



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Lineamientos estratégicos para orientar la gestión de la empresa TDM Motor's S.R.L –
Piura 2017

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciado en Administración

AUTOR:

Bach. Carrasco Córdova, Mario Jaime (ORCID: 0000-0001-6005-3188)

ASESOR:

Dr. Castillo Palacios, Freddy William (ORCID: 0000-0001-5815-6559)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

PIURA – PERÚ

2017

Página del Jurado

Dedicatoria

A mis padres, Mariano y Arcenia, como también a mis hermanas, Tany y Diana, que hicieron todo lo posible para que pudiera lograr mis sueños y mis metas, siempre alentándome a dar lo mejor de mí, venciendo los obstáculos que se presenten a lo largo de mi carrera y de mi vida.

A mi esposa Indara y mis dos pequeños hijos, Anahy y Matías, quienes son el motor de mi vida, los que me impulsan día a día a dar un paso adelante, y es por ellos, a quienes dedico mi carrera y mi vida.

Agradecimiento

A Dios y a la Virgen María Auxiliadora, por ser mis guías en esta etapa importante de mi vida.

A la Universidad César Vallejo Filial Piura, por su contribución al desarrollo de la Educación Superior.

A mis asesores, Dr. Freddy Castillo Palacios y Mg. Nélide Rodríguez Ortega de Peña, a todos los docentes que me enseñaron en esta etapa universitaria, que con sus sabios consejos y buenos ejemplos como persona humana y profesional, fortalecieron mi formación académica.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Carrasco Córdova, Mario Jaime identificado con DNI N° 43640577 con el propósito de cumplir las disposiciones vigentes establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, por lo cual declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro bajo juramento que los datos e información que se han mencionado anteriormente en la presente tesis son auténticos y veraces.

Además, asumo toda la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, en tal sentido me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Piura, julio de 2017



Carrasco Córdova, Mario Jaime
DNI N° 43640577

ÍNDICE

Carátula.....	i
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	28
2.1. Diseño de Investigación	28
2.2. Variables de Operacionalización	28
2.3. Población, muestra.....	30
2.3.1. Población.....	30
2.3.2. Muestra.....	30
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	331
2.4.1. Técnica	331
2.4.2. Instrumento de la recolección de datos	331
2.4.3. Validez	32
2.4.4. Confiabilidad.....	32
2.5. Procedimiento	32
2.6. Método de análisis de datos	32
2.7. Aspectos éticos.....	32
III. RESULTADOS	33
IV. DISCUSIÓN.....	59
V. CONCLUSIONES.....	61
VI. RECOMENDACIONES	62
VII. PROPUESTA.....	63
VIII. REFERENCIAS	70
ANEXOS	72

Anexo N° 1 Matriz de Consistencia	73
Anexo N° 2 Cuestionario.....	75
Anexo N° 3 Validaciones del Cuestionario	77
Anexo N° 4 Acta de aprobación de originalidad.....	87
Anexo N° 5 Pantallazo de porcentaje del turnitin	88
Anexo N° 6 Autorización de la publicación electrónica	89
Anexo N° 7 Autorización de la versión final	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 ¿Cuenta usted con un vehículo menor?	33
Tabla N° 2 ¿Qué vehículones más rentable adquirir para movilizarse con facilidad.....	34
Tabla N° 3 ¿Cuándo ingresa al establecimiento que compra con más frecuencia	34
Tabla N° 4 ¿Conoce otros establecimientos que vendan repuestos, accesorios y motos	35
Tabla N° 5 ¿Por qué compra repuestos, accesorios y motos en este establecimiento.....	36
Tabla N° 6 El personal se muestra dispuesto a ayudar a los clientes	37
Tabla N° 7 El trato del personal con los clientes es considerado y amable	37
Tabla N° 8 Cuando acude al establecimiento, no tiene problemas con el personal que pueda responder a su demanda.....	38
Tabla N° 9 Cuando acude a este establecimiento sabe que encontrara lo que busca	39
Tabla N° 10 Ha podido comprobar que el personal dispone de equipos informáticos adecuados para llevar a cabo su trabajo.....	39
Tabla N° 11 Esta de acuerdo con la política que la empresa impone al realizar la compra .	40
Tabla N° 12 Le parece primordial la ubicación de este establecimiento comercial.....	40
Tabla N° 13 Ponderación de planeamiento	45
Table N° 14 Ponderación de la organización	46
Tabla N° 15 Ponderación de la gestión	47
Tabla N° 16 Ponderación de control	48
Tabla N° 17 Razón liquidez	49
Tabla N° 18 Ratio de la rentabilidad	49
Tabla N° 19 Ratios de las ventas netas.....	49
Tabla N° 20 Margen bruto.....	50
Tabla N° 21 Ponderación capacidad de tecnologia	50
Tabla N° 22 Ponderación de capacidad operativa.....	51
Tabla N° 23 Ponderación de capacidad de infraestructura.....	51
Tabla N° 24 Ponderación de la demanda	55
Tabla N° 25 Ponderación de clientes.....	55
Tabla N° 26 Proveedores.....	56
Tabla N° 27 Ponderado de acreedores.....	56

RESUMEN

El trabajo está dirigido a elaborar lineamientos estratégicos para orientar la gestión de la empresa TDM Motors, en el marco de planificación. Se enmarco en una investigación descriptiva. La población consta de 938 personas sujetos a estudio, por lo cual se trabajó en unidades de análisis. Como técnicas de recolección de datos se utilizó el Cuestionario y la entrevista. Como técnicas de análisis de datos se usó la estadística descriptiva y una Matriz de análisis gerencial FODA. Se concluyó que la empresa no cuenta con formatos estandarizados que permitan a los trabajadores un mayor desempeño en sus labores. A tal efecto, se determinó la necesidad que tiene la empresa objetivo de estudio de contar con lineamientos estratégicos para el mejoramiento de desarrollo de la misma.

Palabras claves: Lineamientos estratégicos, FODA, gestión, empresa, repuestos.

ABSTRACT

The work is aimed at developing strategic guidelines to guide the management of the company TDM Motors, under planning. I was framed in a descriptive research. The population consists of 938 individuals under study, for which he worked in units of analysis. As data collection techniques and interview Questionnaire was used. As data analysis techniques Descriptive statistics and SWOT Analysis Matrix Management was used. It was concluded that the company does not have standardized formats that allow workers a higher performance in their work. To that end, the need for the purpose of study having strategic guidelines for improving development of the same company was determined.

Keywords: Strategic guidelines, SWOT, management, company, spare parts.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, es importante y necesario que toda organización cuente con lineamientos estratégicos como una herramienta de planeación estratégica que está orientada a la gestión de las empresas; de igual manera mejorar nuestra calidad a través de una alternativa clara en el aprovechamiento de oportunidades, con el intención de construir dichos lineamientos desde la planeación estratégica que nos conlleve a plantear una visión, con planes de acción que ayuden al mejoramiento óptimo de las posibilidades y condiciones de las empresas o instituciones, en relación a los planes, misión y objetivos institucionales de esta, para luego apoyar en la toma de decisiones oportuna de una empresa; debiendo tener en claro una definición del sistema de monitoreo y evaluación permanente de los logros y los avances de esta.

Toda organización ya sea del nivel superior o inferior necesita contar con un área determinada de planificación, ya que todo proyecto necesita la garantía de un estudio de planeación, siendo ésta el medio para lograr una acción más ordenada y eficaz y así superar los retos del futuro.

Por consiguiente, la organización con mayor detenimiento debe de observar la realidad, ya que está advertida que no existe un claro entendimiento de los límites y el uso de la planeación; adoptando cualquier procedimiento o esquema, que cuestione su alcance y aplicabilidad; centrandolo a la planeación en rutinas innecesarias en la gestión administrativa, como el rellenado de formatos absurdos o la implementación de juntas o comités que se alejan de a poco de toda real necesidad dentro de la empresa u organización.

Como consecuencia de ello atraerá una vida marginal dentro de la empresa de igual manera cabe resaltar que muchos de los errores debidos a la mala planeación son el resultado de anomalías externas; es decir, no se pueden esperar resultados óptimos o favorables si se tiene una dirección inepta, de la misma manera pasará con cualquier plan, se deformará.

De esta manera, no es suficiente con perfeccionar la teoría para elaborar buenos planes, ni tampoco basta con tener un buen plan para resolver los problemas planteados, por lo cual esta actividad requiere un diagnóstico más profundo de sus elementos y componentes; para

luego enfocarse así en el proceso de planeación de una forma más científica, sistemática y efectiva.

Se requiere hacer un especial énfasis en la orientación fundamental de los lineamientos, al enfocar la experiencia en planes que oriente la gestión administrativa, como la falta de conocimiento de las funciones, políticas, valores, una mejora continua y adaptación al cambio, ya que esto dificulta y genera problemas como la baja productividad, desempeño en sus funciones sobre todo en la falta de identificación con la organización; lo cual le impide llegar al logro de objetivos y desarrollo de las organizaciones.

Los negocios medianos y pequeños, las PYMES y muchos núcleos de micro negocios no tienen como orientar su accionar, por no tener acceso a las visiones de modelamiento de su futuro, que sean viables, tanto en el sentido económico de costos y tiempo como en lo que se refiere a la sencillez del tratamiento de campo. Estas acciones están relacionadas con el planeamiento estratégico empresarial, que viene a ser el paso central básico a dar para poder diseñar el futuro de las organizaciones en forma adecuada, orientándolas a través del análisis de alternativas y la selección de las mejores para llegar a los objetivos esperados por la organización.

El plan estratégico empresarial debe ser fruto del propio personal de la empresa (no se puede encargar). En su desarrollo debe participar activamente la alta dirección (presidente del directorio, gerente general, gerentes, otros directivos), no se puede delegar. Deben definirse cabalmente los términos usados (misión, visión, etc.) de modo que su comprensión sea única para los participantes.

Dichas definiciones vienen a ser como las reglas del juego que, una vez definidas, deben respetarse cabalmente, una estrategia puede ser buena para una organización, lo cual no se puede decir que sea buena para otra, cada organización es única y diferente, con sus propios objetivos, con una cultura organizacional y despliegues en su total desarrollo. De acuerdo a ello, los Lineamientos Estratégicos permitirán orientar la gestión de la empresa TDM Motor's S.R.L., para lo cual se tomaron en cuenta antecedentes basados al tema de investigación, que sirvieron como referente en su base teórica y práctica para su desarrollo.

Reyes y Celin (2011), “Formulación de un Plan estratégico de la empresa GLOB@L.NET en Cali con horizonte de tiempo 2011 al 2015 para el logro de mejoras en sus procesos competitivos. Santiago de Cali – Colombia 2011” (P.1), menciona en su objetivo general, formular un plan estratégico de la empresa GLOB@L.NET en Cali del 2011 al 2015. Este estudio es descriptivo ya que existe información sobre el tema y por lo tanto lo que se va a realizar es una aplicación sobre ello. El método es inductivo ya que está partiendo de lo particular a lo general, utilizando la técnica de recopilación de datos con las entrevistas personales y telefónicas.

Se utilizó como técnicas de recopilación de datos las entrevistas personales y telefónicas, asimismo se utilizó la técnica de la observación para saber en el estado en que se encuentre la empresa y en relación a las entrevistas, se entrevistó a los dueños de la empresa, a los clientes de esta y a las principales empresas de la competencia con la finalidad de obtener información de la percepción que tienen los clientes de esta.

De manera abierta, con la información conseguida se pudo concluir que dicho estudio genera confianza en el desarrollo de estrategias de mercado, según los dueños de la empresa GLOB@ALNET, en donde se pueda establecer alianzas estratégicas y precios que sean competitivos para cumplir con los objetivos organizacionales dentro del mercado de la ciudad de Santiago de Cali. Esta investigación se orienta a lograr alcanzar las alianzas estratégicas, mejorar las estrategias de precios y tener alternativas que fortalezcan a la empresa frente a este gran mercado, que al mismo tiempo origina una propuesta de direccionamiento estratégico para la organización, ayudando a ésta a que sea más competitiva.

De Lama (2011) Plan estratégico para mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Trujillo – Perú 2011, indica como objetivo general, Mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, a través de la aplicación de un plan estratégico, la metodología utilizada es de tipo descriptivo, transversal y de campo, donde todo el personal que labora en la municipalidad será escogida como la población de estudio y de esta se tomará la muestra. Las técnicas a utilizar fueron la Encuesta aplicada a los trabajadores y la Entrevista a los funcionarios de la Municipalidad como también la observación sobre el análisis y evaluación actual de la institución.

Esta investigación se trata de un diseño transicional, no experimental, ya que ninguna variable es manipulada. Se logró determinar en la siguiente investigación, que los empleados cuentan con un escaso conocimiento acerca del concepto de misión de una entidad y su visión y sólo tienen conocimiento de ello el 33%; de igual manera el personal no tiene conocimientos de planes, estrategias, políticas y programas que son de su incumbencia, ni mucho menos las funciones que tienen designadas; es por esto que el personal laboral de esta empresa no organiza ni coordina existentes procedimientos.

Fiestas (2011), Diagnóstico y propuesta de un Planeamiento Estratégico para la empresa Restaurant de Parrillas EL URUGUAYO, se refiere al objetivo general, la aplicación de un plan estratégico para el restaurant de parrillas El Uruguayo, con el fin de mejorar el cumplimiento de las metas institucionales.

La presente investigación es de carácter Analítico – Descriptivo donde su metodología de investigación es Deductivo – Inductivo”. Así mismo en este estudio se utilizó la técnica de la encuesta para la recopilación de datos y como instrumento de medición El Cuestionario que se aplicaron a los clientes, lo que permitirá conocer y diagnosticar a la empresa en sus dos entornos interno y externo, así como diseñar y formular un plan estratégico para la misma, que oriente a su desarrollo empresarial.

La observación con esta técnica permitirá observar comportamientos y conductas que manifiesten en el contexto de estudio y la entrevista, este instrumento se aplicará a toda la población en estudio: personal, para obtener una información fluida, con un diálogo amical y sereno, donde sus principales conclusiones son: la implementación de un Plan Estratégico logrará la diferenciación y contribuirá a desarrollar las diferentes variables indispensables como en el restaurante. Mediante el Plan Estratégico propuesto por la autora se logrará mejorar la operatividad del mismo, el cual se reflejará en la eficiencia y la eficacia de los procesos en el servicio.

Merino (2014), La formulación de un Plan Estratégico y un Sistema de Control Dinámico para orientar la Gestión de la empresa Indumac Group SRL, presenta como

objetivo general formular el plan estratégico relacionándolo con el tablero de comando para orientar la gestión de la empresa Indumac Group SRL.

La metodología utilizada es deductivo – Inductivo, descriptivo analítico, no experimental. Las técnicas de recolección de datos son, revisión documental y archivos, entrevistas, encuestas, mediante las cuales se pudo llegar a las siguientes conclusiones: Se hace necesario generar un plan estratégico que permita a través del monitoreo relacionado al Tablero de Comando, mejorar la gestión empresarial y así construir una Cultura Organizacional en base a una identidad corporativa que se compromete con el desarrollo intrínseco y extrínseco del trabajador vinculado a la optimización en la calidad del servicio; Se hace necesario generar objetivos estratégicos que permitan realizar un monitoreo integral de la gestión empresarial. Más aún, cuando se considera el Tablero de comando. Esto ayudará a la empresa a promover la mejora de la gestión en base a una planificación estratégica que contemple optimizar recursos, atomización de los procesos administrativos y sobre todo, el monitoreo permanente de gestión.

Villarreal (2013), La formulación del Plan Estratégico para el desarrollo de la asociación de Pymes Productoras de cerámica en provincia de Chulucanas, su estudio se realiza a través de una metodología descriptiva, describe situaciones internas y externas que surgen en el contexto de las Pymes de cerámica de la provincia de Chulucanas, a partir de ello se establecen estrategias que permitan a las pymes puedan desarrollarse y lograr describir las capacidades de su entorno. Se demuestra por medio de la investigación que el planeamiento estratégico nos permite hacer un análisis tanto de las amenazas y oportunidades del sector, así como también de las debilidades y fortalezas de las pymes.

Yovera (2014), Propuestas generales para optimizar la gestión de la Gerencia de Abastecimientos de la empresa PETROBRAS ENERGIA PERU S.A a través de la gestión de conocimientos, refiere que la metodología utilizada fue un estudio de tipo no experimental causal de corte trasversal, a lo que se concluye: El modelo de gestión de conocimientos utilizados en este estudio, considera cuatro funciones: intermediación, exteriorización, interiorización y cognición; el sistema de medición de la gestión del conocimiento, se encuentra asociado a un programa de reconocimiento a incentivos.

Gómez (2016), El Plan Estratégico de CRM (Customer Relationship Management), para la optimización en la calidad del servicio al cliente dentro de la constructora Colpatria, en su metodología se aplicó el método exploratorio, descriptivo, porque se basó en detallar las propiedades relevantes de las personas, grupos o cualquier fenómeno sujeto al análisis, con la finalidad de recopilar la información y los datos necesarios para obtener el resultado del estudio. De tal manera, se concluye que la empresa Colpatria tiene errores relevantes en relación a las deficiencias en la dirección del cliente interno.

De esta manera, como se indicó previamente en los precedentes mencionados, ayudaron de referencia para el desarrollo del presente estudio; la misma que argumenta la necesidad de conocer la realidad actual de la organización, que nos permitirá identificar sus problemas y así orientar su gestión. Para ello, fue necesario determinar en qué consiste el diagnóstico estratégico y que beneficios se implementaran para la eficiente administración de la empresa TDM Motor's S.R.L.

La elaboración de un plan estratégico para esta empresa permitirá evaluar la gestión de la compañía, generando la posibilidad de tomar medidas preventivas y correctivas lo que ayuda a la eficiencia en el uso de recursos y un cumplimiento eficaz de los objetivos administrativos y empresariales, así como su permanencia en el mercado.

Este plan contiene todos los aspectos relevantes para que la empresa diseñe su futuro y establezca la forma de alcanzar sus objetivos. Para este desarrollo se ha contado con la colaboración del Gerente General de TDM Motor's, responsable de la gestión de la misma, también se contó con la colaboración de los clientes quienes mediante encuestas manifestaron su percepción. Para la implementación de lineamientos estratégicos como herramientas que orienten la gestión de la empresa, es necesario realizar investigaciones de marco teórico, la revisión bibliográfica nos permitió ubicar teorías de diversos autores que explican el tema objeto de estudio.

A continuación, algunas recopilaciones: Estrategia es planificar cursos de acción para orientar y guiar las fortalezas de la organización dentro de un plazo determinado hacia un objetivo específico, teniendo en cuenta las habilidades recursos y debilidades, así como también el entorno de un escenario y las circunstancias que atraen riesgos y a la vez

oportunidades. La Estrategia debe ser: clara, simple, consistente, enfocada, capaz de ser conceptualizada, comprensible, innovadora, creativa, anticipada, continua, flexible, motivadora de entusiasmo.

Prieto (2014) señala, que el enfoque estratégico es la agrupación de lineamientos generales y acciones concretas que deben guiar la visión de largo y mediano plazo del negocio, sin dejar de incorporar también al corto plazo en este análisis, dadas las circunstancias de acelerado cambio del entorno empresarial en particular y de la sociedad en general. Ante esta realidad, si no se toma distancia de los innumerables y cambiantes aspectos que rodean a la acción empresarial, corremos el riesgo de caer en el caos, ya que nos registraríamos justo por esas circunstancias.

Planificar es la acción de desarrollar planes, trazando metas alcanzables en el tiempo, asumiendo condiciones y escenarios de partida, evaluando al uso de los diferentes tipos de recursos a las consecuencias relativas, implicado en un Plan (tales como dinero, personal, infraestructura y tecnología, etc.). Cuando no planificamos, todas las alternativas disponibles son semejantes, las que nos conducen al éxito y aquellas que nos llevan al abismo porque precisamente, no estamos mirando hacia delante para anticipar dicho abismo.

En la conocida obra Lewis Carroll, Alicia en el país de las maravillas, se encontraba Alicia recién ingresada al mundo detrás del espejo, en una encrucijada de caminos y acertó a pasar el señor gato, entonces Alicia le pregunta: señor gato, ¿Podría decirme cuál camino debo tomar?, a lo que el Gato le responde ¿Y dónde quieres ir, Alicia? pues no sé - replico esta. Y el gato: Si no sabes adónde ir, cualquier camino es bueno. Y eso es precisamente lo que ocurre con nuestras decisiones en la empresa cuando no tenemos una razonable visión hacia el futuro, las tomamos por instinto o por presión de algún tipo y ahí hasta pueden parecer buenas, pero cuando pasa el tiempo... ¡Vaya uno a saber!

Smith (2010), es cuando se hace posible la producción de una elaboración estratégica mediante un conjunto de actividades formales, éstas parten desde los directivos en su reunión anual, donde elaboran los objetivos organizacionales para el próximo año hasta la reunión y acarreo de información presupuestaria a las diferentes áreas de la organización a los directores.

Steiner (2016), demostró que en la década de los setenta, para describir el sistema se usó el término de planeación a largo plazo. El autor menciona que tiempo atrás abandonó el uso exclusivo del término “planeamiento a largo plazo”, de la misma forma que otros colegas que escribían sobre este tema, para describir el sistema utilizando la planeación corporativa completa como sinónimo de planeación a largo plazo.

Ansoff (2010), dice que la planeación estratégica se empezó a usar en la época romana, cuando Aníbal necesitaba planear cual era la misión y visión de su reino, definir las estrategias que realizaría y los recursos con que contaba para poder realizar esas estrategias.

A su vez Carles (2012), menciona a la estrategia con la finalidad de fijar los objetivos y metas a largo plazo en una organización, junto con la conformación de un plan de acción y la asignación de necesarios recursos para obtener estos objetivos. En cualquiera de las dos definiciones señalan que la estrategia es un plan que incorpora todas las herramientas de la empresa, cuya finalidad es la obtención de los objetivos organizacionales.

En el caso de la planeación que surge del interior de la organización, llamadas estrategias emergentes, la estrategia no surge del análisis interno de la organización, sino que es una acción no planeada llevada a cabo en respuesta a circunstancias no previstas. Tal es el caso de Honda, que al llegar al mercado americano se propuso ingresar con motos de 250 cm³ y 350 cm³. Sin embargo, los directivos nipones se movilizaban en motos pequeñas de 50 cm³ para realizar sus transacciones; y fueron estas motos las que atrajeron la atención de los clientes norteamericanos quienes prefirieron las motos de 50 cm³.

Chandler (2012), indicó la fijación de metas y objetivos en un largo plazo se le conoce como estrategia, de igual manera a la incorporación de acciones y la determinación de los recursos para conseguirla.

D' Alessio (2014), indicó que la planeación estratégica, debe comenzar con la visión y misión de la empresa, ya que los intereses organizacionales, sus valores y su ética que norman las acciones de la empresa y los agentes externos e internos, influyen de gran manera en la organización, asimismo el análisis de los agentes externos e internos, el análisis del

sector industrial y de la competencia, como la especificación a largo plazo de los objetivos estratégicos también repercute con gran intensidad dentro de una organización; y por último la identificación y elección de las estrategias específicas, todas estas condiciones, son las que permitirán mejorar y optimizar la competitividad de la empresa implementándose dentro de ella, con el entorno general para poder lograr la visión planteada.

Cuando un gerente que lidere el proceso de manera interactiva, logre el correcto y permanente monitoreo de las variaciones que se presentan en su entorno, en la competencia o en especial en la demanda (consumidores, clientes), es cuando será exitosa una elaboración estratégica.

D' Alessio (2014), señala que un conjunto y secuencia de actividades o acciones que elabora la organización para lograr la visión predeterminada se le llama un proceso estratégico, para proyectarse hacia el futuro, para esto, hace uso de los datos de análisis de Max y Majluf (2010), externo e interno, con la finalidad de conseguir la elaboración de estrategias anheladas, que se tienen como nexos para guiar y orientar a la empresa en la dirección, a través de objetivos estratégicos en un largo plazo.

El proceso debe ser revisado en todo momento, ya que estamos hablando de un proceso retroalimentativo, que interactúa, interactivo, y que es factible., donde se necesita de la participación y la interacción de todas las personas claves dentro de la empresa, que sepan sobre las características o atribuciones del negocio, de la empresa, de igual manera que tengan conocimiento de la competencia directa e indirecta de la organización, de la industria, así como de la demanda en el mercado. Personas que sientan la necesidad de mejorar sus capacidades y destrezas para ayudar a la empresa.

Esto quiere decir que el monitoreo permanente del entorno, la competencia y la demanda es en lo que se basa la interacción. De tal manera que la aplicación de sistemas de alertas previas es de suma relevancia, porque proporcionará monitorear y controlar los cambios en el ámbito organizacional, a la demanda y a su competencia, para luego direccionar el proceso ajustándolo y manteniéndolo actualizado.

De esta forma el proceso estratégico responde ciertas incógnitas como por ejemplo la comprensión de nuestros clientes y la forma de cómo hacerlo; también sobre de cómo se puede optimizar el mejoramiento de la empresa, o cómo responde ante las adversidades y cambios de la industria y el mercado en la actualidad. De igual manera cómo puedo aprovechar las oportunidades y lograr los objetivos estratégicos de la organización. El gerente tiene la actividad más importante del proceso que es el planeamiento estratégico ya que es el responsable de administrarlo y desarrollarlo.

Porter (2013), señala que la planeación estratégica es cuando la empresa se encuentra en posición favorablemente competitiva y sostenible en largo plazo frente a las variaciones en el mercado; la combinación de las metas organizacionales es la estrategia competitiva por la cual las políticas y normas junto con la empresa están buscando llegar a ellos y la forma de la empresa para crear diferenciación en relación con la competencia.

Mintzberg (2012), sostiene que la estrategia es síntesis y no solo análisis. No es un proceso mecánico pretendidamente científico sino, arte, creatividad. En el planeamiento se encuentran respuestas a las dudas, se acomodan piezas rompecabezas y se profundiza el conocimiento de la organización para ajustar la acción.

La estrategia se convierte en un hilo conductor con cuatro componentes, uno es los insumos o productos, otro es los mercados operativos, tercero tenemos las consecuencias del alcance de productos /mercados y la ventaja que tiene la empresa sosteniendo una posición sólida ante su competencia y por último la coordinación conjunta de las diversas partes de una empresa permita funcionar como un todo para lograr más que una organización operada cada una por su cuenta.

Drucker (2010), se pregunta ¿cuál es nuestro negocio? y ¿cuál debería ser?, define como proceso o estrategia de la organización al nexo entre una y otra cosa. Proceso Estratégico, los pasos son: reflexión, análisis del entorno, reconocimiento de la empresa, proyección de escenario, análisis FODA, determinación de objetivos, metas e hitos, consideración de los problemas, obstáculos y bloqueos, delineamientos de los cursos de acción para conseguir los objetivos, reorganización de la estructura y modo de gestión,

asignación de personal y recursos, instrumentación, control y monitoreo, aparición de nuevos problemas, ajustes.

El proceso se inicia con una actividad colectiva de reflexión, en ese primer momento se trata de explicar la misión, visión y valores de la organización, el concepto del negocio, la identidad, la cultura organizativa, las fuerzas y capacidades esenciales que la impulsan. Dilucida el negocio en que se está, cómo y quiénes lo hacen. Establece las expectativas; deseos, valores, poder, y metas u objetivos de las diferentes agrupaciones de interés en la organización que la estrategia deberá satisfacer.

En la reflexión debe quedar expresado lo que se quiere. Luego, es necesario analizar el entorno y las propias fuerzas. Uno trata de percibir lo que sucede afuera, pero atañe a la empresa; y va desde el análisis más general hasta la consideración del contexto cercano, pasando por los factores críticos y las circunstancias de la industria. Aborda dos facetas: la foto actual y la proyección al futuro, se trata de encontrar información necesaria para definir lo que se debería hacer para cumplir con la misión y alcanzar la visión. Define lo que se debe hacer. El otro atañe al análisis introspectivo incluye el reconocimiento de los recursos disponibles, las fortalezas y debilidades para comprender lo que se puede hacer.

Estos aspectos están marcados como análisis del entorno como reconocimiento de la empresa y proyección del escenario. Pero el autoconocimiento y el análisis del entorno son acciones intercambiables, que la práctica estratégica traduce en comportamientos continuos y simultáneos. El análisis culmina uniendo los puntos débiles y fuertes con las oportunidades, es una síntesis maravillosa de un proceso complejo que, partiendo de la reflexión, llega elaborar un diagnóstico que facilita la formulación y la estrategia. Aquí aparecerán todos los argumentos que impulsarán a la empresa al crecimiento, a la consolidación o al abandono del proyecto.

Es el momento de determinar hasta dónde queremos ir, por lo menos en un plazo preciso y razonable de tiempo. De acuerdo a ello, se debe plantear el objetivo u objetivos de la etapa para la empresa, establecer los vectores estratégicos, considerar las opciones más propicias, su factibilidad y rentabilidad.

Es preciso encontrar la forma de hacer que los objetivos correspondan a los deseos de los factores de poder, a los posibles cambios en el escenario y esas características especiales de la empresa. Los objetivos deben ser mensurables; un buen plan de negocios es aquel que incluye su correspondiente presupuesto. Los objetivos deben ser producidos a metas (cuantificados); si bien puede ocurrir que algunos fines no sean posibles de llevar tan fácilmente a números, debe encontrarse la forma de medirlos.

También es conveniente establecer metas sobre plazos más cortos (hitos) que puedan ser confrontadas con los resultados de las acciones que se adopten. Establecido el lugar a donde se quiere llegar, se recomienda introducir los problemas, inconvenientes, y bloqueos que presumiblemente se presentaran en el trayecto entre ellos, la carencia de los recursos que se reconocen necesarios; la existencia de dificultades derivadas del entorno de los movimientos estratégicos de otros actores inteligentes (clientes, proveedores, competidores), y de la interacción dinámica entre las acciones propias y las ajenas. Conocer las restricciones y los restos mejora el proceso de selección del camino para llegar a la meta (desvíos, disposición de recursos, escudos defensivos, alianzas). La estrategia debe elaborarse a partir de una empresa real (recursos, estructura y negocios que la sustentan) y desde plantear retos que superen la coyuntura y muevan las fronteras de lo posible.

Finalmente, hay que dinamizar la organización en función del objetivo, en otras palabras, contestar al reto de cómo impulsamos a la empresa hacia la meta y los detalles del proceso estratégico pueden tener las siguientes características: debe ser por su naturaleza de proceso interactivo, ya que es un proceso colegiado, donde se involucra con personas claves de la organización de forma interactiva, este proceso se va corrigiendo conforme se está desarrollando de acuerdo con las diferencias observadas, es decir que es un proceso con retroalimentación gracias al sistema de alerta previa.

Al presentarse variaciones en el entorno se deberán realizar ciertos análisis pertinentes de sensibilidad en la evaluación del impacto con el cambio de los factores y sus ponderaciones en la organización y este pueda considerar las posibles contingencias de eventos nuevos que repercuten al negocio o a la empresa. Es por esto que plantear diferentes escenarios en relación a la situación de la empresa es muy conveniente. De esta manera la

intensidad de un proceso puede ser incremental, mediante el desarrollo sucesivo y gradual o Radical se produce de una sola vez el proceso.

Prieto (2014), menciona qué es planificar estratégicamente. Por tanto, es necesario identificar qué vamos a entender por planificar estratégicamente, esto está vinculado al horizonte de tiempo, pero tiene algunas otras características que vamos a señalar a continuación:

Visión del Futuro, hace referencia a planificar, en mirar hacia delante, en el sentido de apartarnos día a día de las acciones y mirar las consecuencias de nuestras elecciones en la actualidad en cuanto a los resultados de alcanzar a futuro. Luego tenemos la Visión Integral, es sobrevolar cada día, que quiere decir ver los sucesos de manera distante, apartándose, razonablemente del ruido diario, para las acciones y los aspectos comprometidos en su totalidad en nuestro que hacer, es decir, no perder la visión del bosque por entretenernos en mirar las hojas, separar el enredo de acciones del trabajo cotidiano. Filosofía de acción, donde planificar es construir una doctrina de acciones insertadas en una cultura organizacional, debe ser una actividad de constante evolución y permanente involucrándose con todos los participantes del plan, a toda la organización, ya que debe revisarse de manera permanente la estrategia del negocio para actualizarla ante las variaciones o adversidades del entorno y la empresa, de otra manera queda fácilmente obsoleta y no refleja la realidad.

Manejo metodológico, todas las acciones relativas al proceso de planeamiento deben darse dentro de un marco metodológico claramente definido, con etapas y resultados que obedecen a procedimientos y estándares y donde los plazos de actualización o incorporación de cambios deben estar perfectamente definidos y ser acatado por todos los involucrados en el tema.

A ello, se le suma la flexibilidad que no es otra cosa que el rechazo de paradigmas o principios inmutables acerca de las ideas y debe promover las revisiones y la incorporación de cambios cuando estos sean probadamente necesarios y en el momento en que se requieran.

Como ilustración a ello, tenemos a Steiner (2016), donde señala a la planeación estratégica formal en cuatro puntos de vista diferentes y son: el porvenir de las decisiones actuales, observando las consecuencias en cadena causadas durante un tiempo, relacionada con una decisión intencional o real que tomará el director; luego tenemos al Proceso, se inicia con la elaboración de objetivos y metas organizacionales, definidas por políticas y estrategias, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias así conseguir los objetivos; luego tenemos la Filosofía, nos dice que es una forma de vida que necesita dedicación que la planificación estratégica es una actitud para actuar con argumentos hacia un futuro para actuar con base en la observación del futuro, y planear sistemáticamente de forma constante la dirección integral de la empresa; Por último tenemos con la Estructura que viene a ser el sistema de planeación estratégica donde forma tres tipos de fundamentales planes y estos son los estratégicos, presupuestos a corto plazo, los programas a mediano plazo, y planes operativos.

Por consiguiente, las tres preguntas básicas del planeamiento no es otra cosa que la respuesta a tres preguntas claves: ¿Dónde estamos?, ¿Adónde vamos? y ¿Cómo vamos? El dónde estamos, configura la situación actual de la empresa, ésta se define mediante una serie de enfoques complementarios entre sí y están orientados a percibir aspectos internos (problemas, debilidades, fortalezas), aspectos externos (oportunidades, amenazas y el mercado propiamente dicho) y relativos al éxito del negocio (factores críticos de éxito, que pueden considerarse internos pero que tienen una connotación al futuro es preciso que comprendamos lo mejor posible las aristas de la situación actual, sin lo cual nuestras expectativas de logro se verían sumamente limitadas cuando no extinguidas. A dónde vamos, está referido a los logros que nos proponemos alcanzar tanto en el cercano como en el mediano o aún, el largo plazo. Serán los retos que debemos satisfacer para seguir compitiendo y ser exitosos. Comprende desde aspectos de muy largo alcance que nos proporcionan un derrotero genérico, una ruta (la visión), hasta aspectos de cercano o mediano alcance (los objetivos y metas). Ellos serán las piedras sobre las que se cimientan los resultados del Plan Estratégico y deben ser cuidadosamente definidas y laboriosamente alcanzadas. El cómo vamos, es el conjunto de acciones específicas a desarrollar para que se alcance los objetivos planteados y se siga un correcto camino hacia la visión definida. Deben ser acciones concretas, con un inicio y un fin (Proyectos) y con resultados claramente especificados.

Fred (2014) señala que establecer la misión y visión de una organización es lo primordial que ejecuta la administración estratégica de una empresa. Donde la definición de Misión viene a ser la respuesta sobre el concepto del negocio y la Visión sin embargo, va relacionada con lo que se quiere hacer con éste, a dónde se pretende llegar, de tal manera que en la Misión participen la mayoría de gerencias de la organización, ya que aquí se concentran muchos elementos relacionados como es con el cliente, los mercados, el servicio o producto, el crecimiento, la filosofía de la empresa, la rentabilidad, imagen de la empresa, la publicidad, el interés por los empleados y por la supervivencia, entre otros.

De esta manera realizar una auditoría externa según Fred (2014) implica analizar factores externos de la empresa que puedan afectar en la misma, como son con las oportunidades de una manera positivas, o de igual forma con las amenazas en una forma negativa, donde desde cinco áreas de interés son estudiadas; éstas son conocidas como las fuerzas económicas, fuerzas ambientales – demográficas, fuerzas de la competencia, fuerzas tecnológicas y fuerzas socio – cultural - demográfica y ambientales. Asimismo, se habla de una serie de aspectos y características que son incluidos dentro de estas fuerzas respectivamente.

Para esta tarea existen una serie de redes de información entre las cuales tenemos las estratégicas, las inéditas y las de información estratégica publicada, la base de datos de internet y los índices. De igual forma para analizar la competencia se puede hacer uso de las cinco fuerzas de Porter, evaluando la matriz una vez obtenido todos los componentes de evaluación de los factores externos una matriz de perfil competitivo MPC y una EFE.

Luego realizar una evaluación de los elementos internos de la organización a través de una auditoría interna, en relación a las fortalezas y debilidades de la empresa, en las diferentes áreas como la administrativa, la de investigación o desarrollo, la de integración estratégica o cultura, el área de marketing, el área de finanzas o el de producción, entre otras. De esta forma una vez conseguido los componentes, se dará paso a la evaluación de todos estos elementos Internos a través de una matriz EFI.

Después se establecen los objetivos a largo plazo, donde se fijan los resultados esperados por ciertas estrategias, que son representadas por acciones a tomar para cumplir con nuestras metas, siendo estas consecuentes en no mayor a 2 a 5 años.

Continuando a esto se debe generar, evaluar y seleccionar las estrategias para especificar las alternativas de acción que ayuden a la organización al logro de la misión y visión de esta. El Proceso de las estrategias está entre las etapas de entrada y conciliación. Luego se debe implementar las estrategias a través de todos los factores, donde se toquen puntos como los recursos y su asignación, las políticas organizacionales, como manejar los conflictos, la resistencia al cambio y crear una cultura para seguir respaldando a estas estrategias.

Seguido a esto Fred (2014), nos señala que se debe medir y evaluar el desempeño, para el porvenir de nuestra organización, permitiendo alertar a la administración sobre posibles problemas potenciales o futuros antes que la situación se vuelva crítica. Aquí se examinan las bases de las estrategias de la organización, luego se compara los resultados esperados con los actuales y por último se deberán tomar ciertas decisiones o acciones correctivas para asegurar el desarrollo y el desempeño de la empresa según lo planeado.

El establecimiento de la misión y visión dentro de una empresa es el rumbo por el cual todas las actividades de la empresa son planeadas. Asimismo, tener conocimiento de la situación actual en que se encuentra la empresa a través de la evaluación interna es de vital importancia para todo estratega que desee realizar una eficaz auditoría para el desarrollo y el bienestar de la empresa.

Ser eficiente y eficaz, es lo que permite la administración estratégica ser a la organización. Permitiendo en el proceso una toma de decisiones proactivas que influyan positivamente en el logro de los objetivos, siempre y cuando se consideren aspectos relacionados con el comportamiento, la cultura, y las políticas ya que estas influyen en la selección de estrategias futuras, no es suficiente con plantear correctas estrategias, sino también debe considerarse los temas administrativos esenciales en la organización.

De esta manera se tiene que hablar sobre el Análisis del entorno, donde se realiza una auditoría externa al sector, identificando las oportunidades de manera correcta que tiene la industria para que la empresa pueda mejorar y a su vez las amenazas que deben evitarse. Dicho esto, el análisis del PEST (Análisis del sector externo) señala los hechos importantes en el cual desarrolla sus actividades el sector. En las cuales las fuerzas externas de este análisis vienen hacer las fuerzas sociales, políticas. Económicas, tecnológicas, etc.

Prieto (2014) motiva una creciente necesidad de diseñar un futuro en forma mediata a través de la globalización del mercado en un análisis conceptual y metodológico basándose en expectativas y dinámicas de gestión. Esto será propicio para el éxito de las empresas gracias las alternativas de conveniencia de la organización que fueron diseñadas.

El conjunto de orientaciones, medios y metas es el concepto de una estrategia empresarial, con el fin de establecer tácticas, acciones operativas que permitan a la organización protegerse de ciertas amenazas y desarrollarse hasta llegar a su superación en el mercado. Delimitando el campo de acción empresarial para permitir la integración de las actividades de las diferentes áreas de la empresa, señalando sus alcances, limitaciones y prioridades que esta tiene y con los demás.

Para desarrollar la visión estratégica se puede hacer de diferentes maneras una de ellas es diseñando la estrategia empresarial y esta parte de los directivos o de los dueños de la organización ya que conocen el producto por los años de experiencia con los que trabajan con él, su conocimiento de este y de los posibles riesgos que saben que puede haber, son las mejores armas para proponer o diseñar estrategias que colaboren a mejor en el desarrollo de la organización, aunque muchas veces los directivos les cueste tomar otras alternativas estratégicas nuevas de otras personas que no sean de su entorno ya que no están acostumbrados a lidiar con pensamientos diferentes al suyo.

Para el diseño de la visión estratégica existen muchos métodos diferenciados estos son el nivel de operatividad, el tiempo y el detalle de resultados obtenidos y el costo de los recursos consumidos para el desarrollo. Estos dan resultados a los conocidos Objetivos, Misión, Visión, factores críticos de éxito, al FODA y al análisis del entorno competitivo.

Gestión, viene a ser una serie de acciones y medios que se usan para resolver algún asunto, acción y efecto de administrar. La gestión administrativa, viene a ser el diseño para mantener un ambiente laboral donde los colaboradores trabajan en conjunto para cumplir de forma eficiente los objetivos determinados.

Espinoza (2013) refiere que paralelo con los cambios que experimenta el mundo financiero contemporáneo de manera inevitable la concepción de calidad ha variado. Ahora ya se refiere únicamente a las características y propiedades del producto o prestación de servicios en particular que tiene la capacidad de satisfacer las necesidades del mercado, sino que comprende también a las cualidades y virtudes de todo el sistema de producción de un servicio o producto.

Para Espinoza (2013) la calidad es la apreciación de los clientes en relación a un producto o servicio ofrecido; donde sienten si sus expectativas son sobrepasadas o no. Por ejemplo, un cliente al comprar un automóvil tiene ciertas expectativas, siendo una de ellas que el motor de el mismo arranque al darle vuelta a la llave de ignición. Si no arranca no se habrá cumplido su expectativa y se dará cuenta de la mala calidad del automóvil.

La calidad también comprende el mejoramiento interminable del proceso ampliado de una empresa. Este término se refiere a la aplicación de la organización para incluir a sus suministradores, clientes inversionistas, empleados y la comunidad. En el otro extremo del proceso ampliado se encuentran los proveedores de la empresa. Esta comunica las necesidades de sus clientes a sus suministradores de modo que estos últimos puedan ayudar a satisfacer al cliente, esta comprende: calidad del proceso de planificación, calidad de organización, calidad de implementación, calidad de dirección, calidad de ejecución y calidad del proceso de control.

Montenegro (2010), señala que la planeación evoca algo de inflexibilidad y rigidez y al mismo tiempo adaptación y flexibilidad y esto nos lleva a un dilema. Es por esto que la gestión estratégica permite a las empresas a ser proactivas para proyectarse en un futuro, a través de sus etapas de formulación, ejecución y evolución. Cumpliendo así con los objetivos de la organización.

Al hablar de gestión también se habla de dirección, ya que se determina correctamente el rumbo donde se desea encaminar o conducir la empresa en un largo plazo en el futuro, estableciendo planes de acción ante alguna alteración posterior al proceso que presente el sistema.

Dentro de la dirección estratégica existen muchos modelos, dentro de ellos tenemos los modelos de optimización o decisión, para determinar el mejor curso de acción entre todas las alternativas posibles, luego tenemos los modelos de formulación, implantación y control que permiten la utilización de diferentes herramientas que colaboran con la creatividad del proceso para dar soluciones adecuadas a los posibles problemas.

Montenegro (2010) señala que en la actualidad los recursos humanos son un vital factor estratégico por su ventaja y competitividad, ya que contar con un capacitado, leal y motivado personal laboral influye mucho en el logro de los objetivos y las metas de la empresa. La integración de los recursos humanos en la actualidad es la tendencia al éxito en las empresas y los resultados de ellos son el grado de compromiso, la eficiencia, la eficacia, la satisfacción, la calidad y la implicación del trabajador con el trabajo que realiza.

En la gestión del cambio, nos habla sobre los objetivos y metas que se deben de lograr a través de ciertos recursos o herramientas tanto humanas como técnicas o financieras, en plazos establecidos y con esperados beneficios.

Es recomendable que se revise y se actualice el plan estratégico ya que las condiciones o factores no son siempre las mismas es decir que van cambiando conforme va pasando el tiempo, las circunstancias no siempre van a ser las mismas, a veces pueden reincidir o a veces no esto pasa con los factores externos (oportunidades y amenazas). De la misma manera se tendría que cambiar nuestras actividades de manera óptima.

Por lo tanto, el planeamiento debe incorporarse a la cultura organizacional, respaldados por el nivel ejecutivo y conocido y ejecutado por todos los niveles de la organización, esto es clave para la actualización metódica y constante del plan.

La gestión y sus patrones actuales, nos menciona que gestionar es que sustantivamente sucedan las cosas, siendo esto una serie de reglas y decisiones conducidas a motivar y coordinar las acciones para lograr un objetivo individual u objetivo.

Paulini (2014); habla de la gestión como las actividades expresadas o consolidadas en operaciones a cargo de una empresa, orientadas a la producción de bienes o servicios para el logro de los objetivos o propósitos previamente establecidos. Donde la gestión en el ambiente administrativo comprende a ciertos componentes como es la planeación, la organización, la dirección, la ejecución, el control y el reajuste.

La gestión debe tener liderazgo gerencial para que sea efectiva en todos los niveles organizacionales. (Operativo, táctico o estratégico). Hacer lo que se corresponde y persigue es lo que logra un gerente eficaz. Es decir, obtener productos elaborados con calidad en el tiempo oportuno a los usuarios, con el buen uso de los recursos de forma eficiente.

Por lo tanto, para esto tenemos los Indicadores de Gestión, que son las herramientas de evaluación del logro de los objetivos estratégicos de una empresa, permitiendo analizar el desempeño de la organización en relación a sus metas, así como también de manera individual el desempeño de cada área. De igual forma alertan sobre alguna variación o desviación en el logro de los objetivos, sin tener que perder la dirección del plan programado por la organización.

Esto ayuda a que las empresas tomen ciertas decisiones, para tener conocimiento de su eficiencia, de lo contrario estarán tomando decisiones a ciegas, sin ver la realidad de la situación o la dirección en que se está yendo la empresa y así junto con sus áreas, para luego no cumplir con los objetivos debido a la ineficiente dirección que se encamino la empresa. Para poder interpretar los objetivos, estos tienen que ser medidos o evaluados, en caso las variables se salgan de los límites establecidos. Esto ayudará a valorar la productividad y la rentabilidad y establecer una relación entre ellas, así también ayudará a la introducción de mejoras o cambios en la evaluación de consecuencias en un tiempo menor posible y así medir la situación de riesgo en la empresa. Y por último para direccionar o redireccionar los planes financieros si así los requiera.

De esta manera se habla de los criterios de los indicadores, donde debe ser medible el indicador, quiere decir que en términos debe ser cuantificable la característica descrita, ya sea con la frecuencia de la cantidad o con su grado, el indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan, donde dentro de la estructura de la empresa el indicador debe ser controlable, para ellos existen diversos tipos de indicadores, como son los de evaluación, eficiencia y eficacia.

Los indicadores de evaluación son los que identifica nuestras fortalezas debilidades y oportunidades de mejora. Estos indicadores evalúan el rendimiento de los procesos de trabajo.

Los indicadores de eficiencia se relacionan con los recursos y la utilización de estos en las diferentes actividades del proceso.

Los indicadores de eficacia se relacionan el cumplimiento de las metas, a través de la capacidad para poder realizar las actividades o tareas planificadas de la organización y esto hace que el proceso pueda ser realmente administrado.

Carballo (2013), menciona que el control de gestión en el ámbito empresarial, son muy diferentes, pero con la misma finalidad de lograr los objetivos organizacionales. Es aquí donde el control de gestión se diferencia del control operativo, ya que el de gestión utiliza los recursos de forma eficiente y eficaz para conseguir los objetivos de la empresa, a través del desarrollo de estrategias previamente seleccionadas.

Para cada empresa se debe diseñar una estructura de control a su medida, considerando lo siguiente: la naturaleza de las actividades es decir en las áreas prioritarias de gestión, Características del entorno, esto quiere decir cuando más grande sea la incertidumbre en el ámbito externo más grande será la necesidad de contar con información necesaria y rápida pasara reaccionar y tomar decisiones de manera oportuna.

La estrategia de la empresa para la misma actividad, identifica factores de éxito, específicos y adicionales, y al mismo tiempo responde las exigencias con el uso de los recursos para la aplicación de los establecidos planes.

También hablaremos de la estructura de la organización, relacionada con la organización de la empresa la asignación de las funciones y el congruente grado de control de los recursos. Modificar la estructura de la organización es frecuente en la incorporación de su nuevo directivo, transmitiendo un mensaje de cambio que obligará a que todo el personal se adapte al diseño nuevo organizacional. Esto afectaría seriamente al sistema de control y a su estructura.

De esta forma se hablará sobre estilos de dirección, donde se determina la asignación de funciones o responsabilidades, incorporándose así el grado respectivo de funciones existentes. Por ejemplo, un estilo de dirección poco participativa, no puede tomar decisiones centralizadas, debería ser más descentralizada y burocrática, donde se valore el rendimiento de los trabajadores o unidades operativas.

Es por ello que Prieto (2014), nos habla de los pros y contras de planificar, señalando que todo cambia demasiado rápido por eso no tiene sentido planificar, Mejor que basarnos en nuestra institución para la toma de decisiones. De tal manera que la alta dirección comunica a toda la organización la estrategia elaborada para su cumplimiento.

En ocasiones se escucha de algunos empresarios decir la siguiente objeción: ¿si todo cambia tan rápido para que uno planifica?, Si apenas he pensado hacer algo ¿ya cambiaron las circunstancias? y ¿queda automáticamente mi propósito obsoleto e inútil?, esta observación no deja de tener algo de razón, sobre todo tratándose de una época como la nuestra en que, como muchos dicen, lo único permanente es el cambio, sin embargo, tal objeción no es otra cosas que la expresión de una visión cerradamente cortoplacista, negada a mirar un futuro. Debemos preguntarnos aquí: ¿Habría alguna posibilidad de tener éxito si solo orientamos nuestras acciones y esfuerzos al cortísimo plazo negándonos a investigar más allá de este?

Es por ende que es necesario investigar cuando las cosas cambian tanto y encontrar caminos con mayor probabilidades de éxito, a través de la proyección de acciones, del uso inteligente de las nuevas y siempre renovadas ofertas tecnológicas. Donde se debe corregir toda visión pesimista sobre el planeamiento y reemplazarla por una que vea las oportunidades que perderíamos si no nos aferráramos a ella.

¿No será que los planes nunca se realizan porque nunca preparamos planes?; ¿O tal vez, porque, si los preparamos, los olvidamos inmediatamente para volver a sumergirnos en las aguas turbulentas, pero seductoras, de la improvisación? Porque el día a día, que es una realidad necesaria e inevitable de la gestión empresarial, tiene la característica del canto de las sirenas, atrae por su carácter de inmediatez, de necesidad, de solución inmediata de problemas, de eficacia, pero también conduce a las rocas filosas del fracaso a quienes creen en su belleza y descuidan la visión del futuro.

Smith (2010) indica que existe la sensación de que el planeamiento estratégico no solo es inútil sino perjudicial para la empresa, cuando se crea la unidad de planeamiento estratégico, el director corre el riesgo de recibir demandas desmesuradas de información que no posee, se crea así un cuerpo extraño de planificadores sobrepuesto a la realidad de la empresa. Esta situación no disminuye en absoluto la necesidad de hacer planeamiento estratégico en la empresa.

Prieto (2014), plantea que para tener una idea clara del futuro de una empresa es mejor no improvisar, sino lo contrario, ser precavidos, formar una estrategia y canalizarla para poder corregir errores póstumos, realizar acciones oportunas para los logros o el cumplimiento de nuestras metas u objetivos y así unificar los esfuerzos de todos en la organización para crear un puente sólido entre todos los niveles organizacionales desde los directivos hasta los el nivel operativo y así medir nuestros logros en la empresa, para ir analizando nuestra situación actual para el futuro.

Una vez definido el futuro de las acciones del presente se puede pasar a ordenar nuestras actividades conducentes a dicho futuro, en organizar, evaluar en cuanto al tiempo y a los recursos requeridos y así manejar su viabilidad. Sin embargo, evaluar logros, no es suficiente con pensar lo que se va a hacer y preparar un plan de acción para alcanzarlo, sino que para que dichas actividades sean exitosas es preciso ir controlándolas en su avance, identificando riesgos, retrasos o factores que cambien lo originalmente planeado, incorporando todos estos factores que cambien lo originalmente planeado, incorporando todos estos factores en el propio plan, o sea, actualizándolo permanentemente. Es frecuente encontrar empresas que preparan Planes en forma muy profesional pero que, luego de ello, mantienen a estos dentro de un estante y no se revisan más. Esto conduce a que, al poco

tiempo, todo lo planeado este desactualizado e inoperante, creando además una sensación de tiempo perdido acerca del esfuerzo realizado.

Unificar esfuerzos, normalmente el personal de los diferentes niveles de la organización desempeña sus labores sin tener una clara noción de los resultados conjuntos y de cómo su labor interviene en las demás para hacerlas exitosas o inducir las al fracaso. Esto es porque no existe un mecanismo que permita integrar los esfuerzos de las partes y señalar metas claras a alcanzar que lleguen a todos los niveles y actividades, alineando los esfuerzos y acciones de todos los participantes.

Nunca desdeñar la Institución, claro que todos estos modelos de planeamiento constituyen nada más (ni nada menos) que formas metodológicas para guiarnos por el enredado camino de la gestión de las empresas o instituciones pero, por ningún concepto deberían pretender sustituir a la Intuición Creativa que debe acompañar a todo aquel que debe conducir un negocio por las procelosas aguas del mercado y salir triunfante. La intuición no viene a ser otra cosa que la sabiduría que confiere la experiencia (además, por supuesto, de una afinada visión personal relacionada a cosas tales como la propensión o la aversión al riesgo) y que se aplica en momentos difíciles o ante grandes amenazas u oportunidades y que no podría ser reemplazada por modelos necesariamente incompletos y meramente aproximativos, como son todos los modelos de negocios. Sin embargo, esto no quiere decir que la intuición sea la llave del éxito ya que también podemos equivocarnos (y quizás son más los casos de error que los de triunfo, solo que aquellos no son tan reconocidos o dejan historia en el mercado).

La capacidad directiva es la disponibilidad de talento del directivo en un momento oportuno en relación a las estrategias establecidas en una organización, donde la empresa cuenta con el liderazgo eficaz de nuestros directivos en un momento dado para cumplir con los objetivos planteados. Se requiere conocer en todo momento las características demográficas de la plantilla y con ello poder predecir las necesidades de directivos. Conocer los tipos de perfiles que los planes estratégicos para los próximos años van exigir y tener evaluados los puntos fuertes y menos fuertes de los actuales directivos en relación a esos perfiles para disponer programas.

La demanda, representa los productos o servicios que necesita o quiere el público objetivo para que sean satisfechas sus necesidades. De esta manera se analizan ciertos aspectos como el conocimiento de la competencia, es decir ciertos negocios que ofrecen productos o servicios para satisfacer la misma necesidad del cliente. Otro aspecto es analizar nuestros competidores, quién podría formar parte de estos, pues bien, los cambios y los gustos van cambiando conforme pasa el tiempo de acuerdo a las necesidades de los clientes de esta manera las empresas hoy en día van reinventándose de la mejor manera para poder satisfacer estas necesidades por las que aparecen nuevos competidores y van desapareciendo otros. Las empresas que logren adaptarse a los cambios y variaciones en los gustos y necesidades de los clientes son las que seguirán compitiendo por lograr una ventaja frente a las otras.

Para analizar las ventajas y las desventajas que tiene mi negocio en relación a la competencia es de real importancia observar a nuestro competidor, y analizar cuáles son sus productos que ofrecen, cuál es su posicionamiento, su ubicación en el mercado, la variedad de productos que ofrece al consumidor, sus precios en relación a los tuyos, las promociones que tiene de sus productos, entre otras cosas, para identificar los atributos y atractivos que tiene con su clientela que se pueda tomar en cuenta para poder mejorar nuestro negocio y atraer a más consumidores, ofreciéndoles lo que otros aún no, a través de la diferenciación.

Volumen de ventas, viene a ser la cantidad total productos vendidos en un determinado tiempo, normalmente son 12 meses, expresados en términos monetarios como también en el total de unidades vendidas. Y para evaluar los productos vendidos por el volumen de ventas se realiza la rotación de inventarios, donde se divide la proporción de las ventas entre el inventario vendido. Es decir, costo de los bienes vendidos/precio de inventario, para minimizar la variación de los precios.

El planteamiento del problema se basa que en la actualidad son muchos los retos y cambios a los que las empresas deben enfrentarse día a día, el fin es hacer las cosas bien y para esto es necesario ser innovadores y adaptarse al cambio en este mundo globalizado para así lograr ser excelentes. La creciente competitividad a los cuales nos enfrentamos en la actualidad nos con llevan a que las empresas den respuestas más eficientes, procesos y

estrategias de adaptación al cambio y mejora de la calidad total que les permitan sobrevivir y crecer durante el tiempo.

La formulación del problema, está estructurado en función al problema general ¿Son los lineamientos estratégicos herramientas necesarias para orientar la gestión de la empresa TDM MOTORS SRL en la ciudad de Piura año 2017?, siendo sus problemas específicos ¿Cuáles son las características de la demanda de repuestos, accesorios venta de motos en la ciudad de Piura?, ¿Qué competidores en el rubro de repuestos de motos existen en el mercado de Piura?, ¿Qué factores internos afectan la gestión de la empresa? y ¿Qué factores externos afectan la gestión de la empresa?

En cuanto a la justificación de la investigación, Las empresas de hoy no cuentan con planes bien definidos que ayuden a orientar la gestión de la empresa, y se manejan o funcionan de una manera empírica en los cuales las empresas pueden llegar muy alto y de pronto pueden caer ya que nunca tuvieron desarrollado un plan estratégico que les guiara en el desarrollo de los objetivos y de planes de contingencia para salir adelante.

TDM Motor´s S.R.L es una empresa que inició sus operaciones el 8 de Febrero del 2012 en la ciudad de Piura, por Mario Jaime Carrasco Córdova que a sus inicios se dedicaba a comercializar repuestos y accesorios para motos de procedencia china como persona natural en el año 2009 en un local de 40 mt² y ahora en su nuevo local de 200 mt², en una zona comercial en este rubro. Poco a poco se fue posesionando en el mercado y a la alta demanda de repuestos para motos.

Es una empresa que se dedica a la venta, motos, motores, repuestos para motos, accesorios, lubricantes y llantas. Actualmente la empresa trabaja con proveedores de la ciudad de Lima que importan mercancías de buena calidad de países como China, Taiwán, Japón y Brasil. Esta empresa se abastece quincenalmente a través de pedidos a sus proveedores de mercancías de diversas marcas importantes de buena calidad y alto renombre como lo es Honda, Yamaha y Susuky, para satisfacer la demanda de sus clientes frecuentes, manteniendo el stock suficiente para cubrir esta demanda.

Es entonces donde la población al optar por adquirir vehículos de este tipo se va a generar una demanda en el sector de comercialización de estos, como por ejemplo: motos lineales, moto cargueros, moto taxis entre otros. Esto conlleva a que los usuarios de estos vehículos a su vez adquieran ciertos repuestos y accesorios para el buen funcionamiento y mantenimiento de estos, generando el aumento en la demanda de la venta de Repuestos de motos.

En la actualidad en Piura existen 13 empresas que se dedican a la comercialización de repuestos y accesorios. El mercado de repuestos ha ido evolucionando e incrementando su potencial comercial en la zona de Piura. Ante ello, se recluta personal calificado en esta área y así capacitarlos para logren desenvolverse en sus actividades asignadas y brindar un buen servicio a sus clientes. Una de las limitaciones de la empresa es la falta conocimiento de la situación actual, ya que no cuenta con un análisis FODA, no cuenta con una visión, misión y objetivos claros, no tiene sus áreas bien definidas, no cuenta con un manual organizacional de funciones, ocasionando que los colaboradores no tengan definidos los objetivos de su área y de la empresa, esta situación puede ser perjudicial a largo plazo.

Finalmente, lo que se busca en este proyecto de investigación es proponer lineamientos estratégicos que oriente la gestión en la empresa TDM Motor's S.R.L. Buscando con ello ser más competitivos, obtener un buen ambiente laboral, y así otorgar un servicio de calidad generando mayor rentabilidad y es posible mediante estrategias que orienten la gestión de la empresa para saber a dónde debe dirigir sus esfuerzos y objetivos que quiera lograr, para así poder mantenerse en el mercado. Actualmente este mercado de repuestos, accesorios y motos es muy competitivo, por lo cual se requiere de estrategias competitivas al crecimiento de la empresa.

Para el caso de los objetivos de investigación, estos fueron planteados a través del objetivo general: Proponer estrategias como herramientas que orienten la gestión de la empresa TDM MOTORS en la ciudad de Piura año 2017. Asimismo, los objetivos estratégicos son: Analizar la demanda de repuestos, accesorios y motos en la ciudad de Piura año 2017; Analizar los competidores en la venta de repuestos, accesorios y motos que existe en el mercado de Piura año 2017; Determinar los factores internos que influyen en la gestión de la empresa y Determinar los factores externos que influyen en la gestión de la empresa.

II. METODO

2.1. Diseño de Investigación

La investigación es aplicada, ya que se caracterizó por su interés en la utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. Asimismo, buscó solucionar o proponer soluciones al problema de investigación y descriptiva porque se caracterizó la realidad tal cual se encontró. Es no experimental porque no se manipularon las variables, se observaron los fenómenos tal como es en el contexto natural. Finalmente, es de corte transversal porque se realizan observaciones o recolección de datos en un solo momento y periodo específico de tiempo.

2.2. Variables de Operacionalización

Variable: Lineamientos Estratégicos.

Definición conceptual:

Es el conjunto de lineamientos generales y acciones concretas que deben guiar la visión de mediano y largo plazo del negocio, sin dejar incorporar también el corto plazo en este análisis, dadas las circunstancias de acelerado cambio de la sociedad en general y del mercado particular. (Prieto 2014)

Variable Dependiente: Gestión de la Empresa.

Definición conceptual:

Es la actividad organizacional que tiene con finalidad mejorar la productividad y la competitividad de las empresas a través de personas, (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) (León y otros 2014).

2.3. Población, muestra y muestreo

2.3.1. Población

En la presente investigación, se tomarán en cuenta a los clientes de la empresa que concurren frecuentemente, cuya población es de 938.

2.3.2. Muestra

La muestra está seleccionada bajo criterio de Muestreo No Probabilístico – “Muestreo Intencional”.

Determinación de la Muestra

Considerando que la población es finita, los clientes de TDM Motor's, se determinará la muestra respectiva:

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

$$n = \frac{938 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2(938-1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} = 273$$

Dónde:

N= Total de la población

Z= 1.96 (si la seguridad es del 95%)

p= proporción esperada q=1-p

E= El error calculado en porcentajes 5%

*Si no se conoce la proporción esperada se considera 0.5

Trabajadores: Entonces, dado que el tamaño de la población es pequeño se asume que el tamaño de la muestra es de 5.

Usuarios: Entonces, dado que el tamaño de la población es de 938 usuario fijos que acuden al establecimiento, utilizando la formula el tamaño de la muestra es de 273.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnicas

Para llevar a cabo el estudio de mercado para lineamientos estratégicos la cual ayude a orientar la gestión de la empresa, se utilizaron:

Encuestas: Que se aplicará a los clientes para que respondan una serie de preguntas que ayudarán a conocer cuál es su percepción del servicio que reciben.

Entrevista: Conversación directa con el gerente de la empresa.

Observación: se aplicará para medir los procesos y procedimientos en la generación del servicio.

2.4.2. Instrumentos de la recolección de datos

Cuestionario: se aplicó a los clientes, para un análisis de la información para medir la situación con respecto al nivel de demanda, competidores y volumen de ventas de la empresa en la cual ayude a mejorar su gestión.

Guía de entrevista: aplicada al gerente de la empresa para conocer la realidad interna de esta.

Guía de observación: aplicada a las empresas de la competencia para conocer el entorno competitivo de la empresa objeto de estudio.

2.4.3. Validez

Se contó con el apoyo de profesionales en la línea de investigación, quienes determinaron la cohesión, idoneidad y coherencia de cada uno de los ítems que conforman el cuestionario a efecto de ser aplicado y que permita recoger los datos requeridos para el cumplimiento de los objetivos de la tesis.

2.4.4. Confiabilidad

A través de la aplicación del Alfa de Cronbach, se pudo determinar que el cuestionario era confiable para efectos de su aplicación a la muestra de estudio.

2.5. Procedimiento

Se procedió a ubicar a los clientes de la empresa dentro de la tienda y en la zona cercana a ella, contando con la actitud de apertura de las personas a encuestar, lo que facilitó la realización del estudio de campo sin la presencia de contratiempos, logrando el objetivo de investigación.

2.6. Método de análisis de datos

Tomando de base todos los datos recabados de la encuesta se tabularon los mismos y los resultados se presentan en tablas y gráficos con su respectiva frecuencia simple y porcentual. Para realizar esta tabulación y el procesamiento de la información se empleó el programa SPSS v. 22 y el Excel.

2.7. Aspectos éticos

Se consideró el respeto por el origen de la autoría de cada fuente consultada, asimismo se cumplió con total honestidad frente al análisis e interpretación de los datos recabados en el estudio de campo. De otra parte, se cumplió con respetar el carácter anónimo de los cuestionarios, protegiendo la reserva de identidad de los encuestados.

III. RESULTADOS

3.1. Análisis de la demanda de repuestos, accesorios, motores y motos en la ciudad de Piura.

La empresa Tdm Motor's, viene demostrando paulatinamente su crecimiento en el mercado, de acuerdo a los estados financieros del año 2015 y 2016 se aprecia que las ventas anuales del 2016 han incrementado con respecto al año 2015, lo que significa que hay gran demanda en este giro de repuestos de motos, siendo los principales cliente los conductores de moto lineal y motokar el cual servirá para que la empresa se focalice en la venta de repuestos y accesorios para cubrir la demanda de sus clientes con una mayor variedad de repuestos y accesorios para los distintos modelos de motos que existen en el mercado.

Tabla 1. ¿Cuenta usted con un vehículo menor?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Moto Lineal	141	51,6	51,6	51,6
	Motokar	99	36,3	36,3	87,9
	Moto Carguero	30	11,0	11,0	98,9
	Cuatrimoto	3	1,1	1,1	100,0
Total		273	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa TDM Motor's.

De los 273 clientes de TDM Motor's, el 51.6% tiene moto lineal, el 36.3% tiene motokar, el 11% tiene moto carguera y sólo el 1.1% cuenta con cuatrimoto. Por lo cual, se deduce que la mayoría de los clientes cuentan con una moto lineal, seguido de las motokar. Al respecto, se puede decir que los principales clientes de TDM MOTOR'S cuenta con moto lineal y motokar, y no menos importante, moto carguera.

Tabla 2. ¿Qué vehículo le es más rentable adquirir para movilizarse con mayor facilidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Moto Lineal	168	61,5	61,5	61,5
	Motokar	104	38,1	38,1	99,6
	Automóvil	1	,4	,4	100,0
	Total	273	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa TDM Motor's.

Del total de clientes, el 61.5% prefiere movilizarse en moto lineal, el 38.1% prefiere movilizarse en motokar o para servicio de transporte y solo el 1% prefiere el automóvil. Por consiguiente, el vehículo que mayor preferencia tiene es la moto lineal, seguido de la motokar.

La siguiente tabla nos muestra la demanda de repuestos, accesorios, motores y motos que los clientes realizan en la empresa TDM Motor's para el mantenimiento y buen funcionamiento de sus vehículos.

Tabla 3. ¿Cuándo ingresa al establecimiento que es lo que compra con más frecuencia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Repuestos y Accesorios	131	48,0	48,0	48,0
	Repuestos	113	41,4	41,4	89,4
	Accesorios	20	7,3	7,3	96,7
	Motores	7	2,6	2,6	99,3
	Motos	2	,7	,7	100,0
	Total	273	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa TDM Motor's.

Del total de clientes, cuando acuden a comprar, el 48% adquiere repuestos y accesorios, el 41.4% adquiere solo repuestos, el 7.3% adquiere solo accesorios, el 2.6% adquiere motores y 0.7% adquiere motos. Por lo tanto, la mayoría de los clientes prefiere comprar repuestos y accesorios y muy poco compran motos. Por consiguiente, la empresa debe vender repuestos y accesorios, especialmente para la moto lineal y la motokar, ya que allí hay mayor demanda.

3.2. Análisis de los competidores en la venta de repuestos, accesorios, motores y motos en la ciudad de Piura.

En este apartado se observa los principales competidores de repuestos, accesorios, motores y motos en la ciudad Piura que pueden ser una amenaza para el crecimiento de la empresa.

Tabla 4. ¿Conoce otros establecimientos Comerciales que vendan repuestos, accesorios y motos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A&B Motor's	150	54,9	54,9	54,9
	Motor's Grau	64	23,4	23,4	78,4
	Orozco	44	16,1	16,1	94,5
	Regenda	13	4,8	4,8	99,3
	Otros	2	,7	,7	100,0
	Total	273	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa TDM Motor's.

Se observa en la tabla N° 04, que los clientes manifiestan conocer otros establecimientos comerciales, el 54.9% conoce a A&B Motor's, el 23.4% conoce a Motor's Grau, el 44% conoce a Orozco y el 13% conoce a Regenda. Por ende, se puede determinar que los clientes en su mayoría conocen a las principales tiendas de repuestos de motos en Piura, siendo la principal A&B Motor's, quien es importadora de repuestos de origen chino,

además está Motor's Grau, importadora de repuestos de origen taiwanés. Estas tiendas comerciales son la mayor competencia para TDM Motor's.

Tabla 5. ¿Por qué compra repuestos, accesorios y motos en este establecimiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Precio	31	11,4	11,4	11,4
	Calidad	41	15,0	15,0	26,4
	Encuentra lo que busca	102	37,4	37,4	63,7
	Atención Personalizada	47	17,2	17,2	81,0
	Ubicación	52	19,0	19,0	100,0
Total		273	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa TDM Motor's.

La tabla N°05 representa las razones de por qué el cliente compra en TDM Motor's, el 37.4% encuentra lo que busca, el 19% por ubicación, el 17.2% por atención personalizada, el 15% por calidad y el 11.4% por precio. Se puede determinar que el cliente prefiere a TDM Motor's porque encuentra el producto que busca y se encuentra en una muy buena ubicación, ya que en el lugar donde se ubica se encuentran mecánicos, lo cual es más cómodo para el cliente.

3.3 Factores internos que influyen en la gestión de la empresa.

Las siguientes tablas muestran la disposición del personal, el trato del personal, conocimiento de productos, el uso de tecnología, políticas impuestas por la empresa TDM Motor's al momento de la compra.

En la siguiente tabla se refleja si el personal se muestra dispuesto a ayudar a los clientes.

Tabla 6. El personal se muestra dispuesto a ayudar a los clientes:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	4	1,5	1,5	1,5
	Indiferente	9	3,3	3,3	4,8
	De acuerdo	231	84,6	84,6	89,4
	Muy de acuerdo	29	10,6	10,6	100,0
	Total	273	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa TDM Motor's.

En la tabla 6, el 84.6% de los clientes manifiesta que está de acuerdo que el personal está dispuesto a ayudar a los clientes y el 10.6% muy de acuerdo. Se puede decir que el cliente sabe que en esta casa comercial siempre el personal va a estar dispuesto a ayudarlo para encontrar el producto que está buscando.

Tabla 7. El trato del personal con los clientes es considerado y amable:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	1	,4	,4	,4
	En desacuerdo	1	,4	,4	,7
	Indiferente	4	1,5	1,5	2,2
	De acuerdo	237	86,8	86,8	89,0
	Muy de acuerdo	30	11,0	11,0	100,0
	Total	273	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa TDM Motor's.

Se observa en la tabla N° 07 que el 86.8% de los clientes están de acuerdo que el trato del personal es considerado y amable. Lo cual representa que la mayoría de los clientes están satisfechos de la atención brindada.

Tabla 8. Cuando acude al establecimiento, no tiene problemas con el personal que pueda responder a su demanda:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	1	,4	,4	,4
	En desacuerdo	2	,7	,7	1,1
	Indiferente	4	1,5	1,5	2,6
	De acuerdo	226	82,8	82,8	85,3
	Muy de acuerdo	40	14,7	14,7	100,0
	Total	273	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa TDM Motor's.

Se observa que el 82.8% de los clientes no tiene problemas con el personal para responder a su demanda. Por lo tanto, el cliente sabe que el personal está capacitado y le va atender con el producto exacto para lo que requiere.

A continuación, se presenta la tabla que muestra que el cliente cuando acude a este establecimiento sabe que encontrara lo que busca.

Tabla 9. Cuando acude a este establecimiento sabe que encontrara lo que busca.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	11	4,0	4,0	4,0
	De acuerdo	251	91,9	91,9	96,0
	Muy de acuerdo	11	4,0	4,0	100,0
Total		273	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa TDM Motor's.

La tabla N°09 indica que el 91.9% de los clientes que acude al establecimiento sabe que encontrara lo que busca. Por consiguiente, el cliente sabe que encuentra lo que busca, porque la empresa cuenta con la variedad de productos de repuestos y accesorios de procedencia de China, Taiwán y Japón de las diferentes marcas de motos.

Tabla 10. Ha podido comprobar que el personal dispone de equipos informáticos adecuados para llevar a cabo su trabajo:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	2	,7	,7	,7
	Indiferente	12	4,4	4,4	5,1
	De acuerdo	252	92,3	92,3	97,4
	Muy de acuerdo	7	2,6	2,6	100,0
Total		273	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa TDM Motor's.

Se observa en la tabla N° 10 que el 92.3% de los clientes ha comprobado que el personal dispone de equipos informáticos adecuados para llevar a cabo su trabajo. Se infiere, que el cliente reconoce que los equipos informáticos ayudan al cliente a encontrar lo que busca.

La utilización de la tecnología facilita la rápida atención de los clientes en la busca de productos que se encuentran en stock o próximos a ingresar al almacén, también para la

visualización de imágenes de los modelos de motos para los repuestos y accesorios que necesiten como para la venta de motos.

Tabla 11. Está de acuerdo con las Políticas que la empresa impone al realizar la compra:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	9	3,3	3,3	3,3
	De acuerdo	257	94,1	94,1	97,4
	Muy de acuerdo	7	2,6	2,6	100,0
	Total	273	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa TDM Motor's.

Se observa en la tabla N° 11 que el 94.1% de los clientes de la empresa indicaron estar de acuerdo con las políticas que la empresa impone para realizar la compra. Al respecto, se sabe que el cliente está consciente de cómo trabaja la empresa, de sus políticas y por tanto, las acepta.

Tabla 12. Le parece primordial la ubicación de este Establecimiento Comercial:

		Frecuencia	Porcentaje	Porc. válido	Porc. acumulado
Válidos	Indiferente	1	,4	,4	,4
	De acuerdo	146	53,5	53,5	53,8
	Muy de acuerdo	126	46,2	46,2	100,0
	Total	273	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa TDM Motor's.

Se observa en la Tabla N° 12 que el 53.5% de los clientes está de acuerdo con la ubicación del establecimiento comercial y el 46.2% manifiesta estar muy de acuerdo. El cliente piensa que lo primordial es la ubicación de este establecimiento, en una zona comercial de varias tiendas de repuestos de motos y que además, cuenta con talleres de mecánicos que trabajan estrechamente con la empresa, para brindar un mejor servicio.

Informe de entrevista para la Autoevaluación de la Empresa TDM Motor's

La empresa no tiene muy bien definida la misión y la visión de la empresa, sus objetivos son empíricos, los cuales se quieren lograr en un corto y mediano plazo, respectivamente. No existe un plan de estrategias y que este se vea reflejado en los resultados de la empresa, lamentablemente, no se hace un trabajo organizado, además, no se cuenta con un sistema, del cual se pueda analizar en su totalidad, la dirección de las ventas y todo lo que abarca, para de aquí partir y trabajar en ella aprovechando todas las ventajas, como establecer políticas, estrategias, asignación de recursos, entre otros. Lo ideal sería contar con la ya mencionado, para que cada uno de los colaboradores se sienta identificado con ello, así mismo, pueda hacer asimilado para su desarrollo personal y profesional, como para el crecimiento de la empresa.

Cuando se trata de planificar, de manera general, se hace de forma limitada, lo cual no es saludable para la empresa, ya que no se cuenta con un sistema que nos dé datos exactos y que en base a ello se pueda trabajar para después realizar toma de decisiones, para obtener buenos resultados, lo cual sería lo más factible; sin embargo, para cualquier toma de decisión, la cual es empírica, siempre se considera a los clientes, porque son la fuerza por lo cual la empresa gira en torno a ellos, ya sea ofreciendo productos de las calidades que ellos requieren, a un precio asequible, del cual están dispuestos a pagar y a eso se le suma a que tengan una gama de productos con los que pueda escoger de acuerdo a la condición de cada cliente.

De hecho, las líneas estratégicas no se realizan con unos planes operativos consistentes, pero se es firme en ello, teniendo en cuenta la opinión de las personas que laboran en la empresa, quienes, después de llegar a un acuerdo, las aceptan y desarrollan.

Si bien, se trabaja de acuerdo a la satisfacción del cliente, ofreciendo un buen servicio, cualquier cambio que se realice, no se va a realizar de manera rigurosa, porque no hay un control exacto que se pegue estrictamente a ello.

La empresa no cuenta con políticas correctas respecto al personal, quizás, se ha dejado de lado muchos aspectos, por una sencilla razón, que la empresa es un negocio familiar. Sin embargo, las personas que laboran, son personas profesionales, con experiencia en el área comercial, con conocimientos en el rubro de repuestos y accesorios de motos. Existe la confianza de que el personal está con miras a incrementar los ingresos, justamente por ese lazo familiar. Sin embargo, falta motivación a estas personas, en que se mantengan y se dirijan firmes en sus objetivos, que se les deje desarrollar sus capacidades y sus potencialidades.

Se le hace presente a los colaboradores para que conozcan y acepten los valores y criterios de calidad de la empresa, de esa forma, se vea en los resultados como en la satisfacción del cliente, sólo así el cliente se puede fidelizar, da a conocer el negocio a otras personas, en consecuencia, se incrementan las ventas y al final los beneficios son para todos los que colaboran en la empresa.

Hay una forma equívoca de pensar del propietario, puesto que cree que solo debe ejecutar sus decisiones en el área comercial, cuando lo que hace falta es exponer y justificar lo que se tiene planeado, teniendo en cuenta el punto de vista de otras personas, ya que pueden dar mejores opciones, algún otro método adecuado, para que la decisión que se tome sea la más óptima para la empresa.

La comunicación entre los colaboradores a veces no es la mejor, porque, muchas veces no se toma en cuenta las opiniones de ellos, las cuales podrían ayudar a mejorar. Sin embargo, día a día se recalcan los valores de la empresa para que se cumplan, se gestiona con proveedores de la forma más óptima, la manera de cómo trabajar.

De vez en cuando, se toma en cuenta el reconocimiento del esfuerzo que hacen los colaboradores para el logro de los objetivos de la empresa. Realmente es un descuido, porque es justamente por los colaboradores que una empresa se mantenga firme y siga creciendo.

La empresa utiliza de forma óptima los recursos económicos para su crecimiento económico, más no para establecer alianzas o estrategias que consideren criterios de calidad.

La información que se recopila no es sistemática, ya que se maneja de forma burocrática, de la eventualidad que se da del día a día, desde allí se hace la toma de decisiones, lo cual no es tan confiable.

Los directivos tienen muy en claro su compromiso personal para con la empresa, constantemente se está viendo de otra forma alguna mejora, para incrementar las ventas, ya sea innovando en mercadería e infraestructura.

En cuanto a la estructura organizativa y el sistema de gestión, los directivos velan por su buen funcionamiento, sin embargo, no es lo más óptimo, ya que falta definir una estructura. Los valores de la empresa, se ven reflejados en los directivos, ya que son el vivo ejemplo de ello, en su entrega total por la empresa. Con respecto a la relación de los directivos con las personas que laboran en la empresa está es positiva, puesto que hay confianza, sin embargo, falta valorar más el esfuerzo que realizan los colaboradores de la empresa.

La empresa aún no está preparada para afrontar relaciones externas, sin embargo, tienen pensando en trabajar con ello más adelante. Lamentablemente, no se mide la satisfacción del cliente, por la sencilla razón, que no existen tomas de decisiones definidas que partan de una estructura organizada que conlleven a realizar este tipo de actividades que ayudan a crecer a la organización. Sin embargo, se sabe, que es importante conocer lo que piensa y lo que cree el cliente con respecto a la empresa, Ante ello, la empresa como única medida para ver la satisfacción del cliente, es observando si son los mismos clientes los que siguen, escuchando cuando los clientes comentan que en esta tienda encuentran lo que buscan o que llegan a comprar a este lugar porque alguien les recomendó, entre otras cosas. Y, en síntesis, la empresa analiza teniendo como base las ventas del mes, si incrementaron o disminuyeron.

Para la empresa y como para cualquier otra, siempre va a ser lo más importante la satisfacción del cliente, tal es sí, que cualquier sugerencia se toma en cuenta, siempre que sea para el bien de la organización, además, se trata en todo lo posible manejar con cuidado las quejas, tratando de la forma más rápida sea solucionada. El cliente no se debe llevar una mal imagen de entidad, sino que sea portavoz del buen servicio que se le brinda al cliente.

La empresa no mide la percepción de las personas ni la satisfacción de estar laborando para esta empresa, ya sea mediante encuestas u cualquier otro medio. Lo que se hace es conversar con ellos, con respecto a estos temas y de allí ver qué medidas tomar al respecto.

La empresa no tiene un programa activo con los agentes sociales. Sólo una vez utilizó los medios de comunicación para tener presencia en el medio. Los colaboradores de la empresa escuchan a los clientes de lo que ellos piensan de la empresa, si va creciendo, si llegaron porque alguien les recomendó, o cualquier otro comentario. No se realizan entrevistas o encuestas para conocer de manera confiable la opinión de la sociedad con respecto a la organización.

Análisis Interno

Análisis de Capacidades

a. Directivas

a.1. Planeamiento

Tabla 13. Ponderación de Planeamiento

INDICADORES	DEBIL.	FORT.	PESO	CALIF.	POND.
Realización de las metas en los proyectos ejecutados.		X	0.12	3	0.36
La administración de TDM Motor's no utiliza un planeamiento, gestión organización y control para la toma de decisiones	X		0.13	1	0.13
Compromiso e identidad entre los miembros de la organización para proponerse proyectos futuros.		X	0.11	3	0.33
Nivel participativo de los miembros de la organización en los documentos estratégicos.	X		0.07	2	0.14
Se toman en cuenta los acontecimientos del pasado para visualizar el futuro de la empresa.		x	0.10	4	0.30
Armonía entre los objetivos de los documentos estratégicos con los intereses de la empresa.	X		0.06	2	0.12
Se tienen en cuenta las necesidades de los principales clientes, proveedores y colaboradores.		x	0.11	3	0.33
Ejecución de proyectos innovadores.		x	0.12	3	0.36
La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el macro entorno.		x	0.10	3	0.30
Nunca se ha medido el grado de cultura del negocio.	X		0.08	1	0.08
TOTAL			1		2.46

Fuente: Entrevista a gerente de empresa TDM Motor's S.R.L.

a.2. Organización

Tabla 14. Ponderación de la organización.

INDICADORES	FORT.	DEBIL	PESO	CALIF.	POND.
No cuenta con estructura orgánica y manuales de función.		X	0.13	1	0.13
No existe reglamento de Organización de Funciones (ROF) es cumplido por cada uno de los miembros de la empresa.		X	0.10	1	0.10
Existen protocolos de adquisición con entes proveedores y reguladores.	X		0.12	3	0.36
El personal sabe las funciones que tienen que desempeñar.	X		0.14	3	0.42
Competencia a los alrededores		x	0.12	2	0.24
Existe multiplicidad de funciones en una sola persona		X	0.13	1	0.13
Se mantiene concentrada la información contable y financiera en un contador externo	X		0.11	3	0.11
Ubicación geográfica céntrica	x		0.15	3	0.45
TOTAL			1		1.94

Fuente: Entrevista a gerente de empresa TDM Motor's S.R.L.

a.3. Gestión

Tabla 15. Ponderación de la Gestión

INDICADORES	FORT.	DEBIL.	PESO	CALIF	POND
Las decisiones son abordadas por las personas que se encuentran al frente de la problemática	X		0.11	3	0.33
La coordinación se da en todos los niveles en función a la responsabilidad del momento		x	0.13	2	0.26
Existe una buena comunicación entre los directivos y colaboradores.	X		0.15	4	0.60
El liderazgo es reconocido como democrático	X		0.15	3	0.45
La motivación al personal es relativa	X		0.13	3	0.39
La empatía con los problemas del personal se da limitadamente		X	0.10	2	0.20
No se capacita, ni se reconoce al personal.		X	0.11	2	0.22
Falta de toma de decisiones de los directivos.		X	0.12	2	0.24
TOTAL			1		2.69

Fuente: Entrevista a gerente de empresa TDM Motor's S.R.L.

a.4. Control

Tabla 16. Ponderación de Control

INDICADORES	FORT.	DEBIL	PESO	CALIF.	POND.
Dispone la institución de un sistema de evaluación laboral.		X	0.11	2	0.22
No existen indicadores de gestión para el control		X	0.13	1	0.13
Se dispone de un sistema de contabilidad llevado externamente	X		0.10	3	0.30
Existe un sistema de inventarios manual, medido diariamente		X	0.12	1	0.12
El control de los productos se estima según las ventas y las compras	X		0.13	4	0.52
Carencia de un sistema de control de ventas e inventarios.		X	0.10	1	0.10
Supervisa al personal en el cumplimiento de sus funciones.		X	0.07	2	0.14
Se dispone de un plan de seguimiento que le permita conocer y valorar el trabajo de su personal		X	0.09	2	0.18
Se realizan arqueos intempestivos		X	0.08	2	0.16
No existe registro de la asistencia y permanencia del recurso humano		X	0.07	2	0.14
TOTAL			1		2.01

Fuente: Entrevista a gerente de empresa TDM Motor's S.R.L.

Capacidad Financiera

b.1. Razón liquidez

TABLA 17

RATIOS	FÓRMULA	2015	2016
RATIO LIQUIDEZ	ACTIVO	212,594.00	295,325.70
	PASIVO	173,074.00	190,953.34
RESULTADO		1.23	1.55

Fuente: Datos de la empresa

b.2. Ratio de rentabilidad

TABLA 18

RATIOS	FÓRMULA	2015	2016
RATIO DE RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS	Utilidad Neta	30934.00	48113.00
	Activo Total	110970.05	295325.70
RESULTADO		0.27	0.16

Fuente: Datos de la empresa

TABLA 19

RATIOS	FÓRMULA	2015	2016
RATIO DE LAS VENTAS NETAS	Utilidad Neta	30934	48113
	Ventas Netas	261347	404347
RESULTADO		0.12	0.12

Fuente: Datos de la empresa

TABLA 20

RATIOS	FÓRMULA	2015	2016
MARGEN BRUTO	Utilidad Bruta	56137.00	120412.00
	Ventas Netas	261347.00	404347.00
RESULTADO		0.21	0.29

Fuente: Datos de la empresa

Capacidad Tecnológica

Tabla 21. Ponderación de Capacidad de Tecnología.

CAPACIDAD TECNOLOGICA	FORT	DEBI	PESO	CALI	POND
Inversión en tecnología		x	0.18	2	0.36
Uso de tecnología del personal en la venta	X		0.30	3	0.90
Capacidad de innovación		X	0.15	2	0.30
Disponibilidad de tecnología para el ensamblaje de motos		X	0.17	1	0.17
Equipos de cómputo y programas de gestión administrativa		X	0.20	1	0.20
TOTA			1		1.93

Fuente: Entrevista a gerente de empresa TDM Motor's S.R.L.

Capacidad operativa.

TABLA 22. Ponderación de capacidad operativa.

CAPACIDAD OPERATIVA	FORT.	DEBIL.	PESO	CALIF.	POND.
Disponibilidad de repuestos y accesorios para motos	X		0.25	3	0.75
Venta de accesorios novedosos para motos.	X		0.15	3	0.45
Inspección de productos en almacén.		X	0.20	1	0.20
Eficiencia y Eficacia en el suministro de productos	X		0.25	3	0.75
Capacidad informativa y de atención al público		x	0.15	2	0.30
TOTAL			1		2.45

Fuente: Entrevista a gerente de la empresa TDM Motor's S.R.L.

Capacidad de Infraestructura

TABLA 23. Ponderación de capacidad de infraestructura.

CAPACIDAD DE	FORT.	DEBIL.	PESO	CLASIF.	POND.
Ambiente para desarrollar la actividad administrativa		X	0.20	2	0.40
Ambiente para desempeñar las actividades del	X		0.16	3	0.48
Ambiente para ensamblaje de motos y productos.		X	0.18	1	0.18
Ambiente para almacenamiento	X		0.17	4	0.68
Área de parqueo	x		0.11	3	0.33
Amplio local comercial	X		0.18	3	0.54
TOTAL			1		2.61

Fuente: Entrevista a gerente de la empresa TDM Motor's S.R.L.

Matriz EFI

FACTOR INTERNO	Peso	Rating	Ponderado
F O R T A L E Z A			
F.1: Comunicación entre directivos y colaboradores	0.05	3	0.15
F.2: Venta de accesorios novedosos para motos.	0.10	4	0.40
F3: Uso de tecnología en la venta	0.05	3	0.15
F.4: Disponibilidad de repuestos, accesorios	0.11	3	0.33
F.5: Ubicación geográfica céntrica.	0.09	4	0.36
F.6: Amplio local comercial	0.10	3	0.30
	0.50		1.69
D E B I L I D A D			
D.1. La administración de TDM Motor's no utiliza un planeamiento, gestión organización y control para la toma de decisiones	0.12	1	0.12
D.2. Existe multiplicidad de funciones en una sola persona	0.09	2	0.18
D.3. Carencia de un sistema de control de ventas e inventarios.	0.11	1	0.11
D.4. No se capacita ni se reconoce al personal	0.09	2	0.18
D.5. La empresa corre el riesgo de no cumplir con sus obligaciones a corto plazo.	0.09	2	0.18
	0,50		0.77
TOTAL	1,00		2.46

Matriz Perfil Competitivo.

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	PESO	TDM Motor's		A&B Motor's		Orozco	
Infraestructura e implementación tecnológica	0.18	3	0.54	4	0.72	2	0.36
Eficiencia y calidad en el servicio	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45
Uso de promoción y publicidad	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
Competitividad en los Precios	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60
Ubicación estratégica y número de competidores	0.21	3	0.63	3	0.63	2	0.42
Diversidad de repuestos y accesorios.	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48
PUNTAJE PONDERADO	1		2.45		3.23		2.55

Fuente: Entrevista a gerente de empresa TDM Motor's S.R.L.

ANALISIS P E S T

INDICADORES	PESO	AMEN.	OPORT.	CLASIF.	PONDERADO
ASP. POLÍTICO	0,25				
Estabilidad jurídica	0,08		X	4	0,32
Políticas de competitividad empresarial	0,07		X	4	0,28
Descentralización Regional y Municipal	0,10		X	3	0,30
ASP. ECONÓMICO	0,36				
Estabilidad macroeconómica	0,10		X	3	0,30
Crecimiento económico regional	0,08		X	4	0,32
Incremento de la Tasa del dólar	0,10	X		1	0,10
Crecimiento del sector automotriz	0,08		X	4	0,32
ASP. SOCIAL	0,15				
Tasa de pobreza	0,06	x		2	0,12
Inseguridad ciudadana	0,09	x		1	0,09
ASP. TECNOLÓGICO	0,24				
Tecnificación del sector automotriz.	0,12	X		3	0,36
Acceso a Tecnologías de la Información.	0,12		X	4	0,36
TOTAL	1,00				2,87

Fuente: Datos estadísticos del INEI

Tabla 24. Ponderación de la Demanda

INDICADORES	PESO	AMENAZ	OPORT	CLASIF.	POND.
Crecimiento económico regional.	0.28		X	3	0.84
Participación del Sector en PBI.	0.22		X	3	0.66
Incremento del PBI periodo anual.	0.24		X	3	0.72
Valor Agregado del sector.	0.26	X		2	0.52
TOTAL					2.74

Fuente: Entrevista a gerente de empresa TDM Motor's S.R.L.

Tabla 25. Ponderado de Clientes

INDICADORES	PESO	AMENZ.	OPORT.	CLASIF.	POND
Incremento de Clientes.	0.21		X	3	0.63
Programas de Fidelización	0.25	X		2	0.50
Precios Competitivos	0.27	X		1	0.27
Nuevos Mercados	0.27	X		2	0.54
TOTAL	1				1.94

Fuente: Registros Empresa TDM Motor's S.R.L

Ponderado de Proveedores

Tabla 26. Proveedores

INDICADORES	PESO	AMENZ.	OPORT.	CLASIF.	POND.
Incremento de repuestos, accesorios y motos.	0.27		X	3	0.81
Procesos Estandarizados.	0.21	X		2	0.42
Flexibilidad Crediticia.	0.29		X	3	0.87
Mejora Continua en la calidad de los productos importados	0.21		X	3	0.63
TOTAL	1				2.73

Fuente: Registros Empresa TDM Motor's S.R.L

Tabla 27. Ponderado de Acreedores

INDICADORES	PESO	AMENZ.	OPORT.	CLASIF.	POND.
Integrados en alianza estratégica.	0.20	X		2	0.40
Disponibilidad de Crédito	0.30		X	3	0.90
Diversidad de Financiamiento	0.28		X	3	0.84
Interés flexible en el Crédito	0.22		X	3	0.66
TOTAL	1				2.80

Fuente: Registros empresa TDM Motor's S.R.L

Matriz EFE

FACTOR EXTERNO	Peso	Rating	Ponderado
OPORTUNIDADES			
O.1. Mejora continua en la calidad de los productos importados de los proveedores	0.07	3	0.21
O.2. Diversidad de repuestos y accesorios	0.04	3	0.12
O.3. Crecimiento económico regional.	0.09	4	0.36
O.4. Incremento de la demanda de repuestos, accesorios y motos.	0.05	3	0.15
O.5: Flexibilidad Crediticia.	0.05	3	0.15
AMENAZAS			
A.1: Uso de promoción y publicidad para el incremento de las ventas.	0.07	1	0.07
A.2: Competitividad en los Precios	0.07	1	0.07
A.3: Inseguridad Ciudadana	0.06	2	0.12
A.4: Nuevos mercados.	0.07	2	0.14
A.5: Incremento de tasa del dólar	0.04	2	0.08
TOTAL	1,00		2,57

MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
FACTORES EXTERNOS	F.1: Comunicación entre directivos y competidores F.2: Venta de accesorios novedosos para motos. F3: Uso de tecnología en la venta. F.4: Disponibilidad de repuestos y accesorios para motos F.5: Ubicación geográfica céntrica. F.6: Amplio local comercial	D.1. La administración de TDM Motor's no utiliza un planeamiento, gestión organización y control para la toma de decisiones D.2. Existe multiplicidad de funciones en una sola persona D.3. Carencia de un sistema de control de ventas e inventarios. D.4. No se capacita ni se reconoce al personal D.5. La empresa corre el riesgo de no cumplir con sus obligaciones a corto plazo
<u>OPORTUNIDAD</u>	<u>ESTRATEGIA FO</u>	<u>ESTRATEGIA DA</u>
O.1. Mejora continua en la calidad de productos importados por los proveedores O.2. Diversidad de repuestos y accesorios para motos. O.3. Crecimiento económico regional. O.4. Incremento de la demanda de repuestos, accesorios y motos. O.5. Flexibilidad Crediticia de acreedores y proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias de mejoramiento y diversificación de productos. (F2,O2) 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de implementación de un sistema de control de ventas para un crecimiento económico. (D3,O3)
<u>AMENAZA</u>	<u>ESTRATEGIA FA</u>	<u>ESTRATEGIA DA</u>
A.1: Uso de promoción y publicidad A.2: Competitividad en los Precios A.3: Inseguridad Ciudadana A.4: Nuevos Mercados A.5: Incremento de tasa de cambio del dólar.	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias de políticas de promoción y publicidad para la venta de productos (F2,A1) 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de un sistema de planteamiento, gestión organizacional y control. (D1, A1)

IV. DISCUSIÓN

Del estudio de factibilidad se puede concluir que sí existe una demanda potencial para la instalación de una empresa que brinde el servicio de restaurantes

El nivel de aceptación para la instalación de un restaurante multiservicios es del 79,7%, además consideran que las operaciones deberían realizarse en la zona céntrica de la ciudad.

El segmento de mayor aceptación al servicio de restaurantes es el que se encuentra entre los rangos de edad de 21 a 50 años con un 77,5%,

Los clientes potenciales tienen preferencias por los platos de comida criolla en un 36.5%, por las parrillas en un 18,2% y por la comida oriental en un 11,7%.

El promedio de consumo de la demanda al acudir a un restaurante es de S/. 20 nuevos soles en un 22.1%; de S/. 35.00 nuevos soles en un 34.9% y más de S/. 50.00 nuevos soles en un 21,4%.

Se determinó los resultados económicos para el proyecto, de acuerdo a los indicadores VANE S/.146,214.51 y TIRE 31.95%, se determinó que el proyecto económicamente es rentable; al igual que al determinar el VANF S/. 95,317.47 y el TIRF 15.44%, se infiere que el proyecto financieramente si es rentable.

Contrastación de hipótesis

H₁: Los niveles de factibilidad técnica y financiera para la creación de un restaurante en la ciudad de Sullana son significativos.

Se acepta la hipótesis; ya que es factible a nivel técnico la creación de un restaurante multiservicios, debido a que se puede cumplir con los requerimientos para la instalación y funcionabilidad de las operaciones y actividades del restaurante; es factible a nivel financiero debido a que el TIRF es de 15.44%, lo que indica que las amortizaciones del

financiamiento bancario no afectan la puesta en marcha del proyecto.

H₂: El volumen de la oferta del servicio de restaurantes es favorable.

Se rechaza la hipótesis, ya que el volumen de la oferta es considerable, lo que disminuye la demanda insatisfecha del proyecto; y además se debe incurrir en gastos de publicidad y promoción para posicionarse en el mercado.

H₃: El perfil y volumen de la demanda del servicio de restaurantes es significativo.

Se acepta la hipótesis, ya que el perfil de la demanda presenta las condiciones de gustos y preferencias de asistencia a restaurantes en un 79,7%; además tienen gustos por la comida criolla preferentemente, seguido de la comida de parrilla y la comida oriental; y cuentan con ingresos medio altos. El volumen de la demanda proyectada al año 2013 es 78449 clientes y una demanda insatisfecha de 14729 clientes.

H₄: La capacidad adquisitiva de los clientes potenciales es favorable.

Se acepta la hipótesis, ya que a través del estudio de mercado se determinó que las personas que cuentan con ingresos entre S/. 1001 – 1500 nuevos soles, asisten con mayor frecuencia a un restaurante.

H₅: El nivel de rentabilidad es altamente significativo

Se rechaza la hipótesis, ya que, al evaluar los flujos proyectados determinados en el flujo de caja, el Valor Actual Neto (VAN) es de S/. 146,214.51 y TIRE que es de 31.95%, siendo ambos positivo lo que indica que el proyecto es rentable, y es altamente significativo ya que los inversionistas prefieren una ganancia del 25%. Esto se verifica al evaluar el VAN FINANCIERO arrojando una cantidad de S/. 95,317.47, y el TIRF que es de 15.44%; lo que muestra que la rentabilidad es altamente significativa.

V. CONCLUSIONES

1. El nivel de aceptación para la instalación de una empresa que se dedique a este servicio de restaurantes es del 79,7%, además consideran que las operaciones deberían realizarse en la zona céntrica de la ciudad.
2. El segmento de mayor aceptación al servicio de restaurantes es el que se encuentra entre los rangos de edad de 21 a 50 años con un 77,5%,
3. Los clientes potenciales tienen preferencias por los platos de comida criolla en un 36.5%, por las parrillas en un 18,2% y por la comida oriental en un 11,7%.
4. El perfil de los encuestados de acuerdo a la asistencia a restaurantes; se infiere que las personas que cuentan con ingresos entre S/. 1001 – 1500 nuevos soles, asisten con mayor frecuencia a un restaurante.
5. El promedio de consumo de la demanda al acudir a un restaurante es de S/. 20 nuevos soles en un 22.1%; de S/. 35.00 nuevos soles en un 34.9% y más de S/. 50.00 nuevos soles en un 21,4%.
6. Según la Asistencia a un Restaurante con Ambientes Separados de acuerdo a la edad; se observa que las personas cuyas edades oscilan entre los 31 – 50 años si asistirían a este tipo de restaurant en un 87.7%.
7. Según los resultados de los análisis financieros se obtuvieron los siguientes montos y porcentajes donde el VANE S/. 146214.51 y TIRE 31.95 %, VANF S/. 95,317.47 y el TIRF S/. 15.44 %.
8. Se concluye que el proyecto es factible y rentable económicamente, considerando que los costos financieros integrados en la amortización generan un TIRF positivo; el proyecto sería financieramente rentable.

VI. RECOMENDACIONES

1. Poner énfasis en la promoción y el marketing, para así obtener la mayor captación posible de clientes, y posicionarse en la mente de los clientes, debido a la existencia de variedad de oferta en la ciudad de Sullana de Restaurantes.
2. Realizar una gestión de calidad de servicio al cliente, para generar mayor valor agregado.
3. Se deberá de incrementar los niveles de ventas progresivamente, para así se pueda lograr una mayor margen de utilidad.
4. Brindar servicios de menú ejecutivo, para atraer nuevos segmentos de mercado.
5. Considerar la atención necesaria en los gastos administrativos, principalmente los gastos de personal y de promoción y marketing.
6. Tener en cuenta la administración y planificación de los costos de: el menú, tipo de servicio, recepción de los alimentos, almacenamiento, elaboración de los alimentos, porciones normadas y pérdidas al servir, etc.
7. Un control sobre los costos contribuirá a incrementar las utilidades sin sacrificar la cantidad de alimentos o disminuir la calidad de los platos y bebidas, además permitirá mejorar la calidad y la sustentabilidad de acuerdo al precio que se ofrece al cliente.
8. Se recomienda a los inversores contar con mayor capital para reducir el nivel de endeudamiento y de esta manera se pueda obtener un margen de utilidad mayor, que genere resultados positivos en los indicadores financieros y la rentabilidad sea mayor.

VII. PROPUESTA

PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

Giro del Negocio.

Venta de Repuestos, accesorios y motos

Logo.



Visión

“Ser una empresa importadora líder en el mercado regional, estableciendo nuestro nombre con reconocimiento en la calidad y precio de nuestros productos”

Misión

“Somos una empresa que está a la vanguardia con productos de calidad, buscando que nuestros colaboradores se sientan comprometidos en brindar un buen servicio en las ventas para la satisfacción de nuestros clientes”

Valores

- Orientación al cliente
- Profesionalismo
- Responsabilidad
- Compromiso
- Calidad y Garantía
- Honestidad
- Trabajo en equipo

Valores

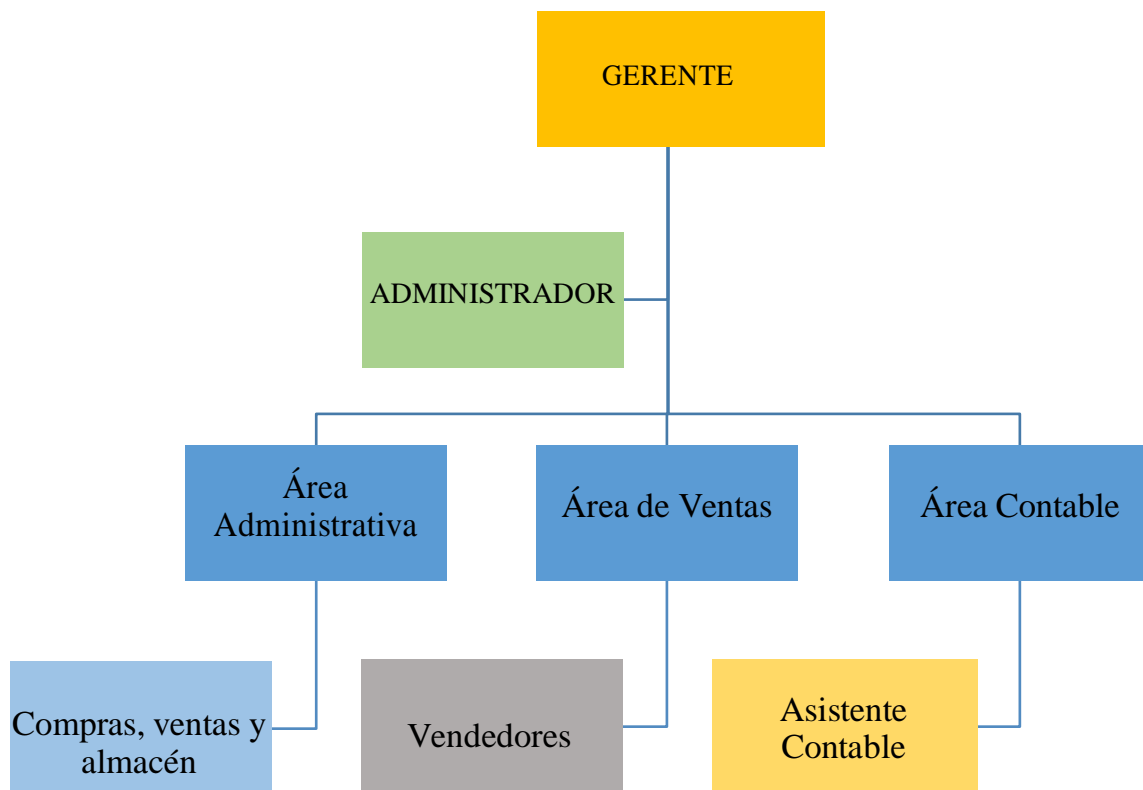
Orientación al cliente	Entender las necesidades del cliente y dar solución a sus problemas.
Profesionalismo	Regirse en las normas preestablecidas del respeto, la mesura, la objetividad y efectividad en la actividad que se desempeñe
Responsabilidad	Ofrecer una actitud adecuada a las tareas que nos corresponden.
Compromiso	Conocemos las condiciones de nuestro trabajo y aceptamos nuestras obligaciones.
Calidad y garantía	Brindar productos de buena calidad que garantice su tiempo de utilidad.
Honestidad	Ser congruente entre lo que piensa y lo que hace. Ser sinceros.

Trabajo en equipo	Unión con nuestros semejantes y cooperación con ellos. Para un maestro significa: actualización de conocimientos y técnicas de enseñanza.
--------------------------	---

Objetivos

- Ganar mercado en la venta de repuestos y accesorios para el incremento de las ventas en un 20% para el año 2017.
- Implementar en el año 2017 un sistema de control administrativo para mejorar la gestión de la empresa.
- Capacitar a nuestro personal trimestralmente para el conocimiento de productos y atención al cliente para el incremento de las ventas para el año 2017.

Organigrama Institucional



Implementación de estrategias

La implementación de estrategias es de vital importancia para la empresa TDM Motor's para lograr el desarrollo sostenido ante los retos que enfrenta para satisfacer las necesidades y exigencias de un mercado cada vez más competitivo y estas involucran a todas las funciones y personas de la empresa.

1. Estrategia de mejoramiento y diversificación de repuesto y accesorios para motos. (F2,O2)

La estrategia ayudara a la empresa a satisfacer la demanda de repuestos y accesorios logrando tener una diversidad de repuestos y accesorios para motos los cuales deben tener una garantía con respecto a la calidad para fidelizar a nuestros clientes.

ACTIVIDAD	METAS	INDICADORES	TIPO DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE
Relación con nuevos proveedores que importen productos exclusivos de las marcas de motos nuevas en el mercado	Incrementar las ventas en un 20% con respecto al año anterior.	Ventas anuales. Propuestas de mejora	Competitiva	Gerente
Realizar un diagnóstico prospectivo de la calidad de los productos. Monitoreo y evaluación de los stock de productos en inventario.	Lograr la fidelización de los clientes.	Inversión en repuestos y accesorios exclusivos de los nuevos modelos de motos.	Operativa	Administrador

Elaboración Propia

2. Estrategias de políticas de promoción y publicidad para la venta de productos (F2,A1)

Esta estrategia ayudara a incrementar el volumen de las ventas y clientes para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

ACTIVIDAD	METAS	INDICADORES	TIPO DE ESTRATEGIA	RESPONSAB.
Realizar campaña publicitarias continuas en los medios: radio y y medios escritos locales.	Incremento de las ventas en un 20%.	Costo de promociones.	Competitiva	Gerente
Realizar tareas de Merchandising relacionados a la venta y productos.	Fidelizar a mis clientes. Incremento del número de clientes.	Costo de publicidad.	Operativa Integración	Administrador

Elaboración Propia

3. Estrategia de implementación de un sistema de control de ventas para un crecimiento económico (D3,03)

La estrategia ayudara a un mejor control en el desarrollo de las compras, ventas e inventario, saber nuestros principales clientes y con mayor frecuencia, los mejores precios de nuestros proveedores y un orden de los stock de repuestos y accesorios para un mejor control interno.

ACTIVIDAD	METAS	INDICADORES	TIPO DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE
Sistematizar el proceso de las compras, ventas e inventario mediante un software en base al apoyo tecnificado disponible	Invertir 10 % en mejorar sistematización en base a tecnología.	Inversión en mejorar tecnológicas.	Operativa	Gerente
Monitoreo y evaluación de la mejora en los procesos.	Mejora productiva en las ventas en un 11%.	Rendimiento productivo. Personas beneficiadas	Integración Defensiva	Administrador

Elaboración Propia

4. Estrategia de un sistema de planteamiento, gestión organizacional y control. (D1, A1)

ACTIVIDAD	METAS	INDICADORES	TIPO DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE
<p>Constituir un grupo de gestión bajo el liderazgo del gerente.</p> <p>Diagnosticar los potenciales socios estratégicos tanto a nivel regional como nacional en relación con los lineamientos de crecimiento y desarrollo empresarial.</p>	<p>Redactar políticas de negociación para conformar alianzas estratégicas</p> <p>Realizar 12 de actividades de mejorar en calidad de servicio</p> <p>Capacitar al personal en temas de calidad de servicio relacionados a las actividades planteadas.</p>	<p>Resistencia Clima Organizacional</p> <p>Número de actividades desarrolladas.</p> <p>Número de políticas de gestión.</p> <p>Mayor control del desarrollo de actividades</p>	<p>Integración Operativa</p>	<p>Gerente Administrador</p>

Elaboración Propia.

VIII. REFERENCIAS

- Amarayo, A. (2012). *Planeamiento Estratégico Empresarial*. Lima: Editorial San Marcos.
- Andrade, S. (2013). *Manual de Gestión Empresarial*. Tercera Edición. México, Edit. Prentice Hall.
- Carballo, L. y Pérez, J. (2013). *Control de Gestión Empresarial*. Bogotá: Edit. Prentice Hall.
- Cavalié, S. (2014). *Herramientas de plan estratégico*. Lima: Editorial San Marcos.
- Chiavenato, I. (2016). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Novena edición. México: Mc Graw - Hill Interamericana.
- De Lama, M. (2012). *Plan estratégico para mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Trujillo – Perú 2012*. Universidad Nacional de Trujillo. La Libertad.
- Fiestas, N. (2014), *Diagnóstico y propuesta de un planeamiento estratégico para la empresa Restaurant de Parrillas El Uruguayo*. Universidad Nacional de Piura.
- Fred, D. (2014). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décima edición. México: Editorial Pearson.
- Gómez, W. (2016), *El plan estratégico de CRM (Customer Relationship Management), para mejorar la calidad del servicio al cliente en la constructora Colpatrial*.

- González, A. (2015). *Propuesta del planeamiento estratégico para la empresa Computer Phone Center S.R.L Piura*. Universidad César Vallejo.
- Hill, Ch. (2016). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. Novena edición. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- Merino, F. (2014). *La formulación de un plan estratégico y un sistema de control dinámico para orientar la gestión de la empresa Indumac Group SRL*
- Montenegro, J. (2012). *Propuesta de mejora de la gestión de los recursos humanos de la empresa transporte Trampsa*. Universidad Nacional de Piura.
- Porter. M. (2013). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Editorial Vergara.
- Reyes, D. y Celin, A. (2011). *Formulación de un plan estratégico de la empresa GLOB@L.NET en Cali con horizonte de tiempo 2011 al 2015 para el logro de mejoras en sus procesos competitivos*. Santiago de Cali – Colombia.
- Sallenave, J. (2011). *Gerencia y planificación estratégica*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Villarreal, J. (2013). *La formulación del plan estratégico para el desarrollo de la asociación de pymes productoras de cerámica en provincia de Chulucanas*. Universidad Nacional de Piura.
- Yovera, L. (2014). *Propuestas generales para mejorar la gestión de la Gerencia de Abastecimientos de la empresa PETROBRAS ENERGIA PERU S.A a través de la gestión del conocimiento*. Universidad Nacional de Trujillo.

ANEXOS

Anexo N° 1. Matriz de Consistencia

Tema	Problema de la Investigación	Objetivos de la Investigación	Método
<p>Lineamientos estratégicos para orientar la gestión de la empresa TDM Motor´s S.R.L – Piura 2017</p>	<p><u>Pregunta General:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Son los lineamientos estratégicos herramientas necesarias para orientar la gestión de la empresa TDM MOTORS SRL en la ciudad de Piura año 2017? <p><u>Pregunta Especifica:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las características de la demanda de repuestos, accesorios venta de motos en la ciudad de Piura? • ¿Qué competidores en el rubro de repuestos de motos existen en el mercado de Piura? 	<p><u>Objetivo General:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Proponer estrategias como herramientas que orienten la gestión de la empresa TDM MOTORS en la ciudad de Piura año 2017. <p><u>Objetivos Específicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la demanda de repuestos, accesorios y motos en la ciudad de Piura año 2017. • Analizar los competidores en la venta de repuestos, accesorios y motos que existe en el mercado de Piura año 2017. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la Investigación: No experimental • Tipo de Investigación: Descriptiva corte transeccional, enfoque cuantitativo • Población: 938 clientes • Muestra: 273 clientes • Técnicas: Encuesta, entrevista, observación. • Instrumentos: Cuestionario, guía de entrevista, guía de observación. • Método de análisis: Programa estadístico IBM SPS, Versión 22

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué factores internos afectan la gestión de la empresa? • ¿Qué factores externos afectan la gestión de la empresa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los factores internos que influyen en la gestión de la empresa. • Determinar los factores externos que influyen en la gestión de la empresa. 	
--	--	--	--

Anexo N° 2.



CUESTIONARIO

Señor (a) estamos realizando una investigación con el objetivo de mejorar la gestión y servicio en la venta de repuestos, accesorios y motos en la Empresa TDM Motor´s en la ciudad de Piura. Para ello requerimos que conteste las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible. Marque con un aspa (X) la respuesta correcta; Muchas Gracias.

PREGUNTAS

1.1. ¿Cuenta usted con un vehículo menor?

- a) Moto Lineal
- b) Motokar
- c) Moto Carguero
- d) Cuatrimoto

1.2. ¿Qué vehículo le es más rentable adquirir para movilizarse con mayor facilidad?

- a) Moto Lineal
- b) Motokar
- c) Automóvil
- d) Camioneta

1.3. ¿Cuándo ingresa al establecimiento que es lo que compra con más frecuencia?

- a) Repuestos y Accesorios
- b) Repuestos
- c) Accesorios
- d) Motores
- e) Motos

1.4. ¿Conoce otros establecimientos Comerciales que vendan repuestos, accesorios y motos?

- a) A&B Motor´s
- b) Motor´s Grau
- c) Orozco
- d) Regenda
- e) otros _____

1.5. ¿Porque compra repuestos, accesorios y motos en este establecimiento?

- a) Precio
- b) Calidad
- c) Encuentra lo que busca
- d) Atención Personalizada
- e) Ubicación

1.6. El personal se muestra dispuesto a ayudar a los clientes:

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indiferente
- d) En desacuerdo
- e) Nada de acuerdo

1.7. El trato del personal con los clientes es considerado y amable:

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo

- c) Indiferente
- d) En desacuerdo
- e) Nada de acuerdo

1.8. Cuando acude al establecimiento, no tiene problemas con el personal que pueda responder a su demanda:

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indiferente
- d) En desacuerdo
- e) Nada de acuerdo

1.9. Cuando acude a este establecimiento sabe que encontrara lo que busca:

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indiferente
- d) En desacuerdo
- e) Nada de acuerdo

1.10. Ha podido comprobar que el personal dispone de equipos informáticos adecuados para llevar a cabo su trabajo:

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indiferente
- d) En desacuerdo
- e) Nada de acuerdo

1.11. Está de acuerdo con las Políticas que la empresa impone al realizar la compra:

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indiferente
- d) En desacuerdo
- e) Nada de acuerdo

1.12 Le parece primordial la ubicación de este Establecimiento Comercial:

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indiferente
- d) En desacuerdo
- e) Nada de acuerdo

II DATOS DE CONTROL

Edad: _____

Sexo: M / F

Ocupación: _____

Gracias por su colaboración

Anexo N° 3. Validaciones del cuestionario.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Freddy William Castillo Palacios con DNI N° 02842237 Doctor en Ciencias Administrativas N° ANR: A202528, de profesión Licenciado en Ciencias Administrativas desempeñándome actualmente como docente a tiempo parcial en Universidad César Vallejo de Piura.


Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del instrumento:

Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	
8. Coherencia				X	
9. Metodología				X	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 14 días del mes de Junio del Dos mil Diecisiete.



.....
Dr. Freddy W. Castillo Palacios
R.C. UNIC DE COLEG. N° 843

DR. : Freddy William Castillo Palacios
DNI : 02842237
Especialidad : Administración
E-mail : fcastillo30@hotmail.com

“Lineamientos estratégicos para orientar la gestión de la empresa TDM Motor’s S.R.L – Piura 2017”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																80					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																80					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																80					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																80					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																80					

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Nelida Rodríguez de Peña con DNI N° 02872139 Mg
 en Finanzas Empresariales
 N° ANR/COP, de profesión Administración
 desempeñándome actualmente como DOCENTE
 en Universidad Cesar Vallejo

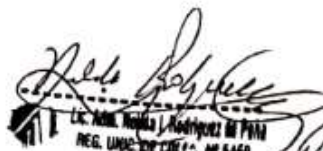
Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	
8. Coherencia				X	
9. Metodología				X	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 2 días del mes de noviembre de Dos mil dieciocho.



LIC. NEILIDA RODRIGUEZ DE PEÑA
REG. UNIV. DE CURP: Nº 8460

Dra. : Nelida Rodríguez de Peña
 DNI : 02872139
 Especialidad: Administración
 E-mail : nelly-rodriguez@ucv.edu.pe



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

“Lineamientos estratégicos para orientar la gestión de la empresa TDM Motor’s S.R.L. – Piura - 2017”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96						
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100						
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																X										
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables															X											
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación															X											
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																X										
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																X										
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																X										

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, José Martín Lazo Sánchez con DNI N° 02778943 Mg
 en Lic. Ciencias Administrativas
 N° ANR/COP 23792, de profesión Administrador
 desempeñándome actualmente como Docente
 en la Escuela de Administración UCV Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 14 días del mes de junio de Dos mil diecinueve.



Mg. : José Martín Lazo Sánchez
 DNI : 02778943
 Especialidad : Administración
 E-mail : martinlazo@sanchez@gmail.com



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

“Lineamientos estratégicos para orientar la gestión de la empresa TDM Motor’s S.R.L. – Piura - 2017”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	45	51	56	61	66	71	75	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																80					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																80					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																80					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																80					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																80					
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																80					

