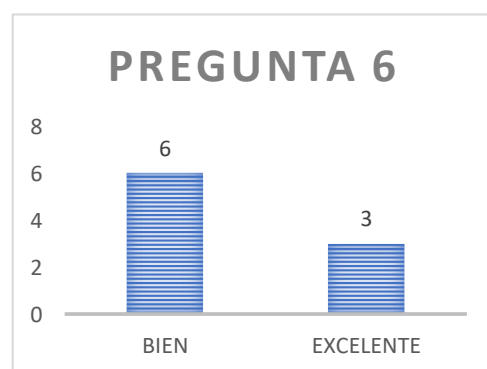
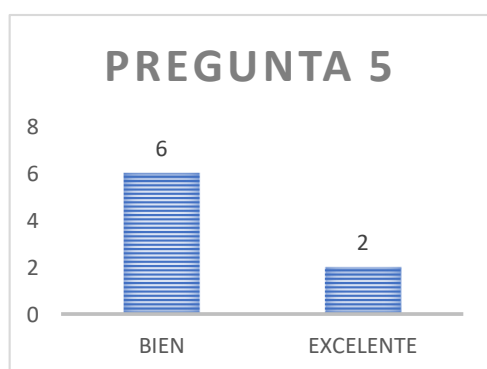
Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario

Luego de haber realizado el cuestionario (Visión), se decidió considerar entre los criterios más resaltantes a “Bien” a “Excelente”, para realizar los gráficos de frecuencia de cada pregunta realizada.

Tabla 6. *Criterios escogidos entre “Bien” y “Excelente”*

Fuente: Elaboración propia

CRITERIOS	TOTAL	
	BIEN	EXCELENTE
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa	6	2
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios	6	4
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo	6	3
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa	2	3
5. La Visión es simple, clara y se comprende	6	2
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa	6	3
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible	4	5



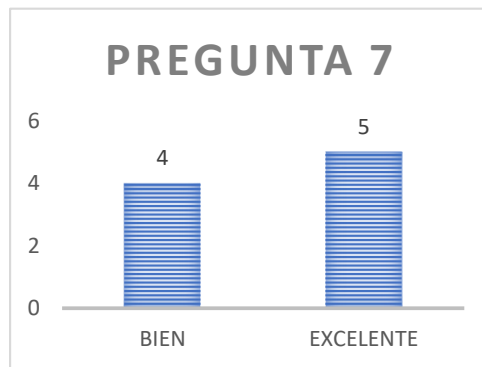


Figura 2. Gráfico de Frecuencia (Validación de la Visión)

Interpretación

En la tabla 6; se obtuvo en la pregunta 1 como resultado a Bien con 6 y Excelente 2, en la pregunta 2 como resultado a Bien con 6 y Excelente 4, en la pregunta 3 como resultado a Bien con 6 y Excelente 3, en la pregunta 4 como resultado a Bien con 2 y Excelente 3, en la pregunta 5 como resultado a Bien con 6 y Excelente 2, en la pregunta 6 como resultado a Bien con 6 y Excelente 3 y en la pregunta 7 como resultado a Bien con 4 y Excelente 5.

Después, se realizó el gráfico de decisión para evaluar la Visión.

Tabla 7. Decisión para evaluar la Visión

DECISIÓN	RANGO	TOTAL
----------	-------	-------

Reformular	70 – 130	
Mejorar	140 – 210	
Mantener	220 – 280	220

Finalmente, se realizó la validación de la Visión

Tabla 8. *Validación de la Visión*

CRITERIOS	Peso	Calificación	Ponderado
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa	0.12	2.50	0.31
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios	0.15	2.80	0.42
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo	0.13	2.40	0.32
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa	0.15	3.00	0.46
5. La Visión es simple, clara y se comprende	0.17	2.20	0.38
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa	0.14	3.00	0.43
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible	0.12	2.90	0.36
TOTAL	1.00		2.68

Interpretación

Al utilizar el instrumento para evaluar y validar la visión, a las diez (10) personas tomadas como muestra (Ver Anexo 5), se decidió que la Visión planteada a la empresa, se mantiene. Debido a que se obtuvo como resultado 220, respecto al rango establecido por dicho instrumento a evaluar. De acuerdo a lo obtenido se aplicó la decisión final para evaluar la visión, con el peso y calificación de cada factor (Ver Anexo 5.3. y 5.4.), como resultado total ponderado se obtuvo 2.68.

Valores Organizacionales

Para decidir cuáles serán los valores corporativos de la empresa distribuidora La Cultura, se consideró una muestra de diez (10) personas.

Realizando un listado de posibles valores que podría tener la empresa, por medio de una cartilla con una serie de preguntas que se relacionen con los valores corporativos propuestos (Ver Anexo 6), se seleccionó el valor corporativo con mayor elección que beneficiará a la empresa.

Tabla 9. Resultados de los valores organizacionales

MUESTRA DE TRABAJADORES	¿Qué valores se deben promover para tener una buena imagen como empresa?			¿Qué valores se deben promover para realizar las tareas y distribuir eficientemente los recursos?			¿Qué valores deben tener los trabajadores para lograr las metas y estrategias trazadas?			
	Libertad de Opinión	Alegría	Confianza	Lealtad	Trabajo en Equipo	Orientación al cliente	Ética	Proyección	Compromiso	Calidad
P1	x		x		x	x			x	
P2		x		x	x		x		x	
P3	x		x			x	x	x		
P4		x		x	x			x	x	
P5	x		x		x	x				x
P6		x			x	x		x	x	
P7			x	x			x	x		
P8	x				x		x		x	x
P9					x	x	x	x		x
P10		x		x		x		x	x	
TOTAL	4	4	4	4	7	6	5	6	6	3

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Luego de haber aplicado la tabla 9, de valores corporativos se seleccionó el valor corporativo con mayor elección, entre ellos tenemos: trabajo en equipo (7), orientación al cliente (6), ética (5), proyección (6) y compromiso (6). Y estos a su vez, deben ser cumplidas por todos los trabajadores promoviendo los más altos criterios de ética personal, excelencia profesional y responsabilidad organizativa.

Resultado de los Valores Organizacionales

Trabajo en Equipo: Juntos lograremos los objetivos y metas de nuestra empresa.

Orientación al cliente: Nos comprometemos a ser un protagonista activo, en dar oportuna y esmerada atención a los requerimientos que pueden satisfacer las necesidades del público que se presente.

Ética: Transparencia y justicia con los colaboradores, clientes, proveedores, accionistas, comunidad en general y nosotros mismos.

Proyección: Se determinan las actividades, tareas o eventos a desarrollar enfocados siempre al cumplimiento de la misión.

Compromiso: Trabajamos con mucha responsabilidad para lograr el mejoramiento continuo de la empresa.

Metas Empresariales

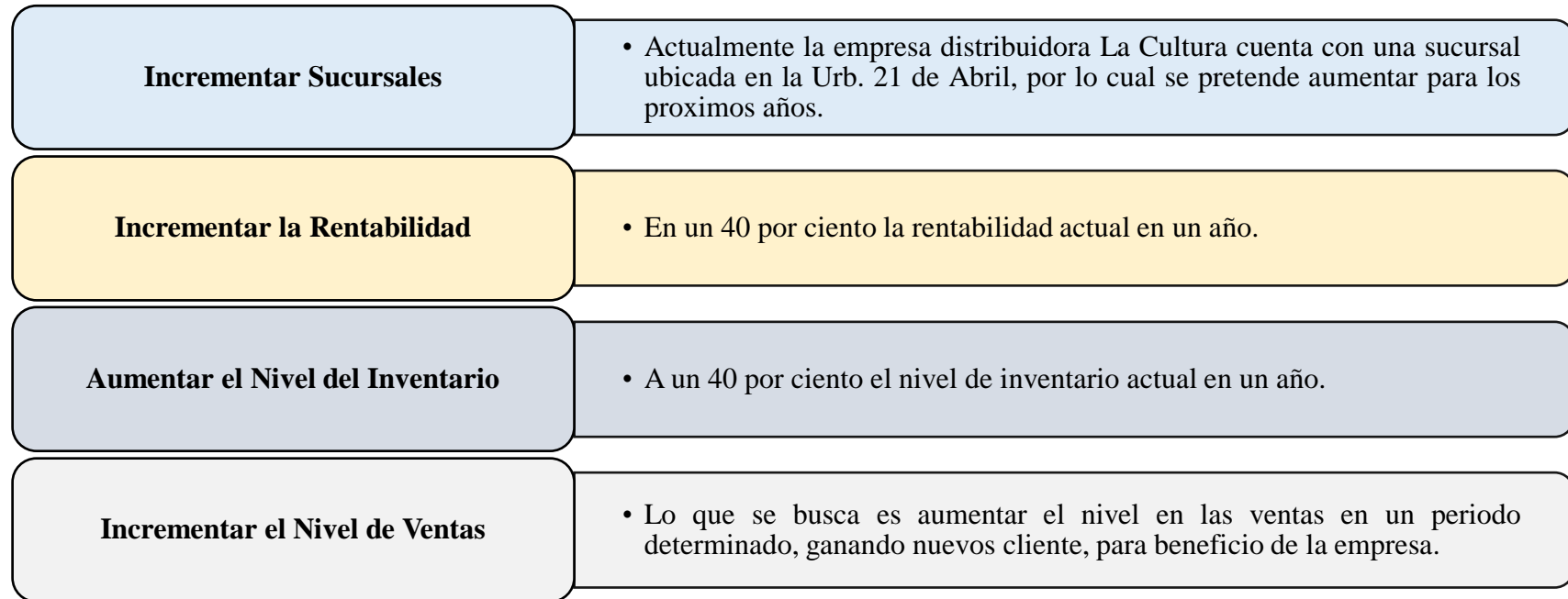


Figura 3. Metas Empresariales

El segundo objetivo específico comprende la realización de un diagnóstico externo e interno de la empresa distribuidora La Cultura, cuyos resultados se muestran a continuación. Se encuestaron a cincuenta (50) clientes de la empresa distribuidora La Cultura a continuación, se analizará al detalle los resultados de cada pregunta:

P1: Sexo

Tabla 10. *Resultados según el sexo*

Género del encuestado				
Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	27	54,0	54,0
	Femenino	23	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Muestra de clientes de la empresa distribuidora La Cultura

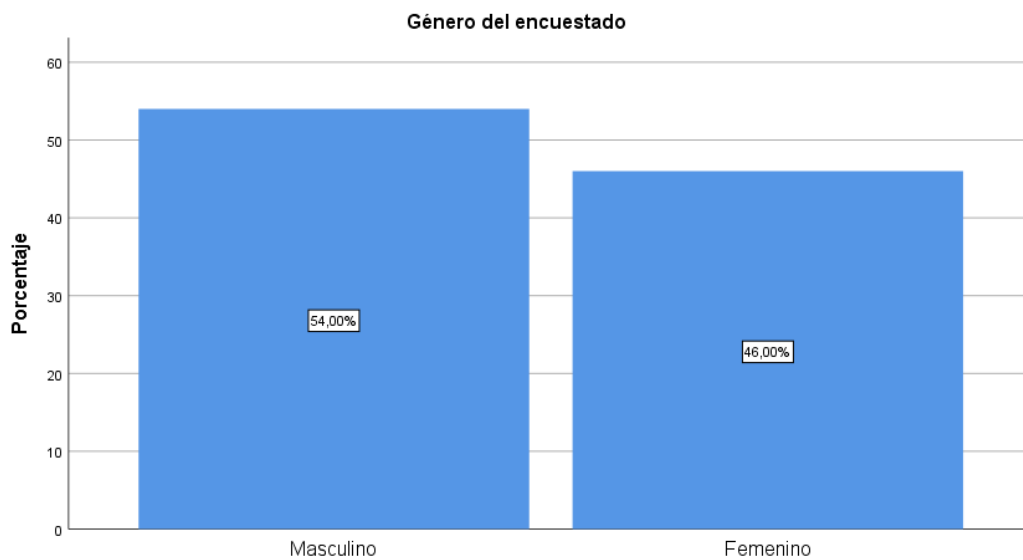


Figura 4. Sexo

Interpretación

De la muestra considerada de 50 clientes de la empresa distribuidora La Cultura, el 54% de clientes son de sexo masculino y el 46 % restante del sexo femenino.

P2: Edad

Tabla 11. Resultados según la edad

Edad del encuestado				
Edades	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menores de 18 años	15	30,0	30,0	30,0
De 18 a 30 años	10	20,0	20,0	50,0
Válido De 30 a 60 años	15	30,0	30,0	80,0
Mayores de 60 años	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Muestra de clientes de la empresa distribuidora La Cultura

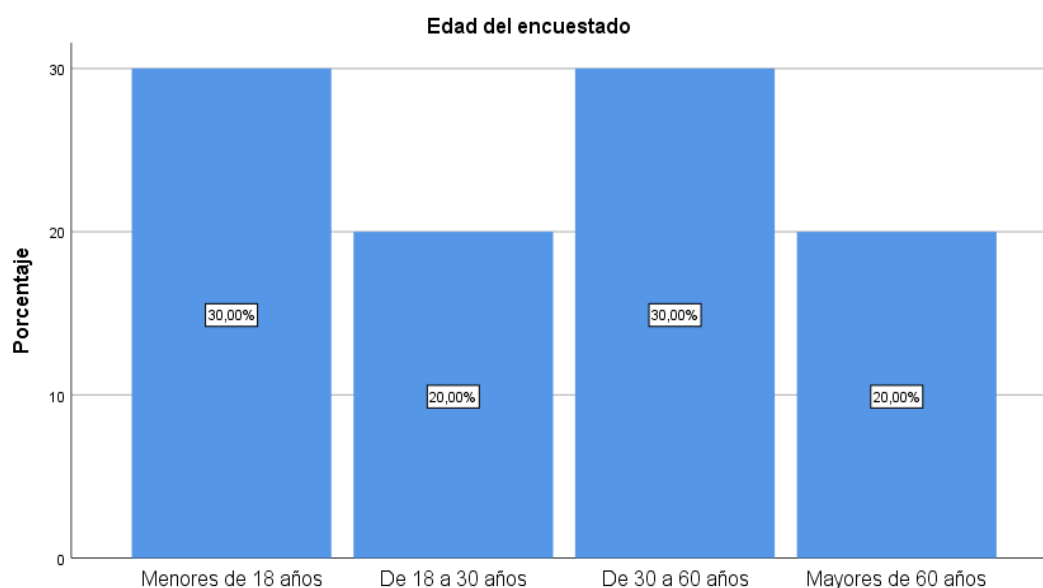


Figura 5. Edad

Interpretación

De la muestra considerada de 50 clientes de la empresa distribuidora La Cultura, el 30% de clientes son menores de 18 años, el 20% de clientes están entre la edad de 18 a 30 años, el 30% de clientes están entre la edad de 30 a 60 años y por último el 20% de clientes son mayores de 60 años.

P3: ¿La atención brindada por el personal de la empresa distribuidora La Cultura ha sido?

Tabla 12. Resultados según la atención brindada por el personal

¿La atención brindada por el personal de la empresa distribuidora La Cultura ha sido?

	Nivel de atención	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	9	18,0	18,0	18,0
	Bueno	31	62,0	62,0	80,0
	Regular	5	10,0	10,0	90,0
	Malo	1	2,0	2,0	92,0
	Pésimo	4	8,0	8,0	100,0
	Total		50	100,0	100,0

Fuente: Muestra de clientes de la empresa distribuidora La Cultura

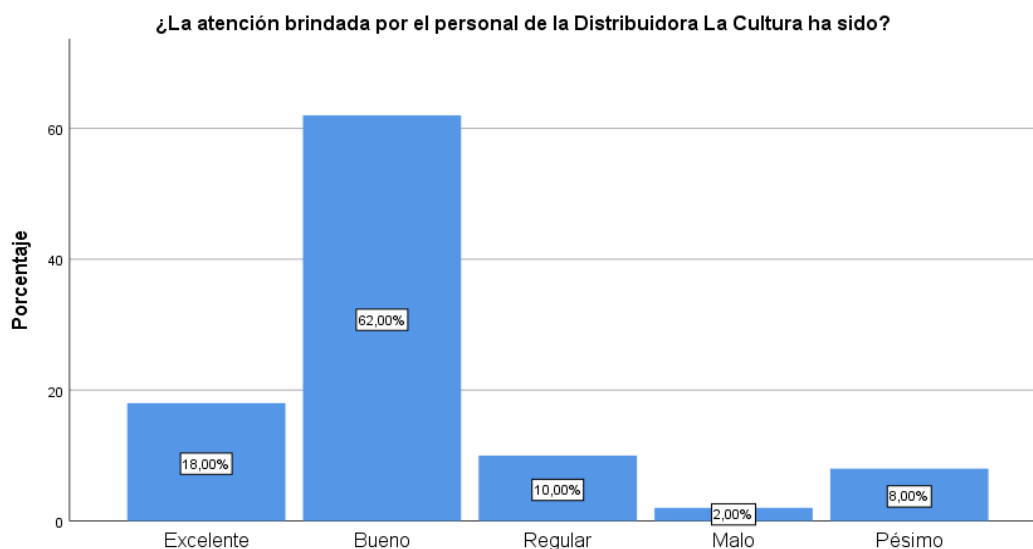


Figura 6. Atención brindada por el personal

Interpretación

De la muestra considerada de 50 clientes de la empresa distribuidora La Cultura, el 18% de clientes calificó a la atención brindada por el personal como excelente, el 62% como bueno, el 10% como regular, el 2% como malo y por último el 8% como pésimo.

P4: ¿Cómo supo de la existencia de la empresa distribuidora La Cultura?

Tabla 13. Resultados según la existencia de la empresa distribuidora La Cultura

¿Cómo supo de la existencia de la empresa distribuidora La Cultura?				
Existencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Por recomendación de un amigo o familiar	12	24,0	24,0
	Por su ubicación	37	74,0	98,0
	Por redes sociales	1	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Muestra de clientes de la empresa distribuidora La Cultura

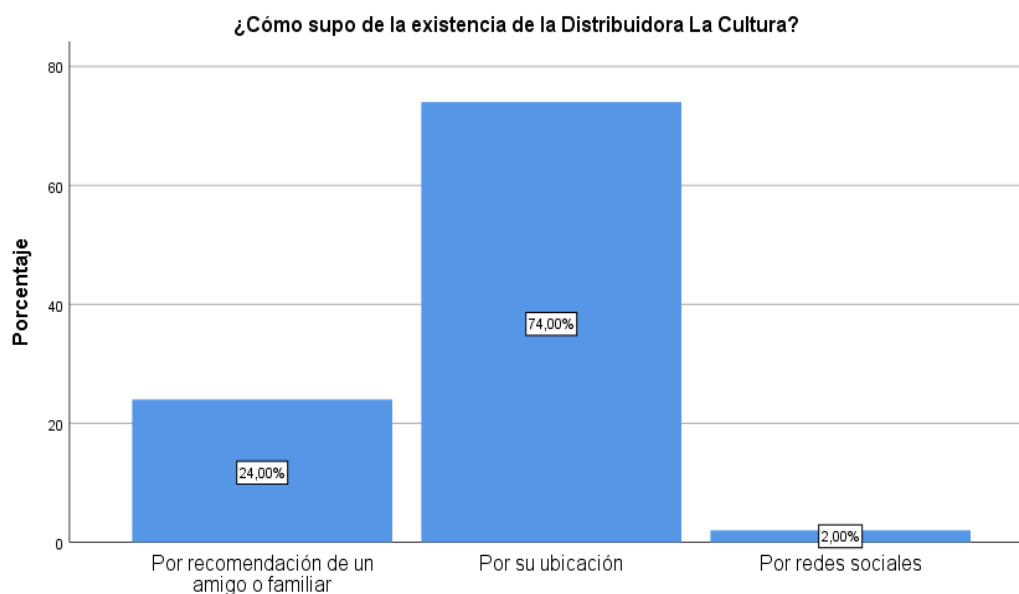


Figura 7. Existencia de la empresa distribuidora La Cultura

Interpretación

De la muestra considerada de 50 clientes de la empresa distribuidora La Cultura, el 24% de clientes supo de su existencia por recomendación de un amigo o familiar, el 74% por su ubicación estratégica y por último el 2% por medio de las redes sociales.

P5: Sus expectativas del servicio ofrecido fueron de manera

Tabla 14. *Resultados según expectativas del servicio ofrecido*

Sus expectativas del servicio ofrecido fueron de manera

Expectativas de servicio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	2	4,0	4,0	4,0
Bueno	33	66,0	66,0	70,0
Regular	14	28,0	28,0	98,0
Malo	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Muestra de clientes de la empresa distribuidora La Cultura

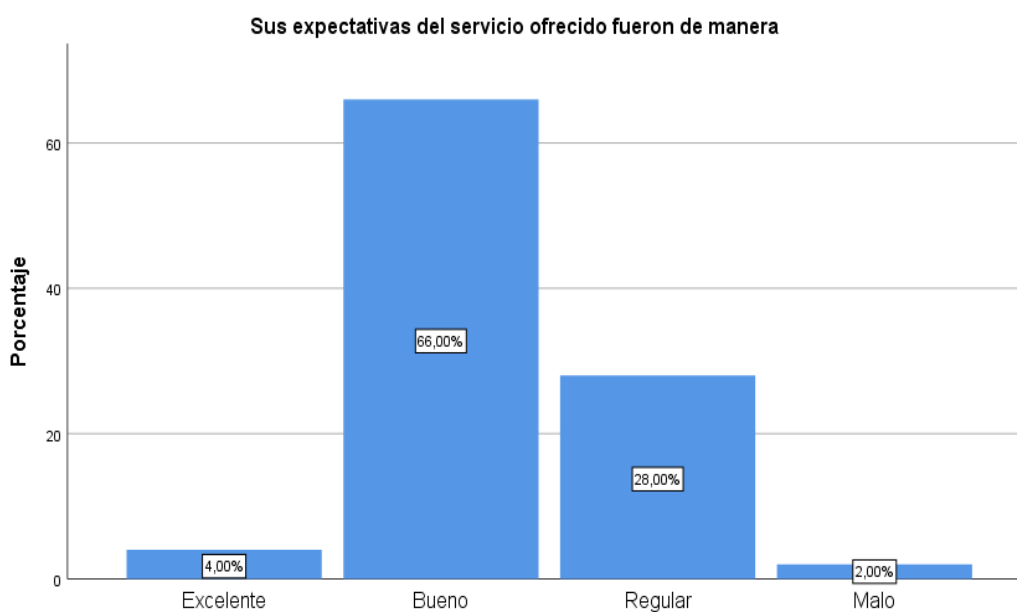


Figura 8. Expectativas del servicio ofrecido

Interpretación

De la muestra considerada de 50 clientes de la empresa distribuidora La Cultura, el 4% de clientes calificó como expectativa al servicio ofrecido como excelente, el 66% como bueno, el 28% como regular y por último el 2% como malo.

P6: La calidad de los productos que ofrece la empresa La Cultura, son:

Tabla 15. Resultados según la calidad de los productos que ofrece la empresa distribuidora La Cultura

La calidad de los productos que ofrece la empresa distribuidora La Cultura, son

	Calidad de productos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	3	6,0	6,0	6,0
	Bueno	43	86,0	86,0	92,0
	Regular	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Muestra de clientes de la empresa distribuidora La Cultura

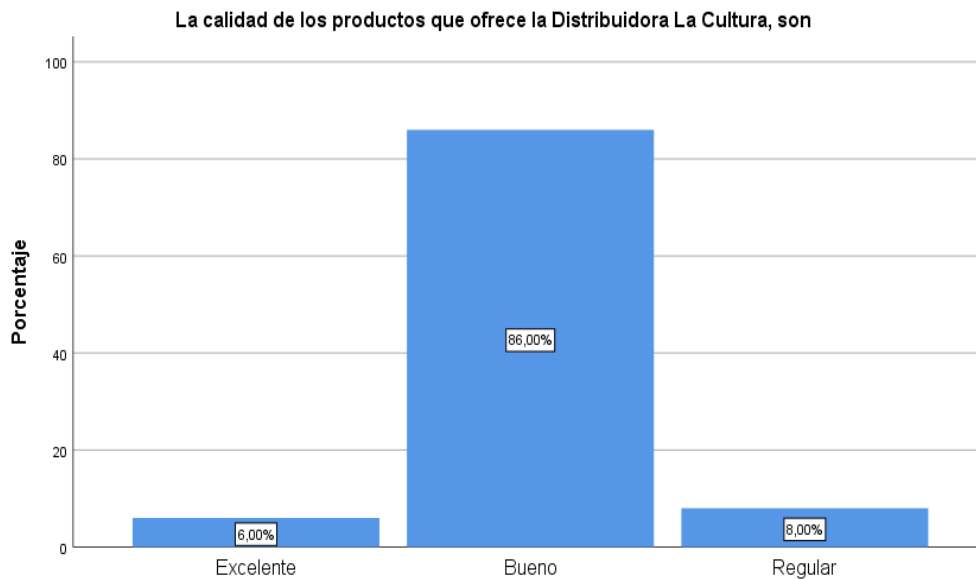


Figura 9. Calidad de los productos que ofrece la empresa distribuidora La Cultura

Interpretación

De la muestra considerada de 50 clientes de la empresa distribuidora La Cultura, el 6% de clientes calificó como excelente a la calidad de productos que ofrece, el 86% como bueno, y por último 8 % como regular.

P7: ¿Las condiciones de orden, limpieza e iluminación de la empresa distribuidora La Cultura, es?

Tabla 16. Resultados según las condiciones de orden, limpieza e iluminación de la empresa distribuidora La Cultura

¿Las condiciones de orden, limpieza e iluminación de la empresa distribuidora La Cultura, es?

	Condiciones del establecimiento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	3	6,0	6,0	6,0
	Bueno	27	54,0	54,0	60,0
	Regular	18	36,0	36,0	96,0
	Malo	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Muestra de clientes de la empresa distribuidora La Cultura

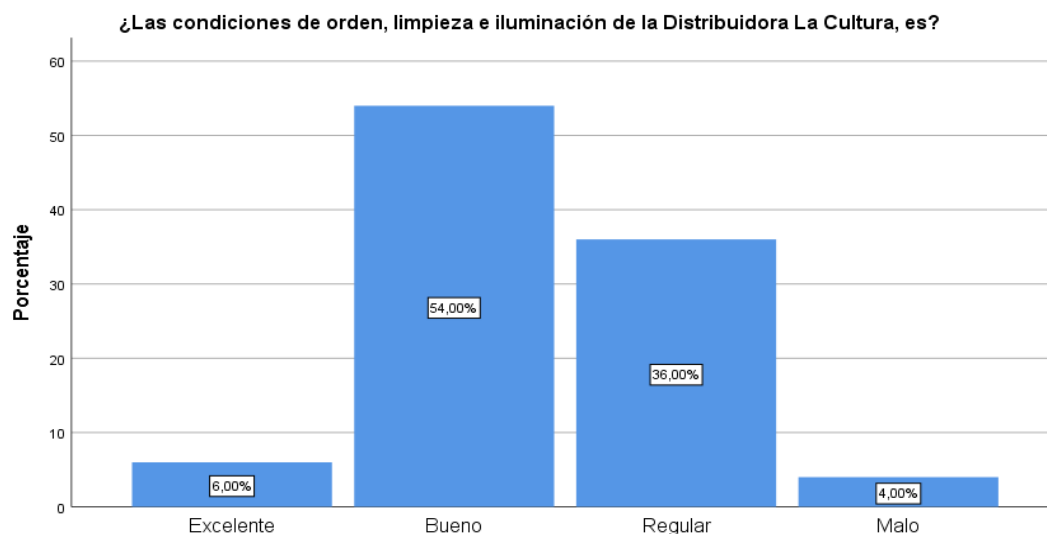


Figura 10. Condiciones de orden, limpieza e iluminación de la empresa La Cultura

Interpretación

De la muestra considerada de 50 clientes de la empresa distribuidora La Cultura, el 6% de clientes calificó como excelente a las condiciones de orden, limpieza e iluminación, el 54% como bueno, el 36% como regular y por último el 4% como malo.

P8: ¿Alguna vez a recomendado a la empresa distribuidora La Cultura?

Tabla 17. Resultados según si alguna vez ha recomendado a la empresa distribuidora La Cultura

¿Alguna vez a recomendado a la empresa distribuidora La Cultura?				
Recomendaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	He recomendado varias veces	6	12,0	12,0
	He recomendado una o dos veces	21	42,0	54,0
	No, nunca recomendé	23	46,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Muestra de clientes de la empresa distribuidora La Cultura

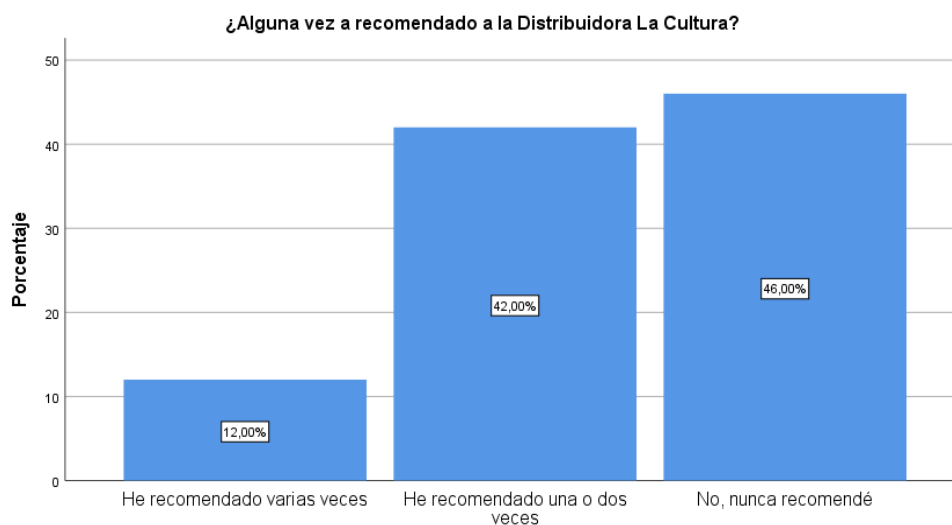


Figura 11. Alguna vez ha recomendado a la empresa distribuidora La Cultura

Interpretación

De la muestra considerada de 50 clientes de la empresa distribuidora La Cultura, el 12% de clientes ha recomendado varias veces a la distribuidora, el 42% ha recomendado una o dos veces y por último el 46% nunca ha recomendado.

P9: ¿Con que frecuencia compra en la Distribuidora La Cultura?

Tabla 18. Resultados según con qué frecuencia compra en la empresa La Cultura

¿Con que frecuencia compra en la empresa distribuidora La Cultura?

Frecuencia de compras	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Diario	2	4,0	4,0	4,0
Una vez a la semana	19	38,0	38,0	42,0
Válido Una vez cada quince días	12	24,0	24,0	66,0
Una vez al mes	17	34,0	34,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Muestra de clientes de la empresa distribuidora La Cultura

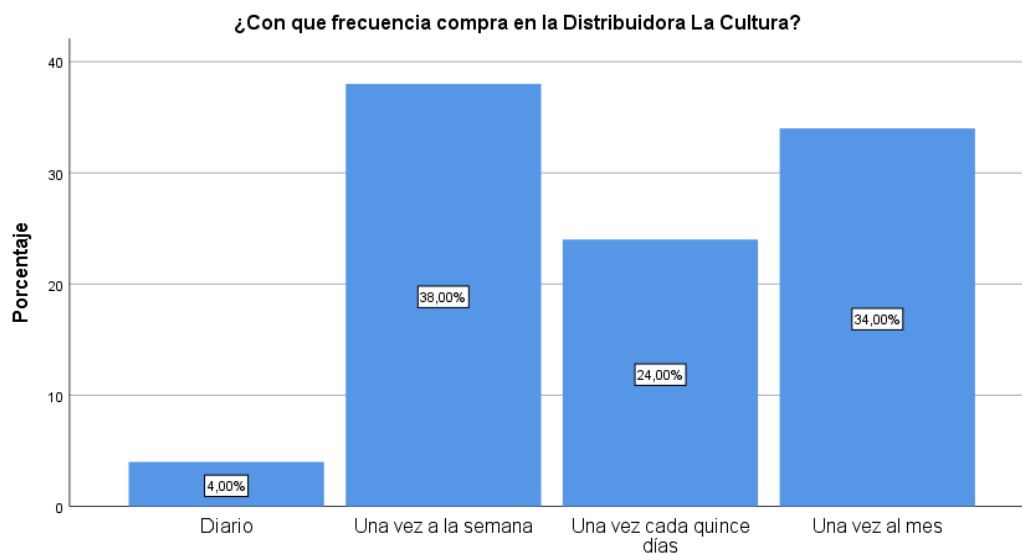


Figura 12. Con qué frecuencia compra en la empresa distribuidora La Cultura

Interpretación

De la muestra considerada de 50 clientes de la empresa distribuidora La Cultura, el 4% de clientes compra a diario, el 38% una vez a la semana, el 24% una vez cada quince días y por último el 34% una vez al mes.

P10: ¿Que le parece los precios a comparación de la competencia?

Tabla 19. Resultados según qué le parece los precios a comparación de la competencia

¿Que le parece los precios a comparación de la competencia?				
Precios a comparación a la competencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	5	10,0	10,0	10,0
Bueno	26	52,0	52,0	62,0
Regular	16	32,0	32,0	94,0
Malo	2	4,0	4,0	98,0
Pésimo	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Muestra de clientes de la empresa distribuidora La Cultura

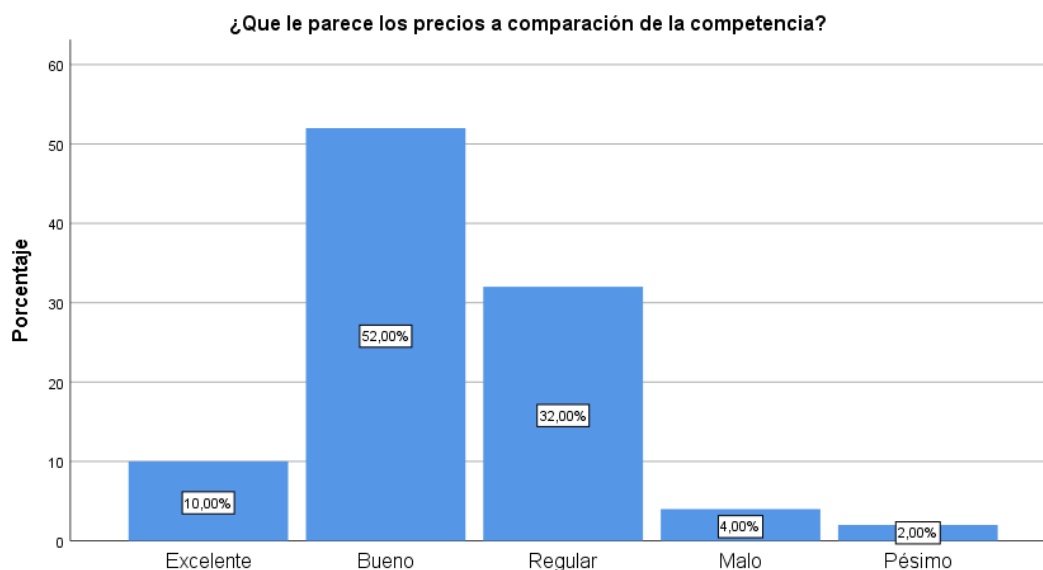


Figura 13. Que le parece los precios a comparación de la competencia

Interpretación

De la muestra considerada de 50 clientes de la empresa distribuidora La Cultura, el 10% de clientes calificó como excelente los precios a comparación de la competencia, el 52% como Bueno, el 32% como regular, el 4% como malo y por último el 2% como pésimo.

P11: ¿Cuánto gasta usualmente cuando compra en empresa distribuidora La Cultura?

Tabla 20. Resultados según cuánto gasta usualmente cuando compra en empresa distribuidora La Cultura

¿Cuánto gasta usualmente cuando compra en la empresa distribuidora La Cultura?					
	Gasta usualmente	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 30 (S/)	8	16,0	16,0	16,0
	De 30 a 50 (S/)	16	32,0	32,0	48,0
	De 50 a 100 (S/)	11	22,0	22,0	70,0
	De 100 a 200 (S/)	8	16,0	16,0	86,0
	Más de 200 (S/)	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Muestra de clientes de la empresa distribuidora La Cultura

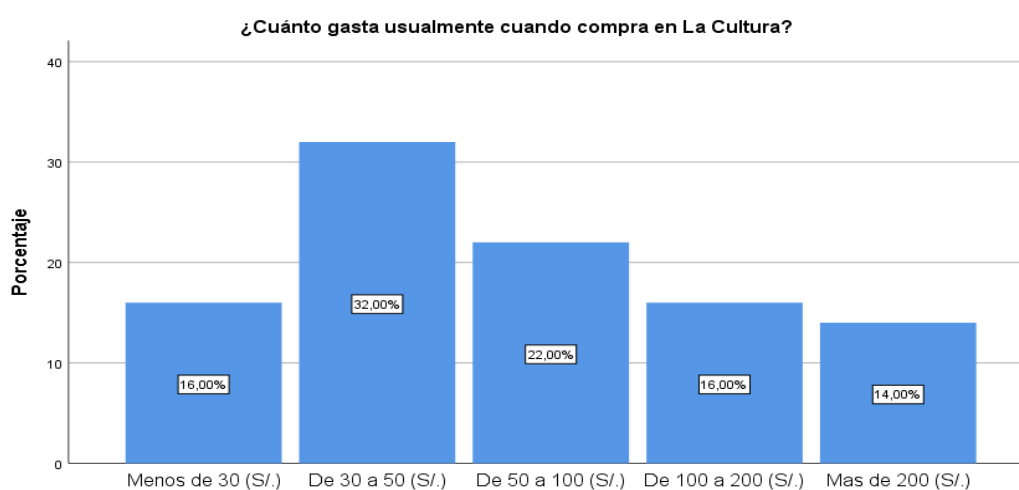


Figura 14. Cuánto gasta usualmente cuando compra en la empresa La Cultura

Interpretación

De la muestra considerada de 50 clientes de la empresa distribuidora La Cultura, el 16% de clientes gasta usualmente cuando compra menos de 30 (S/), el 32% entre 30 a 50 (S/), el 22% entre 50 a 100 (S/), el 16% entre 100 a 200 (S/) y por último el 14% gasta más de 200 (S/).

P12: ¿Cuál es la Distribuidora o Librería donde ha comprado últimamente?

Tabla 21. Resultados según cuál es la Distribuidora o Librería donde ha comprado últimamente

¿Cuál es la Distribuidora o Librería donde ha comprado últimamente?

	Distribuidoras o Librerías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Distribuidora La Cultura	13	26,0	26,0	26,0
	Multicopias Servís	12	24,0	24,0	50,0
	Tai Loy	15	30,0	30,0	80,0
	OFISCHOOL	2	4,0	4,0	84,0
	Distribuidora Escorpio	1	2,0	2,0	86,0
	Distribuidora Integral	2	4,0	4,0	90,0
	Otros	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Muestra de clientes de la Distribuidora La Cultura

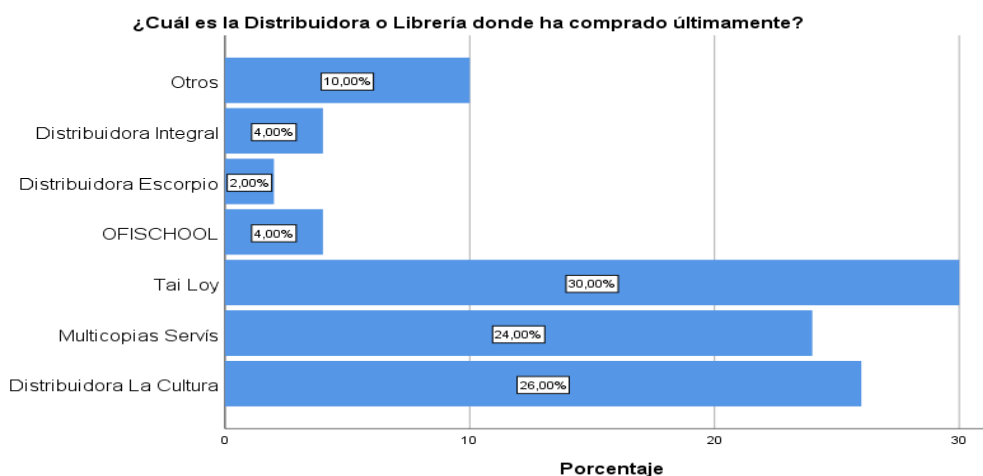


Figura 15. Cuál es la Distribuidora o Librería donde ha comprado últimamente

Interpretación

De la muestra considerada de 50 clientes de la empresa distribuidora La Cultura, el 26% de clientes ha comprado últimamente en la Distribuidora La Cultura, el 24% en Multicopias Servís, el 30% en Tai Loy, el 3% en OFISCHOOL, el 2% en Distribuidora Escorpio, el 4% en Distribuidora Integral y por último el 10% en Otros sitios.

P13: ¿Volverá nuevamente a comprar en la empresa La Cultura?

Tabla 22. Resultados según volverá nuevamente a comprar en la empresa distribuidora La Cultura

¿Volverá nuevamente a comprar en la empresa distribuidora La Cultura?				
Volverá nuevamente	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Posiblemente si	6	12,0	12,0
	Seguro que si	36	72,0	84,0
	Probablemente no	4	8,0	92,0
	Seguro que no	2	4,0	96,0
	No sabe	2	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Muestra de clientes de la empresa distribuidora La Cultura

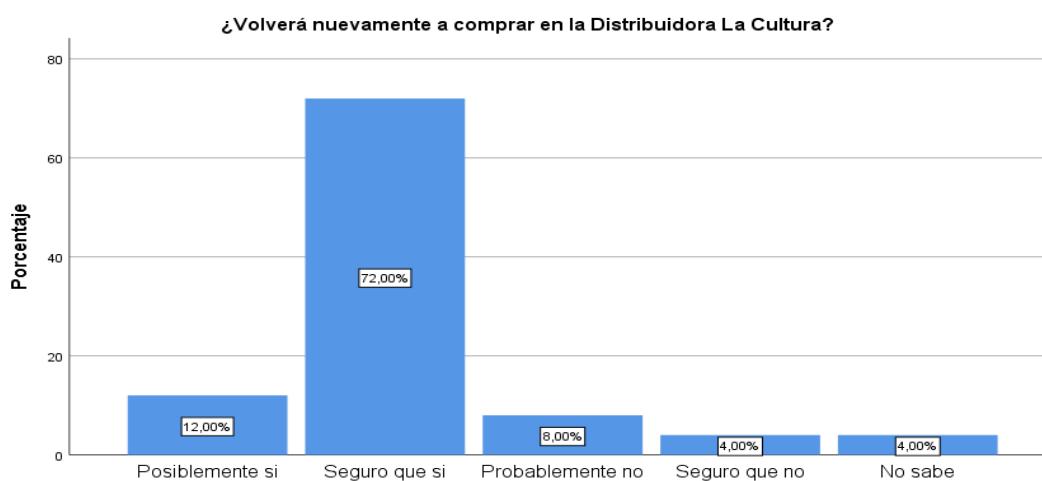


Figura 16. Volverá nuevamente a comprar en la empresa distribuidora La Cultura

Interpretación

De la muestra considerada de 50 clientes de la empresa distribuidora La Cultura, el 12% de clientes calificó que probablemente si vuelva nuevamente a comprar en la empresa distribuidora La Cultura, el 72% seguro que sí, el 8% probablemente que no, el 4% seguro que no y por último el 4% no sé si vuelva a comprar en la empresa distribuidora La Cultura.

P14: ¿Cuáles es el motivo, por el cual compra en la distribuidora La Cultura?

Tabla 23. Resultados según cuáles es el motivo, por el cual usted compra en la empresa distribuidora La Cultura

¿Cuáles es el motivo, por el cual usted compra en la empresa distribuidora La Cultura?

Motivo de compra	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Por su ubicación	21	42,0	42,0	42,0
Por sus precios	7	14,0	14,0	56,0
Por su calidad	8	16,0	16,0	72,0
Por su atención	6	12,0	12,0	84,0
Por su variedad de productos	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Muestra de clientes de la empresa distribuidora La Cultura

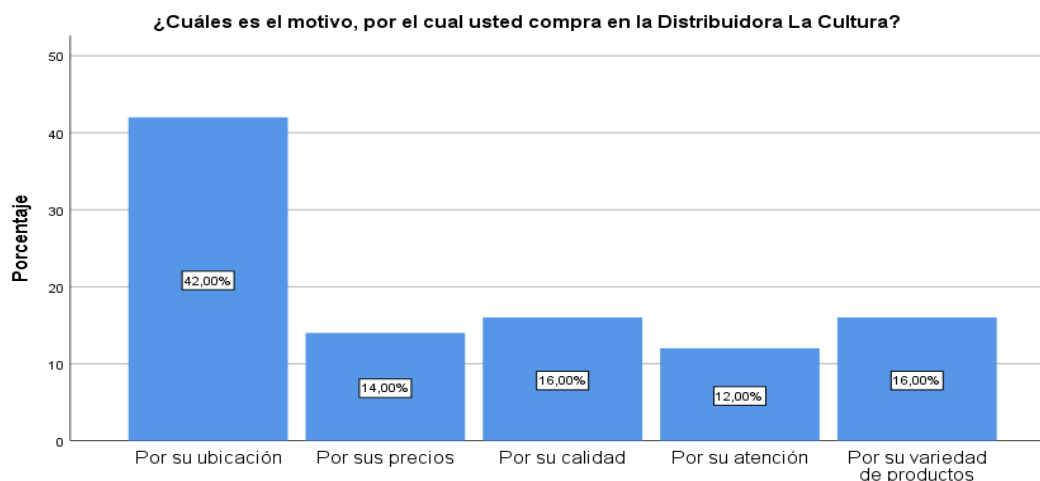


Figura 17. Motivo por el cual usted compra en la empresa distribuidora La Cultura

Interpretación

De la muestra considerada de 50 clientes de la empresa distribuidora La Cultura, el 42% de clientes calificó que el motivo por la cual compra en la empresa distribuidora La Cultura es por su ubicación, el 14% por sus precios, el 16% por su calidad, el 12% por su atención y por último el 16% por su variedad de productos con los que cuenta.

P15: ¿Qué sugeriría usted, en que tiene que mejorar la empresa distribuidora La Cultura?

Tabla 24. Resultados según qué tiene que mejorar la empresa distribuidora La Cultura

¿Qué sugeriría usted, en que tiene que mejorar la empresa distribuidora La Cultura?

Sugerencia de mejora	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mejorar su infraestructura	10	20,0	20,0	20,0
Mayor publicidad y promociones	32	64,0	64,0	84,0
Más rapidez en la entrega	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Muestra de clientes de la empresa distribuidora La Cultura

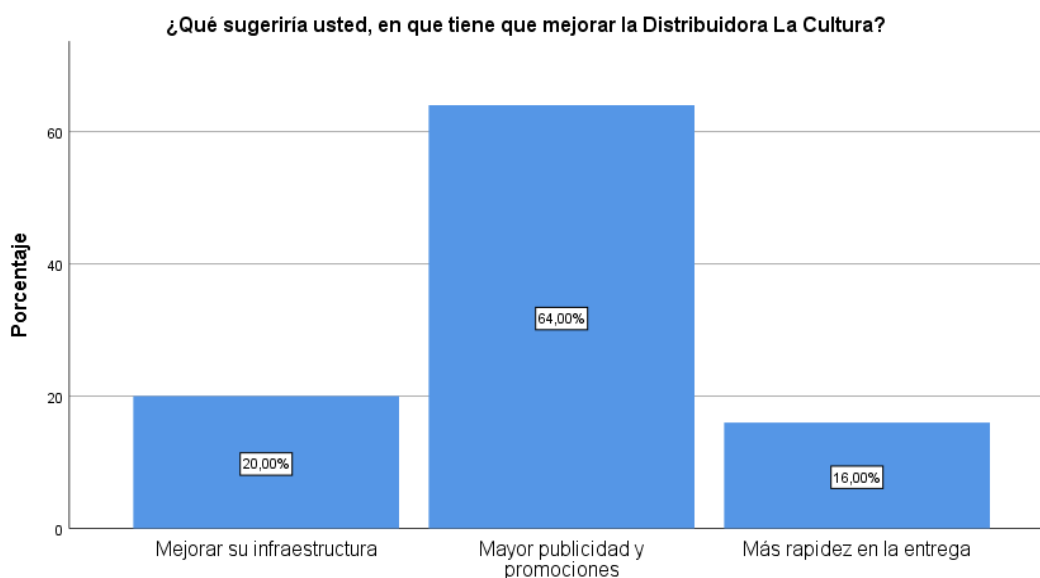


Figura 18. Que tiene que mejorar la empresa distribuidora La Cultura

Interpretación

De la muestra considerada de 50 clientes de la empresa distribuidora La Cultura, el 20% de clientes sugirió mejorar la infraestructura, el 64% mayor publicidad y promociones y por último el 16% más rapidez en la entrega.

P16: ¿Cuál fue la necesidad por la visitó la empresa distribuidora La Cultura?

Tabla 25. Resultados según necesidad por la visitó la empresa La Cultura

¿Cuál fue la necesidad por la visitó empresa distribuidora La Cultura?					
Necesidad por la visita	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	Material Escolar (colores, crayolas, etc.)	5	10,0	10,0	10,0
	Material de Escritorio (clips, grapas, etc.)	21	42,0	42,0	52,0
	Material Didáctico (juegos, plastilina, etc.)	13	26,0	26,0	78,0
	Papelería (cartulinas, papel bond, etc.)	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Muestra de clientes de la empresa distribuidora La Cultura

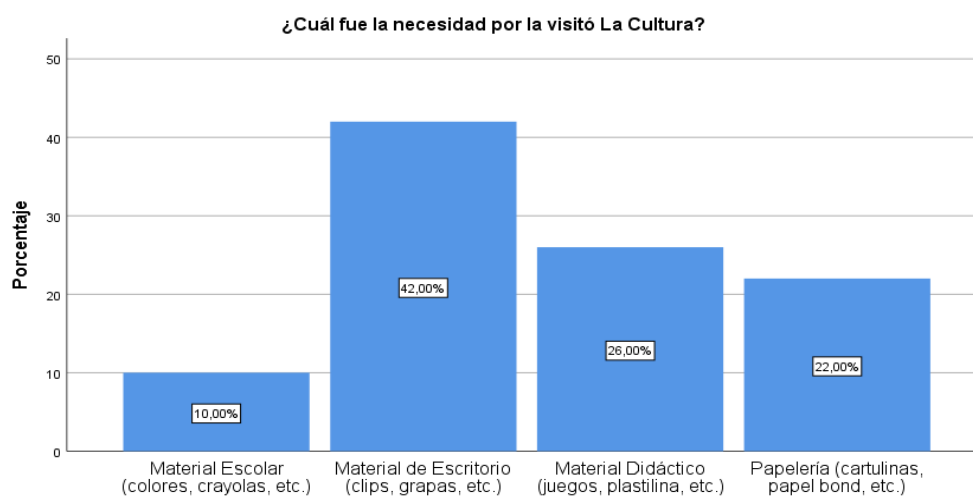


Figura 19. Necesidad por la visitó la empresa distribuidora La Cultura

Interpretación

De la muestra considerada de 50 clientes de la empresa distribuidora La Cultura, el 10% de clientes calificó por la cual visitó la empresa distribuidora La Cultura es por materiales escolares (colores, crayolas, etc.), el 42% material de escritorio (clips, grapas, etc.), 26% material didáctico (juegos, plastilina, etc.) y por último el 22% papelería (cartulinas, papel bond, etc.).

P17: ¿Recomendaría el servicio ofrecido por la empresa distribuidora La Cultura?

Tabla 26. Resultados según recomendaría el servicio ofrecido por la empresa distribuidora La Cultura

¿Recomendaría el servicio ofrecido por la empresa distribuidora La Cultura?				
Recomendaría el servicio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Por supuesto que si	10	20,0	20,0	20,0
Probablemente si	35	70,0	70,0	90,0
Por cierto, que no	4	8,0	8,0	98,0
No sé	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Muestra de clientes de la empresa distribuidora La Cultura

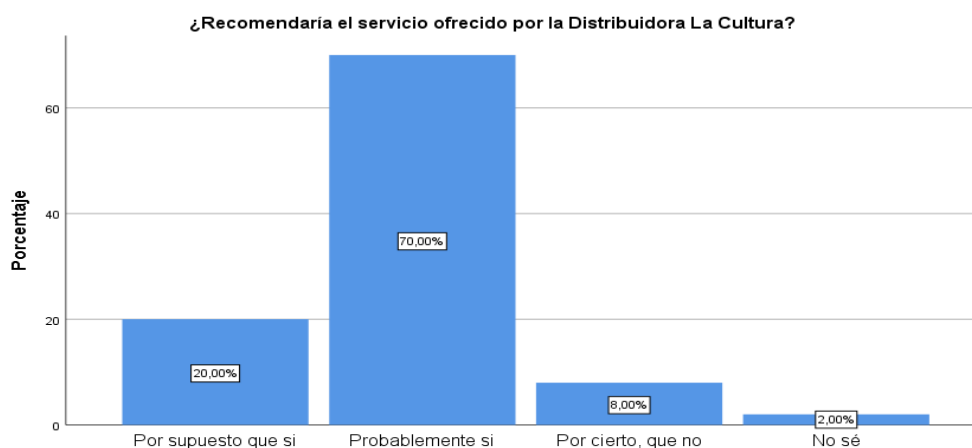


Figura 20. Recomendaría el servicio ofrecido por la empresa La Cultura

Interpretación

De la muestra considerada de 50 clientes de la empresa distribuidora La Cultura, el 20% de clientes calificó que por supuesto que si recomendaría el servicio ofrecido, el 70% probablemente sí, el 8% por cierto, que no y por último el 2% respondió no sé.

P18: ¿Cómo fue tu experiencia al visitar la empresa distribuidora La Cultura?

Tabla 27. Resultados según experiencia al visitar la empresa La Cultura

¿Cómo fue tu experiencia al visitar la empresa distribuidora La Cultura?				
Experiencia al visitar	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mucho mejor de lo que esperaba	7	14,0	14,0
	Algo mejor de lo que esperaba	3	6,0	20,0
	Tal como lo esperaba	39	78,0	98,0
	Algo peor de lo que esperaba	1	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Muestra de clientes de la empresa distribuidora La Cultura

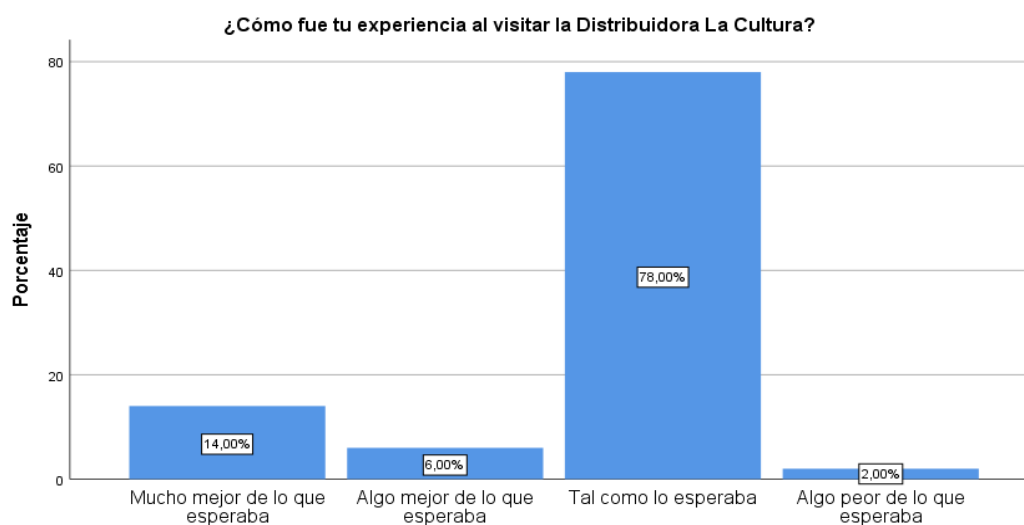


Figura 21. Experiencia al visitar la empresa distribuidora La Cultura

Interpretación

De la muestra considerada de 50 clientes de la empresa distribuidora La Cultura, el 14% de clientes calificó que la experiencia al visitar la empresa distribuidora La Cultura fue mucho mejor de lo que esperaba, el 6% algo mejor de lo que esperaba, el 78% tal como lo esperaba y por último el 2% algo mejor de lo que esperaba.

Evaluación Externa

“La evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica, está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las oportunidades y amenazas, así como la situación de los competidores. El propósito de esta auditoría es brindar información relevante al gerente para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector y así vencer a la competencia” (D’ Alessio, 2008, p.117).

Análisis del entorno:

El objetivo es identificar alguna tendencia, oportunidades, amenazas y grado de impacto de cada variable sobre el entorno de la empresa distribuidora La Cultura, para ello a continuación se presentan las matrices de los entornos donde la empresa se está desarrollando:

Entorno político

Según el Diario El Comercio (2017) “Al cierre de 2017, el sector comercio logró un crecimiento anual de 1,03%, informó el INEI. Si bien esta cifra es inferior al 3,88% y 1,81% obtenido en los años 2015 y 2016, respectivamente, el 2017 registró las primeras pérdidas tras varios meses de crecimiento continuo. Como efecto del Fenómeno El Niño Costero, las actividades del sector comercio registraron pérdidas en marzo y abril, con caídas de 0,77% y 0,56%. Su recuperación fue lenta hasta llegar a 1,93% en diciembre, la tasa más alta del año, pero aún por debajo de las cifras del mismo mes del 2015 y 2016”.

De acuerdo a los datos registrados y descritos anteriormente, la empresa distribuidora La Cultura considera como una oportunidad a este entorno, a pesar que en los primeros meses de ese año, hubo daños superficiales y pérdidas materiales, por consiguiente, en los meses siguientes hubo una mejora en el incremento en las ventas y sacando provecho al stock que existía, en donde se obtuvo resultados favorables.

Entorno económico

“El entorno de la economía peruana no se puede aislar del entorno político ni del externo; a lo largo del 2017, en el primer motor de la economía es la inversión, que se divide en privada (80% del total de la inversión) y pública (20%). Ambas continuaron cayendo durante el primer semestre del año, proceso que se inició en el 2014; la tendencia se revirtió en el tercer trimestre dado que ambas aumentaron (5.4% y 5.0%, respectivamente). El segundo motor de la economía, las exportaciones, se elevaron a lo largo del año (13.2%, 13.6% y 4.6%, respectivamente), dada la recuperación de la economía mundial (fenómeno que no parece sostenible)” (Gestión, 2017)

Factores que puedan influir en la empresa distribuidora La Cultura:

Producto Bruto Interno (PBI):

“El aumento del PBI en 4,5% del departamento de Áncash, se justifica por la evolución positiva de su principal actividad extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos (4,9%) la que aportó con el 32,4% de la producción departamental, y de otras actividades como: electricidad, gas y agua (14,3%), telecomunicaciones y otros servicios de información (11,8%), manufactura (9,3%), administración pública y defensa (5,8%). La actividad pesca y acuicultura tuvo un incremento de 37,9% y participa con el 3,2% del PBI del departamento” (INEI, PBI por departamentos 2007 - 2017)

Población económicamente activa (PEA):

“Según la Encuesta Nacional de Hogares 2017 aplicada por el INEI, la Población Económicamente Activa (PEA) del departamento ascendió a 633 mil personas, de las cuales, el 97,1 por ciento está ocupada, mientras que el 2,9 por ciento, desocupada. De la PEA ocupada (614,6 mil personas), el 36,4 por ciento labora en el sector agropecuario; 26,4 por ciento, en el sector servicio; 15,7 por ciento, en el sector comercio; 8,1 por ciento, en manufactura; 7,0 por ciento en transporte y comunicaciones; el 4,8 por ciento en construcción; 1,1 por ciento en pesca y 0,8 por ciento en minería” (INEI, PEA por departamentos 2007 - 2017)

“La estructura empresarial de Áncash está mayoritariamente conformada por micros y pequeñas empresas (MYPE). Según el Ministerio de la Producción (2016), existen en el departamento 48,1 mil unidades productivas formales, de las cuales el 99,8 por ciento son micro y pequeñas empresas. El departamento es el octavo en la escala nacional en cuanto a número de empresas formales. Cabe indicar que las MYPES formales emplean a 364,2 mil personas, según la última información disponible (2011), que representan el 63,6 por ciento de la PEA ocupada de la región” (INEI, PEA por departamentos 2007 - 2017)

Inversión:

Pública: durante el periodo 2007 - 2017, realizó una inversión de S/ 13,7 mil millones, de los cuales, el 62,2 por ciento fue ejecutado por los gobiernos locales; 23,3 por ciento, por el gobierno regional y el 14,6 por ciento restante por el gobierno nacional. Entre ellas se tiene la “Rehabilitación y remodelación de la infraestructura educativa y equipamiento de la institución educativa República Argentina ubicada en el distrito de Nuevo Chimbote, provincia de Santa (S/16,5 millones).

De acuerdo a los datos obtenidos en este sector, se considera como una oportunidad para la empresa distribuidora La Cultura en donde puede aprovechar en mejorar el posicionamiento de sus productos en el mercado local con una estabilidad en sus precios, teniendo una credibilidad, calidad y respaldo en los productos que ofrece y sacando provecho al lugar estratégico donde se encuentra la empresa.

Entorno socio demográfico

Según Instituto Peruano de Economía, informe realizado para el Diario de Chimbote (2017) “El nivel educativo alcanzado por la población de Áncash se incrementó en la última década, lo cual se manifiesta en un mayor porcentaje de la población que alcanzó estudios superiores y educación secundaria, mientras que se redujo el porcentaje de la población que solamente cuenta con educación primaria

o que no cuenta con nivel educativo. El Censo 2017 muestra que en Chimbote se incrementó el porcentaje de personas de 3 a 24 años que asiste a un centro educativo, pasando de 68.9% en 2007 a 74.8% en 2017. Este incremento se explica principalmente por el incremento de la tasa de asistencia de la población de 3 a 5 años pasó de 49.4% en 2007 a 70.6% en 2017.

Para los demás grupos de edades, el porcentaje de la población que asiste al colegio también se incrementó. De este modo, la población de 6 a 11 años pasó de 94.87% en 2007 a 96.1%, mientras que la población de 12 a 16 años aumentó en 88.9% a 92.3%, en el mismo periodo. Asimismo, la población de la 17 a 24 años que asiste a un centro educativo pasó de 37.8% a 45.1%”.

“Entre el 2006 y 2015, el gasto en educación inicial creció a una tasa de variación promedio de 15% en inicial, 12% en primaria, mientras que en educación secundaria aumentó 10%. Más aún, el incremento absoluto del gasto, durante el período, es alto especialmente en el nivel inicial. Así, en los 10 años, el gasto en inicial aumentó 3.2 veces, en primaria 2.6 veces, en tanto que en secundaria 2.2 veces. Además, en educación inicial, el gasto por alumno se ha elevado pese al incremento de las matrículas (cifras que aumentan el denominador del ratio gasto entre número de alumnos), es decir, ha habido un incremento real” (Estadística de la Calidad Educativa, 2016)

“Golpe al bolsillo. La compra de útiles escolares viene convirtiéndose en un problema para los padres de familia, pues los precios de algunos productos han subido. Este año los costos de los colores y lapiceros aumentaron entre S/0.50 y S/1. “Ahora la caja del primer producto está entre 5 y 7 soles, dependiendo de la marca” (Diario Correo, 2017).

“Lista de útiles puede variar entre los S/ 300 y S/ 1000, siendo las listas promedio más altas en educación inicial. El precio puede ser mayor en educación inicial, donde el valor de las listas promedio llega, en ocasiones, a S/ 500. En primaria, el gasto empieza entre S/ 200 y S/ 350, y en secundaria está entre S/ 180 y S/ 280. Para los cuadernos, lápices, lapiceros, crayolas, fólderes y toda la gama

de productos que aparecen en la lista de útiles, los padres de familia eligen donde puedan comprar” (Perú Retail, 2016).

En este entorno socio demográfico de acuerdo a los datos obtenidos por las fuentes descritas anteriormente, el porcentaje de personas que asisten a un centro educativo ha aumentado en la ciudad de Chimbote y a la vez la tasa de variación de gastos educativos varía tanto para inicial, primaria y secundaria. Este sector se considera como una gran oportunidad para la empresa distribuidora La Cultura, debido a que la población escolar está aumentando año a año en el mercado local y es por eso que la empresa puede aprovechar esta oportunidad para incrementar sus ventas por este sector.

Entorno tecnológico

Este entorno se presenta como una amenaza para la empresa, debido a que hoy en día el desarrollo tecnológico está avanzando y por ende la empresa podría aprovechar esta oportunidad para mejorar la calidad de sus servicios y rendimiento de sus trabajadores, optimizando actividades y mejorando sus procesos al momento de brindar sus servicios a los clientes.

Entorno ecológico

La Red de Salud Pacífico Sur lanzó la campaña “Útiles escolares seguros 2017” mediante la cual busca proteger la salud de los niños y niñas que dentro de algunas semanas retornarán a clases. Durante el lanzamiento de la campaña, se explicó que, al momento de comprar los materiales de sus hijos, los padres de familia deben revisar que cada producto tenga Registro Nacional y Autorización Sanitaria de Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA). (RSD, 2017)

Este entorno se considera como una oportunidad para la empresa distribuidora La Cultura, ya que cada producto que se le ofrece a los clientes cuenta con normas sanitarias de DIGESA, siendo no tóxicas y puedan estar al alcance del cliente.

Análisis de industria

Para el análisis de la industria se usó el modelo de las cinco fuerzas de M. Porter.

Análisis de la competencia respecto a las 5 fuerzas de Porter

Poder de Negociación de los Compradores o Clientes

Los productos que ofrece la empresa distribuidora La Cultura, se distinguen por su calidad e innovación yendo acorde al gusto del cliente, cumpliendo sus expectativas y necesidades ofreciéndole promociones y descuentos, por lo que existe un alto poder de negociación de los compradores. Por lo tanto, esto favorece el atractivo de compra en el sector para la empresa distribuidora La Cultura.

Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores

El poder negociador de los proveedores es alto, ya que cuenta con una amplia diversidad de proveedores por lo cual no constituye una amenaza para la empresa, los cuales brindan muy buen servicio, por ello se mantendrá un trato adecuado y respetuoso para que exista un ambiente de armonía con los proveedores para una mejor eficiencia.

Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes

En el sector comercial que se está analizando no cuenta con fuertes barreras de entrada, debido a que la rentabilidad generada por las utilidades de sus productos se ha incrementado, existiendo un incremento de competidores en el mercado local. Por lo tanto, esto constituye como una amenaza latente para la empresa distribuidora La Cultura, esto impulsa a una mejora continua para generar más clientes y colocarse por encima de los demás competidores.

Amenaza de Producto Sustituto

La amenaza de estos productos sustitutos se considera como moderada, ya que existen productos de calidad, prestigio y reconocimiento a un precio moderado; como también existen productos importados de china que no son de buena calidad a un precio económico. Los productos sustitutos no son relevantes, es decir si el precio y las características no son las únicas a comparación de otros productos.

Rivalidad entre los competidores

Relacionando los pasos anteriores se concluye que el sector comercial entre las Distribuidoras o Librerías es cada vez más fuerte, debido a que todos buscan posicionarse en el mercado buscando brindar un buen servicio ofreciendo productos a precios bajos de calidad con publicidades y ofertas para captar nuevos clientes.

Análisis de los Factores Externos

Para elaborar dicha matriz, primero fue necesario realizar una matriz de perfil de análisis externos (PAE), con la finalidad de determinar las diferentes oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa distribuidora La Cultura, en base al análisis del ambiente externo y a un consenso con el gerente general, y el administrador de la empresa distribuidora, procediendo a darle una determinada valoración dependiendo del factor ya sea alta, media o baja (Ver Anexo 8).

Como se puede observar en la tabla 28, luego de haber analizado los factores externos o fuerzas externas, se seleccionó las oportunidades y amenazas de los diferentes departamentos de la empresa. La forma de evaluar el ambiente externo fue por consenso y fue necesario aplicar juicios intuitivos. Y esto a su vez, nos ayudará a elaborar la matriz de evaluación de los factores externos (EFE).

Tabla 28. *Resultados del análisis de factores externos*

OPORTUNIDAD	AMENAZA
Publicidad ante los competidores.	Número de competidores de similar tamaño.
Canales de comunicación disponibles.	Barreras de entrada.
Crecimiento de la población escolar.	Inestabilidad en los precios por parte de los proveedores.
Número y tamaño de nuevos competidores entrantes.	Diferenciación y lealtad de marcas.
Demanda insatisfecha.	Cercanía de las competencias.
Ubicación geográfica favorable.	Competencia de precios.
Impacto social de los medios de comunicación.	Competencia debido al aumento de este tipo de negocio.
Adquisición de nuevas tecnologías.	Infraestructura más adecuada de algunos competidores.

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La evaluación de los factores externos, se hizo con la finalidad de evaluar las principales oportunidades y amenazas de las diferentes áreas de la empresa. Evaluando el ambiente externo, se consultó la opinión del personal de Gerencia y Administración de la empresa distribuidora La Cultura, mediante un cuestionario, ya que ellos saben en qué condiciones esta la empresa.

Se le pidió que calificaran del 1 (menos importante) al 10 (muy importante) los factores externos considerados como oportunidades y amenazas, para luego calcular el peso de cada factor (Anexo 8.1). Los resultados obtenidos fueron los que se observan en la tabla 29.

Tabla 29. *Peso de cada factor - Amenazas y Oportunidades*

VARIABLE	PESO DE CADA FACTOR				PROMEDIO	PESO
	ESCALA de 1 A 10 (1 menos importante y 10 es la más importante)					
AMENAZAS	P1	P2	P3	P4		
¿Cómo calificaría el número de competidores de similar tamaño?	5	6	5	4	5	0.05
¿Cómo calificaría las barreras de entrada?	4	5	6	6	5.25	0.05
¿Cómo calificaría la inestabilidad en los precios por parte de los proveedores?	5	6	6	7	6	0.06
¿Cómo calificaría la diferenciación y lealtad de marcas?	5	7	3	7	5.5	0.06
¿Cómo calificaría la cercanía de la competencia?	6	5	6	7	6	0.06
¿Cómo calificaría la competencia de precios?	5	5	6	5	5.25	0.05
¿Cómo calificaría la competencia debido al aumento de este tipo de negocio?	6	6	7	5	6	0.06
¿Cómo calificaría la infraestructura más adecuada de algunos competidores?	5	6	5	6	5.5	0.06
OPORTUNIDADES						
¿Cómo calificaría la publicidad ante los competidores?	5	6	6	5	5.5	0.06
¿Cómo calificaría la calidad del producto o servicio ante los competidores?	6	6	6	5	5.75	0.06
¿Cómo calificaría el crecimiento de la población escolar?	5	8	7	5	6.25	0.06
¿Cómo calificaría los canales de comunicación disponibles?	6	7	7	5	6.25	0.06
¿Cómo calificaría la demanda insatisfecha?	8	7	8	9	8	0.08
¿Cómo calificaría la ubicación geográfica favorable?	7	7	8	6	7	0.07
¿Cómo calificaría el impacto social de los medios de comunicación?	8	9	8	6	7.75	0.08
¿Cómo calificaría la adquisición de nuevas tecnologías?	5	6	7	8	6.5	0.07
TOTAL					97.5	1

Fuente: *Elaboración propia*

De igual manera como se hizo para calcular el peso de cada factor, se realizó un cuestionario para evaluar factores considerados como oportunidades y amenazas pidiendo que calificaran del 1 (mínima calificación) al 4 (máxima calificación) para calcular la calificación de cada factor (Ver Anexo 8.2). Los resultados obtenidos fueron los que se observan en la tabla 30.

Tabla 30. *Calificación de cada factor - Amenazas y Oportunidades*

VARIABLE	CALIFICACION DE CADA FACTOR				PROMEDIO
	Rango del 1 al 4 (1 es la mínima y 4 es la máxima calificación)				
AMENAZAS	P1	P2	P3	P4	
¿Cómo calificaría el número de competidores de similar tamaño?	2	2	2	2	2
¿Cómo calificaría las barreras de entrada?	3	3	3	4	3.25
¿Cómo calificaría la inestabilidad en los precios por parte de los proveedores?	2	2	1	3	2
¿Cómo calificaría la diferenciación y lealtad de marcas?	1	2	2	3	2
¿Cómo calificaría la cercanía de la competencia?	2	3	2	1	2
¿Cómo calificaría la competencia de precios?	4	4	4	3	3.75
¿Cómo calificaría la competencia debido al aumento de este tipo de negocio?	4	3	3	2	3
¿Cómo calificaría la infraestructura más adecuada de algunos competidores?	3	2	3	4	3
OPORTUNIDADES					
¿Cómo calificaría la publicidad ante los competidores?	2	2	3	2	2.25
¿Cómo calificaría la calidad del producto o servicio ante los competidores?	4	3	3	1	2.75
¿Cómo calificaría el crecimiento de la población escolar?	4	4	3	2	3.25
¿Cómo calificaría los canales de comunicación disponibles?	2	4	1	2	2.25
¿Cómo calificaría la demanda insatisfecha?	2	2	2	3	2.25
¿Cómo calificaría la ubicación geográfica favorable?	3	3	4	4	3.5
¿Cómo calificaría el impacto social de los medios de comunicación?	2	2	4	3	2.75
¿Cómo calificaría la adquisición de nuevas tecnologías?	2	3	3	2	2.5

Fuente: Elaboración propia

Una vez determinado el peso y calificación de cada factor, se realizó la matriz de evaluación de factores externos (EFE), con los datos obtenidos en las tablas anteriores. La matriz de evaluación de factores externos busca determinar si las estrategias empleadas en la empresa le han permitido aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas. La tabla 31, muestra la matriz de evaluación de los factores externos aplicada a la empresa distribuidora La Cultura.

Tabla 31. *Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)*

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS				
PONDERACION	Sin importancia 0.0			
	Muy importante 1.0			
CALIFICACION	Amenaza Menor: 2.0		Oportunidad Menor: 2.0	
	Amenaza Mayor: 3.0		Oportunidad Mayor: 3.0	
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO				
		PESO	CALIFICACION	PONDERADO
OPORTUNIDADES	Publicidad ante los competidores.	0.06	2.25	0.13
	Canales de comunicación disponibles.	0.06	2.75	0.16
	Crecimiento de la población escolar.	0.06	3.25	0.21
	Número y tamaño de nuevos competidores entrantes.	0.06	2.25	0.14
	Demanda insatisfecha.	0.08	2.25	0.18
	Ubicación geográfica favorable.	0.07	3.50	0.25
	Impacto social de los medios de comunicación.	0.08	2.75	0.22
AMENAZAS	Adquisición de nuevas tecnologías.	0.07	2.50	0.17
	Número de competidores de similar tamaño.	0.05	2.00	0.10
	Barreras de entrada.	0.05	3.25	0.18
	Inestabilidad en los precios por parte de los proveedores.	0.06	2.00	0.12
	Diferenciación y lealtad de marcas.	0.06	2.00	0.11
	Cercanía de la competencia.	0.06	2.00	0.12
	Competencia de precios.	0.05	3.75	0.20
	Competencia debido al aumento de este tipo de negocio.	0.06	3.00	0.18
Infraestructura más adecuada de algunos competidores.	0.06	3.00	0.17	
TOTAL		1.00		2.66

Fuente: *Elaboración propia*

Como resultado obtenido, el peso ponderado total es de 2.66, lo cual indica que se encuentra por encima del promedio de 2.5; esto significa que la empresa está aprovechando adecuadamente las oportunidades que le ofrece el entorno y reduciendo las amenazas.

En la matriz EFE, se observa que las oportunidades más importantes con las que cuenta la empresa son: *crecimiento de la población escolar, ubicación geográfica favorable y el impacto social de los medios de comunicación*. La empresa distribuidora La Cultura, tiene la oportunidad en incrementar sus ventas, debido a que hoy en día el incremento de la demanda en la venta de útiles escolares y el crecimiento en el mercado local aumenta año y a través del uso de los medios de comunicación es de mucha utilidad para la población y mucho mejor haciendo uso de internet por intermedio de las redes sociales o páginas web, ya que se ha vuelto algo cotidiano su uso. Esta es una gran oportunidad para la empresa distribuidora se haga más conocida y prestigiosa debido al lugar estratégico en donde se encuentra ubicada.

De igual forma cabe destacar que la empresa presenta amenazas, estas son las siguientes: *inestabilidad en los precios por parte de los proveedores, competencia de precios y competencia debido al aumento de este tipo de negocio*. La empresa distribuidora La Cultura, se presentan amenazas, por parte de los proveedores año a año sus productos suelen a variar en sus precios, debido a la innovación y novedades que suelen haber, de igual manera existe la competitividad debido a que en la ciudad de Chimbote hay varias distribuidoras o librerías del mismo rubro que quieren posicionarse como líderes en el sector y ser las únicas en querer tener la mayor cantidad de clientes con la variación de sus precios.

Auditoría Interna

“La evaluación interna denominada también auditoría interna de la gestión estratégica, está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas” (D’ Alessio, 2008).

Análisis del entorno:

Para determinar las fortalezas que la empresa debe aprovechar y debilidades que se deben mejorar, se realizó un análisis interno o auditoría interna a la empresa distribuidora La Cultura. A continuación, se presenta el análisis interno actual de la empresa distribuidora La Cultura en donde se exponen los aspectos relevantes dentro de la empresa:

Capacidad Directiva

La empresa distribuidora La Cultura, cuenta con una estructura organizacional definida; los cargos y las funciones se encuentran claramente establecidos, agrupados de acuerdo a la función que tienen dentro de la empresa cada colaborador. Manejando a su vez un tipo de estructura autocrática, ya que es una empresa con línea de mando vertical (Ver Anexo 1.1). La empresa no cuenta con objetivos estratégicos, pero entre sus fortalezas se puede resaltar que tiene la capacidad para cumplir obligaciones a largo plazo.

La empresa distribuidora La Cultura, no cuenta con un plan estratégico que le permita tener éxito en el sector local, tampoco manejan conceptos básicos de planificación estratégica; es por eso que se propuso en que tengan una misión, visión y un objetivo general.

Capacidad Competitiva

La empresa distribuidora La Cultura cuenta con una buena relación con sus clientes y promociones en sus ventas permanentes. Con respecto a la comercialización de los productos, como debilidad la empresa no cuenta con publicidad con la que pueda competir con las demás Distribuidoras del mismo rubro y esto es una desventaja en el incremento de sus ventas en la que puede captar más clientes nuevos, presentándose de esta manera como una escasa actividad en marketing, realizando únicamente las ventas del vendedor o personal de ventas con el cliente directamente.

Con el paso del tiempo se ha visto que la empresa distribuidora La Cultura ha llegado a posicionarse en el mercado local por la zona céntrica en la que se encuentra y por la calidad, variedad y precios de los productos que ofrece, cumpliendo con las necesidades de los clientes. Con respecto a los precios, la empresa distribuidora La Cultura cuenta con productos de calidad a precios competitivos, por lo que en la mayoría de las distribuidoras o librerías de la competencia ofrece productos similares a precios inferiores, generando esto variación en precios.

Capacidad Financiera

Con respecto al área financiera, la empresa distribuidora La Cultura cuenta con el respaldo de las entidades bancarias y las empresas proveedoras le dan la facilidad en brindarles crédito y poder realizar sus pagos por intermedio de letras financieras.

Capacidad de Talento Humano

La empresa distribuidora La Cultura, no cuenta con departamento de recursos humanos, esto se debe a que es una empresa que no cuenta con un gran número de trabajadores, en donde el administrador es el que se encarga de seleccionar, contratar y guiar al personal en el cumplimiento de sus labores dentro de la empresa. La empresa distribuidora cuenta con una debilidad, en lo que es la falta de capacitación y motivación al personal, afectando al trabajador en el

desempeño de sus labores. En cuanto al clima laboral, existe un ambiente agradable de trabajo tanto entre los mismos trabajadores como personal de gerencia.

Capacidad Tecnológica:

La empresa distribuidora La Cultura emplea el software Microsoft Excel, que se emplea para registrar las ventas, llevar un control de inventario, elaborar informes mensuales tanto de las ventas como de los productos en stock. La empresa no cuenta con una página web que permita tener contacto con el cliente, esto se considera como una debilidad ya que hoy en día el uso de internet se ha hecho muy frecuente.

Análisis de los Factores internos

Para poder elaborar esta matriz, primero fue necesario realizar una matriz de perfil de análisis internos (PAI), la cual nos permitió determinar las diferentes fortalezas que la empresa debe aprovechar y debilidades que se deben superar la empresa distribuidora La Cultura, en base al análisis del ambiente interno y a un consenso con el gerente general, y el administrador de la empresa distribuidora. A igual manera como se realizó el análisis de factores externos, se va proceder a darle una determinada valoración dependiendo del factor ya sea alta, media o baja, para estos a su vez conocer cómo se está posicionando la empresa en el ambiente interno (Ver Anexo 9).

Como se puede observar en la tabla 32, luego de haber analizado los factores internos o fuerzas internas, se seleccionó las fortalezas y debilidades, de los diferentes departamentos de la empresa. La forma de evaluar el ambiente interno fue por consenso y fue necesario aplicar juicios intuitivos. Y esto a su vez, nos ayudará a elaborar la matriz de evaluación de los factores internos (EFI).

Tabla 32. Resultados del análisis de factores internos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Imagen corporativa.	Falta de un Plan Estratégico que le permita llegar más al mercado.
Estructura organizacional definida.	Nivel de tecnología utilizado en la atención del producto.
Capacidad para cumplir obligaciones a largo plazo.	Herramientas capaces de realizar evaluación de la gestión.
Estabilidad de precios.	Página web que permita tener contacto con el cliente.
Credibilidad y respaldo de las entidades bancarias.	Estrategias de marketing.
Calidad en el trato al cliente.	Experiencia técnica en el manejo de máquinas / equipos.
Posicionamiento de productos con calidad en el mercado.	Capacitación y motivación al personal de la empresa.
Buenas relaciones con los proveedores.	Inversión para el desarrollo de nuevos servicios.

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Evaluación de Factores Internos

La evaluación de los factores internos, se realizó con la finalidad de evaluar las principales fortalezas y debilidades de las diferentes áreas de la empresa. Evaluando el ambiente interno, se consultó la opinión del personal de Gerencia y Administración de la empresa distribuidora La Cultura, mediante un cuestionario, ya que ellos saben en qué condiciones esta la empresa. Se le pidió que calificaran del 1 (menos importante) al 10 (muy importante) los factores internos considerados como fortalezas y debilidades, para luego calcular el peso de cada factor (Anexo 9.1). Los resultados obtenidos fueron los que se observan en la tabla 33.

Tabla 33. *Peso de cada factor - Fortalezas y Debilidades*

VARIABLE	PESO DE CADA FACTOR ESCALA de 1 A 10 (1 menos importante y 10 es la más importante)				PROMEDIO	PESO
	P1	P2	P3	P4		
FORTALEZAS						
¿Cómo calificaría usted la imagen corporativa?	4	2	2	2	2.5	0.04
¿Cómo calificaría usted la estructura organizacional definida?	3	4	4	4	3.75	0.07
¿Cómo calificaría usted la capacidad para cumplir obligaciones a largo plazo?	3	5	5	1	3.5	0.06
¿Cómo calificaría usted la estabilidad de precios?	7	5	5	2	4.75	0.08
¿Cómo calificaría usted la credibilidad y respaldo de las entidades bancarias?	2	5	5	5	4.25	0.08
¿Cómo calificaría usted la calidad en el trato al cliente?	3	3	3	4	3.25	0.06
¿Cómo calificaría usted el posicionamiento de productos con calidad en el mercado?	5	2	2	3	3	0.05
¿Cómo calificaría usted las buenas relaciones con los proveedores?	3	4	4	3	3.5	0.06
DEBILIDADES						
¿Cómo calificaría usted la falta de un Plan Estratégico que le permita llegar más al mercado?	4	4	3	2	3.25	0.06
¿Cómo calificaría usted el nivel de tecnología utilizado en la atención del producto?	4	4	5	3	4	0.07
¿Cómo calificaría usted las herramientas capaces para realizar una evaluación de gestión?	3	3	2	4	3	0.05
¿Cómo calificaría usted la falta de estrategias de marketing?	7	5	3	4	4.75	0.08
¿Cómo calificaría usted la experiencia técnica en el manejo de máquinas / equipos?	2	2	3	2	2.25	0.04
¿Cómo calificaría usted la falta de una página web que permita tener contacto con el cliente?	3	3	1	3	2.5	0.04
¿Cómo calificaría usted la capacitación y motivación al personal de la empresa?	5	5	4	5	4.75	0.08
¿Cómo calificaría usted la inversión para el desarrollo de nuevos servicios?	4	4	4	2	3.5	0.06
TOTAL					56.5	1.00

Fuente: Elaboración propia

De igual manera como se hizo para calcular el peso de cada factor, se realizó un cuestionario para evaluar factores considerados como oportunidades y amenazas pidiendo que calificaran del 1 (mínima calificación) al 4 (máxima calificación) para calcular la calificación de cada factor (Ver Anexo 9.2). Los resultados obtenidos fueron los que se observan en la tabla 34.

Tabla 34. *Calificación de cada factor - Fortalezas y Debilidades*

VARIABLE	CALIFICACION DE CADA FACTOR				PROMEDIO
	Rango del 1 al 4 (1 es la mínima y 4 es la máxima calificación)				
FORTALEZAS	P1	P2	P3	P4	
¿Cómo calificaría usted la imagen corporativa?	2	2	3	2	2.25
¿Cómo calificaría usted la estructura organizacional definida?	3	3	3	3	3
¿Cómo calificaría usted la capacidad para cumplir obligaciones a largo plazo?	1	3	1	2	1.75
¿Cómo calificaría usted la estabilidad de precios?	2	3	2	2	2.25
¿Cómo calificaría usted la credibilidad y respaldo de las entidades bancarias?	3	2	2	2	2.25
¿Cómo calificaría usted la calidad en el trato al cliente?	2	1	2	2	1.75
¿Cómo calificaría usted el posicionamiento de productos con calidad en el mercado?	3	2	3	3	2.75
¿Cómo calificaría usted las buenas relaciones con los proveedores?	3	3	1	4	2.75
DEBILIDADES					
¿Cómo calificaría usted la falta de un Plan Estratégico que le permita llegar más al mercado?	3	3	3	4	3.25
¿Cómo calificaría usted el nivel de tecnología utilizado en la atención del producto?	1	2	2	2	1.75
¿Cómo calificaría usted las herramientas capaces para realizar una evaluación de gestión?	2	3	3	2	2.5
¿Cómo calificaría usted la falta de estrategias de marketing?	4	2	3	3	3
¿Cómo calificaría usted la experiencia técnica en el manejo de máquinas / equipos?	3	3	2	1	2.25
¿Cómo calificaría usted la falta de una página web que permita tener contacto con el cliente?	3	3	4	2	3
¿Cómo calificaría usted la capacitación y motivación al personal de la empresa?	3	2	3	3	2.75
¿Cómo calificaría usted la inversión para el desarrollo de nuevos servicios?	4	1	2	3	2.5

Fuente: Elaboración propia

Una vez determinado el peso y calificación de cada factor, se realizó la matriz de evaluación de factores internos (EFI), con los datos obtenidos en las tablas anteriores. La matriz de evaluación de factores internos busca determinar si las estrategias empleadas en la empresa le han permitido aprovechar las fortalezas y evadir las debilidades. La tabla 35, muestra la matriz de evaluación de los factores internos aplicada a la empresa distribuidora La Cultura.

Tabla 35. *Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)*

MATRIZ EFI				
PONDERACION	Sin importancia 0.0			
	Muy importante 1.0			
CALIFICACION	Debilidad Menor: 2.0		Fortaleza Menor: 2.0	
	Debilidad Mayor: 3.0		Fortaleza Mayor: 3.0	
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO				
		PESO	CALIFICACION	PONDERADO
FORTALEZAS	Imagen corporativa.	0.04	2.25	0.10
	Estructura organizacional definida.	0.07	3.00	0.20
	Posicionamiento de productos con calidad en el mercado.	0.06	1.75	0.11
	Buenas relaciones con los proveedores.	0.08	2.25	0.19
	Capacidad para cumplir obligaciones a largo plazo.	0.08	2.25	0.17
	Calidad en el trato al cliente.	0.06	1.75	0.10
	Credibilidad y respaldo de las entidades bancarias.	0.05	2.75	0.15
	Estabilidad de precios.	0.06	2.75	0.17
DEBILIDADES	Falta de un Plan Estratégico que le permita llegar más al mercado.	0.06	3.75	0.19
	Capacitación y motivación al personal de la empresa.	0.07	1.75	0.12
	Herramientas capaces de realizar evaluación de la gestión.	0.05	2.50	0.13
	Estrategias de marketing.	0.08	3.00	0.25
	Experiencia técnica en el manejo de máquinas / equipos.	0.04	2.25	0.09
	Página web que permita tener contacto con el cliente.	0.04	3.00	0.13
	Nivel de tecnología utilizado en la atención del producto.	0.08	2.75	0.23
	Inversión para el desarrollo de nuevos servicios.	0.06	2.75	0.15
TOTAL		1.00		2.49

Fuente: *Elaboración propia*

Como resultado obtenido, el peso ponderado total es de 2.49, lo cual indica que se encuentra por debajo del promedio de 2.5; esto significa que la empresa está aprovechando adecuadamente las fortalezas que le ofrece el entorno y reduciendo las debilidades.

En la matriz EFI, se observa que las fortalezas más importantes con las que cuenta la empresa son: *Estructura organizacional definida, posicionamiento de productos con calidad en el mercado y buenas relaciones con los proveedores*. La empresa distribuidora La Cultura cuenta con una estructura organizacional definida (Ver Anexo 1.1), esto se debe a que cada trabajador cumple una función importante para la empresa. La empresa distribuidora tiene muy buenas relaciones con sus proveedores; entre ellos Faber Castell, Artesco, Vinifan, etc; debido a que son muchos años en los que lo abastecen con mercadería en grandes cantidades y debido a estos es por la cual se ha ganado un prestigio por la variedad de productos de calidad y garantía que ofrece.

De igual forma cabe destacar que la empresa presenta amenazas, estas son las siguientes: *Falta de un plan estratégico que le permita llegar más al mercado, estrategias de marketing y capacitación y motivación al personal de la empresa*. La empresa distribuidora La Cultura no cuenta con un plan estratégico, ni estrategias de marketing por el cual podría captar nuevos clientes e incrementar sus ventas, beneficiando de mucho a la misma empresa.

Por otro lado, le hace falta una persona que se dedique a capacitar al personal nuevo, debido a que el Administrador quien es el que contrata personal, solo les hace pasar una pequeña entrevista antes de ingresar a trabajar y luego indicarle sus funciones, más el trabajador no recibe una capacitación y orientación por la cual mida su desempeño laboral a través de charlas de motivación para que pueda desempeñar bien sus labores diaria.

Cadena de valor

La cadena de valor categoriza las actividades que realiza la empresa distribuidora y estas se clasifican en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

ACTIVIDADES PRIMARIAS				
<p style="text-align: center;"><u>Logística Interna</u></p> <p>La empresa distribuidora La Cultura cuenta con un sistema de inventarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los precios de los productos suelen variar debido a la variedad e innovación de productos que los proveedores suelen ofrecer. • Se maneja un control de pagos a sus proveedores. 	<p style="text-align: center;"><u>Logística Externa</u></p> <p>Se realiza la verificación correcta de los productos que lleguen en perfectas condiciones y lleguen a tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sistema que cuenta al transportar sus productos a sus clientes es de las mejores condiciones. • Los pagos por la mercadería recibida por parte de los proveedores se realizan en un tiempo establecido, para tener la confianza por parte de los proveedores. 	<p style="text-align: center;"><u>Operaciones</u></p> <p>La empresa distribuidora La Cultura, cada dos meses inspecciona los componentes que pueda presentarse en el local.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El área administrativa constantemente está observando de qué manera poder promocionar los productos nuevos para generar mayores ingresos. 	<p style="text-align: center;"><u>Marketing y Ventas</u></p> <p>La empresa distribuidora La Cultura, en la actualidad no cuenta con un comercial o spot televisivo, pero debido a su ubicación estratégica y céntrica a llegado a tener un lugar estratégico en el mercado Chimbotano.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un plan estratégico, la cual permitiría llegar a más clientes a través de un plan de marketing. 	<p style="text-align: center;"><u>Servicios Post Venta</u></p> <p>Cuando la empresa distribuidora La Cultura por algún motivo recibe alguna queja por algún personal que le atendió, se le brinda automáticamente al cliente el libro de reclamaciones.</p> <p>Cuando el cliente compra un producto y por algún motivo presenta un defecto de fábrica automáticamente se cambia el producto, con su comprobante de compra respectivo.</p>

Figura 22. Cadena de Valor – Actividades Primarias

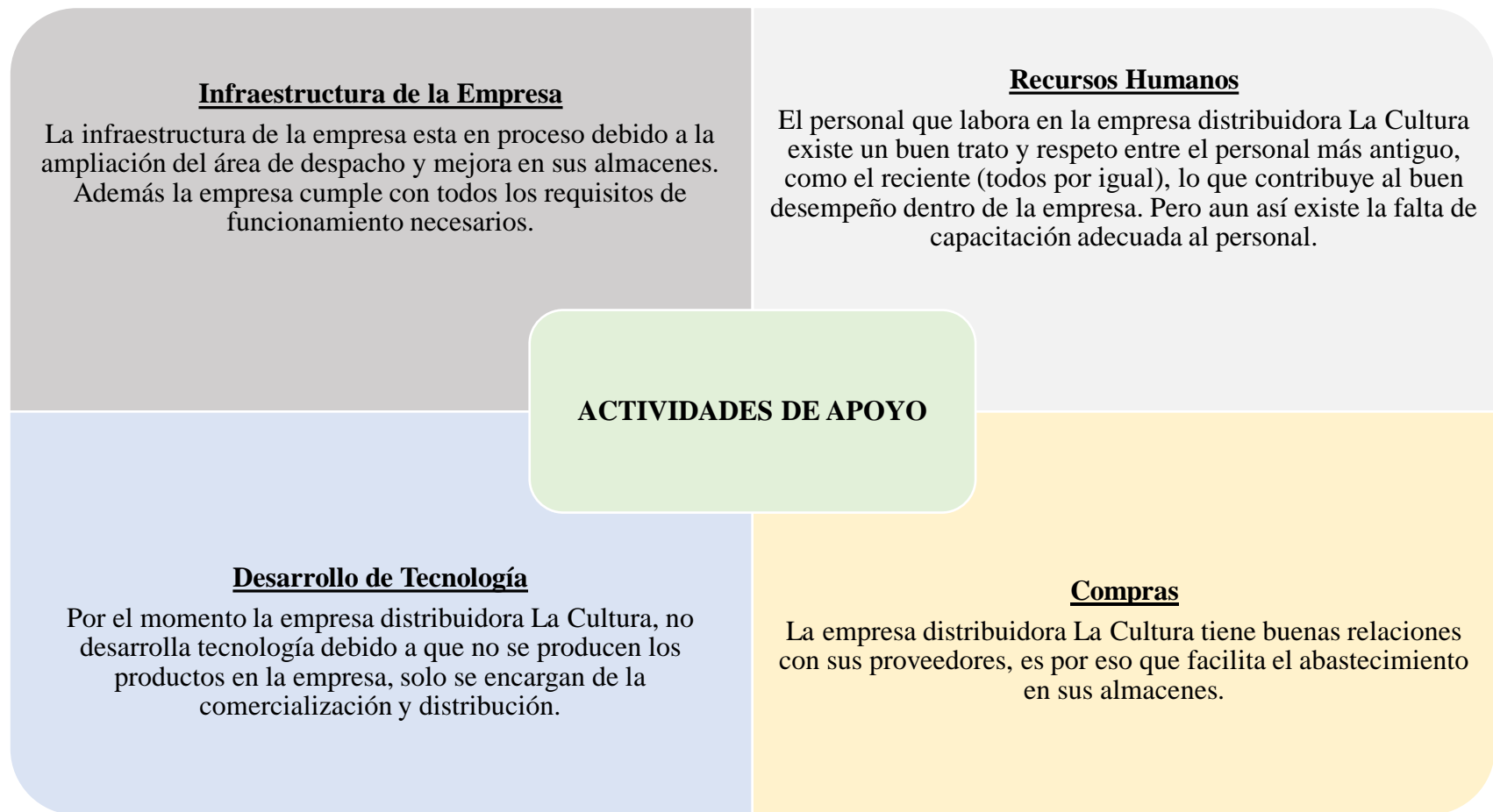


Figura 23. Cadena de Valor – Actividades de Apoyo

Matriz de Evaluación de los Factores Externos – Internos

Con el objeto de elaborar las estrategias que brinden un mayor beneficio a la empresa distribuidora La Cultura, se procedió en primer lugar a elaborar la matriz de evaluación de factores externos - internos (MEFE y MEFI), para lo cual se calificó cada factor según el impacto (Alto=3, Medio=2, Bajo=1, Nulo=0).

			FORTALEZAS								DEBILIDADES								TOTAL
			Imagen corporativa.	Estructura organizacional definida.	Capacidad para cumplir las obligaciones a largo plazo.	Estabilidad de precios.	Credibilidad y respaldo de las entidades bancarias.	Calidad en el trato al cliente.	Posicionamiento de productos en el mercado con calidad.	Buenas relaciones con los proveedores.	Falta de un Plan Estratégico que le permita llegar mas al mercado.	Nivel de tecnología utilizado en la atención del producto.	Herramientas capaces de realizar evaluación de la gestión.	Estrategias de marketing.	Experiencia técnica en el manejo de maquinas / equipos.	Página web que permita tener contacto con el cliente.	Capacitación y motivación al personal de la empresa.	Inversión para el desarrollo de nuevos servicios.	
			F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	
OPORTUNIDADES	Publicidad ante los competidores.	O1			1	1		3	3		3		3	2		3	1	1	21
	Canales de comunicación disponibles.	O2		3	3	2	3					2	3	2		2			20
	Crecimiento de la población escolar.	O3	3	2	1	2		2	2	2	3			3		3	1		24
	Número y tamaño de nuevos competidores entrantes.	O4			3	3		2	3		3	3		2		2	2		23
	Demanda insatisfecha.	O5						2	1		2			3	2	2	3	1	16
	Ubicación geográfica favorable.	O6	2			2		2	3		3	3	2	3	1	3	3	1	28
	Impacto social de los medios de comunicación.	O7				1		3	2		2	2		3		3	2	1	19
	Adquisición de nuevas tecnologías.	O8	3	2				2	2	1	2	2	2	2		2	2	2	24
AMENAZAS	Número de competidores de similar tamaño.	A1	2	1	2	3		3	2		3	2	2	3		2	3	2	30
	Barreras de entrada.	A2	3		2	2		2	3		2		2	3	2	2	3		26
	Inestabilidad en los precios por parte de los proveedores.	A3	1			3	2	2	2	3	2	2		1					18
	Diferenciación y lealtad de marcas.	A4	1			3		3	2	2	2	2		2		2	2	2	23
	Cercanía de la competencia.	A5	2	1	1	3	1	3	2		3			1		2	3	2	24
	Competencia de precios.	A6	2	1	1	2	2	3	3	2	3	2		3		3			27
	Competencia debido al aumento de este tipo de negocio.	A7	2	2	2	2	2	3	3	2	3		2	2		2	1	2	30
	Infraestructura más adecuada de algunos competidores.	A8	2	2			3	2	2	1		2	3			1			18
SUMA			23	14	16	23	13	37	35	13	36	22	19	35	5	34	26	14	371

Figura 24. Matriz de Evaluación de Factores Externos – Internos

Como resultado se obtuvo lo siguiente:

Cuadrante “FO”: 2.18

Cuadrante “FA”: 2.12

Cuadrante “DO”: 2.24

Cuadrante “DA”: 2.20

Para realizar la matriz de evaluación de factores externos - internos, se dividió la suma de todas las calificaciones de cada cuadrante entre el número total de factores, obteniendo como resultado que la empresa distribuidora La Cultura se encuentra ubicada en el cuadrante en donde se relacionan las debilidades con las oportunidades, a través de esta situación se recomienda una estrategia adaptativa, la cual requiere minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

Matriz Interna - Externa

Para elaborar la matriz interna - externa, se toma en cuenta las ponderaciones totales tanto de las matrices EFE y EFI. En el eje X, se ubica la ponderación total de la matriz EFI = 2.49, y en el eje Y se ubica la ponderación total de la matriz EFE = 2.66. Por último, se interceptan ambos puntos, tanto del eje X como el del eje Y, para saber en cuales de los cuadrantes de encuentra ubicado (Ver Figura 25).

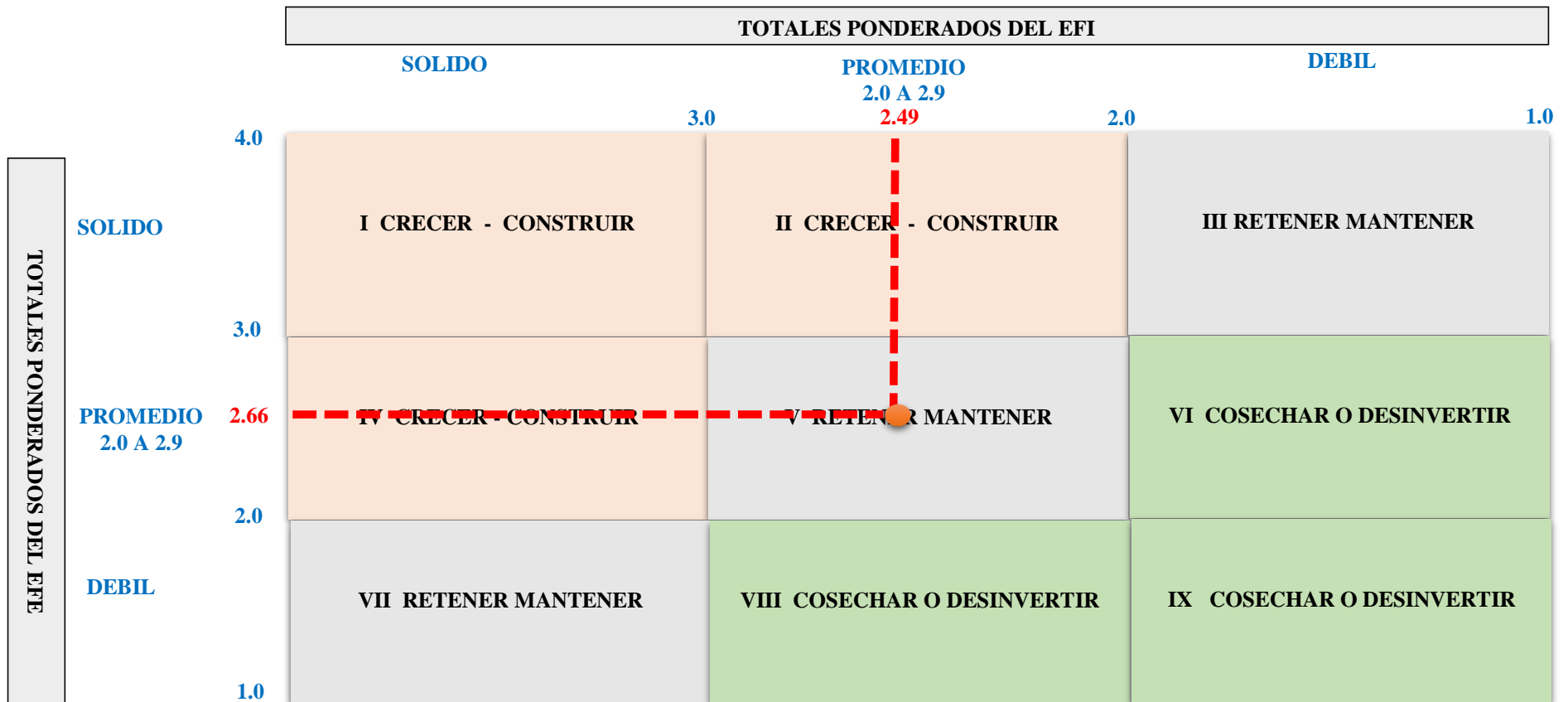


Figura 25. Matriz Interna – Externa

Por lo tanto, como resultado la empresa distribuidora La Cultura se encuentra en el Cuadrante V, el cual indica que las estrategias deben ser enfocadas a Retener y Conservar, gestionando todos los recursos buscando mayor penetración en el mercado y en el desarrollo de nuevos mercados.

Matriz FODA

Para realizar la matriz FODA se tiene que determinar cuáles son las estrategias por las cuales la empresa distribuidora La Cultura, pueda enfrentar de manera adecuada y oportuna los aspectos cambiantes, tanto del análisis interno como del entorno, para elevar la capacidad competitiva que le permita atender necesidades propias y las del mercado. La cual se representa en el siguiente cuadro con el objetivo de tener una visión competitiva. En donde se tomó en cuenta las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la matriz EFE y EFI, para luego plasmarlo en cuatro cuadrantes (Ver Figura 26).

En el primer cuadrante estarán las estrategias FO, en base a las fortalezas y oportunidades detectadas.

En el segundo cuadrante estarán las estrategias DO, en base a las debilidades y oportunidades detectadas.

En el tercer cuadrante estarán las estrategias FA, en base a las fortalezas y amenazas detectadas.

En el cuarto cuadrante estarán las estrategias DA, en base a las debilidades y amenazas detectadas.

			FORTALEZAS					DEBILIDADES										
			Imagen corporativa.	Estructura organizacional definida.	Capacidad para cumplir las obligaciones a largo plazo.	Estabilidad de precios.	Credibilidad y respaldo de las entidades bancarias.	Calidad en el trato al cliente.	Posicionamiento de productos en el mercado con calidad.	Buenas relaciones con los proveedores.	Falta de un Plan Estratégico que le permita llegar mas al mercado.	Nivel de tecnología utilizado en la atención del producto.	Herramientas capaces de realizar evaluación de la gestión.	Estrategias de marketing.	Experiencia técnica en el manejo de maquinas / equipos.	Página web que permita tener contacto con el cliente.	Capacitación y motivación al personal de la empresa.	Inversión para el desarrollo de nuevos servicios.
			F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
OPORTUNIDADES	Publicidad ante los competidores.	O1	ESTRATEGIAS DE "FO" E1: Realizar programas de incentivos para potenciar a los clientes (O1, O5, O7, F1, F4, F6) E2: Incrementar la distribución para llegar mas a la población escolar (O2, O3, O6, O7, F5, F6, F7) E3: Desarrollar alianzas estrategicas con los proveedores (O6, O7, O8, F3, F7, F8) E4: Promover mayor publicidad para tener nuevos segmentos de mercado (O3, O4, O5, F3, F4, F6)								ESTRATEGIAS DE "DO" E1: Realizar charlas de capacitación al personal de cada área (O3, O5, O8, D2, D5, D7) E2: Invertir en publicidad efectiva de bajo costo (O1, O2, O7, D4, D6, D8) E3: Realizar un plan de capacitación para implementar y desarrollar un metodo de trabajo adecuado (O4, O5, O6, D1, D4, D7) E4: Realizar una gestión tecnológica para mejorar la competitividad (O4, O5, O8, D2, D3, D6)							
	Canales de comunicación disponibles.	O2																
	Crecimiento de la población escolar.	O3																
	Número y tamaño de nuevos competidores entrantes.	O4																
	Demanda insatisfecha.	O5																
	Ubicación geográfica favorable.	O6																
	Impacto social de los medios de comunicación.	O7																
	Adquisición de nuevas tecnologías.	O8																
AMENAZAS	Número de competidores de similar tamaño.	A1	ESTRATEGIAS DE "FA" E1: Brindar servicios de postventa y fidelización de los clientes (A1, A5, A6, F4, F6, F7) E2: Expandir el posicionamiento en el mercado realizando ferias escolares (A2, A4, A7, F1, F7, F8) E3: Hacer uso de la innovación tecnológica adaptandose a la mejora de nuevos productos (A2, A7, A8, F3, F5, F8) E4: Sorprender y deleitar a los clientes para tener mayor prestigio (A5, A6, A7, F1, F6, F7)								ESTRATEGIAS DE "DA" E1: Aplicar Benchmarking para mejorar el calidad de servicio (A2, A4, A7, D1, D3, D4) E2: Realizar un informe de gestión de compras para determinar las mejoras (A2, A3, A4, D3, D4, D8) E3: Implementar políticas de promoción y publicidad (A2, A5, A6, D4, D6, D8) E4: Destacar de la competencia ofreciendo servicio de calidad cumpliendo las expectativas del cliente (A5, A6, A7, D2, D4, D7)							
	Barreras de entrada.	A2																
	Inestabilidad en los precios por parte de los proveedores.	A3																
	Diferenciación y lealtad de marcas.	A4																
	Cercanía de la competencia.	A5																
	Competencia de precios.	A6																
	Competencia debido al aumento de este tipo de negocio.	A7																
	Infraestructura más adecuada de algunos competidores.	A8																

Figura 26. Matriz FODA

Posición estratégica de la evaluación de la acción (PEYEA)

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz de FODA, para realizar la matriz PEYEA se tiene que asignar un valor numérico de + 1 (peor) a + 6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Luego se asigna un valor numérico de – 1 (mejor) – 6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA. (Ver Anexo 10).

Luego de haber aplicado dicha Matriz, los resultados son los siguientes:

Posición estratégica interna:

Ventaja competitiva (VC) = -5.2

Fuerza financiera (FF) = 4.4

Posición estratégica externa:

Estabilidad del ambiente (EA) = -3.4

Fuerza de la industria (FI) = 4.6

EJE VERTICAL “Y”:

$FF - EA = 4.4 - (-3.4) = 7.8$

EJE HORIZONTAL “X”:

$FI - VC = 4.6 - (-5.2) = 9.8$

Las estrategias las cuales se deben tener en cuenta son la penetración en el mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración horizontal, la diversificación conglomerada, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal.

A continuación, se observa la figura de la matriz PEYEA, en donde la empresa distribuidora La Cultura se encuentra en el cuadrante I; es decir en una posición agresiva, por lo que la empresa se encuentra en una posición excelente, utilizando las fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades.

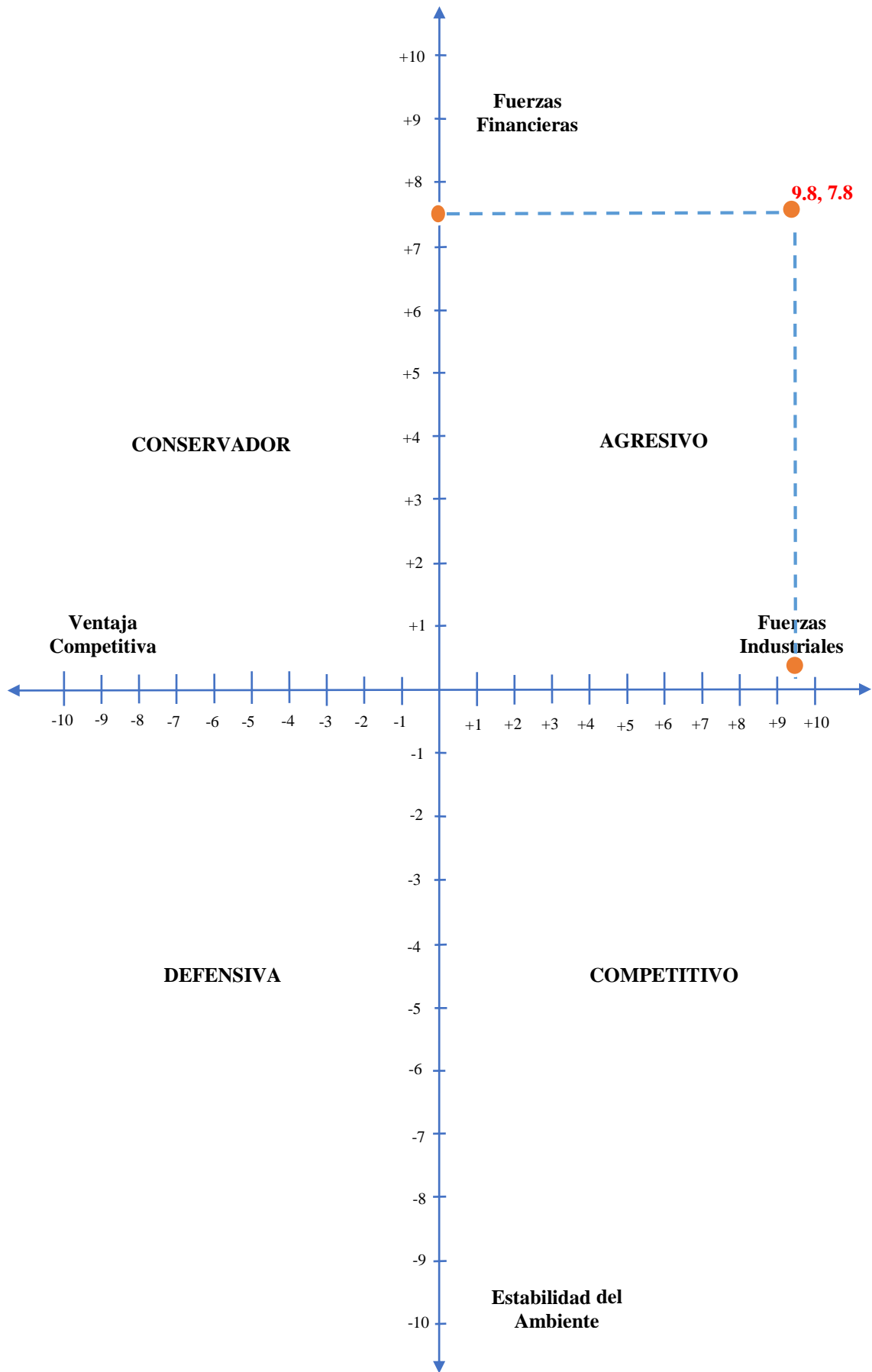


Figura 27. Matriz PEYEA

Los resultados del tercer objetivo específico, consistió en formular estrategias que contribuyan al incremento de las ventas de la empresa, con el cual se cumple con la visión y misión de la empresa, las cuales se derivan de los análisis de las matrices FODA, PEYEA; los siguientes objetivos estratégicos son (Ver Figura 28):

Objetivos Estratégicos y Estrategias

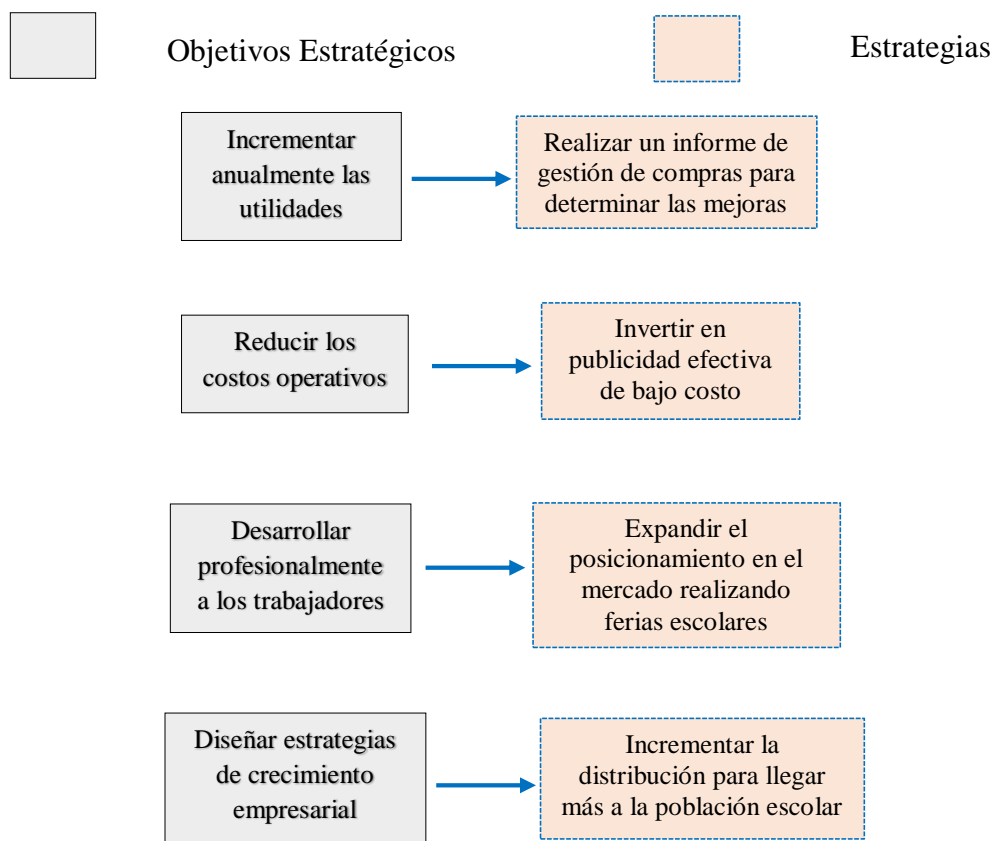


Figura 28. Objetivos Estratégicos

Perspectivas

Las perspectivas surgen de la visión y misión que se elaboró para la empresa distribuidora, teniendo en cuenta que para elaborar las estrategias competitivas se deben considerar las cuatro perspectivas básicas: financiera, clientes, proceso y aprendizaje. Realizando un listado de los objetivos estratégicos que se identificaron anteriormente (Ver Figura 29).

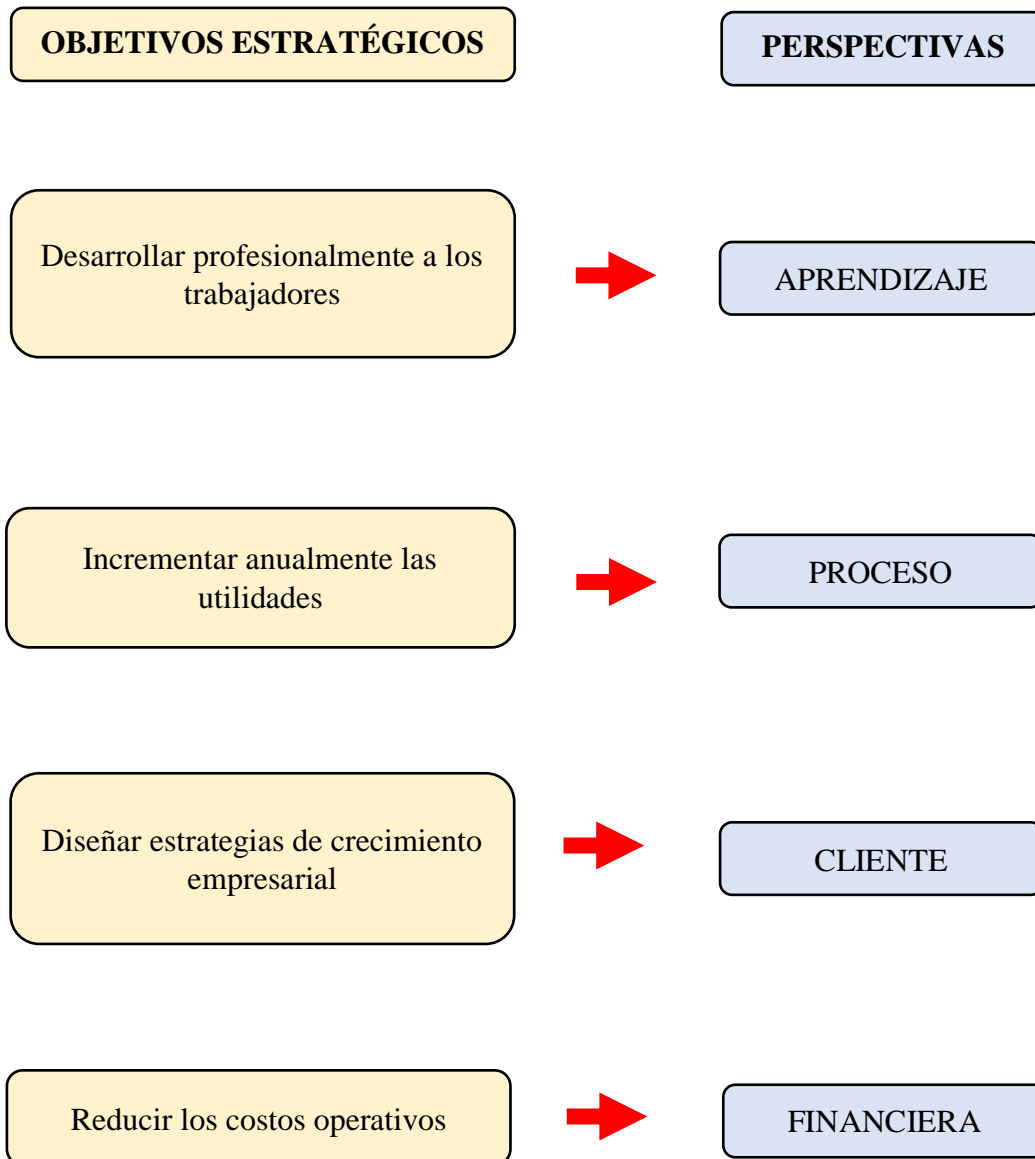


Figura 29. Perspectivas

Mapeo estratégico

Luego de haber determinado los objetivos estratégicos con su respectiva perspectiva de la empresa distribuidora La Cultura, se procede a relacionar entre ellos, por medio del mapa estratégico (Ver Figura 30).

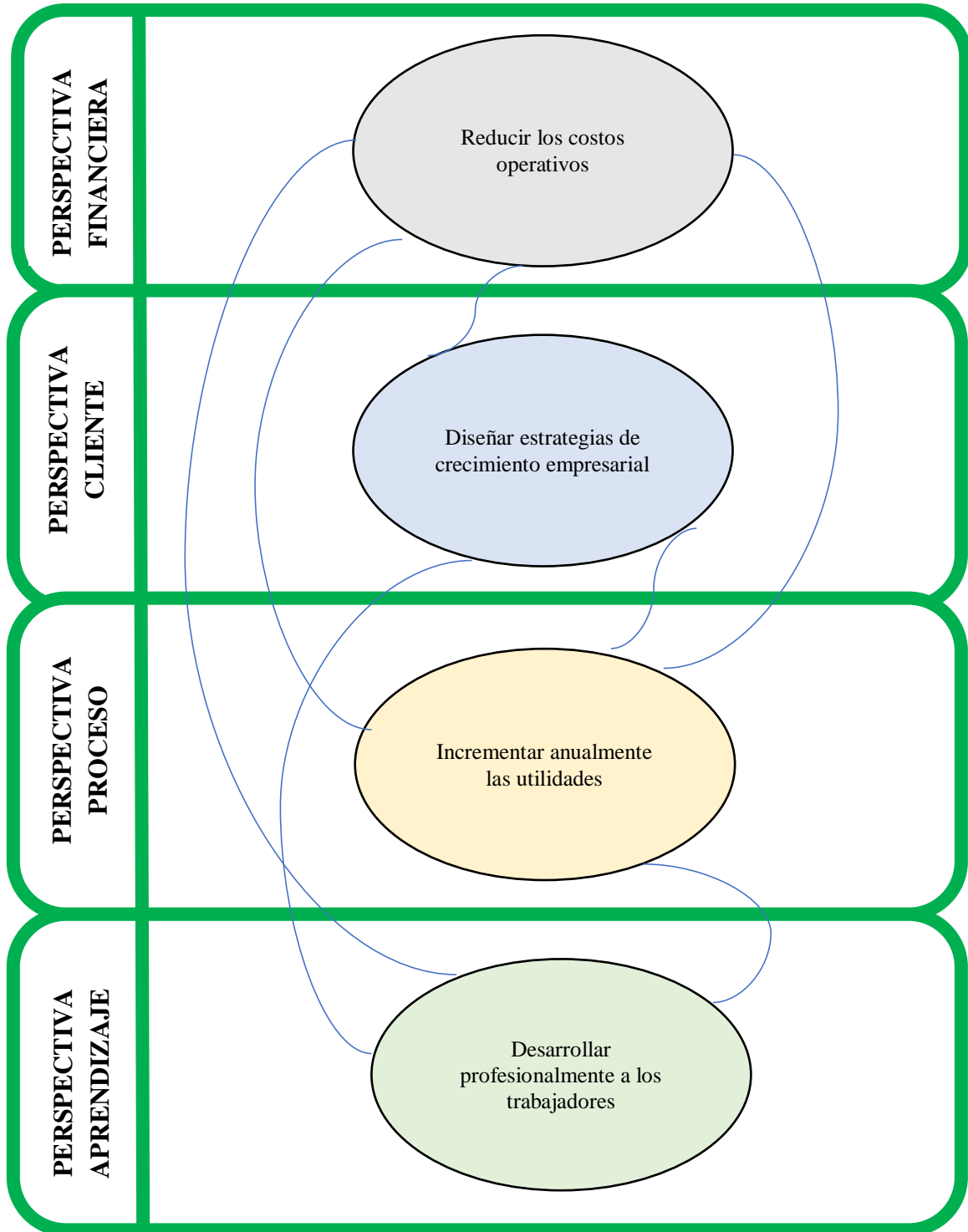


Figura 30. Mapeo Estratégico

Desarrollo del cuarto objetivo específico que consiste en diseñar un cuadro de mando integral de la empresa distribuidora La Cultura,

Tabla 36. *Cuadro de Mando Integral (CMI)*

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	INICIATIVA	RESPONSABLE	INDICADOR
FINANCIERA	Reducir los costos operativos	Invertir en publicidad efectiva de bajo costo	Mejorar los procesos	Área administrativa (Gerente y administrador)	Cantidad de clientes captados por la creación de las redes sociales Número de visitas a la distribuidora Numero de ventas generadas
CLIENTE	Diseñar estrategias de crecimiento empresarial	Incrementar la distribución para llegar más a la población escolar	Incentivar o motivar al trabajador con algún incentivo o remuneración	Área administrativa (Gerente y administrador)	Número de visitas o clientes captados por el diseño de la página web Número de unidades vendidas Satisfacción del cliente Incremento en las ventas
PROCESO	Incrementar anualmente las utilidades	Realizar un informe de gestión de compras para determinar las mejoras	Expandirse en el mercado	Área administrativa (Gerente y administrador)	Porcentaje en el incremento en las ventas Número de productos entregados
APRENDIZAJE	Desarrollar profesionalmente a los trabajadores	Expandir el posicionamiento en el mercado realizando ferias escolares	Realizar programas de capacitación al trabajador	Área administrativa (Gerente y administrador)	Visita de clientes Número de clientes captados

Fuente: Elaboración propia

Plan de acción

A continuación, se presentan cada una de las estrategias propuestas a realizar.

Tabla 37. *Plan de Acción*

N°	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES A REALIZAR	FINALIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO (\$)
1	Invertir en publicidad efectiva de bajo costo	Diseñar una página web	Dar a conocer los productos por distintos medios informativos	Área administrativa (Gerente y administrador)	Anualmente	6,600
		Entrega a domicilio Máquina expendedora				
2	Incrementar la distribución para llegar más a la población escolar	Diseñar una página web	Incrementar la demanda de los productos ofrecidos y tener el éxito de la empresa	Área administrativa (Gerente y administrador)	Anualmente	10,130
		Entrega a domicilio Máquina expendedora				
3	Realizar un informe de gestión de compras para determinar las mejoras	Definición de los requerimientos	Optimizar los costos de adquisición de los productos para tener la satisfacción del cliente ofreciendo un buen producto de calidad a un precio adecuado	Área administrativa (Gerente y administrador)	Anualmente	2,250
		Determinar el proceso de compra				
		Reunión con el equipo de trabajo				
		Evaluación presupuestaria				
4	Expandir el posicionamiento en el mercado realizando ferias escolares	Elaboración de un plan de compras	Potenciar a los clientes actuales y a la vez ellos pueden recomendarnos a nuevos clientes para lograr el posicionamiento en el mercado local	Área administrativa (Gerente y administrador)	Anualmente	10,800
		Seguimiento del plan de compras				
		Planificar y organizar				
		Ejecución y desarrollo				
		Evaluación y monitoreo				

Fuente: Elaboración propia (Ver detalle en el anexo II)

Desarrollo del quinto objetivo específico que consiste en evaluar el nivel de las ventas de la empresa distribuidora La Cultura, los resultados se muestran en la siguiente tabla, y los detalles en el Anexo 12

Tabla 38. *Sumatoria total de las ventas de cada año (S/)*

PRODUCTO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Material Escolar	95,239.05	64,486.96	58,279.77	60,849.29	65,605.64	92,331.81
Material de Escritorio	44,991.12	39,918.15	54,383.65	61,454.28	54,469.45	78,813.26
Material Didáctico	58,045.37	57,428.37	70,507.95	66,083.11	68,080.30	51,251.37
Papelería	63,137.86	60,728.42	63,900.86	64,891.20	91,865.97	50,687.51
VENTAS TOTALES (S/)	261,413.40	222,561.90	247,072.23	253,277.88	280,021.36	273,083.95

Fuente: Elaboración propia

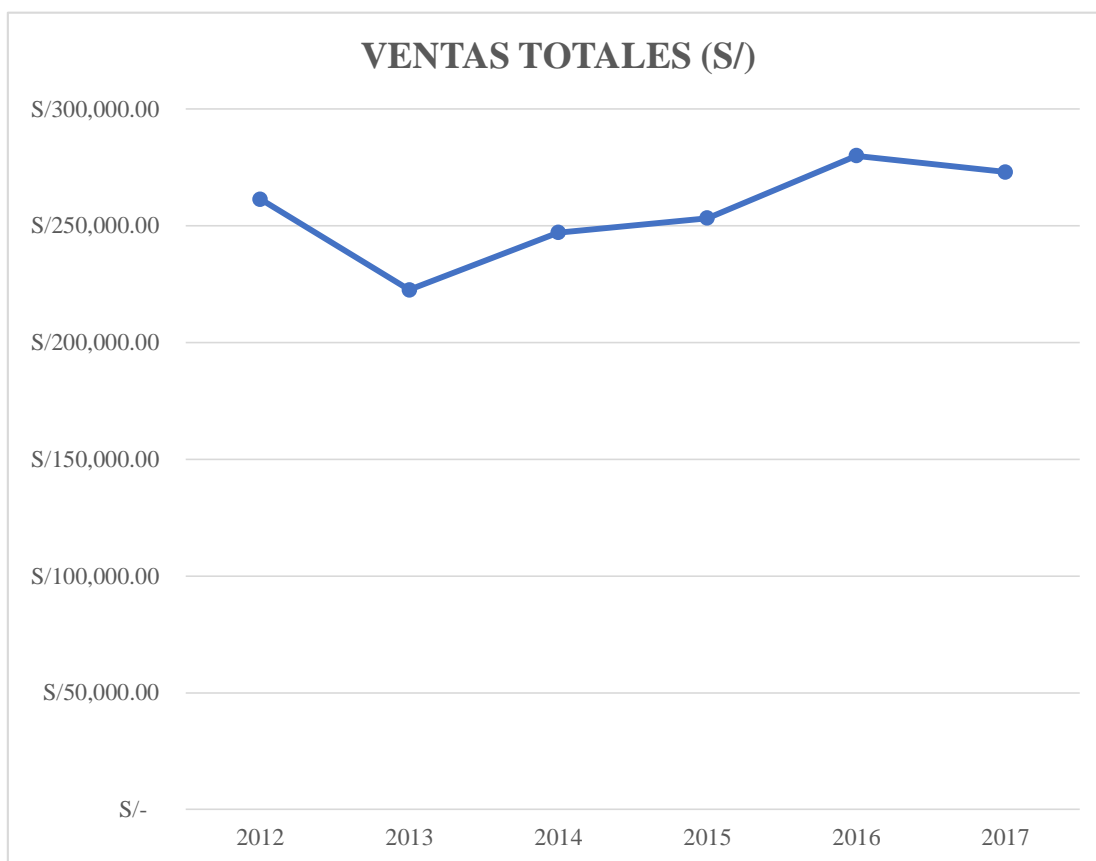


Figura 31. Ventas Año 2012 - 2017 (S/)

Interpretación

De acuerdo a los datos históricos en los años 2012 - 2017, las ventas fueron variantes año a año. Por consiguiente, en los años 2012 - 2013 las ventas tuvieron un decrecimiento en un 14.86%. Luego en los años 2013 - 2014, las ventas tuvieron un crecimiento en un 11.01%. En los años 2014 - 2015, las ventas tuvieron un crecimiento en un 2.51%. En los años 2015 - 2016, las ventas tuvieron un crecimiento en un 10.56%. En los años 2016 - 2017, las ventas tuvieron un decrecimiento en un 2.48%. Por lo tanto, durante este periodo considerado en las ventas, existió una demanda fluctuante, ya que año a año fue de menos a más. Por lo cual, lo que se espera que, en los próximos años exista un crecimiento y una mayor demanda en las ventas trayendo mayores beneficios a la empresa.

PRONÓSTICO POR TENDENCIA

Tabla 39. Ventas 2012 - 2017 (S/)

PROYECCIÓN DE TENDENCIAS				
AÑOS	PERÍODO	VENTAS	XY	X2
	X	Y		
2012	1	261,413.40	261,413.40	1
2013	2	222,561.90	445,123.80	4
2014	3	247,072.23	741,216.69	9
2015	4	253,277.88	1,013,111.53	16
2016	5	280,021.36	1,400,106.80	25
2017	6	273,083.95	1,638,503.70	36
TOTAL	21	1,537,430.72	5,499,475.92	91

Fuente: Elaboración propia

Para calcular la expresión lineal de tendencia, se calculó primero los valores de a y de b con las siguientes expresiones: Considerando que N = 6, representa a la cantidad de años considerados.

$$b = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad a = \frac{\sum y - b \sum x}{N}$$

$$b = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{N \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{(6)(5,499,475.92) - (21)(1,537,430.72)}{(6)(91) - (21)^2}$$

$$b = 6,769.62$$

$$a = \frac{\sum Y - b \sum X}{N}$$

$$a = \frac{1,537,430.72 - (6,769.62)(21)}{6}$$

$$a = 232,544.78$$

Reemplazando los valores calculados de a y b, en la expresión:

$$Y' = a + b (X)$$

Se obtuvo la expresión lineal de tendencia en las ventas de los años 2012 – 2017.

$$Y' = 232,544.78 + 6,769.62 (X)$$

Ante el posible incremento en las ventas en el mercado y teniendo el historial de ventas de los años (2012 - 2017), se ha realizado una proyección desde el 2018 hasta el 2021, utilizando la metodología de proyección por tendencia.

Tabla 40. *Proyección por tendencia años 2012 - 2021 (S/)*

PROYECCIÓN DE TENDENCIAS				
AÑOS	PERÍODO	VENTAS	XY	X2
	X	Y		
2012	1	S/261,413.40	261,413.40	1
2013	2	S/222,561.90	445,123.80	4
2014	3	S/247,072.23	741,216.69	9
2015	4	S/253,277.88	1,013,111.53	16
2016	5	S/280,021.36	1,400,106.80	25
2017	6	S/273,083.95	1,638,503.70	36
2018	7	S/279,932.13	1,959,524.92	49
2019	8	S/286,701.75	2,293,614.04	64
2020	9	S/293,471.38	2,641,242.39	81
2021	10	S/300,241.00	3,002,409.99	100
TOTAL	55	S/2,697,776.99	15396267	385

Fuente: Elaboración propia

Con la ecuación obtenida: $Y' = 232,544.78 + 6,769.62 (X)$, se puede calcular la proyección para los próximos años (2018 - 2021), cambiando el valor de X en el año que se desea obtener.

Pronóstico 2018:

$$Y' = a + b (X)$$

$$Y' = 232,544.78 + 6,769.62(7)$$

$$Y' = S/279,932.13$$

Pronóstico 2019:

$$Y' = a + b (X)$$

$$Y' = 232,544.78 + 6,769.62 (8)$$

$$Y' = S/286,701.75$$

Pronóstico 2020:

$$Y' = a + b (X)$$

$$Y' = 232,544.78 + 6,769.62 (9)$$

$$Y' = S/293,471.38$$

Pronóstico 2021:

$$Y' = a + b (X)$$

$$Y' = 232,544.78 + 6,769.62 (10)$$

$$Y' = S/300,241.00$$

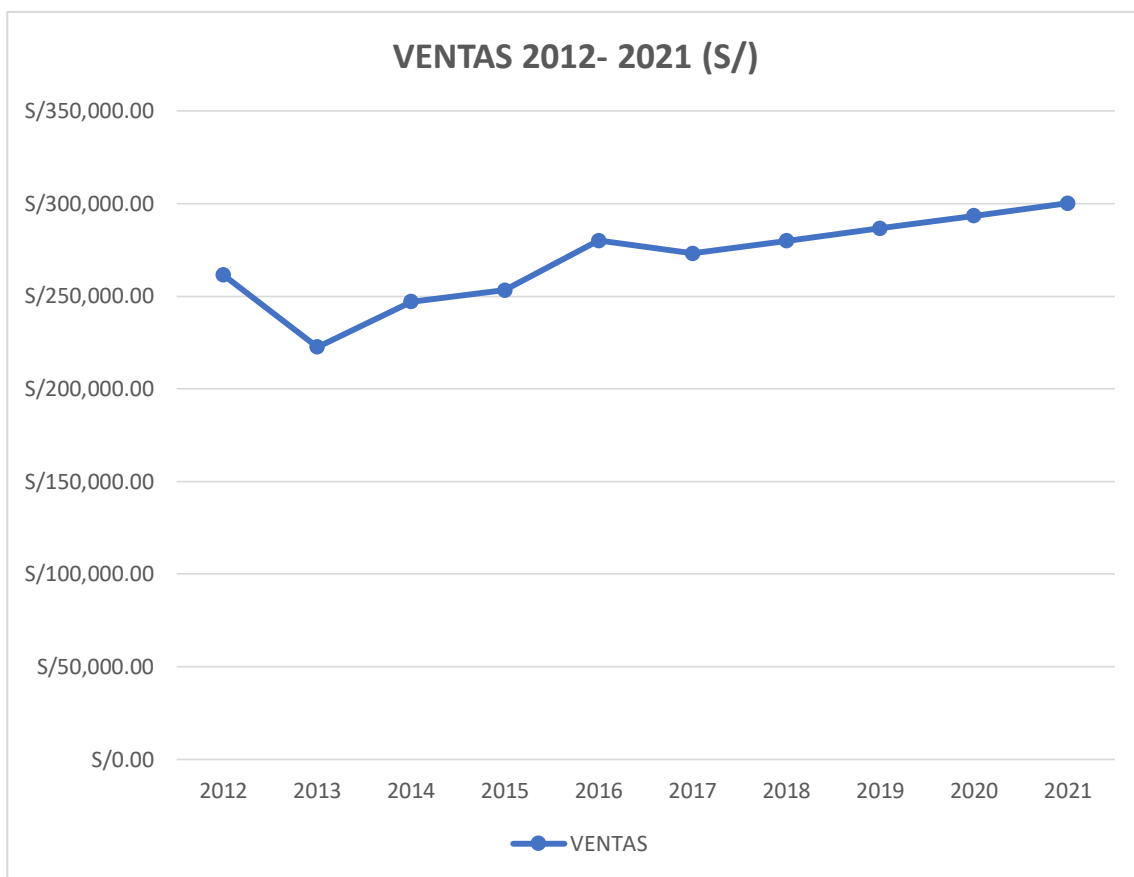


Figura 32. Proyección de tendencia 2012 - 2021 (S/)

Interpretación

Luego de utilizar la metodología de proyección por tendencia, se pudo observar que las ventas son las que esperar tener durante el periodo 2012 - 2021, obteniendo un incremento de año a año.

PRONÓSTICO POR ESTACIONALIDAD

Tabla 41. Ventas Año 2012 (S/)

AÑO 2012

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Material Escolar	1,029.10	14,998.50	44,692.94	3,896.12	3,968.56	2,682.44	5,637.65	4,665.23	5,276.53	2,555.67	3,941.74	1,894.57
Material de Escritorio	1,446.65	2,065.23	1,226.34	3,985.54	3,695.00	3,964.83	6,194.36	7,948.50	4,883.19	5,844.73	1,594.15	2,142.60
Material Didáctico	1,420.22	4,795.63	24,543.44	2,694.22	1,189.19	3,367.40	3,338.15	4,745.63	4,832.38	3,746.15	1,949.24	1,423.72
Papelería	1,193.70	6,359.61	19,758.68	3,566.11	4,059.40	3,987.67	3,298.57	5,979.61	2,735.73	3,734.35	4,754.29	3,710.14
VENTAS TOTALES (S/)	5,089.67	28,218.97	90,221.40	14,141.99	12,912.15	14,002.34	18,468.73	23,338.97	17,727.83	15,880.90	12,239.42	9,171.03

TRIMESTRES	VENTAS AÑO 2012 (S/)
I	123,530.04
II	41,056.48
III	59,535.53
IV	37,291.35

Tabla 42. Ventas Año 2013 (S/)

AÑO 2013

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Material Escolar	2,473.52	4,594.86	30,601.43	5,051.50	4,444.96	4,989.19	1,558.97	4,519.22	1,579.52	1,990.75	1,342.52	1,340.52
Material de Escritorio	1,206.20	6,692.74	3,921.19	2,106.24	1,961.45	1,638.11	4,968.48	5,365.20	3,765.24	3,805.61	3,366.87	1,120.82
Material Didáctico	1,163.94	6,238.61	20,002.90	4,342.11	5,402.94	2,839.85	5,365.24	3,571.43	3,281.57	1,619.94	2,091.12	1,508.72
Papelería	1,551.61	8,104.19	15,501.90	3,905.23	8,809.81	5,846.53	1,735.24	3,773.52	4,725.29	3,567.24	1,481.38	1,726.48
VENTAS TOTALES (S/)	6,395.27	25,630.40	70,027.42	15,405.08	20,619.16	15,313.68	13,627.93	17,229.37	13,351.62	10,983.54	8,281.89	5,696.54

TRIMESTRES	VENTAS AÑO 2013 (S/)
I	102,053.09
II	51,337.92
III	44,208.92
IV	24,961.97

Tabla 43. Ventas Año 2014 (S/)

AÑO 2014

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Material Escolar	1,509.15	1,661.43	20,206.40	5,899.98	9,601.45	1,397.53	1,696.87	5,600.62	1,793.44	3,397.53	3,976.40	1,538.97
Material de Escritorio	1,258.62	7,953.44	13,402.52	4,007.54	1,522.50	3,599.61	3,449.96	6,998.48	6,919.74	2,867.13	1,098.50	1,305.61
Material Didáctico	2,363.52	5,538.97	24,693.87	4,679.30	7,365.24	7,696.87	4,482.38	4,706.48	1,609.75	1,286.15	3,156.52	2,928.90
Papelería	1,949.74	8,693.87	21,699.50	3,019.11	2,503.72	3,649.00	5,692.75	3,359.61	4,201.50	5,436.00	1,726.48	1,969.58
VENTAS TOTALES (S/)	7,081.03	23,847.71	80,002.29	17,605.93	20,992.91	16,343.01	15,321.96	20,665.19	14,524.43	12,986.81	9,957.90	7,743.06

TRIMESTRES	VENTAS AÑO 2014 (S/)
I	110,931.03
II	54,941.85
III	50,511.58
IV	30,687.77

Tabla 44. Ventas Año 2015 (S/)

AÑO 2015

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Material Escolar	1,966.45	6,903.35	23,678.64	5,097.22	3,708.50	1,136.00	3,647.41	4,496.99	3,566.64	3,997.22	1,165.23	1,485.64
Material de Escritorio	2,936.87	15,482.12	6,699.74	3,890.66	4,449.96	6,266.15	2,558.20	3,072.43	6,751.35	4,181.99	2,699.50	2,465.31
Material Didáctico	2,467.52	3,422.50	23,097.11	5,958.97	5,107.53	1,165.52	4,026.73	5,988.48	3,402.52	4,099.15	4,745.63	2,601.45
Papelería	1,085.61	9,573.90	6,888.60	5,953.44	4,600.75	7,376.48	4,375.64	4,999.33	5,910.68	5,756.40	4,595.26	3,775.11
VENTAS TOTALES (S/)	8,456.45	35,381.87	60,364.09	20,900.29	17,866.74	15,944.15	14,607.98	18,557.23	19,631.19	18,034.76	13,205.62	10,327.51

TRIMESTRES	VENTAS AÑO 2015 (S/)
I	104,202.41
II	54,711.18
III	52,796.40
IV	41,567.89

Tabla 45. Ventas Año 2016 (S/)

AÑO 2016

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Material Escolar	1,166.33	9,140.30	13,989.99	5,726.13	5,954.86	2,349.85	3,548.50	8,164.44	6,664.63	2,035.24	4,840.51	2,024.86
Material de Escritorio	1,969.58	6,099.98	13,143.67	2,907.54	4,270.71	6,745.40	1,996.69	6,496.09	2,031.92	5,206.20	1,920.12	1,681.55
Material Didáctico	1,189.81	8,108.57	9,513.72	5,775.24	5,598.90	5,834.85	7,865.30	6,975.04	4,378.54	4,679.30	2,591.20	5,569.83
Papelería	4,804.73	9,031.12	41,350.82	4,670.53	1,663.94	3,544.44	8,422.11	5,865.53	2,267.37	4,537.40	4,601.45	1,106.53
VENTAS TOTALES (S/)	9,130.45	32,379.97	77,998.20	19,079.44	17,488.41	18,474.54	21,832.60	27,501.10	15,342.46	16,458.14	13,953.28	10,382.77

TRIMESTRES	VENTAS AÑO 2016 (S/)
I	119,508.62
II	55,042.39
III	64,676.16
IV	40,794.19

Tabla 46. Ventas Año 2017 (S/)

AÑO 2017

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Material Escolar	1,960.45	2,743.67	44,795.44	1,846.53	1,941.12	3,523.70	3,020.52	6,367.24	8,465.53	7,943.44	6,317.64	3,406.53
Material de Escritorio	2,735.73	21,679.30	3,038.15	3,342.50	10,246.65	2,940.40	4,321.92	8,250.82	7,031.12	6,690.30	6,596.52	1,939.85
Material Didáctico	2,178.71	3,386.73	14,214.72	9,039.53	1,514.30	4,469.75	2,391.12	6,691.92	1,262.75	1,845.53	1,518.20	2,738.11
Papelería	3,537.40	12,250.82	2,867.30	6,376.48	1,607.11	2,679.63	2,975.04	4,518.72	4,696.87	2,941.19	1,627.37	4,609.58
VENTAS TOTALES (S/)	10,412.29	40,060.52	64,915.61	20,605.04	15,309.18	13,613.48	12,708.60	25,828.70	21,456.27	19,420.46	16,059.73	12,694.07

TRIMESTRES	VENTAS AÑO 2017 (S/)
I	115,388.42
II	49,527.70
III	59,993.57
IV	48,174.26

Interpretación

De acuerdo a los datos históricos en los años 2012 - 2017, se presentó variaciones irregulares en cada año y una tendencia a crecer o a decrecer durante este periodo; por lo cual se agrupo por trimestres, teniendo cada trimestre cuatro periodos al año. Posteriormente emplear el método de estacionalidad en proyección a los próximos años 2018 - 2021.

Se calculó el total y el promedio trimestral para los años 2012 - 2017.

Tabla 47. *Promedio trimestral para cada año*

AÑOS	TRIMESTRES				TOTAL	PROMEDIO
	I	II	III	IV		
2012	123,530.04	41,056.48	59,535.53	37,291.35	261,413.40	65,353.35
2013	102,053.09	51,337.92	44,208.92	24,961.97	222,561.90	55,640.48
2014	110,931.03	54,941.85	50,511.58	30,687.77	247,072.23	61,768.06
2015	104,202.41	54,711.18	52,796.40	41,567.89	253,277.88	63,319.47
2016	119,508.62	55,042.39	64,676.16	40,794.19	280,021.36	70,005.34
2017	115,388.42	49,527.70	59,993.57	48,174.26	273,083.95	68,270.99

Luego de haber realizado los siguientes cálculos, se determinó que las ventas en los primeros trimestres de cada año están en su punto más alto de ventas, debido al incremento estacional en época escolar que año a año presenta la empresa distribuidora La Cultura. Por consiguiente, las ventas en los cuartos trimestres de cada año están en su punto más bajo, debido a la disminución estacional por fin de año que año a año presenta la empresa distribuidora La Cultura.

Luego se dividió cada trimestre de cada año entre el promedio del año que le corresponda.

Tabla 48. *Porcentaje de cada trimestre por año*

AÑOS	TRIMESTRES			
	I	II	III	IV
2012	1.89	0.63	0.91	0.57
2013	1.83	0.92	0.79	0.45
2014	1.80	0.89	0.82	0.50
2015	1.65	0.86	0.83	0.66
2016	1.71	0.79	0.92	0.58
2017	1.69	0.73	0.88	0.71

Los resultados obtenidos indican el porcentaje de cada uno de los trimestres de cada año. Estos resultados contienen la estacionalidad, para seguir desarrollando y obtener la proyección deseada.

Tabla 49. *Índices estacionales de cada trimestre*

ÍNDICES ESTACIONALES	TRIMESTRES			
	I	II	III	IV
	1.76	0.80	0.86	0.58

Para determinar los índices estacionales calculados, el cual representa el efecto estacional de la serie de tiempo para cada uno de los trimestres, se calculó la sumatoria de cada promedio de los años 2012 - 2017 entre el número de años que se está considerando ($N = 6$).

El propósito por el cual se calculó los índices estacionales, es para hallar desestacionalización de la serie de tiempo, esto es para eliminar los efectos estacionales en la serie de tiempo, esto quiere decir, que una variable se comporte de la misma forma en los próximos años.

La desestacionalización de la serie de tiempo, se calculó entre la división de las ventas de cada uno de los trimestres por año entre su índice estacional respectivo.

Tabla 50. *Cálculo de la desestacionalización de la serie de tiempo de los años 2012 - 2017*

AÑOS	PERÍODO	TRIMESTRE	VENTAS REALES (S/)	INDICE ESTACIONAL	VENTAS DESESTACIONALIZADAS (S/)
2012	1	I	123,530.04	1.76	70,166.14
	2	II	41,056.48	0.80	51,148.52
	3	III	59,535.53	0.86	69,231.01
	4	IV	37,291.35	0.58	64,650.17
2013	5	I	102,053.09	1.76	57,967.05
	6	II	51,337.92	0.80	63,957.22
	7	III	44,208.92	0.86	51,408.43
	8	IV	24,961.97	0.58	43,275.33
2014	9	I	110,931.03	1.76	63,009.79
	10	II	54,941.85	0.80	68,447.03
	11	III	50,511.58	0.86	58,737.49
	12	IV	30,687.77	0.58	53,201.87
2015	13	I	104,202.41	1.76	59,187.88
	14	II	54,711.18	0.80	68,159.66
	15	III	52,796.40	0.86	61,394.40
	16	IV	41,567.89	0.58	72,064.20
2016	17	I	119,508.62	1.76	67,881.94
	18	II	55,042.39	0.80	68,572.29
	19	III	64,676.16	0.86	75,208.80
	20	IV	40,794.19	0.58	70,722.87
2017	21	I	115,388.42	1.76	65,541.63
	22	II	49,527.70	0.80	61,702.04
	23	III	59,993.57	0.86	69,763.64
	24	IV	48,174.26	0.58	83,517.33

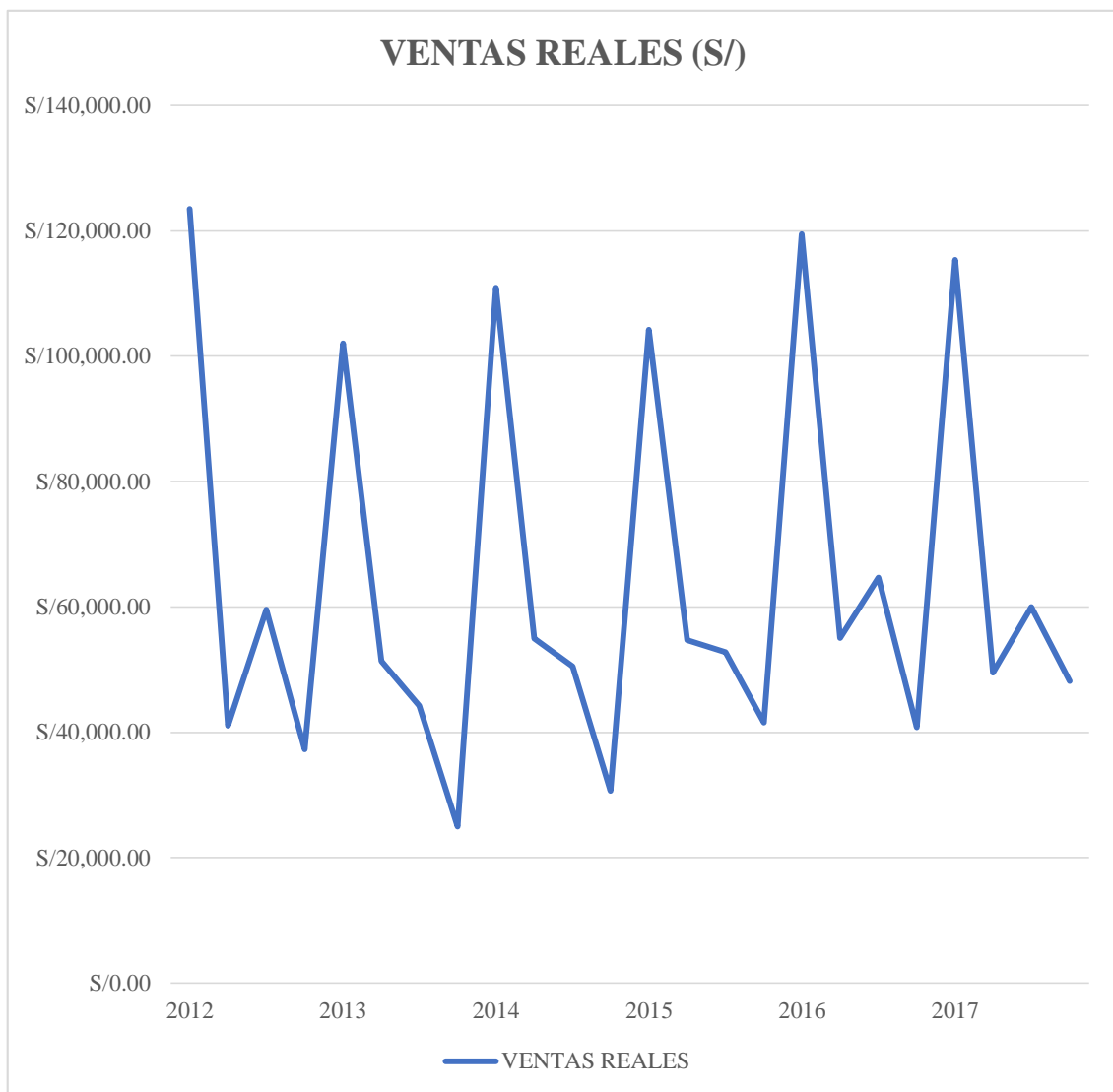


Figura 33. Ventas reales 2012 - 2017 (S/)

Interpretación

De acuerdo a los datos históricos en los años 2012 - 2017, se presentaron variaciones que tendieron a decrecer o crecer a través de este tiempo, por lo cual las ventas fueron irregulares durante el periodo considerado.

A continuación, se calculó la expresión matemática de la regresión lineal de tendencia, para ello se empleó los datos obtenidos de las ventas desestacionalizadas de la tabla anterior. Para luego emplear la siguiente ecuación: $Y' = a + b(X)$

Tabla 51. *Cálculo de la ecuación de la regresión lineal (2012 - 2017)*

AÑOS	PERÍODO	TRIMESTRE	VENTAS DESESTACIONAL (\$)		
			X	Y	XY
2012	1	I	70,166.14	70,166.14	1
	2	II	51,148.52	102,297.04	4
	3	III	69,231.01	207,693.02	9
	4	IV	64,650.17	258,600.69	16
2013	5	I	57,967.05	289,835.23	25
	6	II	63,957.22	383,743.35	36
	7	III	51,408.43	359,859.00	49
	8	IV	43,275.33	346,202.67	64
2014	9	I	63,009.79	567,088.14	81
	10	II	68,447.03	684,470.32	100
	11	III	58,737.49	646,112.38	121
	12	IV	53,201.87	638,422.45	144
2015	13	I	59,187.88	769,442.44	169
	14	II	68,159.66	954,235.26	196
	15	III	61,394.40	920,915.95	225
	16	IV	72,064.20	1,153,027.19	256
2016	17	I	67,881.94	1,153,992.98	289
	18	II	68,572.29	1,234,301.14	324
	19	III	75,208.80	1,428,967.18	361
	20	IV	70,722.87	1,414,457.44	400
2017	21	I	65,541.63	1,376,374.23	441
	22	II	61,702.04	1,357,444.82	484
	23	III	69,763.64	1,604,563.72	529
	24	IV	83,517.33	2,004,416.04	576
SUMA	300		1,538,916.73	19,926,628.80	4900

Para calcular la expresión lineal de tendencia, se calculó primero los valores de a y de b con las siguientes expresiones: Considerando que N = 24, representa a la cantidad de años considerados.

$$b = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad a = \frac{\sum y - b \sum x}{N}$$

$$b = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{N \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{(24)(19,926,628.80) - (300)(1,538,916.73)}{(24)(4900) - (300)^2}$$

$$b = 600.15$$

$$a = \frac{\sum Y - b \sum X}{N}$$

$$a = \frac{1,538,916.73 - (600.15)(300)}{6}$$

$$a = 56,619.69$$

Reemplazando los valores calculados de a y b, en la expresión:

$$Y' = a + b(X)$$

Se obtuvo la expresión lineal de tendencia en las ventas de los años 2012 - 2017.

$$Y' = 56,619.69 + 600.15(X)$$

De acuerdo a la ecuación anterior, se obtuvo que la pendiente de 600.15 en los 24 periodos de los años 2012 - 2017, la empresa ha tenido un crecimiento promedio desestacionalizado en las ventas de 600.15 por trimestre. Esto indica que en los próximos años a proyectarse (2018 - 2021), la ecuación puede utilizarse considerando tanto el efecto de tendencia como el efecto estacional la ecuación. A continuación, se utilizó la ecuación para simular el periodo siguiente del año 2018 (X = 25), considerando el índice estacional respectivo para cada trimestre de cada año. Y así respectivamente hasta el periodo 40 del año 2021.

$$Y'' = (56,619.69 + 600.15 X)(\text{Índice Estacional})$$

Para el periodo 25

$$Y'' = (56,619.69 + 600.15(25))(1.76)$$

$$Y'' = 17,623.37$$

Tabla 52. Cálculo de la ecuación de la regresión lineal (2012 - 2021)

AÑOS	PERÍODO	TRIMESTRE	VENTAS REALES (S/)	INDICE ESTACIONAL	VENTAS DESESTACIONALIZADAS (S/)
2012	1	I	123,530.04	1.76	70,166.14
	2	II	41,056.48	0.80	51,148.52
	3	III	59,535.53	0.86	69,231.01
	4	IV	37,291.35	0.58	64,650.17
2013	5	I	102,053.09	1.76	57,967.05
	6	II	51,337.92	0.80	63,957.22
	7	III	44,208.92	0.86	51,408.43
	8	IV	24,961.97	0.58	43,275.33
2014	9	I	110,931.03	1.76	63,009.79
	10	II	54,941.85	0.80	68,447.03
	11	III	50,511.58	0.86	58,737.49
	12	IV	30,687.77	0.58	53,201.87
2015	13	I	104,202.41	1.76	59,187.88
	14	II	54,711.18	0.80	68,159.66
	15	III	52,796.40	0.86	61,394.40
	16	IV	41,567.89	0.58	72,064.20
2016	17	I	119,508.62	1.76	67,881.94
	18	II	55,042.39	0.80	68,572.29
	19	III	64,676.16	0.86	75,208.80
	20	IV	40,794.19	0.58	70,722.87
2017	21	I	115,388.42	1.76	65,541.63
	22	II	49,527.70	0.80	61,702.04
	23	III	59,993.57	0.86	69,763.64
	24	IV	48,174.26	0.58	83,517.33
2018	25	I	126,095.55	1.76	71,623.37
	26	II	57,973.21	0.80	72,223.52
	27	III	128,208.71	1.76	72,823.67
	28	IV	42,352.14	0.58	73,423.82
2019	29	I	130,321.88	1.76	74,023.96
	30	II	59,900.14	0.80	74,624.11
	31	III	132,435.04	1.76	75,224.26
	32	IV	43,736.84	0.58	75,824.41
2020	33	I	134,548.20	1.76	76,424.55
	34	II	61,827.07	0.80	77,024.70
	35	III	136,661.37	1.76	77,624.85
	36	IV	45,121.55	0.58	78,225.00
2021	37	I	138,774.53	1.76	78,825.14
	38	II	63,754.01	0.80	79,425.29
	39	III	140,887.69	1.76	80,025.44
	40	IV	46,506.25	0.58	80,625.59

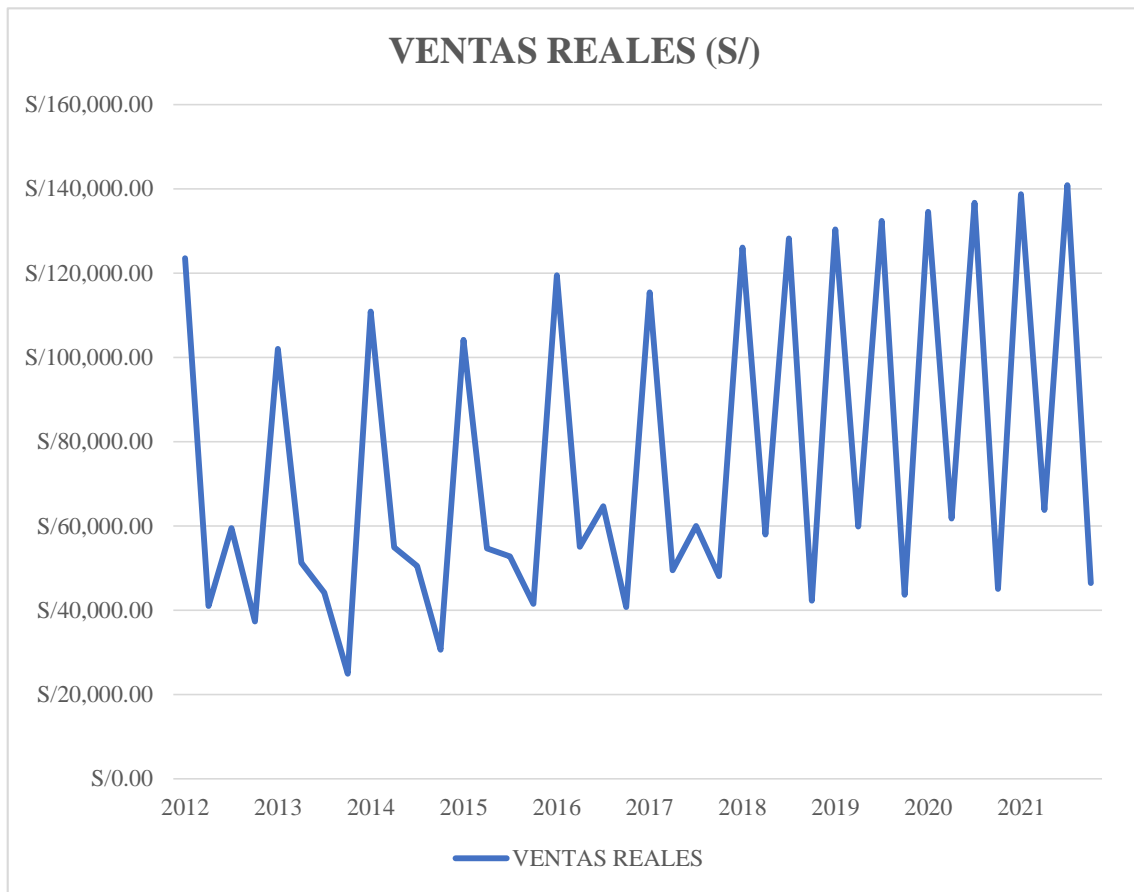


Figura 34. Proyección de ventas por estacionalidad 2012 - 2021 (S/)

Interpretación

Durante el periodo 2012 - 2017, la demanda en las ventas ha sido variante, es decir año a año la demanda ha sido decreciente o creciente, pero en los años 2016 - 2017 las ventas a tenido a crecer, es por eso que, realizando la proyección propuesta por el método de pronóstico por estacionalidad, se obtendría resultados favorables en incremento en la demanda en las ventas y eso es lo que se espera en los próximos años 2018 - 2021.

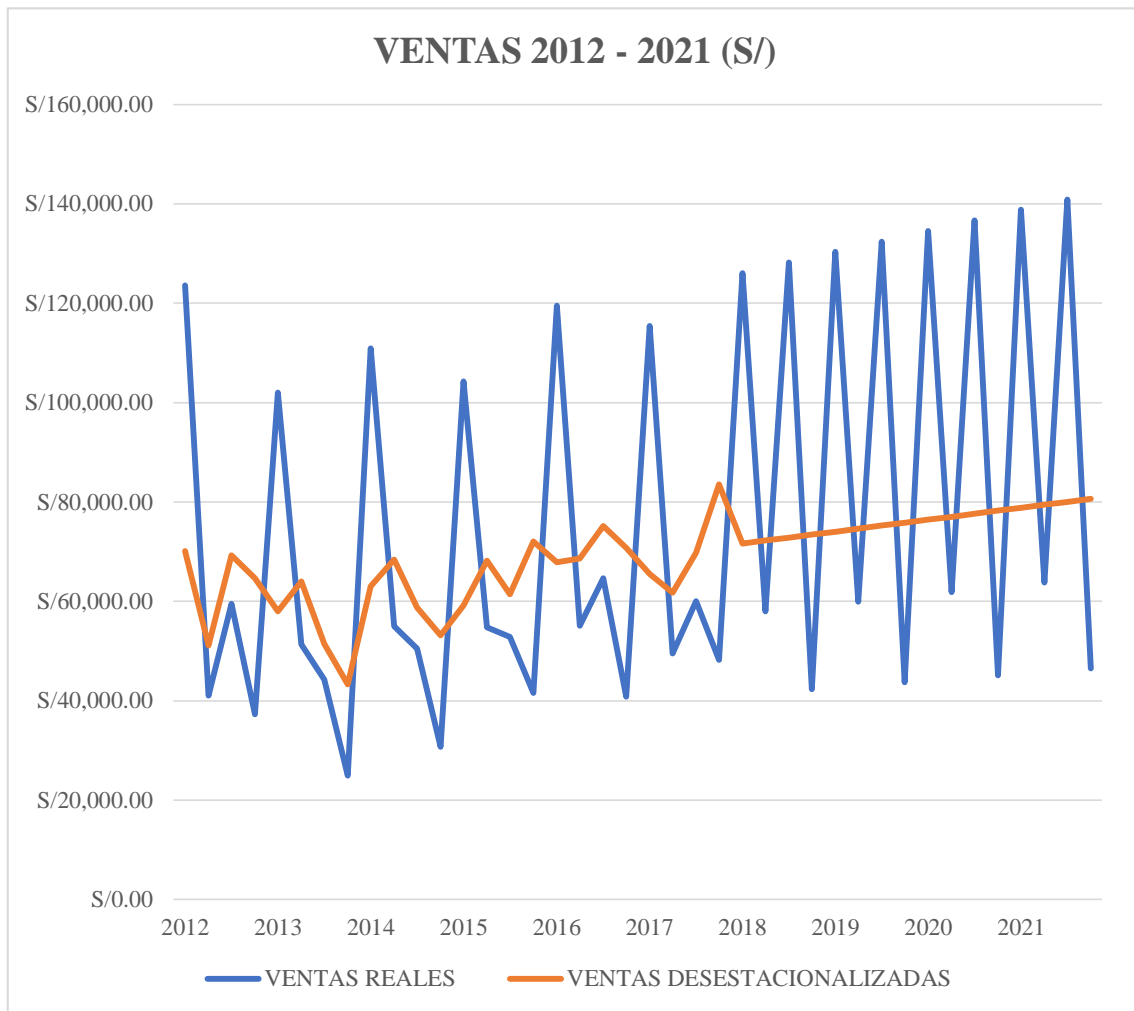


Figura 35. Proyección de ventas por estacionalidad y ventas desestacionalizadas 2012 - 2021 (S/)

Interpretación

Al realizar la comparación entre las ventas por estacionalidad y las ventas desestacionalizadas, se puede observar en la figura que en el periodo 2012 - 2021 las ventas desestacionalizadas siguen la misma trayectoria a las ventas por estacionalidad, pero durante los años 2017 - 2018 surgiría un incremento y de allí en adelante una línea recta en los próximos años 2018 - 2021.

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Con relación a los resultados el evaluar el direccionamiento estratégico de la empresa distribuidora La Cultura, se obtuvieron mediante encuestas realizadas para validar la visión y misión respectivamente. La visión y la misión propuesta se mantienen, debido a se obtuvieron luego de haber aplicado la decisión final para evaluar la visión y la misión con el peso y calificación de cada factor, obteniendo como resultado total ponderado los valores de 2.68 y 2.80 respectivamente. Así como los valores organizacionales se seleccionó el que tuvo mayor elección, entre ellas fueron: trabajo en equipo, orientación al cliente, ética, proyección compromiso.

Estos resultados concuerdan con otras investigaciones llevadas a cabo entre ellas se tiene a Palacios (2016), obtuvo como resultado ponderado en la visión un puntaje de 3.7 y para la misión un puntaje de 3.6 haciendo estas válidas para la empresa. Romero (2015), entre los valores organizacionales seleccionó: respeto, perseverancia y amor al trabajo, honestidad, bienestar, creatividad e innovación y austeridad y cuidado de los recursos; siendo estas similares a las que se obtuvo en el trabajo de investigación.

Con relación a los resultados al realizar un diagnóstico externo e interno de la empresa distribuidora La Cultura, se permitió conocer la situación actual por la cual la empresa distribuidora La Cultura se encuentra frente al entorno comercial en la actualidad.

Estos resultados concuerdan con otras investigaciones llevadas a cabo entre ellas se tiene a Chávez (2016), realizó un análisis situacional, así como un análisis de la competencia mediante el cual se logró identificar la amenaza de los nuevos competidores, productos sustitutos y así mismo realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa y de esta manera identificar todos los elementos necesarios para el diseño y elaboración del plan de marketing; las cuales están relacionadas con los factores externos e internos, entre ellas se tienen: falta de organización empresarial, no cuenta con un reglamento para la planificación y organización, no cuenta con planificación estratégica; pero las estrategias de marketing, no solamente fueron orientadas a la gestión; también fueron orientadas a la fidelización de clientes. Cornejo (2013), concluye que se tiene que apostar por estrategias fidelización, las cuales

permitan generar una cartera de clientes mediante paquetes promocionales para empresas, precios especiales, etc.

Con relación a los resultados las estrategias que contribuirán al incremento en las ventas de la empresa distribuidora La Cultura, se determinaron las siguientes: diseñar y aplicar un plan de marketing, potenciar las ventas, capacitar al personal para mejorar la atención al cliente, adquisición de tecnología para la administración financiera y logística y realizar un vínculo con el cliente para brindar un servicio de postventa.

Estos resultados concuerdan con otras investigaciones llevadas a cabo entre ellas se tiene las de Laban y Montoya (2017), en la cual desarrollo actividades de cada uno de los procesos realizados, estableciendo objetivos a largo plazo, generando estrategias para desarrollar una cultura organizacional efectiva, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional. Soriano (2015), a través de la implementación de estrategias, pretendió motivar a la venta, generando en ellos la posibilidad de vender productos de calidad, es por ellos que la clientela obtuvo mayor conocimiento de los productos se venden.

Con relación a los resultados al nivel de las ventas en la empresa distribuidora La Cultura, se realizó un análisis estadístico a nivel pre test y nivel post test, para analizar el entorno por la cual la empresa debe mejorar el nivel de sus ventas.

Estos resultados concuerdan con otras investigaciones llevadas a cabo entre ellas se tiene a Palacios (2016), obtuvo como resultado el incremento en las ventas de los años 2014 - 2015, obtuvo como incremento de las ventas en S/ 49,154 (32.9%). Soriano (2015), obtuvo como resultado de la aplicación del plan; un incremento del 7% (S/ 619,108) para el año 2013; sin embargo, para el 2014 disminuyeron las ventas en 27% (S/ 450,896), debido a que no se monitoreó y controló las acciones propuestas en el plan.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan las conclusiones del presente trabajo de investigación:

Del objetivo general se concluyó que: El diseño del plan estratégico para incrementar las ventas en la empresa distribuidora La Cultura, permitirá aumentar el nivel en las ventas; para ello se tomó como base las ventas del año 2013 (S/222,561.90), obteniendo como incremento el 11.01% (S/ 247,072.23) para el año 2014; luego para el año 2015 hubo un aumento en las ventas de 2.51 % (S/ 253,277.88); en el año 2016 existió un aumento en las ventas de 10.56 % (S/ 280, 021.36) y luego en el año 2017 se obtuvo una disminución en 2.48 % (S/ 273,083.95). Se proponen estrategias que contribuirán al incremento en las ventas de la empresa distribuidora La Cultura, por las cuales se determinaron las siguientes: Diseñar y aplicar un plan de marketing con la finalidad de tener mayor participación en el mercado; potenciar las ventas realizando un estudio de mercado por medio de encuestas para determinar las características de los consumidores, para así ofrecerles nuestros productos y procurar que los clientes nos recomienden; capacitar al personal para mejorar la atención al cliente desarrollando habilidades de competitividad entre trabajadores; adquisición de tecnología para la administración financiera y logística implementando un software para tener una mejora en la contabilidad e inventario de la empresa y por último realizar un vínculo con el cliente para brindar un servicio de postventa implementando un sistema de post venta para determinar los inconvenientes que el cliente pueda necesitar.

De los objetivos específicos se concluyeron que: El diseño del plan estratégico para incrementar las ventas en la empresa distribuidora La Cultura, se desarrolló mediante los resultados de las encuestas realizadas, como el direccionamiento estratégico para poder validar la visión y misión que se planteó, así como los valores organizacionales y metas empresariales para luego elaborar las matrices y estrategias aplicadas.

El diagnóstico que se realizó para determinar los factores externos e internos permitió conocer la situación actual por la cual la empresa distribuidora La Cultura esta frente al entorno comercial; por lo cual como factores internos más importantes, se obtuvo las siguientes fortalezas: La imagen corporativa, estructura organizacional

definida, posicionamiento de productos con calidad en el mercado, buenas relaciones con los proveedores, capacidad para cumplir obligaciones a largo plazo, la calidad en el trato al cliente, la credibilidad y respaldo de las entidades bancarias y estabilidad de precios. En cuanto a las debilidades, se obtuvo: La falta de un plan estratégico que le permita llegar más al mercado, capacitación y motivación al personal de la empresa, herramientas capaces de realizar evaluación de la gestión, estrategias de marketing, experiencia técnica en el manejo de máquinas / equipos, página web que permita tener contacto con el cliente, nivel de tecnología utilizado en la atención del producto, inversión para el desarrollo de nuevos servicios. Y como factores externos más importantes, se obtuvo las siguientes oportunidades: La publicidad ante los competidores, incremento de los créditos a las PYMES, calidad del producto o servicio ante los competidores, impacto social de los medios de comunicación, demanda insatisfecha, ubicación geográfica favorable, canales de comunicación disponibles, adquisición de nuevas tecnologías. En cuanto a las amenazas, se obtuvo: El número de competidores de similar tamaño, barreras de entrada, inestabilidad en los precios por parte de los proveedores, competencia debido al aumento de este tipo de negocio, cercanía de la competencia, competencia de precios, diferenciación y lealtad de marca, infraestructura más adecuada de algunos competidores.

Para determinar el nivel de las ventas en la empresa distribuidora La Cultura, se realizó un análisis estadístico a nivel pre test y nivel post test, para analizar el entorno por la cual la empresa debe mejorar el nivel de sus ventas, luego de aplicar el plan estratégico propuesto. De acuerdo a los resultados obtenidos en el nivel pre test, se llegaron a las siguientes conclusiones: De las cincuenta (50) personas encuestadas; en la tabla 9 el 62% calificó como buena la atención brindada, en la tabla 10 el 74% supo de la existencia de la empresa distribuidora La Cultura por su ubicación, en la tabla 15 el 38% realiza sus compras una vez a la semana, en la tabla 16 el 52% calificó como bueno los precios a comparación de la competencia, en la tabla 21 el 64% exige mayor publicidad y promociones, en la tabla 24 el 78% calificó su experiencia al visitar fue tal como lo esperaba. Y por consiguiente los resultados obtenidos en el nivel de post test, las conclusiones son las siguientes: De las cincuenta (50) personas encuestadas; en la tabla 37 el 68% calificó como buena la atención brindada, en la tabla 38 el 80% supo de la existencia de la empresa distribuidora La Cultura por su ubicación, en la tabla 43 el 36% realiza sus compras una vez a la semana, en la tabla

44 el 38% calificó como bueno los precios a comparación de la competencia, en la tabla 49 el 70% exige mayor publicidad y promociones, en la tabla 52 el 58% calificó su experiencia al visitar fue tal como lo esperaba. En conclusión, respecto a los resultados de las preguntas que se han considerado, se pudo llegar a la conclusión que existe una variación en porcentajes en los resultados que se obtuvieron tanto para el pre test y el post, debido a las exigencia y expectativas que se pueden presentar en los clientes.

Luego de haber detallado las conclusiones, corresponde mencionar las respectivas recomendaciones del presente trabajo de investigación:

Se recomienda a la empresa distribuidora La Cultura, implantar este plan estratégico que se está proponiendo, con la finalidad de impartir y fomentar un compromiso a los trabajadores de la empresa, para llegar a tener mejores resultados óptimos que cumplan con las expectativas de los clientes.

Se recomienda contar con indicadores de gestión para realizar un seguimiento periódicamente a la visión, misión, los valores organizacionales y metas empresariales que se puede llegar a alcanzar en un futuro próximo, teniendo estos indicadores, servirán para verificar si la empresa sufre cambios durante los próximos años, así mismo evaluará el desenvolvimiento de los empleados en su desempeño laboral, para detectar si existen deficiencias o incumplimiento en su labor.

Se recomienda llevar un control anual de la base establecida como proyección, pues se realizó una proyección a futuro en el periodo 2018 - 2021, como debería de incrementarse las ventas con dicho plan estratégico propuesto a la empresa. Esto se recomienda, porque debido a que en los próximos años la demanda puede disminuir o incrementarse debido a la competencia que existe en el mercado hoy en día.

Se recomienda realizar campañas publicitarias mediante las redes sociales, volantes y/o afiches con la finalidad de llegar a nuevos clientes y fidelizar a los clientes comunes, ofreciendo promociones y descuentos, para incrementar el nivel en las ventas. Se recomienda organizar reuniones con todo el personal que labora en la empresa, para llevar a cabo las actividades que se están presentando en el plan estratégico propuesto, para que cada uno de ellos pueda brindar sus opiniones para realizar una mejora continua en dicho plan estratégico.

6. AGRADECIMIENTOS

A Dios Padre por darme el regalo que es la vida y guiándome por el buen camino siempre. Sin Él no hubiese sido posible cumplir esta meta de llegar a ser un Ingeniero Industrial. A mis padres, por las palabras de aliento y el apoyo incondicional, por una excelente educación con valores y amor. A mi asesor el Ing. Pedro Villon Macedo, por su apoyo durante todo este tiempo que me ha tomado terminar este proyecto de tesis, gracias a sus observaciones y recomendaciones que me permitieron mejorar este trabajo.

A la Universidad San Pedro por apoyar e incentivar desde el primer día de clases en primer ciclo hasta el último día de clases en el último ciclo. Por último, a la empresa distribuidora La Cultura, por haberme permitido realizar dicho proyecto, tomando las respectivas anotaciones e información respecto a sus ventas para poder culminar con este trabajo.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arturo, R. (2013). Cómo lograr la satisfacción del cliente. Crece Negocios. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/como-lograr-la-satisfaccion-del-cliente/>
- Banco Central de Reserva del Perú - Sucursal Trujillo (2017). Caracterización del Departamento de Áncash. BCP: Áncash - Perú. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/ancash-caracterizacion.pdf>
- Betancourt, D. (2017). Cómo hacer el análisis FODA (matriz FADO) paso a paso + ejemplo práctico. Ingenio Empresa. Recuperado de <https://ingenioempresa.com/matriz-foda/>
- Calvo, J. (2016). Cómo y por qué elaborar un plan de marketing. Cinco Días. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/11/26/guias_pyme/1417002389_131183.html
- Chávez, M. (2016). “Plan de Marketing y su impacto en las ventas de la empresa Comercial C&C SAC. de la ciudad de Trujillo - 2016. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo - Perú.
- Cialdini, R. (2015). 6 consejos para aumentar el número de clientes. Good Barber. Recuperado de <https://es.goodbarber.com/blog/6-consejos-para-aumentar-el-numero-de-clientes-a291/>
- Cornejo, C. (2013). Plan de Marketing basado en estrategias competitivas para la implementación de un Restaurante de comida japonesa y Nikkei en la Ciudad de Chiclayo. Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo.
- Correo (2017). Año Escolar 2017: Suben precios de los útiles escolares. Lima - Perú. Recuperado de: <https://diariocorreo.pe/peru/ano-escolar-2017-suben-precios-de-los-utiles-escolares-728149/>
- Cristancho, F. (2016). 5 estrategias para lograr el compromiso de su talento humano. Acsendo.blog. Recuperado de <https://blog.acsendo.com/5-estrategias-lograr-compromiso-talento-humano/>
- Cruz, K., F, R. (2017). Plan de Marketing para incrementar las ventas en la empresa “CER05” SAC. Chiclayo 2014. Universidad de Lambayeque.
- Cubas, D. (2017). ¿Deben las organizaciones asumir el costo de capacitación de sus colaboradores? Lima, Perú: Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/deben-organizaciones-asumir-costo-capitacion-colaboradores-227295>

- Cuesta, P. (2017). Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial. Biblioteca de Economía y Enciclopedia Multimedia Interactiva de Economía. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2d.htm>
- Díaz, J. (2013). 50 ideas para aumentar las ventas de un negocio. Negocios y Emprendimiento, Ideas y Herramientas para Emprender. Recuperado de <https://www.negociosyemprendimiento.org/2013/03/ideas-para-aumentar-las-ventas-de-un-negocio.html>
- D'Alessio, F. (2008), El Proceso Estratégico - Un Enfoque de Gerencia. Lima - Perú: CENTRUM Católica Pontificia Universidad Católica del Perú.
- El Comercio (2017), INEI: Sector comercio creció, pese a pérdidas a inicios del año 2017. Lima - Perú: El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/sector-comercio-crecio-pese-perdidas-inicios-2017-noticia-499891-noticia/>
- ESAN (2016). Pasos para diseñar un plan de capacitación en la empresa. Lima, Perú: Conexión ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/pasos-para-disenar-un-plan-de-capacitacion-en-la-empresa/>
- ESAN (2016). Psicología, sensibilidad y precio en las decisiones de compra. Lima, Perú: Conexión ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/psicologia-sensibilidad-y-precio-en-las-decisiones-de-compra/>
- Escalante, F., Parada, P., Ugalde, G., Rojo, B. y Mostajo, M. (2014). Diseño de una Estrategia de Marketing para enfrentar a la competencia para la librería “Paula Andrea”. Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.
- Espinosa, R. (2014). ¿Cómo elaborar el plan de marketing? Welcome to the New Marketing. Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2014/03/25/como-elaborar-el-plan-de-marketing/>
- Fernández, M. y Sinchi, E. (2010). Elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa “Tecniferretería Ricaurte”. Universidad de Cuenca, Ecuador.
- Gallegos, A. (2017). ¿Qué es la Imagen Corporativa y para qué sirve? NeoAttack. Recuperado de <https://neoattack.com/que-es-la-imagen-corporativa/>
- García F. (2009). Diseño de un Plan Estratégico para una empresa Distribuidora de Repuestos para Vehículos, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui. (Trabajo de Grado) Universidad de Oriente. Barcelona – Venezuela.

- Garrido, J. (2014). ¿Cuánto invierten las empresas locales en capacitación laboral? Lima, Perú: El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/invierten-empresas-locales-capacitacion-laboral-325817>
- Gonzales L. y Riveros S. (2015). Planeamiento Estratégico de la empresa Tai Loy. Universidad César Vallejo. Lima - Perú.
- Gómez, D. (2015). Cómo intensificar la distribución para llegar a más clientes. Bogotá, Colombia: Bien pensado. Recuperado de <https://bienpensado.com/como-intensificar-la-distribucion-para-llegar-a-mas-clientes/>
- Gómez, D. (2015). 45 ideas para sorprender y deleitar a un cliente. Bogotá, Colombia: Bien pensado. Recuperado de <https://bienpensado.com/45-ideas-para-sorprender-y-deleitar-a-un-cliente/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Perú: Producto Bruto Interno por Departamentos 2007 - 2016. INEI: Lima - Perú. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1439/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Perú; Indicadores de Empleo e Ingreso por departamento 2007 - 2017. INEI: Lima - Perú. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf
- Instituto Peruano de Economía (2017). Áncash: Avances en Educación. Diario de Chimbote: Chimbote - Perú. Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/ancash-avances-en-educacion/>
- Isaza, J. (2015). Ideas para crear Alianzas Estratégicas. Bogotá, Colombia: Bien pensado. Recuperado de <https://bienpensado.com/ideas-para-crear-alianzas-estrategicas/>
- Isaza, J. (2015). Diferencia entre extensión de marca y extensión de línea. Bogotá, Colombia: Bien pensado. Recuperado de <https://bienpensado.com/diferencia-entre-extension-de-marca-y-extension-de-linea/>
- Isaza, J. (2016). Qué es Integración Vertical e Integración Horizontal. Bogotá, Colombia: Bien pensado. Recuperado de <https://bienpensado.com/integracion-vertical-e-integracion-horizontal/>
- Jiménez, D. (2010). Benchmarking en pymes, 8 acciones para superar a tu competencia. Pymes y Calidad 2.0, El blog de Daniel Jiménez. Recuperado de <https://www.pymesycalidad20.com/benchmarking-en-pymes-8-acciones-para->

- superar-a-tu-competencia.html Joseph, C. (2017). Ejemplos de estrategias de penetración. Houston, EU.: La Voz de Houston. Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-estrategias-de-penetracin-5280.html>
- Kokemuller, N. (2017). Ejemplos de segmentación de mercado. Houston, EU.: La Voz de Houston. Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-segmentacin-de-mercado-5520.html>
- Laban, L. y Montoya, G. (2017). Plan Estratégico para incrementar las ventas de la empresa Mi Angel. Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Lamb, C. y Hair, J. (2016). Tipos de estrategias de mercado. Escuela Europea de Management. Recuperado de <http://www.escuelamanagement.eu/estrategia-internacional/tipos-de-estrategias-de-mercado>
- López, N. (2017). Plan Estratégico de marketing para incrementar las ventas en la empresa ANSHELITUS 2016. Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Martín, J. (2017). ¿Cómo hacer un Mapa Estratégico? Cerem International Business School. Recuperado de <https://www.cerem.pe/blog/como-hacer-un-mapa-estrategico>
- Mayol, G. (2016). ¿Cuánto cuesta un plan de marketing? Quora. Recuperado de <https://es.quora.com/Cu%C3%A1nto-cuesta-un-plan-de-marketing>
- Ministerio de Educación - Unidad de Estadística (2016). Ancash: ¿Cómo vamos en educación? Estadística de la Calidad Educativa: Lima - Perú. Recuperado de: http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=73611e52-9c28-411f-8d16-bd883ff39004&groupId=10156
- Molina, G. (2017). Estrategias postventa: clave para fidelizar al cliente. Gestionar Fácil. Recuperado de <https://www.gestionar-facil.com/estrategias-postventa/>
- Morales, R. (2004). Administración de Operaciones. Recuperado de <http://rmorales.mayo.uson.mx/pronosticos.pdf>
- Navarro, L. (2014). ¿Qué incentivos ofrecer para captar nuevos leads o clientes potenciales? Barcelona, España: Deusto Formación. Recuperado de <https://www.deustoformacion.com/blog/redes-sociales/que-incentivos-ofrecer-para-captar-nuevos-leads-clientes-potenciales>
- Olamendi, G. (2013). Plan de Marketing: La Llave del Éxito. New Business, El mundo empresarial/ Noticias. Recuperado de <http://www.elmundoempresarial.es/noticias/es/1303/5/768/PLAN-DE-MARKETING-LA-LLAVE-DEL-EXITO.htm>

- Pacheco, J. (2017). Reducción de los costos de operación: 10 consejos prácticos. Heflo. Recuperado de <https://www.heflo.com/es/blog/gestion-costos/reduccion-costos-operacion/>
- Palacios, R. (2016). Diseño de un Plan Estratégico para incrementar las ventas del Restaurante Flavor Marino E.I.R.L., Nuevo Chimbote, 2016. Universidad César Vallejo. Nuevo Chimbote - Perú.
- Parada, P. (2015). 8 estrategias según Kotler para hacer crecer tu empresa. IEBS Business School. Recuperado de <http://www.pascualparada.com/8-estrategias-segun-kotler-para-hacer-crecer-tu-empresa/>
- Parodi, C. (2017). Economía para todos - Economía peruana 2017: Una síntesis. Lima - Perú: Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2017/12/economia-peruana-2017-una-sintesis.html/>
- Perú Retail - La Web del Retail y los Canales Comerciales (2016). Venta de útiles crecería 7% en campaña escolar en Perú. Lima - Perú. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/venta-utiles-creceria-campana-escolar-peru/>
- Polo, R. (2014). Diseño del Plan Estratégico 2013 - 2016 para la Constructora Rodríguez (Tesis de Maestría). Universidad de las Fuerzas Armadas. Sangolquí, Ecuador.
- Ponce, J. (2016). Servicio post venta y fidelización de clientes. Marketing y Servicios. Recuperado de <http://marketingyservicios.com/servicio-post-venta-fidelizacion-clientes/>
- Ramírez, D. (2013). Importancia de la motivación laboral. Master Executive en Administración y Dirección de empresas. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/importancia-de-la-motivacion-laboral/>
- Reyna, L. (2014). Plan Estratégico Librería Bazar - “El Rayo”. Prezi. Recuperado de <https://prezi.com/wsi4tqtoxz6d/plan-estrategico-libreria-bazar-el-rayo/>
- Riquelme, M. (2015). Estrategia de desarrollo de mercado. Web y Empresas. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/estrategia-de-desarrollo-de-mercado/>
- Riquelme, M. (2016). Estrategia de penetración de mercado. Web y Empresas. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/estrategia-de-penetracion-de-mercado/>

- Romero, A. (2015). Diseñar un Plan Estratégico que permita aumentar el nivel de ventas en la Panadería Municipal El Sureñito S.A. Universidad César Vallejo. Nuevo Chimbote - Perú.
- Romero, D. (2017). Plan de marketing: qué es y cómo hacer uno. Inboundcycle, Blog de Inbound Marketing. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>
- RSD Noticias (2017). Red de Salud Sur lanza campaña para prevenir la compra de útiles escolares tóxicos. Chimbote, Perú: RSD Noticias. Recuperado de <https://radiorsd.pe/noticias/red-de-salud-sur-lanza-campana-para-prevenir-la-compra-de-utiles-escolares-toxicos>
- Ruiz, S. y Pastor, E. (2016). Cómo construir un Mapa Estratégico. Planeamiento Estratégico Diario. Recuperado de <http://planeamientoestrategicosirep.blogspot.com/2016/11/como-construir-un-mapa-estrategico.html>
- Saiz, L. (2014). Diez errores que hacen perder clientes y soluciones para retenerlos. Madrid, España: Expresión.com. Recuperado de <http://www.expansion.com/2014/10/27/pymes/1414424952.html>
- Soriano, J. (2015). Aplicación Estratégica de Marketing para Incrementar las Ventas de los Productos Alimenticios UPAO (Tesis para Grado de Doctor). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo - Perú.
- Tejeda, A. (2013). La Motivación laboral, Master Executive en Administración y Dirección de empresas. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/28/la-motivacion-laboral/>
- Thompson, I. (2006). Estrategias de Mercado. Promonegocios.net. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>
- Villafaña, R. (201). Estrategias de desarrollo de productos. Crecimiento Empresarial Estratégico, Google Sites. Recuperado de <https://sites.google.com/site/competenciaestrategia/estrategias-de-crecimiento---ansoff/estrategias-de-desarrollo-de-productos>

8. ANEXOS

Anexo 1. Breve Descripción de la Distribuidora La Cultura

La Distribuidora La Cultura, es una empresa que brinda el servicio de venta de útiles escolares y de oficina a la localidad, con 30 años en el mercado Chimbotano, ofreciendo la mayor variedad de productos y los mejores precios en el sector. Contando con una amplia variedad de productos durante todo el año como: útiles en general, accesorios y suministros de cómputo, línea artística, manualidades, entre otros. Entre sus principales competidores tenemos: Tai Loy, Multicopias que también se dedican a la venta de útiles escolares, al por mayor y menor. Así como también hay algunas otras librerías que también venden al por mayor y menor. Situación que afecta a la empresa, debido a la competitividad y variación de precios en sus productos, afectando las ventas e incremento de clientes.

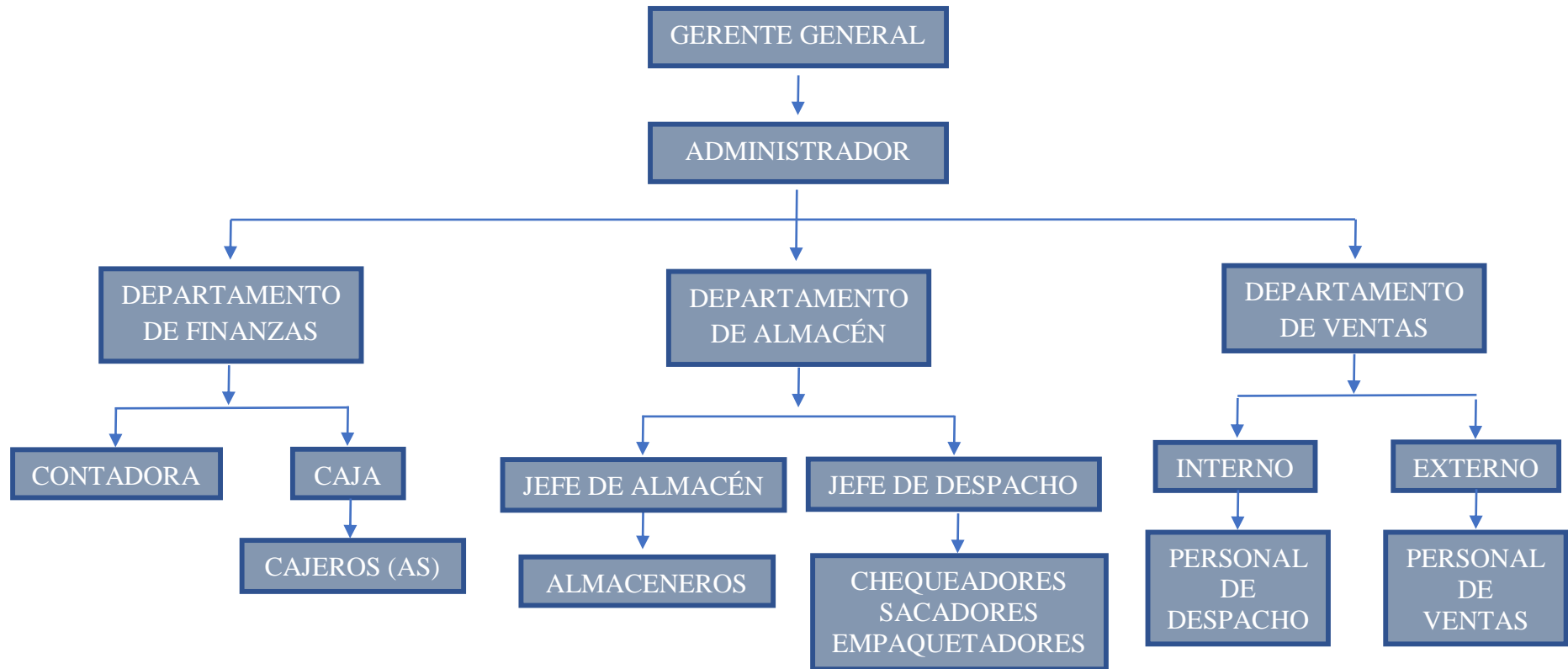
Logo



Giro del negocio

Su principal rubro es la comercialización y distribución de útiles escolares al por mayor y menor como: Material Escolar (colores, crayolas, etc.), Material de Escritorio (clips, grapas, etc.), Material Didáctico (juegos educativos, masitas moldeables, etc.), Papelería (papeles, cartulinas, etc.) y Tecnología (USB, calculadoras, etc.).

Anexo 1.1. Estructura Organizativa



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Ficha de recolección de datos de las ventas 2012 - 2017

ENERO FEBRERO MARZO ABRIL MAYO JUNIO JULIO AGOSTO SETIEMBRE OCTUBRE NOVIEMBRE DICIEMBRE

2012

2013

2014

2015

2016

2017

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Métodos para el análisis de datos

OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICA	RESULTADOS
Evaluar el direccionamiento estratégico de la empresa Distribuidora “La Cultura”	Cuestionario	Validar la misión y visión de la empresa
Realizar una auditoría externa, identificando las amenazas y oportunidades de la empresa Distribuidora “La Cultura”	Cuestionario	Matriz EFE
Realizar una auditoría interna, identificando las fortalezas y debilidades de la empresa Distribuidora “La Cultura”	Observación	Satisfacción del cliente
Formular las estrategias que contribuyan al incremento de las ventas de la empresa Distribuidora “La Cultura”.	Observación	Objetivos y Estrategias a largo plazo
Aplicar un cuadro de mando integral de la empresa Distribuidora “La Cultura”	Cuestionario	Medir la evolución de cada perspectiva de acuerdo a cada objetivo estratégico
Evaluar el nivel de ventas de la empresa Distribuidora “La Cultura”	Observación	Niveles de Ventas
	Base de datos de la empresa	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Cuestionario para validar la Misión

CUESTIONARIO PARA VALIDAR DE LA MISIÓN

MISION DE LA EMPRESA: Fortalecer la confianza y prestigio de nuestros clientes, marcando la diferencia en exclusividad y calidad, para llegar a ser reconocida por toda la sociedad, llevando a la empresa al éxito empresarial. Asimismo, nuestro compromiso es brindar una excelente atención con amabilidad y respeto, lo que nos motiva a desarrollar oportunidades que nos favorezcan como empresa.

Califique cada factor marcando con una "X" según su criterio personal, respecto a la definición de la Misión; califique tomando en cuenta las siguientes escalas de valor:

Deficiente = 1, Regular = 2, Bien = 3 y Excelente = 4

PREGUNTAS	1	2	3	4
La Misión define quiénes somos o lo que brindamos				
Su contenido es entendible por aquellos que la lean				
Define nuestras cultura y valores como empresa				
La Misión es clara y concisa en su contenido				
Refleja nuestro potencial y sirve de base para evaluarnos				
Logra que el personal se identifique con la empresa				
Permite diferenciar a la organización de todas las demás				
SUBTOTAL				
TOTAL				

Como se consideraron 10 personas cada rango se multiplica por 10 del rango original

DECISION	RANGO	TOTAL
Reformular	70 - 130	
Mejorar	140 - 210	
Mantener	220 - 280	

Fuente: Direccionamiento Estratégico

Autor: Chávez, H. (2017)

Decisión para Evaluar la Misión

REDACCIÓN DE LA MISIÓN EN EVALUACIÓN			
CRITERIOS	Peso	Calificación	Ponderado
1. La Misión define quiénes somos o lo que brindamos			
2. Su contenido es entendible por aquellos que la lean			
3. Define nuestras cultura y valores como empresa			
4. La Misión es clara y concisa en su contenido			
5. Refleja nuestro potencial y sirve de base para evaluarnos			
6. Logra que el personal se identifique con la empresa			
7. Permite diferenciar a la organización de todas las demás			
TOTAL	1.00		

Fuente: Direccionamiento Estratégico

Autor: Chávez H. (2017)

Anexo 4.1. Resultado de los encuestados para validar la Misión:

Deficiente = 1, Regular = 2, Bien = 3, Excelente = 4

CRITERIOS (P1)	1	2	3	4
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa				x
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios		x		
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo			x	
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa				x
5. La Visión es simple, clara y se comprende			x	
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa		x		
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible	x			
SUBTOTAL	1	2	2	2
TOTAL			19	

CRITERIOS (P2)	1	2	3	4
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa		x		
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios			x	
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo			x	
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa		x		
5. La Visión es simple, clara y se comprende				x
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa			x	
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible			x	
SUBTOTAL	0	2	4	1
TOTAL			20	

CRITERIOS (P4)	1	2	3	4
CRITERIOS (P3)	1	2	3	4
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa		x		
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios			x	x
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo				x x
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa			x x	
5. La Visión es simple, clara y se comprende				x x
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa			x x	
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible			x	x
SUBTOTAL	0	1	4	x 2
TOTAL		0	122	3 3
TOTAL				23

CRITERIOS (P5)	1	2	3	4
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa			x	
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios				x
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo			x	
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa				x
5. La Visión es simple, clara y se comprende			x	
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa			x	
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible				x
SUBTOTAL	0	0	4	3
TOTAL			24	

CRITERIOS (P6)	1	2	3	4
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa			x	
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios		x		
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo				x
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa			x	
5. La Visión es simple, clara y se comprende			x	
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa		x		
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible				x
SUBTOTAL	0	2	3	2
TOTAL			21	

CRITERIOS (P7)	1	2	3	4
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa			x	
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios			x	
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo				x
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa				x
5. La Visión es simple, clara y se comprende			x	
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa				x
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible				x
SUBTOTAL	0	0	3	4
TOTAL			25	

CRITERIOS (P8)	1	2	3	4
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa		x		
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios			x	
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo				x
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa		x		
5. La Visión es simple, clara y se comprende				x
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa				x
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible			x	
SUBTOTAL	0	2	2	3
TOTAL			22	

CRITERIOS (P9)	1	2	3	4
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa			x	
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios			x	
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo				x
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa				x
5. La Visión es simple, clara y se comprende			x	
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa				x
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible				x
SUBTOTAL	0	0	3	4
TOTAL			25	

CRITERIOS (P10)	1	2	3	4
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa			x	
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios				x
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo				x
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa		x		
5. La Visión es simple, clara y se comprende			x	
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa			x	
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible				x
SUBTOTAL	0	1	3	3
TOTAL			23	

Nota:

Se adjunta el resultado de las encuestas realizadas a las diez personas, por las cuales para calcular el total se hizo de la sumatoria de la multiplicación de cada calificación (Deficiente, Regular, Bien y Excelente) con el subtotal obtenido.

Por ejemplo: P1: $[1(1) + 2(2) + 3(2) + 4(2)] = 19$

Por lo tanto, para obtener el total global para tomar la decisión de elección de la visión se obtuvo de la sumatoria de todos los totales obtenidos.

DECISIÓN	RANGO	TOTAL
Reformular	70 – 130	
Mejorar	140 – 210	
Mantener	220 – 280	224

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4.2. Resultados de las 10 personas encuestadas

	P1		P2		P3		P4		P5	
	BIEN	EXCELENTE	BIEN	EXCELENTE	BIEN	EXCELENTE	BIEN	EXCELENTE	BIEN	EXCELENTE
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa		x				x			x	
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios			x		x		x			x
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo	x		x		x			x	x	
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa		x				x	x			x
5. La Visión es simple, clara y se comprende	x			x				x	x	
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa			x			x	x		x	
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible			x		x		x			x

Fuente: Elaboración propia

	P6		P7		P8		P9		P10		TOTAL	
	BIEN	EXCELENTE	BIEN	EXCELENTE	BIEN	EXCELENTE	BIEN	EXCELENTE	BIEN	EXCELENTE	BIEN	EXCELENTE
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa	x		x				x		x		5	2
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios			x		x		x			x	6	2
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo		x		x		x		x		x	4	6
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa	x			x				x			2	5
5. La Visión es simple, clara y se comprende	x		x			x	x		x		6	3
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa				x		x		x	x		4	4
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible		x		x	x			x		x	4	5

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4.3. Tabulación para determinar el peso de cada factor (Misión)

Escala de 1 al 10

FACTOR O CRITERIO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	PROMEDIO	PESO
1. La Misión define quiénes somos o lo que brindamos	2	1	2	2	2	3	6	2	2	3	2.50	0.10
2. Su contenido es entendible por aquellos que la lean	3	6	5	4	5	5	2	5	3	2	4.00	0.17
3. Define nuestra cultura y valores como empresa	4	3	1	5	1	2	3	1	4	5	2.90	0.12
4. La Misión es clara y concisa en su contenido	4	2	2	5	2	1	5	2	4	6	3.30	0.14
5. Refleja nuestro potencial y sirve de base para evaluarnos	2	4	5	6	5	6	3	5	2	4	4.20	0.18
6. Logra que el personal se identifique con la empresa	3	5	4	3	4	3	6	4	3	3	3.80	0.16
7. Permite diferenciar a la organización de todas las demás	5	3	3	2	3	4	2	3	5	3	3.30	0.14
TOTAL											24	1.00

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4.4. Tabulación para determinar la calificación de cada factor (Misión)

Rango del 1 al 4 (1 es la mínima y 4 es la máxima calificación)

FACTOR O CRITERIO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	PROMEDIO
1. La Misión define quiénes somos o lo que brindamos	4	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2.60
2. Su contenido es entendible por aquellos que la lean	3	2	3	3	4	4	4	2	4	3	3.20
3. Define nuestra cultura y valores como empresa	3	2	4	2	1	1	3	4	2	3	2.50
4. La Misión es clara y concisa en su contenido	4	3	4	1	2	2	4	4	2	2	2.80
5. Refleja nuestro potencial y sirve de base para evaluarnos	2	3	2	2	3	3	2	2	3	4	2.60
6. Logra que el personal se identifique con la empresa	3	1	3	4	2	4	3	3	4	2	2.90
7. Permite diferenciar a la organización de todas las demás	3	4	2	4	3	3	2	2	3	3	2.90

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Cuestionario para validar la Visión

CUESTIONARIO PARA VALIDAR DE LA VISIÓN

VISION DE LA EMPRESA: Ser una de las mejores empresas líderes y competentes en el rubro de papelería y librería como distribuidora, promoviendo la mejora continua y la adaptación al cambio en el futuro, tanto en la calidad y precio de sus productos.

Califique cada factor marcando con una "X" según su criterio personal, respecto a la definición de la Visión; califique tomando en cuenta las siguientes escalas de valor:

Deficiente = 1, Regular = 2, Bien = 3 y Excelente = 4

FACTOR	1	2	3	4
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa				
Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios				
2. La Visión se muestra medible a través del tiempo				
3. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa				
4. La Visión es simple, clara y se comprende				
5. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa				
6. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible				
SUBTOTAL				
TOTAL				

Como se consideraron 10 personas cada rango se multiplica por 10 del rango original

DECISION	RANGO	TOTAL
Reformular	70 - 130	
Mejorar	140 - 210	
Mantener	220 - 280	

Fuente: Direccionamiento Estratégico

Autor: Chávez, H. (2017)

Decisión para Evaluar la Visión

REDACCIÓN DE LA VISIÓN EN EVALUACIÓN

CRITERIOS	Peso	Calificación	Ponderado
1. La Misión define quiénes somos o lo que brindamos			
2. Su contenido es entendible por aquellos que la lean			
3. Define nuestras cultura y valores como empresa			
4. La Misión es clara y concisa en su contenido			
5. Refleja nuestro potencial y sirve de base para evaluarnos			
6. Logra que el personal se identifique con la empresa			
7. Permite diferenciar a la organización de todas las demás			
TOTAL	1.00		

Fuente: Direccionamiento Estratégico

Autor: Chávez, H. (2017)

Anexo 5.1. Resultado de los encuestados para validar la Visión:

Deficiente = 1, Regular = 2, Bien = 3, Excelente = 4

CRITERIOS (P1)	1	2	3	4
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa				x
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios			x	
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo			x	
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa				x
5. La Visión es simple, clara y se comprende			x	
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa		x		
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible		x		
SUBTOTAL	0	2	3	2
TOTAL			21	

CRITERIOS (P2)	1	2	3	4
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa				x
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios			x	
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo			x	
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa		x		
5. La Visión es simple, clara y se comprende			x	
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa				x
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible			x	
SUBTOTAL	0	1	4	2
TOTAL			22	

CRITERIOS (P4)	1	2	3	4	
CRITERIOS (P3)	1	2	3	4	
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa			x		
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios		x		x	
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo			x	x	
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa			x	x	
5. La Visión es simple, clara y se comprende		x	x		
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa			x	x	
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible	0	1	3	3	
SUBTOTAL		0	323	4	0
TOTAL				18	

CRITERIOS (P5)	1	2	3	4
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa		x		
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios			x	
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo		x		x
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa				
5. La Visión es simple, clara y se comprende				x
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa			x	
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible			x	
SUBTOTAL	0	2	3	2
TOTAL			21	

CRITERIOS (P6)	1	2	3	4
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa			x	
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios				x
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo			x	
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa		x		
5. La Visión es simple, clara y se comprende			x	
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa			x	
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible				x
SUBTOTAL	0	1	4	2
TOTAL			22	

CRITERIOS (P7)	1	2	3	4
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa			x	
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios			x	
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo				x
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa				x
5. La Visión es simple, clara y se comprende			x	
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa				x
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible				x
SUBTOTAL	0	0	3	4
TOTAL			25	

CRITERIOS (P8)	1	2	3	4
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa			x	
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios				x
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo			x	
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa		x		
5. La Visión es simple, clara y se comprende			x	
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa			x	
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible				x
SUBTOTAL	0	1	4	2
TOTAL			22	

CRITERIOS (P9)	1	2	3	4
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa			x	
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios				x
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo				x
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa			x	
5. La Visión es simple, clara y se comprende			x	
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa			x	
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible				x
SUBTOTAL	0	0	4	3
TOTAL			24	

CRITERIOS (P10)	1	2	3	4
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa			x	
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios				x
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo		x		
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa			x	
5. La Visión es simple, clara y se comprende			x	
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa			x	
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible				x
SUBTOTAL	0	1	4	2
TOTAL			22	

Nota:

Se adjunta el resultado de las encuestas realizadas a las diez personas, por las cuales para calcular el total se hizo de la sumatoria de la multiplicación de cada calificación (Deficiente, Regular, Bien y Excelente) con el subtotal obtenido.

Por ejemplo: P1: $[1(0) + 2(2) + 3(3) + 4(2)] = 21$

Por lo tanto, para obtener el total global para tomar la decisión de elección de la visión se obtuvo de la sumatoria de todos los totales obtenidos.

DECISIÓN	RANGO	TOTAL
Reformular	70 – 130	
Mejorar	140 – 210	
Mantener	220 – 280	220

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5.2. Resultados de las 10 personas encuestadas

	P1		P2		P3		P4		P5	
	BIEN	EXCELENTE	BIEN	EXCELENTE	BIEN	EXCELENTE	BIEN	EXCELENTE	BIEN	EXCELENTE
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa		x		x			x			
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios	x		x		x			x	x	
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo	x		x		x		x			x
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa		x						x		
5. La Visión es simple, clara y se comprende	x		x							x
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa				x	x		x		x	
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible			x		x			x	x	

Fuente: Elaboración propia

	P6		P7		P8		P9		P10		TOTAL	
	BIEN	EXCELENTE	BIEN	EXCELENTE	BIEN	EXCELENTE	BIEN	EXCELENTE	BIEN	EXCELENTE	BIEN	EXCELENTE
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa	x		x		x		x		x		8	4
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios		x	x		x			x		x	5	7
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo	x			x	x			x			5	6
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa				x			x		x		5	5
5. La Visión es simple, clara y se comprende	x		x			x	x		x		7	5
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa	x			x		x	x		x		6	6
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible		x		x	x			x		x	4	8

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5.3. Tabulación para determinar el peso de cada factor (Visión)

Escala de 1 al 10

FACTOR O CRITERIO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	PROMEDIO	PESO
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa	3	4	2	3	5	2	1	3	6	2	3.10	0.12
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios	2	6	4	2	3	3	5	5	2	5	3.70	0.15
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo	5	3	5	5	2	4	3	2	3	1	3.30	0.13
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa	5	7	5	4	3	4	2	1	5	2	3.80	0.15
5. La Visión es simple, clara y se comprende	4	2	6	5	6	2	4	6	3	5	4.30	0.17
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa	3	3	3	3	4	3	5	3	5	4	3.60	0.14
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible	3	5	2	2	2	5	3	4	2	3	3.10	0.12
TOTAL											24.90	1.00

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5.4. Tabulación para determinar la calificación de cada factor (Visión)

Rango del 1 al 4 (1 es la mínima y 4 es la máxima calificación)

FACTOR O CRITERIO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	PROMEDIO
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2.50
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	2.80
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo	3	4	2	1	3	1	2	3	3	2	2.40
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa	4	3	1	2	4	2	3	4	4	3	3.00
5. La Visión es simple, clara y se comprende	2	2	2	1	3	3	2	2	2	3	2.20
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa	3	3	4	3	3	4	3	3	3	1	3.00
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible	2	3	4	3	2	3	3	2	3	4	2.90

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Evaluación y selección de Valores Corporativos

Selección de los Valores Corporativos

MUESTRA DE TRABAJADORES	¿?		¿?		¿?					
	Valor 1	Valor 2	Valor 3	Valor n
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: *Direccionamiento Estratégico*

Autor: *Chávez, H. (2017)*

Anexo 7. Cuestionario para Medir la Satisfacción del Cliente

El presente cuestionario ha sido elaborado para medir el nivel de satisfacción del cliente de la Distribuidora “La Cultura”, a fin de ejecutar acciones de mejoramiento.

Sexo: M F Edad: _____

INDICACIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas y luego marque con una “X” la alternativa que mejor refleje su opinión en cada una de las siguientes preguntas (Escala de valor: Excelente = 5, Bueno = 4, Regular = 3, Malo = 2 y Pésimo = 1)

1. **¿La atención brindada por el personal de la Distribuidora La Cultura ha sido?**
a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo e) Pésimo
2. **¿Cómo supo de la existencia de la Distribuidora La Cultura?**
Por recomendación de un amigo o familiar ()
Por su ubicación ()
Publicidad ()
Redes sociales ()
3. **Sus expectativas del servicio ofrecido fueron de manera**
Excelente () Malo ()
Buena () Pésimo ()
Regular ()
4. **La calidad de los productos que ofrece la Distribuidora La Cultura, son:**
a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo e) Pésimo
5. **¿Las condiciones de orden, limpieza e iluminación de la Distribuidora La Cultura, es?**
a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo e) Pésimo
6. **¿Alguna vez a recomendado a la Distribuidora La Cultura?**
He recomendado varias veces ()
He recomendado una o dos veces ()
No, nunca recomendé ()
7. **¿Con que frecuencia compra en la Distribuidora La Cultura?**
Diario () Una vez a la semana ()
Una vez cada quince días () Una vez al mes ()
Siempre ()
8. **¿Que le parece los precios a comparación de la competencia?**
a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo e) Pésimo

- 9. ¿Cuánto gasta usualmente cuando compra en La Cultura?**
- | | | | |
|------------------|-----|-------------------|-----|
| Menos de 30 (S/) | () | De 30 a 50 (S/) | () |
| De 50 a 100 (S/) | () | De 100 a 200 (S/) | () |
| Mas de 200 (S/) | () | | |
- 10. ¿Cuál es la Distribuidora o Librería donde ha comprado últimamente?**
- | | | | |
|--------------------------|-----|------------------------|-----|
| Distribuidora La Cultura | () | Multicopias Servís | () |
| Tai Loy | () | OFISCHOOL | () |
| Distribuidora Escorpio | () | Distribuidora Integral | () |
| Otros | () | | |
- 11. ¿Volverá nuevamente a comprar en la Distribuidora La Cultura?**
- | | | | |
|------------------|-----|---------------|-----|
| Posiblemente si | () | Seguro que si | () |
| Probablemente no | () | Seguro que no | () |
| No sabe | () | | |
- 12. ¿Cuáles es el motivo, por el cual usted compra en la Distribuidora La Cultura?**
- | | | | |
|------------------------------|-----|-----------------|-----|
| Por su ubicación | () | Por sus precios | () |
| Por su calidad | () | Por su atención | () |
| Por su variedad de productos | () | | |
- 13. ¿Qué sugeriría usted, en que tiene que mejorar la Distribuidora La Cultura?**
- | | |
|--------------------------------|-----|
| Mejorar su infraestructura | () |
| Mayor publicidad y promociones | () |
| Más rapidez en la entrega | () |
| Más variedad en sus productos | () |
- 14. ¿Cuál fue la necesidad por la visitó La Cultura?**
- | | |
|---|-----|
| Material Escolar (colores, crayolas, etc.) | () |
| Material de Escritorio (clips, grapas, etc.) | () |
| Material Didáctico (juegos, plastilina, etc.) | () |
| Papelería (cartulinas, papel bond, etc.) | () |
- 15. ¿Recomendaría el servicio ofrecido por la Distribuidora La Cultura?**
- | | | | |
|---------------------|-----|--------------------|-----|
| Por supuesto que si | () | Probablemente si | () |
| Probablemente no | () | Por cierto, que no | () |
| No sé | () | | |
- 16. ¿Cómo fue tu experiencia al visitar la Distribuidora La Cultura?**
- | | | | |
|--------------------------------|-----|-------------------------------|-----|
| Mucho mejor de lo que esperaba | () | Algo mejor de lo que esperaba | () |
| Tal como lo esperaba | () | Algo peor de lo que esperaba | () |
| Mucho peor de lo que esperaba | () | | |

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

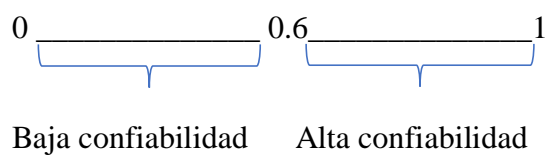
Anexo 7.1. Confiabilidad y Validez del Cuestionario conforme al Alfa de Cronbach (SPSS)

Muestra piloto: 50

Procedimiento de Aplicación: Voluntario

CONFIABILIDAD DEL TEST

Considerando que la confiabilidad aceptable oscila entre 0.6 y 1:



De acuerdo a la muestra que se consideró que fueron 50 clientes, se obtuvo como resultado el siguiente:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,760	16

Por lo tanto, se considera que el cuestionario que sirvió como instrumento tiene confiabilidad aceptable.

VALIDEZ POR CADA ITEM

En el caso de la validez por cada ítem los resultados fueron:

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿La atención brindada por el personal de la Distribuidora La Cultura ha sido?	38,38	41,791	,614	,723
¿Cómo supo de la existencia de la Distribuidora La Cultura?	37,38	48,730	,269	,755
Sus expectativas del servicio ofrecido fueron de manera	38,30	46,337	,559	,740
La calidad de los productos que ofrece la Distribuidora La Cultura, son	38,56	48,374	,478	,750
¿Las condiciones de orden, limpieza e iluminación de la Distribuidora La Cultura, es?	38,20	46,245	,478	,742
¿Alguna vez a recomendado a la Distribuidora La Cultura?	38,24	45,002	,601	,734
¿Con que frecuencia compra en la Distribuidora La Cultura?	37,70	44,990	,409	,743
¿Qué le parece los precios a comparación de la competencia?	38,22	46,706	,335	,750
¿Cuánto gasta usualmente cuando compra en La Cultura?	37,38	42,526	,404	,744
¿Cuál es la Distribuidora o Librería donde ha comprado últimamente?	37,74	39,584	,346	,767
¿Volverá nuevamente a comprar en la Distribuidora La Cultura?	38,42	48,044	,195	,760
¿Cuáles es el motivo, por el cual usted compra en la Distribuidora La Cultura?	37,04	41,141	,385	,750
¿Qué sugeriría usted, en que tiene que mejorar la Distribuidora La Cultura?	38,62	47,220	,414	,747
¿Cuál fue la necesidad por la visitó La Cultura?	37,98	50,061	,005	,777
¿Recomendaría el servicio ofrecido por la Distribuidora La Cultura?	38,64	45,133	,592	,734
¿Cómo fue tu experiencia al visitar la Distribuidora La Cultura?	37,90	47,112	,331	,751

Anexo 7.2. Constancia de Validación de Instrumento

Validación 01:

CONSTANCIA DE VALIDACION


Quien suscribe, Santos Confesor Gabriel Blas, con documento de
Identidad N° 32778022, de profesión Ingeniero Industrial
Con grado de Doctor en ingeniería industrial, ejerciendo actualmente como
Docente, en la Universidad San Pedro

Por medio de la presente hago constar, que he revisado con fines de validación el instrumento para recolección de datos ubicado en el Anexo 7 "Cuestionario para el Nivel de Satisfacción del Cliente", a efectos de su aplicación en la **Empresa Distribuidora La Cultura**.

Luego de hacer las observaciones pertinentes puedo formular las siguientes apreciaciones:

CRITERIOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				✓
Amplitud de contenido				✓
Relación de los ítems				✓
Claridad y precisión				✓
Pertinencia				✓

Chimbote...28 de Agosto..... del 2018


Dr. SANTOS GABRIEL BLAS
ING. INDUSTRIAL
REG. ITRON CIP N°47862

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO:
CUESTIONARIO**

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple con cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

E = Excelente/ B = Bueno/ M = Mejorar/ X = Eliminar/ C = Cambiar

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertenencia. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

Nº	PREGUNTAS ÍTEM	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
		E	B	M	X	C	
1	¿La atención brindada por el personal de la Distribuidora La Cultura ha sido?	✓					
2	¿Cómo supo de la existencia de la Distribuidora La Cultura?	✓					
3	Sus expectativas del servicio ofrecido fueron de manera	✓					
4	La calidad de los productos que ofrece la Distribuidora La Cultura, son:	✓					
5	¿Las condiciones de orden, limpieza e iluminación de la Distribuidora La Cultura, es?	✓					
6	¿Alguna vez a recomendado a la Distribuidora La Cultura?	✓					
7	¿Con que frecuencia compra en la Distribuidora La Cultura?	✓					
8	¿Que le parece los precios a comparación de la competencia?	✓					
9	¿Cuánto gasta usualmente cuando compra en La Cultura?	✓					
10	¿Cuál es la Distribuidora o Librería donde ha comprado últimamente?	✓					
11	¿Volverá nuevamente a comprar en la Distribuidora La Cultura?	✓					
12	¿Cuáles es el motivo, por el cual usted compra en la Distribuidora La Cultura?	✓					
13	¿Qué sugeriría usted, en que tiene que mejorar la Distribuidora La Cultura?	✓					
14	¿Cuál fue la necesidad por la visitó La Cultura?	✓					
15	¿Recomendaría el servicio ofrecido por la Distribuidora La Cultura?	✓					
16	¿Cómo fue tu experiencia al visitar la Distribuidora La Cultura?	✓					

Evaluador por: *Dr Santos C. Gabriel Blas*

ch/28/Agosto/2018

Gabriel B

Dr. SANTOS GABRIEL BLAS
ING. INDUSTRIAL
REGISTRO CIP N° 47882

Validación 02:

CONSTANCIA DE VALIDACION


Quien suscribe, HUMBERTO ANGEL CHAVEZ MILLA, con documento de
Identidad N° 32793925, de profesión INGENIERO INDUSTRIAL
Con grado de MAESTRO EN ING. INDUSTRIAL, ejerciendo actualmente como
DOCENTE, en UNIVERSIDAD SAN PEDRO

Por medio de la presente hago constar, que he revisado con fines de validación el instrumento para recolección de datos ubicado en el Anexo 7 "Cuestionario para el Nivel de Satisfacción del Cliente", a efectos de su aplicación en la **Empresa Distribuidora La Cultura**.

Luego de hacer las observaciones pertinentes puedo formular las siguientes apreciaciones:

CRITERIOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido				X
Relación de los ítems			X	
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Chimbote, 28 de AGOSTO del 2018


Ing. CIP. CHAVEZ MILLA HUMBERTO ANGEL
ING. INDUSTRIAL
Reg. Colegio de Ingenieros N° 27135

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO:
CUESTIONARIO**

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple con cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

E = Excelente/ B = Bueno/ M = Mejorar/ X = Eliminar/ C = Cambiar

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertenencia. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

Nº	PREGUNTAS ÍTEM	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
		E	B	M	X	C	
1	¿La atención brindada por el personal de la Distribuidora La Cultura ha sido?	X					
2	¿Cómo supo de la existencia de la Distribuidora La Cultura?	X					
3	Sus expectativas del servicio ofrecido fueron de manera		X				
4	La calidad de los productos que ofrece la Distribuidora La Cultura, son:	X					
5	¿Las condiciones de orden, limpieza e iluminación de la Distribuidora La Cultura, es?	X					
6	¿Alguna vez a recomendado a la Distribuidora La Cultura?		X				
7	¿Con que frecuencia compra en la Distribuidora La Cultura?	X					
8	¿Que le parece los precios a comparación de la competencia?	X					
9	¿Cuánto gasta usualmente cuando compra en La Cultura?		X				
10	¿Cuál es la Distribuidora o Librería donde ha comprado últimamente?	X					
11	¿Volverá nuevamente a comprar en la Distribuidora La Cultura?		X				
12	¿Cuáles es el motivo, por el cual usted compra en la Distribuidora La Cultura?	X					
13	¿Qué sugeriría usted, en que tiene que mejorar la Distribuidora La Cultura?	X					
14	¿Cuál fue la necesidad por la visitó La Cultura?		X				
15	¿Recomendaría el servicio ofrecido por la Distribuidora La Cultura?	X					
16	¿Cómo fue tu experiencia al visitar la Distribuidora La Cultura?		X				

Evaluador por: *Ing. Humberto A. Chávez Milla.*

Ch/28/AGO/18.


 Ing. CIP. CHÁVEZ MILLA HUMBERTO ANGEL
 ING. INDUSTRIAL
 Reg. Colegio de Ingenieros Nº 27135

Validación 03:

CONSTANCIA DE VALIDACION

Quien suscribe, BARBARON BENITES, NELSON, con documento de
Identidad N° 08602678, de profesión ING. INDUSTRIAL
Con grado de MAESTRO EN ING. IND., ejerciendo actualmente como
DIRECTOR, en PROF. DE ESTUDIOS ING. INDUSTRIAL

Por medio de la presente hago constar, que he revisado con fines de validación el instrumento para recolección de datos ubicado en el Anexo 7 "Cuestionario para el Nivel de Satisfacción del Cliente", a efectos de su aplicación en la **Empresa Distribuidora La Cultura**.

Luego de hacer las observaciones pertinentes puedo formular las siguientes apreciaciones:

CRITERIOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				X
Amplitud de contenido				X
Relación de los ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

Chimbote.....de.....28 Agosto..... del 2018


UNIVERSIDAD SAN PEDRO
Ing. Nelson Barbrán Benites
CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO:
CUESTIONARIO**

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple con cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

E = Excelente/ B = Bueno/ M = Mejorar/ X = Eliminar/ C = Cambiar

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertenencia. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

N°	PREGUNTAS ÍTEM	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
		E	B	M	X	C	
1	¿La atención brindada por el personal de la Distribuidora La Cultura ha sido?	✓					
2	¿Cómo supo de la existencia de la Distribuidora La Cultura?	✓					
3	Sus expectativas del servicio ofrecido fueron de manera		✓				
4	La calidad de los productos que ofrece la Distribuidora La Cultura, son:	✓					
5	¿Las condiciones de orden, limpieza e iluminación de la Distribuidora La Cultura, es?	✓					
6	¿Alguna vez a recomendado a la Distribuidora La Cultura?	✓					
7	¿Con que frecuencia compra en la Distribuidora La Cultura?		✓				
8	¿Que le parece los precios a comparación de la competencia?	✓					
9	¿Cuánto gasta usualmente cuando compra en La Cultura?		✓				
10	¿Cuál es la Distribuidora o Librería donde ha comprado últimamente?		✓				
11	¿Volverá nuevamente a comprar en la Distribuidora La Cultura?	✓					
12	¿Cuáles es el motivo, por el cual usted compra en la Distribuidora La Cultura?	✓					
13	¿Qué sugeriría usted, en que tiene que mejorar la Distribuidora La Cultura?		✓				
14	¿Cuál fue la necesidad por la visitó La Cultura?		✓				
15	¿Recomendaría el servicio ofrecido por la Distribuidora La Cultura?	✓					
16	¿Cómo fue tu experiencia al visitar la Distribuidora La Cultura?	✓					

Evaluador por:

28.08.2018


 UNIVERSIDAD SAN PEDRO
 CHIMBOTE
 Ing. Nelson Barbarán Benites
 DIRECTOR
 Escuela Profesional Ingeniería Industrial

Anexo 8. Matriz de Perfil de Análisis Externos (PAE)

CALIFICACIÓN	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
FUERZAS EXTERNAS									
FACTORES ECONÓMICOS									
Crecimiento del mercado.		x					x		
Número de competidores de similar tamaño.	x						x		
Barreras de entrada.	x						x		
Publicidad ante los competidores.				x			x		
Incremento de los créditos a las PYMES				x				x	
Posicionamiento en el mercado.					x			x	
Inestabilidad en los precios por parte de los proveedores.		x						x	
Calidad del producto o servicio ante los competidores.					x			x	
FACTORES POLÍTICOS									
Número y tamaño de nuevos competidores entrantes.		x						x	
Canales de comunicación disponibles.				x				x	
Diferenciación y lealtad de marca.		x						x	
Facilidades para tener estabilidad en el mercado.					x		x		
Demanda insatisfecha.					x		x		
FACTORES SOCIO DEMOGRÁFICOS									
Crecimiento de la poblacional escolar.					x			x	
Ubicación geográfica favorable.				x			x		
Impacto social de los medios de comunicación.				x				x	
FACTORES TECNOLÓGICOS									
Tecnologías de información.					x			x	
Costos de acceso a nueva tecnología.					x		x		
Adquisición de nuevas tecnologías.				x				x	
Resistencia a cambios tecnológicos.					x			x	
FACTORES ECOLÓGICOS									
Crecimiento dinámico del mercado.					x			x	
Cercanía de la competencia.	x							x	
Competencia de precios.		x						x	
Calidad entre el producto y el sustituto.					x			x	
Competencia debido al aumento de este tipo de negocios.	x						x		
Infraestructura más adecuada de algunos competidores.		x						x	
	4	4	0	6	12	0	9	17	0

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8.1.

A continuación, se presentan una serie de factores considerados como oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa Distribuidora La Cultura, coloque a su criterio un peso para cada factor del 1(menos importante) al 10 (muy importante) a cada uno de estos factores.

Amenazas

- ¿Cómo calificaría el número de competidores de similar tamaño? ()
- ¿Cómo calificaría las barreras de entradas? ()
- ¿Cómo calificaría la inestabilidad en los precios por parte de los proveedores? ()
- ¿Cómo calificaría la diferenciación y lealtad de marcas? ()
- ¿Cómo calificaría la cercanía de la competencia? ()
- ¿Cómo calificaría la competencia de precios? ()
- ¿Cómo calificaría la competencia debido al aumento de este tipo de negocio? ()
- ¿Cómo calificaría la infraestructura más adecuada de algunos competidores? ()

Oportunidades

- ¿Cómo calificaría la publicidad ante los competidores? ()
- ¿Cómo calificaría la calidad del producto o servicio ante los competidores? ()
- ¿Cómo calificaría el crecimiento de la población escolar? ()
- ¿Cómo calificaría los canales de comunicación disponibles? ()
- ¿Cómo calificaría la demanda insatisfecha? ()
- ¿Cómo calificaría la ubicación geográfica favorable? ()
- ¿Cómo calificaría el impacto social de los medios de comunicación? ()
- ¿Cómo calificaría la adquisición de nuevas tecnologías? ()

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8.2.

A continuación, se presentan una serie de factores considerados como oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa Distribuidora La Cultura, colóque a su criterio una calificación para cada factor del 1(mínima calificación) al 4 (máxima calificación) a cada uno de estos factores.

Amenazas

- ¿Cómo calificaría el número de competidores de similar tamaño? ()
- ¿Cómo calificaría las barreras de entrada? ()
- ¿Cómo calificaría la inestabilidad en los precios por parte de los proveedores? ()
- ¿Cómo calificaría la diferenciación y lealtad de marcas? ()
- ¿Cómo calificaría la cercanía de la competencia? ()
- ¿Cómo calificaría la competencia de precios? ()
- ¿Cómo calificaría la competencia debido al aumento de este tipo de negocio? ()
- ¿Cómo calificaría la infraestructura más adecuada de algunos competidores? ()

Oportunidades

- ¿Cómo calificaría la publicidad ante los competidores? ()
- ¿Cómo calificaría la calidad del producto o servicio ante los competidores? ()
- ¿Cómo calificaría el crecimiento de la población escolar? ()
- ¿Cómo calificaría los canales de comunicación disponibles? ()
- ¿Cómo calificaría la demanda insatisfecha? ()
- ¿Cómo calificaría la ubicación geográfica favorable? ()
- ¿Cómo calificaría el impacto social de los medios de comunicación? ()
- ¿Cómo calificaría la adquisición de nuevas tecnologías? ()

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9. Matriz de Perfil de Análisis Internos (PAI)

CALIFICACIÓN FUERZAS INTERNAS	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Imagen corporativa.				x				x	
Estructura organizacional definida.				x			x		
Falta de un Plan Estratégico que le permita llegar más al mercado.	x							x	
Evaluación y pronóstico del medio.		x					x		
Capacidad para cumplir obligaciones a largo plazo.					x			x	
Personal con conocimientos en las actividades de la empresa.			x					x	
Buenas relaciones con los proveedores.				x			x		
Administración y supervisión del personal.			x				x		
Recursos inadecuados para una buena atención.		x						x	
Infraestructura adecuada a las necesidades del cliente.						x		x	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Habilidad técnica en la prestación de los servicios.					x			x	
Capacidad de innovación.		x					x		
Nivel de tecnología utilizado en la atención del producto.		x						x	
Valor agregado al servicio.			x				x		
Flexibilidad de los servicios y productos.					x			x	
Herramientas capaces de realizar evaluación de la gestión.		x					x		
Página web que permita tener contacto con el cliente	x						x		
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
Personal calificado para atención al público.		x						x	
Indicadores que midan el índice de desempeño.					x			x	
Experiencia técnica en el manejo de máquinas / equipos.		x							x
Rotación del personal a diversas áreas de la empresa.		x					x		
Capacitación y motivación al personal de la empresa.	x							x	
Nivel de remuneración.		x					x		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Posicionamiento de productos en el mercado por su ubicación.				x			x		
Estrategias de marketing.	x						x		
Calidad en el trato al cliente.					x			x	
Lealtad y satisfacción del cliente.					x			x	
Inversión para el desarrollo de nuevos servicios.		x						x	
Cartera de clientes con instituciones privadas y públicas.				x			x		
Programas post servicio o post venta.				x			x		
CAPACIDAD FINANCIERA									
Acceso al capital cuando lo requiera.				x				x	
Credibilidad y respaldo de las entidades bancarias.				x			x		
Rentabilidad, retorno de la inversión.				x			x		
Habilidad para competir con precios.		x						x	
Otorgamiento de créditos a los clientes.					x			x	
Estabilidad de precios.					x		x		
	4	11	3	9	8	1	17	18	1

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9.1.

A continuación, se presentan una serie de factores considerados como fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa Distribuidora La Cultura, coloque a su criterio un peso para cada factor del 1(menos importante) al 10 (muy importante) a cada uno de estos factores.

Fortalezas

- ¿Cómo calificaría usted la imagen corporativa? ()
- ¿Cómo calificaría usted la estructura organizacional definida? ()
- ¿Cómo calificaría usted la capacidad para cumplir obligaciones a largo plazo? ()
- ¿Cómo calificaría usted la estabilidad de precios? ()
- ¿Cómo calificaría usted la credibilidad y respaldo de las entidades bancarias? ()
- ¿Cómo calificaría usted la calidad en el trato al cliente? ()
- ¿Cómo calificaría usted el posicionamiento de productos con calidad en el mercado? ()
- ¿Cómo calificaría usted las buenas relaciones con los proveedores? ()

Debilidades

- ¿Cómo calificaría usted la falta de un Plan Estratégico que le permita llegar más al mercado? ()
- ¿Cómo calificaría usted el nivel de tecnología utilizado en la atención del producto? ()
- ¿Cómo calificaría usted las herramientas capaces para realizar una evaluación de gestión? ()
- ¿Cómo calificaría usted la falta de estrategias de marketing? ()
- ¿Cómo calificaría usted la experiencia técnica en el manejo de máquinas / equipos? ()
- ¿Cómo calificaría usted la capacitación y motivación al personal de la empresa? ()
- ¿Cómo calificaría usted la falta de una página web que permita tener contacto con el cliente? ()
- ¿Cómo calificaría usted la inversión para el desarrollo de nuevos servicios? ()

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9.2.

A continuación, se presentan una serie de factores considerados como fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa Distribuidora La Cultura, coloque a su criterio una calificación para cada factor del 1(mínima calificación) al 4 (máxima calificación) a cada uno de estos factores.

Fortalezas

- ¿Cómo calificaría usted la imagen corporativa? ()
- ¿Cómo calificaría usted la estructura organizacional definida? ()
- ¿Cómo calificaría usted la capacidad para cumplir obligaciones a largo plazo? ()
- ¿Cómo calificaría usted la estabilidad de precios? ()
- ¿Cómo calificaría usted la credibilidad y respaldo de las entidades bancarias? ()
- ¿Cómo calificaría usted la calidad en el trato al cliente? ()
- ¿Cómo calificaría usted el posicionamiento de productos en el mercado con calidad? ()
- ¿Cómo calificaría usted las buenas relaciones con los proveedores? ()

Debilidades

- ¿Cómo calificaría usted la falta de un Plan Estratégico que le permita llegar más al mercado? ()
- ¿Cómo calificaría usted el nivel de tecnología utilizado en la atención del producto? ()
- ¿Cómo calificaría usted las herramientas capaces para realizar una evaluación de gestión? ()
- ¿Cómo calificaría usted la falta de estrategias de marketing? ()
- ¿Cómo calificaría usted la experiencia técnica en el manejo de máquinas / equipos? ()
- ¿Cómo calificaría usted la capacitación y motivación al personal de la empresa? ()
- ¿Cómo calificaría usted la falta de una página web que permita tener contacto con el cliente? ()
- ¿Cómo calificaría usted la inversión para el desarrollo de nuevos servicios? ()

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10. Posición Estratégica de la Evaluación de la Acción (PEYEA)

FACTORES	CALIFICACIÓN						PROMEDIO
FUERZAS FINANCIERAS (FF)	1	2	3	4	5	6	
(+)							
Liquidez						x	
Capital de trabajo				x			
Accesos a Créditos					x		
Estabilidad de Costos				x			
Riesgos implícitos del negocio			x				
Calificación Promedio	0	0	3	8	5	6	4.4
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	1	2	3	4	5	6	
(FI) (+)							
Potencial de Crecimiento					x		
Conocimiento tecnológico			x				
Estabilidad financiera						x	
Uso de recursos				x			
Potencial de Utilidades					x		
Calificación Promedio	0	0	3	4	10	6	4.6
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-1	-2	-3	-4	-5	-6	
(-)							
Cumplimiento puntual			x				
Calidad del Producto						x	
Lealtad del cliente						x	
Facilidad para competir en el mercado						x	
Ciclo de vida del producto					x		
Calificación Promedio	0	0	-3	0	-5	-18	-5.2
ESTABILIDAD AMBIENTAL	-1	-2	-3	-4	-5	-6	
(EA) (-)							
Innovación Tecnológica			x				
Variabilidad de la demanda				x			
Escala de precios de productos competitivos				x			
Agresividad Competitiva			x				
Elasticidad de la Demanda			x				
Calificación Promedio	0	0	-9	-8	0	0	-3.4

Vector X: 9.8

Vector Y: 7.8

Anexo 11: Procedimiento de plan de actividades de cada estrategia

INCREMENTAR LA DISTRIBUCIÓN PARA LLEGAR MÁS A LA POBLACIÓN ESCOLAR

Para incrementar la distribución para llegar a la población escolar, es entender dónde se puede encontrar al cliente objetivo ideal, de esta manera ponerse frente a la gente que le interesa, desea, necesita un producto que esté al alcance y condición del cliente. Se plantean realizar una serie de actividades para incrementar la distribución, basados en un servicio de manera eficiente satisfaciendo las necesidades. Las cuales son las siguientes:

Diseñar una página web:

Esta actividad permitirá llegar a más clientes, incrementando la demanda en las ventas y el éxito en la empresa distribuidora. Se espera tener una percepción duradera y una mayor participación en el mercado. Por lo cual, la página web propuesta será fácil en su manejo y estará al alcance de todo público.

Entrega a domicilio:

Esta actividad permitirá aumentar la satisfacción del cliente, ya que el cliente podrá solicitar su lista de útiles escolar a través de la página web propuesta, desde la comodidad de su hogar y la entrega del producto será a domicilio a un tiempo determinado.

Máquina expendedora:

La implementación de la máquina expendedora permitirá automatizar el proceso de la venta de los productos en lugares estratégicos como colegios autorizados, supermercados y centros comerciales, de manera directa e inmediata, ya que solo les bastará insertar dinero y oprimir un botón, seleccionando el producto deseado.

Esta serie de actividades estarán a cargo del área administrativa (Gerente y administrador). Ellos estarán a cargo de contratar al personal que realizará el diseño de la página web, en la entrega del producto a domicilio, como también en la adquisición de la máquina expendedora. Las cuales se ha sacado un presupuesto cuanto generaría cumplir con las actividades propuestas:

ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (S/)	COSTO MENSUAL (S/)
Diseñador de la página web	1	50.00	1,500
Personal de entrega	4	50.00	3,600
Máquina expendedora	1	5,030	5,030
TOTAL			10,130

Para cumplir con las actividades propuestas demandaría una inversión de S/ 10,130. De esta manera la intensificación o fortalecimiento para llegar a más clientes sería mayor, ya que se llegaría a más y nuevos clientes, llegándose a ser más conocida la empresa distribuidora La Cultura.

INVERTIR EN PUBLICIDAD EFECTIVA DE BAJO COSTO

Hoy en día para tener una publicidad efectiva, no es necesario generar una alta inversión para hacer que el cliente conozca bien la empresa distribuidora y el producto que ofrece, sino que la publicidad llegue al cliente con un contenido explícito e innovador, para así llamar la atención del cliente. De esta manera se pretende proponer una serie de actividades por las cuales hoy en día se logrará mejorar el posicionamiento de la empresa distribuidora La Cultura. Las cuales son las siguientes:

Diseñar una página de Facebook e Instagram:

La creación o diseño de la página de Facebook e Instagram, tendrá como objetivo establecer una conexión con el público, ya que hoy en día estas redes sociales son muy usadas y están al alcance de los usuarios. Lo que se espera que a través de estos medios la empresa distribuidora pueda captar la atención del cliente y ser más competente dentro del mercado comercial. A través de estas páginas es donde la empresa

distribuidora podrá difundir sus productos y promociones y que el cliente este informado de las novedades de los productos que se ofrecen año a año.

Diseñar banners y volantes:

Estos formatos publicitarios será la pieza clave para mostrar publicidad con contenido gráfico que permitirá captar a las personas con un mensaje adecuado que pueda captar su atención y lleguen a saber más de la empresa distribuidora. Los banners publicitarios estarán ubicados afuera del establecimiento y en lugares estratégicos donde el público tiene mayor concurrencia. De igual manera los volantes, será repartidos afuera del establecimiento y por las calles de la ciudad.

Diseñar polos, lapiceros, llaveros:

Por medio de esta actividad promocional, se fomentará a que los clientes que adquieran nuestros productos puedan recibir como obsequio por la compra de una cierta cantidad puedan recibir unos polos, lapiceros y llaveros con el logo de la empresa distribuidora La Cultura y de esta manera se pueda mejorar el posicionamiento de la empresa y a la vez captar nuevos clientes.

Esta serie de actividades estarán a cargo del área administrativa (Gerente y administrador). Ellos a la vez se encargarán de contratar al personal que realizará el diseño de las redes sociales (Facebook, Instagram), el diseño del material publicitario (Volantes, banners, diseño de polos, lapiceros, llaveros) y los repartirán los volantes, como también la compra de los polos, lapiceros y llaveros. Las cuales se ha sacado un presupuesto cuanto generaría cumplir con las actividades propuestas:

ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (S/)	COSTO MENSUAL (S/)
Diseñador de redes sociales (Facebook, Instagram)	1	50,00	1,500
Diseñador de material publicitario (volantes, banners, etc)	1	50,00	1,500
Personal que entregue los volantes	4	30.00	3,600
Polos	100	15.00	45,000
Lapiceros	100	1.00	3,000
Llaveros	100	1.00	3,000
TOTAL			6,600

Para cumplir con las actividades que se están proponiendo demandaría una inversión de S/ 6,600. De esta manera la empresa distribuidora La Cultura lograría ser más reconocida y mejoraría el posicionamiento estratégico que ya lo tiene, ya que en el mercado local sería una de las primeras distribuidoras de útiles escolares en tener publicidad en las redes sociales, en tener banners y volantes que motiven a los clientes a seguir confiando en el prestigio y calidad de los productos que ofrece La Cultura.

EXPANDIR EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO REALIZANDO FERIAS ESCOLARES

Para seguir expandiendo el posicionamiento en el mercado, se realizaría año a año las ferias escolares, en donde es una gran oportunidad para ofrecer las distintas marcas y variedades de nuestros productos ya sean útiles escolares, artículos de oficina, etc. Este evento es muy importante para la campaña escolar de la empresa distribuidora La Cultura ya que se realizaría tres días entre las primeras semanas del mes de enero de cada año, para el público en general y también a nuestros clientes locales de Chimbote y de la zona como Nuevo Chimbote, Casma, Huarney, etc. A través de esta feria se busca potenciar a los clientes actuales y a la vez ellos pueden recomendarnos a nuevos clientes para lograr el posicionamiento en el mercado local. A continuación, se detalla el listado de actividades que se realizan:

Planificación y organización:

El equipo organizador (área administrativa) designará a un grupo de personas que estarán a cargo durante el evento; estas son las siguientes: coordinador, equipo de trabajo, personal de anfitrión, personal para el coffee break, personal de seguridad, personal para planificar una próxima feria.

Coordinador: persona encargada en llevar la coordinación del evento, esta a su vez se encarga de realizar el listado de proveedores de las marcas, local a realizar el evento, etc. Luego realiza un listado de la cartera de clientes, para luego dejar la tarjeta de invitación a cada cliente en su negocio o domicilio respectivo. Él se encargará de buscar la mejora continua para la próxima feria que se realiza cada año.

Equipo de trabajo: ellos se encargarán de ver el diseño, ambientación y montaje de los stands en donde se muestra las marcas de cada producto.

Personal de anfitrión: se convoca a señoritas que promuevan las marcas de cada producto (Faber Castell, Artesco, Vinifan, etc).

Personal para el coffee break: ellos se encargarán de repartir bocaditos y gaseosa a los clientes invitados

Personal de seguridad: ellos se encargarán de ver la seguridad dentro del local en donde se realice el evento.

Ejecución y desarrollo:

Como acto de inicio a la feria, el gerente da unas palabras como acto de bienvenida a los clientes y público en general.

Antes del ingreso a la feria se les pide que se acerquen a la recepción, en donde se les pide sus datos personales a cada persona que está ingresando a la feria, para llevar un control de asistencia durante los días que dura la feria y a la vez recoger opiniones con respecto a los productos ofrecidos y el servicio que recibió al visitar cada stand de cada marca. Estos resultados serán útiles para ir evaluando y mejorando cada año. Luego de que cada cliente realiza sus pedidos por una cierta cantidad, se le premia con cupones descuento en la distribuidora, polos, exhibidores, mochilas, lapiceros, etc. Como acto de clausura a la feria de igual manera el gerente, da unas palabras de clausura y despedida hasta un próximo año.

Evaluación y monitoreo:

Luego de haber concluido la feria el equipo organizador reúne todos los resultados que se obtuvieron de cada grupo de personas que estuvieron a cargo del evento, describiendo las experiencias obtenidas, los impactos positivos o negativos. Luego el equipo organizador realiza un informe con cada resultado obtenido para analizar y planificar la mejora para una próxima feria.

Esta serie de actividades propuestas estarán a cargo del área administrativa (Gerente y administrador). Ellos se encargarán de realizar paso a paso las tres actividades propuestas, entre ellas están: la planificación y organización, el desarrollo de la feria y evaluación y monitoreo y cumplir con los detalles explicados en cada paso a seguir. Por las cuales se ha sacado un presupuesto cuanto generaría cumplir con las actividades propuestas:

ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (S/)	COSTO DE LOS TRES DIAS (S/)
Local donde se realice la Feria	1	2,000	6,000
Coordinador	1	100.00	300.00
Equipo de trabajo	5	60.00	900.00
Personal de anfitrión	10	50.00	1,500
Personal de coffee break	5	50.00	750.00
Personal de seguridad	5	50.00	750.00
Personal de recepción	4	50.00	600.00
TOTAL			10,800

Para cumplir con las actividades que se están proponiendo demandaría una inversión de S/ 10,800. De esta manera la empresa distribidora La Cultura lograría mejorar la expansión en el posicionamiento estratégico que ya lo tiene por medio de la feria escolar que se realizaría año a año, de esta manera aprovechar la oportunidad de dar a conocer la calidad y prestigio de cada producto que se le ofrece al cliente y también mantener la comunicación con los clientes durante los días que se realizaría la feria, pidiéndoles su opinión y satisfacción para realizar las mejoras continuas año a año.

REALIZAR UN INFORME DE GESTIÓN DE COMPRAS PARA DETERMINAR LAS MEJORAS

La gestión de compras se encarga de ver aspectos estratégicos que van a influir a ser competente frente al mercado local, buscando la manera como se puede optimizar los costos de adquisición de los productos para tener la satisfacción del cliente ofreciendo un buen producto de calidad a un precio adecuado. Como principales proveedores tenemos a Faber Castell, Artesco, Pilot, Pegafan, Vinifan, Shurtape, Papelera Nacional, Bruño, Kuresa, Layconsa, Ove, Standford, Alpha, etc. Por otro lado, el abastecimiento de los productos tiene que ser de manera planificada, organizada, y controlada para obtener resultados adecuados. Se propone realizar una seguir de actividades y pasos a seguir para realizar la gestión de compras, las cuales son los siguientes:

Definición de los requerimientos de compra:

- Realizar un inventario del stock disponible que se tiene en el almacén.
- Revisar las guías o facturas de las compras que se han realizado anteriormente.
- Realizar una reunión con el personal de almacén para coordinar lo que se necesita comprar.

Determinar el proceso de compra:

- Realiza una lista detallada de las marcas y productos que se van comprar.
- Determinar el tipo de pago y el tipo de compra que se va realizar.
- Se planifica el tiempo por el cual va demorar el proceso de compra que se va efectuar.

Reunión con el equipo de trabajo:

- Realizar una reunión con el gerente, el administrador y el jefe de almacén para revisar la lista de compras que se realizó

Evaluación presupuestaria:

- El gerente y el administrador evaluarán el presupuesto para efectuar las compras de acuerdo a lista que se elaboró

Elaboración de un plan de compras:

- Realizar un plan de compras con sus respectivas actividades de seguimiento, identificando a las personas que estarán a cargo de cada una de ellas.

Seguimiento del plan de compras:

- Realizar un seguimiento anual, para determinar la mejora continua en las compras.

Propuesta de mejora para la gestión de compras (Comercio Electrónico):

Hoy en día las empresas están sacando provecho al internet para actuar de una manera efectiva, a través del comercio electrónico como una vía de negocio para realizar compras online con procedimientos de pago cada vez más confiable y seguro.

El comercio electrónico o e-commerce es una herramienta que en el mundo de negocios virtuales en donde el comercio virtual se puede expandir de manera globalizada. Por intermedio del comercio electrónico el cliente puede obtener o adquirir un producto sin moverse de su casa, en donde el cliente revisaría el catálogo de las distintas marcas de productos en la tienda virtual que la empresa debe tener, luego el cliente iniciaría el proceso de pago de manera electrónica con una tarjeta de crédito. Finalmente, el cliente recibe el producto en comodidad de su hogar y si existiría una queja o reclamo, se procedería a devolver o cambiar el producto de acuerdo a las condiciones o reclamos que el cliente procedería a realizar.

Esta serie de actividades propuestas estarán a cargo del área administrativa (Gerente, administrador, jefe de almacén). Ellos se encargarán de realizar las actividades propuestas. Por las cuales se ha sacado un presupuesto cuanto generaría cumplir con las actividades propuestas:

PERSONA ENCARGADA	CANTIDAD	COSTO POR SERVICIO EXTRA (PASAJES, REGRIGERIO, ETC) (S/)	COSTO MENSUAL (S/)
Gerente General	1	20.00	600.00
Administrador	1	20.00	600.00
Jefe de Almacén	1	10.00	300.00
Almaceneros	5	5.00	750.00
TOTAL			2,250

Para cumplir con las actividades que se están proponiendo demandaría una inversión de S/ 2,250. De esta manera las actividades propuestas y la oportunidad de mejora; se lograría crear una nueva forma de distribuir los productos, teniendo acceso a cualquier zona geográfica sin ninguna limitación aprovechando en llegar a nuevos clientes de una manera competitiva mostrando una calidad en el servicio.

Anexo 12: Datos históricos de las ventas en los años 2012 - 2017

Ventas Año 2012 (S/)

AÑO 2012

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Material Escolar	1,029.10	14,998.50	44,692.94	3,896.12	3,968.56	2,682.44	5,637.65	4,665.23	5,276.53	2,555.67	3,941.74	1,894.57
Material de Escritorio	1,446.65	2,065.23	1,226.34	3,985.54	3,695.00	3,964.83	6,194.36	7,948.50	4,883.19	5,844.73	1,594.15	2,142.60
Material Didáctico	1,420.22	4,795.63	24,543.44	2,694.22	1,189.19	3,367.40	3,338.15	4,745.63	4,832.38	3,746.15	1,949.24	1,423.72
Papelería	1,193.70	6,359.61	19,758.68	3,566.11	4,059.40	3,987.67	3,298.57	5,979.61	2,735.73	3,734.35	4,754.29	3,710.14
VENTAS TOTALES (S/)	5,089.67	28,218.97	90,221.40	14,141.99	12,912.15	14,002.34	18,468.73	23,338.97	17,727.83	15,880.90	12,239.42	9,171.03

Fuente: Elaboración propia

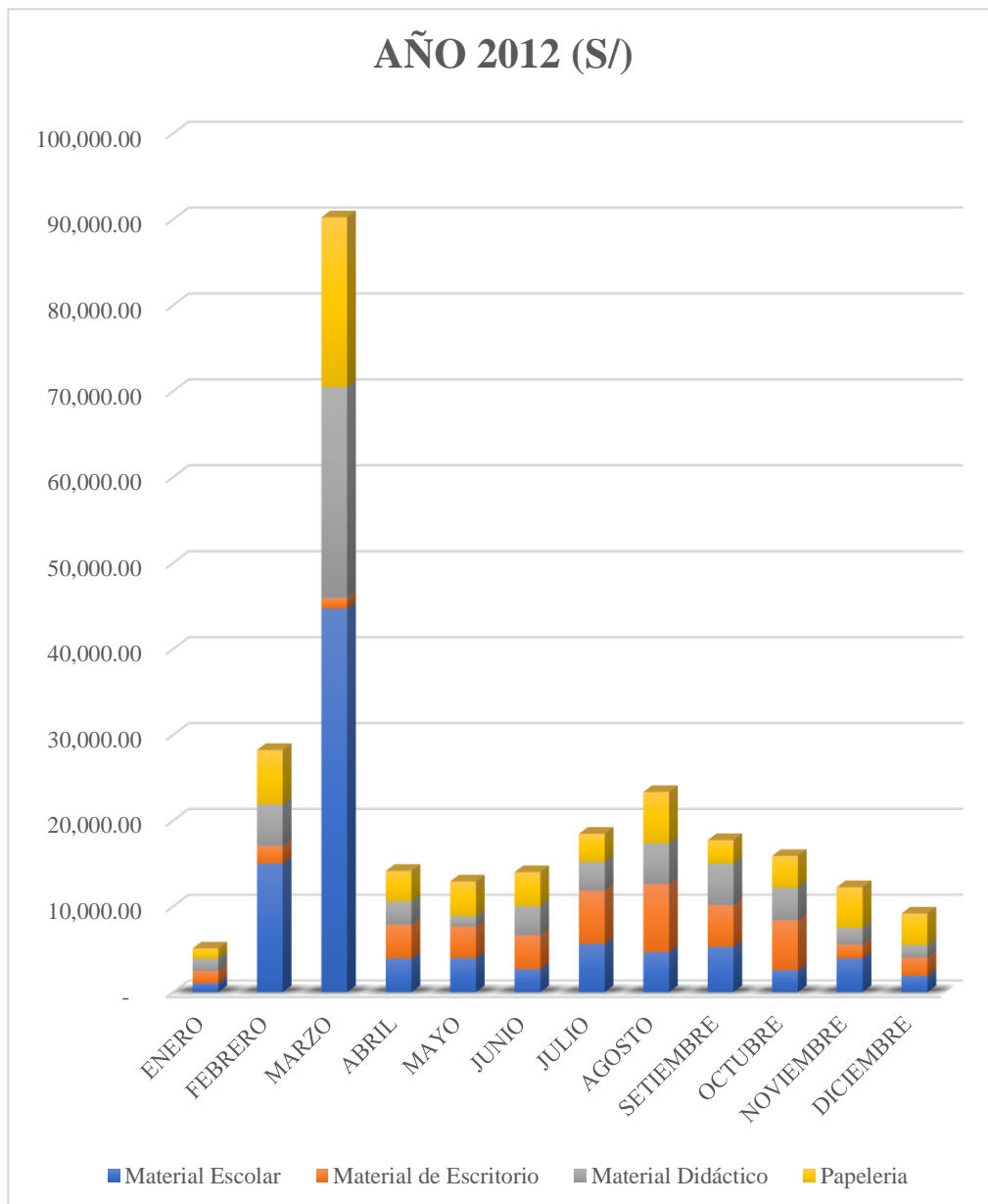


Gráfico de las Ventas Año 2012 (S/)

Interpretación

Durante el año 2012, de acuerdo a la clasificación de productos ofrecidos por la empresa distribuidora La Cultura, en el mes de enero existió la menor demanda en las ventas durante todo el año, en el mes de febrero la demanda en las ventas aumentó en, luego en el mes de marzo existió un mayor aumento en comparación a los meses anteriores. Por otro lado, en el mes de mayo, existió un aumento en las ventas en productos de material de escritorio y también en el mes de julio existió un incremento en las ventas en productos de papelería. Por lo tanto, en el mes de marzo, es el mes por el cual las ventas incrementaron abruptamente en comparación a los otros meses.

Ventas Año 2013 (S/)

AÑO 2013

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Material Escolar	2,473.52	4,594.86	30,601.43	5,051.50	4,444.96	4,989.19	1,558.97	4,519.22	1,579.52	1,990.75	1,342.52	1,340.52
Material de Escritorio	1,206.20	6,692.74	3,921.19	2,106.24	1,961.45	1,638.11	4,968.48	5,365.20	3,765.24	3,805.61	3,366.87	1,120.82
Material Didáctico	1,163.94	6,238.61	20,002.90	4,342.11	5,402.94	2,839.85	5,365.24	3,571.43	3,281.57	1,619.94	2,091.12	1,508.72
Papelería	1,551.61	8,104.19	15,501.90	3,905.23	8,809.81	5,846.53	1,735.24	3,773.52	4,725.29	3,567.24	1,481.38	1,726.48
VENTAS TOTALES (S/)	6,395.27	25,630.40	70,027.42	15,405.08	20,619.16	15,313.68	13,627.93	17,229.37	13,351.62	10,983.54	8,281.89	5,696.54

Fuente: Elaboración propia

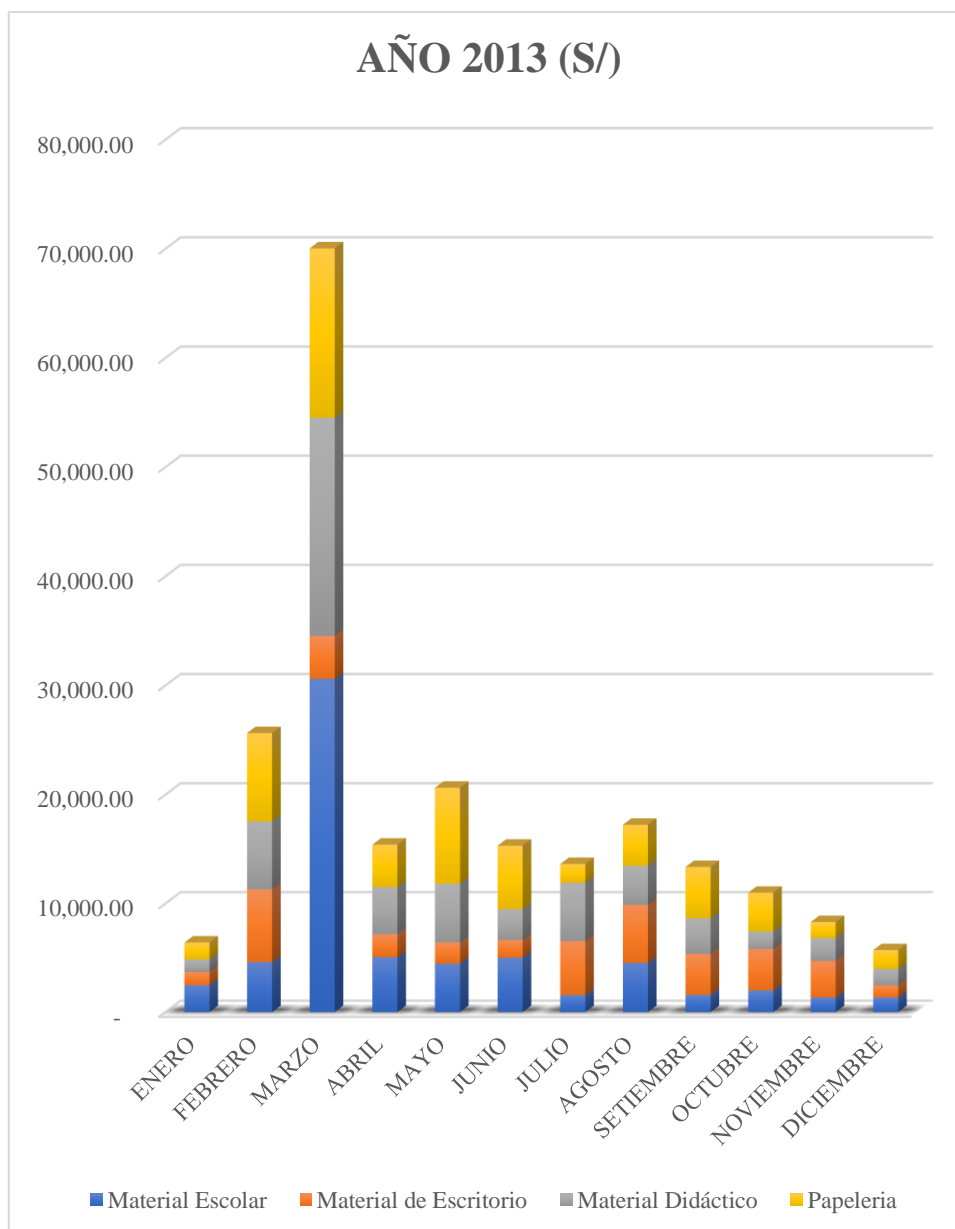


Gráfico de las Ventas Año 2013 (S/)

Interpretación

Durante el periodo 2013, de acuerdo a la clasificación de productos ofrecidos por la empresa distribuidora La Cultura; en el mes de enero, existió la menor demanda en las ventas durante todo el año, después en el mes de febrero la demanda en las ventas aumentó, luego en el mes de marzo la demanda en las ventas aumentó, debido a que este mes es donde empiezan las clases para los escolares y los meses siguientes la demanda en las ventas se mantiene constantes. Por lo tanto, en el mes de marzo la demanda en las ventas es mucho mayor en comparación a los demás meses que se mantienen constantes.

Ventas Año 2014 (S/)

AÑO 2014

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Material Escolar	1,509.15	1,661.43	20,206.40	5,899.98	9,601.45	1,397.53	1,696.87	5,600.62	1,793.44	3,397.53	3,976.40	1,538.97
Material de Escritorio	1,258.62	7,953.44	13,402.52	4,007.54	1,522.50	3,599.61	3,449.96	6,998.48	6,919.74	2,867.13	1,098.50	1,305.61
Material Didáctico	2,363.52	5,538.97	24,693.87	4,679.30	7,365.24	7,696.87	4,482.38	4,706.48	1,609.75	1,286.15	3,156.52	2,928.90
Papelería	1,949.74	8,693.87	21,699.50	3,019.11	2,503.72	3,649.00	5,692.75	3,359.61	4,201.50	5,436.00	1,726.48	1,969.58
VENTAS TOTALES (S/)	7,081.03	23,847.71	80,002.29	17,605.93	20,992.91	16,343.01	15,321.96	20,665.19	14,524.43	12,986.81	9,957.90	7,743.06

Fuente: Elaboración propia

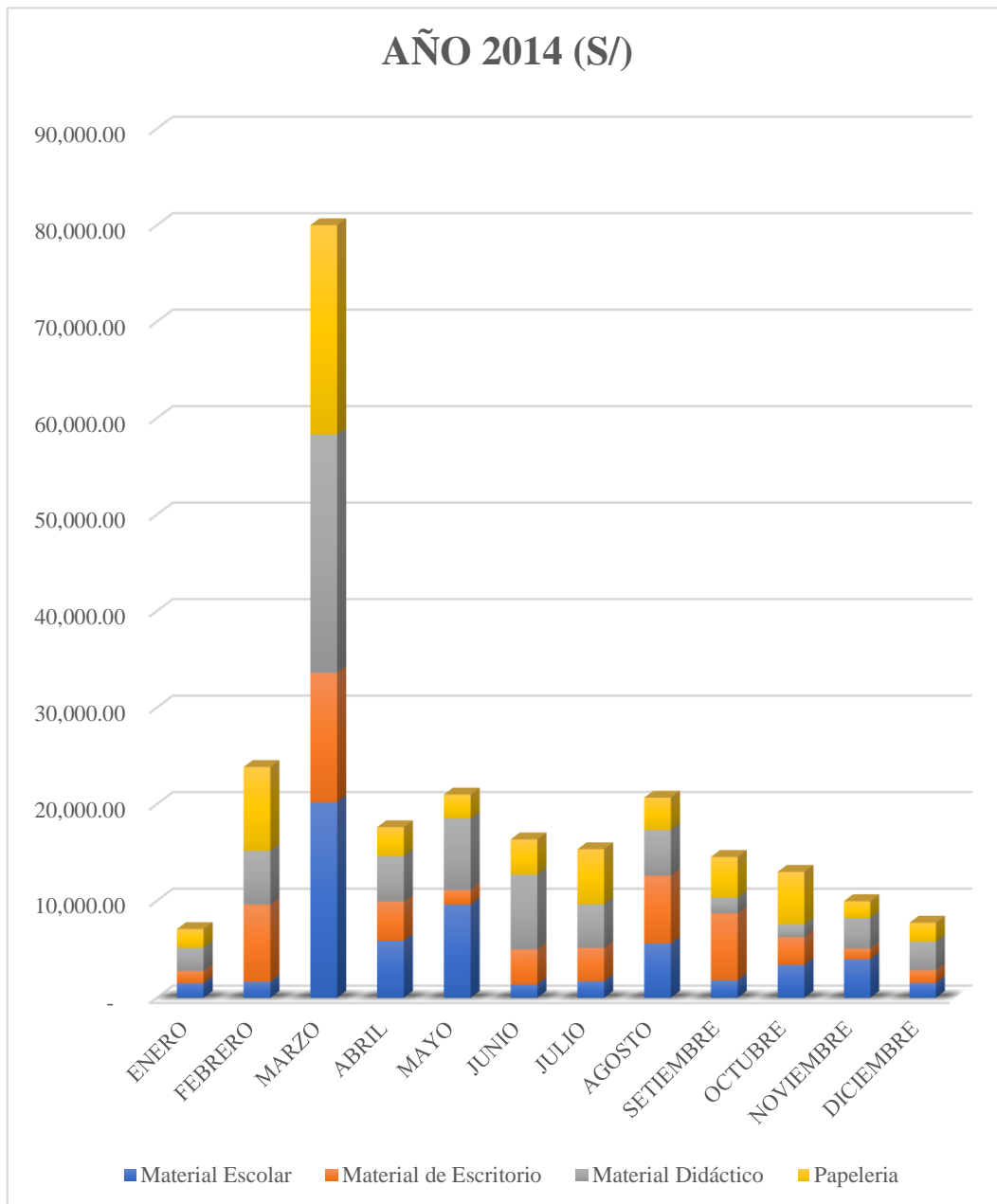


Gráfico de las Ventas 2014 (S/)

Interpretación

Durante el periodo 2014, de acuerdo a la clasificación de productos ofrecidos por la empresa distribuidora La Cultura; en el mes de marzo existió una mayor demanda en las ventas en comparación a los demás meses. Por lo tanto, en el mes de marzo, fue el mes por el cual la empresa distribuidora La Cultura, supo aprovechar la demanda escolar que existe cada año en las ventas.

Ventas Año 2015 (S/)

AÑO 2015

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Material Escolar	1,966.45	6,903.35	23,678.64	5,097.22	3,708.50	1,136.00	3,647.41	4,496.99	3,566.64	3,997.22	1,165.23	1,485.64
Material de Escritorio	2,936.87	15,482.12	6,699.74	3,890.66	4,449.96	6,266.15	2,558.20	3,072.43	6,751.35	4,181.99	2,699.50	2,465.31
Material Didáctico	2,467.52	3,422.50	23,097.11	5,958.97	5,107.53	1,165.52	4,026.73	5,988.48	3,402.52	4,099.15	4,745.63	2,601.45
Papelería	1,085.61	9,573.90	6,888.60	5,953.44	4,600.75	7,376.48	4,375.64	4,999.33	5,910.68	5,756.40	4,595.26	3,775.11
VENTAS TOTALES (S/)	8,456.45	35,381.87	60,364.09	20,900.29	17,866.74	15,944.15	14,607.98	18,557.23	19,631.19	18,034.76	13,205.62	10,327.51

Fuente: Elaboración propia

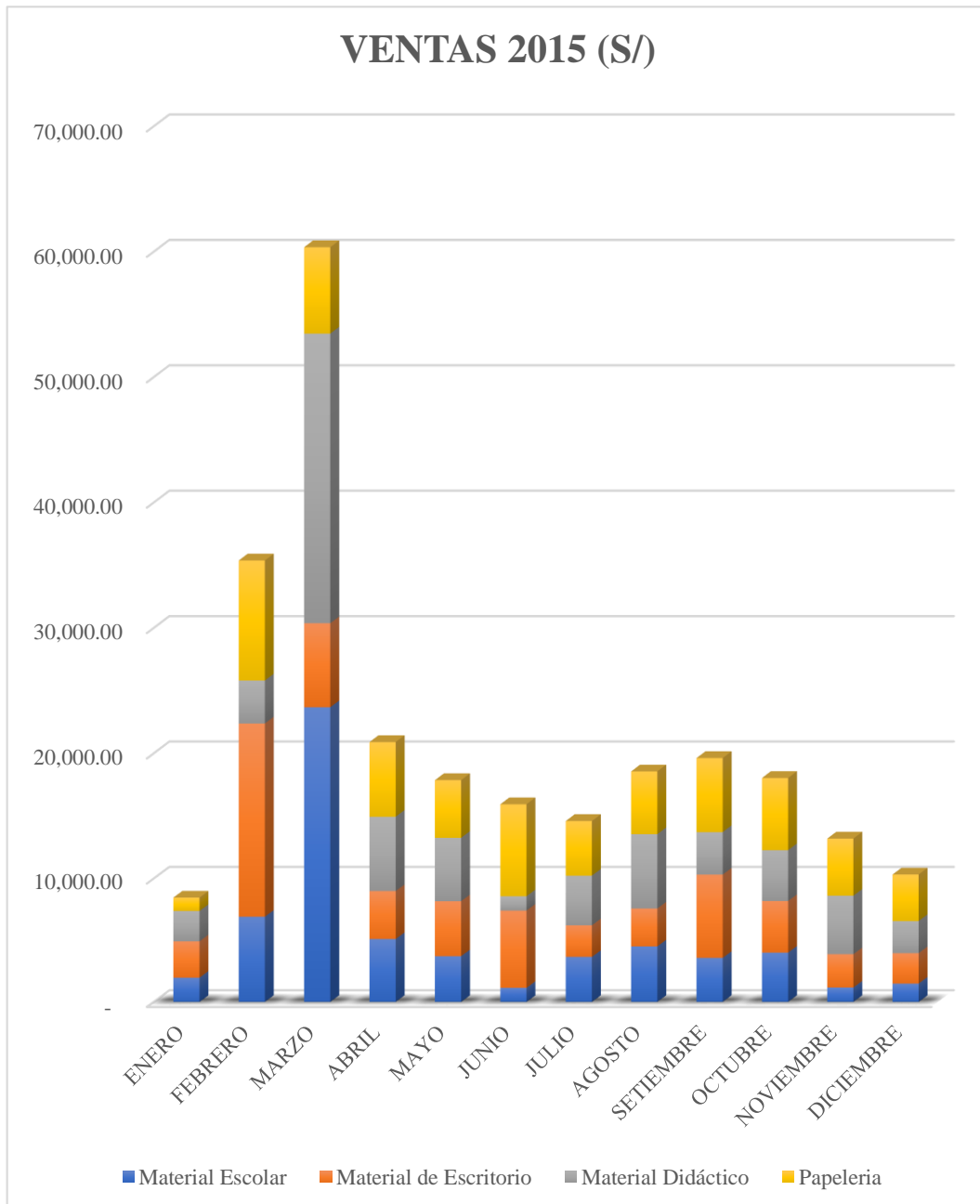


Gráfico de las Ventas 2015 (S/)

Interpretación

Durante el periodo 2015, de acuerdo a la clasificación de productos ofrecidos por la empresa distribuidora La Cultura; en los meses de febrero y marzo; existió un incremento en la demanda en las ventas, pero en el mes de marzo en comparación al mes de febrero existió un incremento en los productos de material escolar y productos de material escolar. En los meses siguientes la demanda en las ventas se mantuvo constante. Por lo tanto, los meses por los cuales la demanda en las ventas incrementó fueron en los meses de febrero y marzo.

Ventas Año 2016 (S/)

AÑO 2016

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Material Escolar	1,166.33	9,140.30	13,989.99	5,726.13	5,954.86	2,349.85	3,548.50	8,164.44	6,664.63	2,035.24	4,840.51	2,024.86
Material de Escritorio	1,969.58	6,099.98	13,143.67	2,907.54	4,270.71	6,745.40	1,996.69	6,496.09	2,031.92	5,206.20	1,920.12	1,681.55
Material Didáctico	1,189.81	8,108.57	9,513.72	5,775.24	5,598.90	5,834.85	7,865.30	6,975.04	4,378.54	4,679.30	2,591.20	5,569.83
Papelería	4,804.73	9,031.12	41,350.82	4,670.53	1,663.94	3,544.44	8,422.11	5,865.53	2,267.37	4,537.40	4,601.45	1,106.53
VENTAS TOTALES (S/)	9,130.45	32,379.97	77,998.20	19,079.44	17,488.41	18,474.54	21,832.60	27,501.10	15,342.46	16,458.14	13,953.28	10,382.77

Fuente: Elaboración propia

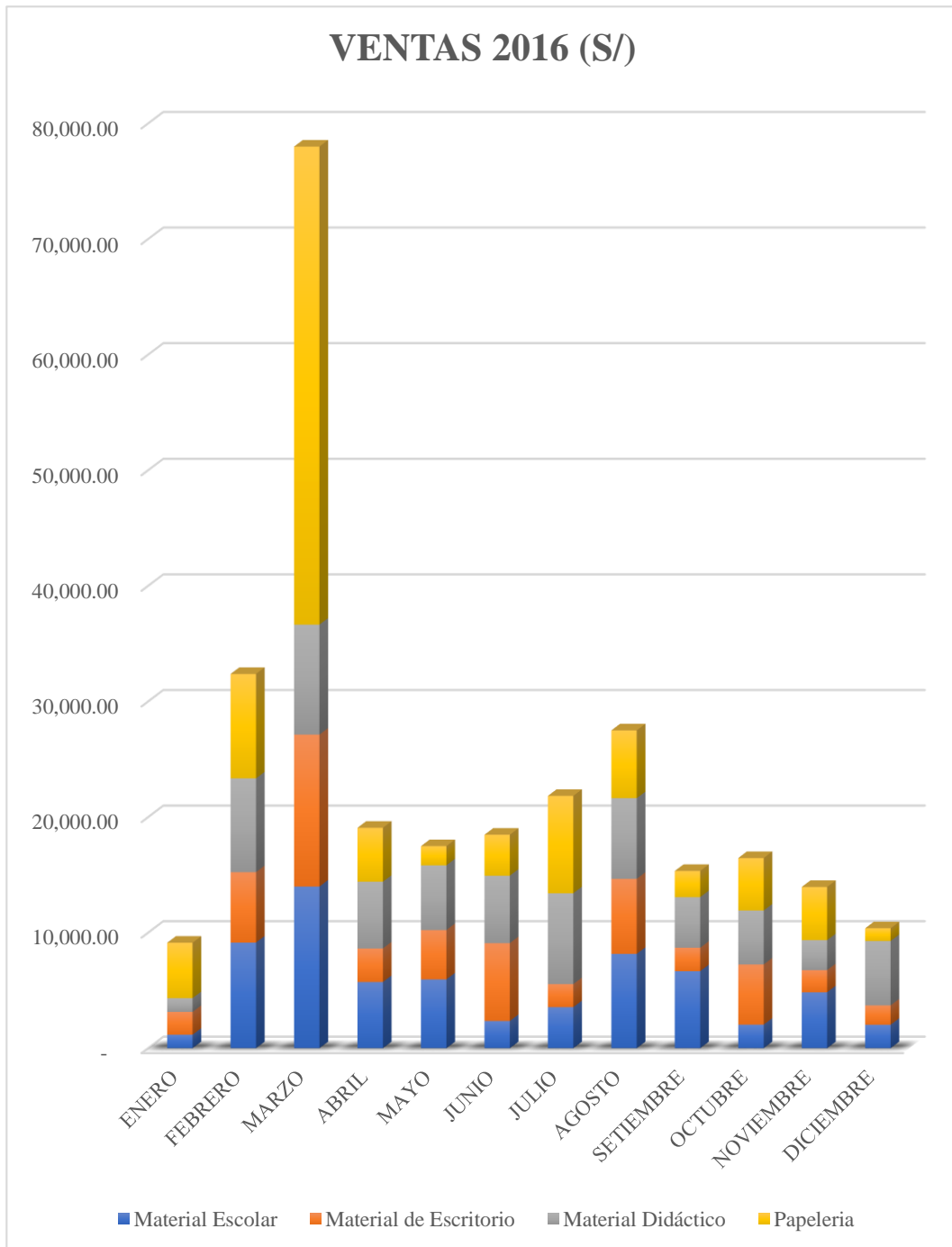


Gráfico de las Ventas Año 2016 (S/)

Interpretación

Durante el año 2016, de acuerdo a la clasificación de productos ofrecidos por la empresa distribuidora La Cultura; los meses de febrero y marzo la demanda en las ventas incrementó a comparación del mes de enero; debido a la alta demanda escolar que cada año se presenta; en el mes de agosto la demanda en las ventas existió un incrementó en comparación a los demás meses que mantuvieron constantes. Por lo tanto, durante el año hubo una mayor demanda en las ventas los meses de febrero, marzo y agosto.

Ventas Año 2017 (S/)

AÑO 2017

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Material Escolar	1,960.45	2,743.67	44,795.44	1,846.53	1,941.12	3,523.70	3,020.52	6,367.24	8,465.53	7,943.44	6,317.64	3,406.53
Material de Escritorio	2,735.73	21,679.30	3,038.15	3,342.50	10,246.65	2,940.40	4,321.92	8,250.82	7,031.12	6,690.30	6,596.52	1,939.85
Material Didáctico	2,178.71	3,386.73	14,214.72	9,039.53	1,514.30	4,469.75	2,391.12	6,691.92	1,262.75	1,845.53	1,518.20	2,738.11
Papelería	3,537.40	12,250.82	2,867.30	6,376.48	1,607.11	2,679.63	2,975.04	4,518.72	4,696.87	2,941.19	1,627.37	4,609.58
VENTAS TOTALES (S/)	10,412.29	40,060.52	64,915.61	20,605.04	15,309.18	13,613.48	12,708.60	25,828.70	21,456.27	19,420.46	16,059.73	12,694.07

Fuente: Elaboración propia

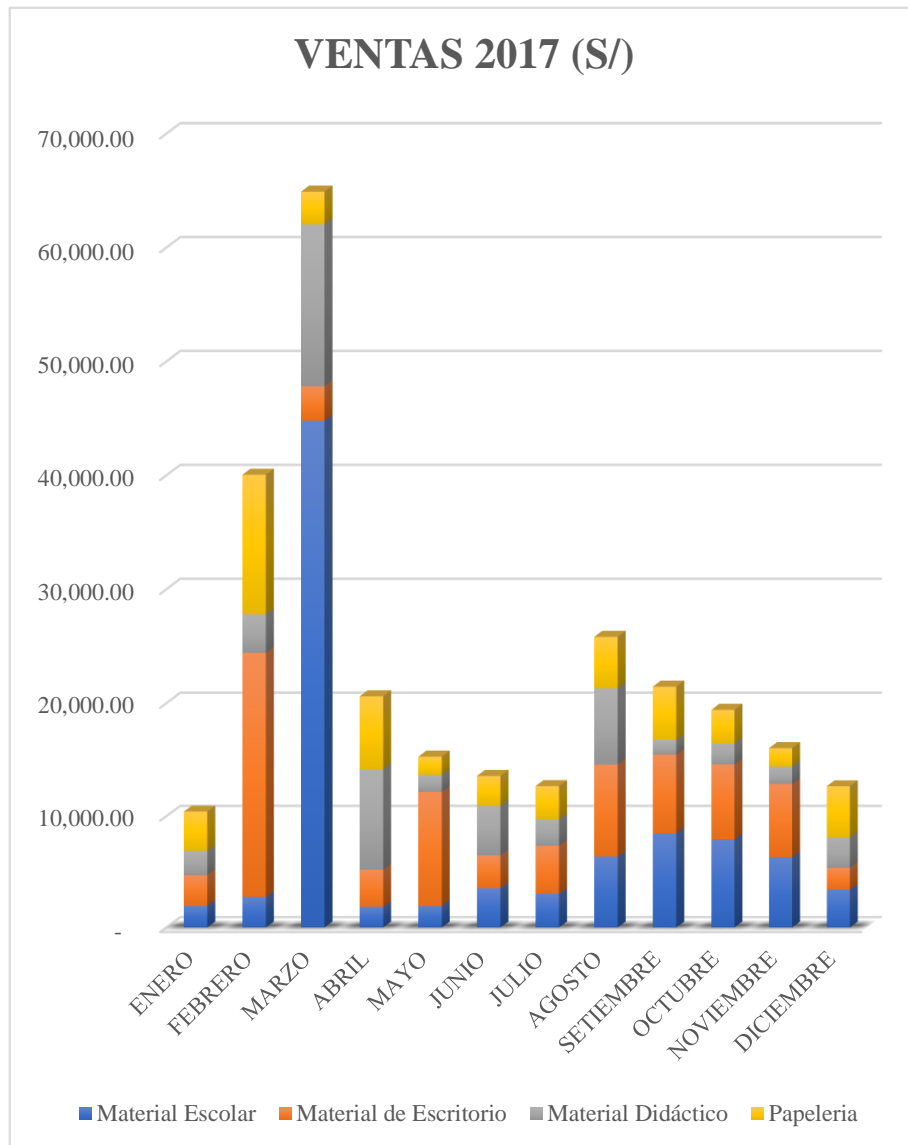


Gráfico de las Ventas Año 2017 (S/)

Interpretación

Durante el periodo 2017, de acuerdo a la clasificación de productos ofrecidos por la empresa distribuidora La Cultura; en el mes de enero la demanda en los productos son casi contantes, en el mes de febrero la demanda en las ventas en productos de material de escritorio incrementó en comparación a los demás productos, luego en el mes de marzo la demanda en las ventas en productos de material escolar incrementó a comparación a los meses anteriores; debido a la alta demanda escolar que cada año se presenta, en los meses siguientes las ventas se mantuvieron constantes. Por lo tanto, durante el año, los meses en los cuales la demanda incrementó fueron febrero y marzo en comparación a los demás meses.

