

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



CASO DE ESTUDIO: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INTEGRAL DE TRADITIONAL TRADE AUDIT SAC

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Mauricio Inga Yáñez

Código 20132859

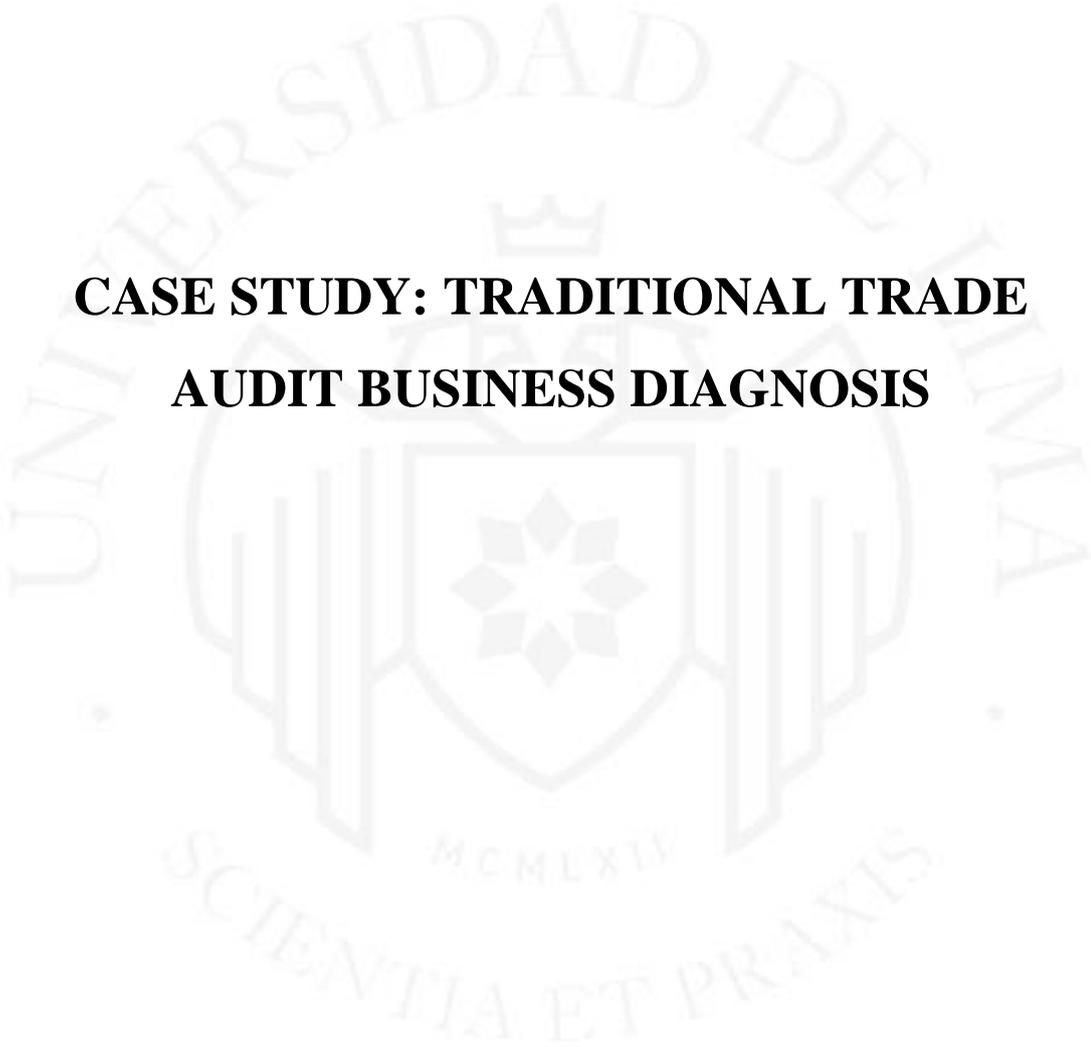
Asesor

Wendy Karina García Violeta

Lima – Perú

Octubre de 2023





**CASE STUDY: TRADITIONAL TRADE
AUDIT BUSINESS DIAGNOSIS**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	2
1.1 Modelo de negocios	2
1.1.1 El lienzo de Alexander Osterwalder	2
1.1.2 Rompiendo las imposiciones del mercado.....	5
1.2 Funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar).....	6
1.3 Gerentes y roles en la organización	7
CAPÍTULO II: PLANEAMIENTO Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	10
2.1 Modelo de planeamiento	10
2.1.1 Misión	10
2.1.2 Visión.....	10
2.1.3 Valores	10
2.1.4 Objetivos	11
2.1.5 Cultura organizacional	12
2.2 Principales áreas funcionales	13
2.3 Ventaja competitiva, bloque de formación de Michael Porter.....	14
2.4 Análisis externo.....	14
2.4.1 Análisis de macroentorno.....	15
2.4.2 Análisis de microentorno	17
2.4.3 Matriz de evaluación de factor externo (EFE)	19
2.4.4 Matriz de perfil competitivo (MPC)	21
2.5 Análisis interno	21
2.5.1 Análisis funcional de una empresa.....	22
2.5.2 Elaboración y análisis de la cadena de valor.....	26
2.5.3 Matriz de la evaluación del factor interno	29
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA	31
3.1 Las estrategias a nivel corporativo, de negocios y funcional.....	31

3.1.1	Estrategias genéricas de negocio.....	31
3.1.2	Estrategias intensivas	31
3.1.3	Estrategias corporativas	33
3.1.4	Estrategias a nivel de inversión.....	33
CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA		35
4.1	La formulación de estrategias	35
4.1.1	Matriz de estrategia principal (MEP).....	35
4.1.2	Matriz FODA	37
4.1.3	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA)	37
4.2	La etapa de decisión.....	39
4.2.1	Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	39
CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL.....		43
5.1	Elementos claves para implementar la estrategia	43
5.1.1	Estructura organizacional.....	43
5.1.2	Las personas: motivación y capacitación.....	45
5.1.3	Cultura organizacional	45
5.1.4	Sistemas de dirección.....	46
5.2	El control de gestión	46
5.2.1	Mapa estratégico de control	46
5.2.2	Actividades y objetivos claves.....	47
5.2.3	Cuadro de mando integral	48
CONCLUSIONES		49
RECOMENDACIONES		50
REFERENCIAS.....		51
BIBLIOGRAFÍA		52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Lienzo de Alexander Osterwalder	4
Tabla 1.2 Cuadro de indicadores	7
Tabla 1.3 Nombres y cargos de la estructura organizacional	8
Tabla 1.4 Roles de la organización	9
Tabla 2.1 Matriz de evaluación de factores externos.....	20
Tabla 2.2 Matriz de Perfil Competitivo	21
Tabla 2.3 Matriz de evaluación de factores internos	30
Tabla 4.1 Matriz FODA de TT Audit	37
Tabla 4.2 Posición estratégica Interna	38
Tabla 4.3 Posición estratégica Externa	38
Tabla 4.4 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa.....	41
Tabla 5.1 Cuadro de mando integral.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1	Cinco Fuerzas de Porter	18
Figura 2.2	Análisis de grupos estratégicos	19
Figura 2.3	Cadena de valor de TT Audit	29
Figura 4.1	Matriz de la estrategia principal	36
Figura 4.2	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción.....	39
Figura 5.1	Estructura organizacional actual de TT Audit.....	44
Figura 5.2	Propuesta de nueva estructura organizacional.....	45
Figura 5.3	Mapa estratégico de control	47



RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo analizar el plan estratégico de la empresa Traditional Trade Audit SAC, empresa que se dedica a la auditoria y ejecución en punto de venta de trade marketing. El desarrollo del trabajo se divide en cinco capítulos que permiten evaluar la situación actual de la empresa para luego proponer estrategias acordes a los objetivos de la empresa.

El primer capítulo, la introducción, establece el contexto y la importancia de un plan estratégico en el entorno empresarial actual. Se enfatiza la necesidad de que la empresa adapte su estrategia a un mercado en constante cambio y competencia consolidada.

El segundo capítulo, el planeamiento estratégico, se adentra en el análisis interno y externo de Traditional Trade Audit. Se evalúan sus recursos, capacidades y competencias, así como las tendencias del mercado, regulaciones y oportunidades. Este análisis proporciona una base sólida para la formulación de estrategias.

El tercer y cuarto capítulo se centra en el análisis y formulación de estrategias. Aquí, se proponen estrategias específicas basadas en el análisis previo. Estas estrategias pueden incluir la penetración de mercado, expansión geográfica, la diversificación de servicios o la mejora de la eficiencia operativa.

El último capítulo, la implementación y control, aborda cómo Traditional Trade Audit llevará a cabo las estrategias propuestas y cómo se medirán los resultados. Se establecen indicadores clave de rendimiento bajo el diseño de un mapa estratégico de control para garantizar que la estrategia se implemente de manera efectiva.

Línea de investigación: 5200 -31.a2

Palabras clave: Plan estratégico, trade marketing, servicios, estrategias

ABSTRACT

The objective of this professional sufficiency work is to analyze the strategic plan of Traditional Trade Audit, a company specializing in trade marketing point-of-sale auditing and execution. The development is divided into five chapters that allow for an evaluation of the current situation of the company and the proposal of strategies aligned with its objectives.

The first chapter, the introduction, establishes the context and importance of a strategic plan in today's business environment. It emphasizes the need for Traditional Trade Audit to adapt its strategy to a constantly changing and competitive market.

The second chapter, strategic planning, delves into the internal and external analysis of Traditional Trade Audit. It assesses its resources, capabilities, and competencies, as well as market trends, regulations, and emerging opportunities. This analysis provides a solid foundation for strategy formulation.

The third and fourth chapter focuses on strategy formulation. Specific strategies for Traditional Trade Audit are proposed based on the previous analysis. These strategies may include geographic expansion, service diversification, or operational efficiency improvement.

The last chapter, implementation and control, addresses how Traditional Trade Audit will carry out the proposed strategies and how results will be measured. Key performance indicators are established under the design of a strategic control map to ensure effective implementation.

Line of research: 5200 -31. a2

Keywords: strategic plan, trade marketing, services, strategies.

INTRODUCCIÓN

En la era actual de la globalización y la alta competencia, las empresas se enfrentan a un panorama empresarial que está en constante cambio y que evoluciona constantemente. En este entorno, la capacidad de una organización para comprender, competir y satisfacer las demandas del mercado es fundamental para su éxito. En Perú, un país con una economía en crecimiento y una diversidad de consumidores en busca de nuevas tendencias, el trade marketing ha emergido como una necesidad para las empresas que buscan maximizar su alcance y eficacia en la cadena de suministro. De esta manera nace Traditional Trade Audit (de ahora en adelante TT Audit) una empresa que brinda servicios de trade marketing en canal tradicional como moderno a nivel nacional. Entre los principales servicios se encuentran Auditorías fundamentales de trade marketing como presencia de producto y/o surtido ideal, visibilidad de marca, auditoría de servicios en modalidad de mystery shopper, MVP'S, promotoría, mercaderismo, BTL, entre otros.

Las estrategias de trade marketing permiten a las organizaciones optimizar la relación entre fabricantes, distribuidores y minoristas, con el objetivo de crear un valor agregado significativo y una ventaja competitiva. En este contexto, la necesidad de un plan estratégico sólido y enfocado para las empresas que brindan servicios de trade marketing en Perú es fundamental. Este plan no solo debe abordar los desafíos y oportunidades únicos que presenta el mercado peruano, sino que también debe proporcionar un plan de crecimiento sostenible en el tiempo y la excelencia en la prestación de servicios.

El presente trabajo tiene como objetivo presentar un plan estratégico integral de la empresa TT Audit, definiendo la visión, misión y objetivos de la empresa, así como también realizar un análisis interno y del entorno externo a la misma, apoyado por la elaboración de matrices de factores internos y externos respectivamente, brindando así las bases para formulación de estrategias y la implementación de estas, para culminar con la revisión, evaluación y control de las estrategias propuestas según el Balanced Scorecard.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Modelo de negocios

En el mundo existen diferentes tipos de empresas, cada una tan diferente de la otra sea por el sector en el que se rige, el mercado objetivo al que apunta, la propuesta de valor que ofrecen, entre otras variables que hacen única a cada una. Sin embargo, la mayoría de las empresas se crean para generar ingresos y ganancias en base a una necesidad que se cubre en el mercado, y lo hacen a través de una estructura estratégica y operativa que describe, según Osterwalder & Pigneur (2010) “como una empresa crea, proporciona y capta valor en el mercado” (p. 14). A esto se le conoce como modelos de negocios.

Como menciona Hamel (2000), en su obra "Liderando la Revolución", expone varios ejemplos de modelos de negocio que han transformado industrias enteras. Desde modelos de negocios tradicionales a modelos disruptivos. De esta manera podemos determinar que el modelo de negocios que ha construido TT Audit es un modelo no tradicional debido a que está constantemente buscando nuevos métodos de trabajo, utilizando nueva tecnología de recopilación de información, creación de aplicaciones personalizadas para cada tipo proyecto y cliente.

A lo largo de los años TT Audit se ha ido adaptando a las necesidades de cada cliente haciendo así a una empresa versátil e innovadora que ha permitido dar un paso hacia adelante en busca de alcanzar la visión de la empresa, así como menciona Chesbrough (2007) “la innovación en el modelo de negocio es esencial para la sostenibilidad a largo plazo de una empresa y que las empresas deben ser flexibles y estar dispuestas a cambiar su modelo de negocio cuando sea necesario.”

1.1.1 El lienzo de Alexander Osterwalder

Un modelo de negocios se compone de varios elementos interrelacionados con la finalidad de generar valor y beneficios económicos. De esta manera Alexander Osterwalder e Yves Pigneur desarrollaron una herramienta gráfica por excelencia que se le conoce como Business Model Canvas, en el que explica nueve elementos o

componentes claves que ayudan a las empresas a visualizar y diseñar sus modelos de negocios de una manera acertada y sistemática para la creación, entrega y captura de valor.

A continuación, proponemos el lienzo de Alexander Osterwalder enfocado en la empresa Traditional Trade Audit.



Tabla 1.1

Lienzo de Alexander Osterwalder

<p>ASOCIACIONES CLAVES</p> <p>Con empresa de sistemas. Proveedores de materiales POP. Empresas de investigación de mercados que cuentan con base de datos de diferentes sectores. Empresas de intermediación laboral para reclutamiento masivo de personal de campo previo a un proyecto. Alianzas estratégicas en base a la política interna de gestión de medio ambiente con empresas especializadas en gestión de residuos.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <p>Prestación de servicios de trade marketing a nivel nacional. Gestión de plataformas web. Desarrollo de aplicaciones móviles.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Brindar un servicio personalizado en base a necesidades específicas que los clientes quieren cubrir plasmado en entregables que agreguen valor, confiabilidad y de manera oportuna para que puedan tomar decisiones acertadas. Información en tiempo real de los indicadores relevados en campo para dar capacidad de respuesta inmediata al cliente.</p>	<p>RELACIÓN CON EL CLIENTE</p> <p>Asistencia personal exclusiva. Cada proyecto está liderado por una persona específica, por lo que los clientes (tanto actuales como nuevos) al contactar a la empresa, tienen el soporte exclusivo de la persona encargada y su equipo de trabajo Fidelización: Se busca crear vínculos a largo plazo con los clientes.</p>	<p>SEGMENTOS DEL MERCADO</p> <p>Empresas de consumo masivo, banca y seguros, farmaceuticas y otros sectores que requieran servicios de trade marketing.</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Costos de personal: Salarios y beneficios para personal, capacitación, comisiones. Costos de logística: Alquiler de almacén, costos de transporte y distribución. Costos de marketing: Costos de investigación de mercado y análisis de datos. Costos de tecnología: Software recopilación de datos y herramientas de análisis. Costos administrativos: Alquiler de oficina y suministros, internet y telefonía, gastos contables.</p>		<p>FUENTES DE INGRESO</p> <p>Por servicio de trade marketing: Fee porcentual del valor del servicio mensual. Por servicio de almacenaje de materiales POP o productos: precio por m2. Por servicios de transporte: fee porcentual del valor del servicio</p>		

1.1.2 Rompiendo las imposiciones del mercado

En el mercado existen diversas empresas que brindan servicios de trade marketing como TT Audit, empresas que tienen más años en el mercado, contratos de exclusividad con marcas reconocidas a nivel mundial, con estructuras organizacionales más amplias, en donde la competencia es cada vez más rigurosa y por ende ha exigido a TT Audit a siempre innovar y estar en constante crecimiento, adaptándose a los cambios drásticos motivados por la tecnología, y de esta manera rompiendo toda imposición en el mercado, para así no quedarnos en el tiempo y ofrecer lo mejor en servicios de trade apoyado con la mejor tecnología a las mejores empresas del país.

Durante la pandemia del 2020, las empresas tuvieron que, drástica y necesariamente, adaptarse a los nuevos cambios y regulaciones que se daba en el mercado. Para nuestra empresa, que brinda servicios principalmente en el canal tradicional, no fue la excepción, debido a que no se estaba dando las facilidades de trabajo por las regulaciones del estado, por lo cual la necesidad de mirar a otros nuevos canales era necesario para seguir manteniendo a flote a la compañía. Y es ahí donde el conjunto de innovación y adaptabilidad guiado por los gerentes de la empresa, encuentran oportunidad en un canal que el crecimiento se estaba dando de forma progresiva hasta ese momento, el canal digital. Este canal comenzó a crecer de forma exponencial y las marcas debían tener visibilidad de lo que pasaba en este.

Actualmente TT Audit tiene grandes oportunidades de crecimiento para dar un servicio integral en todos los canales que una marca puede estar presente, como por ejemplo en el canal moderno, canal que no es su principal fortaleza y tampoco aprovechan las oportunidades que ese canal nos puede ofrecer. Existe una oportunidad de crecimiento en ese canal que es importante para las empresas de consumo masivo, por lo que TT Audit no debe ser ajeno a las acciones que puede realizar en este con la finalidad de que la empresa pueda ofrecer un servicio integral que atienda a todos los canales de distribución logrando de esta manera convertirse en una empresa mucho más completa en lo que respecta a servicios ofrecidos.

1.2 Funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar)

TT Audit aplica todas las funciones administrativas permitiendo lograr los objetivos propuestos y ser una empresa consolidada en el mercado nacional. Como menciona Chiavenato (2006) la “administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el empleo de recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia” (p. 10). Es por eso por lo que estas funciones son fundamentales en la gestión de una organización y han sido ampliamente discutidas y definidas en la literatura de la administración.

La planeación en TT Audit está encabezada por la gerencia general, a través de comités con los encargados de cada área, en donde se especifica cada detalle de lo esperado en cada proyecto, así como las estrategias que se van a usar, presupuestos, personal, se analiza nuevas oportunidades dentro del comportamiento del mercado y la realidad económica.

La organización de cada una de las estrategias que se han acordado en la planeación está a cargo de los gerentes de cuenta, que velan por los resultados de todo su equipo de trabajo. Apoyados por el Gerente de Operaciones y el área de recursos humanos que son los responsables de seleccionar a las personas para cada proyecto.

La dirección de las actividades de la empresa tiene como finalidad alcanzar los objetivos propuestos. Es por lo que cada encargado de área es el responsable de la toma de decisiones de todo su equipo de trabajo, por lo que la comunicación abierta y asertiva es fundamental para reducir los errores y guiar por el camino correcto hacia los tan ansiados resultados.

La función de controlar en TT Audit están apoyados por los indicadores creados con la finalidad de medir el desempeño de los colaboradores principalmente de campo, que miden su desempeño en base a indicadores de cumplimiento que varían según el proyecto en que se encuentren. Entre los indicadores generales podemos mencionar la cantidad de visitas realizadas a puntos de venta, la efectividad de levantamiento de información, medición de errores de recopilación de información. Mientras que en back office, la forma de controlar los avances de los proyectos, así como el desempeño de cada área se realiza de manera quincenal a través de comités organizados por el gerente general, en donde se revisa el cumplimiento de entregables de cada proyecto, los avances

de ventas en base a los objetivos propuestos, el cumplimiento de capacitaciones, entre otros.

Tabla 1.2

Cuadro de indicadores

	Indicadores	Objetivo
Indicadores de campo	% Cumplimiento de ruta: número visitas realizadas/número de vistas programadas	100%
	% Efectividad de ejecución de visitas: número de visitas ejecutadas/número de vistas programadas	85%
	% POS cerrados: número de POS cerrados/ número visitas realizadas	5%
	% De fotos subidas a la aplicación	100%
	% Errores cometidos	2%
Indicadores back office	% Cumplimiento de entregables a cliente	100%
	% De crecimiento anual en ventas	5%
	% Capacitaciones culminadas: capacitaciones culminadas/capacitaciones programadas	95%

1.3 Gerentes y roles en la organización

La estructura organizacional de TT Audit está conformada por el Gerente General, director de cuentas, gerente de operaciones y gerentes de cuentas. La asignación de las personas en la posición está a cargo del gerente general y del jefe de recursos humanos, que periódicamente evalúan el desempeño de los colaboradores. Actualmente está conformado por las siguientes personas:

Tabla 1.3*Nombres y cargos de la estructura organizacional*

Nombre	Cargo
Ricardo Gallo Aranibar	Gerente General
Raúl Pulido Espejo	Director de cuentas
Edinson Pezo	Gerente de operaciones
Daniela Alessandra Olaguibel Bueno	Gerente de cuentas
Claudia Cecilia Camarena Velásquez	Gerente de cuentas
Jorge André Pretell Trigos	Gerente de cuentas
Alicia Rojas Romero	Jefe de recursos humanos

Así mismo, la organización la terminan de conformar analistas comerciales Sr./Jr. y practicantes que reportan a cada gerente de cuenta; y personal de campo y supervisores que están bajo el mando del gerente de operaciones.

Es importante precisar que para lograr los objetivos de la posición y desempeñar las funciones principales de los gerentes y toda la organización, la empresa cuenta con el “Manual de funciones del trabajador”, que se revisa periódicamente como mínimo cada seis meses, en la que se verifica si ha sido funcional o en caso se requiera de algún ajuste y/o actualización de funciones del puesto. A continuación, se detalla los objetivos y funciones de cada posición:

Tabla 1.4*Roles de la organización*

Cargo	Rol
Gerente General	Representante de la empresa. Asignar los recursos de la compañía y dirección de todas las áreas de la empresa. Asignar comisiones y aumento de sueldo a los colaboradores
Director de cuentas	Dirección y control de todos los proyectos de la empresa. Identificación y propuesta de nuevos proyectos de trade a clientes y captación de nuevos clientes.
Gerente de operaciones	Responsable del correcto funcionamiento de trabajo de campo de los colaboradores y supervisores en cada ciudad.
Gerente de cuentas	Responsable de la conexión con el cliente. Encargado de implementar las estrategias y objetivos del área. Concretar ventas y brindar atención personalizada a sus clientes para su fidelización.
Jefe de recursos humanos	Gestiona, evalúa y controla a los colaboradores de la empresa para el logro de objetivos.

Cada gerente y jefe es el encargado de coordinar y supervisar el trabajo de todo su equipo de trabajo, haciéndose responsable por los resultados que se obtengan, por lo cual cada gerente establece su forma de trabajo, metodologías, planes y toma de decisiones correctas para lograr los objetivos de la compañía.

Por otro lado, un área importante dentro de la organización es la de sistemas, debido a que TT Audit se caracteriza por ser una empresa que brinda información en tiempo real a los clientes, apoyado por la tecnología y creación de aplicaciones que ayudan a lograrlo. Sin embargo, es un área que está tercerizada y los gerentes de cuentas no tienen grado máximo de control y soporte necesario que se espera en circunstancias adversas. Por lo que es recomendable para la empresa contar con un área y personal propio dentro de la compañía, con la finalidad de proponer mejoras, una comunicación más fluida y solución de problemas de sistemas mucho más rápida.

CAPÍTULO II: PLANEAMIENTO Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En TT Audit se realiza un planeamiento estratégico tanto a nivel organizacional como por proyecto, desarrollado junto con un proceso de control en donde se establecen los objetivos y las estrategias que se usarán para alcanzar los resultados esperados. Muchos de los conceptos de planeamiento de la empresa están estructurados y al alcance de todos los clientes. Adicionalmente se ha propuesto y/o mejorado en algunos conceptos que permitan acercar y tener una visión clara de la organización.

2.1 Modelo de planeamiento

2.1.1 Misión

“Garantizar a través de nuestros servicios de auditoria la ejecución perfecta para nuestros clientes.”

2.1.2 Visión

“Ser la empresa número uno de auditoría de ejecución de punto de venta en el Perú.”

2.1.3 Valores

“Nuestros valores y lo que significan para TT Audit refuerzan la forma en que trabajamos, guían nuestras decisiones y conforman nuestra cultura.”

Integridad:

- Actuar siempre con honestidad y transparencia en todo lo que hacemos.
- Hacer lo correcto incluso si eso supone la pérdida del negocio.
- Cumplir nuestras promesas y compromisos.
- Tratar a nuestros empleados y socios comerciales con equidad y respeto.

Honestidad:

- Somos serios y rigurosos en nuestros compromisos y obligaciones tanto en nuestro trabajo diario como en la relación con nuestros clientes y proveedores.

Confiabilidad:

- Somos una empresa comprometida con nuestro trabajo, nos gusta lo que hacemos y lo demostramos satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes, cumpliendo con nuestros servicios de manera eficaz.

Atención al cliente:

- Cumplir los requisitos de calidad de nuestro servicio y los compromisos asumidos con nuestros clientes, a fin de satisfacer o superar sus expectativas.
- Atender los requerimientos de servicios con oportunidad, esmero y confiabilidad.

2.1.4 Objetivos

Los objetivos de la empresa se establecen para cada política interna por la que se rige, en donde podemos encontrar políticas comerciales, de calidad de servicios, contra soborno, entre otras.

- **Objetivos comerciales:**
 - Expansión de cartera de clientes.
 - Alcance de facturación anual.
 - Fidelización de clientes.
- **Objetivos de calidad**
 - Cantidad de horas de capacitación de trabajadores de oficina y campo
 - Mejorar la ejecución de punto de venta: Se realizan encuestas de satisfacción al usuario del punto de venta y se realiza mystery shopper para conocer si se está ejecutando una inducción adecuada a los usuarios como bodegas y puestos de mercado en las mecánicas del mes.

- Mantener con nuestros clientes una relación caracterizada por la comunicación abierta, estamos comprometidos a responder oportuna y eficazmente a cualquier necesidad expresada por ellos. Por ese motivo se realizan encuestas de satisfacción a los clientes luego de haber concluido el servicio.
- Objetivos contra el soborno
 - Tolerancia cero frente a la corrupción, el fraude y los comportamientos contrarios al Código de Ética y Conducta. Para lograr este objetivo y actuar en el momento se propone la creación de una línea de servicio anónima para denuncias de comportamientos contrarios al Código de Ética. De esta manera se podrá cuantificar la cantidad de denuncias e investigar a fondo la veracidad de este y así poder sancionar a las personas involucradas si se comprueba la verdad de la denuncia realizada.

2.1.5 Cultura organizacional

TT Audit cuenta con una cultura organizacional sólida basada en los siguientes pilares para poder alcanzar el éxito organizacional:

- Orientación al cliente: Una cultura orientada al cliente debe ser el núcleo de una empresa de servicios como TT Audit, lo cual los colaboradores entienden y están centrados en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, brindando un servicio excepcional y demostrando empatía y atención a sus requerimientos.
- Colaboración y trabajo en equipo: Los trabajadores de la empresa están dispuestos a colaborar tanto con su equipo de trabajo, así como también con otras áreas de la empresa.
- Enfoque en la calidad: En la empresa se promueve la excelencia y el continuo mejoramiento, con procesos de control de calidad y retroalimentación constante.
- Desarrollo y aprendizaje continuo: Dentro de los pilares internos existe uno enfocado en el crecimiento y aprendizaje profesional brindado a los

colaboradores. La empresa invierte en capacitaciones y cursos nuevos que creen valor en la persona.

- Ética y transparencia: En la empresa se promueven las prácticas comerciales éticas, transparencia en las operaciones y un alto nivel de responsabilidad social.
- Comunicación abierta: Los colaboradores son libres de expresar sus ideas y compartir información dentro de la organización con todo nivel organizacional, promoviendo así una cultura de comunicación de “puertas abiertas”.
- Diversidad e inclusión: Se promueve la igualdad de oportunidades y la representación de diversas perspectivas, lo que enriquece la creatividad y la toma de decisiones.

2.2 Principales áreas funcionales

Las áreas funcionales más importantes de la empresa son las siguientes:

- Comercial y marketing: área encargada de la venta de los servicios de trade marketing, siendo esta la principal fuente de ingresos de la empresa. Buscan generar fidelidad en los clientes ya existentes y captar potenciales nuevos clientes. Las personas encargadas tienen la capacidad y conocimiento requerido para cumplir con las funciones del área.
- Sistemas: área tercerizada que se enfoca en la creación de nuevas aplicaciones para la recopilación de datos acorde a las necesidades del cliente, siendo una parte fundamental del negocio para lograr el correcto funcionamiento de los proyectos. Encargada también de almacenar toda la información pertinente que se recaba en campo de cada proyecto, para luego suministrar dicha información a los encargados para la creación de indicadores para su posterior presentación de resultados.
- Recursos humanos: Encargada del reclutamiento y selección de personal idóneo para las posiciones dentro de la empresa tanto en oficina como en campo. Es un área fundamental para el correcto desarrollo de las principales

actividades de la empresa. Adicionalmente se encarga de elaborar todas las políticas por la que se rige la compañía.

- Logística: área importante para el cumplimiento oportuno de los trabajos de campo, como el traslado de material POP a cada punto de venta a nivel nacional, instalación de materiales y cotización con proveedores.
- Finanzas: Dentro de TT Audit no existe un área de finanzas definida. Como propuesta de mejora se recomienda la creación de esta área debido a que desempeña un papel fundamental en la gestión y el control de los recursos financieros de la empresa. Se deben desarrollar, implementar y dar seguimiento a los presupuestos de cada proyecto para que estén dentro de lo establecido y en caso se requiera un presupuesto extra, buscar los fondos a través de inversionistas.

2.3 Ventaja competitiva, bloque de formación de Michael Porter

Michael Porter (1985) definió la ventaja competitiva como “la capacidad de una empresa para superar a sus competidores al ofrecer productos o servicios de mayor calidad, a un costo más bajo o de manera única y diferenciada”. Esta ventaja permite a la empresa destacarse en su industria y ganar una cuota de mercado sostenible.

Para lograr una ventaja competitiva, TT Audit debe realizar un análisis exhaustivo de su industria y competidores, identificar oportunidades y amenazas, y luego desarrollar una estrategia clara que aproveche sus fortalezas y aborde sus debilidades. Esto implica una comprensión profunda de los costos, la cadena de valor, el posicionamiento en el mercado y las expectativas del cliente. La inversión en recursos clave y la ejecución efectiva de la estrategia son esenciales para mantener y fortalecer esta ventaja competitiva a lo largo del tiempo. Los principales bloques o áreas claves para lograr la ventaja competitiva son Comercial y ventas, Operaciones y sistemas.

2.4 Análisis externo

La capacidad de TT Audit para prosperar y crecer está relacionado a su habilidad para comprender y adaptarse a su entorno empresarial. En este contexto, un análisis del

entorno externo, que abarca tanto el macroentorno como el microentorno, se convierte en una herramienta esencial para la toma de decisiones. Este análisis servirá como lineamiento para identificar oportunidades y amenazas, y permitirá a la organización anticipar y responder de manera proactiva a los desafíos cambiantes del mercado, estableciendo así las bases para el crecimiento y desarrollo de TT Audit.

2.4.1 Análisis de macroentorno

Para el análisis de macroentorno nos basaremos en las fuerzas políticas, económicas sociales, tecnológicas y ecológicas, más conocida como análisis PESTE, que impactan en la industria en que participa la empresa.

Análisis Peste:

- Fuerzas políticas:
 - o Decreto Supremo N° 001-2022- “que aprueba el Reglamento de la Ley No. 29245, ley que regula los servicios de tercerización, mediante la cual se establecen los casos en que procede la tercerización, los requisitos, derechos y obligaciones, así como las sanciones aplicables a las empresas que desnaturalizan el uso de este método de vinculación empresarial; y del Decreto Legislativo No. 1038, que regulan los servicios de tercerización (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2022). Este decreto afecta las funciones principales de la empresa debido a que nuestro giro del negocio es brindar servicios de trade marketing bajo la modalidad de tercerización de funciones.
 - o Decreto Supremo N° 003-2022-TR designó “incrementar en S/ 95.00 (noventa y cinco y 00/100 Soles) la Remuneración Mínima Vital de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, con lo que la Remuneración Mínima Vital pasará de S/ 930.00 (novecientos treinta y 00/100 Soles) a S/ 1 025.00 (mil veinticinco y 00/100 Soles) (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2022). Este decreto impactó en los costos de la empresa incrementándolo en gran medida debido al reajuste de los sueldos de trabajadores de campo.

- Fuerzas económicas:
 - PBI: El Banco Central de Reserva del Perú recortó su proyección de crecimiento económico para 2023, pasando de un 2.2% en la revisión de junio, a un 0.9% en la revisión presentada en el reporte de inflación de setiembre (Idárraga, 2023). Esto ocasiona que se reduzca el nivel de inversión en el mercado peruano, haciendo así más complicado para TT Audit encontrar inversión privada para afrontar proyectos más ambiciosos y conseguir nuevos potenciales clientes.
 - Tipo de cambio: Durante los últimos años se ha visto afectado el tipo de cambio siendo este muy fluctuante. El 2021 y 2022 pasaba la barrera de S/3.9. Para este año 2023 se ha podido estabilizar en cierto grado, pero sigue afectando a los ingresos que se obtiene, debido a que algunos servicios son cobrados en dólares, adicionalmente la empresa trabaja con proveedores de sistemas cuyos contratos son también en dólares. Esta inestabilidad se ve reflejada en la estructura de costos, que a inicio de cada año se establece para cada área y proyecto a ejecutar, lo cual ocasiona que en los meses de incremento del tipo de cambio incrementen también los costos ocasionando un desbalance.
- Fuerzas sociales:
 - Huelgas: Durante los últimos años el país se ha visto envuelto en una coyuntura política lo que ha generado huelgas y paros, lo que conlleva a afectar los trabajos de campo haciendo que no se ejecuten correctamente las funciones o en algunas ocasiones impiden el ingreso a ciertas zonas que los auditores y promotores de TT Audit deben acceder ocasionando retrasos en la ejecución, así como también los envíos que se realizan a provincias se ven afectados por los paros y bloqueos de carreteras, de igual forma ocasiona demoras en los proyectos.
- Fuerzas tecnológicas
 - Sistemas operativos de modelos de celulares como Huawei ha sido objeto de duras sanciones por parte de Estados Unidos, principalmente en el estratégico negocio de la tecnología 5G y en el acceso a

microcomponentes (BBC News Mundo, 2023). En la creación de aplicaciones para los proyectos en TT Audit, se vio afectado el funcionamiento de las aplicaciones en algunos modelos de celulares como de la marca Huawei, lo que ocasionaba que se debía realizar una adquisición de celulares diferentes para que no exista problema ni afecte la ejecución de los proyectos incrementando los costos operativos.

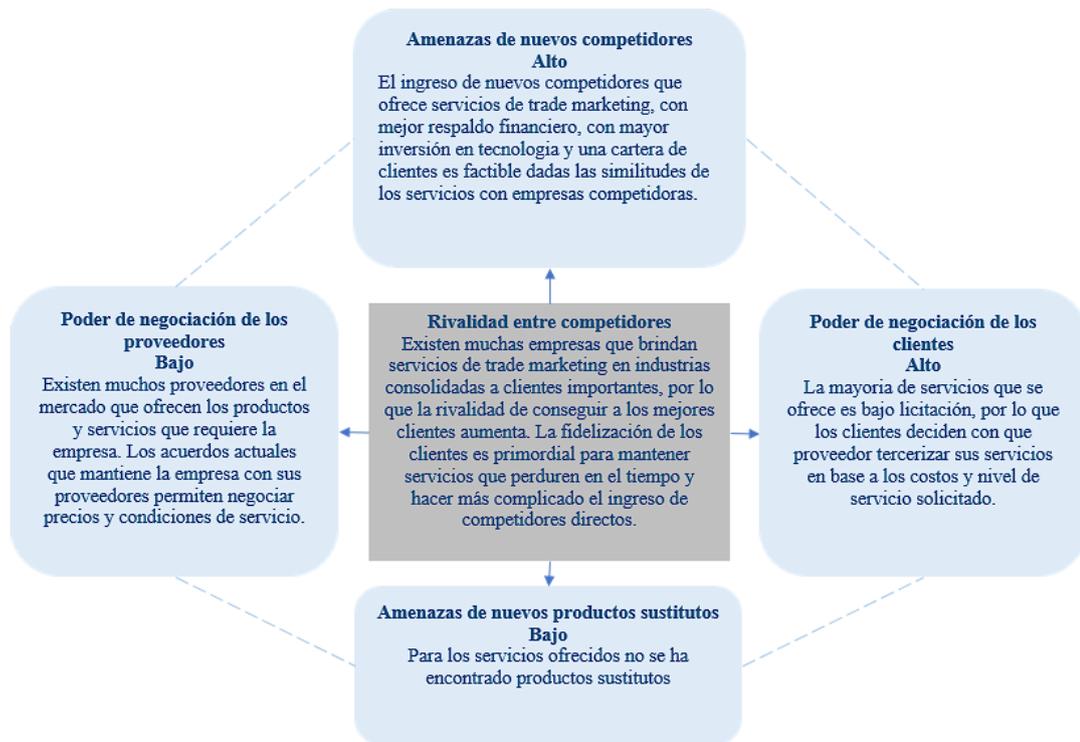
- Fuerzas ecológicas y ambientales:
 - o Desastres naturales: Desastres ocasionados como el Fenómeno del niño que son recurrentes en el país, ocasionan problemas de ejecución en algunas zonas del país, principalmente en ciudades del norte. Nuestro personal de campo no puede realizar sus ejecuciones en el tiempo programado por falta de acceso a algunas zonas afectadas, así como también los costos de logística para envíos de materiales y productos se incrementan por el mismo problema debido a que se ve la alternativa de enviar los materiales necesarios por vía aérea.

2.4.2 Análisis de microentorno

El análisis del microentorno se va a realizar a través del modelo de las "Cinco Fuerzas de Porter," la cual es una herramienta esencial para entender la dinámica competitiva que rodea a TT Audit en la industria en que se encuentra. Al explorar estas cinco fuerzas, que incluyen la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de proveedores y clientes, y la amenaza de productos sustitutos, se revelan oportunidades y se identifican desafíos clave que moldean las estrategias empresariales futuras. A continuación, se presenta el análisis que se ha desarrollado para la empresa según las cinco fuerzas de Porter:

Figura 2.1

Cinco Fuerzas de Porter



Otro modelo que apoya el análisis de microentorno para una empresa es el análisis de grupos estratégicos. Esta herramienta es importante porque sirve para identificar grupos de empresas que operan en la misma industria y son competencia directa y de esta manera ayuda a comprender mejor el entorno competitivo. A continuación, el análisis de grupos estratégicos en base a dos factores, calidad de servicio y cantidad de clientes.

Figura 2.2

Análisis de grupos estratégicos



2.4.3 Matriz de evaluación de factor externo (EFE)

La matriz de factores externos (EFE) es una herramienta de análisis estratégico utilizada para evaluar la situación actual de una empresa en relación con los factores externos que afectan su desempeño y éxito en el mercado. Esta matriz ayuda a TT Audit a comprender cómo se enfrentan a oportunidades y amenazas en su entorno empresarial.

Tabla 2.1*Matriz de evaluación de factores externos*

Factores determinantes del éxito				
OPORTUNIDADES		PESO	VALOR	%
1	Nuevos servicios orientados al canal digital y moderno.	0.12	3	0.36
2	Fuerte competencia de trade entre las diversas empresas de consumo masivo.	0.12	4	0.48
3	Evolución tecnológica para desarrollo de nuevos métodos de recopilación de información.	0.1	3	0.3
4	Expansión regional en América latina.	0.08	3	0.24
5	Mayor cantidad de empresas tercerizan sus operaciones de trade.	0.1	3	0.3
SUBTOTAL		0.52		1.68
AMENAZAS				
1	Inestabilidad política.	0.1	2	0.2
2	Competencia más consolidada.	0.15	3	0.45
3	Fácil ingreso de competidores.	0.1	3	0.3
4	Inestabilidad económica afectando el tipo de cambio.	0.08	2	0.16
5	Alto poder de negociación de los clientes.	0.05	2	0.1
SUBTOTAL		0.48		1.21
TOTAL		1		2.89

Para la construcción de la matriz EFE se ha identificado todos los factores externos relevantes que pueden afectar a la empresa. Estos factores incluyen oportunidades como tendencias de mercado, demanda de servicios de trade marketing, cambios tecnológicos, desarrollo de nuevos mercados y amenazas como la competencia, regulaciones gubernamentales, fluctuaciones económicas, entre otros. A cada uno de estos factores se les ha dado un peso según la importancia relativa en comparación con los otros factores, para posteriormente, asignar un puntaje que varía del 1 al 4, donde 1 es la mala respuesta de la empresa y 4 la excelente respuesta a ese factor.

Los resultados obtenidos de la matriz EFE para la empresa TT Audit es de 2.89, indicando que la empresa está mejor posicionada para aprovechar oportunidades y

enfrentar amenazas, y dicho resultado se va a utilizar como punto de partida para la formulación de estrategias.

2.4.4 Matriz de perfil competitivo (MPC)

En la matriz de perfil competitivo analizamos a los principales competidores en base a factores claves que dan éxito a las empresas en el rubro en que se encuentran. A continuación, se presenta la Matriz de perfil competitivo de TT Audit:

Tabla 2.2

Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	TTAUDIT			LUCKY		ROM	
	PESO	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
1 Capacidad tecnológica	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45
2 Calidad de servicio	0.2	4	0.8	2	0.4	3	0.6
3 Expansión global	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4
4 Fidelización de clientes	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45
5 Posición financiera	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4
6 Publicidad	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45
7 Gama de productos/Servicios	0.15	2	0.3	4	0.6	2	0.3
TOTAL	1		2.6		3.3		3.05

Los resultados obtenidos de la matriz MPC para la empresa TT Audit es de 2.6, comparado con la competencia que obtuvieron puntajes mayores a los 3 puntos. Esta evaluación cuantitativa permite determinar la posición competitiva en que se encuentra, y ayuda a identificar las áreas claves en las que TT Audit debe enfocarse para mejorar su estrategia, como lo es en publicidad y expansión global.

2.5 Análisis interno

En el análisis interno de TT Audit se va a investigar los recursos, factores claves y habilidades de las que dispone para conocer las fortalezas y debilidades de la organización, para así formular las estrategias más adecuadas según los factores críticos que generan éxito en la empresa.

2.5.1 Análisis funcional de una empresa

Para el análisis funcional nos basaremos en todo el ciclo operativo de la empresa analizando las principales áreas que generan valor.

- Administración y gerencia:
 - o Efectividad y utilización de sistemas de toma de decisión y control: TT Audit utiliza indicadores claves para medir la efectividad de sus colaboradores, esto es importante para lograr los objetivos de cada proyecto. Adicionalmente la empresa puede mejorar su administración y gerencia al implementar sistemas de toma de decisiones eficientes y mecanismos de control efectivos, como lo son software de gestión empresarial para tomar decisiones informadas y supervisar el desempeño. Cada gerente de cuenta es el encargado de usar las herramientas que más le convenga para medir y controlar a su equipo de trabajo.
 - o Reputación de la alta dirección: La experiencia y trayectoria de los líderes de la empresa, como el gerente general y otros altos directivos, son un activo importante. TT Audit puede destacar esta experiencia en su comunicación y asegurarse de que los líderes estén actualizados en las tendencias y mejores prácticas de la industria.
 - o Gestión de red de contactos: Mantener y expandir una red de contactos es esencial para la empresa. Esto implica participar en eventos de la industria, establecer relaciones con otros líderes empresariales y colaborar con socios estratégicos. La buena gestión de relaciones y contactos puede abrir oportunidades de negocio y fortalecer la posición de la empresa en el mercado.
 - o Prácticas de gobiernos transparentes y responsabilidad social: La empresa puede mejorar su gestión demostrando un compromiso con la transparencia y la responsabilidad social. Esto incluye publicar informes de sostenibilidad, participar en actividades de responsabilidad social corporativa y mantener prácticas éticas en todas sus operaciones. Actualmente la empresa maneja políticas respecto a los puntos mencionados previamente lo cual sirve como guía para todos los colaboradores.

- Imagen y prestigio de la empresa: La imagen y el prestigio de la empresa son fundamentales para atraer a clientes, colaboradores y socios comerciales. TT Audit, a lo largo de los años lo ha construido a través de la calidad de sus servicios, la satisfacción del cliente y la promoción de valores y misión empresarial sólida.
- Marketing y ventas:
 - Marketing mix: balance costo beneficio de los servicios: TT Audit equilibra cuidadosamente el costo de ofrecer sus servicios con los beneficios que proporcionan. Esto implica determinar el precio adecuado, elegir canales de distribución eficientes, diseñar servicios atractivos y utilizar estrategias de promoción efectivas.
 - Calidad de servicios al cliente y servicios post venta: La satisfacción del cliente es esencial para el éxito a largo plazo de TT Audit. Por este motivo, la empresa se enfoca en brindar un excelente nivel de calidad en la prestación de servicios, así como un servicio postventa, que consiste en conocer la experiencia y satisfacción que tuvo el cliente a lo largo del proyecto. La empresa debe estar dispuesta a resolver problemas, atender consultas y proporcionar asistencia continua para mantener a los clientes satisfechos y fomentar la fidelidad.
 - Análisis del cliente y sus preferencias: Comprender las necesidades y preferencias de los clientes es clave para desarrollar una estrategia de marketing efectiva y TT Audit lo entiende perfectamente. Es por eso por lo que la empresa realiza investigaciones de mercado, encuestas y análisis de datos para identificar nuevas oportunidades de proyectos y así ofrecer servicios en base a las tendencias y comportamientos del mercado.
 - Participación de mercado: La empresa debe desarrollar estrategias de marketing que le permitan ganar cuota de mercado, ya sea mediante la captación de nuevos clientes o la retención de clientes existentes. Esto puede incluir estrategias de precios competitivos, campañas de marketing efectivas y la mejora constante de la calidad de los servicios. Actualmente la empresa

está en etapa de crecimiento, captando nuevos potenciales clientes y poco a poco tener mayor participación de mercado.

- Operaciones y logística:
 - Facilidades de ubicación: La ubicación de las instalaciones y almacén de la empresa significa impacto importante en sus operaciones y logística. Para gestionar este aspecto, TT Audit seleccionó ubicaciones estratégicas que permitan un acceso eficiente a los clientes y los proveedores, así como minimizar los costos de transporte.
 - Suministros de materiales: La gestión de suministros de materiales implica asegurarse de que la empresa tenga un flujo constante y confiable de los materiales y recursos necesarios para sus operaciones. Por tal motivo la búsqueda de proveedores confiables y la gestión de relaciones con proveedores es fundamental para la empresa.
 - Sistemas de control y rotación de inventarios: Para gestionar eficazmente sus operaciones, la empresa utiliza sistemas de control de inventario que permite un seguimiento preciso de la cantidad y el flujo de productos en stock. También se establecen prácticas de rotación de inventarios para minimizar la obsolescencia y reducir los costos asociados con el almacenamiento prolongado de productos. Este punto es importante para los clientes, por que son ellos los que nos envían los productos para utilizar en el proyecto y materiales para implementar en los puntos de venta.
- Finanzas y contabilidad: Actualmente la parte financiera de la empresa la maneja directamente el gerente general, que se encarga de la situación financiera, tributaria y patrimonial de la empresa, mientras que el área contable se terceriza. Por tal motivo, se recomienda la creación de un área específica de finanzas, debido a que la empresa está en una etapa de crecimiento, y el acceso a fuentes de capital para proyectos es sumamente importante para lograr ese crecimiento.
- Recursos humanos:
 - Competencias y calificación profesional: Para gestionar eficazmente el capital humano, la empresa se asegura de que su personal cuente con las

competencias y calificaciones profesionales necesarias para desempeñar sus roles, por lo que cuenta con el “Manual del Trabajador”, en donde se especifica las funciones y competencias que cada puesto debe cumplir y tener respectivamente.

- Selección, capacitación y desarrollo de personal: La selección de personal es clave para asegurar que la empresa cuente con el talento adecuado, por tal motivo se tiene estructurado bajo un flujograma la correcta selección del personal idóneo. Luego de la selección, se brinda capacitación para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados y promover su desarrollo profesional. Esto incluye programas de orientación para nuevos empleados, oportunidades de formación en el trabajo y planes de desarrollo a largo plazo.
 - Efectividad de los incentivos al desempeño. La empresa establece objetivos de manera trimestral, ofreciendo bonificaciones a los trabajadores. Esta es una herramienta importante para motivar y recompensar la contribución que tienen hacia la empresa.
 - Nivel de rotación: La rotación dentro de la empresa es un punto importante que se evalúa constantemente debido a la alta rotación de personal de campo que afecta la ejecución de proyectos y aumenta los costos de capacitación y selección. Se propone mejorar los incentivos al personal, mejores beneficios laborales y contratos por periodo de tiempo más largos para disminuir el riesgo de inestabilidad laboral.
 - Cultura organizacional: El área de recursos humanos basó la cultura de TT Audit en siete pilares fundamentales orientados tanto a brindar un servicio de calidad a los clientes, como respeto por las personas y crecimiento profesional.
- Sistemas:
- Sistemas orientados a los clientes: Los sistemas en TT Audit están diseñados para mejorar la experiencia del cliente y fortalecer las relaciones con ellos. Para gestionar este aspecto, la empresa ha implementado sistemas de gestión información por proyecto que permite dar un seguimiento y una interacción

eficaces en tiempo real. Estos sistemas incluyen bases de datos que pueden descargar, historiales de interacciones y análisis de datos bajo los indicadores que son coordinados previamente.

- Sistemas de comunicación interna y externa: La gestión de sistemas de comunicación interna implica el uso de herramientas como intranets, correos electrónicos y software de colaboración para asegurar que los empleados estén informados y puedan colaborar de manera efectiva. La comunicación externa se refiere a cómo la empresa se comunica con clientes y proveedores. Esto incluye el uso de sitios web, redes sociales como LinkedIn y correo electrónico para mantener a las partes interesadas informadas y comprometidas.
- Información para la toma de decisiones: La empresa tiene implementado sistemas de información que recopilen, almacenen y analicen datos relevantes para facilitar la toma de decisiones informadas. Se manejan reportes en Power BI, Query los cuales proporcionan información en tiempo real sobre los proyectos.

2.5.2 Elaboración y análisis de la cadena de valor

La cadena de valor involucra una serie de actividades que crean valor para la organización y sus clientes. Estas actividades se dividen en dos categorías principales: actividades primarias y actividades secundarias. Cada una de estas actividades contribuye de manera única a la creación de valor en TT Audit. La eficiencia y la coordinación de estas actividades son esenciales para el éxito en la prestación de servicios de trade marketing de alta calidad y la satisfacción de los clientes. A continuación, se explica a detalle cada actividad de la empresa:

Actividades secundarias:

- Recursos humanos: se lleva a cabo la contratación bajo una estructura de contratación establecida por la empresa que se encuentra en las políticas de Gestión de Recursos Humanos, y adicionalmente se ejecuta la formación de personal especializado en trade marketing a través de cursos especializados.

Además, se desarrollan políticas para retener y motivar al personal, como lo son incentivos trimestrales por objetivos, comisiones, bonificaciones.

- Compras: Implica la negociación con proveedores para obtener materiales promocionales y otros recursos necesarios a precios competitivos. Actualmente el proceso de compra en TT Audit se lleva a cabo revisando las cotizaciones y escogiendo el precio que se ajuste al presupuesto y siempre velando por la calidad. Para este punto se recomienda realizar una homologación de los proveedores e invitarlos a procesos de licitación en donde se escogerá al proveedor más adecuado que cumpla con los requisitos que la empresa desea, así como también negociar los precios.
- Desarrollo tecnológico: Para la realización de todo el desarrollo tecnológico se encarga el área de sistemas, área que se encuentra tercerizada como se ha mencionado. Se encargan de recopilación de todos los datos de la empresa, de las creaciones de aplicaciones para cada uno de los nuevos proyectos y mantenimiento de los actuales.
- Gestión de calidad: La gestión de calidad en la empresa se controla bajo indicadores que miden el nivel de satisfacción de los clientes e indicadores de gestión interna de la empresa. Para esta gestión y medir la satisfacción del cliente se realizan encuestas post servicio en base a tres actividades principales: seguimiento y control del proyecto, amabilidad y comunicación, y presentación de resultados, de esta manera permite que cada equipo de trabajo mejore en los puntos más débiles y siga fortaleciendo el buen trabajo que el cliente aprecia; en cuanto a los indicadores internos van desde la gestión captación de nuevos clientes, renovación de proyectos y gestión de buenos resultados para cada proyecto. Cada indicador para cada proyecto varía de acuerdo con los requerimientos de los clientes y el objetivo es cumplir al 100% para de esta manera lograr la satisfacción y fidelización del cliente.

Actividades primarias

- Marketing y ventas: La actividad principal de la empresa que se generan ingresos es la de marketing y ventas. Esta actividad está a cargo del área

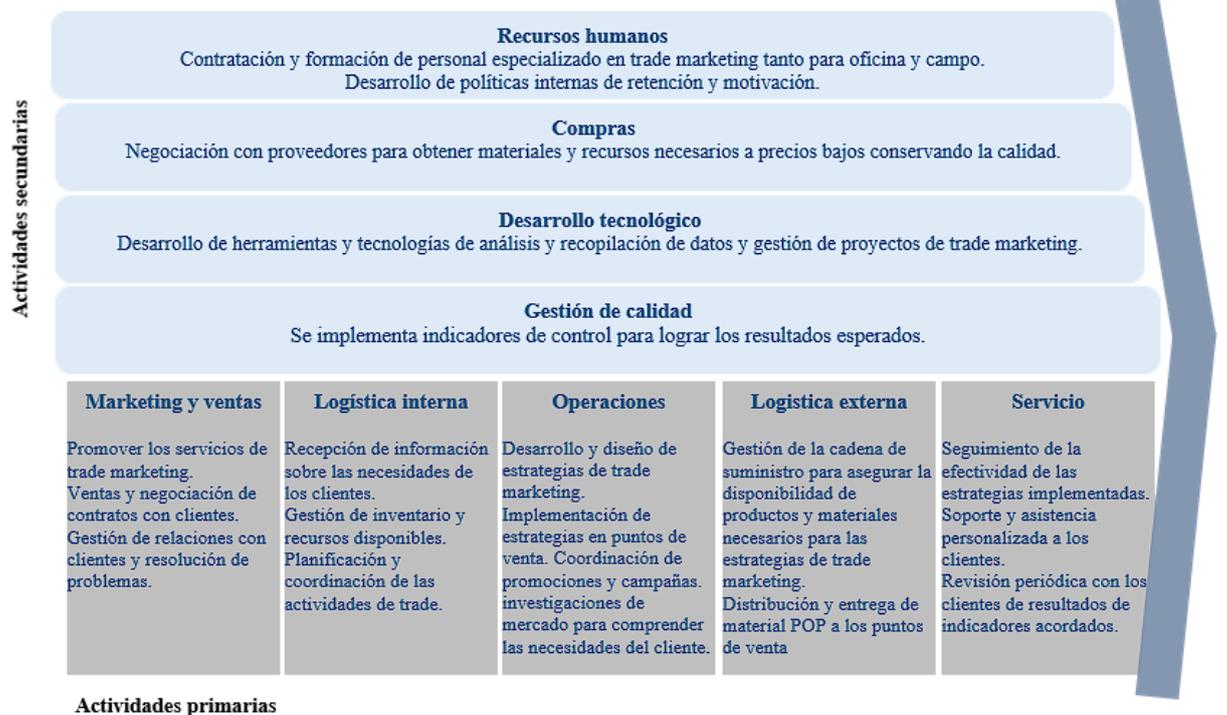
comercial, en donde se encuentran todos los gerentes de cuentas y el director de cuentas. Este equipo de trabajo promueve los servicios que la empresa brinda tanto a los actuales clientes, generando oportunidades de nuevos proyectos, y a nuevos clientes interesados por servicios de trade marketing a través de reuniones virtuales y/o presenciales. Adicionalmente son los encargados de la gestión de relación con el cliente, brindándole un servicio óptimo, para de esta manera generar lazos a largo plazo. Se plantea la participación de la empresa en eventos, ferias, seminarios y exposiciones especializadas en trade marketing y en consumo masivo.

- Logística interna: Luego de realizar las negociaciones con los clientes para un proyecto, toda la información sobre las necesidades que el cliente requiera ya sea material merch específico, espacios en almacén para el inventario que se debe recepcionar, y toda planificación y coordinación previa al inicio de las actividades de trade recaen en la actividad primaria de logística interna, en donde se involucran diferentes áreas de la empresa para hacer realidad todos los requerimientos del cliente.
- Operaciones: El desarrollo y todo el diseño de estrategias de trade marketing, así como la implementación y coordinación de promociones y campañas que se van a usar en cada proyecto forman parte de las actividades de operaciones. Todo el diseño está a cargo de cada equipo interno de proyecto que, junto con el director de cuentas, planean y diseñan los requerimientos del cliente para realizar una ejecución impecable en el punto de venta y así lograr los objetivos que se esperan.
- Logística externa: Actividad que se encarga de asegurar la disponibilidad de productos y materiales necesarios para las estrategias de trade marketing que se planearon para el proyecto. Es una actividad importante debido a que se encargan también de la distribución de los materiales POP que se van a implementar en cada punto de venta, logrando así una parte importante del servicio que se brinda a los clientes.
- Servicio: Es de vital importancia que se dé un seguimiento continuo a la ejecución del servicio que se está llevando a cabo, para determinar si las estrategias y objetivos que se plantearon están siendo llevadas correctamente

y cumpliéndose según los acuerdos de nivel de servicio con el cliente. Para esto todo el equipo a cargo del proyecto se encarga de dar seguimiento a los trabajos de campo para cerciorarse que la ejecución en punto de venta se esté cumpliendo, y de esta manera presentar los resultados de manera oportuna a los clientes, absolviendo sus dudas e inquietudes respecto a lo que ocurre en el mercado, para que de esta forma el cliente pueda tomar decisiones de manera acertada y en el momento preciso.

Figura 2.3

Cadena de valor de TT Audit



2.5.3 Matriz de la evaluación del factor interno

La matriz de factores internos (EFI) permite determinar las fortalezas y debilidades de la empresa dando un peso de importancia para cada factor y un puntaje según su debilidad y fortaleza menor y mayor.

Tabla 2.3*Matriz de evaluación de factores internos*

Factores críticos del éxito			
FORTALEZAS	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
1 Personal con amplia experiencia en trade marketing.	0.05	3	0.15
2 Desarrollo tecnológico de aplicativos para levantamiento de información.	0.1	3	0.3
3 Buenas relaciones comerciales con los clientes.	0.15	4	0.6
4 Supervisión disponible en cada región del país.	0.1	4	0.4
5 Capacitación constante a los equipos de trabajo.	0.1	4	0.4
SUBTOTAL	0.5		1.85
DEBILIDADES			
1 Falta de sucursales y almacenes en provincia	0.1	1	0.1
2 Inestabilidad laboral por falta de proyectos	0.1	2	0.2
3 Gama de servicios limitado en comparación con la competencia	0.15	2	0.3
4 Alta rotación de personal de campo	0.1	2	0.2
5 Imagen y diseño web deficiente	0.05	1	0.05
SUBTOTAL	0.5		0.85
TOTAL	1.000		2.700

El puntaje que se obtuvo está por encima de los 2.5, y se puede determinar que la posición interna actual de TT Audit es sólida y de esta manera se puede centrar en formular estrategias para revertir las debilidades que se han encontrado. TT Audit debe seguir centrándose en las buenas relaciones comerciales con los clientes, esto abrirá nuevas posibilidades de proyectos a futuros, además se propone realizar convenciones con los actuales clientes y potenciales prospectos, de esta manera se difundirá el buen servicio que ofrece la empresa y mejorará los lazos laborales. Esto puede dar oportunidad a obtener nuevos proyectos y disminuirá la inestabilidad laboral que afecta a los colaboradores de campo y disminuirá la alta tasa de rotación, contrarrestando así las debilidades encontradas.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA

3.1 Las estrategias a nivel corporativo, de negocios y funcional

3.1.1 Estrategias genéricas de negocio

Para las estrategias genéricas de negocio, Porter (1980) propone tres estrategias que una empresa puede usar para obtener ventaja competitiva en la industria en que participa.

Estas estrategias son:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque

TT Audit utiliza una estrategia genérica de enfoque + diferenciación, debido a que se concentra en un segmento específico del mercado, siendo sus principales clientes las empresas de consumo masivo. Adicionalmente, la empresa busca servir a este segmento de manera más efectiva que sus competidores más amplios desarrollando una estrategia de diferenciación en el servicio brindado y busca la satisfacción y fidelización de los clientes. TT Audit asigna a una persona exclusiva para cada cliente para atender un proyecto específico recibiendo los requerimientos y necesidades de este para que se modele el servicio de acuerdo con lo requerido. Si bien es cierto que los servicios de trade marketing son similares en todas las empresas, a través de este sistema de personalización para cada proyecto se busca lograr la diferenciación de servicios.

3.1.2 Estrategias intensivas

Las estrategias intensivas, en el contexto de la planificación estratégica, se refieren a un conjunto de enfoques o tácticas que una empresa utiliza para maximizar su crecimiento y participación en el mercado en un contexto existente o actual. Estas estrategias se centran en el desarrollo y la explotación de oportunidades dentro del mercado y la industria en la que opera la empresa. TT Audit se encuentra en una etapa de crecimiento, en donde tiene muchas oportunidades de llegar a nuevos clientes y ofrecerles un servicio de primera calidad, sin embargo, no se está enfocando en conseguirlo, sino más bien de

mantener a sus clientes actuales. Es por lo que se han analizado las siguientes estrategias intensivas que TT Audit puede ejecutar:

- Penetración de mercado: Actualmente, TT Audit se dirige a empresas de consumo masivo que operan en el canal tradicional. No obstante, existen oportunidades para explorar nuevas industrias, como la banca y la farmacéutica, y fortalecer su presencia en ellas. Actualmente la función de conseguir nuevos clientes es tarea de los gerentes de cuenta y el director de cuentas. Sin embargo, estas personas están enfocadas en sus clientes actuales y no brindan la importancia necesaria a conseguir nuevos clientes por falta de tiempo. Por tal motivo, para que TT Audit pueda crecer y desarrollar esta estrategia, debe crear un área especializada para la captación de nuevos clientes y así tener mayor presencia en la industria. Esta área se enfocará en prospeccionar estos clientes a través de reuniones virtuales o presenciales presentando nuestro portafolio de servicios, y darle el correcto seguimiento a cada cliente para aprovechar las oportunidades que se presenten.
- Desarrollo de mercado: La empresa opera exclusivamente en Perú, pero sus servicios podrían replicarse en otros países de la región, dado que muchos de sus clientes tienen operaciones internacionales. De esta manera se puede aprovechar estas operaciones de clientes en otros países para que la apertura internacional de TT Audit sea más ágil. De la misma forma en que se va a desarrollar la captación de nuevos clientes con un área específica, está puede apoyar en investigar nuevos mercados a los que se pueden expandir, comenzando con las relaciones que se tienen con los clientes actuales.
- Desarrollo de producto: TT Audit se enfoca en el canal tradicional para el diseño de sus servicios, pero al optar por una estrategia de penetración de mercado, podría expandirse hacia nuevos canales, como el moderno y el digital. En este sentido, TT Audit debe ampliar su gama de servicios y adaptarlos a las necesidades específicas de los canales que pretende abordar. Esta acción es importante debido a que la captación de nuevos clientes es primordial, son estos clientes que puedan requerir otros servicios en otros canales. Por tal motivo, es importante la comunicación, planeación y diseño de estos nuevos servicios entre el área que se va a crear y el área comercial,

porque son estas áreas las que van a ofrecer estos nuevos servicios y los que van a ejecutarlos respectivamente.

3.1.3 Estrategias corporativas

La empresa TT Audit no cuenta con un respaldo financiera importante, por lo que ejecutar estrategias corporativas son complicadas. Sin embargo, existe una estrategia que si está en capacidad de ejecutarla y es recomendable realizarla para tener un mejor control en la organización. Como se mencionó, la empresa tiene como aliado estratégico a un proveedor de sistemas. Para este caso es recomendable realizar una integración vertical hacia atrás. La empresa podría crear un área de sistemas con personal propio y altamente capacitado que se encargue de la creación de aplicaciones, la gestión de información, responsables de los cambios en software de la empresa para la ejecución de proyectos.

3.1.4 Estrategias a nivel de inversión

Para analizar la estrategia a nivel de inversión que la empresa puede usar identificamos dos factores importantes para definirlo:

- Posición competitiva del negocio: TT Audit actualmente tiene una posición competitiva fuerte, por lo que realizar una estrategia de crecimiento y expansión es lo ideal en este punto. Con las acciones que se explicaron previamente como la de la creación de una nueva área se puede aprovechar la posición de la empresa para captar a potenciales clientes y generar lazos con ellos.
- Etapa del ciclo de vida del producto: La empresa tiene nueve años en el mercado peruano brindando servicios de trade marketing enfocados en el canal tradicional. Cada año la empresa se esfuerza en mejorar los servicios y procesos que realiza, captando más clientes y siempre pendiente de los participantes actuales que existen en el mercado. Actualmente la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, por lo que combinado con la posición competitiva que actualmente tiene, la expansión en busca de nuevos clientes

y mercados regionales es fundamental para el éxito de una estrategia a nivel de inversión.



CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 La formulación de estrategias

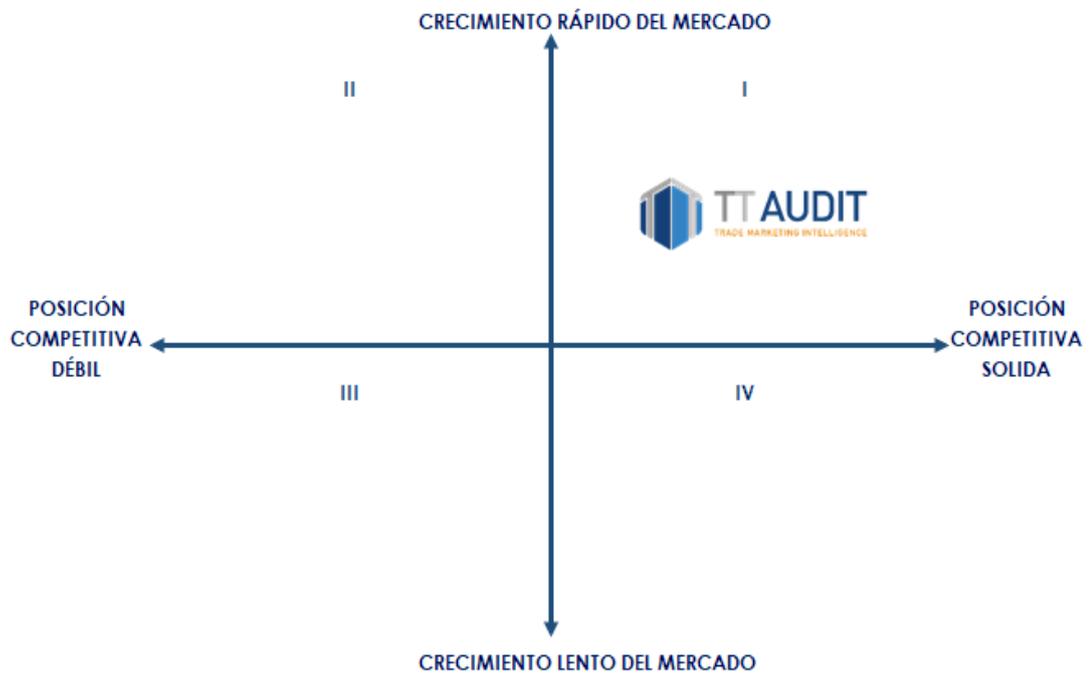
Para la formulación de la estrategia se tomará en cuenta lo analizado en el capítulo previo y así apoyarnos en las diferentes matrices que nos permitirán formular más adecuadamente cada estrategia y escoger así la más recomendable para su ejecución según las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa.

4.1.1 Matriz de estrategia principal (MEP)

La matriz de estrategia principal o gran estrategia ayuda a las empresas a desarrollar estrategias en base a dos factores: el crecimiento del mercado y la posición competitiva. Como se había mencionado en el análisis de las estrategias a nivel de inversión, se determinó que TT Audit se encuentra en un mercado que está en constante crecimiento y que también tiene una posición competitiva fuerte, por lo que se ubica en el primer cuadrante de la matriz MEP.

Figura 4.1

Matriz de la estrategia principal



Dentro de este cuadrante encontramos estrategias intensivas que la empresa puede usar como penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto, lo que seguirá generando a la empresa esa posición competitiva fuerte mientras aprovecha el crecimiento acelerado del mercado.

4.1.2 Matriz FODA

Tabla 4.1

Matriz FODA de TT Audit

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Personal con amplia experiencia en trade marketing	1	Nuevos servicios orientados al canal digital y moderno
2	Desarrollo tecnológico de aplicativos para levantamiento de información	2	Fuerte competencia de trade entre las diversas empresas de consumo masivo
3	Buenas relaciones comerciales con los clientes	3	Evolución tecnológica para desarrollo de nuevos métodos de recopilación de información
4	Supervisión disponible en cada región del país.	4	Expansión regional en América latina
5	Capacitación constante a los equipos de trabajo	5	Mayor cantidad de empresas tercerizan sus operaciones de trade
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	Falta de sucursales y almacenes en provincia	1	Inestabilidad política
2	Inestabilidad laboral por falta de proyectos	2	Competencia más consolidada
3	Gama de servicios limitado en comparación con la competencia	3	Fácil ingreso de competidores
4	Alta rotación de personal de campo	4	Inestabilidad económica afectando el tipo de cambio
5	Imagen y diseño web deficiente	5	Alto poder de negociación de los clientes

4.1.3 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA)

La matriz proporciona una visualización que ayuda a las organizaciones a comprender su posición estratégica actual y sugiere posibles estrategias a seguir. La matriz se divide en cuadrantes, y la ubicación de la organización en estos cuadrantes se basa en la evaluación de los ejes en base a su posición estratégica interna, como lo son sus fortalezas financieras y ventaja competitiva, y su posición estratégica externa, como lo es la estabilidad ambiental y la fortaleza industrial.

A continuación, se analiza las posiciones estratégicas:

Tabla 4.2*Posición estratégica Interna*

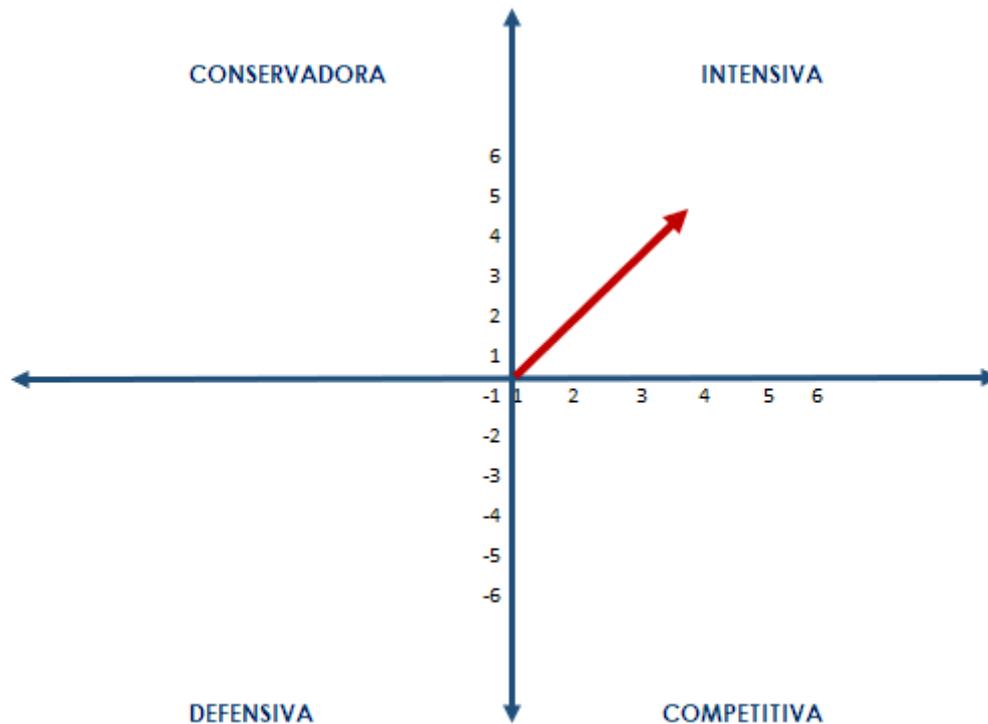
Posición estratégica interna		
Fortaleza Financiera		Calificación
1	Espalda financiera de TT Audit	2
2	Alto riesgo para salir del mercado	3
3	Riesgo involucrado en el negocio	4
Ventaja competitiva		
1	Calidad de servicios	-2
2	Alta lealtad de clientes	-1
3	Posibilidad de penetración de mercados	-2
Resultado Eje X		0.7

Tabla 4.3*Posición estratégica Externa*

Posición estratégica externa		
Estabilidad ambiental		Calificación
1	Fuerte presión competitiva	-2
2	Fuerte inestabilidad de gobierno	-4
3	Altos cambios tecnológicos	-3
Fortaleza industrial		
1	Alto potencial de crecimiento	4
2	Inversión en nuevas tecnologías	2
3	Alto poder de negociación de los clientes	4
Resultado Eje Y		0.2

Figura 4.2

Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción



De acuerdo con los resultados obtenidos por la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA) se debe aplicar una estrategia intensiva de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto. En esta posición que se encuentra TT Audit tiene la posibilidad de usar sus fortalezas internas y de esta manera obtener el máximo provecho de las oportunidades de crecimiento, superar las debilidades internas que se encontraron, así como también contrarrestar las amenazas.

4.2 La etapa de decisión

4.2.1 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Esta matriz evalúa y prioriza diversas estrategias propuestas que TT Audit puede usar de manera cuantitativas y así ayuda a tomar decisiones informadas al asignar valores numéricos a diferentes factores estratégicos clave ya analizados en las matrices EFE y EFI y comparar estas alternativas en función de esos valores. Para esta propuesta se cuantificará las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo

de producto para determinar cuál es la más recomendable a ejecutar. A continuación, la matriz de planeación estratégica cuantitativa:



Tabla 4.4

Matriz de la planeación estratégica cuantitativa

	VALOR	PENETRACIÓN DE MERCADO		DESARROLLO DE MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTO		
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
OPORTUNIDADES								
1	Nuevos servicios orientados al canal digital y moderno	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
2	Fuerte competencia de trade entre las diversas empresas de consumo masivo	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3
3	Evolución tecnológica para desarrollo de nuevos métodos de recopilación de información	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
4	Expansión regional en América latina	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18
5	Mayor cantidad de empresas tercerizan sus operaciones de trade	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
AMENAZAS								
1	Inestabilidad política	0.11	4	0.44	2	0.22	3	0.33
2	Competencia más consolidada	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22
3	Fácil ingreso de competidores	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18
4	Inestabilidad económica afectando el tipo de cambio	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
5	Alto poder de negociación de los clientes	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
FORTALEZAS								
1	Personal con amplia experiencia en trade marketing	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
2	Desarrollo tecnológico de aplicativos para levantamiento de información	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33
3	Buenas relaciones comerciales con los clientes	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16
4	Supervisión disponible en cada región del país.	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16
5	Capacitación constante a los equipos de trabajo	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
DEBILIDADES								
1	Falta de sucursales y almacenes en provincia	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18
2	Inestabilidad laboral por falta de proyectos	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24
3	Gama de servicios limitado en comparación con la competencia	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
4	Alta rotación de personal de campo	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3
5	Imagen y diseño web deficiente	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
			6.23		5.85		5.44	

Basándonos en el puntaje obtenido, la estrategia que tiene un mayor potencial de éxito en función a los factores claves y sus ponderaciones es la penetración de mercado. Esta estrategia también se alinea con la visión de la empresa de ser la empresa número uno de auditoría de ejecución de punto de venta en el Perú.



CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

Para la correcta implementación y control del plan estratégico de TT Audit nos basaremos en cuatro elementos claves que permitirán materializar los planes propuestos, cumplir los resultados que se esperan y reducir los riesgos que esto conlleva. Estos elementos son: estructura organizacional, las personas, cultura organizacional y sistemas de dirección.

Estos elementos permitirán tener políticas claras para que la estrategia funcione, la participación de todas las áreas claves con una correcta comunicación interna y reducir o administrar correctamente los conflictos que puedan surgir.

5.1 Elementos claves para implementar la estrategia

5.1.1 Estructura organizacional

Para alcanzar los objetivos e implementar correctamente la ejecución de las estrategias propuestas se debe rediseñar la estructura organizacional. Esto permitirá que nuevas áreas se enfoquen en las estrategias que se propone. Dentro de los cambios propuestos están la creación de las siguientes áreas:

- Área de desarrollo comercial: Su función principal de esta área es captar nuevos clientes, dando a conocer todos los servicios que ofrece la empresa, no solo enfocándose en industrias que actualmente TT Audit tiene participación, como la de consumo masivo, sino en nuevas industrias, y también en captar clientes de provincias que quieran realizar operaciones de trade marketing, y de esta manera crear lazos que perduren en el tiempo. Los encargados actuales de la captación de nuevos clientes es el director de cuentas y los gerentes de cuentas. Sin embargo, estas personas están enfocadas en los proyectos que lideran actualmente y no priorizan la captación de clientes. Tener esta área permitirá una penetración de mercado, incrementar la cartera de clientes y generar nuevas oportunidades de negocios.
- Área de sistemas: Esta área actualmente se terceriza por lo que se recomienda crear esta área internamente para tener mayor control de los procesos,

creaciones de aplicaciones, mejoras en la recopilación de datos e implementación de nuevos sistemas de información para la empresa.

Figura 5.1

Estructura organizacional actual de TT Audit

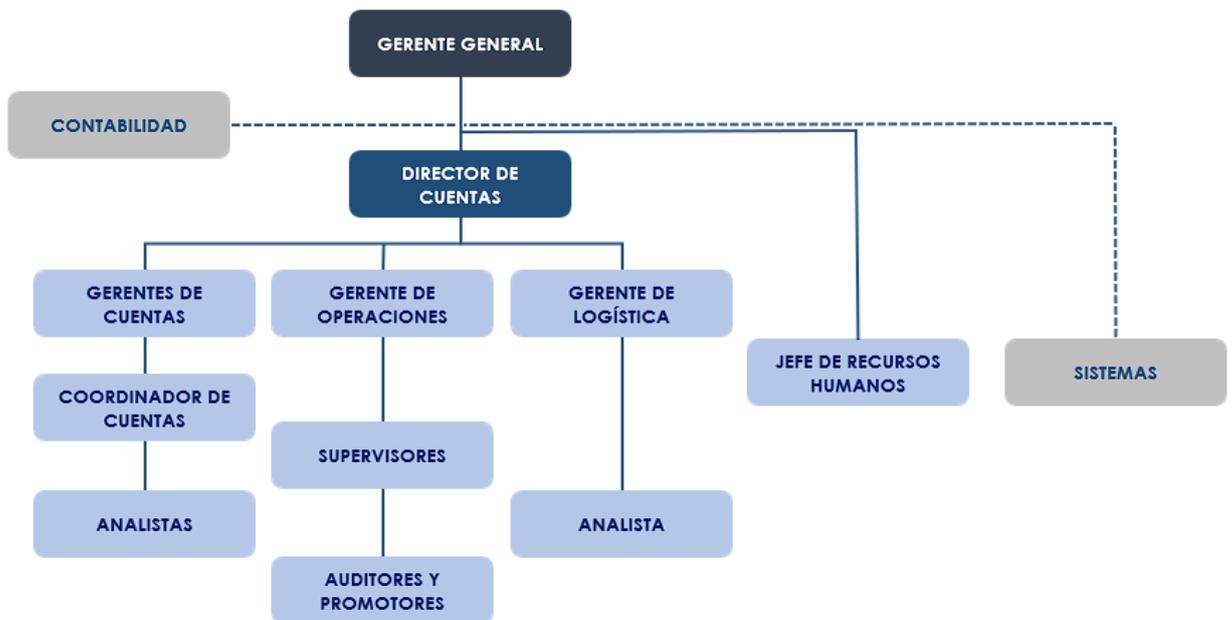
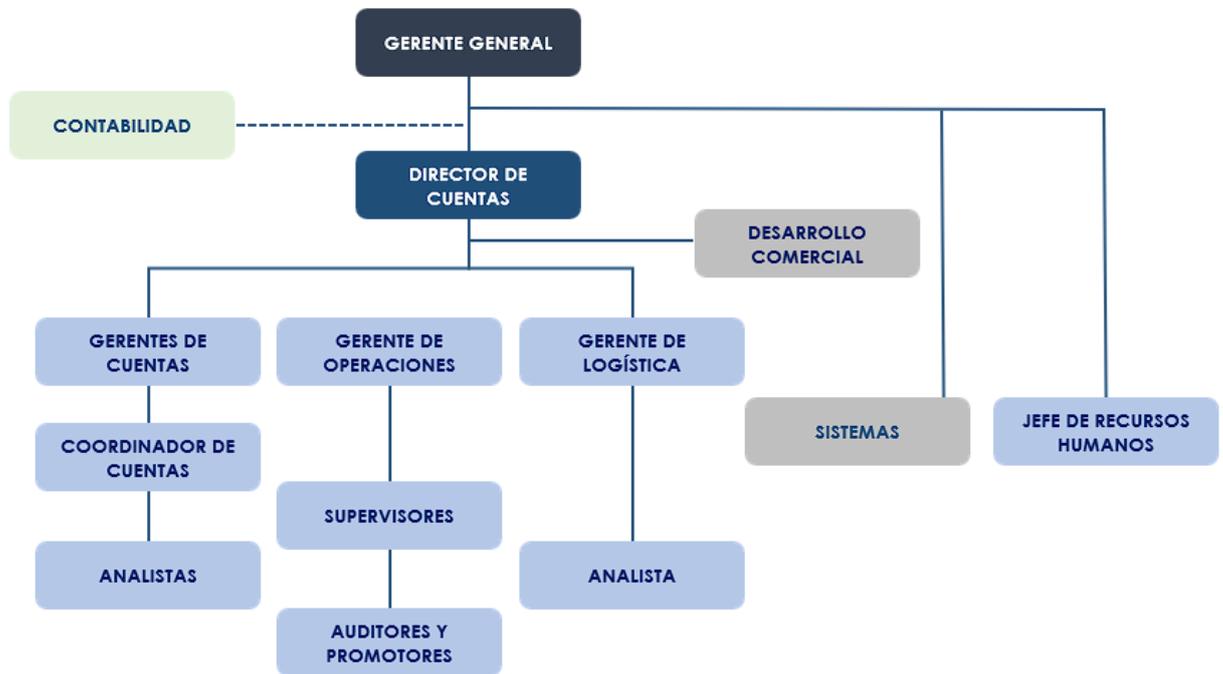


Figura 5.2

Propuesta de nueva estructura organizacional



5.1.2 Las personas motivación y capacitación

Después de la propuesta de reestructuración de la empresa con la creación de nuevas áreas para lograr los objetivos de la estrategia elegida, se requiere de nuevos puestos y personas que ocupen los cargos. Para esto es esencial que áreas claves como recursos humanos estén comprometidos con la búsqueda de personal idónea para el puesto, que cumplan con el perfil requerido para la posición y que se alinee a los valores de la empresa. Adicionalmente, es importante desarrollar capacitaciones y desarrollo del personal actual en base a los objetivos propuestos, el cual se debe desarrollar constantemente. Todo el personal debe conocer cuáles son las nuevas estrategias que la empresa está ejecutando y saber qué objetivos se están planteando para lograrlo.

5.1.3 Cultura organizacional

Dentro de los elementos claves para la correcta implementación de la estrategia en TT Audit se encuentra la cultura organizacional. Como se detalló y explicó, la empresa cuenta con una cultura organizacional sólida basada en siete pilares que son:

- Orientación al cliente.
- Colaboración y trabajo en equipo.
- Enfoque en la calidad.
- Desarrollo y aprendizaje continuo.
- Ética y transparencia.
- Comunicación abierta.
- Diversidad e inclusión.

Estos pilares que se promueven actualmente en la empresa permiten que la estrategia propuesta este acorde a lo que busca lograr en un futuro.

5.1.4 Sistemas de dirección

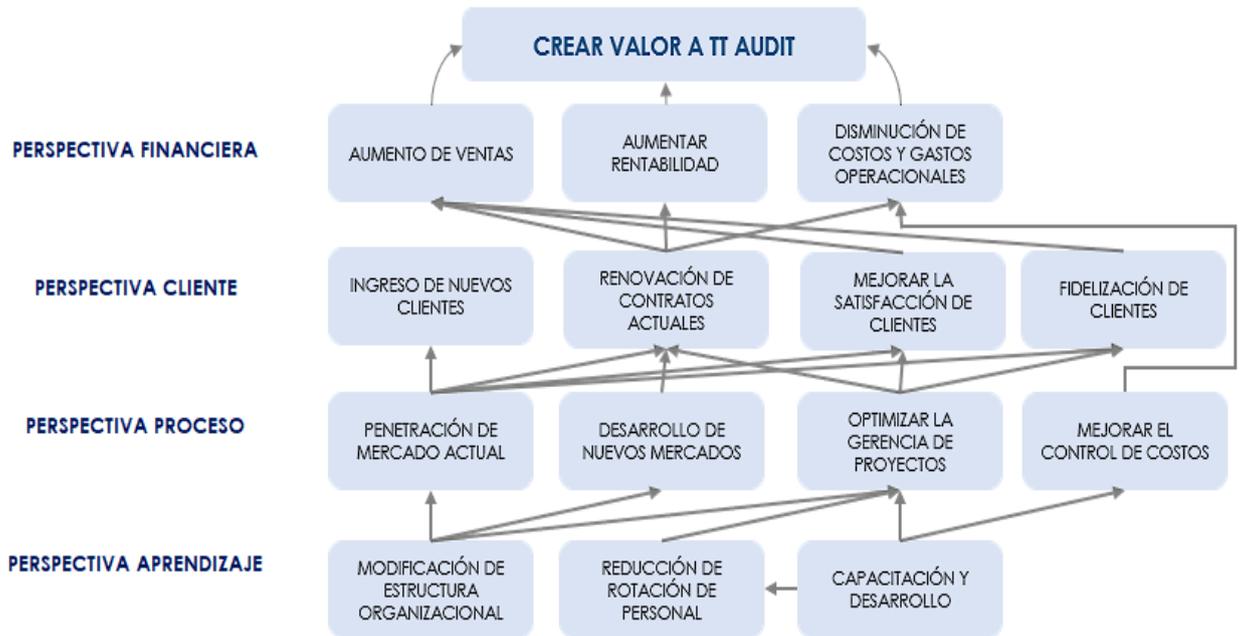
Los sistemas de dirección que la empresa actualmente cuenta pueden mejorarse en gran medida pensando en los objetivos que la empresa quiere lograr con la estrategia que puede implementar. Es fundamental, junto con el elemento de Persona: motivación y capacitación, aplicar sistemas más avanzados como SAP u ODOO para la gestión empresarial, ya que ayuda al buen control en el crecimiento de la organización en la que se encuentra inmerso actualmente. Si bien es cierto, los ERP como SAP pueden ser costosos para empresas pequeñas o medianas como TT Audit, existen sistemas de código abierto que son gratuitos como Odoos.

5.2 El control de gestión

5.2.1 Mapa estratégico de control

Figura 5.3

Mapa estratégico de control



5.2.2 Actividades y objetivos claves

Luego de haber analizado las actividades para lograr la ejecución de las estrategias propuestas, se han establecido objetivos para alcanzarlas:

Perspectiva financiera

- Aumento de ventas: Incrementar las ventas en un 5% anual
- Disminución de costos y gastos operacionales: Generar un ahorro de gastos del 7% respecto al año anterior.

Perspectiva cliente

- Renovación de contratos actuales: 95% de proyectos deben renovar contrato para el año siguiente.
- Mejorar la satisfacción de los clientes: satisfacción y conformidad de servicio del 95% de clientes.

Perspectiva proceso:

- Penetración de mercados actuales: conseguir un nuevo proyecto con clientes actuales por cada gerente de cuentas e ingreso de tres nuevos clientes anuales.
- Optimizar gerencia de proyectos y mejorar el control de costos: implementar un ERP de gestión y control.

Perspectiva aprendizaje

- Reducción de rotación de personal: mejorar el clima y condiciones laborales para reducción de rotación de personal a 6%.
- Capacitación y desarrollo: Incremento del 5% del presupuesto anual en capacitación, incrementar el cumplimiento de horas en capacitación.

5.2.3 Cuadro de mando integral

Tabla 5.1

Cuadro de mando integral

	Indicadores	Objetivos
Perspectiva financiera	% crecimiento de ventas anuales 1-Gastos 2023/gastos 2022	Aumentar las ventas 5% anual Generar un ahorro de gastos en 7% respecto al año anterior
Perspectiva cliente	Proyectos renovados/total proyectos Clientes satisfechos/total clientes	Mínimo 95% de proyectos deben renovar contrato Satisfacción y conformidad de servicio del 95%
Perspectiva proceso	Cantidad de proyectos conseguidos Cumplimiento de implementación	3 (Conseguir un nuevo proyecto por gerente de cuenta) Implementar 1 ERP de gestión y control
Perspectiva aprendizaje	% de rotación de personal % incremento de presupuesto anual capacitaciones culminadas/capacitaciones programadas	Mejorar clima y condiciones laborales para reducir la rotación a 6% Incremento de 5% de presupuesto en capacitación incrementar el cumplimiento de horas en capacitación en 95%

CONCLUSIONES

- La empresa Traditional Trade Audit es una empresa peruana que opera hace nueve años en el mercado y que se está abriendo paso en un mercado de alta competencia brindando servicios de trade marketing a las principales empresas de consumo masivo en el Perú en donde su principal fortaleza es el servicio personalizado que brinda.
- Actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento y está compitiendo en un sector que está en constante cambio y es importante comprender los hábitos de consumo, preferencias y nuevos comportamientos del consumidor.
- Ha implementado un modelo de planeamiento estratégico que ayuda a sus colaboradores a seguir un mismo objetivo basado en valores y una cultura organizacional que permite alcanzar los objetivos que se proponen.
- Respecto al análisis externo que se realizó, apoyado con las matrices de factores, se determinó que la empresa está en una posición de aprovechar las oportunidades que se encuentran en el mercado y así contrarrestar las amenazas; sin embargo, la empresa debe trabajar en factores claves como publicidad, expansión global, capacidad financiera y gama de servicios, que permitan tener una mejor competitividad comparada con su competencia más cercana.
- Unas de las debilidades más importantes de la empresa es la inestabilidad por falta de proyectos, ocasionando a la vez alta rotación de personal.
- La estructura organizacional no permite maximizar la captación de nuevos clientes.

RECOMENDACIONES

Luego de la evaluación de la empresa se recomienda realizar las siguientes acciones:

- Desarrollo de una estrategia de penetración de mercado: Obtener nuevos clientes para la empresa es fundamental para el crecimiento de esta. Se debe aprovechar las posiciones competitivas con las que cuenta la empresa y la calidad de servicio que ofrece para competir en un mercado que se encuentra en constante crecimiento.
- Modificación de organigrama: Creación de un área de desarrollo comercial enfocada en la captación de nuevos clientes para así lograr la penetración de mercado.
- Creación de área de sistemas: Permitirá a la empresa tener mayor control de las acciones que se realicen en esta área. Agilizará procesos como creación de aplicaciones o modificaciones que requieran atención prioritaria.
- Implementación de un ERP: La empresa ha crecido de manera significativa desde su creación, por lo que la implementación de un gestor de control integral de la empresa se ha vuelto cada vez más importante para seguir logrando ese crecimiento ordenado y controlado.
- Mejoras en la capacitación y desarrollo profesional del personal: de esta manera se puede combatir una falencia importante dentro de la organización que es la alta rotación.
- Creación de un área de finanzas: Para mejorar el control de costos y gastos de la empresa es necesario la creación del área de finanzas, de esta manera también apoyaría todas las acciones de crecimiento de mercado que se quieran realizar buscando nuevos inversionistas.

REFERENCIAS

- BBC News Mundo. (2023). *Huawei: a qué se debe la caída de 69% en las ganancias del gigante chino (y cómo busca volver a levantarse)*.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-65245352>
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy and Leadership*, 35(6).
<https://doi.org/10.1108/10878570710833714>
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. En *Mc Graw Hill Interamericana*.
- Hamel, G. (2000). Liderando la revolución. *Harvard Business School Press*
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2022). *Decreto Supremo que incrementa la Remuneración Mínima Vital de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada*.
<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2054921-1>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2022). *Decreto Supremo que modifica el Decreto Supremo N° 006-2008-TR, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 29245 y del Decreto Legislativo N° 1038, que regulan los servicios de tercerización*.
<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2042220-1>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación De Modelos De Negocio. En *Deusto S.a. Ediciones*.
- Sebastián Osorio Idárraga. (2023, septiembre). *Drástico recorte en proyección de crecimiento del PBI de Perú para 2023*.
<https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/peru/drastico-recorte-en-proyeccion-de-crecimiento-del-pbi-de-peru-para-2023>

BIBLIOGRAFÍA

Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing* (11.ª ed.). Pearson.

David, F. (2008). *Conceptos de Administración estratégica* (11.a ed.). Pearson Education

Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2019). *Administración estratégica: teoría y casos un enfoque integral*. Cengage Learning.

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica; Competitividad y globalización: Conceptos y casos*. (7ª ed.). México: Thomson.



Primera entrega

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%	12%	2%	5%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	5%
2	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	1%
3	docplayer.es Fuente de Internet	1%
4	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1%
7	www.elperulegal.com Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1%

9	Submitted to UNILIBRE Trabajo del estudiante	<1 %
10	www.bloomberglinea.com Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Universidad Tecnologica de Honduras Trabajo del estudiante	<1 %
12	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante	<1 %
13	dspace.unl.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
14	www.bbc.com Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.uptc.edu.co Fuente de Internet	<1 %
16	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
17	hpcentro.com Fuente de Internet	<1 %
18	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	urra.com.co Fuente de Internet	<1 %

20

www.repositorio.usac.edu.gt

Fuente de Internet

<1 %

21

Submitted to Pontificia Universidad Católica del Peru

Trabajo del estudiante

<1 %

22

Cesar Loo Gil. "Factibilidad de un laboratorio de criogenización de células madre de cordón umbilical", tecnoHumanismo, 2021

Publicación

<1 %

23

es.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

24

idoc.pub

Fuente de Internet

<1 %

25

bibdigital.epn.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

26

doi.org

Fuente de Internet

<1 %

27

repository.usta.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

28

Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC

Trabajo del estudiante

<1 %

29

intra.uigv.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

www.slideshare.net

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo