



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL**

Planeamiento estratégico de ventas de la empresa KMG Logística
para proveer la ciudad de Iquitos, 2020

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniero Industrial

AUTOR:

Gutiérrez Menéndez, Rodrigo Fabricio (ORCID: 0000-0001-8830-7012)

ASESOR:

Mg. Ulloa Bocanegra, Segundo Gerardo (ORCID: 0000-0003-1635-9563)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

TRUJILLO – PERÚ

2020

Dedicatoria

A MIS PADRES

En primer y último lugar, a mis padres, que con su esfuerzo y guía me brindaron las herramientas necesarias para lograr mis objetivos y formar la persona que soy hoy en día.

Agradecimiento

Agradezco a los docentes de la Universidad César Vallejo que me guiaron y formaron en los últimos años de estudio de la carrera profesional que junto a sus conocimientos y experiencias lograron fortalecer y enfocar mejor mi perspectiva como ingeniero. De la misma manera agradecer a la institución por la aceptación y formación que me brindaron dentro de sus instalaciones. Por otro lado, agradecer también a la empresa KMG Logística por facilitar la información necesaria para el desarrollo del presente informe de investigación.

Índice de contenido

| | |
|---|------|
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento..... | iii |
| Índice de contenido..... | iv |
| Índice de Tablas | vi |
| Índice de Gráficos y Figuras | vii |
| Resumen | viii |
| Abstract | ix |
| I. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| II. MARCO TEÓRICO | 6 |
| III. METODOLOGÍA | 24 |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación | 24 |
| 3.2. Variables y Operacionalización | 24 |
| 3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis..... | 25 |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 25 |
| 3.5. Procedimientos..... | 26 |
| 3.6. Método de análisis de datos | 27 |
| 3.7. Aspectos éticos..... | 27 |
| IV. RESULTADOS..... | 28 |
| V. DISCUSIÓN..... | 49 |
| VI. CONCLUSIONES | 52 |
| VII. RECOMENDACIONES | 54 |
| REFERENCIAS | 55 |
| ANEXOS..... | 65 |
| Anexo N° 1 Declaratoria de Autenticidad del Autor | 65 |
| Anexo N° 2 Declaratoria de Autenticidad del Asesor | 66 |
| Anexo N°3 Operacionalización de Variables..... | 67 |
| Anexo N° 4 Instrumentos de Recolección de Datos..... | 68 |

| | |
|---|-----|
| Anexo 4.1. Guía de Entrevista | 68 |
| Anexo 4.2. Cuestionario Estructurado | 70 |
| Anexo 4.3. Cuestionario Estructurado | 72 |
| Anexo 6 Resultados de la Entrevista a Profundidad dirigida al Gerente de la empresa KMG Logística..... | 74 |
| Anexo 7 Resultados de las encuestas Realizadas en la Ciudad de Iquitos..... | 78 |
| Anexo 8 Tablas de Costos | 89 |
| Anexo 9 Validación de Instrumentos | 96 |
| Anexo 10 Evaluación de la validez por Juicio de Expertos..... | 99 |
| Anexo 11 Carta de Consentimiento | 100 |

Índice de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 25 |
| Tabla 2 Análisis de la visión de la empresa KMG Logística..... | 28 |
| Tabla 3 Análisis de la misión de la empresa..... | 29 |
| Tabla 4 Análisis de los valores de la empresa..... | 29 |
| Tabla 5 Matriz EFE de la empresa KMG Logística | 31 |
| Tabla 6 Matriz EFI de la empresa KMG Logística | 33 |
| Tabla 7 Matriz FODA de la empresa KMG Logística | 34 |
| Tabla 8 Matriz General Electric de la empresa KMG Logística..... | 36 |
| Tabla 9 Matriz PEYEA de la empresa KMG Logística | 38 |
| Tabla 10 Matriz de Perfil Competitivo..... | 41 |
| Tabla 11 Perspectiva Financiera..... | 42 |
| Tabla 12 Estrategias en el aspecto Clientes | 43 |
| Tabla 13 Estrategias en el aspecto de procesos internos..... | 45 |
| Tabla 14 Estrategias en el aspecto de la gente de la empresa..... | 46 |
| Tabla 15 Relación Beneficio/Costo | 47 |
| Tabla 16 Operacionalización de Variables | 67 |
| Tabla 17 Edades de la PEA | 78 |
| Tabla 18 Frecuencia de Compra..... | 78 |
| Tabla 19 Producto que más se consume | 79 |
| Tabla 20 Grado de Satisfacción Respecto a la Calidad..... | 80 |
| Tabla 21 Satisfacción respecto a la variedad de producto..... | 81 |
| Tabla 22 Satisfacción respecto al precio | 82 |
| Tabla 23 Aspecto más importante al momento de elegir un producto | 83 |
| Tabla 24 Competencia de la Empresa | 84 |
| Tabla 25 Gasto promedio de la PEA..... | 85 |
| Tabla 26 Costos de transporte | 89 |
| Tabla 27 Costos por producto | 90 |
| Tabla 28 Costos operativos | 92 |
| Tabla 29 Presupuesto de Implementación de Plan de Vigilancia, Prevención y Control del Covid-19 | 95 |
| Tabla 30 Evaluación de Instrumentos | 99 |

Índice de Gráficos y Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 Matriz General Electric..... | 36 |
| Figura 2 Matriz PEYEA | 39 |
| Figura 3 Tendencias de la empresa KMG Logística según entrevista al gerente..... | 74 |
| Figura 4 Plan estratégico de la empresa KMG Logística | 75 |
| Figura 5 Competencia de la Empresa KMG Logística | 75 |
| Figura 6 Servicio ideal de la empresa KMG Logística según entrevista al Gerente General | 76 |
| Figura 7 Incremento de ventas de la empresa KMG Logística | 76 |
| Figura 8 Oportunidades de la empresa KMG Logística según entrevista al Gerente General..... | 77 |
| Figura 9 Amenazas de la empresa KMG Logística según entrevista al Gerente General . | 77 |
| Figura 10 Frecuencia de Pedidos..... | 79 |
| Figura 11 Producto más vendido..... | 80 |
| Figura 12 Grado de satisfacción respecto a la calidad | 81 |
| Figura 13 Satisfacción respecto a la variedad de productos..... | 82 |
| Figura 14 Consideración de precios | 83 |
| Figura 15 Aspecto más importante al momento de elegir un proveedor | 84 |
| Figura 16 Consideración de la distancia como influencia en el precio | 86 |
| Figura 17 Llegada de pedidos..... | 86 |
| Figura 18 Disponibilidad de proveedores | 87 |
| Figura 19 Importancia en el control de entrega de productos | 88 |
| Figura 20 Importancia de un protocolo de entrega de productos..... | 88 |

Resumen

El presente informe de investigación, llevado a cabo en la empresa KMG Logística, dedicada al rubro de transporte de carga por carretera y venta al por mayor y menor de productos no perecibles, brindando productos de calidad y a precios accesibles para satisfacer las necesidades de los clientes que tiene como objetivo principal de elaborar una propuesta de un plan estratégico de ventas en la empresa KMG Logística para proveer la ciudad de Iquitos, donde se realizó una investigación no experimental, con diseño descriptivo simple, en la cual se emplearon como instrumentos una guía de entrevista estructurada, dirigida al gerente general, y un cuestionario en modo de encuesta, dirigida a la PEA (población económica activa), con una muestra de 381 personas, siendo el tipo de muestreo probabilístico por conglomerado simple, con el fin de contrastar los resultados y tener una mejor visión de la situación de la ciudad. Donde se concluyó que, la empresa KMG Logística cuenta con buena calidad de productos y precios bajos, no cuenta con un plan estratégico de ventas y tampoco cuenta con registros para una mejor toma de decisiones. Las principales estrategias que debería implementar la empresa son las de invertir en actividades publicitarias y mantener alianzas estratégicas, concentrar la inversión en productos de alta rentabilidad y bajo riesgo, penetración de mercados y desarrollos de productos. Por otro lado, el plan de acción debe estar conformado por los objetivos, estrategias, tácticas y actividades a implementar, tiempo y costo de realización, junto al responsable de controlar las actividades. Por último, la propuesta de planeamiento estratégico resulta viable con un beneficio/costo de 1.10.

Palabras clave: Planeamiento estratégico, penetración de mercados, calidad, rentabilidad, tácticas.

Abstract

This research report was carried out at KMG Logística, a company dedicated to the transportation of products by and wholesale and retail of non-perishable products, providing quality products at affordable prices to satisfy the needs of customers which main objective of this study is to elaborate a proposal for a strategic sales plan in the KMG Logistics company to supply the city of Iquitos. A simple descriptive type design was used, where a structured interview directed to the general manager and two surveys were used as instruments, the main one directed to the PEA (economically active population) with a sample of 381 people being of probabilistic sampling type by conglomerate simple and the second convenience survey carried out to the owners of wineries with a sample of 375 people also being of probabilistic sampling type by simple conglomerate.

Finally, it was concluded that the KMG Logistics company has good product quality and low prices, doesn't have a strategic sales plan and doesn't have records for better decision-making neither. The main strategies that the company should implement are those of investing in advertising activities and maintaining strategic alliances, concentrating investment in high-risk, low-return products, market penetration and product development. On the other hand, the action plan must be made up of the objectives, strategies, tactics and activities to be implemented, time and cost of implementation together with the person responsible for controlling the activities. Finally, the strategic planning proposal is viable with a benefit / cost of 1.10.

Keywords: Estrategic planning, market penetration, quality, cost effectiveness, tactics.

I. INTRODUCCIÓN

A principios del presente año se proyectaba una curva positiva en la economía, tanto mundial como nacional, sin embargo, al otro lado del mundo un nuevo virus tomaba la vida de las personas mientras se esparcía por las naciones, COVID – 19. La economía mundial se ha visto afectada por una pandemia que se creía inofensiva y debido a la lenta reacción de los gobiernos y la falta de cultura de prevención en las personas ha llegado a matar a cientos de miles de personas, generando el pánico y paralizando la economía. Esto fue debido a que se ordenó gubernamentalmente que todas las personas deberían mantenerse en casa para evitar el contacto con el resto, es decir, las empresas quedaban cerradas indefinidamente. A consecuencia de esto muchas empresas optaron por despedir a sus trabajadores, otras se vieron forzadas a cerrar completamente, otras están a la espera del levantamiento de la cuarentena para seguir con sus labores, mientras que algunas luchan por seguir a flote cambiando de mercado y adaptándose a las necesidades actuales de las personas.

Según el Departamento de Asuntos Económicos en un artículo publicado en Noticias ONU (ONU, 2020), nos dice: “ La crisis pandémica del coronavirus COVID-19 podría afectar el balance de la economía con una reducción del 0,9% en la economía en el periodo 2020, en contra del crecimiento que se preveía del 2,5%”.

“De la misma manera, el sector comercio abarca más del 25% de todos los trabajos que se vieron afectados dentro de estas economías. Conforme las empresas reducen ventas y, a su vez ingresos, el desempleo está aumentando exponencialmente, lo cual genera un desbalance en la oferta en un desbalance en la demanda, la cual es aún más extensa para la economía... los países requieren medidas políticas urgentes y certeras, no solo para evitar la propagación de este virus y mantenernos a salvo, sino también para salvaguardar a las personas más vulnerables de nuestra sociedad ante la inminente crisis económica que se está formando y poder mantener el desarrollo económico y la estabilidad financiera”. (Zhenmin, 2020)

La caída en la demanda es uno de los principales daños causados por el COVID-19, esto quiere decir que no hay consumidores. Muchos gobiernos están aumentando el resguardo monetario a los ciudadanos, pues de crisis anteriores se aprendió que una de las maneras de confrontar una recesión que afecta la demanda es aumentando el gasto del gobierno. El sector más afectado es el de viajes y turismo, pero algunos otros como el comercio web, venta de comida y el sector médico son los que lucharán por mantener a flote la economía. Estados Unidos presenta un índice donde más de 30 millones de personas se han inscrito al programa para personas desempleadas hasta inicios del mes de mayo, por otro lado, el petróleo que es una de las fuentes económicas para el país norteamericano, tuvo la mayor caída en 18 años llegando a costar actualmente \$20 dólares el barril. (Jones, 2020)

En América Latina, en el 2019, se estimó que para el 2020 Panamá crecería 4,2%, Colombia 3,6% y Perú 3,2% en su economía. Siendo Latinoamérica y las islas caribeñas las que aumentarían de un 0,8% en 2019 a una tasa de 1,8% en 2020. (E&N, 2020). Siendo esta una proyección factible a inicios de año se vio fuertemente afectada por la situación actual de la pandemia. En lo que va del año esta proyección ha cambiado drásticamente y en algunos países en mayor proporción que otros. Según Bárcena, Alicia (2020) secretaria Ejecutiva de la CEPAL, “Los efectos del COVID-19 generarán la recesión más grande que ha sufrido la región desde 1914 y 1930. Se prevé un aumento exponencial en la tasa de desempleo generando considerablemente la economía de las familias” por lo que propuso acceder al apoyo de organismos financieros multilaterales, junto con bajos intereses. Pensando en la mejor manera de incentivar a las regiones a activar sus economías post COVID-19. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020)

En el Perú la economía también se ha visto paralizada casi en su totalidad, rubros que representaban el mayor ingreso per cápita del país se han visto en la obligación de parar sus operaciones para poder combatir esta pandemia. Según la ministra de Economía María Antonieta Alva, (Redacción Gestión, 2020. p. 2), nos dice que “... el impacto económico de esta crisis se puede asemejar a la situación que vivió el

Perú después de la Guerra del Pacífico”, dando a entender el gran impacto que está generando la pandemia en el país.

Se estima que el Perú sufrirá una caída entre el -4.7% y el -5.5% del PBI. Esto de la mano con la pérdida de empleos que se están generando con la paralización son los principales problemas que está afrontando el gobierno peruano. El sector Agricultura, Pesca y Minería tendría una caída del -10% debido a una notable reducción de la demanda y el complicado transporte por el cierre de las ciudades, por otro lado, el cierre temporal de las empresas mineras por decisiones gubernamentales de emergencia sanitaria. El sector comercio, el cual tiene el 18,8% del PEA, tendría una reducción de empleo del -20%, debido al cierre de los comercios y a la reducción de gastos en las familias. (Conexión ESAN, 2020)

En La Libertad, según Escalante Hermes (Presidente de la Cámara de Comercio de La Libertad) dice:” ... la manufactura está totalmente paralizada. Asimismo, por la población de escasos recursos que trabaja día a día para sobrevivir... Se formó una Comisión Multisectorial que une a los sectores públicos y privados para ayudar a la población más vulnerable”. (Nacional, 2020). Siendo uno de los factores más alarmantes la tasa de desempleo. Según La Industria (2020 págs. 2-3), de 1 millón 33 mil personas en edad de trabajar, de las cuales 974 mil cuentan con empleo y de este el 72% trabaja informalmente, es decir, 574 mil personas están desempleadas y sin ningún ingreso económico.

Por otro lado, en la ciudad de Iquitos, capital de la región Loreto, siendo uno de los lugares más afectados, viene afrontando problemas económicos desde antes de la pandemia, puesto que el precio de su canasta básica mensual es de S/.1343 soles siendo el salario mínimo vital de S/.970 soles. Esto quiere decir que ni aun teniendo un trabajo con las remuneraciones básicas alcanza para alimentar a una familia. (ProyContra, 2019). Y con los estragos que dejará la pandemia la situación que afrontará la ciudad para poder superar las muertes y el vacío económico tomará un poco de tiempo, pero la curva económica que ya llegó a los niveles más bajos ahora le toca subir.

La empresa KMG Logística con RUC:20602636888 dedicada al rubro de transporte de carga por carretera y venta mayorista de productos ha visto en toda esta problemática una oportunidad en dicha ciudad. Con el fin de tener un adecuado posicionamiento, minimizando riesgos y aplicando las estrategias adecuadas para obtener una rentabilidad es que se optó por elaborar un plan estratégico de ventas, el cual también ayudara a mejorar los precios de los productos de la canasta básica, puesto que la competitividad empezará a ser más notoria conforme se vaya ganando posicionamiento en el mercado, siendo los más beneficiados de esto los pobladores de la ciudad quienes se encuentran pasando por momentos difíciles y la mejor manera de seguir adelante es reactivando su economía.

Ante esta problemática, el planteamiento del problema que podemos obtener es, ¿Cuál será la propuesta de planeamiento estratégico de ventas para proveer la ciudad de Iquitos, 2020?

El presente informe se justifica teóricamente porque según (Robertt, 2016), se contrasta los resultados de la propuesta de planeamiento estratégico a través de los estudios realizados en los factores internos y externo de la empresa, dándole un enfoque al área de ventas para posicionar la empresa KMG Logística frente a la realidad problemática planteada en la ciudad de Iquitos. También se justifica prácticamente ya que, de acuerdo a Immanuel (2013, p. 32) partiendo de los resultados obtenidos se diseñará la propuesta de planeamiento estratégico que deberá ser aplicada en la empresa KMG Logística para mejorar sus ventas en la ciudad de Iquitos. Por otro lado, se justica metodológicamente ya que según Correa (2017), los resultados apoyaron la aplicación de procedimientos, técnicas e instrumentos de investigación, en nuestro caso la entrevista estructurada, el cual nos sirvió para obtener información de la empresa, para poder conocer la situación actual de la empresa.

La hipótesis según Amaiquema, Vera y Zumba (2019) ayuda a darle un cause sistemático a la investigación, podría decirse que dificultaría el proceso metodológico si este faltara por lo que, para esta investigación, sería: El

planeamiento estratégico ¿influenciara en el aumento de ventas de la empresa KMG Logística para proveer la ciudad de Iquitos 2020?

El principal objetivo de este informe de investigación, es el de elaborar una propuesta de un planeamiento estratégico de ventas en la empresa KMG Logística para proveer la ciudad de Iquitos, 2020. Dentro del alcance de este objetivo principal, se desprenden algunos objetivos específicos como el de obtener información y elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa KMG Logística por medio del estudio de sus elementos tanto internos como externos, también reconocer las principales estrategias que ayudarán con las ventas de la empresa, por lo que se tendrá que diseñar y elaborar el plan de acción que posibilitará la implementación de las estrategias en la empresa KMG Logística para, finalmente, determinar el Beneficio/Costo del plan estratégico en la empresa.

II. MARCO TEÓRICO

Para reforzar la presente investigación, se tomaron en cuenta algunos antecedentes como a Real y Castro (2014), en su informe “Plan de Ventas de General Motors Colmotores – Chevrolet”, el cual tuvo como objetivo general el de elaborar un plan estratégico para aumentar el margen de ventas de la organización. Identificando las principales amenazas de la empresa en el mercado aplicando las matriz EFE. Después de identificados los puntos importantes donde se necesitaban establecer las estrategias que, principalmente se centraban en el área de marketing, se realizó el punto de equilibrio para tener una proyección de ventas según reportes de ventas de años anteriores y estimando el costo e impacto de la publicidad como proyecto de inversión. De acuerdo a esto, llegaron al punto de equilibrio al día 27 de ventas, es decir, a partir del día 28 ya empezaron a percibir ganancias, las cuales sería el 35.54% de ventas proyectadas, lo cual indica que, antes de cumplir con la mitad de ventas que se logró pronosticar, ya se empezó a percibir ganancias. De este trabajo se rescató la importancia del planeamiento estratégico en el área de marketing, pues es uno de los principales factores que apoyan el posicionamiento e influyen de manera directamente proporcional en las ventas y, a su vez, en la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, Hunitie (2018), en su informe titulado “Impact of Strategic Leadership on Estrategic Competitive Advantage through Strategic Thinking and Strategic Planning: A Bimeditational Research”, donde relacionó el planeamiento estratégico con el pensamiento estratégico, nos dice que este está fuertemente vinculado con la ventaja competitiva, es decir, enfoca el planeamiento estratégico como una herramienta positivamente usada para mantener una ventaja competitiva frente al mercado, porque lo señala como un mediador entre este y las estrategias de liderazgo. Por lo mismo, se determinará el plan estratégico como una herramienta factible para el posicionamiento de KMG Logística y poder contribuir con los objetivos establecidos.

En la ciudad de Guayaquil - Ecuador, Laban (2018), en su tesis titulada “Plan Estratégico para Incrementar las Ventas de la Empresa Mi Ángel”, buscó

incrementar las ventas diagnosticando la situación actual de la empresa Mi Ángel, tomando esta como punto de referencia. Mediante una encuesta a su población conformada por los líderes se concluyó que las capacitaciones son un elemento necesario, puesto que, son consideradas escasas pero muy necesarias y deberían estar enfocadas a las ventas y mantenerlas de manera continua para tener una alta competitividad. También se propuso la formación de nuevos líderes y directoras para la empresa, con este incentivo poder mantenerse un alto nivel de ventas. Finalmente, deja como recomendación manejar un catálogo web de la empresa para facilitar el contacto de los clientes con esta, pero manteniendo una actualización constante de stock y, sobretodo, hacer un seguimiento de los pedidos desde la solicitud de compra hasta su entrega, para asegurar la calidad de atención y del producto, el cuál puede ser implementado para todo tipo de negocios de venta.

Por otro lado, Rodríguez, Braghini y Herrero (2017), en su artículo de investigación titulado, “Structuring front-end innovation activities throughout strategic product planning”, nos revela que hay un grupo de actividades básicas que tienen todas las empresas en común, a excepción de algunas especificaciones entre sectores o compañías y que, a su vez, mantienen la misma preocupación de reducir la incertidumbre y riesgos en la toma de decisiones, intensificando la fase de planeamiento. En este artículo nos recomienda que, para aminorar las posibilidades de pérdida en la toma de decisiones de desarrollo de nuevos productos, se debe centrar la fuerza en los sistemas de información concernientes a 2 alcances: de estrategia y de mercado. Debido que, gracias a esto, lograron aumentar las ventas en empresas de diferente rubro basándose en estrategias generales.

Según Alarcon, Palacio y Farit (2017), en su tesis titulada “Planeamiento Estratégico del Perú”, en la cual se propusieron 24 estrategias enfocadas en mejorar aspectos de industrialización, exportaciones, reforma educativa, infraestructura, innovación y desarrollo, aplicando matrices de análisis con las que identificaron las amenazas y oportunidades, para establecer las estrategias adecuadas. En este trabajo se identificaron los factores del país como empresa la cual, como cualquier otra, busca obtener rentabilidad a partir de sus recursos donde se pudo observar la proyección positiva que tendría la pendiente del Perú de aplicar

las estrategias planteadas, sin embargo, enfatiza en la importancia que tienen los líderes para el desarrollo y éxito de las mismas.

De la misma manera, Mestanza (2018), en su trabajo “Propuesta de un Plan Estratégico en la Empresa El Super S.A.C. para Incrementar las Ventas, en el Periodo 2018 – 2022” en la ciudad de Chiclayo, donde propuso mejorar la penetración de la empresa en el mercado, dado que, a pesar de su crecimiento económico (5% anual en promedio), su posicionamiento ha decrecido. Obteniendo información de la entrevista estructurada al gerente general y una entrevista al administrador y, con el uso de la matriz EFI y EFE, se pudo obtener la situación actual de la empresa y mejorar algunas de sus falencias como la de reestablecer los objetivos propuestos por la misión y también establecer una mejor visión de la empresa enfocándola mejor a sus necesidades. Se logró establecer las estrategias adecuadas mediante las matrices General Electric, PEYEA, BCG y matriz de Perfil Competitivo, determinando el tipo de planeamiento que necesita. Este, se vió reflejado en el B/C (beneficio costo) de 1.65 lo que significa que por cada sol invertido se ganan 0.65 céntimos. Esto sirve como indicador de la importancia de tener un adecuado Plan estratégico, sobretodo, del correcto uso y criterio para la elaboración de las matrices influyen en un cambio positivo dentro de la empresa.

Así mismo, Lozano (2017), en sus tesis para obtener el grado de Ingeniero Industrial “Planeamiento Estratégico para el Incremento de las Ventas de la Empresa Formavena Constructores y Servicios Generales S.A.C. en el distrito de Trujillo”, con el objetivo principal de diseñar un plan estratégico usando como guía el Balance Scorecard con el planteamiento de estrategias para el aumento de las ventas para los próximos años. A través del scorecard se logró definir la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de manera que contribuyan con la organización de la empresa. A través la matriz EFE y EFI se identificó el comportamiento de la empresa ante a las oportunidades y amenazas, donde se propusieron 13 estrategias para la empresa Formavena, y realizando la evaluación económica se obtuvo un balance positivo después de la implementación: VAN = S/.8075.34, TIR=61% y deja como recomendación la aplicación del scorecard para

el control, medición y determinar si se está cumpliendo con los objetivos establecidos en el planeamiento.

Y finalmente, Collantes (2018), en su tesis para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial “Plan Estratégico para incrementar la efectividad de las ventas de la empresa Nasotravealmil, 2018”, realizó un análisis de la efectividad actual de la empresa para en base a eso determinar el direccionamiento de la misma y mediante la aplicación de matrices elaborar y determinar la estrategias que mejor se adapten sus objetivos y a través la Matriz de Decisión agrupar e identificar las estrategias que sean redundantes, logrando una efectividad del 70.12% para el año 2018.

Como complemento teórico encontramos que, según Llamas (2013), define el planeamiento estratégico como un plan mediante el cual se tiene en claro las metas del negocio y lo que se debe hacer para llegar a aquellas, el cual se traza por un tiempo determinado bajo constante evaluación para estar al margen de las posibles desviaciones que se sufran, así como también, de los avances positivos que se vayan obteniendo. Este debe estar compuesto por objetivos estratégicos medibles bajo indicadores específicos, teniendo a cargo a alguien que maneje la información durante el tiempo estimado.

Existen etapas a seguir para un proceso de planeación estratégica: La estrategia, la cual se realiza con la ayuda de la información y herramientas que se encuentran dentro de la empresa para cumplir con sus objetivos y donde se debe tener en cuenta el definir los factores internos a como la misión, visión y valores que dirigen y orientan la organización, así como también tener en cuenta los puntos clave que debe enfrentar como el análisis externo, análisis interno y el de la estrategia existente (si es que hubiera). También se debe tomar en consideración aspectos para lograr una mejor competencia, teniendo en cuenta el sector, diferencias de la empresa y procesos o alguna tecnología que genere valor. En la planeación de la estrategia se debe organizar los objetivos estratégicos de la empresa, tanto como sus indicadores, metas, iniciativas y presupuestos los cuales van a permitir darle cuerda al plan, donde se debe tomar en cuenta los objetivos diseñados en las

diferentes perspectivas dentro de un Balance Score CARD junto con indicadores y actividades que ayudarán a medir la viabilidad del plan, estrategias o planes de acción de mediano y corto plazo que faciliten la aplicación del planeamiento estratégico, mantener el presupuesto específico para gasto estratégicos, configurar un cargo que garantice el seguimiento de toda la ejecución de la estrategia. Enfocar a la empresa con la estrategia, donde se tendrá que relacionar el objetivo estratégico total de la empresa con las unidades funcionales. Estos elementos ayudarán a definir la información que se debe tener en cuenta, identificar que las acciones a implementar están alineadas con los objetivos, vincular las unidades de soporte con las estrategias de unidad de negocios y la estrategia corporativa a través de mapas estratégicos y, finalmente, comunicar la estrategia a toda la organización para que los colaboradores estén motivados. (Ebener, 2015)

También, de acuerdo a Amrollahi y Rowlands (2017), planificar las actividades de la organización y, lo mejor que se puede hacer dentro de esta etapa, es estructurar un plan que responda las siguientes interrogantes: ¿Qué cambios en los procesos de las empresas son los más necesarios para el logro de los objetivos de la estrategia? Para obtener mayor énfasis y resultados de las estrategias de mejora se debe usar los tableros de control personalizados. ¿De qué manera podemos vincular la estrategia con las actividades y presupuesto de operación? Los planes de acción se deben transformar en un plan operativo anual el cual facilita una proyección a detalle de las ventas, un plan de capacidad de recursos y una idea del presupuesto estimado de gastos operativos y de capital.

Por otro lado, controlar y establecer las estrategias gestionando reuniones de revisión de todas las operaciones. De esta manera se podrá examinar a detalle el desempeño de cada área y los planes que deberá poner en marcha para resolver problemas o inconvenientes para, finalmente, aplicar y adaptar, donde se debe corroborar la efectividad de lo planificado, aprovechando las reuniones para ver el avance e identificar qué factores se deben adaptar según el mercado y la competitividad. Básicamente se debe cuestionar si es que se tiene la estrategia correcta. (Alba, 2013)

De acuerdo a Carbajal (2013), se muestran en términos monetarios o de unidades y son los ingresos por ventas que se espera obtener en un margen de años proyectados a futuro o en un plazo determinado. Esto nos ayuda a obtener un resultado en el tiempo determinado, el cual se puede determinar o calcular sobre una base mensual, trimestral o anual, también con la ayuda de cifras obtenidas en periodos anteriores.

Según Ponce (2013), el análisis FODA o DAFO es una herramienta que analiza la situación organizacional de la empresa. La aplicación de esta herramienta se realiza para obtener un diagnóstico concreto para poder planificar mejor la estrategias y cambios de decisión futuras. Su nombre se debe a las 4 partes de análisis que la conforman: fortaleza, oportunidad, debilidades y amenazas. Y, de acuerdo a Gurel y Tat (2017), las partes del análisis FODA son dos: análisis Interno, donde las fortalezas son las características positivas o que la empresa tiene a su favor, los cuales forman parte de los recursos para lograr los objetivos o metas establecidos por la organización y las debilidades son los factores en contra que tiene la organización, estos no necesariamente afectan a los elementos de las oportunidades, pero generan un valor negativo dentro de la empresa. Para esta parte del análisis se recomienda bastante veracidad. El análisis externo tiene las oportunidades que son aspectos del ambiente que pueden ser aprovechados por la empresa para su beneficio, es decir, con el cumplimiento de las estrategias establecidas por el plan. Son de aspecto político, socio-económico, natural, social y más. También tiene las amenazas que, de la misma manera, son aspectos del ambiente pero que pueden constituir un peligro para alcanzar las metas establecidas por la empresa. Entre estas se encuentra el clima, aumento de competidores, bajas en la economía nacional, inflación por mencionar algunas.

De acuerdo a Jhons (2018), la matriz EFE es una herramienta que nos permite identificar los factores externos mediante un análisis del sector, también evalúa la manera que estos factores influyen con la buena situación de la empresa. La misma simplifica la elaboración de diversas estrategias que son capaces de prevalerse de las oportunidades y reducir las amenazas del sector.

Para asegurar el éxito de este análisis, todo el personal debe formar parte en el proceso, puesto que, cada quien tiene una visión y perspectiva particular del entorno. Crear alianzas con empresas que elaboran este tipo de estudios, agiliza el proceso y ayuda a aminorar la inversión. Documentar información que pueda contener información vital para crear un sustento como referencia del análisis. En los factores externos es primordial obtener registros pasados, actuales y proyectados. (Kniazieva, Kolbushkin y Smerichevskyi, 2017)

Para el desarrollo de una matriz EFE existen 5 pasos: Se hace una lista de factores resaltantes que pueden influenciar en el cumplimiento de objetivos de la organización en función al entorno. Se deben elegir entre 10 a más factores, en el cual deben incluir las oportunidades y amenazas, que contribuyen con la organización y al rubro al que está enfocado. En esta matriz (a diferencia de la matriz EFI) se evalúan todos los factores del entorno, el cual incluye competidores y/o incluso la zona donde se encuentra la empresa. Se le debe asignar un porcentaje relativo otorgando un peso entre 0.0 (menos importante) a 1.0 (muy importante), los cuales indican el impacto de cada factor y la manera en la que influyen para el cumplimiento de objetivos. Las oportunidades, por lo general, tienen un peso mayor que las amenazas, a menos que la amenaza pueda perjudicar la solidez y productividad de la organización, su peso debería ser igual como el de una oportunidad. Para ser más certeros se sugiere comparar el peso de cada factor con otras empresas que estén mejor establecidas en el área para determinar el impacto generado y el total de los pesos deber ser igual a 1.0. Se debe atribuir una calificación a cada uno, la cual se divide en 4 valores entre 1 y 4 para señalar si ese aspecto forma parte de una debilidad mayor o una menor sus valores deben ser entre 1 y 2 respectivamente y, si es que representan una fuerza menor o mayor entre 3 y 4. Estas representan factibilidad de las estrategias y, su manera, los pasos anteriores están enfocados en el sector. Se debe definir el ponderado multiplicando el valor asignado de cada factor del paso 2 por su calificación correspondiente, obteniendo la calificación ponderada para, finalmente, definir el ponderado total realizando la sumatoria de las calificaciones ponderadas el resultado debe estar entre 1.0 (el más bajo) y 4.0 (el valor más alto). (Ruíz y Carrero, 2017)

David (2014, p. 89), nos dice que la matriz EFI es la evaluación de factores internos donde se formula las estrategias, sintetizando las fortalezas y debilidades esenciales dentro de la empresa, haciendo una evaluación de estas también usar como base para medir el grado de relación de las partes involucradas de la empresa donde también se tiene que seguir una serie de pasos para desarrollar esta matriz: Fortalezas y debilidades. Preparar una lista donde se incluye a los factores que tengan más influencia en el desarrollo empresarial y deben estar consideradas las fortalezas y debilidades, con una asignación de porcentajes representativos en función del factor seleccionado donde se debe utilizar de 10 a más factores. Asignar valores. Se le debe asignar un valor entre 0.0 y 1.0 siendo el menos importante y muy importante respectivamente. La sumatoria de todos los valores deber ser igual a 1. Asignar calificaciones. Se debe colocar entre 1 y 2, que indican una debilidad mayor y una menor respectivamente y los valores 3 y 4 indican una fortaleza menor y mayor, donde para definir la calificación ponderada se debe multiplicar cada valor del cada factor por su calificación, es decir, paso 2 x paso 3 y, finalmente, determinar el valor ponderado sumando el valor final de cada factor.

El análisis PEST o PESTEL es un análisis de factores sociales externos, identifica el entorno en el que se desarrolla la empresa, las cuales pueden afectar a esta y elaborar una estrategia adecuada. Estudia los sectores que no son influenciados por la organización, si no a los que esta pertenece. (Leyva, 2018)

Para el éxito del planeamiento se deben tomar en cuenta factores claves del éxito que, según León (2017), son 6 los factores clave para el éxito de una empresa: Identificar los problemas del cliente. Cada cliente tiene sus propias necesidades las cuales, como empresa, se debe dar solución. Los clientes se preguntan qué hace la empresa por ellos y el CEO debe estar atento a las señales y problemas que tenga el cliente en su propio negocio. Atraer los productos. Los buenos productos no son infrecuentes en el mercado y los bienes malos también son comunes. Una de las metas de la empresa es la de tener el producto o los productos "ideales" esto como una fórmula para el éxito de la empresa. Los socios. La cooperación constante con socios, otras compañías, contratistas, etc. Influyen en el crecimiento de la organización, es por esto que, las altas calidades de sus servicios afectaran

el crecimiento y éxito de esta. Motivación o impulso. Dado que muchos clientes se han enfrentado a un mal servicio o producto se genera una obvia desconfianza sobre productos nuevos o empresas nuevas que están entrando en el mercado. Una buena opción es hacer que el cliente primero pruebe el producto, muchos clientes primero suelen tocar, usar, probar o degustar antes de comprar, lo cual les da mayor confianza. El camino para mejorar. Esta parte es un poco complicada para la empresa. Una vez que se establecen las empresas dejan de mejorar o se toman un descanso. Si se desea tener éxito se tiene que ser constante con las mejoras para brindar un mejor servicio o un producto con una calidad cada vez superior. La orientación social – empresarial. Los colaboradores son parte esencial para el éxito de un proyecto, se debe entender la responsabilidad que como empresa se debe tener con los empleados. Se les debe enseñar y proporcionar todos los materiales e información necesaria para el trabajo.

Por otro lado, Ollé, Planellas y Torres (2015), para lograr el éxito de un proyecto emprende son 10 los factores a tomar en cuenta: Tener claros los objetivos. Se tienen que poner por escrito para tener en claro lo que se quiere sin despistarse. Conocer la actividad. Conocer el sector es importante antes de plantear la idea de negocio. Invertir tiempo para después invertir dinero. Para establecer tu esquema de negocio se necesita observar el mercado, fijar los objetivos, analizar los factores para poder invertir dinero y tener una mejor perspectiva. Enfocarse en necesidades cambiantes del mercado. Dar con las necesidades que no cumplen con las demandas del consumidor es clave para analizar mejor el mercado. Diferenciarse de la competencia. Rápido conocimiento de las oportunidades. Olvidarse de la improvisación. Hay que tomar decisiones meditadas y contrastadas. Darse más de una oportunidad

La matriz de perfil competitivo desarrollada por Kepner y David en el informe publicado por Ollé (2015,p.23), nos dice que esta matriz responde a algunas interrogantes: ¿Con quiénes competimos?, ¿Cuáles son los factores esenciales para tener éxito en el mercado? y, ¿Cuál es la influencia de cada factor decisivo para el éxito en el sector?. En esta se define el problema a resolver y se contestan las interrogantes ubicadas en forma vertical de la matriz, de acuerdo a cada

columna que se encuentra en la misma, al llenarse completamente se obtiene una causa probable a un problema, lo que nos lleva a tomar una decisión más acertada. En resumen, de acuerdo a Benavides, Corrales y Betancourt (2017), es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de esta dependen bastante del juicio que se tenga al momento de seleccionar los factores, criterio en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones.

La matriz BCG o la también llamada matriz de crecimiento – participación es esencial para un buen plan de marketing estratégico de las empresas. Analiza los productos que se ofertan para proponer la estrategia que más se acomode a sus necesidades y objetivos. (Gomez, 2016). De acuerdo a Mendez (2016) el principal objetivo de esta matriz es el de determinar en qué productos se debe invertir más recursos para explotar su capacidad. En pocas palabras, se analizará cuáles son los productos mejor y peor posicionados con la cartera de clientes en términos de retorno de la inversión. Producto Estrella. Son los que tienen alto crecimiento y participación en el mercado, generan interés y son cambiantes por lo que hay que prestarles atención. Tienen la necesidad de mantener una constante inversión con el fin de establecer su posicionamiento dentro del mercado para transformarse en un producto maduro, el cual posteriormente se convertiría en producto “vaca”. Dentro del mercado que se encuentran en constante innovación tecnológica, estos productos fácilmente pueden convertirse en productos “perro” debido a que la competencia puede llegar a perjudicar su valor. Los productos Interrogante son de alto crecimiento, sin embargo, son débiles en el sector, por el hecho de mantenerse con un alto crecimiento, por lo que se requiere una alta inversión financiera, debido a su poca participación en el mercado no genera muchos ingresos. Llegado a este punto se recomienda replantear la estrategia, debido a que necesitan montos elevados de efectivo y recursos, y no siempre llegan a tener éxito. Estos pueden llegar a convertirse en productos estrella o producto perro. Los productos Vaca mantienen una cuota alta en el sector y tasa baja de crecimiento. Esto quiere decir que son productos que ya están consolidados en el mercado. Estos productos normalmente son los que generan caja para las empresas dado que el monto a

invertir es accesible. Los productos Perro tienen bajo crecimiento en el mercado y también una cuota baja de mercado. No son productos recomendables para las empresas, consumen costos fijos pero su aporte es casi nulo. Se podría llegar a recomendar quitarlos de la cartera de productos debido a que dan resultados negativos. (Alvarez, Espinoza y Martínez, 2018)

De acuerdo a Porter (1979), en el informe presentado por Niño, Carmelo y Pulgarin (2017) las 5 fuerzas de Porter analizan e identifican un determinado sector. Se empieza analizando la visión de la organización, en pos de definir la estrategia adecuada para cumplir esta visión. Este concepto es usado para maximizar recursos y superar a la competencia. Según Magaña (2013), estas fuerzas son: Competitividad entre las organizaciones. Es el resultado de las otras fuerzas. Esta competitividad influye directamente en la rentabilidad obtenida. Fuerza de negocio de los consumidores. Dependiendo del sector, si son muy pocos clientes, puede que estos establezcan el precio que creen que deben pagar poniéndose de acuerdo entre ellos. Fuerza de negocio de los proveedores. Este es un factor amenazante que corre por parte de los mismos proveedores con su fuerza y conocimiento en la negociación. Influencia de los competidores nuevos. Hay algunas barreras que se forman al introducir un nuevo producto en dicho mercado. Influencia de productos sustitutos. Los productos similares pueden escalar dentro del mercado dejando de lado algunos productos estrella. Las 6 barreras de entrada de Porter: La economía a escalas. El alto volumen de producción de algunas empresas permite reducir el costo de producción y genera una mayor posibilidad de ser competitivos en el mercado. La diferenciación de productos. Llegar a diferenciar un producto de los demás dentro del mercado, con una característica que sobresalga, los competidores encontrarán difícil sobrepasar esa valla. Las inversiones de capital. La gran inversión de recursos que algunos nuevos participantes tienen que realizar para entrar en el mercado puede ser de gran ayuda, puesto que, puede que las ayude a sobrevivir frente a empresas más pequeñas. Desventaja de costos. Cuando una empresa maneja costos menores que otras les da la facilidad de jugar con el precio de los productos y les da una mejor posición dentro del mercado frente a otras que deben de adecuar sus precios de acuerdo a sus costos. Entrada a nuevos canales de venta. Organizaciones ya posicionadas no tienen problemas al

momento de poner los productos al alcance del consumidor. Cuando aparecen nuevas empresas los competidores tienen la necesidad de negociar con los proveedores para poner los productos en el mercado. Esto conlleva a mejorar la calidad de la producción y, a la vez, reducir costos y las políticas gubernamentales, las cuales pueden dificultar la entrada de nuevas empresas a los mercados debido a las leyes.

La matriz PEYEA que está formada por cuatro cuadrantes, se usa para definir la estrategia más adecuada para cada empresa de acuerdo a sus necesidades. Estos cuadrantes indican el tipo de estrategia. Esta matriz ofrece una mejor posibilidad de desempeño en el mercado y la situación, como imagen, actual de una empresa. Esta matriz cuenta con ejes internos y externos: fuerzas financieras (FF) y ventaja competitiva (VC), y también: estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI), respectivamente. (Perez y Díaz ,2015). Cuando el punto de intersección se encuentra en el cuadrante agresivo, indica que la organización se encuentra en el mejor momento para utilizar sus fortalezas internas para así poder tomar ventajas de las oportunidades del mercado, erradicar algunas debilidades internas y, en medida de lo posible, evitar amenazas externas. En el caso de aparecer en el cuadrante conservador (superior izquierdo) quiere decir que sería preferible que la empresa no afronte riesgos en el mercado manteniéndose al margen de sus capacidades básicas. Encontrarse en la parte defensiva indica que la organización debe dedicarse en erradicar debilidades internas y, en la medida de lo posible, evitar amenazas externas, incluso hacer un recorte en los gastos. Finalmente, el vector podría encontrarse en la parte competitiva de la gráfica, lo cual indicaría la aplicación de estrategias para mejorar la competencia.

Matriz Interna – externa (IE), según Magaña y Licón (2013), esta matriz toma los aspectos internos como fortalezas y debilidades y también externos como lo son las oportunidades y amenazas, y los analiza cuantificandolos para ponerlo dentro de uno de sus 9 cuadrantes.

Matriz de Factor Interno. En la elaboración de esta matriz se deben determinar los factores internos, dandoles una ponderación a cada uno de estos factores de

acuerdo a su consideración para la empresa (la suma de estas ponderaciones debe ser 1). Posteriormente se le da una calificación a cada factor, de acuerdo a su percepción en la actualidad, en escalas de 1 a 4 (1 = malo, 4= bueno). Finalmente, se multiplica la ponderación por la calificación, para obtener el índice de Factor interno. Matriz de Factor Externo. Para esta matriz se necesitan los aspectos externos de éxito. Así como en otras matrices se le otorga un porcentaje a cada Factor Externo, según su influencia para obtener resultados positivos en la organización, se le da una ponderación a cada factor según su percepción actual (de 1 = malo y 4 = bueno), finalmente se multiplica el factor porcentual por la calificación para obtener el índice de Factor Externo y, de acuerdo a Anguas (2019), esta matriz es parecida a la matriz BCG, dado que ambas registran las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático. La dimensión de cada círculo obtenido de la evaluación de factores indica el valor porcentual de la influencia en ventas de manera singular y en la gráfica de pastel se observa la influencia porcentual de las utilidades, para ambas matrices.

En el caso de la matriz General Electric – McKinsey, tiene el objetivo de analizar un portafolio de productos del negocio con el propósito de definir inversiones futuras la cual, a su vez, es parecida a la BCG utilizando las dimensiones de competitividad de la organización en el sector y el margen de oportunidad del sector. En este caso se utiliza más de un factor para establecer las dimensiones, por ello es que genera una ponderación de estas. Para medir la dimensión de la competitividad de la organización hace uso de factores vinculados con el análisis interno de la organización como los son las cuotas de mercado, índice de crecimiento de la organización, variedad productos, fuerzas de ventas hasta la capacidad productiva, entre otras. Por otro lado, para analizar la dimensión de manera cuantitativa en el grado de atractivo del sector se hace uso de factores vinculados con el estudio del sector como: tamaño del sector, tasa de crecimiento, precio medio, estructura competitiva hasta incluso, tendencias sociales y clima social, entre otras. Cuando se establecen los factores, de la misma manera que otras matrices, se otorga un peso relativo de acuerdo a su influencia en la organización, también se otorga un valor de acuerdo a su situación actual, para finalmente obtener el ponderado, el cual se obtiene de multiplicar el peso relativo y el valor de evaluación. Y, finalmente

se puede posicionar en 3 dimensiones diferentes: baja, media y alta, para crear 9 cuadrantes de acción. (Llopis, 2019).

De esta manera la organización se puede clasificar de nueve tipos diferentes, aunque en realidad se agrupan solo en tres: Negocios o actividades ganadores: son las que presentan una posición competitiva y una oportunidad en el mercado alta, media o alta-media. Pertenecen a los tipos de actividades 9,8 y 6. Negocios o actividades perdedoras: son las que presentan una posición competitiva y una oportunidad de mercado baja, media y media-bajo. Estas son las partes 1,2 y 4. Negocios o actividades intermedias: son las que presentan una composición competitiva y oportunidad del sector, baja, alto-bajo y media. En estas se encuentran las últimas actividades 3,5 y 7. De acuerdo a cada grupo la organización puede elaborar una estrategia específica como para el caso de actividades ganadoras, se podría decir que la estrategia a seguir es la de invertir, para aumentar las probabilidades de crecimiento o, en su defecto, mantener la competitividad obtenida en el mercado. En el caso de actividades de baja estabilidad, la estrategia sería la de liquidar o abandonar el negocio y, por último, para las actividades intermedia la estrategia dependerá de las circunstancias particulares a las que se enfrenten. (Llopis, 2019)

La matriz de Ansoff usada en marketing para analizar estratégicamente las oportunidades de crecimiento de la organización. También es usada como matriz producto/mercado o vector de crecimiento. Esta ayuda a empresas como guía para crecer, ya sea en el mercado establecido o mercados desconocidos. El principal objetivo de esta matriz es identificar las oportunidades de crecimiento, por lo que primero se tiene que relacionar los productos y el mercado de acuerdo a si estos son actuales o nuevos. (Ecobici, 2017).

De acuerdo a Ecobici (2017,p.145), las estrategias de Ansoff son las siguientes: Penetración de mercados. ¿Cómo aumentar el consumo en el sector en el que se encuentra la empresa? Esta estrategia sirve para incrementar las ventas a través de generar que los clientes consuman más o atraer un nuevo mercado: promocionar los productos, generar ofertas, establecer programas de fidelización, potenciar la imagen de los productos, nuevos canales de distribución, alianzas

estratégicas, innovación y desarrollo de mercado que con los productos iniciales busca entrar a nuevos sectores, una vez que se penetra en un mercado se busca desarrollar otros, expandir las carteras o aumentar los clientes del mercado que ya se domina, expandir la marca al mercado nacional o internacional (exportar), adecuar el producto o servicio de acuerdo a la normatividad del nuevo mercado que se quiere estar, buscar nuevos canales de venta para poder llegar a un segmento diferente, generación de alianzas que promuevan la venta del mismo producto o servicios a otros segmentos de clientes, desarrollo de nuevos productos, en donde se sigue trabajando con los mismos clientes, pero se busca la modificación o la inserción de un nuevo producto en el mercado, crear un producto diferente.

Mejorar los productos en función a la calidad, modificaciones en el aspecto, diversificación y el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados que es la más difícil y se usa cuando una empresa agota todas sus estrategias se usa esta, es difícil porque atacar un nuevo mercado con un producto nuevo, dificulta la proyección y el impacto del mismo, por ende, es una estrategia de riesgo. También la creación de nuevas marcas o diversificación de la marca actual como palanca de confianza ante el cliente, la exploración de un nuevo mercado y alianzas con otras marcas. (Slusarczyk, 2016)

Las estrategias de crecimiento según Philip Kotler indican que, así como el mundo cambia y, en consecuencia, las estrategias, deben evolucionar adaptándose a los cambios que afectan a las empresas. Es por eso que Philip Kotler añadió estrategias que tienen otra visión del marketing. Es fundamental que para lograr los objetivos de una organización, proponga una estrategia global, desarrollando esta en pequeñas acciones que funcionen tanto en el mercado externo, como lo es el entorno, como en el interno. (Medjdoub, 2017).

Según Syamsul et al (2019), las estrategias que se distinguen como esenciales para un mercadólogo: Calidad máxima del producto. Las personas, al llegarles a la mente el nombre de determinado producto, deben asociarlas a una imagen de calidad, el cual es uno de los factores de los que se debe encargar la empresa. Nichos de mercado. “Un nicho de mercado es un sector desatendido por la población, una oportunidad oculta dentro de una rama de negocios amplia y

competitiva”, nos dice Torres (2019). De bajo costo, es aprovechar al máximo el nuevo modelo de negocio y tratar de que la estrategia se aplique en todas las áreas de la empresa para que mejorar la expectativa del propio cliente. De experiencia única en la cual el producto debe ofrecer algo diferente y único, para lograr que el cliente se disponga a pagar más dinero por un producto aparentemente similar al de la competencia. Reinventando el modelo de negocio, donde se recomienda reinventar el modelo de negocio, cambiando las cosas que se habían estado realizando en la compañía hasta el momento. De innovación. La marca debe mantenerse en continuo lanzamiento, se supone que los productos deben estar un paso adelante, esto también se asocia con innovación y la refuerza con competencia. El mejor diseño, los cuales han generado un segmento positivo, más empresas se están concentrando en una estrategia que pone en primer lugar elementos gráficos únicos y destacados. (Syamsul et al, 2019)

Por otro lado, Kunle (2017), nos enseña los principios de la guerra de marketing, donde empieza por la guerra de marketing en forma defensiva. Principio defensivo N° 01, “las organizaciones mejor posicionadas en el mercado son las únicas que pueden jugar de manera defensiva”. Son los consumidores quienes crean a determinados líderes y se debe establecer una visión concisa de la problemática actual. Principio defensivo N° 02, “el auto ataque es una de las mejores estrategias defensivas”. Una manera de fortalecer una posición es atacarla continuamente, es decir, introducir nuevos productos en el mercado va a generar que los existentes se vuelvan obsoletos y que va a generar una baja en las ganancias a corto plazo, sin embargo, generará un beneficio a largo plazo. Principio defensivo N° 03, “bloquear cualquier iniciativa de la competencia”. Los líderes tienen dos oportunidades de triunfar, donde se debe contraatacar rápidamente y no dejar jamás que la competencia se establezca, ni dejarse influenciar por la opinión de los demás. Principios de marketing de la guerra ofensiva. Principio ofensivo N° 01, “se debe conocer la fuerza de la organización que este mejor posicionada”. Para resolver un problema de mercadotecnia se debe hacer un estudio a fondo, considerando fuerzas y debilidades, así como también la calidad del producto, fuerza de ventas, precio y distribución, a lo que la compañía 2 o 3 deben hacer es orientarse de lo que hace el líder. Principio ofensivo N° 02, “buscar debilidades de

la competencia". Hallar debilidades en los puntos fuertes, no en los débiles. Por ejemplo, el precio es algo que no se debe dejar de lado, puesto que puede usarse de manera muy eficaz. Principio ofensivo N° 03, "enfocar el ataque en un solo punto para generar más impacto". Se debe iniciar con productos individuales y tan limitados como sea posible, el cual se usa para atacar compañías que tienen gran cantidad de productos, a la larga irán perdiendo territorio.

También se hará uso del Balance Scorecard que, de acuerdo a Sánchez, Vélez y Araujo (2016), es una herramienta metodológica de gestión usada para establecer y controlar las estrategias de una organización. Esta permite, de forma dinámica, establecer los objetivos de las estrategias para testarlos de acuerdo a los indicadores que evalúan el desempeño de las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr el éxito de estas y la cual se enfoca en establecer de manera equilibrada la estrategia general y sus acciones. Tiene 4 perspectivas: Perspectiva financiera, que tiene como objetivo principal y como prioridad, es la de generar lucro, pero también, genera ahorro de eficiencia, mejorando el margen de rentabilidad y aumentar las fuentes de ingresos. Perspectiva del cliente, la cual se basa en lo que se quiere lograr en términos de clientes y el mercado. Estas pueden ser algo como servicio al cliente, participación en el mercado y reconocimiento de marca. Perspectiva de los procesos internos, donde se deben establecer metas y objetivos operativos internos o definir qué procesos requiere la organización de acuerdo a su problemática para mejorar su desempeño. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual se centra en el desempeño más intangibles. A su vez esta se divide en: capital humano (habilidades, talento y conocimiento), capital de información (base de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica, capital organizacional (cultura, liderazgo, alineación de empleados, trabajos en equipo y gestión del conocimiento).

Finalmente tenemos el Beneficio/Costo, el cual compara directamente los beneficios y los costos de un proyecto para definir su viabilidad, donde para calcular la relación se halla primero la suma de todos los beneficios descontados, traídos al presente, y se divide sobre la suma de los costos también descontados. Para saber si un proyecto es viable bajo este enfoque, se debe considerar la comparación de

la relación B/C hallada con 1. Así: Si $B/C > 1$, esto indica que los beneficios son mayores a los costos. En consecuencia, el proyecto debe ser considerado. $B/C = 1$, significa que los beneficios igualan a los costos. No hay ganancias. Existen casos de proyectos que tienen este resultado por un tiempo y luego, dependiendo de determinados factores como la reducción de costos, pueden pasar a tener un resultado superior a 1. $B/C < 1$, muestra que los costos superan a los beneficios. En consecuencia, el proyecto no debe ser considerado. (Aguilera, 2017)

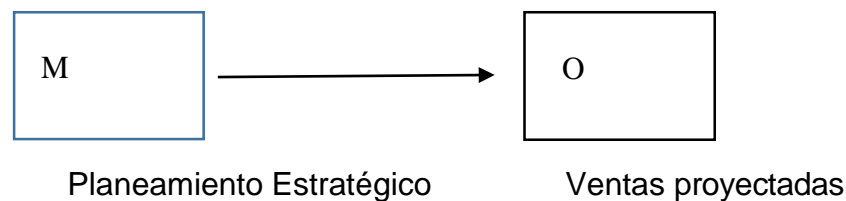
III. METODOLOGÍA

31. Tipo y diseño de investigación

Tipo de Investigación: Esta investigación utiliza es de tipo descriptiva, porque según Monjarás (2019), remarca que este procedimiento describe las características del fenómeno, sujeto o población a estudiar.

Diseño de investigación: Este informe de investigación es de diseño descriptiva puesto que, de acuerdo a Mejia (2019), en este tipo de investigación se limita a observar el comportamiento del sujeto y describirlo sin necesidad de tener que influenciar sobre este.

Descriptivo simple



M: Planeamiento Estratégico

O: Ventas Proyectadas

32 Variables y Operacionalización

Variable Independiente

Planeamiento estratégico. Se define como la Ciencia y el arte de elaborar, poner en acción y medir las decisiones de acuerdo a las funciones que permite a una organización obtener los resultados esperados. (David, 2012 p. 5)

Variable dependiente

Ventas. Es la acción que se genera de vender un bien o servicio a cambio de dinero. (Significados, 2019)

Ver Anexo 3 Operacionalización de Variables

33. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis

Población

La población de la presente investigación está basada en la Población Económica Activa (PEA), tanto hombres como mujeres 42956 personas en total.

- **Criterios de Inclusión:** es la población económica activa de la ciudad de Iquitos, que cuenta con trabajo y mayores a 18 años.
- **Criterios de Exclusión:** Personas que no cuentan con un trabajo estable y menores de edad.

Muestra

Para hallar nuestra muestra se usó la fórmula de población finita debido a que la cantidad de posibles consumidores es de 42956, obteniendo un resultado de 380 personas.

Muestreo

El tipo de muestreo es probabilístico aleatorio simple por conglomerado.

Unidad de Análisis

La unidad de análisis es cada poblador de la ciudad de Iquitos.

34. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Tabla 1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

| Objetivo Específico | Fuentes de Información | Técnicas | Instrumentos | Tratamiento/Proceso | Resultados esperados |
|---|------------------------|------------|--------------------|--|--|
| Diagnosticar la situación actual del área de ventas de la empresa KMG Logística | Gerente General | Entrevista | Guía de Entrevista | Analizar la información obtenida. | Conocer en qué condiciones se encuentra la empresa |
| Identificar las principales estrategias que | Población de Iquitos | Encuesta | Cuestionario | Identificar las principales estrategias. | Conocer las estrategias que mejor |

| | | | | | |
|--|-------|---------------------|-------------------------------|--|---|
| contribuirán con las ventas en la empresa | | | | | beneficiarían al éxito de la empresa. |
| | Autor | Observación | Ficha de recolección de datos | | |
| diseñar y elaborar el plan de acción que permitirá implementar las estrategias en la empresa KMG Logística | Autor | Análisis documental | Ficha de recolección de datos | Implementar el plan de acción para la empresa KMG Logística. | Diseño e implementación de las estrategias adecuadas que deberá aplicar la empresa KMG Logística. |
| Determinar el Beneficio/Costo del plan estratégico | Autor | Análisis documental | Ficha de recolección de datos | Realizar un balance de ingresos proyectados y costos. | Determinar el beneficio que obtendría la empresa después de aplicadas las estrategias. |

Fuente: Elaboración propia

35. Procedimientos

Para el desarrollo de la presente investigación se elaboró una entrevista estructurada dirigida al gerente general (Ver Anexo 4.1. Guía de Entrevista) de la empresa, para obtener información respecto a la empresa y determinar la situación en la que se encuentra la misma. Se realizó una encuesta dirigida a la PEA (población económicamente activa), de Iquitos y, a su vez, se realizó una encuesta por conveniencia a los dueños de bodegas para contrastar la información obtenida respecto al consumo en la ciudad.

Con la información obtenida se realizaron tabulaciones y análisis de datos para la elaboración de las tablas y matrices para determinar la situación actual de la empresa e identificar las estrategias que mejor se adecuen a esta, enfocados en la población insatisfecha por el precio, 35% (Ver Tabla 22 Satisfacción respecto al precio, ya que es el aspecto que la población toma más en cuenta al momento de elegir un producto (Ver Tabla 23 Aspecto más importante al momento de elegir un producto))

Con la identificación de las posibles estrategias se realizó la aplicación del Scorecard para el diseño, implementación y seguimiento de las mismas.

Finalmente, con la ayuda de información brindada por el Gerente de la empresa KMG Logística se determinó el Beneficio/costo del proyecto para saber si el proyecto es viable o no.

3.6. Método de análisis de datos

Se realizó un análisis descriptivo, el cual se llevó a cabo con datos obtenidos mediante tablas de resultados, matrices, gráficos e interpretándolos respectivamente para poder desarrollar los resultados necesarios.

3.7. Aspectos éticos

El investigador se compromete a cumplir con la veracidad de los datos y resultados, la confiabilidad de los datos suministrados por la empresa, así como también los pasos dentro de la investigación.

IV. RESULTADOS

Para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el estudio y la elaboración de cada matriz se vio conveniente utilizar las técnicas de entrevista a profundidad y en encuestas, las cuales tuvieron como punto objetivo el gerente de la empresa KMG Logística y los ciudadanos (PEA) de la ciudad de Iquitos.

Diagnóstico de la situación actual de la empresa KMG Logística.

Visión actual: No cuenta con una visión establecida.

Tabla 2 Análisis de la visión de la empresa KMG Logística

| Contenido | Dice | Análisis | Propuesta |
|-----------------------------------|-------------|---------------------|--|
| ¿Qué y cómo queremos ser? | _____ | No muestra concepto | Ser una empresa líder de transporte y venta de productos |
| ¿Hacia dónde queremos ir? | _____ | No muestra concepto | Líderes en la ciudad de Iquitos |
| ¿Qué deseamos lograr? | _____ | No muestra concepto | Satisfacer las necesidades de los ciudadanos |
| ¿Para qué lo hacemos? | _____ | No muestra concepto | Para el bienestar de las familias |
| ¿Cómo queremos que nos describan? | ----- | No muestra concepto | Como líderes |

Fuente: Elaboración propia.

Visión propuesta: “Ser una empresa líder de transporte y venta de productos no perecibles en la ciudad de Iquitos, con el objetivo de ser una de las principales empresas proveedoras del Perú”.

Misión actual: No presenta misión.

Tabla 3 Análisis de la misión de la empresa

| Contenido | Dice | Análisis | Propuesta |
|-------------------------|-------|----------------------|--|
| ¿Quiénes somos? | ----- | No presenta concepto | Una empresa de transporte de mercadería y venta de productos |
| ¿Qué hacemos? | _____ | No presenta concepto | Comercializamos productos de calidad |
| ¿Cómo lo hacemos? | _____ | No presenta concepto | A través de alianzas con empresas para disminuir costos y tener productos con mejor calidad. |
| ¿Para quién lo hacemos? | _____ | No presenta concepto | Público en general |
| ¿Por qué lo hacemos? | _____ | No presenta concepto | Buena relación con los clientes y proveedores |

Fuente: Elaboración propia.

Misión propuesta: “Somos una empresa de transporte de mercadería y venta de productos no perecibles con un servicio y productos de calidad a precios bajos en productos de primera necesidad para el público en general, con el fin de mantener una excelente relación nuestros clientes”.

Valores: Los valores dentro de la empresa si se encuentran establecidos.

Tabla 4 Análisis de los valores de la empresa

| Valores de la Empresa | Análisis | Valores que Debería Consignar |
|-----------------------|--|-------------------------------|
| Respeto | “KMG Logística entiende la libertad de opiniones de los colaboradores y clientes”. CORRECTO | ----- |
| Proactividad | KMG Logística esta dispuesto a seguir creciendo de la mano con el mercado” CORRECTO | ----- |

| | | |
|-----------------|--|-------|
| Responsabilidad | KMG Logística cumple con sus compromisos pactados tanto con sus trabajadores como con sus clientes.” CORRECTO | ----- |
| Compromiso | La empresa está comprometida con el bienestar de sus colaboradores y clientes” CORRECTO | ----- |
| Liderazgo | La empresa promueve el liderazgo para los trabajadores que muestren actitudes positivas para liderar.” CORRECTO | ----- |

Fuente: Elaboración propia.

De la entrevista realizada al gerente general, quien es el máximo representante de la empresa, así como también de los datos de las encuestas hechas a la población de Iquitos, se logró identificar los factores externo e internos que afectan a la organización, también se pudo obtener las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Matriz EFE Y EFI:

En la elaboración de la Matriz EFE, se usó como referencia la entrevista realizada al gerente que se muestra en la Figura 8 Oportunidades de la empresa KMG Logística según entrevista al Gerente General, donde considera que las oportunidades más importantes se deberían tomar en consideración por la empresa KMG Logística son las de aprovechar el mercado desatendido y la actual falta de competencia dentro del mercado, puesto que la demanda los productos de primera necesidad son constantes (lo que también se pudo corroborar con las encuestas realizadas a nuestros clientes directos e indirectos), también se mencionó la posibilidad de un aumento de poder adquisitivo después de la baja causada por la pandemia, también se mencionó el posible aumento de canales de venta por el nuevo sistema económico que se está formando a raíz de la cancelación de otros sectores económicos y aprovechando también el actual descontento de los clientes

(directos e indirectos), con los precios de los insumos de la ciudad de Iquitos, lo cual genera una buena oportunidad por aprovechar para lograr establecer la empresa KMG Logística.

En cuanto a las amenazas, como se muestra en la Tabla 24 Competencia de la Empresa, según la encuesta elaborada a los clientes indirectos el 45% de encuestados considera que la mayor competencia la genera Hiperbodegas UNO, seguido por La Cadena de Supermercados y Supermercados Pacific con un 23% de consideración cada uno, pero, paralelamente, los consumidores se han vuelto más exigentes en cuanto a calidad y precio del producto.

De la misma manera, en la encuesta realizada a los dueños de bodegas (Figura 16 Consideración de la distancia como influencia en el precio nos muestra que el 57% considera que la geografía es un factor que influye en el precio de los productos, por lo que una alteración de esta indicaría un cambio en los costos y precios de venta.

Tabla 5 Matriz EFE de la empresa KMG Logística

| Factores | Peso | Calificación | Ponderación |
|--|-------------|---------------------|--------------------|
| Oportunidades | | | |
| Poca competencia en el mercado | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Mercado no atendido | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Aparición de nuevos flujos de venta | 0.07 | 3 | 0.21 |
| Posibles Capacitaciones de los colaboradores | 0.07 | 2 | 0.14 |
| Aumento de la población de Iquitos | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Aumento del poder adquisitivo | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Posibilidad de tener alianzas estratégicas | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Amenazas | | | |
| Competencia existente | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Fenómenos naturales | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Entrada de nuevos competidores | 0.08 | 2 | 0.16 |
| Falta de Bioseguridad | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Inflación | 0.1 | 3 | 0.3 |

| | | | |
|-------|---|--|------|
| TOTAL | 1 | | 3.25 |
|-------|---|--|------|

Fuente: Elaboración Propia

Según, Llamas (2013), indica que el valor máximo para una organización es de 4.0 y el más bajo de 1.0. Debido a que el valor ponderado promedio es de 2.5 y en el caso de la empresa KMG Logística obtuvo 3.25 nos indica que responde de manera positiva a las oportunidades y amenazas del sector.

Con el desarrollo de la matriz EFE, y según el entrevistado, se consideró asignar a las oportunidades con pesos más altos son la falta de competencia, mercado desatendido y el aumento de la población en la ciudad de Iquitos. Los dos primeros factores se consideraron de tal manera, debido a que dejan una brecha para poder posicionar la empresa de manera más estable y el tercer factor porque influenciaría directamente en el aumento de productos de primera necesidad.

Por otro lado, las amenazas que se consideraron con pesos más altos son los fenómenos naturales ya que son factores que escapan de nuestras manos y no podemos controlar. Dentro de este rango también se tuvo en consideración la inflación puesto que esto depende de la economía nacional y no solo de un sector, y finalmente, la falta de bioseguridad, puesto que hoy en día con el brote de la pandemia por el COVID-19, la palabra calidad tiene un nuevo significado, el cual ya no solo se enfoca la calidad del producto en sí, si no la calidad del transporte con las medidas de bioseguridad adecuadas para resguardar la salud de los clientes de KMG Logística.

Para la elaboración de la Matriz EFI, se realizó la entrevista al gerente general, contrastándola con las encuestas realizadas a los clientes directos e indirectos.

En la entrevista realizada a la gerente, nos indicó que sus alianzas con empresas de transporte ayudan a mantener un precio bajo en sus productos, en contraste, el 48% de dueños de bodega considera que los precios de los productos actuales no son razonables, es decir, están elevados, ante un 35% de la PEA que no se encuentra satisfecha con el precio actual de los productos. (Ver Figura 14 Consideración de precios y Tabla 22 Satisfacción respecto al precio

En cuanto a la variedad de productos, en la encuesta realizada a los dueños de bodegas se obtuvo que el solo 26% se encuentra medio satisfecho con la variedad de productos, mientras que un 25% no está satisfecho (Ver Figura 13 Satisfacción respecto a la variedad de productos), de la misma manera la PEA con 28% de población insatisfecha afirma que hay una falta de variedad en los productos lo que presenta una fortaleza para la empresa KMG Logística. (Ver Tabla 21 Satisfacción respecto a la variedad de producto

Por otro lado, la calidad actual de los productos que se consumen en la ciudad de Iquitos no terminan de satisfacer a los clientes. En la encuesta realizada a los clientes dueños de bodegas, nos indica que solo el 64% está satisfecho con la calidad, es decir, queda un 36% de mercado por satisfacer (Ver Figura 12 Grado de satisfacción respecto a la calidad. De la misma manera, en la encuesta realizada a la PEA solo el 28% de la población se encuentra satisfecha con los precios actuales y un 35% de población insatisfecha. (Ver Tabla 22 Satisfacción respecto al precio

Tabla 6 Matriz EFI de la empresa KMG Logística

| Factores | Peso | Calificación | Ponderación |
|---|------|--------------|-------------|
| Fortalezas | | | |
| Personal capacitado | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Buena calidad de los productos | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Precios accesibles | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Solidez financiera | 0.07 | 3 | 0.21 |
| Capacidad de tomar decisiones oportunas | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Debilidades | | | 0 |
| Mala ubicación de la empresa | 0.07 | 2 | 0.14 |
| Falta de registros previos | 0.1 | 1 | 0.1 |
| Sucursal solo en Iquitos | 0.08 | 1 | 0.08 |
| Falta de un planeamiento Estratégico | 0.1 | 1 | 0.1 |
| Falta de posicionamiento | 0.1 | 1 | 0.1 |
| Nuevo mercado | 0.1 | 2 | 0.2 |
| TOTAL | 1 | | 2.37 |

Fuente: Elaboración propia

El puntaje del valor total debería estar entre 1.0 y 4.0, siendo 2.5 el promedio. Los puntajes que se encuentren muy por debajo de 2.5 indican que la empresa es débil

internamente y los que están arriba indican una posición interna sólida. En el caso de la empresa KMG Logística se puede obtener que tienen una composición interna débil, debido a que su puntaje es de **2.37** a pesar de no estar alejada del puntaje promedio.

Con el desarrollo de la matriz EFI, se pudo observar que las fortalezas con mayor peso son la calidad, precio y capacidad de toma de decisiones de la empresa, sin embargo, son más las debilidades que se encuentran, teniendo en cuenta que es un nuevo mercado para la empresa, puesto que es la primera vez que se empezaría a comercializar con dicha ciudad. La falta de posicionamiento genera un fuerte punto débil al inicio de las operaciones por la falta de confianza que existirá con nuestros productos, la falta de un plan estratégico y la falta de registros previos como base para emprender de manera más segura también suman a estas debilidades para la empresa.

Formulación de las estrategias para la empresa KMG Logística.

Para plantear las estrategias para la empresa KMG Logística se hizo uso de las siguientes matrices:

Matriz FODA

Tabla 7 Matriz FODA de la empresa KMG Logística

| | | |
|--------------------------|--|---|
| FACTORES INTERNOS | FORTALEZAS F1: Personal capacitado F2: Calidad de los productos F3: Precios bajos F4: Solidez financiera F5: Capacidad de tomar decisiones oportunas | DEBILIDADES D1: Mala ubicación de la empresa D2: Falta de registros previos D3: Sucursal solo en Iquitos D4: Falta de un planeamiento Estratégico D5: Falta de posicionamiento D6: Nuevo mercado |
| FACTORES EXTERNOS | | |

| | | |
|--|---|---|
| <p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Poca competencia en el mercado O2: Mercado no atendido O3: Aparición de nuevos flujos de venta O4: Posibles Capacitaciones de los colaboradores O5: Aumento de la población de Iquitos O6: Aumento del poder adquisitivo O7: Posibilidad de tener alianzas estratégicas</p> | <p>FO (OFENSIVA)</p> <p>F1-O4: Planificar capacitaciones para los empleados encargados de nuevos proyectos para mantener sus conocimientos elevados y actualizados. F3-O2: Ofrecer a los clientes precios bajos de introducción para llamar su atención.</p> | <p>DO (ADAPTATIVA)</p> <p>D1 – O7: Generar alianzas estratégicas con empresas de transporte para disminuir costos. D2 – O2: Aprovechar el hecho de que es un mercado no atendido y poder impartir nuestros propios registros para proyecciones futuras.</p> |
| <p>AMENAZAS</p> <p>A1: Competencia existente A2: Fenómenos naturales A3: Entrada de nuevos competidores A4: Falta de Bioseguridad Inflación</p> | <p>FA (DEFENSIVA)</p> <p>F3-A1: Mantener una estructura de precios bajos con promociones fidelizar a nuestros clientes. F2-A3: Mantener la calidad los productos para lograr la fidelización de nuestros clientes y captar nuevos con el fin de evitar la amenaza de nueva competencia. F4-A4: Invertir en un sistema de control de calidad que cumpla con las medidas impuestas por el gobierno.</p> | <p>DA (SUPERVIVENCIA)</p> <p>D4-A3: Implementar un plan estratégico de fidelización de clientes. D4-A4: Implementar un plan estratégico para la aplicación y cumplimiento de los controles de bioseguridad existentes.</p> |

Fuente: Elaboración propia.

Matriz General Electric.

Tabla 8 Matriz General Electric de la empresa KMG Logística

| DIMENSIÓN | FACTOR | IMPORTANCIA RELATIVA | PUNTUACIÓN (1-5) | VALOR |
|-----------------------|---------------------------------------|----------------------|------------------|------------|
| ATRACTIVO DEL MERCADO | Tamaño del mercado | 0.23 | 5 | 1.15 |
| | Tasa de crecimiento anual del mercado | 0.23 | 5 | 1.15 |
| | Intensidad competitiva | 0.13 | 3 | 0.39 |
| | Vulnerabilidad de la inflación | 0.11 | 3 | 0.33 |
| | Impacto medioambiental | 0.22 | 2 | 0.44 |
| | Requerimientos energéticos | 0.08 | 3 | 0.24 |
| | | 1 | | 3.7 |

| DIMENSIÓN | FACTOR | IMPORTANCIA RELATIVA | PUNTUACIÓN (1-5) | VALOR |
|----------------------|----------------------------|----------------------|------------------|-------------|
| POSICIÓN COMPETITIVA | Costo de mercado | 0.1 | 4 | 0.4 |
| | Calidad del producto | 0.2 | 5 | 1 |
| | Reputación de la marca | 0.08 | 3 | 0.24 |
| | Canales de distribución | 0.2 | 2 | 0.4 |
| | Investigación y desarrollo | 0.19 | 2 | 0.38 |
| | Personal directivo | 0.23 | 5 | 1.15 |
| | | 1 | | 3.57 |

Fuente: Elaboración propia

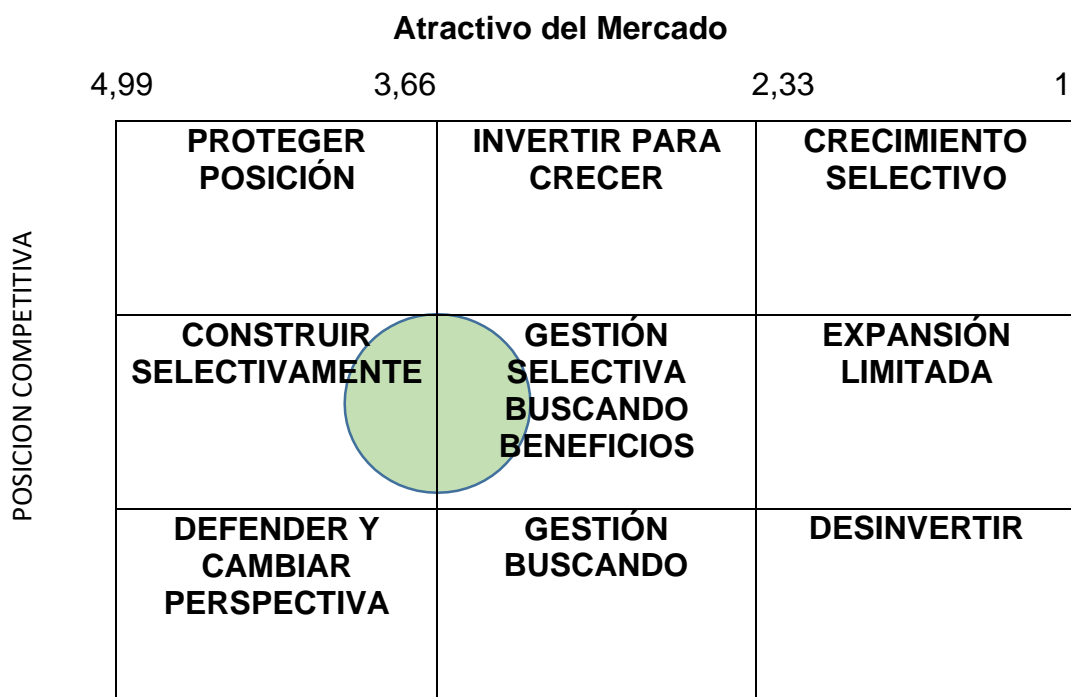


Figura 1 Matriz General Electric

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la Tabla 8, el Atractivo del mercado es de 3.7 y su posición competitiva es de 3.57. Estos resultados ubican a la empresa en los cuadrantes de “Construir Selectivamente” y “Gestión Selectiva Buscando Beneficios”. En función al cuadrante “Construir Selectivamente” la empresa debe implementar estrategias donde debe fortalecer la posición de la empresa frente a la competencia y buscar rentabilidad mejorando la productividad. Por otro lado, en el cuadrante “Gestión Selectiva Buscando Beneficios”, KMG Logística debe implementar estrategias donde concentren la inversión en productos de alta rentabilidad y bajo riesgo.

Para determinar las estrategias para el cuadrante de “Construir Selectivamente” se debe tomar en cuenta la Tabla 17 debido que, al conocer las fortalezas de la empresa como personal capacitado, buena calidad de productos, precios accesibles, solidez financiera y capacidad de tomar decisiones adecuadas. Así como también sus debilidades para seguir fortaleciéndose como empresa y disminuir sus puntos débiles frente a la competencia.

Por otro lado, para el cuadrante de “Gestión Selectiva Buscando Beneficios”, se debe determinar que productos son los más rentables y representan un menor riesgo de inversión y enfocar la venta de estos para mejorar la rentabilidad con el menor margen de pérdidas.

Matriz PEYEA

Tabla 9 Matriz PEYEA de la empresa KMG Logística

| Variables a Evaluar | | X | Y |
|---------------------------------|-------------------|------------|--------------------|
| Fuerzas Financieras | Valor | 2.8 | 1.766666667 |
| Solvencia | 5 | | |
| Financiamiento | 5 | | |
| Capital de trabajo | 3 | | |
| Riesgos Implícitos | 4 | | |
| Flujos de Caja | 4 | | |
| Promedio | 4.16666667 | | |
| Ventaja Competitiva | | | |
| Participación del mercado | -6 | | |
| Calidad del producto | -1 | | |
| Conocimientos tecnológicos | -2 | | |
| Alianza con proveedores | -2 | | |
| Aprovechamiento de capacidad | -1 | | |
| Promedio | -2.4 | | |
| Fuerza de la Industria | | | |
| Potencial de crecimiento | 6 | | |
| Solidez financiera | 3 | | |
| Manejo de recursos | 6 | | |
| Facilidad de Ingreso al mercado | 6 | | |
| Productividad | 5 | | |
| Promedio | 5.2 | | |
| Estabilidad del Entorno | | | |
| Inflación | -4 | | |
| Variabilidad de la demanda | -2 | | |
| Barreras de entrada al sector | -1 | | |
| Riesgo del mercado | -3 | | |
| Presión competitiva | -2 | | |
| Promedio | -2.4 | | |

Fuente: Elaboración propia.

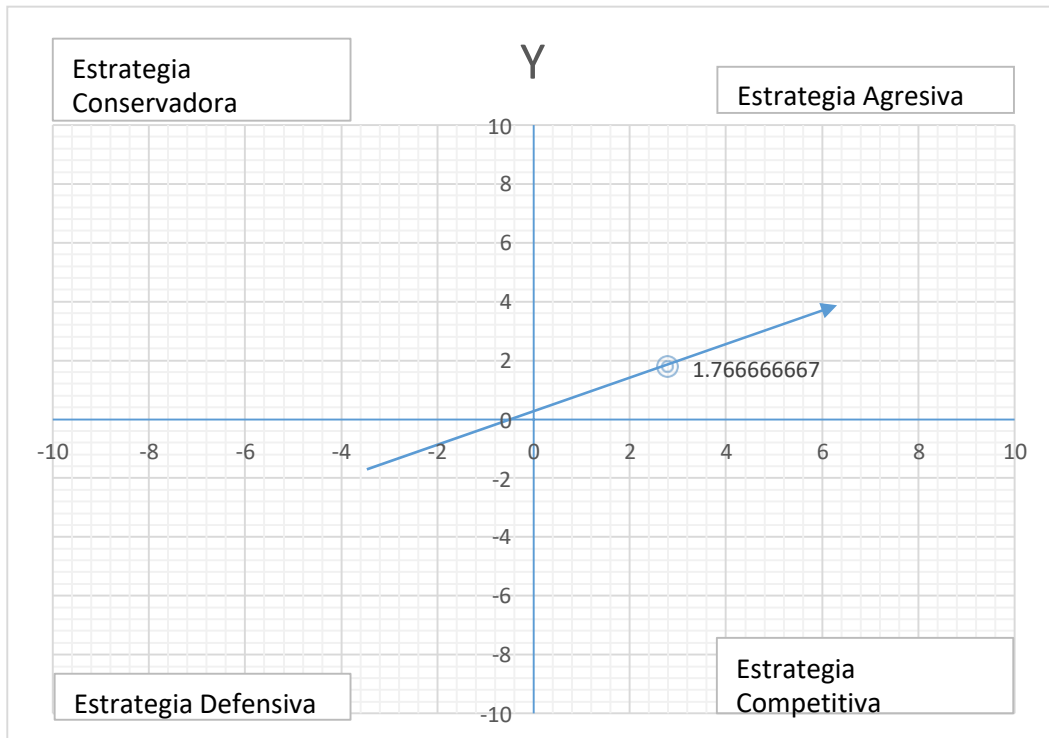


Figura 2 Matriz PEYEA

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se puede observar en la Figura 2, el resultado del eje $x=2.8$ y el del eje $y=1.77$, se encuentran interceptados en el II cuadrante, el cual nos revela que la estrategia que debe implementar KMG Logística es de perfil agresiva. De acuerdo a Muñoz (2017 p. 5) este cuadrante nos indica que se deben elaborar estrategias para la penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo del producto y diversificación. Por otro lado, según Ecobici (2017), la empresa KMG Logística debe implementar actividades relacionadas con las estrategias, como se definen en la matriz Ansoff:

KMG Logística, para conseguir la penetración de mercado, debe implementar las actividades publicitarias y promociones de productos, realizar programas de fidelización, crear alianzas para llegar a nuevos clientes y aumentar el consumo de los productos a través de promociones. De acuerdo al desarrollo de nuevos mercados, KMG Logística debe tener en cuenta actividades para la expansión de nuevos canales de distribución y adecuar los productos de acuerdo a la normatividad del mercado.

En cuanto a desarrollo del producto, KMG Logística debe implementar actividades como el lanzamiento de nuevos productos y actualizar los productos desde un enfoque de calidad.

Y, por último, para la diversificación, KMG Logística debe considerar implementar actividades como diversificación la marca actual, generar alianzas con otras marcas para expandir el mercado y crear o establecer mayor variedad de productos.

Estas estrategias de la Matriz Ansoff están relacionadas con las estrategias de crecimiento de Philip Kotler, por lo que la empresa KMG Logística debe tener en cuenta algunos puntos importantes:

En cuanto a la Estrategia de Penetración de Mercado, la empresa debe enfocarse en la fuerza de ventas y publicidad para tener una mayor captación de clientes y un incremento en las ventas. En la Estrategia de Desarrollo de Mercados, KMG Logística debe mover sus productos en diferentes mercados. En cuanto a la Estrategia de Desarrollo de Productos, KMG Logística debe crecer en el mercado ofreciendo productos novedosos para los clientes. Y, en el caso de Diversificación, la empresa debe mantenerse en constante lanzamientos de productos, mostrándose un paso delante de la competencia.

Matriz de Perfil Competitivo.

Tabla 10 Matriz de Perfil Competitivo

| Factores Importantes | KMG LOGÍSTICA | | | HIPERBODEGAS UNO | | PACIFIC MARKET | |
|------------------------------|---------------|---------------|------------|------------------|------------|----------------|------------|
| | VALOR | CLASIFICACIÓN | PUNTAJE | CLASIFICACIÓN | PUNTAJE | CLASIFICACIÓN | PUNTAJE |
| Tamaño de mercado | 0,2 | 3 | 0,6 | 4 | 0,8 | 4 | 0,8 |
| Crecimiento del mercado | 0,1 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 |
| Margen Histórico | 0,1 | 0 | 0 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| Competencia | 0,2 | 1 | 0,2 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| Precios accesibles | 0,2 | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| Diversificación de productos | 0,1 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 |
| Calidad del Producto | 0,1 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 |
| TOTAL | 1 | | 2,7 | | 3,5 | | 3,4 |

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla10 se puede apreciar que Hiperbodegas UNO es la que tiene un mejor Perfil Competitivo con un resultado de 3.5 resaltando en el tamaño de mercado, margen histórico, crecimiento de mercado, variedad de productos y calidad; Pacific Market obtuvo una calificación de 3.4 debido a su tamaño de mercado, variedad de productos y calidad de productos; mientras que KMG Logística obtuvo un puntaje de 2.7 destacándose en los precios bajos, calidad del producto y variedad de productos.

Diseño y elaboración del plan de acción de las estrategias de la empresa KMG Logística.

Balanced Score Card

Tabla 11 Perspectiva Financiera

| PERSPECTIVA | OBJETIVO | ESTRATEGIAS | TIEMPO | COSTOS | | | | | INDICADOR | RESPONSABLE |
|-------------|----------------------------------|-----------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---|---------------|
| | | | | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | | |
| FINANCIERA | Obtener una rentabilidad del 15% | Introducir nuevos productos | Anual | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - | ROI=(Beneficio-Inversión)/Inversión*100 | Administrador |
| | | Reducir precios de venta | | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - | | |
| | | Reducir el stock | | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - | | |

Fuente: Elaboración propia

Se tomaron en cuenta las estrategias financieras para el aumento de la rentabilidad, el costo de estas estrategias se mantiene en 0 porque ya ha sido estipulado en el cuadro de aspecto Clientes y, en el caso de reducción de stock, ya está considerado en el aspecto de Procesos Internos.

Tabla 12 Estrategias en el aspecto Clientes

| PERSPECTIVA | OBJETIVO | ESTRATEGIAS | TÁCTICAS | ACTIVIDADES | TIEMPO | COSTOS | | | | | INDICADOR | RESPONSABLE |
|-------------|--|--|--|--|--------|-------------|--------|--------|---------|---------|---|---------------|
| | | | | | | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | | |
| CLIENTES | Tener un buen posicionamiento en el mercado con un incremento de ventas del 6% anual | Fortalecer la posición de la empresa frente a la competencia | Mantener la calidad de los productos | Seleccionar proveedores | Anual | S/ 635 | S/ 800 | S/.800 | S/.800 | S/.800 | Encuesta de satisfacción respecto a la calidad del producto | Administrador |
| | | | Mantener precios bajos | Alianzas estratégicas | Anual | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - | Costo unitario de productos | Administrador |
| | | Buscar rentabilidad mejorando la productividad | Planes de incentivos para los trabajadores | Bonos anuales | Anual | S/ 1.500,00 | S/4700 | S/4700 | S/.4700 | S/.4700 | Volumen de ventas | Administrador |
| | | Concentrar la inversión en productos de alta rentabilidad y bajo riesgo. | Identificar los productos que dejan mayor | Medir el margen de ganancia por producto | Anual | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - | Reportes de ventas | Administrador |

| | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|------------------------------------|--|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---|---------------|--|
| | | margen de ganancias | | | | | | | | | |
| Penetración de mercado | Atraer el mercado desatendido | Merchandising | Anual | S/ 500,00 | S/ 1.500 | S/ 1.500 | S/ 1.500 | S/ 1.500 | Encuesta de satisfacción respecto al precio | Administrador | |
| | Protocolos de entrega de productos | Implementar sistemas de entrega de productos | Anual | S/ 1500 | S/.1500 | S/.1500 | S/.1500 | S/.1500 | Encuesta de satisfacción respecto al método de entrega | Administrador | |
| Desarrollo de nuevos mercados | Expansión de la empresa | Nueva sucursal | Anual | * | * | * | * | * | Volumen de ventas | Administrador | |
| | Canales de distribución | E-commerce | Anual | S/ 500,00 | S/ 500,00 | S/ 500,00 | S/ 500,00 | S/ 500,00 | Rentabilidad de productos vendidos vía web | Administrador | |
| Desarrollo del producto | Aumentar la variedad de productos | Líneas fit | Anual | * | * | * | * | * | (Volumen de ventas de productos fit/ventas totales)*100 | Administrador | |

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 12 se plasmó las estrategias mediante el planteamiento del objetivo, juntos a las tácticas y actividades para cada estrategia. Se estableció también un indicador para cada actividad y el responsable a cargo de su control.

Tabla 13 Estrategias en el aspecto de procesos internos

| PERSPECTIVA | OBJETIVO | ESTRATEGIAS | TÁCTICAS | TIEMPO | COSTOS | | | | | INDICADOR | RESPONSABLE |
|-------------------|-------------------------------|--|--|--------|---------|---------|---------|---------|---------|--|---------------|
| | | | | | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | | |
| PROCESOS INTERNOS | Mejorar los procesos internos | Diseñar sistemas de información para la toma de decisiones | Establecimiento de metas | Anual | S/- | S/- | S/- | S/- | S/- | (Ventas actuales/ventas proyectadas)*100 | Administrador |
| | | | Rentabilidad | Anual | S/- | S/- | S/- | S/- | S/- | ROI=((Ingresos de la campaña-gastos de la campaña)/Costos de la campaña)*100 | |
| | | Mejorar el área de logística | Merchandising | Anual | S/- | S/- | S/- | S/- | S/- | Volumen de ventas | |
| | | | Disminuir costos de inventario | Anual | S/- | S/- | S/- | S/- | S/- | (Costos de inv. Del año/costos de inv. Del año anterior)*100 | |
| | | Implementar un almacén con las medidas de bioseguridad | Regirse bajo los estándares puestos por el MINSA | Anual | S/.1994 | S/.1495 | S/.1495 | S/.1495 | S/.1495 | Auditoría de seguridad de acuerdo a la ley 28806 RM 239 – 2020 y sus modificaciones RM265-2020 Y RM 448-2020 | |

Fuente: Elaboración propia

Se establecieron las estrategias para alcanzar el objetivo de mejorar los procesos internos. Como se muestra en la tabla N°13, se estableció las tácticas y actividades correspondientes a realizar. Los costos están con monto 0 por que ya está estipulado en

la tabla N° 12. De la misma manera se determinó un indicador para medir el cumplimiento del objetivo y, finalmente, se asignó al responsable a cargo del control de las mismas.

Tabla 14 Estrategias en el aspecto de la gente de la empresa

| PERSPECTIVA | OBJETIVO | ESTRATEGIAS | TÁCTICAS | TIEMPO | COSTOS | | | | | INDICADOR | RESPONSABLE |
|--------------|--------------------------------------|---------------------------|---|--------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------|---------------|
| | | | | | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | | |
| GENTE | Mejorar las habilidades del personal | Programas de capacitación | Charlas de habilidades blandas | Anual | S/ - | S/ 1.500 | S/ 1.500 | S/ 1.500 | S/ 1.500 | Aumento anual de ventas | Administrador |
| | | | Capacitaciones en atención al cliente y técnicas de venta | Anual | S/ - | S/ 2.500 | S/ 2.500 | S/ 2.500 | S/ 2.500 | | |
| | | | Conferencias sobre leadership | Anual | S/ - | S/ 1.200 | S/ 1.200 | S/ 1.200 | S/ 1.200 | | |
| | | | Capacitación en temas de prevención frente al Covid-19 y bioseguridad | Anual | S/ 1000 | S/ 1.800 | S/ 1.800 | S/ 1.800 | S/ 1.800 | | |

Fuente: Elaboración propia

Beneficio/costo del Planeamiento Estratégico de la empresa KMG Logística

Tabla 15 Relación Beneficio/Costo

| | |
|-----|-----|
| COK | 13% |
|-----|-----|

| | |
|-----------|----------------|
| Inversión | S/1.963.356,93 |
|-----------|----------------|

| | | | | | | Total |
|------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Costos | S/1.963.356,93 | S/24.336.268,25 | S/25.787.533,45 | S/27.325.874,55 | S/28.956.516,13 | S/108.369.549,31 |
| Beneficios | S/2.113.676,83 | S/26.885.969,25 | S/28.499.127,40 | S/30.209.075,04 | S/32.021.619,55 | S/119.729.468,07 |

Fuente: Elaboración propia.

$$Beneficio/Costo = \frac{\frac{119.729.468,0}{7(1+0.13)^5}}{\frac{108.369.549,3}{1(1+0.25)^5}}$$

$$Beneficio/Costo = 1.10$$

| | |
|-----|--------------|
| VAN | S/203.550,63 |
| TIR | 17% |

Para obtener la relación de beneficio/costo se consideró una tasa de incremento de ventas del 6% para los años proyectados ya que es el aumento de ventas esperadas por el gerente de la empresa para los próximos años. De la misma manera brindo el Costo de oportunidad de capital, el cual está estimado en 13% según nos indicó, obteniendo un beneficio/costo de 1.10 lo que hace el proyecto viable, VAN en S/.203.550,63 soles y TIR = 17%.

V. DISCUSIÓN

Al diagnosticar la situación se determinó la misión y visión de la empresa para mejorar el direccionamiento estratégico de la empresa KMG Logística, específicamente del área de ventas, mediante la aplicación de las matrices EFE y EFI para la evaluación de sus factores internos y externos, se obtuvo como resultado que la empresa cuenta con una estructura interna débil, con un puntaje de 2.37 obtenido de la matriz EFI en la tabla N°16, pero con buena respuesta ante las amenazas y oportunidades del mercado según la matriz EFE, como se muestra en la tabla N°15 con un puntaje de 3.25. Lo cual manifiesta e indica la situación interna y externa de la empresa, definiéndola como una empresa con buena reacción a las amenazas y oportunidades de mercado, pero con una estructura interna débil, es decir, les falta un control interno. De similar manera, tenemos la investigación de Laban, et al (2018), quienes realizaron el diagnóstico situacional de la empresa para tomarlo como punto de referencia y a partir de esta, formular las estrategias necesarias para plantear su propuesta para el incremento de las ventas, lo cual nos da una visión de la influencia que tiene el correcto diagnóstico situacional de la empresa para establecer la dirección en base a sus objetivos y plan estratégico, el cual según Llamas (2013), es un plan mediante el cual se deben tener en claro los objetivos del negocio y se debe determinar con la mayor precisión posible las acciones a realizar para llegar a estas.

Al diseñar y elaborar las estrategias de la empresa KMG Logística, se hizo uso de las matrices FODA, PEYEA, General Electric y la matriz de Perfil Competitivo. Con la matriz FODA se propusieron 9 estrategias, para posteriormente hacer uso de la matriz G.E. la cual ubicó a la empresa entre el cuadrante de Construir Selectivamente y Gestión Selectiva Buscando Beneficios, las cuales por un lado, indican que deben implementarse estrategias donde se fortalezca la posición de la empresa frente a la competencia y buscando la rentabilidad mediante la mejora de la productividad y, por otro lado, nos indica que se deben implementar estrategias que enfoquen la inversión en determinados productos, los cuales deben generar mayor rentabilidad y el menor riesgo posible. Seguido se realizó la matriz PEYEA en la cual se obtuvo una puntuación de 2.8 en el eje “x” y de 1.7666 en el eje “y”,

colocando a la empresa en el cuadrante estrategias agresivas, la cual nos indica que se deben realizar acciones de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo del producto. Estas matrices también fueron empleadas por Collantes (2018), quién las usó y logró aumentar la efectividad de la empresa en 70.12%, para el año 2018 en comparación al 58.13% de efectividad del año 2017 y de acuerdo a Valencia (2016) el planeamiento estratégico se puede medir en diferentes aspectos de una organización tanto de maneras cuantitativas y cualitativas, siendo aplicada en pos de obtener un beneficio económico y/o en el mejoramiento de la efectividad, las cuáles definen el éxito de la propuesta planteada.

En la elaboración del plan de acción a aplicar en la empresa KMG Logística se determinó mediante el Balance Score Card, se definieron los objetivos, estrategias, actividades, tiempo, costo y responsable de estas para poder medir y controlar su aplicación, de la misma manera, identificó estrategias repetentes, sintetizando los costos y actividades pertinentes para su aplicación, basándonos en 4 aspectos: financieros, clientes, procesos internos y gente(empleados). De la misma manera, Lozano (2017), realizó un plan estratégico de ventas, basado en el balance score card para una propuesta que aumente las ventas de la empresa en los próximos 3 años, donde se propusieron 13 estrategias para la organización y obtuvieron un resultado positivo en su evaluación económica con un VAN= S/.8075.34 y TIR=61%, y de acuerdo a Sánchez, et al (2016), el balance score card, sirve para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización, la cual permite estructurar los objetivos estratégicos, para ponerlos a prueba de acuerdo a los indicadores de desempeño propuestos.

En la obtención del beneficio costo, se proyectaron las ventas del presente año a partir del mes de agosto en base a la población insatisfecha, para posteriormente proyectar las ventas anuales con un aumento del 6%, que es el margen de ventas que el gerente espera incrementar por año, obteniendo un beneficio/costo de 1.10, de la misma manera Mestanza (2018), obtuvo un beneficio/costo de 1.65, lo cual le da una mayor rentabilidad a la empresa si es que decide implementar la propuesta, esto nos indica que las propuestas de planeamiento estratégico tienen tendencia a

obtener resultados positivos realizando una buena aplicación, a su vez, Mendoza (2014), en su trabajo de grado, afirmó que uno de los objetivos del planeamiento estratégico es encontrar la efectividad de las estrategias, mediante la fusión de medios para lograr un objetivo planteando las condiciones en base a guías generales del sector.

VI. CONCLUSIONES

1. Se identificó las ventajas de la empresa KMG Logística mediante la matriz EFI (aspectos internos), las cuales son precios accesibles, calidad superior de los productos y solidez financiera, la cual cumple un rol importante al momento de invertir. Por otro lado, se identificaron también algunas debilidades de la empresa como la falta de posicionamiento, mercado inexplorado, falta de registros previo y falta de un planeamiento estratégico para mejorar la toma de decisiones dentro de la empresa en pos del cumplimiento de sus metas. En los factores externos, la empresa cuenta con oportunidades por el mercado desatendido, aumento del poder adquisitivo y de la población de la ciudad de Iquitos, considerando también las amenazas como lo son la competencia existente, entrada de nuevos competidores e inflación, las cuales afectarían considerablemente la rentabilidad de la empresa de no tomar las medidas adecuadas. En pocas palabras, la empresa presenta una estructura interna poco sólida, pero reacciona de manera positiva a las oportunidades del mercado actual.

2. Se identificaron las principales estrategias como resultado de la aplicación de las matrices para contribuir con una buena entrada y posicionamiento en este nuevo mercado e ir aumentando las ventas cada año. Dentro de estas estrategias se encuentran: construir selectivamente y la gestión selectiva buscando beneficios, por otro lado, también se identificaron estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado y productos, así como también actividades publicitarias y promoción de productos para atraer clientes de la competencias y programas de fidelización para mantenerlos a través del tiempo.

3. Para implementar las estrategias se debe mantener la calidad y precios bajos mediante la selección de proveedores y alianzas estratégicas. Se debe implementar planes de incentivos para los trabajadores mediante bonos anuales, también se debe identificar los productos que generen menor riesgo de pérdida y atraer al mercado desatendido a través de merchandising en los puntos de ventas y

programas de fidelización. Posteriormente, se deben aplicar las estrategias de ampliar la gama de productos y la apertura de nuevos canales de distribución.

4. La propuesta de plan estratégico para la empresa KMG Logística, de ser implementada, resulta viable porque se obtuvo un beneficio/costo de 1.10, VAN=S/.203.550,63 soles y TIR = 17%.

VII. RECOMENDACIONES

- KMG Logística debería comunicar al personal sobre los objetivos de la empresa basados en la misión y visión propuestos.
- Implementar las estrategias de Plan Estratégico con el objetivo de obtener una buena entrada y posicionamiento en el mercado para la empresa KMG Logística en la ciudad de Iquitos.
- Usar el Balance Scorecard propuesto con las estrategias diseñadas para medir y controlar las actividades junto al impacto de estas en la empresa.
- Implementar la propuesta de planeamiento estratégico, ya que, según el balance beneficio/costo, su aplicación resultaría beneficiosa económicamente para la empresa.

REFERENCIAS

AGUILERA, Anailys. El Costo-Beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas. La Habana : s.n. [En línea] 2017. Vol. 11.nº 2 23 p. [Fecha de consulta: 15 de Mayo de 2020]. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v11n2/cofin22217.pdf>. ISSN 2073-6061.

ALARCON, Carlos, PALACIO, Edgardo y FARIT, Zuñiga.. Planeamiento Estratégico del Perú. Lima : s.n..2017. Tesis. Lima, Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9058/ALARCON_PALACIOS_PLANEAMIENTO_PERU.pdf?sequence=3&isAllowed=y

ALBA, Flor. El diagnóstico empresarial como herramienta de gestión comercial. s.l. : Aglala [En línea] 2013. Vol. 3. nº 1. 17 p. [Fecha de consulta: 13 de Abril del 2020] Disponible en: <https://doi.org/10.22519/22157360.887> ISSN 2215-7360

ALVAREZ, Jorge [et al].. Desarrollo de la Matriz Boston Consulting Group y su Participación dentro del Mercado: Caso Práctico Empresa Apaysami Riobamba-Ecuador. Riobamba : Revista Caribeña de Ciencias Sociales [En línea] 2018. 17 p. [Fecha de consulta: 01 de Mayo del 2020] Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/09/matriz-boston-consulting.html> ISSN 2254-7630.

AMAIQUEMA, F., VERA, J. y ZUMBA, I.. Enfoque para la formulación de la hipótesis en la investigación científica. Babahoyo : Conrado [En línea] 2019. Vol. 15. [Fecha de consulta: 23 de mayo del 2020]. Disponible en: conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado . ISSN 1990-8644.

AMROLLAHI, Alireza y ROWLANDS, Bruce.. Collaborative open strategic planning: a method and case study. s.l. : Emerald Insight [En línea] 2017. Vol. 30. [Fecha de consulta: 15 de mayo del 2020]. Disponible en: doi.org/10.1108/ITP-12-2015-0310 ISSN 0959-3845.

ANGUAS, Luis [et al]. Van Dooren's Index Sum Theorem and Rational Matrices With Prescribed Structural Data. s.l. : Siam [En línea] 2019. Vol. 40.19 p. [Fecha de consulta: 15 de mayo del 2020]. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/43953/Pag1.pdf?sequence=1&isAllowed=y> ISSN 1085-1137.

BENAVIDES, E., CORRALES, E. y BETANCOURT, B. Estudio de benchmarking competitivo aplicado a cuatro empresas del sector avícola colombiano. Cali : Libre Empresa [En línea] 2017. Vol. 15.[Fecha de consulta: 21 de mayo del 2020]. Disponible en: doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.29.001 .ISSN 1657-2815.

CARBAJAL, Restrepo. Aproximación a la Teoría de Juegos. Bogotá : Dialnet [En línea]. 2009.Vol. 17. nº 22. [Fecha de consulta: 08 de mayo del 2020]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3167017> ISSN 1794-8347.

COLLANTES, Rosa. Plan Estratégico para incrementar la efectividad de las ventas de la empresa Nasotravemil, 2018". Tesis. Trujillo : Universidad César Vallejo., 2018. Disponible en: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26378/collantes_sr.pdf?sequence=1&isAllowed=y

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. CEPAL. [En línea] Abril, 2020 [Fecha de consulta: 29 de abril del 2020]. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-covid-19-llevara-la-mayor-contraccion-la-actividad-economica-la-historia-la>.

CONEXIÓN ESAN. ESAN.EDU. [En línea] 24 de 04 de 2020. [Fecha de consulta: 26 de abril del 2020] Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/04/24/impacto-del-covid-19-en-el-empleo-en-el-peru/>.

CORREA, Freddy y ESPAÑA, Marcos. El pensamiento crítico en la investigación científica. Guayaquil : Innova [En línea] 2017. Vol. 2. [Fecha de consulta: 15 de mayo del 2020] Disponible en: doi.org/10.33890/innova.v2.n9.2017.267. ISSN. 2477-9024.

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México : Pearson [En línea] 2014. 370 pp. [Fecha de consulta: 01 de junio del 2020] Disponible en: <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf> ISBN. 9702604273.

E&N.. E&N. [En línea] 08 de Enero de 2020.[Fecha de consulta: 15 de mayo del 2020]. Disponible en: <https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1347475-330/estos-paises-de-am%C3%A9rica-latina-liderar%C3%A1n-el-crecimiento-en-2020>.

EBENER, Dan y SMITH, Frederick. Strategic Planning: An Interactive Process for Leaders. New York : Paulist Press. [En línea] 2015. [Fecha de consulta: 20 de mayo del 2020]. Disponible en: https://books.google.com.pe/books/about/Strategic_Planning.html?id=LmxhCwAAQBAJ&redir_esc=y ISBN 9780809149209.

ECOBICI, Mihaela. The Use Of Ansoff Matriz In The Field Of Business. Targu Jiu : s.n. [En línea] 2017.pp. 141-149. Vol. 2.[Fecha de consulta 23 de mayo del 2020]. Disponible en: <https://ideas.repec.org/a/cbu/jrnlec/y2017v2specialp141-149.html> ISSN 2344-3685.

GEORGE, Deeb. Forbes. [En línea] 04 de Diciembre de 2018. [Citado el: 16 de Mayo de 2020.] <https://www.forbes.com/sites/georgedeeb/2018/12/04/the-top-6-steps-of-strategic-planning/#16b8bc2935b2>.

GOMEZ, María. Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicacion de la Matriz Boston Consulting Group (BCG). s.l. : Dialnet

[En línea] 2016. Vol. 3. nº 3. [Fecha de consulta: 04 de mayo del 2020]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833437> ISSN 1390-9304.

GUREL, Emet y TAT, Merba. Swot Analysis: A Theoretical Review. s.l. : The Journal of International Social Research [En línea] 2017. Vol. 10.[Fecha de consulta: 15 de mayo del 2020] Disponible en: dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832. ISSN 1307-9581.

HUNITIE, Mohammad. Impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning: A bi-meditational research. Jeddah: s.n. [En línea] 2018. vol. 19. nº.1. [Fecha de consulta: 13 de mayo del 2020] Disponible en: doi.org/10.3846/btp.2018.32. ISSN. 1648-0627

IMMANUEL, Kant. Kant on Practical Justification: Interpretive Essays. s.l. : Oxford [En línea] 2013.[Fecha de consulta: 13 de mayo del 2020] Disponible en: <https://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780195395686.001.0001/acprof-9780195395686>. ISBN 9780195395686.

JHONS, Carl. Strategic Planing for Energy and the Environment. s.l. : Taylor & Francis. [En línea] 2018. Vol.38. [Fecha de consulta: 10 de mayo del 2020] Disponible en: <https://www.tandfonline.com/toc/ustp20/current> ISSN 1048-5236.

JONES, Lora y PALUMBO, Daniele. BBC NEWS. [En línea] 30 de Abril de 2020. [Citado el: 17 de Mayo de 2020.] Disponible en: <https://www.bbc.com/news/business-51706225>.

KNIAZIEVA, T., KOLBUSHKIN, Y. y SMERICHEVSKIY, J. 2017. Method Of Strategic Planning And Managmente Decicion-Making Considering The Life Cycle Theory. Kyiv : Baltic Journal of Economic Studies [En línea] 2017. Vol. 3.[Fecha de consulta: 05 de mayo del 2020]. Disponible en: dx.doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-5-175-182 ISSN. 2256-0742.

KUNLE, Ladipo. The Influence of Marketing Intelligence on Business Competitive Advantage (A Study of Diamond Bank Plc). s.l. : Journal of Competitiveness. [En línea] 2017. Vol. 9.[Fecha de consulta: 15 de mayo del 2020] Disponible en: DOI: 10.7441/joc.2017.01.04.ISSN 1804-1728.

LA INDUSTRIA. Liberteños Sin Trabajo. La Industria. [En línea] 26 de Abril de 2020, págs. 2-3.[Fecha de consulta: 15 de mayo del 2020] Disponible en: <http://www.laindustria.pe/nota/15480-ms-de-3000-liberteos-se-quedan-sin-empleo-por-la-suspensin-perfecta>

LABAN, Luz y MONTOYA, Genesis. Plan Estrategico para Incrementar las Ventas de la Empresa Mi Angel. Tesis. Guayaquil : s.n., 2018.Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28353/1/Plan%20estrategico%20para%20incrementar%20las%20ventas%20de%20la%20empresa%20Mi%20Angel..pdf>

LEÓN, Emilio. Factores clave del éxito en la implementación de Lean Manufacturing en algunas empresas con sede en Colombia. Nariño : Tendencias [En línea] 2017. [Fecha de consulta: 18 de mayo del 2020]. Disponible en: <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/3155> ISSN. 0124-8693.

LOZANO, Leslie. Planeamiento Estratégico para el Incremento de las Ventas de la Empresa Formavena Constructores y Servicios Generales S.A.C. en el distrito de Trujillo. Trujillo : Creative Commons, 2017.Disponible en: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/9376>

LEYVA, M., HECHAVARRÍA, J. y BATISTA, N. A Framework for PEST analysis based on fuzzy decision maps. s.l. : Espacios,[En línea] 2018.[Fecha de consulta: 15 de mayo del 2020] Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p03.pdf> ISSN. 0798-1015.

LLAMAS, Elda. Aportes Interdisciplinarios en Diseño y Comunicación de Marketing, Los Negocios y La Administración. Buenos Aires : s.n. [En línea] 2013.pp.223-228.[Fecha de consulta: 17 de mayo del 2020] ISSN. 1853-3523.

LLOPIS, Emilio. Herramientas del Marketing Estratégico. s.l. : Dialnet [En línea] 2019.[Fecha de consulta: 15 de mayo del 2020] Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6977351> ISSN 1133-7672.

MAGAÑA, Eduardo y LICÓN, Lorena. Planeación Estratégica de una Empresa Familiar de Comida Rápida. Torreón : Revista Mexicana de Agronegocios [En línea] 2013.[Fecha de consulta: 30 de mayo del 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14125584015> ISSN 1405-9282.

MEDJDOUB, Bahoussi y ZAKARYA, Neffah. Social Responsibility and Ethics in Marketing. s.l. : Arabian J Bus Manag Review [En línea] 2017.pp. 18-24 Vol. 4. [Fecha de consulta: 13 de mayo del 2020] Disponible en: DOI: 10.12816/0040340. ISSN 2315-8638.

MENDEZ, Dayana. Analise SWOT e Matriz BCG. s.n. : Technoeng [En línea] 2016. Vol. 1. [Fecha de consulta: 13 de mayo del 2020] Disponible en: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_tn_sto_183_043_23309.pdf ISBN. 21783586.

MENDOZA, Lourdes. Diseño del Plan Estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramírez. Repositorio Universidad de Cartagena. 2014. Disponible en: <http://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/2433/Dise%c3%b1o%20del%20Plan%20Estrategico%20a%20la%20Empresa%20Patricia%20Ramirez.%20Lourdes%20Mendoza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

MESTANZA, Jessica. Propuesta de un Plan Estratégico en la Empresa "El Super S.A.C." para Incrementar las Ventas, en el Periodo 2018 - 2022. Chiclayo : Universidad San Martín de Porres. 2018. Disponible en: <http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/usmp/4009?locale-attribute=en>

MONJARÁS, Ana,[et al]. Diseños de Investigación. s.l de . : Salud y Educación. [En línea] 2019.pp.119-122. [Fecha de consulta: 25 de mayo del 2020] Disponible en: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ICSA/issue/archive>. ISSN 2007-4573.

MUÑOZ, Sergio. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción Marketing UNAB. [En línea] 15 de Noviembre de 2017. [Citado el: 18 de Mayo de 2020.] Disponible en: https://www.marketingunab.com/uploads/1/3/5/5/13553337/4_la_matriz_peyea.pdf

NACIONAL. Región de La Libertad enfrenta difícil situación económica por COVID-19. Trujillo, La Libertad :Nacional [En línea]., 26 de Marzo de 2020.[Fecha de consulta: 01 de mayo del 2020] Disponible en: <https://www.radionacional.com.pe/noticias/nacional/region-de-la-libertad-enfrenta-dificil-situacion-economica-por-covid-19>

NIÑO, N., CAMELO, I. y PULGARIN, S.. Reliability and validation model for a Porter's competitive forces "theat of new entrants": Findings from banking industry in Colombia. Colombia :Contaduría y Administración. [En línea] 2017.Vol. 65. nº 2. [Fecha de consulta: 20 de mayo del 2020]. Disponible en: <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya>

OLLÉ, M., PLANELLAS, M. y TORRES, D. Estudio Sobre los Factores de Éxito de las Grandes Empresas de servicios en España. Sevilla : Inter Partner [En línea] 2015. [Fecha de consulta: 20 de mayo del 2020] Disponible en: <https://issuu.com/diegotorres/docs/factoresclaveexitoempresasdeservicio> ISBN 9788461307142.

ONU. Noticias ONU. [En línea] 1 de Abril de 2020. [Fecha de consulta: 01 de mayo del 2020] <https://news.un.org/es/story/2020/04/1472142>.

PEREZ, Rafael y DÍAZ, Hugo. Plan Estratégico 2015-2020 Centrado en el Liderazgo y la Gestión de los Grupos de Interés. Bogotá : EAN. [En línea] 2015.27 p. [Fecha de consulta: 10 de mayo del 2020] Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/206/20649705012.pdf> ISSN 0120-8160.

PONCE, Humberto. La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Xalapa : CNEIP [En línea] 2013. Vol. 12.nº. 1. [Fecha de consulta: 20 de mayo del 2020] Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf> ISSN 0185-1594.

PROYCONTRA. ProyContra. [En línea] 09 de Junio de 2019. [Citado el: 19 de Mayo de 2020.] <https://proycontra.com.pe/iqitos-la-ciudad-mas-cara-para-vivir-en-el-peru-primera-parte/>.

RAISE, Al y TROUT, Jack.. La Guerra del Marketing. s.l. : Mc Graw Hill. [En línea] 2016. 736 pp. [Fecha de consulta: 15 de mayo del 2020] Disponible en: <https://es.slideshare.net/JuanAlejandroMarnGue/la-guerra-del-marketing-al-ries-y-jack-trout> ISBN 9701058755

REAL, Sandra y CASTRO, Felipe. Plan de Ventas de General Motors Colmotores – Chevrolet. Tesis. Bogotá 2014. Disponible en: https://issuu.com/sreal86/docs/general_motors_colmotores_issuu.doc.

REDACCION GESTIÓN. Gestión. [En línea] 05 de 05 de 2020. <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-martin-vizcarra-consecuencia-economica-del-covid-19-podria-ser-similar-a-la-que-tuvimos-despues-de-la-guerra-con-chile-nndc-noticia/>.

ROBERTT, Pedro y LISDERO, Pedro. Epistemología y metodología de la investigación sociológica: reflexiones críticas de nuestras prácticas de investigación. Porto Alegre : Sociologias [En línea] 2016.[Fecha de consulta: 13 de mayo del 2020] Disponible en: doi.org/10.1590/15174522-018004103 ISSN. 1807-0337.

RODRIGUEZ ,T., BRAGHINI, A. Y HERRERO, J. Structuring front-end innovation activities throughout Strategic Product Planning. s.l.Production. [En línea] 2017.vol.27. [Citado el: 22 de Mayo de 2020.] Disponible en: <https://doi.org/10.1590/0103-6513.224116>. ISSN 1980-5411

RUIZ, Dyanna y CARRERO, Jhonathan. Matriz FODA aplicada al corredor fronterizo San Antonio, Venezuela - Cúcuta, Colombia. Mérida : Contribuciones a la Economía [En línea] 2017. Vol. 12. nº. 44. [Fecha de consulta: 23 de mayo del 2020] Disponible en: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1956/195653981005/html/index.html> ISSN. 1696-8360.

SÁNCHEZ, J., VÉLEZ, M. y ARAUJO, P. Balanced Scorecard para Emprendedores: Desde el Modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. Bogotá : Revista Facultad de Ciencia Económicas. [En línea] 2016. Vol.24. nº1. [Fecha de consulta: 14 de mayo del 2020] Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5301807> ISSN 0121-6805.

SIGNIFICADOS. Significados. [En línea] 30 de Abril de 2019. [Citado el: 19 de Mayo de 2020.] <https://www.significados.com/venta/>.

SLUSARCZYK, María y MORALES, Norberto. Análisis de las Estrategias Empresariales y de las TIC. s.n. : 3ciencias. [En línea] 2016. Vol. 5.[Fecha de consulta: 15 de mayo del 2020] Disponible en: <https://doi.org/10.17993/3cemp.2016.050125.29-46> ISSN 2254-3376.

SYAMSUL, Fathul [et al] Sales and Marketing Strategies Duck Nugget Product Using Porter`s Five Force and SWOT Analysis. s.l. : Joma. [En línea] 2019. Vol. 3.pp.71-75. [Fecha de consulta: 10 de mayo del 2015] Disponible en: <http://www.kemalapublisher.com/index.php/JoMA/article/view/393> ISSN 2541-0369.

TORRES, Castillo. Enfoques de Estrategia y Modelos de Negocio. Lima : Investigaciones ULCB. [En línea] 2019. Vol. 6. [Fecha de consulta: 30 de abril del 2020] Disponible en <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.36955%2FRIULCB.2019v6n2.005> ISSN 2409-1537.

VALENCIA, Guillero y ERAZO, Marco. El Reto de la Planificación Estratégica en la Pymes. Guayaquil : s.n.[En línea] 2016. Vol. 3.nº. 8. [Fecha de consulta: 07 de mayo del 2020] Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/236644393.pdf> ISSN 1390-9304

ZHENMIN, Liu. 2020. BBC NEWS. [En línea] 26 de 04 de 2020. [Fecha de consulta: 15 de mmayo del 2020]. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52267326>.

ANEXOS

Anexo 1 Declaratoria de Autenticidad del Autor

Anexo 3 Operacionalización de Variables

Tabla 16 Operacionalización de Variables

| Variable | Definición Conceptual | Definición Operacional | Dimensiones | Indicadores | Escala |
|--------------------------|--|---|-------------------------------|--|---------|
| Planeamiento Estratégico | Ciencia y el arte de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permite a una empresa lograr sus objetivos. (David, 2012 p. 5) | El planeamiento estratégico será observado de acuerdo a su nivel de impacto. | Análisis estratégico | <ul style="list-style-type: none"> • Matriz EFE • Matriz EFI | Ordinal |
| | | | Formulación de la estrategia | <ul style="list-style-type: none"> • FODA • Matriz de General Electric • PEYEA • MPC | Ordinal |
| | | | Implantación de la estrategia | <ul style="list-style-type: none"> • Balanced scorecard | Ordinal |
| Ventas | Es la acción que se genera de vender un bien o servicio a cambio de dinero. (Significados, 2019) | Las ventas serán medidas de acuerdo a su proyección estimada para el año 2020 | Beneficio/costo | B/C | Razón |

Anexo 4 Instrumentos de Recolección de Datos

Anexo 4.1. Guía de Entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA KMG LOGÍSTICA.

Con el objetivo de obtener información primaria para la propuesta de un plan estratégico para la empresa KMG Logística con la finalidad de tener un buen posicionamiento e incremento de ventas en la ciudad de Iquitos

1. Tendencias

- 1.1. ¿Cómo cree Ud. que se desarrollaran las empresas proveedoras en la ciudad de Iquitos?
- 1.2. ¿Qué considera importante y necesario para que las empresas proveedoras sean más competitivas e incrementen sus ventas?
- 1.3. ¿Qué opina de las estrategias de las grandes empresas para incrementar sus ventas y ser rentables? ¿Por qué?
- 1.4. ¿Considera usted importante contar con un plan estratégico en KMG Logística? ¿Por qué?
- 1.5. ¿Cómo visualiza el incremento de sus ventas en lo que hasta finales del 2020?
- 1.6. ¿Cree necesario tener un plan de contingencia ante cualquier eventualidad como la pandemia del COVID-19? ¿Por qué?

2. Plan estratégico

- 2.1. ¿Qué estrategias principales cree usted que debería implementar la empresa para mejorar las ventas? ¿Por qué?
- 2.2. ¿Cuáles son las ventajas que consideraría tendría la empresa contando con un plan estratégico? ¿Por qué?
- 2.3. ¿Cuáles son las desventajas de la empresa por no contar con un plan estratégico? ¿Por qué?

3. Competencia

- 3.1. ¿Cuáles son las empresas que Ud. consideraría como competencia? ¿Por qué?
- 3.2. ¿Cuál cree usted es empresa mejor posicionada en el sector? ¿Por qué y cuál cree que sean sus desventajas frente a esta?

3.3. ¿Cree Ud. que cuenta con el personal adecuado para ser competente?
¿Por qué?

3.4. ¿Cuál es el principal segmento y las necesidades que atiende la empresa?

4. Servicio ideal

4.1. ¿Cuál es el perfil que deben tener los colaboradores en la empresa para satisfacer a los clientes?

4.2. ¿Cree que la publicidad influye en el incremento de ventas para la empresa?

4.3. ¿Qué fortalezas y debilidades presentan los colaboradores respecto al conocimiento del mercado?

4.4. ¿Qué temas de capacitación maneja la empresa o que temas deberían ser capacitados?

5. Incremento de ventas

5.1. ¿Ud. cuenta con un manejo de proyección de ventas para su correspondiente incremento?

5.2. ¿Cuáles son los productos más demandados para la empresa?

5.3. ¿Qué mecanismos conoce Ud. que podría implementar en la empresa para incrementar sus ventas?

5.4. ¿Cuáles son las políticas que existe en la empresa en relación al incremento de ventas?

6. Oportunidades y amenazas

6.1. ¿Cuáles son las oportunidades del sector para la empresa?

6.2. ¿Qué amenazas podría afrontar la empresa al entrar a este sector?

Anexo 4.2. Cuestionario Estructurado

Cuestionario Estructurado Dirigido a la PEA de la Ciudad de Iquitos

Estimado comensal de la ciudad de Iquitos, la empresa KMG Logística esta realizando una encuesta con la finalidad de proponer un plan estratégico en la empresa para proyectar las ventas para lo que queda del año 2020. Esta se esta realizando de manera anónima y agradeceríamos conteste con sinceridad.

Marque con una "x" la respuesta que crea correcta.

Edad:

Entre 18 a 24 años _____

Entre 25 a 35 años _____

Entre 36 a 50 años _____

50 a más _____

| Nº | Preguntas | Alternativas |
|----|--|---|
| 1 | ¿Cree importante tener un respaldo en almacén en productos de primera necesidad? | Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Es indiferente <input type="checkbox"/> |
| 2 | ¿Con que frecuencia suele comprar estos productos? | Todos los días <input type="checkbox"/> Dejando dos días <input type="checkbox"/> Semanalmente <input type="checkbox"/> Quincenalmente <input type="checkbox"/> Mensualmente <input type="checkbox"/> |
| 3 | ¿Qué producto de primera necesidad es el que más consume? | Arroz <input type="checkbox"/> Azúcar <input type="checkbox"/> Bebidas <input type="checkbox"/> Enlatados <input type="checkbox"/> Higiene Personal <input type="checkbox"/> Lácteos <input type="checkbox"/> |
| 4 | ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la calidad actual de estos productos? | Completamente satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Medio satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Completamente insatisfecho <input type="checkbox"/> |
| 5 | ¿Cuánto gasta en promedio semanalmente adquiriendo estos productos? | Entre S/.0-S/.50 <input type="checkbox"/> Entre S/.50-S/.100 <input type="checkbox"/> Entre S/.100-S/.200 <input type="checkbox"/> Entre S/.200-S/.300 <input type="checkbox"/> |

| | | |
|---|--|---|
| 6 | ¿Cuál cree usted que sería la mayor competencia para la empresa KMG Logística que se encarga de la venta de abarrotes? | La Cadena de Supermercados <input type="checkbox"/> Supermercado Pacific Market <input type="checkbox"/> Hiperbodegas UNO <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> |
| 7 | ¿Qué aspecto es más importante al momento de elegir un producto? | Precio <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Marca <input type="checkbox"/> Costumbre <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> |
| 8 | ¿Está satisfecho con la variedad de productos actual? | Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Ni uno ni otro <input type="checkbox"/> |
| 9 | ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al precio de estos productos? | Completamente satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Medio satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Completamente insatisfecho <input type="checkbox"/> |

Anexo 4.3. Cuestionario Estructurado

Cuestionario Estructurado dirigido a los Comerciantes de la ciudad de Iquitos

Estimado comerciante de la ciudad de Iquitos, la empresa KMG Logística está realizando una encuesta con la finalidad de proponer un plan estratégico en la empresa para proyectar las ventas para lo que queda del año 2020 y poder brindarles un mejor servicio. Esta se está realizando de manera anónima y agradeceríamos conteste con sinceridad.

Marque con una "x" la respuesta que crea correcta.

| Nº | Preguntas | Alternativas |
|----|--|---|
| 1 | ¿Con que frecuencia suele realizar pedidos? | Semanalmente <input type="checkbox"/> Quincenalmente <input type="checkbox"/> Mensualmente <input type="checkbox"/> |
| 2 | ¿Qué producto de primera necesidad es el que más vende? | Arroz <input type="checkbox"/> Azúcar <input type="checkbox"/> Bebidas <input type="checkbox"/> Enlatados <input type="checkbox"/> Higiene Personal <input type="checkbox"/> Lácteos <input type="checkbox"/> |
| 3 | ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la calidad de los productos que les ofrece su proveedor actual? | Completamente satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Medio satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Completamente insatisfecho <input type="checkbox"/> |
| 4 | ¿Sus pedidos llegan a tiempo? | Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> |
| 5 | ¿Considera que es fácil conseguir proveedores? | Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Maso menos <input type="checkbox"/> |
| 6 | ¿Considera que los precios que les ofrecen son razonables? | Muy Razonables <input type="checkbox"/> Razonables <input type="checkbox"/> Medio razonables <input type="checkbox"/> Para nada razonables <input type="checkbox"/> |
| 7 | ¿Está satisfecho con la variedad de productos que les ofrecen? | Completamente satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Medio satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Completamente insatisfecho <input type="checkbox"/> |

| | | |
|----|---|---|
| 8 | ¿Considera que la lejanía de la ciudad influye en los precios de los productos? | Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> |
| | | De acuerdo <input type="checkbox"/> |
| | | Maso menos <input type="checkbox"/> |
| | | En desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| | | Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 9 | ¿Qué aspecto considera más importante al momento de elegir un nuevo proveedor? | Calidad <input type="checkbox"/> |
| | | Precio <input type="checkbox"/> |
| | | Merchandising <input type="checkbox"/> |
| 10 | ¿Considera importante que la empresa cuente con un control en la entrega de productos de acuerdo a lo establecido por el MINSA? | Muy importante <input type="checkbox"/> |
| | | Importante <input type="checkbox"/> |
| | | Maso menos <input type="checkbox"/> |
| | | No es Importante <input type="checkbox"/> |

Anexo 5 Cálculo del tamaño de la muestra

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

$$n = \frac{41254.9424}{108.3479}$$

| | |
|----|-----|
| n= | 380 |
|----|-----|

| Parámetro | Valor |
|-----------|-------|
| N | 42956 |
| Z | 1.96 |
| p | 50% |
| q | 50% |
| e | 5% |

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6 Resultados de la Entrevista a Profundidad dirigida al Gerente de la empresa KMG Logística

Entrevista a profundidad dirigida al gerente de la empresa KMG Logística.

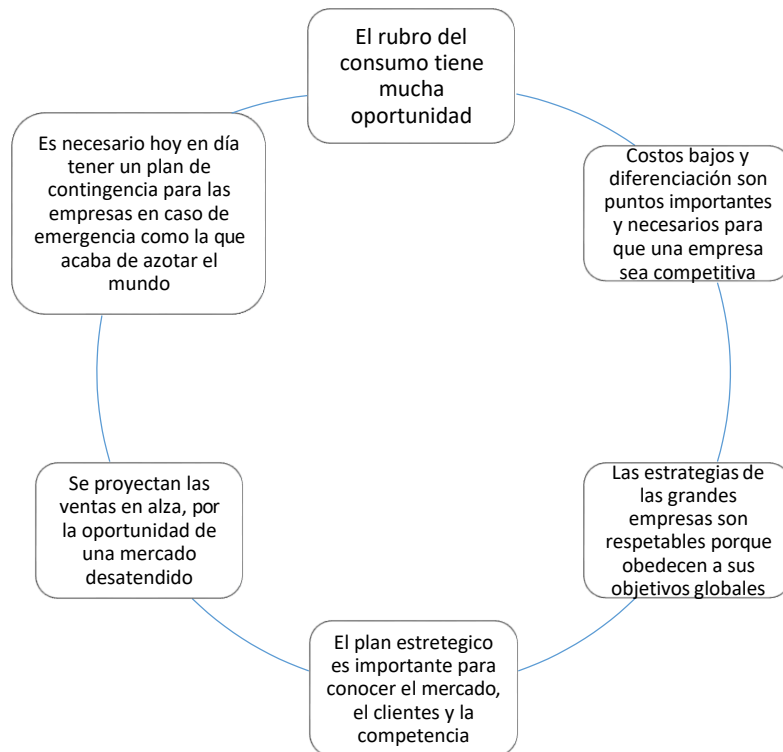


Figura 3 Tendencias de la empresa KMG Logística según entrevista al gerente

Fuente: Elaboración propia

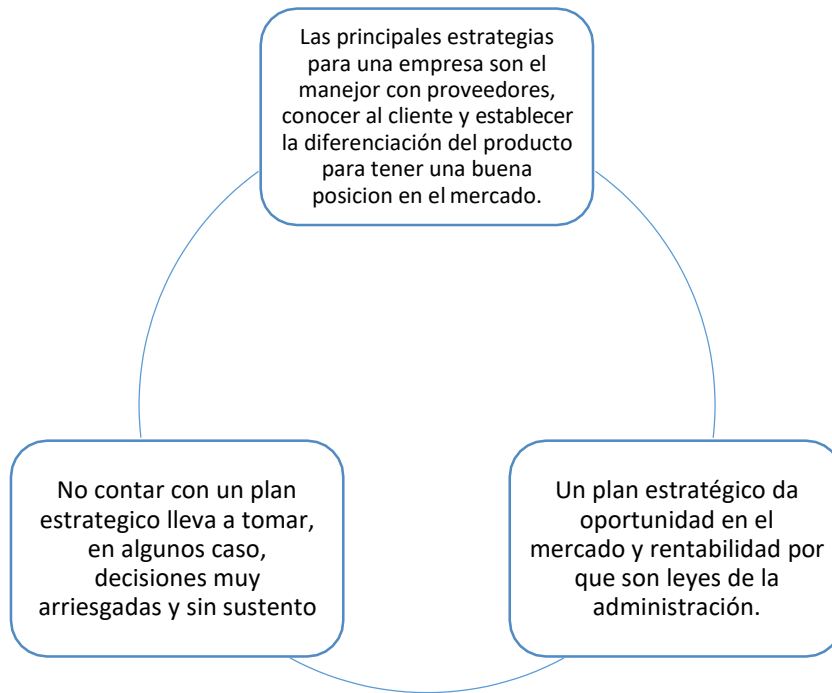


Figura 4 Plan estratégico de la empresa KMG Logística

Fuente: Elaboración propia

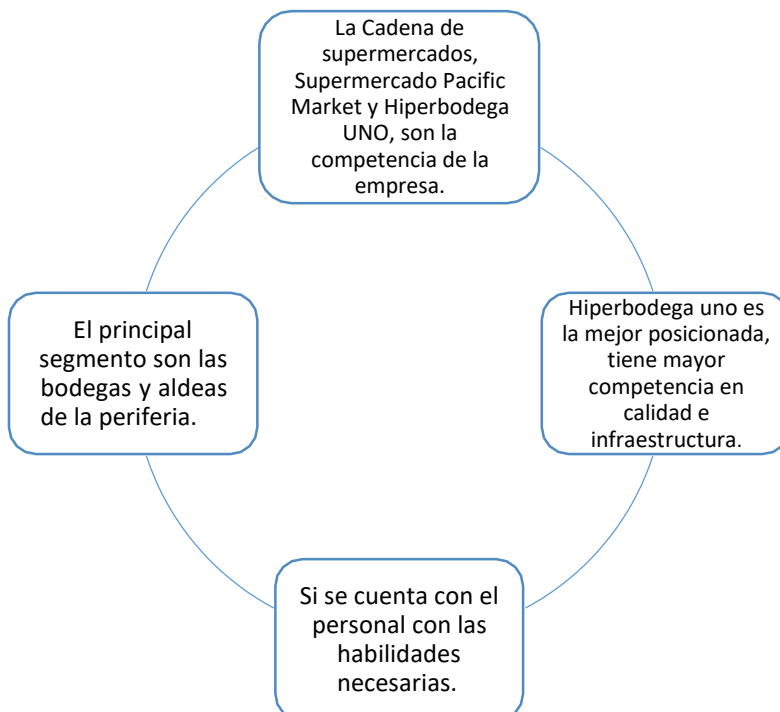


Figura 5 Competencia de la Empresa KMG Logística

Fuente: Elaboración propia

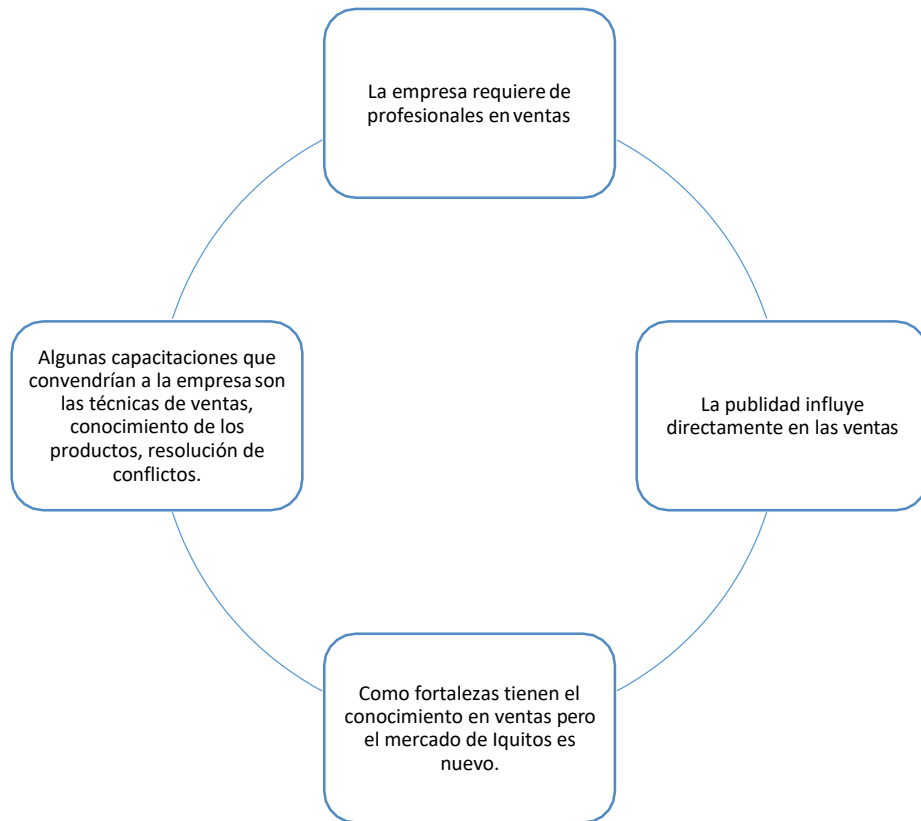


Figura 6 Servicio ideal de la empresa KMG Logística según entrevista al Gerente General

Fuente: Elaboración propia.

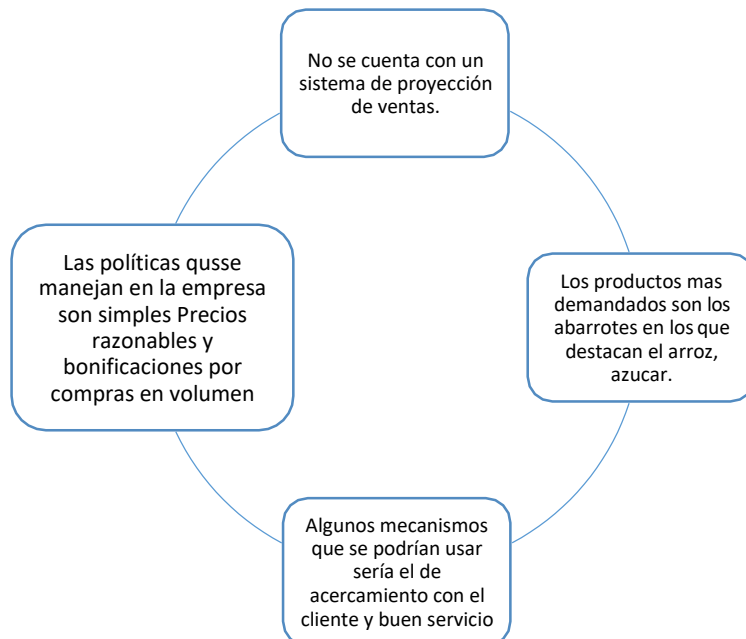


Figura 7 Incremento de ventas de la empresa KMG Logística

Fuente: Elaboración propia

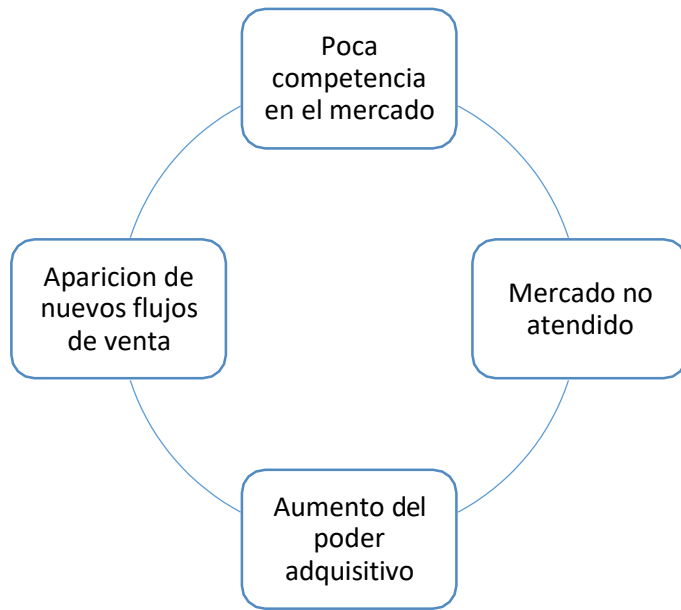


Figura 8 Oportunidades de la empresa KMG Logística según entrevista al Gerente General
Fuente: Elaboración propia



Figura 9 Amenazas de la empresa KMG Logística según entrevista al Gerente General
Fuente: Elaboración propia

Anexo 7 Resultados de las encuestas Realizadas en la Ciudad de Iquitos
 Resultados de la encuesta aplicada a la PEA de la ciudad de Iquitos.

Tabla 17 Edades de la PEA

| Edades | | |
|--------------------|------------|-------------|
| Entre 18 a 24 años | 71 | 19% |
| Entre 25 a 35 años | 109 | 29% |
| Entre 36 a 50 años | 165 | 43% |
| 50 a más | 35 | 9% |
| Total | 380 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18 Frecuencia de Compra

| | Frecuencia de compra | | | | Total | % |
|------------------|----------------------|--------------------|--------------------|-----------|------------|------|
| | Entre 18 a 24 años | Entre 25 a 35 años | Entre 36 a 50 años | 50 a más | | |
| Todos los días | 9 | 18 | 54 | 9 | 90 | 24% |
| Dejando dos días | 21 | 35 | 88 | 35 | 179 | 47% |
| Semanalmente | 5 | 56 | 23 | 27 | 111 | 29% |
| Mensualmente | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% |
| Total | 35 | 109 | 165 | 71 | 380 | 100% |

Fuente: Elaboración propia. Información obtenida de encuesta realizada a la PEA de la ciudad de Iquitos.

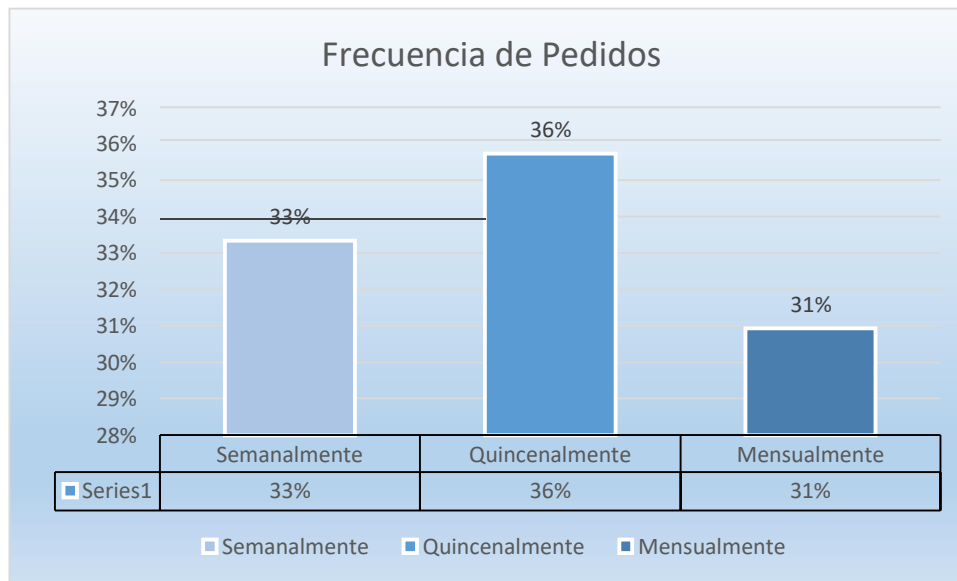


Figura 10 Frecuencia de Pedidos

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19 Producto que más se consume

| | Producto que más se consume | | | | | Total | % |
|------------------|-----------------------------|--------------------|--------------------|---------------|------------|-------------|---|
| | Entre 18 a 24 | Entre 25 a 35 años | Entre 36 a 50 años | 50 años a mas | | | |
| Arroz | 31 | 62 | 87 | 15 | 195 | 51% | |
| Azúcar | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | |
| Bebidas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | |
| Enlatados | 24 | 16 | 41 | 0 | 81 | 21% | |
| Higiene Personal | 13 | 23 | 22 | 10 | 68 | 18% | |
| Lácteos | 3 | 8 | 15 | 10 | 36 | 9% | |
| Total | 71 | 109 | 165 | 35 | 380 | 100% | |

Fuente: Elaboración propia. Información obtenida de encuesta realizada a la PEA.

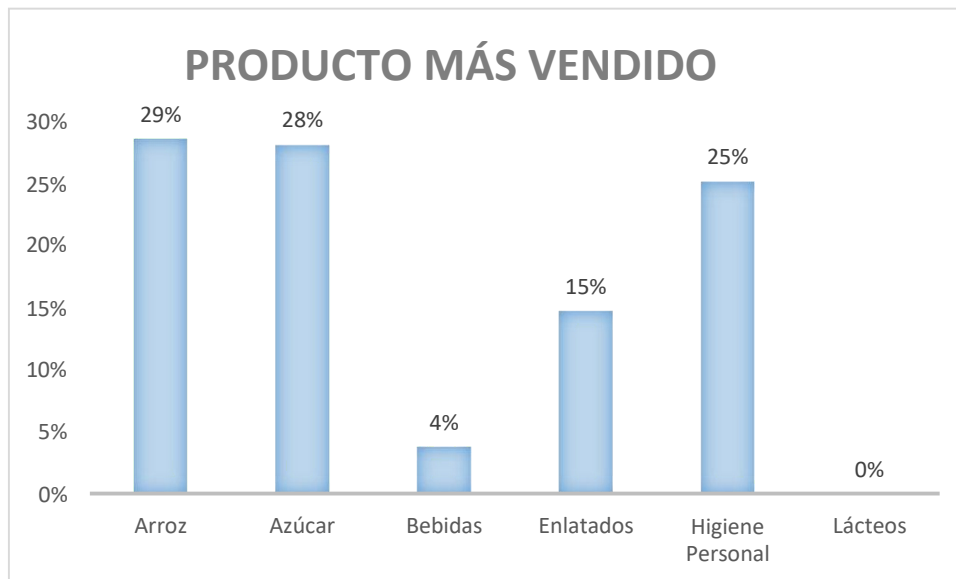


Figura 11 Producto más vendido

Fuente: Elaboración propia. Información obtenida de encuesta realizada a Vendedores comerciantes

Tabla 20 Grado de Satisfacción Respecto a la Calidad

| | Grado de satisfacción respecto a la calidad | | | | | Total | % |
|----------------------------|---|--------------------|--------------------|-----------|------------|-------------|---|
| | Entre 18 a 24 años | Entre 25 a 35 años | Entre 36 a 50 años | 50 a más | | | |
| Completamente Satisfecho | 10 | 8 | 9 | | 27 | 7% | |
| Satisfecho | 13 | 21 | 35 | 9 | 78 | 21% | |
| Medio satisfecho | 21 | 46 | 53 | 17 | 137 | 36% | |
| Insatisfecho | 19 | 27 | 43 | 9 | 98 | 26% | |
| Completamente insatisfecho | 8 | 7 | 25 | | 40 | 11% | |
| Total | 71 | 109 | 165 | 35 | 380 | 100% | |

Fuente: Elaboración propia. Información obtenida de encuesta realizada a la PEA

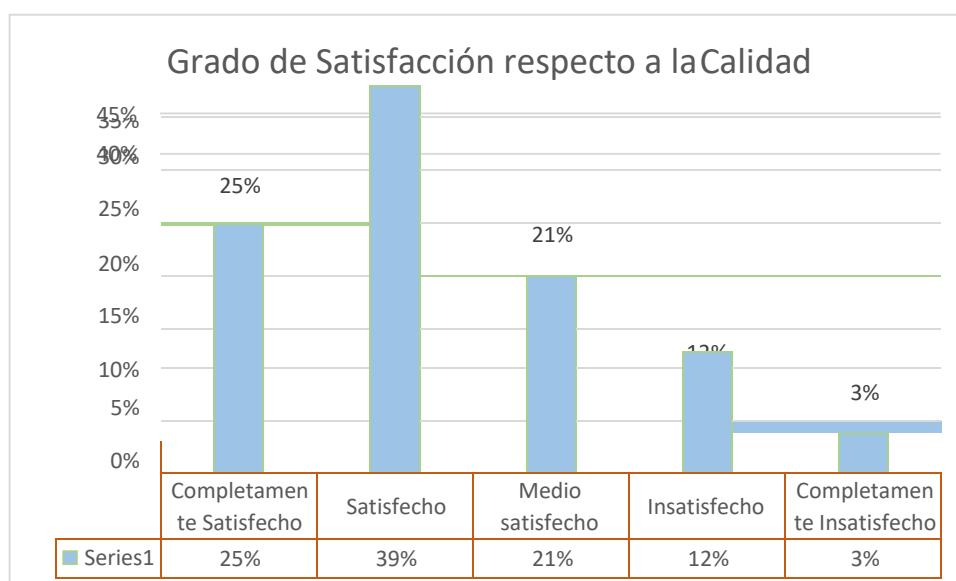


Figura 12 Grado de satisfacción respecto a la calidad

Fuente: Elaboración propia. Información obtenida de encuesta realizada a los vendedores comerciantes.

Tabla 21 Satisfacción respecto a la variedad de producto

| | Satisfacción en la Variedad de Productos | | | | Total | % |
|----------------------------|--|--------------------|--------------------|---------------|------------|------|
| | Entre 18 a 24 años | Entre 25 a 35 años | Entre 36 a 50 años | 50 años a mas | | |
| Completamente Satisfecho | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% |
| Satisfecho | 8 | 46 | 57 | 21 | 132 | 35% |
| Medio Satisfecho | 12 | 40 | 69 | 20 | 141 | 37% |
| Insatisfecho | 15 | 23 | 39 | 30 | 107 | 28% |
| Completamente Insatisfecho | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% |
| Total | 35 | 109 | 165 | 71 | 380 | 100% |

Fuente: Elaboración propia.



Figura 13 Satisfacción respecto a la variedad de productos

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En el caso de la PEA se observa que un 28% de la población no se encuentra satisfecha por la variedad de productos, mientras que entre los dueños de bodegas hay 26% que esta medio satisfecho, junto a un 25% de población que no se encuentra satisfecha, el cual sería nuestro público principal.

Tabla 22 Satisfacción respecto al precio

| | Grado de satisfacción respecto al Precio | | | | | Total | % |
|----------------------------|--|--------------------|--------------------|-----------|------------|-------------|---|
| | Entre 18 a 24 años | Entre 25 a 35 años | Entre 36 a 50 años | 50 a más | | | |
| Completamente Satisfecho | 4 | 4 | 7 | 3 | 18 | 5% | |
| Satisfecho | 9 | 13 | 26 | 5 | 56 | 14% | |
| Medio satisfecho | 30 | 57 | 65 | 21 | 173 | 46% | |
| Insatisfecho | 19 | 24 | 47 | 6 | 96 | 25% | |
| Completamente insatisfecho | 9 | 11 | 17 | 0 | 37 | 10% | |
| Total | 71 | 109 | 165 | 35 | 380 | 100% | |

Fuente: Elaboración propia.

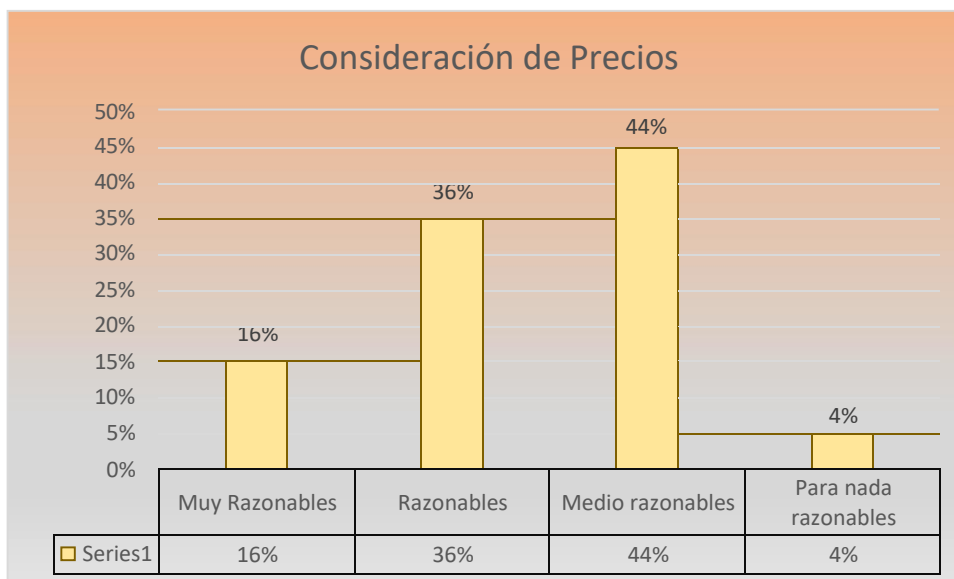


Figura 14 Consideración de precios

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 35% de la PEA no se encuentra satisfecha con los precios actuales, mientras que el 46% se siente medio satisfecha ante estos. Por otro lado, el 52% de los dueños de bodegas considera los precios razonables, mientras que un 44% los considera medio razonables frente a un 4% que los considera para nada razonables. Lo que nos da a entender que aún hay una buena parte de la población que considera que debería pagar menos por los productos.

Tabla 23 Aspecto más importante al momento de elegir un producto

| | Aspecto más Importante al momento de elegir un Producto | | | | Total | % |
|-----------|---|--------------------|--------------------|---------------|------------|------|
| | Entre 18 a 24 años | Entre 25 a 35 años | Entre 36 a 50 años | 50 años a mas | | |
| Precio | 26 | 31 | 69 | 30 | 156 | 41% |
| Calidad | 9 | 49 | 71 | 21 | 150 | 39% |
| Marca | 0 | 16 | 0 | 0 | 16 | 4% |
| Costumbre | 0 | 13 | 25 | 20 | 58 | 15% |
| Otro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% |
| Total | 35 | 109 | 165 | 71 | 380 | 100% |

Fuente: Elaboración propia.

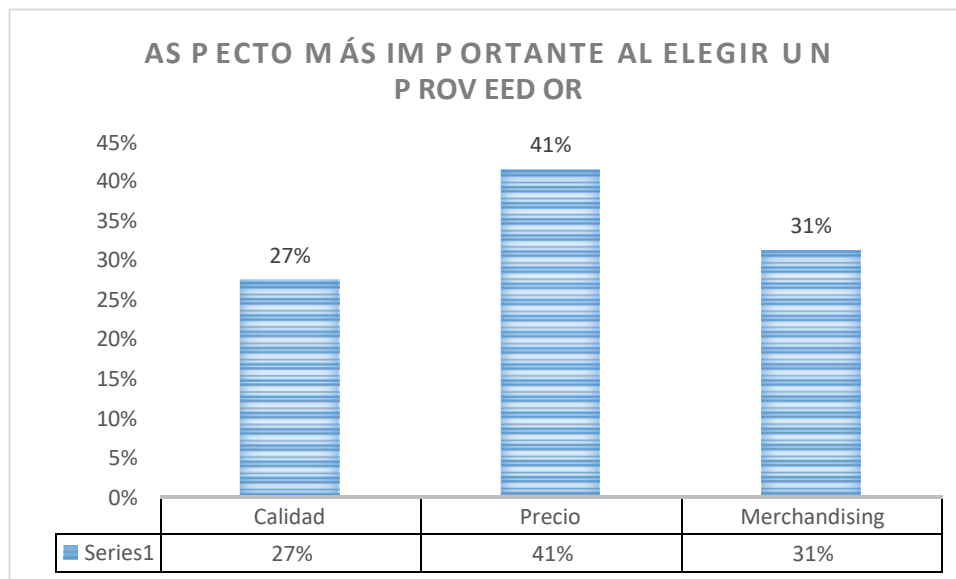


Figura 15 Aspecto más importante al momento de elegir un proveedor

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Tanto para la PEA como para los bodeguistas, el aspecto más importante es el precio con un 41%, seguido por la calidad en el caso de la PEA con un 39% pero en el caso de los bodeguistas consideran que es más importante que la calidad es el merchandising, es decir que, para atraer a nuestro público, debemos ser competitivos en nuestros precios y convencer a nuestros futuros clientes con productos extras de las marcas promocionadas.

Tabla 24 Competencia de la Empresa

| | Competencia para la empresa KMG Logística | | | | Total | % |
|-----------------------------|---|--------------------|--------------------|---------------|------------|------|
| | Entre 18 a 24 años | Entre 25 a 35 años | Entre 36 a 50 años | 50 años a mas | | |
| La Cadena de Supermercados | 8 | 19 | 41 | 19 | 87 | 23% |
| Supermercado Pacific Market | 6 | 26 | 35 | 22 | 89 | 23% |
| Hiperbodega UNO | 18 | 55 | 75 | 23 | 171 | 45% |
| Otros | 3 | 9 | 14 | 7 | 33 | 9% |
| Total | 35 | 109 | 165 | 71 | 380 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la encuesta realizada a la PEA, considera que el principal centro de abasto que entraría en competencia con nosotros es Hiperbodegas UNO (45%), seguida por La Cadena de Supermercados y Supermercados Pacific (23% cada uno).

Tabla 25 Gasto promedio de la PEA

| | Gasto promedio en productos de primera necesidad a la semana | | | | Total | % |
|---------------------|--|--------------------|--------------------|---------------|------------|------|
| | Entre 18 a 24 años | Entre 25 a 35 años | Entre 36 a 50 años | 50 años a mas | | |
| Entre S/.0-S/.50 | 19 | 4 | 0 | 0 | 23 | 6% |
| Entre S/.50-S/.100 | 11 | 19 | 13 | 4 | 47 | 12% |
| Entre S/.100-S/.200 | 5 | 45 | 61 | 29 | 140 | 37% |
| Entre S/.200-S/.300 | 0 | 41 | 91 | 38 | 170 | 45% |
| Total | 35 | 109 | 165 | 71 | 380 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Según la encuesta realizada a la PEA el 45% gasta en promedio entre S/.200 a S/.300 soles semanalmente. Este valor se puede corroborar, porque según (ProyContra, 2019) el promedio de canasta familiar (familias de 4 personas) mensual es de S/. 1376 soles, o, S/.344 soles semanales. Hay que tomar en cuenta que el 60% de la población de Iquitos puede asumir el total de esta canasta básica familiar.

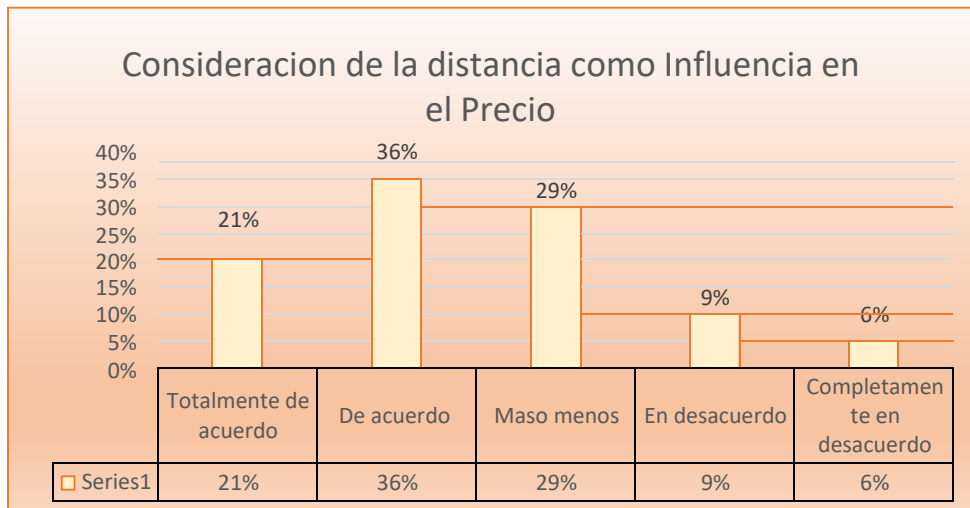


Figura 16 Consideración de la distancia como influencia en el precio

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 57% de bodeguistas encuestados considera que la distancia o geografía en la que se encuentra la ciudad de Iquitos influye en el precio que les ofrecen los proveedores. En el caso de la empresa KMG Logística, la distancia es un factor importante, puesto que la central se encuentra en Trujillo, aparte de que la llegada a la ciudad de Iquitos es accidentada.

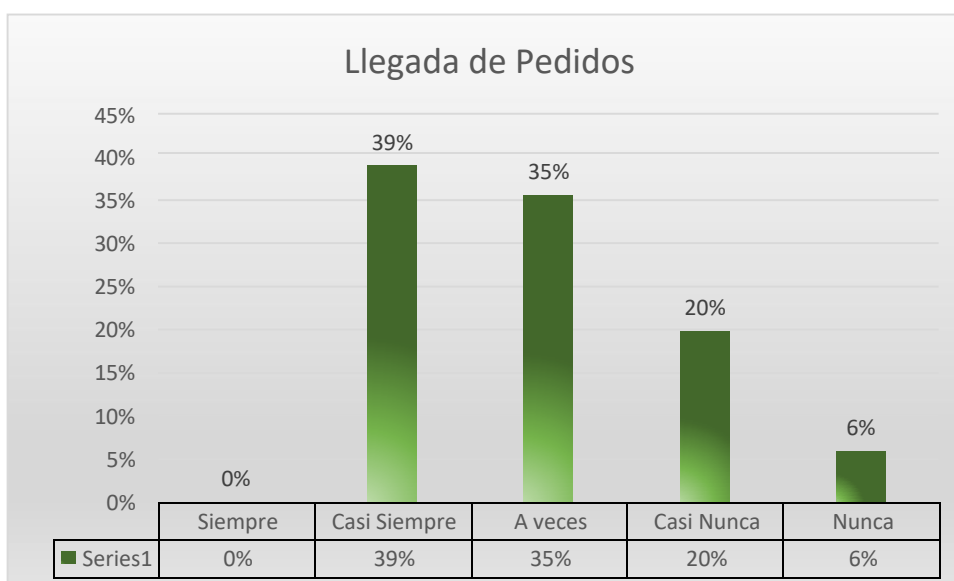


Figura 17 Llegada de pedidos

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Según la encuesta realizada, las actuales empresas proveedoras no son puntuales al 100% puesto que, todas las bodegas encuestadas consideran que se han demorado alguna vez con sus pedidos con 39%. Un 35% considera que aproximadamente se han demorado en la mitad de sus productos, mientras el 26% restante no está contento con la organización de los proveedores.

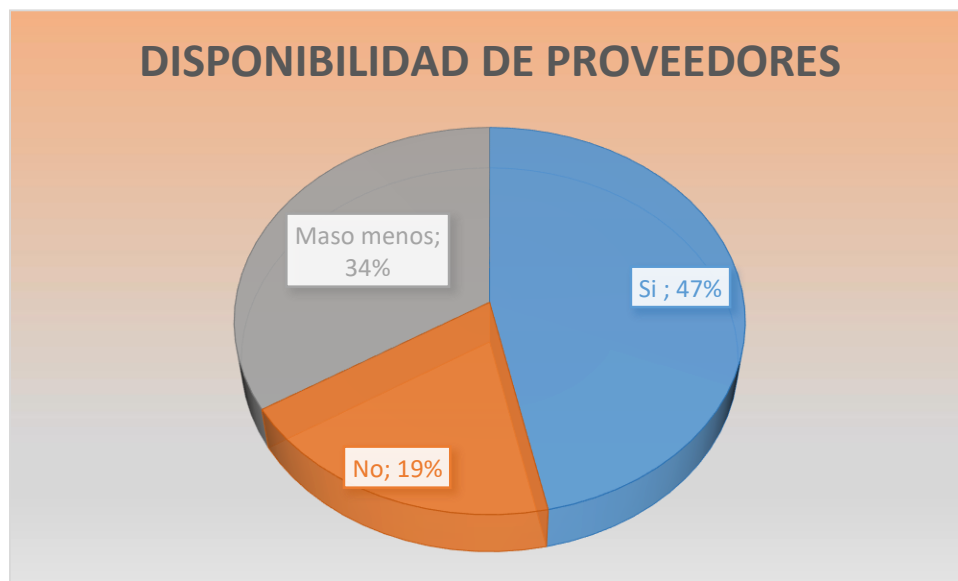


Figura 18 Disponibilidad de proveedores

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 19% de comerciantes encuestados considera que no es fácil encontrar nuevos proveedores, mientras que el 34% nos indica que es no es tan fácil, pero tampoco tan difícil. Este resultado nos da una perspectiva que al menos el 53% de comerciantes ha estado buscando o está en busca de nuevos proveedores.

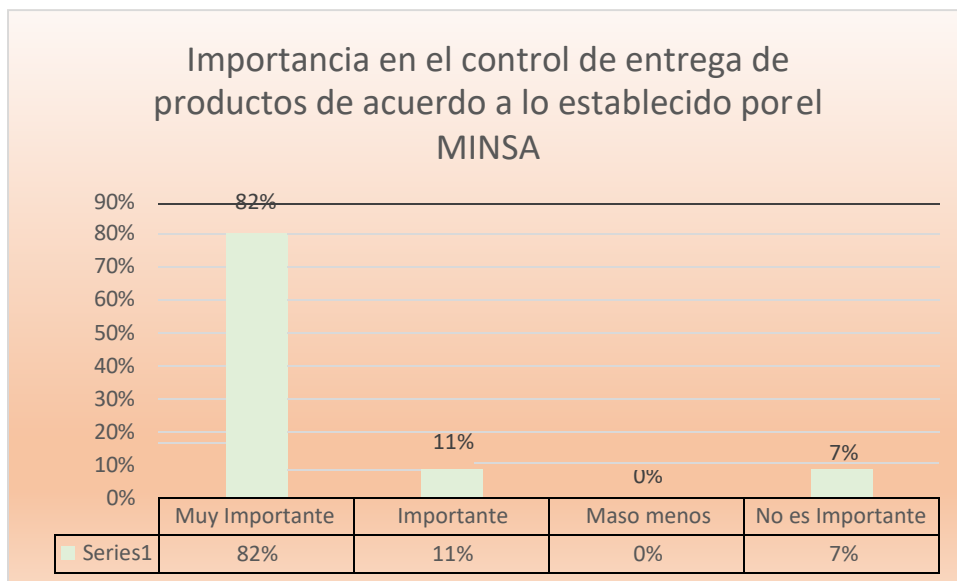


Figura 19 Importancia en el control de entrega de productos

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 84% de los comerciantes considera que los productos deben tener un control de bioseguridad. Esto se debe al impacto que ha tenido la pandemia en las personas, siendo un aspecto importante que las empresas deben tomar hoy en día para una buena competitividad.

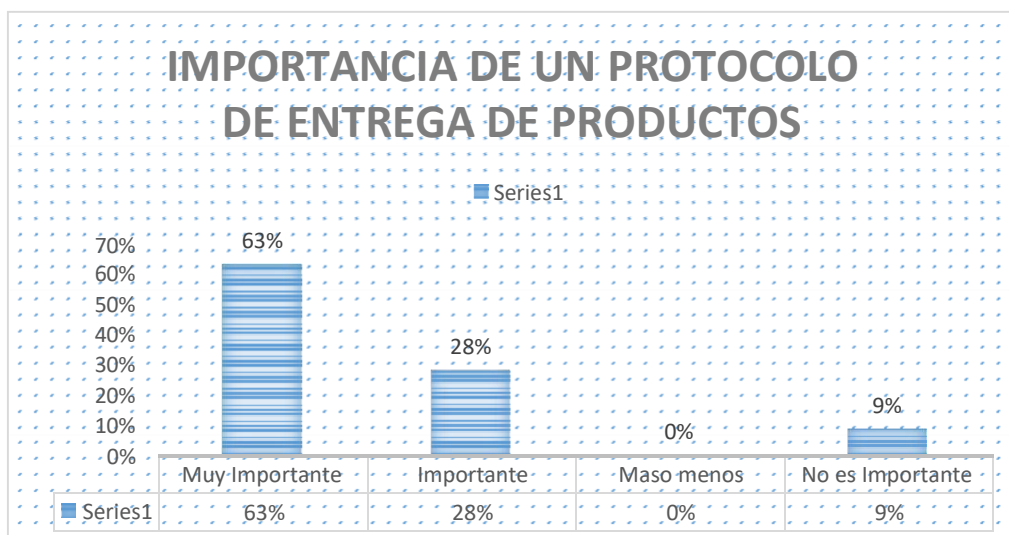


Figura 20 Importancia de un protocolo de entrega de productos

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8 Tablas de Costos

Tabla 26 Costos de transporte

| | | |
|--|-------|------------|
| Costo de transporte terrestre TRUJILLO - YURIMAGUAS | 38 TN | S/5.500,00 |
| Costo de transporte fluvial YURIMAGUAS - IQUITOS | 25TN | S/2.500,00 |

| | | | | | | |
|-------------------|--------|------|------|------|------|------|
| Cargas terrestres | 4 | 19 | 236 | 250 | 265 | 281 |
| Cargas fluviales | 6 | 28 | 358 | 380 | 402 | 427 |
| | ago-20 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |

| | | | | | | |
|----------------------|-------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Transporte terrestre | S/20.377,36 | S/101.886,78 | S/1.295.999,85 | S/1.373.759,84 | S/1.456.185,43 | S/1.543.556,56 |
| Transporte fluvial | S/14.078,90 | S/70.394,50 | S/895.418,08 | S/949.143,16 | S/1.006.091,75 | S/1.066.457,26 |
| TOTAL | S/34.456,26 | S/172.281,28 | S/2.191.417,93 | S/2.322.903,00 | S/2.462.277,18 | S/2.610.013,81 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27 Costos por producto

| | AÑO 2020 | | |
|-----------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| | Consumo Ago - Dic. | Costo por producto | Ingreso por producto |
| Arroz | 363962,6083 | S/ 727.925,22 | S/ 946.302,78 |
| Azúcar | 139696,4917 | S/243.071,90 | S/ 349.241,23 |
| Fideos Secos | 68908,58333 | S/179.162,32 | S/ 206.725,75 |
| Aceite vegetal | 37586,5 | S/177.909,43 | S/ 193.570,48 |
| Leche evaporada | 57632,63333 | S/401.202,78 | S/ 417.836,59 |
| TOTAL | 667786,8167 | S/1.729.271,65 | S/ 2.113.676,83 |

| | AÑO 2021 | | |
|-----------------|---------------|--------------------|----------------------|
| | Consumo anual | Costo por producto | Ingreso por producto |
| Arroz | 4629604,378 | S/9.259.208,76 | S/ 12.036.971,38 |
| Azúcar | 1776939,374 | S/3.091.874,51 | S/ 4.442.348,44 |
| Fideos Secos | 876517,18 | S/2.278.944,67 | S/ 2.629.551,54 |
| Aceite vegetal | 478100,28 | S/2.263.007,99 | S/ 2.462.216,44 |
| Leche evaporada | 733087,096 | S/5.103.299,40 | S/ 5.314.881,45 |
| TOTAL | 8494248,308 | S/21.996.335,32 | S/ 26.885.969,25 |

| AÑO 2022 | | | |
|-----------------|---------------|--------------------|----------------------|
| | Consumo anual | Costo por producto | Ingreso por producto |
| Arroz | 4907380,641 | S/9.814.761,28 | S/ 12.759.189,67 |
| Azúcar | 1883555,736 | S/3.277.386,98 | S/ 4.708.889,34 |
| Fideos Secos | 929108,2108 | S/2.415.681,35 | S/ 2.787.324,63 |
| Aceite vegetal | 506786,2968 | S/2.398.788,47 | S/ 2.609.949,43 |
| Leche evaporada | 777072,3218 | S/5.409.497,36 | S/ 5.633.774,33 |
| TOTAL | 9003903,206 | S/23.316.115,44 | S/ 28.499.127,40 |

| AÑO 2023 | | | |
|-----------------|---------------|--------------------|----------------------|
| | Consumo anual | Costo por producto | Ingreso por producto |
| Arroz | 5201823,479 | S/10.403.646,96 | S/ 13.524.741,05 |
| Azúcar | 1996569,081 | S/3.474.030,20 | S/ 4.991.422,70 |
| Fideos Secos | 984854,7034 | S/2.560.622,23 | S/ 2.954.564,11 |
| Aceite vegetal | 537193,4746 | S/2.542.715,78 | S/ 2.766.546,39 |
| Leche evaporada | 823696,6611 | S/5.734.067,20 | S/ 5.971.800,79 |
| TOTAL | 9544137,399 | S/24.715.082,37 | S/ 30.209.075,04 |

| | AÑO 2024 | | |
|-----------------|---------------|--------------------|----------------------|
| | Consumo anual | Costo por producto | Ingreso por producto |
| Arroz | 5513932,888 | S/11.027.865,78 | S/ 14.336.225,51 |
| Azúcar | 2116363,225 | S/3.682.472,01 | S/ 5.290.908,06 |
| Fideos Secos | 1043945,986 | S/2.714.259,56 | S/ 3.131.837,96 |
| Aceite vegetal | 569425,0831 | S/2.695.278,73 | S/ 2.932.539,18 |
| Leche evaporada | 873118,4607 | S/6.078.111,24 | S/ 6.330.108,84 |
| TOTAL | 10116785,64 | S/26.197.987,31 | S/ 32.021.619,55 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28 Costos operativos

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Contadora | S/5.750,00 | S/13.800,00 | S/13.800,00 | S/13.800,00 | S/13.800,00 |
| Administrador | S/11.750,00 | S/28.200,00 | S/28.200,00 | S/28.200,00 | S/28.200,00 |
| Vigilante | S/4.750,00 | S/11.400,00 | S/11.400,00 | S/11.400,00 | S/11.400,00 |
| Vendedor (3) | S/16.500,00 | S/39.600,00 | S/39.600,00 | S/39.600,00 | S/39.600,00 |
| Costo de Estrategias | S/7.000,00 | S/16.000,00 | S/16.000,00 | S/16.000,00 | S/16.000,00 |
| Costos de transporte | S/172.281,28 | S/2.191.417,93 | S/2.322.903,00 | S/2.462.277,18 | S/2.610.013,81 |
| Total | S/218.031,28 | S/2.300.417,93 | S/2.431.903,00 | S/2.571.277,18 | S/2.719.013,81 |

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Costo de almacen | S/12.500,00 | S/30.000,00 | S/30.000,00 | S/30.000,00 | S/30.000,00 |
| Luz | S/750,00 | S/1.800,00 | S/1.800,00 | S/1.800,00 | S/1.800,00 |
| Agua | S/600,00 | S/1.440,00 | S/1.440,00 | S/1.440,00 | S/1.440,00 |
| Telefonía e internet | S/675,00 | S/1.620,00 | S/1.620,00 | S/1.620,00 | S/1.620,00 |
| Red Celular (3) | S/900,00 | S/2.160,00 | S/2.160,00 | S/2.160,00 | S/2.160,00 |
| Total | S/15.425,00 | S/37.020,00 | S/37.020,00 | S/37.020,00 | S/37.020,00 |
| TOTAL | S/233.456,28 | S/2.337.437,93 | S/2.468.923,00 | S/2.608.297,18 | S/2.756.033,81 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29 Presupuesto de Implementación de Plan de Vigilancia, Prevención y Control del Covid-19

| PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE VIGILANCIA, PREVENCIÓN Y CONTROL DEL COVID EN EL TRABAJO - KMG Logística | | | |
|---|-----------------|-------------|--------------------|
| TOTAL GASTOS | | S/.1.994,00 | FECHA: 30/06/2020 |
| Lineamientos RM 239-2020-MINSA | PRECIO UNITARIO | CANTIDAD | CANTIDAD |
| 1. Limpieza y Desinfección del centro de trabajo | | | |
| Guantes de Limpieza manga larga x 2 unds | S/.7,00 | 2 | S/.14,00 |
| Lentes de Protección | S/.10,00 | 2 | S/.20,00 |
| Mandil de Limpieza | S/.8,00 | 2 | S/.16,00 |
| Detergente Industrial x 15 kg | S/.60,00 | 2 | S/.120,00 |
| Lejía x galon | S/.12,00 | 1 | S/.12,00 |
| Alcohol en gel x litro | S/.14,00 | 2 | S/.28,00 |
| Alcohol x litro | S/.12,00 | 5 | S/.60,00 |
| Jabon liquido x galon | S/.18,00 | 2 | S/.36,00 |
| Roceadores con pulverizador de litro | S/.4,00 | 5 | S/.20,00 |
| Enterizo impermeable | S/.50,00 | 2 | S/.100,00 |
| Trapo industrial x 5 und | S/.8,00 | 2 | S/.16,00 |
| Paños de microfibra x 4 unds | S/.12,00 | 2 | S/.24,00 |
| Escoba | S/.8,00 | 2 | S/.16,00 |
| Recogedor | S/.5,00 | 2 | S/.10,00 |
| Trapeador | S/.5,00 | 2 | S/.10,00 |
| Balde x 10 litros | S/.10,00 | 4 | S/.40,00 |
| Basurero para residuos peligrosos 40cm x 40 cm Rojo | S/.50,00 | 2 | S/.100,00 |
| Bolsas negras de 50 x 70 cm x 50 und | S/.25,00 | 4 | S/.100,00 |
| Bolsas rojas de 50 x 70 cm x 50 und | S/.25,00 | 3 | S/.75,00 |
| 2. Evaluación de la condición de salud del trabajador previo al regreso o reincorporación al centro de trabajo | | | |
| Termómetro Infrarrojo | \$ 500,00 | 1 | S/ 500,00 |
| Guantes de nitrilo x 100 unds | S/ 70,00 | 1 | S/ 70,00 |
| 3. Lavado y desinfección de manos | | | |
| Papel toalla económico de 200m x 4 rollos | S/ 48,00 | 5 | S/ 240,00 |
| Dispensador de papel toalla | S/ 40,00 | 1 | S/ 40,00 |
| 4. Sensibilización de la prevención del contagio | | | |
| Señaleticas | \$ 15,00 | 5 | S/. 75,00 |
| 5. Medidas preventivas de aplicación colectiva | | | |
| Pintura Spray blanco | S/. 22,00 | 1 | S/ 22,00 |
| Tapete para zapatos | S/. 50,00 | 2 | S/. 100,00 |
| 6. Medidas de Protección Personal | | | |
| Mascarillas notex x 50 unds | S/ 65,00 | 2 | S/ 130,00 |
| TOTAL | | | S/ 1.994,00 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9 Validación de Instrumentos

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo ELMER TELLO DE LA CRUZ con DNI N° 18846556 de profesión Ingeniero Industrial con Código CIP 45510 desempeñándome actualmente como Coordinador de Carrera

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, la Entrevista estructurada al Gerente para usar sus efectos en el informe de investigación de la empresa KMG Logística.

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

| | Deficiente | Aceptable | Bueno | Muy Buenos | Excelente |
|------------------------|------------|-----------|-------|------------|-----------|
| Congruencia de ítems | | | | X | |
| Amplitud de contenidos | | | | X | |
| Redacción de los ítems | | | | X | |
| Pertinencia | | | | X | |
| Metodología | | | | X | |
| Coherencia | | | | X | |
| Organización | | | | X | |
| Objetividad | | | | X | |
| Claridad | | | | x | |

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 03 días del mes de Julio del 2020.



Ing. ELMER TELLO DE LA CRUZ

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Glenyn Pacheco Ibáñez de Vásquez con DNI Nº 17915052 de profesión Ingeniero Industrial con Código CIP 022458 desempeñándome actualmente como Docente Tiempo Completo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, la Encuesta dirigida la PEA (Población económica activa) de la ciudad de Iquitos para usar sus efectos en el informe de investigación de la empresa KMG Logística.

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

| | Deficiente | Aceptable | Bueno | Muy Buenos | Excelente |
|------------------------|------------|-----------|-------|------------|-----------|
| Congruencia de ítems | | | | X | |
| Amplitud de contenidos | | | | X | |
| Redacción de los ítems | | | X | | |
| Pertinencia | | | | X | |
| Metodología | | | | X | |
| Coherencia | | | | X | |
| Organización | | | | X | |
| Objetividad | | | | X | |
| Claridad | | | | X | |

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 01 días del mes de Julio del 2020.

Glenyn Pacheco Ibáñez de Vásquez

CONSYANCIA DE VALIDACION

Yo Karen Norella Jave Azafiero con DNI N°71254d60 de profesion Ingeniero Industrial con Cddigo CIP 237931 desempeñandome actualmente como Coordinadora de Redes internal de Gas Natural.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de valTdad de instrumentos, la Encuesta dirigTda los duefios de bodegas de la ciudad de Tquitos para usar sus elector en el informe de investigacdn de la empresa KMG Logistica.

Luego de hacer las observaciones peninentes, puedo formular las siguiertes apreciaciones:

| | Deficiente | Aceptable | Bueno | Muy Buenos | Excelente |
|------------------------|------------|-----------|-------|------------|-----------|
| Congruencia de ítems | | | | X | |
| Amplitud de contenidos | | | X | | |
| Redacción de los ítems | | | X | | |
| Pertinencia | | | | X | |
| Metodología | | | | X | |
| Coherencia | | | | X | |
| Organización | | | | X | |
| Objetividad | | | | X | |
| Claridad | | | | X | |

En sefial de conformidad firmo la presene en la ciudad de Trujillo a los 01 dfas del mes de Julio del 2020.

Anexo 10 Evaluación de la validez por Juicio de Expertos

Se procesó la información proporcionada por 3 expertos, calculando el coeficiente de proporción.

Tabla 30 Evaluación de Instrumentos

| ÍTEMS | EVALUADORES | | | $\sum r_i$ | Pri | Ppri | Pe |
|------------------------|-------------|----|----|------------|------|-------|------|
| | 1 | 2 | 3 | | | | |
| Congruencia de ítems | 4 | 4 | 4 | 12 | 4 | 1,33 | 0,04 |
| Amplitud de contenido | 4 | 4 | 3 | 11 | 3,67 | 1,22 | 0,03 |
| Redacción de los ítems | 4 | 3 | 3 | 10 | 3,3 | 1,11 | 0,03 |
| Pertinencia | 4 | 4 | 4 | 12 | 4 | 1,33 | 0,04 |
| Metodología | 4 | 4 | 4 | 12 | 4 | 1,33 | 0,04 |
| Coherencia | 4 | 4 | 4 | 12 | 4 | 1,33 | 0,04 |
| Organización | 4 | 4 | 4 | 12 | 4 | 1,33 | 0,04 |
| Objetividad | 4 | 4 | 4 | 12 | 4 | 1,33 | 0,04 |
| Claridad | 4 | 4 | 4 | 12 | 4 | 1,33 | 0,04 |
| \sum | 36 | 35 | 34 | 105 | 35 | 11,67 | 0,33 |

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

$$CPR = \frac{P \cdot P_{pri}}{N}$$

$$CPR = \frac{11,67}{9}$$

$$CPR = 1,296$$

Seguido:

$$CPR_c = CPR - Pe$$

$$CPR_c = 1,296 - 0,33$$

$$CPR_c = 0,966$$

| INTERPRETACIÓN | | |
|----------------|-------------------|----------|
| mayor que | menor o igual que | Validez |
| 0 | 0,4 | Baja |
| 0,4 | 0,6 | Moderada |
| 0,6 | 0,8 | Alta |
| 0,8 | 1 | Muy Alta |

Con un resultado de 96.6%, nos indica que para los expertos existe una validez muy alta.

Anexo 11 Carta de Consentimiento

Trujillo, 10 de junio del 2020

CARTA DE CONSENTIMIENTO

Señor

Ingeniero Elmer Tello de la Cruz

Director de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

Universidad César Vallejo

Trujillo – Perú

Ante todo, me dirijo a Usted para saludarlo e informarle que el Sr. Rodrigo Fabricio Gutiérrez Menéndez, con DNI N° 71267432, de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo, fue autorizado para hacer uso de información perteneciente a la empresa KMG Logística S.A.C. con R.U.C. 20602636888 en el año 2020 con fines académicos.

Sin otro en particular y felicitando su compromiso con los estudiantes a pesar de la situación actual, se despide atentamente,

KMG LOGÍSTICA S.A.C.
Ana Cecilia Peláez Cavero
GERENTE GENERAL

Ana Cecilia Peláez Cavero
Gerente General de KMG Logística S.A.C.

DNI: 18098219