



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL PARA EL
AUMENTO VENTAS EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS
AUTOMOTRICES UBICADA EN SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA**

Mario Augusto Amperez Valle

Asesorado por el Ing. Ernesto Daniel Alvarado Jiménez

Guatemala, noviembre de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL PARA EL
AUMENTO VENTAS EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS
AUTOMOTRICES UBICADA EN SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

MARIO AUGUSTO AMPEREZ VALLE

ASESORADO POR EL ING. ERNESTO DANIEL ALVARADO JIMÉNEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO MECÁNICO INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez
EXAMINADORA	Inga. Priscila Yohana Sandoval Barrios
EXAMINADORA	Inga. Helen Rocío Ramírez Lucas
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL PARA EL
AUMENTO VENTAS EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS
AUTOMOTRICES UBICADA EN SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Estudios de Postgrado con fecha 24 de septiembre de 2021.

Mario Augusto Amperez Valle

Ref EEPFI-1397-2021
Guatemala, 21 de septiembre de 2021

Director
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Presente.

Estimado Ing. Urquizú:

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado y aprobado el DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRETEGICA COMERCIAL PARA EL AUMENTO VENTAS EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES UBICADA EN SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA, presentado por el estudiante **Mario Augusto Amperez Valle** carné número **200516184**, quien optó por la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la Maestría en Gestión Industrial.

Y habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Décimo, Inciso 10.2 del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Atentamente,

Ernesto Darío Álvarez Jiménez
Ingeniero Mecánico Industrial
Mtro. Ernesto Darío Álvarez Jiménez
Asesor

"Id y Enseñad a Todos"

Carlos Humberto Aroche Sandoval
Mtro. Carlos Humberto Aroche Sandoval
Coordinador de Maestría
Gestión Industrial Fin de Semana

Edgar Darío Álvarez Cotí
Mtro. Edgar Darío Álvarez Cotí
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador y Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, del Diseño de Investigación en la modalidad Estudios de Pregrado y Postgrado titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRETEGICA COMERCIAL PARA EL AUMENTO VENTAS EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES UBICADA EN SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Mario Augusto Amperez Valle**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería en esta modalidad.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, septiembre de 2021



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Decanato
Facultad de Ingeniería
24189101 - 24189102
secretariadecanato@ingenieria.usac.edu.gt

DTG. 618.2021

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL PARA EL AUMENTO VENTAS EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES UBICADA EN SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario: **Mario Augusto Amperez Valle**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Inga. Anabela Cordova Estrada
Decana



Guatemala, noviembre de 2021

AACE/cc

ACTO QUE DEDICO A:

Dios

Por ser parte de su creación, bondad y belleza. Por ser la causa primera y fin último de todo. Por acompañarme en cada uno de los pasos que doy para alcanzar las metas más importantes y necesarias en mi vida.

Mis padres

Mario Amperez y Edna Valle, por ser unos padres, tutores y maestros ejemplares, ya que de ellos recibí el don de la fe, valores y educación. Por cuidar de mi salud y enseñarme la dignificación del trabajo y emprendimiento.

Mi esposa

Lesly López, por ser mi compañía, felicidad y alegría en la vida. Por amarme sin interés y ayudarme a cumplir mis metas y nuestros proyectos de vida, en las buenas y en las malas y entre cansancios y desvelos.

Mi hijo

Mario Agustín Ampérez López, por venir a esta vida a incrementar mis alegrías y motivaciones.

Mis hermanos

Heidy, Eduardo y Álvaro Ampérez Valle, por ser mentores en la carrera de ingeniería y de la vida. Gracias por su apoyo.

Mis cuñados	Sergio Hernández, Karen González, Moriah, Carol y Josué López, por ser parte de una familia.
Mis sobrinos	Bethany y Daniel Hernández; María José y Angie Ampérez; Ian y Matías Lima, por hacer de esta generación un mundo mejor.
Mis suegros	Armando y Hortensia López, por adoptarme como un hijo más.
Mis abuelos	Rosa Andrade y Augusto Valle (q. e. p. d.), quienes cuidaron de mí en la infancia, y aumentaron mis valores con mucho cariño y testimonio. Domingo Ampérez y Berta López, por ser un eslabón valioso de lo que soy.
Mis tíos	Gelber y Rosa Valle; Gloria, Rosa, Yolanda y Aura Ampérez, por su cariño y apoyo.
Mis amigos	Los de la infancia, de la escuela e instituto; los de la carrera de ingeniería y maestría, donde compartí el crecimiento personal y profesional.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Mi querida, gloriosa y tricentenaria *alma mater* del conocimiento superior, principalmente por darme la oportunidad de realizar mis estudios en sus instalaciones.

Facultad de Ingeniería

Por haberme formado como profesional

Mi asesor

Ing. Ernesto Daniel Alvarado Jiménez, por su disposición, carisma, conocimiento y acompañamiento durante el desarrollo de la investigación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
LISTA DE SÍMBOLOS.....	IX
GLOSARIO.....	XI
RESUMEN	XV
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	5
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
3.1. Contexto general	9
3.2. Descripción del problema	10
3.3. Formulación del problema	11
3.3.1. Pregunta central	11
3.3.2. Preguntas auxiliares	11
3.4. Delimitación del problema	12
4. JUSTIFICACIÓN.....	13
5. OBJETIVOS.....	17
6. NECESIDADES POR CUBRIR Y ESQUEMA DE LA SOLUCIÓN.....	19
7. MARCO TEÓRICO	23
7.1. Planeación.....	23

7.1.1.	Principios de la planeación	24
7.1.2.	Pasos básicos de la planeación.....	25
7.1.3.	Ventajas y consideraciones de la planeación	27
7.2.	Estrategia.....	27
7.2.1.	Elementos primordiales de la estrategia	28
7.2.2.	Tipos de estrategias	29
7.3.	Planeación estratégica	31
7.3.1.	Arquitectura de la planeación estratégica	31
7.3.2.	Primera fase: proceso de visualización.....	33
7.3.2.1.	Visión.....	34
7.3.2.2.	Misión.....	34
7.3.2.3.	Valores.....	35
7.3.3.	Segunda fase: proceso de análisis situacional.....	37
7.3.3.1.	Proceso de análisis externo.....	37
7.3.3.2.	Proceso de análisis interno.....	39
7.3.3.3.	Proceso de diagnóstico.....	41
7.3.4.	Tercera fase: formulación de la estrategia	42
7.3.4.1.	Formulación de objetivos.....	42
7.3.4.2.	Posicionamiento.....	44
7.3.5.	Cuarta fase: implementación	45
7.3.5.1.	Plan de acción.....	46
7.3.5.2.	Control.....	46
7.3.5.3.	Seguimiento.....	50
7.3.5.4.	Evaluación.....	51
7.4.	Planeación de la estrategia comercial.....	51
7.4.1.	Estrategias comerciales.....	53
7.4.1.1.	De distribución exclusiva.....	54
7.4.1.2.	De distribución selectiva.....	55
7.4.1.3.	De distribución inclusiva	55

7.4.1.4.	De comercio tradicional	55
7.4.1.5.	De expansión intensiva.....	56
7.4.1.6.	De orientación al producto	56
7.4.1.7.	De segmentación.....	56
7.4.1.8.	De edificación de experiencias de adquisición.....	57
7.4.1.9.	De valor añadido.....	57
7.4.1.10.	De localización.....	57
7.4.1.11.	De surtido.....	58
7.4.1.12.	De profundidad de gama.....	58
7.4.1.13.	De amplitud de gama.....	58
7.4.1.14.	De marca del fabricante y distribuidor..	59
7.4.1.15.	De precios altos y bajos	59
7.4.1.16.	De precios bajos a diario	59
7.4.2.	Estrategias de <i>marketing</i>	60
7.4.2.1.	<i>Marketing</i> analítico.....	62
7.4.2.2.	<i>Marketing</i> estratégico.....	63
7.4.2.3.	<i>Marketing</i> operacional u operativo.....	63
7.4.2.4.	<i>Marketing</i> digital.....	63
7.4.2.5.	<i>Marketing mix</i>	64
7.4.3.	Estrategias de <i>merchandising</i>	65
7.4.3.1.	<i>Merchandising</i> visual.....	66
7.4.3.2.	<i>Merchandising</i> de seducción.....	67
7.4.3.3.	<i>Merchandising</i> de gestión.....	67
7.5.	Ventas	68
7.5.1.	Tipos de ventas	71
7.5.2.	Mercados de negocio a consumidor	72
7.5.3.	Ventas de negocios a negocios	73
7.5.4.	Estrategias de ventas	73

7.6.	Gestión de la relación con el cliente (CRM).....	75
8.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS	79
9.	METODOLOGÍA	83
9.1.	Características del estudio	83
9.1.1.	Enfoque.....	83
9.1.2.	Diseño	84
9.1.3.	Alcance.....	84
9.2.	Unidades de análisis	84
9.3.	Variables	85
9.4.	Fases del estudio	85
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	89
10.1.	Técnicas de recopilación de datos y análisis cualitativo	89
10.1.1.	Observación	89
10.1.2.	Investigación documental	89
10.1.3.	Entrevistas.....	90
10.1.3.1.	Entrevista preliminar.....	90
10.1.3.2.	Entrevista de fondo.....	90
10.1.3.3.	Entrevista de sondeo rápido	90
10.1.3.4.	Enfoque sistemático.....	91
10.1.3.5.	Registros.....	91
10.1.3.6.	Análisis organizacional.....	91
10.2.	Técnica de análisis de la información.....	91
10.2.1.	FODA.....	91
10.2.2.	Diagrama de causa y efecto	92
10.2.3.	Análisis modal de fallos y efectos	92
10.2.4.	Análisis estadístico	92
10.2.5.	Diagrama de decisión de acción.....	93

10.2.6.	Diagrama de Pareto.....	93
10.2.7.	Diagrama de interrelaciones	93
10.2.8.	Análisis de estados financieros	93
11.	CRONOGRAMA.....	95
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	97
12.1.	Factibilidad operativa.....	97
12.2.	Factibilidad técnica	97
12.3.	Factibilidad económica	98
12.3.1.	Costo de recurso humano.....	99
12.3.2.	Costos en mobiliario y equipo de oficina.....	99
12.3.3.	Recursos tecnológicos.....	101
12.3.4.	Otros gastos	101
12.4.	Resumen de costos.....	101
12.5.	Fuentes de financiamiento.....	102
13.	REFERENCIAS.....	105

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Esquema de solución.....	20
2.	Principios de planeación.....	25
3.	Planeación estratégica.....	33
4.	Proceso de planeación estratégica.....	36
5.	Tipos de medición de desempeño.....	48
6.	Tipos de sistemas de comercialización.....	52
7.	Estrategias comerciales.....	54
8.	Factores de <i>marketing</i>	61
9.	Modelo del proceso de <i>marketing</i>	62
10.	Pasos del diseño de <i>marketing</i>	65
11.	Requisitos del <i>merchandising</i>	66
12.	Factores de éxito del vendedor.....	71
13.	Función de ventas.....	72
14.	Planeación del área de ventas.....	74
15.	Resumen de costos de la investigación.....	102

TABLAS

I.	Tipos de estrategias	30
II.	Niveles de la planeación estratégica	32
III.	Análisis de la variable externa	38
IV.	Análisis de la variable interna	40

V.	Operacionalización de las variables	86
VI.	Fórmulas para datos menores de 30.....	92
VII.	Cronograma para el trabajo de investigación	95
VIII.	Costos del recurso humano	99
IX.	Costos del recurso tecnológico	99
X.	Costos de recursos disponibles	100
XI.	Otros gastos	101
XII.	Resumen de costos	102
XIII.	Fuentes de financiamiento	103

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
Md	Mediana
N	Número total de datos
p.	Página
%	Porcentaje
Q	Quetzales
ΣX	Suma de las variables
V	Variable

GLOSARIO

Arrostrar	Hacer cara, resistir sin dar muestras de cobardía, a las calamidades o peligros.
<i>Balanced scorecard</i>	Herramienta que se utiliza para la elaboración de estrategias internas y externas, conocida también como cuadro de mando integral.
Contribución neta de <i>marketing</i>	Es una cifra que ayuda a identificar la cantidad precio de venta.
Cobranza	Acción y efecto de obtener el pago de algo.
Competitividad	Capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad.
CRM	Customer Relationship Management (Gestión de la relación con el cliente).
Cuota de voz	Se refiere al número de veces que se habla de una marca en un determinado tiempo comparado con la competencia.

Directrices	Instrucción o norma que ha de seguirse en la ejecución de algo.
Diversificación	Acción y efecto de convertir en múltiple y diverso lo que era uniforme y único.
Dimensión	Magnitud medible en un espacio.
Estatuir	Establecer, ordenar, determinar.
Gama	Serie de elementos que pertenecen a una misma clase o categoría.
Índice de rotación voluntaria	Se refiere a los empleados que se van por propia cuenta.
Microempresa	Es toda unidad de producción que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de diez trabajadores.
Morosidad	Lentitud, dilación, demora, falta de actividad o puntualidad.
Nicho	Grupo seleccionado de personas destinadas para el análisis de una determinada investigación.

Perspectiva	Punto de vista desde el cual se considera o se analiza un asunto.
PIB	Producto Interno Bruto.
Planeación estratégica	Es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno.
Premisa	Cada una de las dos primeras proposiciones del silogismo de donde se infiere y saca la conclusión.
RAE	Real Academia Española.
Redefinición	Acción y efecto de volver a definir de acuerdo con criterios distintos.
Retención	Acción y efecto de impedir que algo salga, se mueva, se elimine o desaparezca.
<i>Stakeholders</i>	Son todas las partes interesadas que permite el funcionamiento de una empresa.
Transversal	Que atañe a distintos ámbitos o disciplinas en lugar de un problema concreto.

Vulnerabilidad

Acción y efecto de ser herido o recibir algún tipo de lesión.

RESUMEN

La investigación consiste en establecer una planeación estratégica comercial dirigida a una empresa distribuidora de repuestos automotrices ubicada en San Miguel Petapa, Guatemala. Se trata de una microempresa en la fase de introducción y que pertenece al abastecimiento de partes electrónicas automotrices a detalle. Sus actividades iniciaron en noviembre de 2017.

La planeación estratégica se enfoca en aumentar la competitividad y la productividad en el mercado guatemalteco y debe ser sostenible en el tiempo. Esto con el fin de reducir los riesgos surgidos de actividades no planificadas y poder alcanzar los objetivos planteados con la ayuda de estrategias fiables para el desarrollo factible de la empresa.

La investigación está estructurada en cuatro fases propias de la planeación. La primera corresponde al proceso de visualización que es el punto de partida de toda empresa, y tiene como propósito el desarrollo de la visión, misión y los valores; la segunda se refiere al proceso de análisis situacional que consiste en seleccionar las variables externas e internas para entender el entorno en el que se encuentra y a la vez conocerse a sí misma. Se determinan las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades; la tercera se refiere a la formulación de la estrategia, donde se definen los objetivos el nicho de mercado a que pertenece, la posición, lo que se desea alcanzar y los medios que utilizará para diferenciarse de las demás empresas.

Por último, está la implementación; esta se divide en el plan de acción en las áreas de *marketing*, ventas y servicio al cliente. Luego del plan de acción se

formularán los controles, seguimiento y evaluación, con el fin de conocer el rumbo de la planeación.

1. INTRODUCCIÓN

El diseño de una planeación estratégica en una empresa distribuidora de repuestos automotrices consiste en planificar todas las gestiones del giro del negocio, para que el producto llegue al consumidor lo antes posible y así satisfacer las necesidades que se han reflejado en el diagnóstico realizado con anterioridad; brinda con ello un valor distintivo en el tiempo para los diferentes tipos de clientes. Según la cantidad de clientes satisfechos se realizará una medición de los procesos que intervinieron en la misma, para tomar en cuenta todos los aspectos positivos y negativos y lograr la mejora continua en el servicio prestado.

El problema encontrado en la empresa es la forma de cómo se realiza la planeación estratégica, ya que no responde a las demandas actuales del mercado. La usencia del plan no permite que las decisiones sean coherentes y positivas a los diferentes factores externos e internos que se presentan en la empresa. Debido a variables cambiantes que pueden y no ser controladas, se requiere formular estrategias con dirección hacia los objetivos establecidos por la directiva en las diferentes áreas estratégicas donde se realiza el estudio. Por lo que es de gran importancia implementar la planeación estratégica y que de ella surja la estrategia comercial que consistirá en obtener una participación en el mercado guatemalteco y proporcionar las herramientas y controles para el desarrollo y sostenimiento de una empresa distribuidora de repuestos.

Los resultados esperados en la elaboración del diseño de la planeación se enfocan en conseguir que las ventas y utilidades de la empresa aumenten, en

aportar las estrategias para el desarrollo organizacional y estandarizar procesos y procedimientos que faciliten las actividades de comercialización en la empresa.

Entre los beneficios más importantes reflejados en la investigación se encuentra la presencia de la imagen de la empresa, confianza en el cliente, posición de mercado, fidelidad del cliente, mejor capacidad de respuesta y oportunidad de empleo para las personas del mercado laboral guatemalteco. Los recursos físicos, financieros y humanos y la documentación, serán proporcionados por la empresa y el investigador, con la finalidad de llevar a cabo el diseño la planeación estratégica; por lo que es viable el desarrollo de la investigación.

En el primer capítulo se describen los antecedentes, la estructura y los tipos de empresa que participan en la investigación en un contexto específico. En el segundo se plantea el problema existente en la empresa y se formulan las preguntas para la resolución del problema delimitado en el departamento de San Miguel Petapa, Guatemala. El tercer capítulo describe el marco teórico relacionado con la planeación estratégica y repuestos automotrices en diversos tipos de mercado y específicos al giro del negocio. En este apartado se adjunta toda la documentación necesaria para fundamentar y determinar el desarrollo de la investigación.

En el cuarto capítulo se hace énfasis en el enfoque, alcance y diseño de la investigación. Además, se determina la población con la cual se hará la investigación, la unidad de análisis y las variables. El quinto capítulo se refiere a la visualización de la empresa y el análisis situacional, para formular los objetivos y estrategias que beneficien a la empresa.

En el sexto capítulo se presenta un plan de acción ante toda la empresa para describir los procesos que deben realizarse y cuáles no, en las áreas de *marketing*, ventas y servicio al cliente. En el séptimo capítulo se establecen los indicadores que le darán seguimiento y control a la estrategia comercial. El último capítulo describe cuál es el costo beneficio de la implementación de la planeación estratégica en cuanto a mejoras en las ventas.

2. ANTECEDENTES

El diseño de una estrategia en la comercialización requiere diferentes competencias y bases que soporten la elaboración de esta; muchos autores han aportado diferentes aspectos y herramientas tecnológicas, tendencias, métodos y estrategias.

Según Carbajal *et al.* (2017) en la investigación titulada: *Plan de marketing para los repuestos originales de motores automotrices CUMMINS para la empresa distribuidora del Perú*, se elabora un estudio de mercado que utiliza una metodología mixta y realiza el muestreo a los propietarios de 1 a 3 camiones para solucionar la falta de participación del grupo de pequeños transportistas que utilizan la marca; da como resultado la falta de vínculo entre ellos y la empresa, debido al enfoque que tenían en fidelizar a los transportistas con buenos antecedentes.

Así mismo, la elaboración de un plan de negocios donde se necesita introducir un producto tiene como meta mitigar la incertidumbre y actividades no planificadas; requiere adoptar estrategias que permitan identificar el desempeño de la empresa, tal como lo menciona Bello (2017) en la metodología de investigación:

La metodología propuesta cuenta con ocho etapas, las cuales se enfocan en conocer la situación actual del mercado de los medicamentos veterinarios, conocer cuál es la mejor estrategia para el negocio, la oferta, la demanda, segmento objetivo, y diseñar e implementar un plan de *marketing* para la comercialización del producto, Definir los procesos de

operaciones, los miembros del equipo claves, costos, precio de venta del producto y riesgo financiero, todo para asegurar el éxito en la entrada de este producto en el mercado. (p.1)

Por otra parte, Edgar y José Saldarriaga (2018) tuvieron como objetivo en la investigación diseñar un plan estratégico de mercadeo para resolver la problemática de competitividad que tenían con las demás universidades. El enfoque que utilizaron es de tipo mixto con encuestas elaboradas en formularios de Google, aplicados a aspirantes, estudiantes y egresados de la universidad, a la vez gremios del sector económico, social y político. En los resultados obtenidos recomendaron ofertar un nuevo programa de posgrado que beneficie en la competitividad del lugar donde realizaron la investigación.

Igualmente, Cabrejos *et al.* (2018) hace mención sobre la importancia que tiene la planeación estratégica en las problemáticas financieras, administrativas y comerciales para el buen posicionamiento del mercado. En esa investigación se utilizaron las herramientas de análisis interno de la empresa, cadena de valor Océano Azul, DAFO, posición estratégica y evaluación de la acción y matriz de crecimiento. Los resultados obtenidos muestran el crecimiento y la crisis económica a la que se enfrentaron, debido a la falta de una planeación estratégica.

Todas las empresas, sin importar la clasificación, deben de elaborar un plan que brinde los medios para alcanzar las metas y resultados deseados, tal como lo menciona Amboya y Muñoz (2018): “toda organización grande o pequeña, necesita de una planificación estratégica para cumplir con los objetivos y metas planteadas a corto, mediano o largo plazo, siempre con la misma importancia para el desarrollo de la organización” (p.3). La investigación fue realizada en una pequeña empresa donde las actividades se ejecutan de manera improvisada.

Determinaron la inexistencia de la misión y visión de la empresa. La solución para la problemática descrita fue la implementación de la planificación estratégica. La metodología que utilizaron fue el de tipo deductivo, inductivo, sintético y analítico. Las herramientas de investigación utilizadas fueron: la entrevista, observación, cuestionarios y documentos propios de la empresa.

Por otra parte, Gavilán (2018) menciona la importancia y el enfoque general de la planeación estratégica en una empresa:

La planeación estratégica se remonta desde tiempos muy antiguos, y con el transcurrir de los años ha ido evolucionando notablemente a tal punto de que hoy en día es crucial para el desarrollo de las organizaciones; a medida que pasa el tiempo en el mundo se torna más turbulento e inestable debido a los constantes cambios que provocan rupturas en los diversos procesos de producción de las instituciones, por lo que es importante analizar los diversos factores que influyen en la organización (p.15).

La problemática en esa investigación es estatuir la relación entre la planeación y la gestión administrativa, y por qué algunos proyectos son ejecutados y otros no.

Para Gómez (2020) la planeación estratégica se utiliza en la investigación para analizar la sostenibilidad de una empresa de prestación de servicios de aseo y mantenimiento en Bogotá. La finalidad de la investigación consiste en comparar el uso de la planeación estratégica con el nivel financiero que representan, debido a que existen empresas que desplazan a otras sin conocer cuáles son las estrategias establecidas y si usan la herramienta de planeación o no. El enfoque que emplean es el cualitativo, con ayuda literaria y estudio de casos: se aplican entrevistas para recolectar datos. Las herramientas que se

pueden aprovechar para la presente investigación son: el FODA, matriz de impactos, PESTAL, mapas estratégicos y cuadro de mando integral.

Para Chávez (2017) la carencia de estrategias para la sostenibilidad de una empresa influye en la sobrevivencia del entorno; definió el campo de acción y filosofía de la empresa. En esa investigación la problemática radica en: “un alto nivel de comercialización de productos y servicio de los clientes, la complejidad de las ventas derivadas de la amplia variedad de artículos que ofrecen y el enorme volumen de procesos logísticos” (p.44).

La propuesta estratégica implementada es emplear el cuadro de mando integral en las perspectivas, financieras, clientes, aprendizaje, crecimiento y procesos internos. Las técnicas que se utilizaron para el desarrollo de la investigación son; el método científico, investigación de campo, encuestas y analizas factorial. Esta investigación no contiene alcance ni enfoque, y las variables son muy generalizadas. La estructura teórica y desarrollo del estudio es valiosa para la presente investigación.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La planeación estratégica de la empresa de repuestos no responde a la competitividad actual de mercado guatemalteco.

3.1. Contexto general

La industria automotriz a nivel mundial ha experimentado evoluciones significativas en los procesos para comercializar repuestos automotrices derivados de una planeación estratégica que realizan las grandes compañías ensambladoras como: Chrysler, Ford, General Motor, Volkswagen, Kia, Hyundai, entre otras.

En el caso de América Central, la problemática de comercialización se debe a la falta de planeación estratégica, derivada de las tomas de decisiones que no están anticipadas a los cambios que generan las variables externas e internas del entorno de la empresa; esto da como resultado una ineficacia en las ventas, ya que solo se ha enfocado a las necesidades que surgen de los diferentes tipos de servicios de mantenimiento que ofrecen las empresas de este sector, luego de haber adquirido un vehículo nuevo o usado sin tomar en cuenta las amenazas y debilidades de la empresa.

En Centro América, Guatemala lidera la importación de repuestos automotrices para satisfacer las necesidades locales en donde prestan el servicio de mantenimiento y reparación. Estas empresas surtidoras de repuestos, en la mayoría se especializan en un área determinada del vehículo, como, por ejemplo; empresas que se especializan en accesorios y carrocería. Otras

comercializan repuestos para vehículos de una marca en particular, como las americanas, japonesas, europeas y coreanas. Las agencias surten de repuestos según la marca de vehículo que representan. Todas luchan constantemente con dar el mejor servicio y prevalecerán las que realicen una planeación estratégica para tener un alto grado de competitividad, desarrollo y sostenimiento en el mercado guatemalteco.

El desarrollo de la comercialización que se ha dado en la industria automotriz ha impulsado a que nuevas empresas se incorporen en el mercado, con la debilidad de la falta de planeación para gestionar todos los procesos que abarca el giro de negocio, comparado con las grandes empresas existentes en Guatemala.

El área donde se realiza la investigación es una microempresa en la fase de introducción, la cual pertenece al abastecimiento de partes electrónicas automotrices a detalle; las actividades iniciaron en noviembre del 2017. En lo que se refiere a esta empresa, importan diferentes partes electrónicas del sector automotriz. El mayor proveedor se ubica en Estados Unidos y analiza iniciar negocios con México, Corea y China. La situación de la problemática son las ventas bajas y se origina en que no tiene una planeación estratégica establecida para los diferentes procesos y situaciones que se presentan en la comercialización.

3.2. Descripción del problema

La falta de planeación estratégica comercial en la empresa genera bajas en las ventas y una menor participación en el mercado. Las decisiones se realizan de manera improvisada sin ninguna planeación, el personal no conoce las

operaciones distintivas de la empresa y de la competencia; asimismo, no se conocen las metas que deben alcanzarse a corto, mediano y largo plazo.

En la empresa de investigación seleccionada, el gerente general expone las siguientes causas: el 50 % de la ineficiencia del servicio se debe a la ausencia de mercadería aplicada a los diferentes tipos de marcas del parque vehicular del país; el 25 % a la imagen y publicidad de la empresa en las publicaciones; el 15 % a la falta de capacitación del personal en los procesos de venta y servicio al cliente y el 10 % restante se debe a los tipos de distribución y clasificación de la mercadería.

3.3. Formulación del problema

A continuación, se formulan las preguntas centrales y auxiliares del problema.

3.3.1. Pregunta central

¿Cómo una estrategia comercial basada en la planeación estratégica puede apoyar al aumento de ventas en una empresa distribuidora de repuestos automotrices?

3.3.2. Preguntas auxiliares

- ¿Qué elementos intervienen en una planeación estratégica para una empresa distribuidora de repuestos automotrices?
- ¿Cuáles son los elementos críticos en el proceso de comercialización de repuestos automotrices?
- ¿Cómo se encuentra la empresa respecto de las ventas?

- ¿Cuál debería ser la estrategia y la herramienta de comercialización para controlar y aumentar la competitividad en las ventas?

3.4. Delimitación del problema

El trabajo de investigación se realizará en el área de mercadeo, ventas y atención al cliente de una empresa distribuidora de repuestos y asistencia técnica, en el municipio de San Miguel Petapa, departamento de Guatemala. El periodo de ejecución de la investigación será de agosto a noviembre del 2021.

4. JUSTIFICACIÓN

La línea de investigación empleada es la ingeniería comercial, debido a que contiene los temas que ayudarán a comprender el desarrollo de una planeación estratégica para el aumento de ventas que se desea alcanzar en la empresa donde se realiza la investigación.

La necesidad del desarrollo de la planeación se refleja en las pequeñas empresas actuales en la fase de inicio; algunas ya en desarrollo tienen deficiencia en las ejecuciones de actividades debido a la falta de planeación estratégica tales como; rumbo de la empresa, ventas, almacenamiento, pedidos, controles, inventarios, atención al cliente, asignación de precios, despacho, mercadeo, seguimiento posventa, medición de satisfacción al cliente y análisis de crecimiento para toma de decisiones. Provoca a futuro un mal manejo de la ejecución, baja economía y cierre de la empresa.

Esto solo revela lo que afecta a la empresa en sí, si se extiende la problemática en el territorio nacional de Guatemala pueden mencionarse los siguientes efectos; bajo desarrollo del país, disminución del Producto Interno Bruto (PIB), desempleo, deudas, gastos innecesarios, insatisfacción del cliente y falta de motivación en el emprendimiento.

La importancia de la investigación está relacionada con los intereses de los propietarios en aumentar las ventas; al momento de implementar una planeación estratégica se busca como resultado el aumento de la productividad. Para que los futuros empresarios puedan acceder a la información respecto de procesos que beneficien la manipulación correcta de la comercialización y la planeación

estratégica de repuestos automotrices; se buscan los valores agregados que impacten de manera positiva a la organización donde se realizará el estudio, para dar seguimiento a las etapas desarrollo de objetivos, políticas, planes y procedimientos con base en el sueño de los empresarios, dueños y directivos.

Los beneficios de esta información son: competitividad en el mercado, ampliación de la cartera de clientes, estrategias de comercialización, atracción de clientes, catálogo de productos, satisfacción del cliente, ventaja competitiva, estrategias de ventas, estrategias de mercadeo, sostenibilidad en el tiempo, desarrollo de nuevos productos y servicios, aumento de ventas y mejora de la toma de decisiones en cualquier circunstancia que se presente en la empresa.

Entre los beneficiarios a los que está dirigida la investigación se encuentran: empresarios con una idea de negocio similar o diferente al estudio, micro y pequeñas empresas que desean fortalecer y cambiar la forma actual de realizar la comercialización por medio de una planeación estratégica. y la mejora continua de la empresa para el desarrollo económico de Guatemala.

La mejora que se desea alcanzar en el presente trabajo es aumentar la productividad en la empresa con base en una planeación estratégica que dará como resultados soluciones integrales que beneficien en el desarrollo del crecimiento económico; se espera como efecto la empleabilidad de personas y que otras empresas se puedan guiar del presente trabajo para la optimización de recursos y mejoras en los procesos de comercialización y mercadeo para las etapas de nacimiento, crecimiento y madurez.

La motivación por la cual se realizará este trabajo de investigación está basada en la diversidad de oportunidades de mejora para la empresa y el desarrollo profesional que se puede realizar con la comercialización de cualquier

tipo de producto con la aplicación de los temas de los cursos: Gestión integrada de servicios, Sistema de planeación industrial, Valoración económica de procesos industriales, Negociación en mercados globales, Finanzas industriales, Logística e Implementación de sistema de calidad. Asimismo, el deseo de aumentar las utilidades por medio de los productos, y que otras organizaciones sin fines de lucro se beneficien con la ejecución de proyectos de desarrollo.

La intención de la investigación no consiste únicamente en aumentar las ventas y hacer publicidad, sino establecer las bases teóricas y parámetros para el diseño de una planeación estratégica que proporcione a la directiva el mejor rumbo de la empresa.

5. OBJETIVOS

General

Establecer un plan estratégico para el aumento de la competitividad y productividad en la venta de una empresa distribuidora de repuestos automotrices.

Específicos

- Analizar los elementos que intervienen en una planeación estratégica para una empresa distribuidora de repuestos automotrices.
- Describir los elementos críticos en la situación actual de la empresa.
- Determinar la situación actual en el proceso de comercialización de repuestos automotrices.
- Establecer las estrategias y controles para la comercialización de los repuestos, según la planeación estratégica de la empresa.

6. NECESIDADES POR CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

La principal necesidad laboral con base en la investigación se refleja en el crecimiento y desarrollo de las microempresas; al igual que las pequeñas empresas actuales en la fase de introducción; las deficiencias contenidas en las actividades por la ausencia de una planeación estratégica no logran anticipar los diferentes cambios en el mercado. Algunas de las actividades descritas que se desean planear de manera estratégica son: ventas, posicionamiento, almacenamiento, pedidos, controles, inventarios, atención al cliente, asignación de precios, despacho, mercadeo, seguimiento posventa, medición de satisfacción al cliente y análisis de crecimiento de la empresa para futuras y actuales tomas de decisión. Esto con el fin de evitar errores en la ejecución.

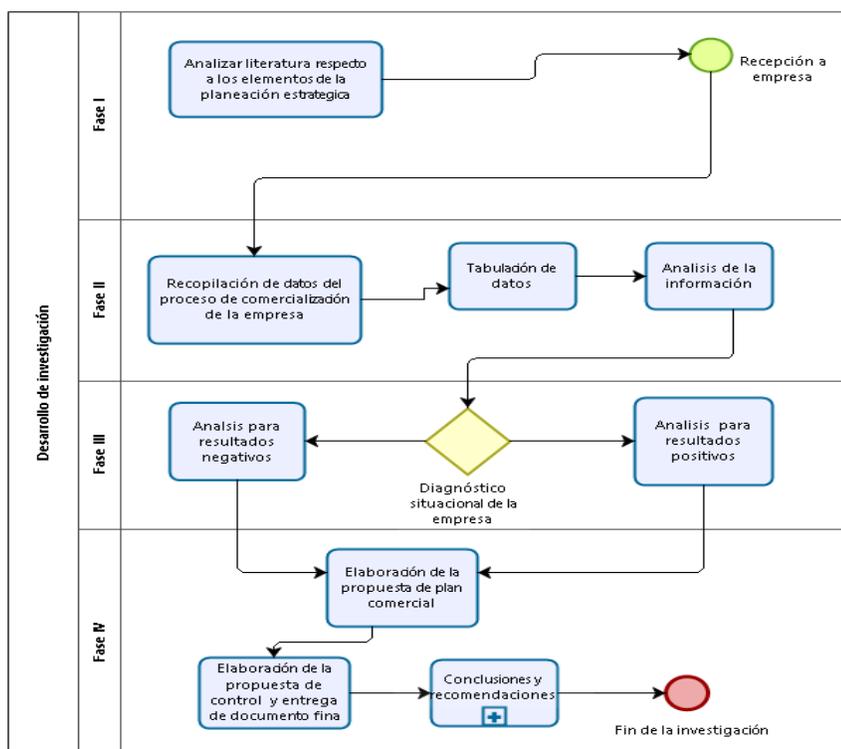
En la estructura de la solución factible para cumplir con los objetivos y las restricciones en la que se encuentra la investigación se propone ejecutar las siguientes etapas:

- La primera fase se caracteriza por la identificación de la literatura que enriquezca el desarrollo de una planeación estratégica para seleccionar los diferentes elementos que beneficien a la eficacia de la investigación.
- La segunda fase consiste en recopilar la información e identificar los elementos críticos en la situación actual de la empresa, para obtener la descripción del diagnóstico de la empresa como un todo.
- La tercera fase radica en el análisis de la información obtenida de los diversos procesos y actividades relacionadas con la situación actual de la

empresa, para el diagnóstico y formulación de la estrategia en el planeamiento; asimismo, en las solicitudes del código o elaboración del código de ética.

- En la última fase se desarrollarán los planes, la implementación, el seguimiento y el control para las estrategias primarias y secundarias en la empresa distribuidora de repuestos automotrices, con el fin de obtener ventajas competitivas y motivar las ventas. A continuación, se presentan de manera gráfica los pasos que se realizarán para resolver el problema planteado.

Figura 1. Esquema de solución



Fuente: elaboración propia, empleando figuras obtenidas de SmartArt.

La empresa desea adaptarse a los cambios que se ejecutarán en la presente investigación y da flexibilidad a la mejora continua para todos los aspectos posibles de los servicios. Por tal motivo, este documento tiene el respaldo profesional para aumentar y demostrar la productividad de cambios significantes, aplicada con herramientas aprendidas en los cursos de posgrado.

7. MARCO TEÓRICO

En esta sección se analizarán los elementos y fundamentos que intervienen en una planeación estratégica y así analizar las herramientas de ingeniería que faciliten la toma de decisiones, a la vez arrostrar los desafíos que presenta el 2021 y 2022 para garantizar el aumento de las ventas, la sustentabilidad y el beneficio del progreso de la empresa.

Para Rojas y Medina (2012) es importante definir el tema por separado para realizar un análisis profundo de lo que significa cada palabra por separado que en sí misma.

7.1. Planeación

Según la RAE, planeación se refiere a la acción de planear, es decir formar el plano de una obra. Planear en términos administrativos significa anticiparse o pronosticar la vulnerabilidad del futuro por medio de métodos seleccionados, para así mitigar el riesgo al fracaso, buscar soluciones, oportunidades y resultados positivos de los diferentes escenarios que presentan las actividades de la empresa.

Además, la planeación es un nivel del proceso de la planeación estratégica, tal como lo menciona Rojas (2012):

La planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas

generales, económicas sociales y políticas; toma en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio; logra una predicción lo más probable del futuro para generar planes que pudieran garantizar el éxito. (p.14)

La planeación se encuentra en el primer nivel del proceso administrativo, algo que se hace antes de actuar, determina como primer punto los objetivos y metas de la empresa, define los problemas y elige las mejores alternativas de las oportunidades de la empresa, ofrece mejoramiento en los procesos y procedimientos, se adapta y afronta los cambios, analiza el presente y el pasado para prepararse en el futuro, crea ambientes adecuados y utiliza de manera eficaz los recursos existentes; todo esto para disminuir la incertidumbre de las diferentes opciones de la decisión.

7.1.1. Principios de la planeación

El término principio puede tener tres sentidos: el primero como el punto de partida de algo; el segundo, como una norma o regla de algo y el tercero como el fundamento o cimiento de algo. La planeación se rige en los siguientes fundamentos: la factibilidad de lo planeado, la objetividad y la cuantificación de datos reales y exactos, la flexibilidad de los planes para ajustarse a las diferentes condiciones, la unidad de un plan en general para el logro de los propósitos y objetivos generales y la modificación del plan cuando se ha extendido el tiempo de lo estimado.

Figura. 2. Principios de la planeación



Fuente: elaboración propia, empleando figuras de SmartArt.

7.1.2. Pasos básicos de la planeación

Rojas *et al.* (2012) resume en ocho pasos básicos para la planeación:

- Detección de la oportunidad
 - El mercado
 - La competencia
 - Lo que desean los clientes
 - Nuestra fuerza y debilidad

- Establecimiento de objetivos y metas
 - ¿Dónde se desea estar?
 - ¿Qué se desea lograr?

- ¿Cuándo se desea lograr?
- Consideraciones de la premisa de la planeación
 - ¿En qué ambiente interno operan los planes?
 - ¿En qué ambiente externo operan los planes?
- Identificación de las estrategias
 - ¿Cuáles son las estrategias importantes para alcanzar las metas establecidas en la visión?
- Comparación de estrategias
 - ¿Qué estrategia proporcionará eficacia en los procesos?
- Elección de una estrategia
 - Seleccione el curso a seguir
- Elaboración de planes de apoyo
 - Adquisición de equipos
 - Adquisición de materiales para diferentes circunstancias
 - Contratación de trabajadores
 - Desarrollo de un nuevo producto
- Medición de los planes mediante presupuestos
 - Volumen
 - Precio de venta
 - Gastos de operación
 - Gastos de equipo

7.1.3. Ventajas y consideraciones de la planeación

La ventaja que proporciona la planeación sin duda alguna es positiva y dependerá de los intereses de la persona que lo realice. Algunas ventajas según Rojas *et al.* (2012) son:

- Contribuye a la orientación de ver más allá de los problemas cotidianos.
- Coordina las decisiones para tomar una idea de cómo afectará en un futuro.
- Pone en primera plana los objetivos de la empresa.

Consideraciones:

- La planeación carece de seguridad en las tomas de decisiones debido a la falta de información de la empresa.
- Los planes deben de ser flexibles debido a algún cambio del factor externo.
- Contemplar el tiempo de verificación de los planes que se ejecutó.

7.2. Estrategia

La estrategia, según la RAE (2021), en un proceso regulable, es el conjunto de reglas que buscan una decisión óptima en cada momento. En el antecedente histórico escrito por el general Sun Tzu, de acuerdo con Pérez (2013), se hace referencia al uso de las estrategias relacionadas con el arte de la guerra. Se valoran factores de vital importancia como doctrina, tiempo, terreno, mando y disciplina, y los compara con diferentes situaciones de los bandos rivales para pronosticar el resultado de una guerra.

Por lo que estrategia es el rumbo de acción con diferentes decisiones alternativas para cada momento, que distribuye de forma óptima los recursos con

el diseño de obtener los objetivos y metas relacionados con la visión o sueño de la empresa.

Mintzberg (1993) utiliza un análisis creado por él, llamado: las cinco Ps de la estrategia, las cuales conforman un plan porque se trata de una trayectoria determinada en un conjunto de guías para abordar una problemática específica; luego, como una pauta de acción, hace referencia a la táctica o maniobra para ganarle a la competencia; también lo considera como patrón, ya que hace mención al comportamiento de una organización o empresa convertida en una estrategia; en cuarto lugar, menciona la posición, debido a que ubica a la empresa en el contexto externo donde se encuentra, es decir, entre la empresa y el medio que lo rodea, entre lo interno y lo externo; por último, como perspectiva; descrito de otro modo se refiere a la forma en cómo ven a la empresa o qué esperan de ella.

7.2.1. Elementos primordiales de la estrategia

Los elementos primordiales de la estrategia son:

- Evaluar dónde se está: valorar a la competencia y establecer la capacidad de servicio para los clientes.
- Entender de qué empresa se trata: el punto de inicio de la estrategia es la visión, misión y valores; esto permitirá diferenciarla de las demás.
- Aprender a ser proactivos en la empresa: identifica los medios claves que movilicen y ejecuten a cabalidad la estrategia para determinar el éxito sostenible en el tiempo.
- Cultura organizacional: entender y ser parte de la cultura de la empresa.

- Comprobar el desempeño: medir el cumplimiento de las actividades que se realizan en la empresa para avalar la formulación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

7.2.2. Tipos de estrategias

(Mintzberg, 1993, citado por Rojas, 2012) clasifica las estrategias en cinco apartados como se enlistan a continuación:

- Ubicación del negocio
- Diferenciación de imagen, precio, servicio y calidad
- Expansión
- Ampliación del negocio
- Redefinición

Sumados a esta lista de estrategias genéricas están las alternativas:

- Estrategias intensivas: se basan en el estudio de mercados, en el desarrollo y avance de los productos, y en la innovación de servicios.
- Integrativas: se caracterizan por tener proyecciones en varios rumbos, hacia adelante, hacia atrás e integración horizontal.
- Diversificadas: existe diversidad concéntrica, de conglomerado y horizontal.
- Otras: asociación, renuncia, liquidación y combinación.

Tabla I. Tipos de estrategias

Tipo	Acciones	Definición
Integrativas	Integración hacia adelante	- Conquistar la propiedad o el apoderamiento de los distribuidores.
	Incorporar hacia atrás	- Ganar la propiedad o el apoderamiento de un proveedor.
	Integración horizontal	- Ganar la propiedad y el control total de los competidores.
Intensivas	Inclusión en el mercado	- Esfuerzo de mercadeo para obtener mayor inclusión de mercado.
	Avance de mercados	- Exploración de nuevas áreas en la comercialización del producto.
	Avance de los productos	- Desarrolla un nuevo producto con el fin de aumentar las ventas.
Diversificadas	Diversificación concéntrica	- Integra productos innovadores, relacionados con el giro del negocio.
	Diversificación de conglomerados	- Integra nuevos productos que no están relacionados con los primarios.
	Diversificación horizontal	- Integra nuevos productos que no están relacionados con los clientes actuales.
Otras	Asociaciones	- Dos o más empresas con el mismo fin
	Reducción	- Reduce costos y activos para evitar la disminución en las ventas
	Despojo	- Venta de una parte de la organización
	Liquidación	- Venta total de los activos
	Combinación	- El uso de múltiples estrategias

Fuente: elaboración propia.

7.3. Planeación estratégica

La planeación estratégica es la herramienta que se utiliza en la formulación de objetivos para obtener resultados positivos que aseguren el éxito del futuro y presente, y que la directiva pueda tomar decisiones eficaces y eficientes.

Según Chiavenato y Sapiro (2017) “la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según la misión, en el contexto que se encuentra” (p.27).

Para Rojas y Medina (2012) la planeación estratégica es el proceso donde los empresarios, administradores, gerentes y dirigentes establecen los objetivos y las ejecuta en un determinado tiempo.

7.3.1. Arquitectura de la planeación estratégica

La arquitectura debe ser entendible por todas las partes interesadas de la empresa, de tal manera que se comprendan los beneficios y la importancia que impacta los esfuerzos de cada uno de los integrantes de la empresa.

Para Chiavenato *et al.* (2017) la planeación estratégica contiene tres apartados en la organización: el estratégico, el táctico y el operacional, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla II. **Niveles de la planeación estratégica**

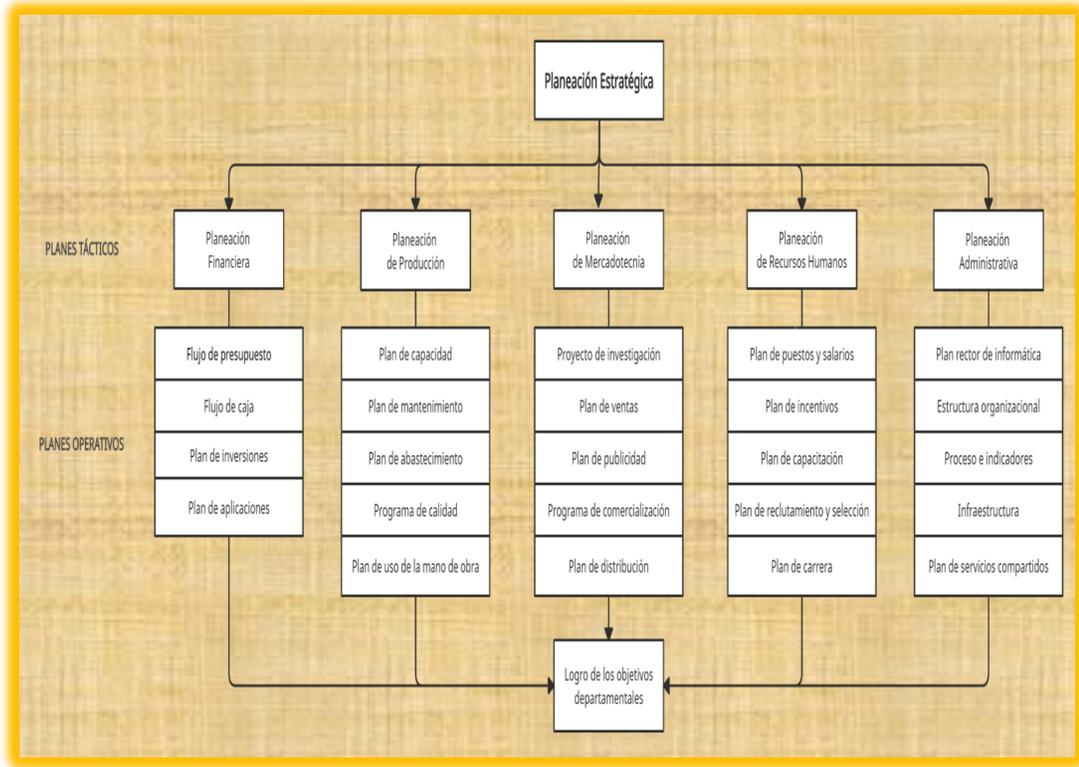
Planeación	Definición	Tiempo	Alcance	Contenido
Estratégica	Abarca a toda la empresa	Largo plazo: mínimo un año	Entiende a la empresa en su totalidad	Genérico: nivel gerencial
Táctica	Abarca cada departamento o área de la empresa	Mediano plazo: máximo un año	Análisis por separado de cada área de la empresa	Detallado: mandos medios
Operativa	Abarca cada actividad específica	Corto plazo: se verifica día a día	Comprende cada actividad	Específico: nivel operativo

Fuente: elaboración propia.

En la arquitectura de la planeación estratégica es necesario visualizar a la empresa como una unidad, debido a que es necesario integrar todos los niveles de la planeación como se muestra en la figura 4.

La estructura del proceso de planeación estratégica para Ramos (2020) se compone de cuatro partes: la primera se enfoca con la visión, misión y valores; la segunda, realiza un análisis situacional de la empresa; la tercera, se basa en seleccionar lo más relevante para definir una ventaja competitiva y que sea eficaz en el tiempo y la última, se orienta en realizar la formulación estratégica.

Figura 3. Planeación estratégica



Fuente: elaboración propia, empleando programa Visio 2013.

7.3.2. Primera fase: proceso de visualización

La primera fase consiste en analizar y desarrollar la visión, la misión y valores de la empresa, debido a que es el arranque de la planificación. De esta fase surgirán en la práctica dos situaciones: la primera, si la empresa tiene desarrollado dichos elementos; si es así, es necesario compararla con el sueño de la empresa y con lo que se hace; la segunda, si no existieran tales elementos, será necesario desarrollarlos.

7.3.2.1. Visión

Representa lo que pretende algún día llegar a ser ante la sociedad en 10 a 20 palabras. Para esta fase es necesario contestar las siguientes interrogantes:

- ¿Qué se quiere construir como empresa?
- ¿Cómo se diferencia de la competencia?
- ¿Cómo se enfrenta al cambio?
- ¿Qué se necesita para ser competitivo?
- ¿Dónde se espera ver la empresa en los siguientes 5 años?
- ¿Cuáles son los valores de la empresa?

Estas interrogantes ayudarán a direccionar el rumbo de la visión. Para las empresas que ya tienen formulada la visión es necesario contestar las siguientes interrogantes:

- ¿Define un futuro deseado?
- ¿Motiva al cliente interno?
- ¿Motiva al cliente externo?
- ¿La entiende cualquier persona perteneciente a la empresa?
- ¿La entiende el cliente externo?

7.3.2.2. Misión

Representa lo que hace la empresa y cómo lo percibe la sociedad. La formulación o desarrollo de la misión debe describirse brevemente; pueden utilizarse entre 20 y 30 palabras y a la vez contestar las siguientes interrogantes:

- Lo que la empresa hace, ¿lo hace con excelencia?

- ¿Qué resultados se obtendrán a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Cuáles son las preferencias de los clientes que se atendieron?
- ¿Dónde está los clientes objetivos?
- ¿Qué necesidades se han satisfecho?
- ¿Cómo se puede ser competitivo?
- ¿Cómo se diferencia la empresa del resto?
- ¿En qué nicho de mercado se quiere estar?
- ¿Qué es lo que se vende?

7.3.2.3. Valores

Representan la manera en que se realiza el trabajo, cómo se logra llegar a la visión. Para la formulación de los valores es importante contestar las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se deben de comportar los trabajadores en la empresa en lo que hacen?
- ¿Forman parte la cultura empresarial de los valores establecidos?
- ¿Contagian a los colaboradores para adquirirlos?
- ¿Son entendibles?

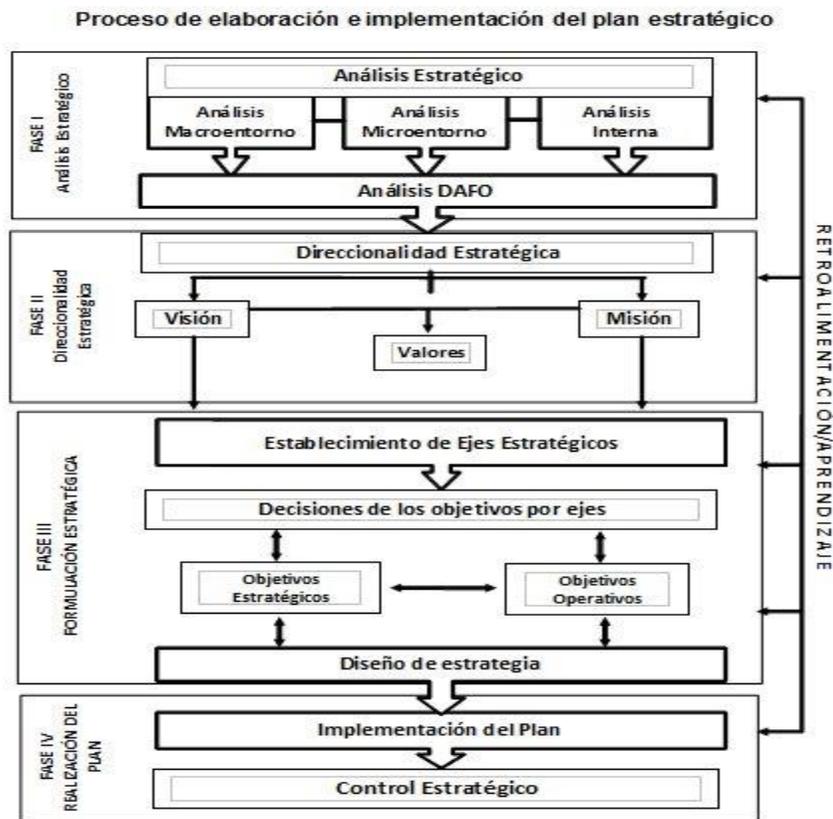
Regular la conducta de las partes interesadas es beneficioso para la empresa debido a que puede ser interrumpida por algún interés propio, y manipular la acción para alcanzar algo de una manera inapropiada. Ramos (2020) señala que:

En las organizaciones hay intereses encontrados. Los accionistas, los encargados de la empresa, los colaboradores, los proveedores, la sociedad o los clientes no siempre buscan lo mismo. El código de ética regula la forma

de operar y evitar que las diferentes partes con diversos intereses busquen el beneficio propio e incentiven el bien común, o sea, el bien de la empresa. (p. 68)

El código de ética será el documento que brinde los parámetros de conducta para conseguir los resultados deseados por las partes interesadas, enfocadas al bien común de la empresa y que no sean resultados ficticios sino reales.

Figura 4. **Proceso de planeación estratégica**



Fuente: Marciniak. *Cómo elaborar un plan estratégico*. Consultado el 20 de agosto de 2021. Recuperado de <https://renatamarciniak.files.wordpress.com/2014/03/plan-estrategico3a9gico.jpg>

7.3.3. Segunda fase: proceso de análisis situacional

El proceso de análisis situacional consiste en comprender el entorno y a la empresa en sí, tal como lo menciona Ramos (2019): “deben comprender que el desempeño depende de una situación que cambia cada instante, una situación de la que se pueden controlar unas cosas y otras no” (p.85). La temática consiste en identificar las variables externas que son las no se pueden controlar, pero que en ellas podrán encontrarse oportunidades y amenazas. De las variables internas que son las que sí se pueden controlar se obtendrán fortalezas y debilidades

Las herramientas para realizar este proceso son las siguientes: PESTEL, PESTE, PESTE+ C, 5 fuerzas de Porter, FODA y FODA de la competencia.

7.3.3.1. Proceso de análisis externo

El proceso de análisis externo según Ramos (2020) tiene la siguiente estructura:

- Identificar las variables externas
- Recolectar la información de cada variable
- Priorizar la información seleccionada
- Elaborar conclusiones en cuanto a amenazas y oportunidades

Para desarrollar el estudio de las variables externas se agruparon en tablas con los tipos de análisis que se deben considerar.

Tabla III. **Análisis de la variable externa**

Tipo de variable externa	Tipo de análisis
Entorno político, económico, tecnológico, ecológico y legal	Estabilidad política y política monetaria Leyes Informalidad y corrupción Leyes internacionales Tratado de libre comercio, producto interno bruto Tipo de cambio Riesgo país y deuda externa Exportaciones e Importaciones Inversión extranjera, estatal y local Economía mundial y local Precio del petróleo Cultura Crecimiento de la población Empleo Niveles socioeconómicos Nivel de educación Tasa de mortalidad Religión Descontento social Desarrollo de las comunicaciones Penetración y calidad del internet Tendencias tecnológicas Medio ambiente
Competencia	Número de competidores Grado de dominio Número de competidores nuevos Capacidad de diferenciarse Fortalezas de los competidores Productos sustitutos Precio de la competencia Investigación y desarrollo Imagen de la competencia Participación de mercado Dominio de canales de distribución Nivel de capacidad de empleo Especialización de la competencia Calidad de los productos
Producto sustituto	Tipos de producto Precio Ventajas Desventajas

Continuación de la tabla III.

Proveedores	Número de proveedores Producto sustituto Escala de volumen de compra Costo del proveedor Calidad del producto del proveedor Diversidad de proveedores Localización Calidad del producto Lealtad Imagen Participación de mercado Dominio de canales de distribución Especialización de la competencia
Cliente o mercado	Naturaleza en la negociación Crecimiento de mercado Tamaño Tendencias Segmentación Lealtad Sensibilidad de precio Sensibilidad de calidad Localización Mentalidad ganar - ganar Sensibilidad promociones y publicidad

Fuente: elaboración propia.

7.3.3.2. Proceso de análisis interno

El proceso de análisis interno según Ramos (2020) tiene la siguiente estructura:

- Localizar las variables internas
- Recolectar la información de cada variable
- Seleccionar la información con mayor importancia
- Elaborar conclusiones en cuanto fortalezas y debilidades

El análisis para cada una de las variables existentes en el interior de la empresa se representa a continuación:

Tabla IV. **Análisis de la variable interna**

Tipo de variable interna	Tipo de análisis
Comercialización- ventas- portafolio	ABC de ventas ABC de rentabilidad Posicionamiento de la marca La cuota de voz (SOV) Distribución numérica Canales de distribución Lealtad a la empresa Ventaja distintiva Inventarios Costos de los productos Fuerza de ventas Herramientas de venta Extensión del portafolio Tolerancia del portafolio
Finanzas	Ventas Margen bruto Margen operativo Situación financiera Deuda Capacidad para acceder al dinero Estructura de costos Flujo de caja Días de cobranza Morosidad Sistemas de gestión contable
Operaciones, logística e infraestructura	Seguridad Costos Mano de obra Procesos Relación costo beneficio Costo de la energía eléctrica Ubicación Capacidad de demanda Capacidad de adquisición de nuevos productos
Recursos humanos, cultura, liderazgo y dirección	Alcance de los empleados Imagen de la dirección Nivel de liderazgo Experiencia laboral Selección de personal Cultura de la empresa Resistencia al cambio Visión, misión y valores de la empresa

Continuación de la tabla IV.

	Conocimiento del código de ética Satisfacción del personal Índice de rotación voluntaria Índice de rotación involuntaria Tipos de remuneración Estructura organizacional
Investigación y desarrollo	Innovación en productos Innovación en procesos Productos nuevos Adaptación a tecnologías Espacio para las innovaciones Patentes

Fuente: elaboración propia.

7.3.3.3. Proceso de diagnóstico

El diagnóstico es el proceso que permite identificar lo que es realmente importante y lo que no, esto para solucionar y mejorar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, con el fin de seguir funciona en óptimas condiciones y poder seguir compite en el mercado. Para tener un criterio de diagnóstico es importante conocer cómo funciona la empresa en sí. Los elementos que dan a conocer cómo funciona la empresa son proporcionados en la elaboración del FODA con las variables internas y externas descritas con anterioridad.

Uno de los consejos que da Ramos (2020) es el siguiente: si el diagnóstico se realiza adecuadamente, facilitará el proceso de la formulación estratégica. No es necesario revisar todo el estudio de la situación que se ha realizado con anterioridad. Al momento de desarrollar y formular las estrategias se tendrá en cuenta solo la fase de diagnóstico. De esta manera se logrará focalizar lo verdaderamente importante.

7.3.4. Tercera fase: formulación de la estrategia

La formulación estratégica es la base de la esencia de la empresa, organización o institución. Busca alternativas que se adecuen a los cambios externos e internos, aprovecha las oportunidades presentes para ejecutar actividades que se diferencian de las demás, para hacerla competitiva y llamativa, tal como lo menciona Ramos (2020):

La formulación estratégica define a quién se dirige la organización, la posición que pretende lograr, qué va a hacer para conseguirlo y, sobre todo, cómo se diferenciará del resto. Esto último es fundamental, ya que, de lo contrario, será una compañía que hará lo de siempre, lo mismo que las demás, predecible y el precio, será el único motivo que justifique la compra de los productos. (p. 198)

Asimismo, Chiavenato *et al.* (2017) indica cuáles son las razones del nacimiento de la estrategia en la planeación:

La tarea básica de la concepción estratégica reside en el establecimiento de los objetivos estratégicos a largo plazo y la búsqueda de alternativas estratégicas adecuadas para alcanzar de la mejor manera posible, a través de una actividad que involucre a toda la organización. (p. 129)

7.3.4.1. Formulación de objetivos

Es la etapa que tiene como finalidad de conducir la estrategia a las actividades más relevantes para la empresa y así obtener los resultados soñados y esperados. Tal como lo menciona Ramos (2019): “Los objetivos tienen el propósito de enfocar a la organización en aquellas actividades que realmente

importan. Orientan la definición de las estrategias hacia lo importante, facilitan el proceso de priorización” (p.216).

Objetivos a largo plazo:

Los objetivos a largo plazo son los que establece la empresa de manera general y en común para todos y son formuladas por la alta dirección. Estos están relacionados con la alta dirección. El periodo por lo general es de 1 a 5 años tal como lo indica Torres (2014), quien señala que los objetivos y las estrategias son el reflejo de cómo se verá el futuro y la vulnerabilidad de los cambios en preparación, tecnología, y las relaciones de empresa y cliente serán diferentes.

Para D’Alessio (2008) los objetivos deben tener las siguientes características:

- Ser cuantitativos
- Ser específicos
- Tener indicadores confiables
- Ser realistas
- Ser alcanzables
- Ser entendibles por todos
- Motivar el compromiso
- Tener orden de priorización
- Ser alcanzables en el tiempo establecido
- Ser oportunos

A lo que se refiere Chiavenato *et al.* (2017) sobre los objetivos con interacciones verticales y horizontales, es sobre la forma en que se analizan. Los objetivos con interacciones verticales comienzan desde el objetivo general hasta

los operacionales, pasando por los tácticos; mientras que los horizontales se refieren a los que tienen el mismo nivel jerárquico.

Objetivos a corto plazo:

Los objetivos a largo plazo son los cimientos para construir los objetivos a corto plazo y están formados por las operaciones y las tácticas. Estos se encuentran en diferentes unidades, áreas, procesos, funciones o actividades, con el fin de empatar con el objetivo general. Torres (2014) indica que pueden tener dos connotaciones: primero, que los objetivos a corto plazo son parecidos a los que son a largo plazo, los cuales pueden ser proyectos a un año; luego, los objetivos a corto plazo, que sustentan el alcance del objetivo de largo plazo.

7.3.4.2. Posicionamiento

El posicionamiento en la formulación estratégica se refiere a cómo los clientes perciben a una empresa o marca, que se completa con el establecimiento de objetivos, segmento y la definición de las estrategias. Asimismo, Ramos (2020) divide los elementos que crean posicionamiento en: segmento, marca, marco de referencia, punto de diferenciación y razón estratégica. Según Porter (1991) la ventaja competitiva está relacionada con la perspectiva de la compañía en los clientes, por lo que en esta sección se mencionará cada uno de los compendios que respaldan los autores mencionados.

- La segmentación: se refiere a centralizar los recursos en lo más valioso para que la empresa genere productos y servicios que contenga atributos comunes que el cliente aprecie de manera eficiente. De acuerdo con Ramos (2020) este proceso sincroniza y beneficia a la empresa y a los clientes;

requiere de una atención personalizada para poderlos atender como se merecen, es decir identificar quién es el cliente, los gustos, lo que necesita y cómo lo valora, genera rentabilidad en la empresa.

- La marca: la marca en el posicionamiento es el nombre de la compañía o producto que el cliente percibe en la comercialización.
- El marco de referencia se refiere al grupo que pertenece la empresa para ser percibida en esa categoría. Es decir, si la empresa pertenece a un grupo manufacturero o distribuidor, ¿cuál es la categoría que tiene el producto o servicio de la compañía?
- Diferenciación: está relacionada con diferenciarse del resto de las empresas al realizar actividades distintas que motiven al cliente a tener preferencias por el producto o servicio que ofrezca.
- Razón estratégica: se refiere al eslogan que dará el punto diferenciador del servicio o producto en frases de posicionamiento, promociones o *marketing*.

7.3.5. Cuarta fase: implementación

La ejecución de la planeación estratégica es la realización del procedimiento estratégico, el cual requiere de capitales financieros, materiales, equipo tecnológico, y sobre todo la capacidad humana para liderar, asignar y llevar a cabo las diferentes estrategias establecidas. En este caso D'Alessio (2008) menciona que una planeación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Por lo que se debe indagar la eficacia de las metas estratégicas para que la implementación sea exitosa.

Para Chiavenato *et al.* (2017) la implementación implica reconfigurar la base de los recursos de la empresa, adaptar su cultura y organización, realizar cambios internos, crecimiento o reducción de la dimensión de la empresa, realizar cambios en relación con los clientes y con las partes interesadas llamadas también *stakeholders*.

7.3.5.1. Plan de acción

El plan de acción es el documento que plasma las estrategias, las acciones, los lineamientos, recursos y controles que faciliten el entendimiento de los que se debe hacer y que no debe hacerse.

Ramos (2020) describe las características que compone un plan de acción exitoso:

El plan operativo, además de la base que se compone de las estrategias y subestrategias, está conformado por seis elementos: la actividad a realizar, la fecha en la que se llevará a cabo, la prioridad, el presupuesto asignado a cada actividad, el indicador de gestión con el valor respectivo y la persona responsable. (p. 272)

7.3.5.2. Control

El control de la planeación estratégica es una serie de pasos que establece herramientas para hacer mediciones del triunfo de la habilidad. Los controles establecidos en la planeación comprueban si la implementación y la ejecución tiene pertinencia con lo planeado. Anteriormente se dejó en un espacio específico en el plan de acción para visualizar el desempeño de la ejecución y así lograr realizar una evaluación que se verá más adelante.

Respecto del proceso de control, Chiavenato *et al.* (2017) indica que consta de cuatro etapas:

- Establece los objetivos de desempeño tales como cantidad, calidad, tiempo, y costo.
- Relaciona la evaluación de situación actual con información del pasado.
- Compara el desempeño actual con los objetivos establecidos.
- Toma acciones que corrijan y previene problemas que puedan surgir en la implementación.

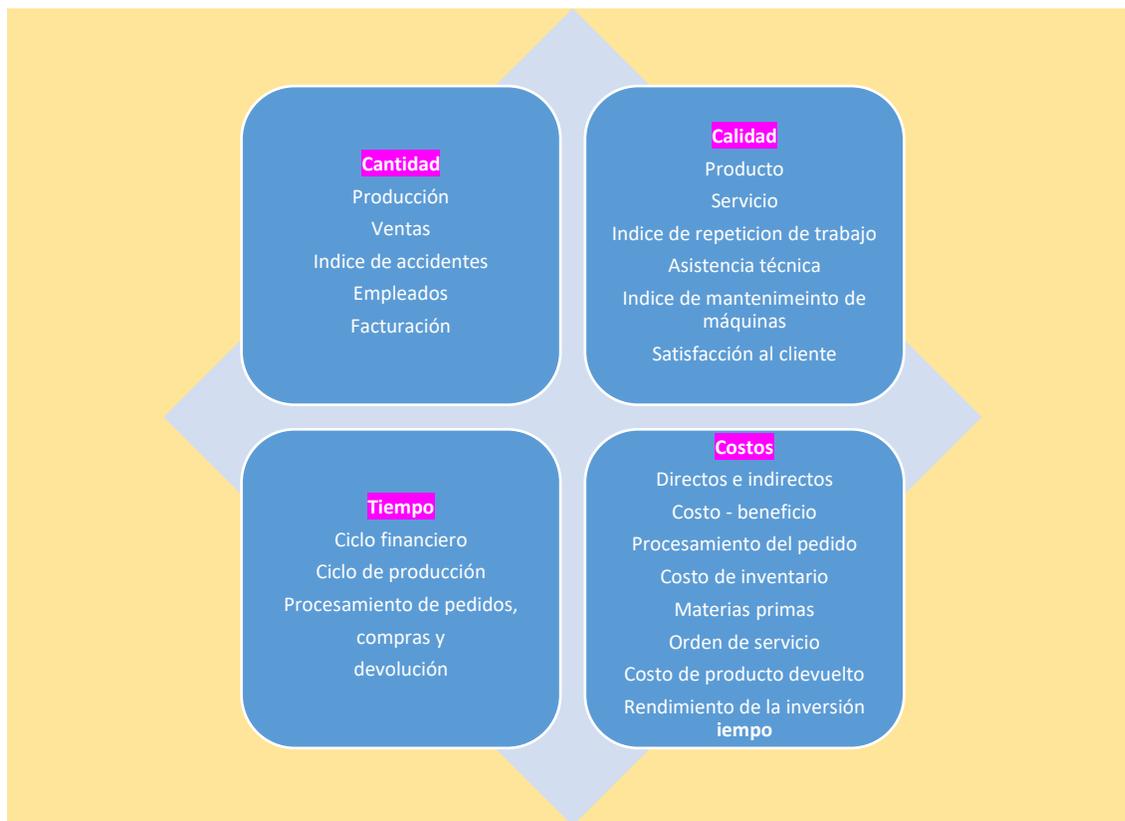
Estos dos últimos son la base la evaluación de la estrategia seleccionada. Todas las empresas requieren de sistemas que puedan controlar el desempeño para analizar el sostenimiento de la empresa; el mismo autor los clasifica en los siguientes tipos: controles estratégicos orientados al desempeño del nivel gerencial por medio de balances contables, informes financieros, estado de resultados para ser utilizados en las proyecciones correspondientes a ventas, ganancias y pérdidas.

- Controles globales: miden el desempeño total de la compañía como un espacio integrado. La mayoría de los controles son de carácter financiero. Otras variantes de controles globales están enfocadas en la satisfacción al cliente, imagen del mercado, competencia y talentos, innovación por medio de índices financieros. Algunos indicadores claves sugerido por Fred (2013) para evaluar las estrategias seleccionados son:

- Rendimiento sobre la inversión ROI
- Rendimiento sobre el capital ROE
- Margen de utilidades
- Participación de mercado

- Utilidad por acciones (EPS)
- Crecimiento de ventas
- Crecimiento de activos
- Volumen unitario
- Rotación de inventarios
- Contribución neta de *marketing*

Figura 5. Tipos de medición de desempeño



Fuente: elaboración propia, empleando formas de SmartArt.

- Controles tácticos: son aplicados a nivel intermedio a las unidades, departamentos o áreas que pertenecen a la compañía. Están orientados a mediano plazo, ejercidos sobre los presupuestos y contabilidad de costos.
- Controles operacionales: pertenecen al nivel operativo y se proyectó a un plazo corto, empleándose a individuos o a objetivos y estrategias de corto plazo.
- *Balanced scorecard*: es una herramienta de control para evaluar la estrategia, también llamado cuadro de mando integral. La estrategia es evaluada desde 4 perspectivas: desempeño financiero, intuición del consumidor, proceso interno de la compañía y nociones e incremento.

El tablero de control proporciona información integrada de la empresa, facilita la valoración de las estrategias y compara las mediciones que se realizan. Algunas de las medidas citadas por D'Alessio (2008) para la consecución de objetivos son:

- Perspectiva de las finanzas
 - o Regreso de patrimonio
 - o Regreso de las ventas
 - o Ingreso por empleado
 - o Las ganancias por proyecto
 - o Evaluación del sitio de equilibrio
- Perspectiva del cliente
 - o Participación de mercado

- Retención de los clientes y consumidores
- Captación de nuevos clientes
- Rentabilidad por cliente

- Perspectiva interna
 - Régimen de innovación
 - Servicio postventa
 - Eficiencia operacional
 - Medidas de calidad
 - Medidas de merma
 - Tiempo de ciclos

- Aprendizaje de la organización
 - Satisfacción de la fuerza laboral
 - Retención de la fuerza laboral
 - Productividad de la fuerza laboral
 - Capacidad de los sistemas de información

7.3.5.3. Seguimiento

El seguimiento de la planeación estratégica se basa en establecer fecha para revisar los diferentes controles asignados a los objetivos y estrategias del plan de acción. Ramos (2020) indica que para realizar la primera reunión de seguimiento debe ser aproximadamente de una hora y no muy extensa; se pueden seleccionar uno o dos objetivos con las estrategias, cada mes, para darle seguimiento con el equipo responsable de la unidad correspondiente al análisis.

En el seguimiento se deben presentar el plan, el tiempo y la metodología para indicar los resultados recopilados por medio de los indicadores, analiza los riesgos y las acciones futuras posterior a la reunión.

7.3.5.4. Evaluación

La evaluación es una serie de pasos que están involucrados en todo el progreso de una planeación; comienza con el sueño de la compañía, evalúa los elementos intrínsecos y externamente, los objetivos seleccionados a largo y breve plazo, la valoración de la existencia o desarrollo de la delantera profesional, la evaluación del posicionamiento, la elección de la habilidad con los indicadores correspondientes y las disposiciones para las diferentes circunstancias. Por último, la valoración de la realización con los distintos controles establecidos.

Chiavenato *et al.* (2017) hace referencia a la relación con la valoración de una estrategia seleccionada, en la que revela que la directiva de la empresa analiza la habilidad elegida, para proyectar la importancia de resultados positivos de metas planteadas. Lo importante de este asunto es controlar el desempeño para aplicar acciones correctivas en los distintos cambios que pudieran suceder.

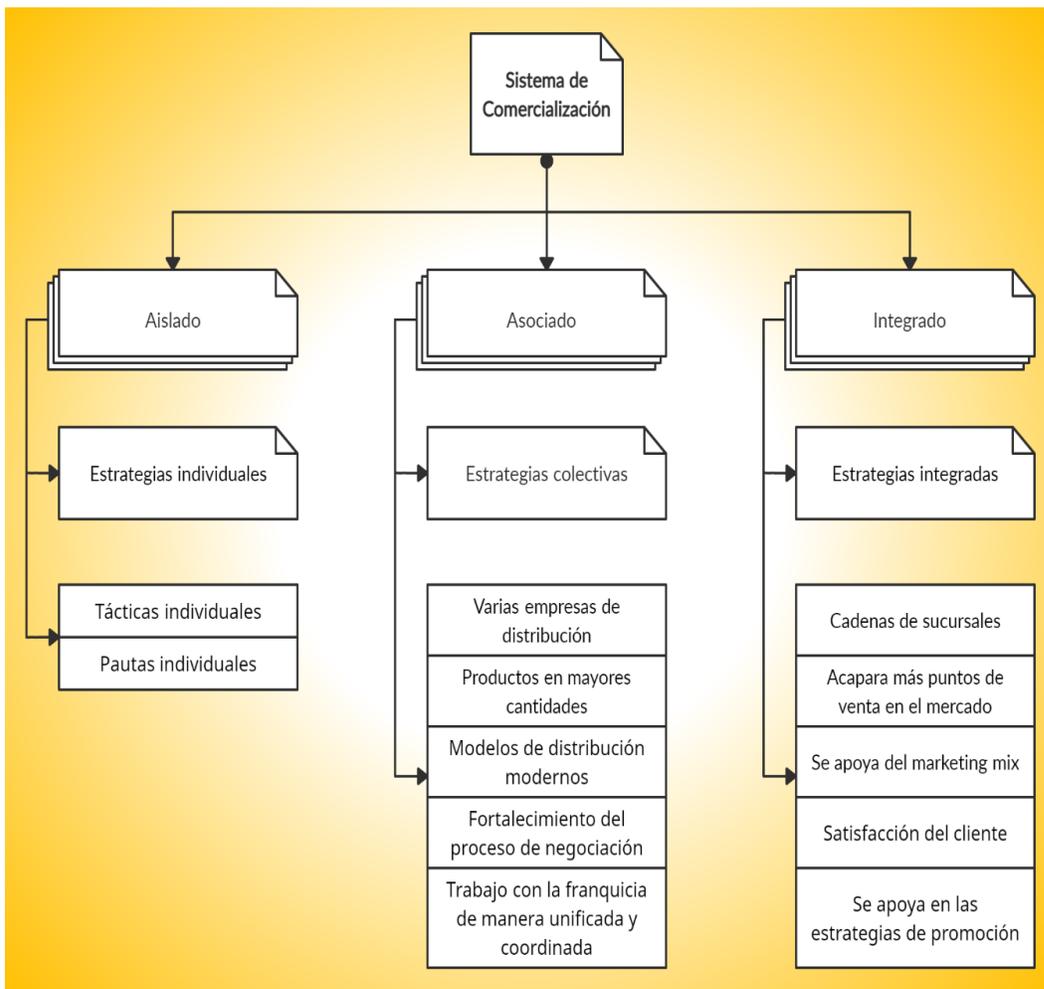
7.4. Planeación de la estrategia comercial

Para definir la planeación de la estrategia comercial se requiere primero conceptualizar el sistema de comercialización y reconocer los elementos y aspectos que necesita la formulación de la estrategia.

Landin *et al.* (2017) define el sistema de comercialización como el grupo de elementos y aspectos que se relacionan para llevar a cabo la función productiva

en la empresa. Esta serie de pasos ayuda a consolidar la oferta de productos que satisfagan las necesidades de los clientes potenciales, debido a que toma en cuenta el producto o servicio y la relación que tiene la empresa con el cliente.

Figura 6. **Tipos de sistema de comercialización**



Fuente: elaboración propia.

Los aspectos clave para comprender cómo llevar a cabo un sistema de comercialización son: la organización, el control y la ejecución de los procesos. En cada característica interactúa la empresa con los productos, la competencia, los intermediarios y las partes interesadas en los alrededores, para poder realizar la entrega de producto, mercadería o servicios a cada uno de los clientes. El sistema de comercialización no es más que la transferencia de mercancías y servicios con una finalidad de lucro.

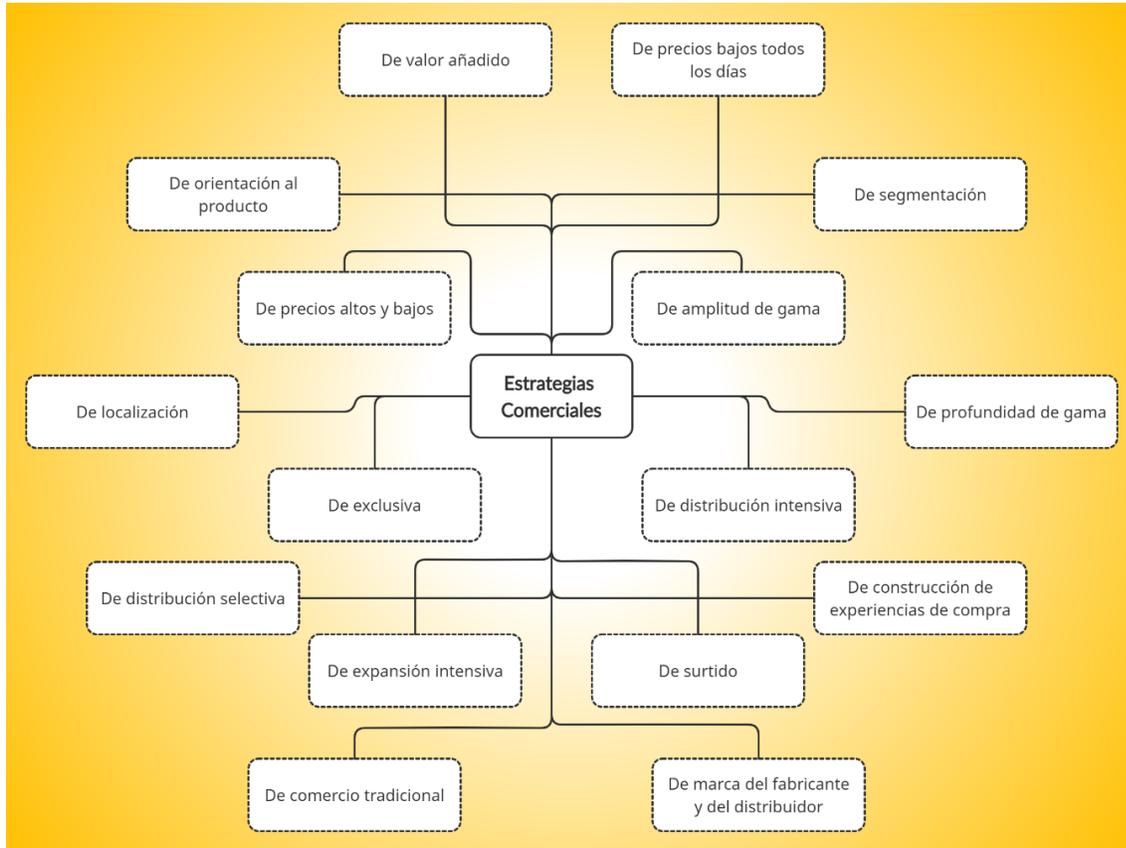
La definición de planeación de la estrategia comercial es el fragmento del proceso encargado de formular estrategias secundarias y tomar decisiones alternativas en los momentos de ventas, *marketing* y asistencia al comprador, para lograr tener un alcance en las metas relacionadas con los objetivos generales.

7.4.1. Estrategias comerciales

Anteriormente se definió estrategia como el rumbo de acción con diferentes decisiones alternativas para cada momento, para distribuir los capitales de forma óptima, con la finalidad de lograr las metas relacionadas con el enfoque de la compañía. La RAE describe comercial como el que tiene fácil aceptación en el mercado que le es propio. Por lo tanto, la estrategia comercial se puede definir como: grupo de reglas que se encuentran en busca de la decisión óptima para que el producto o servicio logre tener una fácil aceptación en el mercado.

Según Landín *et al.* (2017) las estrategias comerciales se describen de la siguiente manera: distribución exclusiva, selectiva, intensiva, tradicional, expansión intensiva, orientación al producto, segmentación, experiencia de compra, valor añadido, localización, surtido, profundidad de gama, marca del fabricante y distribuidor, precios altos y bajos y precio bajo todos los días.

Figura 7. Estrategias comerciales



Fuente: elaboración propia.

7.4.1.1. De distribución exclusiva

Es reconocida por el costo de los servicios, la calidad y la forma exclusiva; la comercialización de la utilidad se lleva a cabo mediante un intermediario único; dicho de otra manera, de acuerdo con García *et al.* (2017) en el mundo empresarial puede existir un solo lugar de venta de una misma marca y un mismo producto, el cual se instituye según el requerimiento del mercado. Por ello, la función principal de esta estrategia es la implementación de una especie de

exclusividad en los productos, con el propósito de que el consumidor potencial siempre seleccione la compañía y marca por sobre la competencia.

7.4.1.2. De distribución selectiva

El fabricante suele colocar los productos en sitios estratégicos de venta para que puedan ser reconocidos como un producto de calidad, pero a la vez la compañía siempre está en busca de minimizar los costos, por lo que no podrá estar situada en varios puntos de la ciudad, debido a la esencia de la estrategia. A este respecto, García *et al.* (2017) señala lo siguiente: “los productos no podrán estar en cualquier lugar, es decir en la muestra de una ciudad se puede contar de 2 a 3 puestos de distribución y dependerá de la población y el proceso económico” (p. 55).

7.4.1.3. De distribución intensiva

El comercio de expansión intensiva, como su nombre lo indica, tiene como principal función la expansión de la empresa. A este respecto García *et al.* (2017) señala que “este tipo de estrategia siempre se encuentra en busca de posibles mercados para la comercialización de productos y así poder tener el aumento de ventas en el mercado” (p. 56).

7.4.1.4. De comercio tradicional

Este tipo de comercio es el que usualmente se utilizaba, aunque no ha dejado de tener auge, debido a que varias empresas aún optan por emplearlo. La información necesaria y específica sobre los productos que la compañía ofrece se brinda con la finalidad de brindar una asesoría especializada, para que así se logre cubrir la necesidad expuesta por el cliente (García, *et al.*, 2017). Por

ello, se dice que el comercio tradicional es el encargado de brindar un producto específico para una necesidad específica.

7.4.1.5. De expansión intensiva

El comercio de expansión intensiva tiene como principal función la expansión de la empresa. A este respecto García, *et al.* (2017) señala que “este tipo de estrategia siempre se encuentra en busca de posibles mercados para la comercialización de productos y así poder tener el aumento de ventas en el mercado” (p. 56).

7.4.1.6. De orientación al producto

La estrategia se basa en que la empresa debe brindar información acerca de los productos para que este pueda ser distribuido en el mercado. Al respecto García, *et al* (2017) señala que: “la empresa informa sobre las características, propiedades y beneficios del producto para que este sea comercializado al mercado” (p. 56).

7.4.1.7. De segmentación

Este tipo de estrategia trata la manera de crear o generar una dependencia de los consumidores hacia el producto que está en venta. A este respecto García *et al* (2017) señala que: “es factor clave para determinar la dependencia de los consumidores a quienes están dirigidos y personalizar el producto, inclusive el servicio postventa que se pueda ofrecer” (p. 56)

7.4.1.8. De edificación de experiencias de adquisición

La estrategia toma como base las experiencias de adquisición de compra en el entorno que les rodea para poder impulsar los productos. García *et al.* (2017) señala: “se basa en las experiencias de compras en el ambiente o atmósfera que le rodea a la hora de la comprar, sean por diseño exterior o interior, dimensión social, condiciones ambientales, entre otros” (p. 56).

7.4.1.9. De valor añadido

La técnica de venta radica en ubicar y determinar las penurias de los compradores y satisfacerlas por medio del asesoramiento especialista; coloca como primer punto el agrado del consumidor para estar en una mejora continua. A este respecto García *et al.* (2017) señala: “primero siempre la satisfacción del cliente e incrementar propuestas que mejoren los bienes sean productos o servicios existentes” (p. 56).

7.4.1.10. De localización

Se debe tratar de ubicar el negocio en sitios estratégicos del país, utiliza como estrategia a favor de la empresa, ya que logra ser alguien o algo diferente frente a los competidores que no cuentan con esta clase de recurso. A este respecto, García *et al.* (2017) señala lo siguiente:

Es organizar de forma práctica y sencilla cómo disponer los productos en la superficie de un área para la venta comercial; se refiere a ubicación del producto en un solo punto de venta, sin embargo, se puede considerar que la localización también es considerar un punto de distribución o varios

puntos en el mercado hacia donde van dirigido los bienes, productos o servicios. (p. 57)

7.4.1.11. De surtido

La estrategia de surtido hace referencia a la visualización de la variabilidad del producto, en cuanto a cantidades, tamaños, especificaciones, entre otros. A este respecto García *et al.* (2017) señala lo siguiente: “es disponer la cantidad suficiente de los productos respecto de las tallas, colores, tamaños a disposición de los clientes para la elección” (p. 57).

7.4.1.12. De profundidad de gama

La estrategia se basa en un surtido angosto pero profundo, ya que tiene una gran amplitud en cada una de las familias de productos. A este respecto García *et al.* (2017) señala lo siguiente: “son productos que mientras más características tengan es más profunda la gama” (p. 58).

7.4.1.13. De amplitud de gama

La amplitud de gamma radica en el abastecimiento y variabilidad de las gamas de los productos; cada una de ellas con las distintas líneas. La estrategia es buscar la ventaja diferente en contraposición de los competidores. A este respecto García *et al.* (2017) señala lo siguiente: “sin embargo, carece de profundidad; esto conlleva a que aparentemente el detallista realice los surtidos, por la multiplicidad de productos. Busca encontrar la ventaja diferencial frente a la competencia” (p. 58).

7.4.1.14. De marca del fabricante y distribuidor

La estrategia aprovecha el prestigio de la marca debido a los procesos de identidad; esto combinado con los detalles de cada uno de los distribuidores, quienes son los encargados de llevar el producto al consumidor final. A este respecto García *et al.* (2017) señala:

Las marcas del fabricante dominan en el mercado por ser creadas con los procesos de identidad e imagen; son reconocidas como marcas grandes y de prestigio. En cambio, la marca del distribuidor nace de los propios detallistas que comercializan los productos bajo el nombre de minoristas y se han convertido en la gran competencia de las marcas del fabricante (p. 58).

7.4.1.15. De precios altos y bajos

Los precios altos y bajos se dirigen hacia las empresas que por presupuesto no pueden mantener siempre precios bajos; entonces utilizan la estrategia de compra masiva de un mismo producto en determinado tiempo y así poder movilizarlo a precios bajos. A este respecto García *et al.* (2017) señala lo siguiente: “este bien servirá como gancho para ofrecer un producto de primera necesidad” (p. 59).

7.4.1.16. De precios bajos a diario

Los precios bajos todos los días hacen referencia en mantener los precios bajos en comparación con los de las otras empresas; ello con la finalidad de no permitir que el comprador compare precios con la competencia.

A este respecto García *et al.* (2017) señala lo siguiente: “se debe ofrecer al mercado precios bajos todos los días en todos los productos, lográndose así crear una barrera de entrada frente a la competencia, porque el consumidor; no estará preocupado de comprar en otros locales” (p. 60).

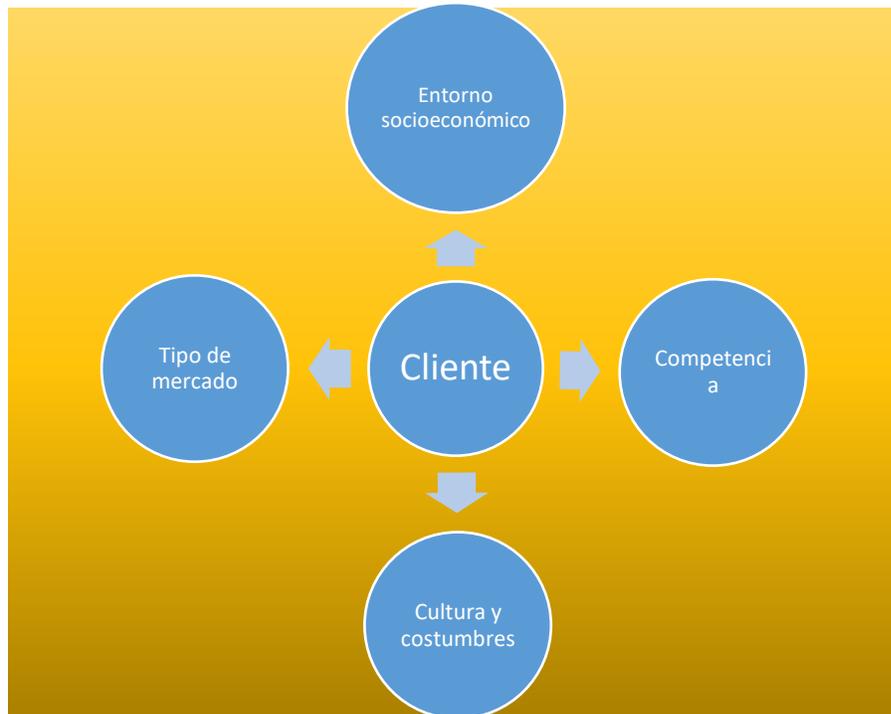
7.4.2. Estrategias de *marketing*

El *marketing* tiene como inicio comprender las necesidades y ambiciones de los clientes, para así desarrollar una propuesta de valor que atraiga a una mayor cantidad de clientes potenciales; siempre de la mano con las necesidades cambiantes del mercado que cada vez está más enfocado y especializado en el empleo de las redes sociales (Kotler y Armstrong, 2017).

La traducción de *marketing* al español es mercadotecnia; esta palabra según la RAE significa lo siguiente: conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.

Por ello se menciona que el *marketing* es el encargado realizar el análisis de la forma de comportarse de los clientes y analiza la misión comercial de las compañías, con el fin de agradar, inmovilizar y fidelizar a los consumidores; utiliza el beneficio de la complacencia para alcanzar un beneficio de la compañía, por ello es de suma “importancia” reconocer las necesidades de los clientes.

Figura 8. Factores de *marketing*



Fuente: elaboración propia, empleando figuras de SmartArt.

En este tiempo la tecnología y lo digital están a la vanguardia; además los métodos tradicionalistas que anteriormente se utilizaban en el *marketing* disponen de varias herramientas en línea, móviles y redes sociales, para atraer con mayor facilidad y eficacia a nuevos clientes en todas partes y en todo instante.

El modelo del proceso de *marketing* consiste en 5 pasos, los cuales son de ayuda para comprender de mejor manera las necesidades de los clientes. (Kotler et al., 2017). Por lo tanto, la descripción y realización de ellos dentro de la empresa logrará obtener una mayor rentabilidad económica.

Figura 9. **Modelo del proceso de *marketing***



Fuente: elaboración propia.

La existencia de diferente *marketing* obliga a la compañía a seleccionar uno, según la importancia de la empresa, pero para los estudios que competen a esta investigación se analizarán los siguientes: *marketing* analítico, estratégico, operacional y digital.

7.4.2.1. **Marketing analítico**

El *marketing* analítico consiste que la empresa debe comprender y analizar en qué momento se encuentra, para así disponer de datos y analizarlos (Kotler *et al.*, 2017).

Para ello se toma en cuenta cada una de las situaciones, tanto del producto como de la empresa en contraposición con las otras que ofrecen los mismos productos o bien productos similares.

7.4.2.2. Marketing estratégico

El *marketing* estratégico se lleva a cabo por medio de un análisis, que incluye las necesidades actuales y futuras de los clientes, la identificación de posibles segmentos de mercado para identificarlos como potenciales y así lograr diseñar un plan. A este respecto, Badía y García (2013) señalan que en el caso del *marketing* estratégico: “para llevar a cabo este análisis se requiere de la utilización de variables internas y externas, es decir, no solo de la propia empresa, sino también de la competencia en el mercado” (p. 11).

7.4.2.3. Marketing operacional u operativo

El *marketing* operacional da a conocer a los clientes las características particulares de los productos para administrar las estrategias de venta y de comunicación. A este respecto Badía *et al.* (2013) señala lo siguiente:

El *marketing* operativo gestiona las decisiones y puesta en práctica del *marketing mix*, centrándose en decisiones relativas al producto, precio, distribución y comunicación. Sin una gestión comercial activa de la empresa por conquistar los mercados, el plan de *marketing* nunca tendrá éxito. (p. 11)

7.4.2.4. Marketing digital

El tipo de *marketing* digital es el más utilizado en la actualidad, por lo que los especialistas en *marketing* recomiendan que los negocios dispongan de una amplia gama de recursos digitales y de social media, para lograr conquistar a los clientes y generar relaciones con ellos en cualquier lugar y momento. Este tipo

de *marketing* es de gran ayuda para generar compromiso por parte del cliente y una constante interacción entre ellos.

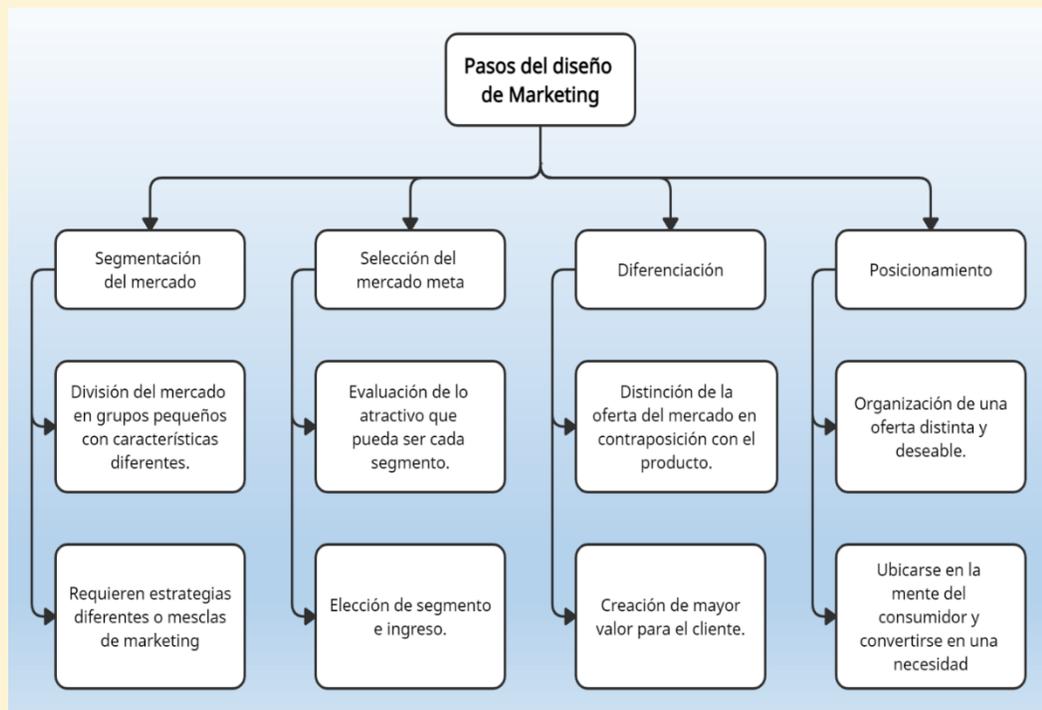
7.4.2.5. Marketing mix

El mercadeo selecciona diferentes elementos: producto, lugar de venta, promoción, precio y los derivados para conseguir el alcance de las metas de la empresa, adecuado a las insuficiencias y productos que la compañía brinda.

Calicchio (2016) describe a las 4 P's como una teoría creada por Mc Carthy, a mitad del siglo XX:

- **Producto:** hace referencia a lo que la empresa ofrece al cliente o consumidor y pretende que lo compre un determinado grupo de la población.
- **Punto de venta:** es la vía por medio de la cual el producto llega al consumidor.
- **Promoción:** es la comunicación de los productos que ofrece la empresa, crea diferenciación respecto de los competidores, para captar nuevos clientes.
- **Precio:** es la cantidad de flujo de efectivo que el cliente paga por el producto que ofrece la empresa. Es el representativo de la fuente de ingreso de la empresa. El precio deberá estar combinado con la calidad y exclusividad del producto.

Figura 10. Pasos del diseño de *marketing*



Fuente: elaboración propia, empleando el programa Visio 2013.

7.4.3. Estrategias de *merchandising*

El *merchandising*, según Landin *et al.* (2017) es un método aplicado dentro de la compañía como una de las destrezas de *marketing*, ayuda en la mejora de los métodos de logística y mercadeo de la utilidad.

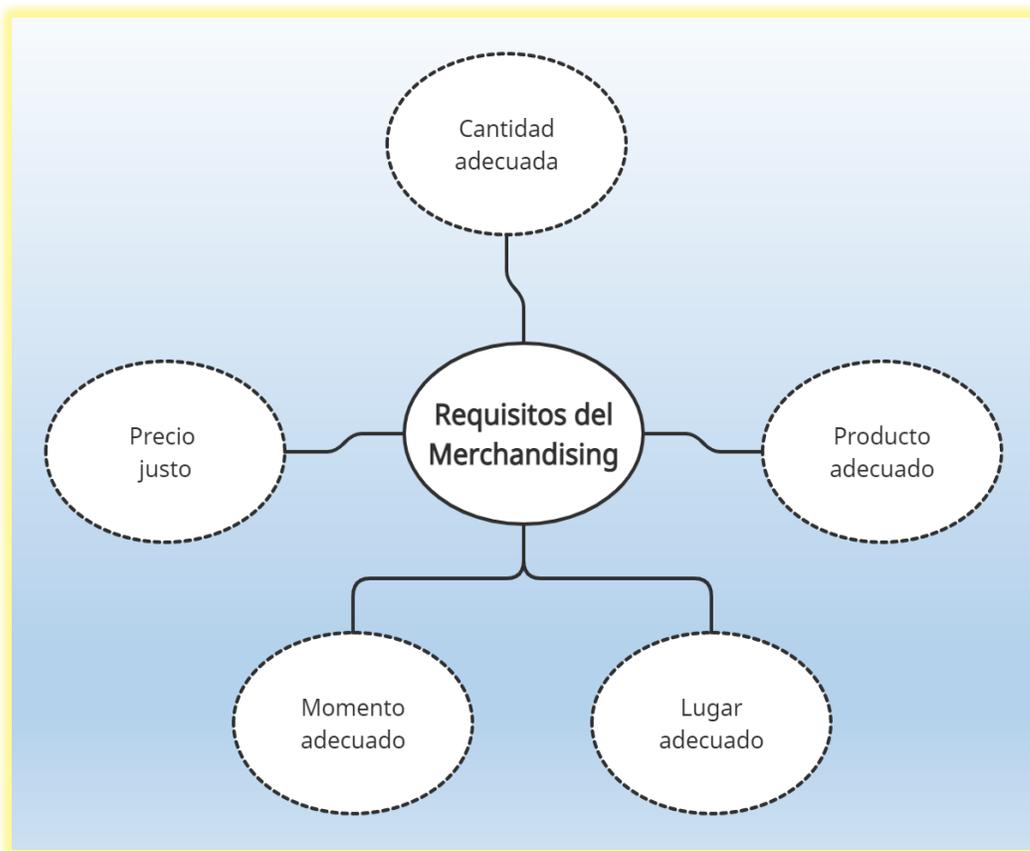
Las técnicas comerciales englobadas en el *merchandising* permiten presentar el producto al cliente en las mejores condiciones, sustituyen la presentación pasiva por la activa y toman en cuenta todo aquello que pueda hacerlo más creativo.

Según Landin *et al.* (2017) el *merchandising* se clasifica en tres tipos: visual o de presentación, de seducción y de gestión.

7.4.3.1. **Merchandising visual**

Consiste en la exposición adecuada de los productos, colocándolos correctamente según la categoría de la clasificación del producto y la familia a la cual pertenece. Todo con el fin de potenciar lo atractivo y persuadir la compra; con ello se logra la compra fácil y rentable para el cliente.

Figura 11. **Requisitos del *merchandising***



Fuente: elaboración propia, empleando el programa Visio 2013.

7.4.3.2. *Merchandising* de seducción

La función principal de este tipo de *merchandising* es transformar el suceso de compra en una actividad de entretenimiento.

7.4.3.3. *Merchandising* de gestión

La función radica en obtener la mayor rentabilidad en la zona de venta y la complacencia del comprador. Se recomienda hacer un análisis de clientes para reconocer las necesidades, principalmente buscar las necesidades que la competencia no logra cubrir. Constantemente se debe recoger y analizar la información generada en el establecimiento de venta. El objetivo principal del *merchandising* es mantener y conseguir la mayor productividad del espacio y por ese medio mejorar los resultados en el punto de ventas. Para lograr la función el *merchandising* se cimienta en los siguientes objetivos:

- Exponer con atractividad el producto.
- Organizar un ambiente agradable para que la compra no se torne rutinaria.
- Generar el aumento de público en el establecimiento.
- Aumentar los efectos de las campañas de promoción y publicidad.
- Ubicar el producto al alcance del cliente.
- Aumentar la rotación del producto.
- Realizar ofertas y promociones de los productos de poca venta.
- Colocar estratégicamente los productos.

El *merchandising* propone políticas tanto para el cliente como para la empresa, ya que, al acoplarlas adecuadamente, se podrá lograr el incremento de ventas propuesto en los objetivos.

Política del *merchandising* por parte del comprador:

- Visitar y realizar un recorrido por toda la tienda
- Encontrar todo lo que tenía pensado adquirir
- Comprar más productos de los que se tenía planeado
- Recomendar la empresa con otras personas del círculo social

Política del *merchandising* por parte del distribuidor:

- Crear interés por la marca.
- Lograr que el cliente acuda al lugar donde se ubican los productos.
- Influenciar al cliente a comprar la marca de la empresa por sobre otras marcas que tenía pensado.

7.5. Ventas

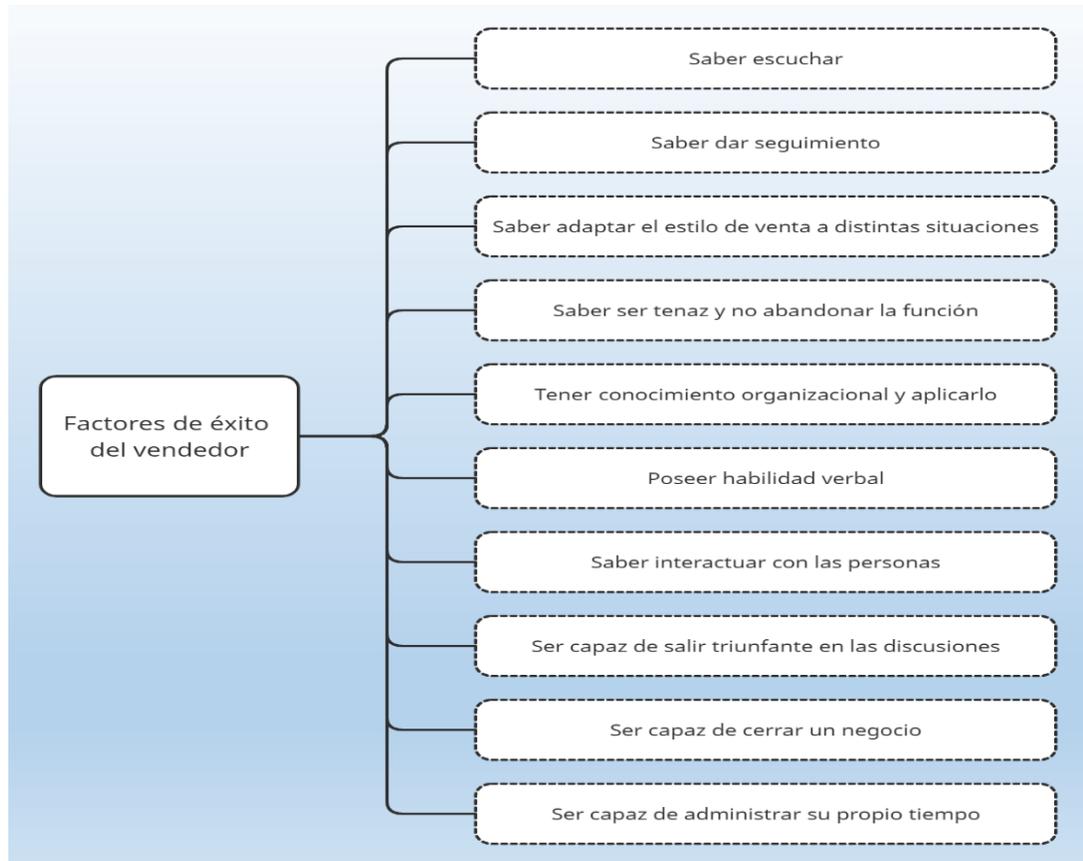
Las ventas son la razón de existencia que tiene una empresa; el diccionario de la RAE describe venta como: el contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado. Por lo que las ventas se entienden como el intercambio de un bien o producto por liquidez monetaria. Las características necesarias en las ventas de la actualidad se clasifican en:

- Retener y eliminar clientes: hace referencia a que se debe centrar una gran parte de los esfuerzos de la empresa en la retención de clientes que compran varios productos. Por lo tanto, Jobber y Lancaster (2012) señalan que: “es vital dedicar recursos considerables a la retención de clientes existentes que compran grandes volúmenes, ya que tienen un potencial alto y son muy redituables” (p. 5).

- Administración del conocimiento y base de datos: consiste en archivar la información tanto de los clientes como de los proveedores de la empresa, así como mantenerla actualizada y ordenada para facilitar la ubicación cuando sea necesario. Por lo que, Jobber *et al.* (2012) señala: la fuerza de venta moderna necesita capacitación en el uso de la creación de bases de datos de clientes, y sobre cómo usar Internet para ayudar a la tarea de ventas. Las computadoras portátiles permiten al personal de ventas guardar la información de clientes y competidores, hacer presentaciones y comunicarse con la oficina matriz de manera electrónica.
- Administrar la relación con el cliente: el vendedor de la compañía debe poner especial atención en crear situaciones de ganar – ganar con los clientes, de tal forma que cada uno de los involucrados obtenga algo y así se logra continuar con la relación. Al respecto, Jobber *et al.* (2012) señala: “para los clientes más importantes, la administración de las relaciones incluye el establecimiento de equipos dedicados al servicio de las cuentas y a conservar todos los aspectos de la relación de negocios” (p. 6).
- *Marketing* del producto: se trata de dar a conocer el o los productos; brinda información actualizada y completa a los clientes. Las presentaciones personales algunas veces pueden sustituirse por información presentada en páginas de Internet o bien con información transmitida por medio del correo electrónico; por este medio brinda al consumidor información actualizada acerca del producto que requiere en el momento que lo necesita (Jobber *et al.*, 2012). Por lo tanto, las funciones del personal de ventas se divulgan en las actividades de *marketing*, como gestión de base de datos, abastecimiento y estudio de información y valoración de segmentos.

- Solución de problemas y venta de sistemas: el vendedor actúa como la persona que identifica el problema, ubica las necesidades del cliente y le brinda las soluciones que él necesita en el momento exacto. Al respecto Jobber *et al.* (2012) identifica que: gran parte de las ventas en la actualidad, en particular en situaciones de negocio a negocio, se basa en que el personal de ventas “actúe como un consultor que trabaja con el cliente para identificar los problemas, determinar necesidades y proponer e implementar soluciones efectivas” (p. 7).
- Satisfacer las necesidades y agregar valor: el vendedor deberá ser capaz de identificar las necesidades que tiene el cliente, e incluso aquellas que ni él mismo sabe que tiene y convencerlo de lo importante que es realizar la compra del producto en ese momento. Puesto que Jobber *et al.* (2012) señala: “algunos clientes no reconocen que tienen una necesidad; en esas situaciones, es labor del personal de ventas estimular el reconocimiento de esa necesidad” (p. 7).

Figura 12. Factores de éxito del vendedor

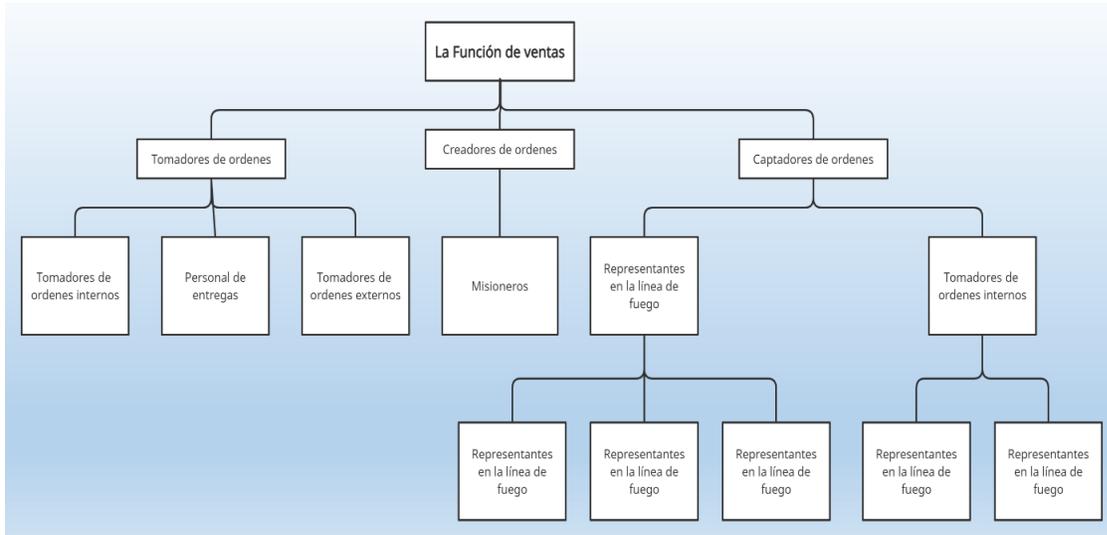


Fuente: elaboración propia.

7.5.1. Tipos de ventas

De acuerdo con los diferentes estilos de ventas siempre dependerán del producto o servicio que se quiere vender para suplir determinada necesidad. La venta se cambia según la naturaleza de la función del vendedor o bien de las habilidades natas (Jobber *et al.*,2012). Por lo que una de las formas en la que se puede esquematizar la función y jerarquía de cada uno dentro de una empresa se demuestra en el siguiente esquema.

Figura 13. **Función de ventas**



Fuente: elaboración propia.

Los tipos de ventas pueden distinguirse en dos categorías o grupos; incluye en ellos siempre el tipo de *marketing* y las ventas; se toma en cuenta el tipo de cliente al que se dirige. Para efectos de análisis se categorizan de la siguiente manera: ventas de negocios a consumidores directos y a otros negocios o sociedades.

7.5.2. Mercados de negocio a consumidor

La característica principal de este tipo de mercados es que el consumidor adquiere el producto para uso propio o para que lo utilice algún miembro del círculo familiar. Por eso a este tipo de compra se le conoce como compra de naturaleza personal. Al respecto Jobber *et al.* (2012) señala lo siguiente:

- Bienes de consumo de movimiento rápido: los mercados de movimiento rápido son mercados en los cuales los clientes, mediante pequeños

desembolsos compran con frecuencia. Dedicar relativamente poco tiempo a buscar información y a evaluar entre los diferentes productos que se ofrecen.

- Bienes de consumo de duración media: como el término lo sugiere, estos productos se compran con menor frecuencia que los de movimiento rápido, duran más, y el cliente dedica más tiempo a elegirlos entre la competencia de productos que ofrecen.
- Bienes de consumo duraderos: estas son compras que se hacen con menor frecuencia; muchas veces significan desembolsos considerables, y el cliente tiene que usar el producto cierto tiempo.

7.5.3. Ventas de negocios a negocios

Las ventas de negocio a negocio consisten en que los clientes son compradores grandes y fuertes, y compran para mantener estabilidad y fortalecer los objetivos de la empresa. En los múltiples casos existe mayor negociación en las características de: precios, entregas y servicios. Por lo que Jobber *et al.* (2012) señala lo siguiente: “el personal de ventas suele tratar con hábiles negociadores, y el proceso de compra, y por ende de venta; quizá se prolongue durante muchos meses o, incluso años, para cierto tipo de bienes de capital” (p. 11).

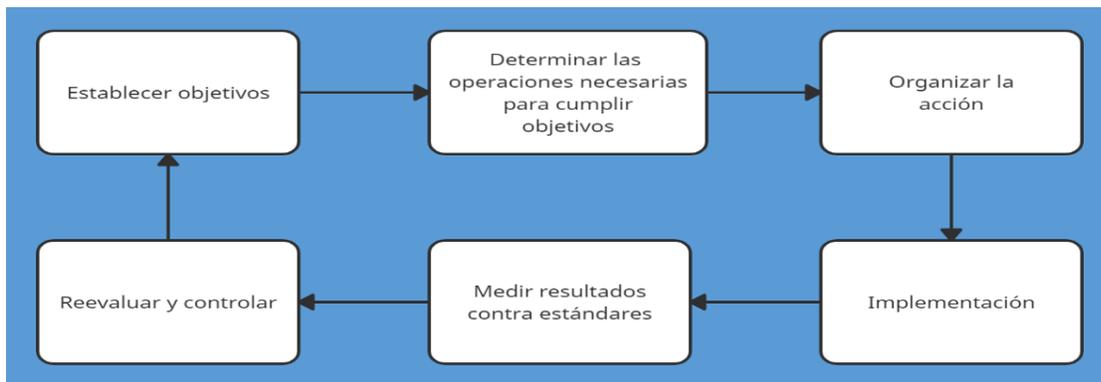
7.5.4. Estrategias de ventas

La efectividad de las ventas se deriva de que las actividades se realicen desde el contexto del *marketing* estratégico general. Respecto de esto, Jobber *et al.* (2012) indica:

Las estrategias y la administración de ventas requieren una perspectiva más holística y tienden a cubrir a la organización completa. Así, el consenso general actual es que las estrategias y tácticas de ventas solo se logran, implementan y evalúan dentro de un marco de trabajo de objetivos y procesos de planeación estratégica de toda la compañía. (p. 48)

El proceso de planeación de ventas suele describirse de lo general a lo particular; toma en cuenta la misión, objetivo, estrategia y táctica. Cuando el objetivo primordial de la compañía representa el aumento de las ganancias con los clientes ya establecidos, se deben tomar en cuenta las sucesivas estrategias.

Figura 14. **Planeación del área de ventas**



Fuente: elaboración propia.

- Exploración de clientes meta: es de suma importancia establecer metas en los diferentes segmentos de mercado. Este tipo de estrategia se puede basar en los siguientes elementos: valor, preferencia del cliente y etapa de vida. “En este punto es importante hacer hincapié en que los segmentos deben ser potencialmente redituables, no son mutuamente excluyentes y

no son rentables. Un consumidor puede pertenecer a más de un segmento” (Jobber *et al.*, 2012, p. 55).

- Fijar precios: este tipo de meta se categoriza como clásico y de acuerdo con Jobber *et al* (2012) “es posible adoptar las siguientes estrategias: hacer reducciones tácticas de corto plazo, establecer sobrepuestos y elevar la calidad percibida” (p. 56).
- Retención del cliente: respecto del cliente y que la tecnología avanza a pasos agigantados, se puede ofrecer un seguimiento; de acuerdo con Jobber *et al.* (2012) “esta estrategia requiere que la rentabilidad del cliente esté determinada por: el costo de adquisición, las pérdidas de clientes o de clientes potenciales en varias etapas de la relación” (p. 56).

7.6. Gestión de la relación con el cliente (CRM)

Para poder definir, analizar y comprender lo que es el CRM, primero se debe tener claro qué es el *marketing* relacional y cuál es la importancia. De acuerdo con Renart (2004), *marketing* relacional es “el proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas” (p. 9).

Debido a la competencia que existe entre las empresas, al afán de mantener a los clientes y la necesidad de adquirir nuevos clientes, según Renart *et al.* (2004) es un aspecto importante para lograr los objetivos planteados. Distintas empresas tienden a migrar hacia un servicio que acompaña al producto y hacia el trato que recibe el cliente. Esto exige a las empresas una mayor interacción

para establecer relaciones personalizadas con los clientes y gestionar toda la información mediante bases de datos accesibles para todos los empleados.

Ya que se ha citado lo que es el *marketing* relacional se puede decir según Renart *et al.* (2004) que es:

La estrategia de negocio enfocada a seleccionar y gestionar los clientes con el fin de optimizar el valor a largo plazo. Requiere una filosofía de negocio centrada en el cliente y una cultura de empresa que apoye decididamente los procesos de *marketing*, ventas y servicios. Las aplicaciones CRM permiten implantar la gestión de la relación con los clientes cuando la empresa tiene el liderazgo la estrategia y la cultura acertada. (p. 12)

El CRM contiene aproximaciones o formas de concebirlo para que este pueda ser efectivo y llevado a cabo por las empresas que lo requieran; por lo que, Renart *et al.* (2004) señala lo siguiente:

- Aproximación orientada al mercado: el CRM juega un papel central en la estrategia de la compañía, que se centra en desarrollar un servicio de valor añadido al cliente, con una atención de alta calidad y con la voluntad de dar respuesta a las distintas necesidades.
- Aproximación orientada a procesos: en este caso, la compañía se centra, principalmente, en la mejora de los procesos internos para optimizar la información de los clientes y reducir así los costes de servicio.
- Aproximación de acciones defensivas: se trata de los clásicos programas de fidelización basados en puntos, regalos y descuentos. Están diseñados

para neutralizar las ventajas logradas por un competidor que ofrece mejores precios o un programa similar.

8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

HIPÓTESIS

RESUMEN DEL MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

1. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1. Antecedentes del estudio
- 1.2. Estructura organizacional de la empresa
- 1.3. Empresas distribuidoras de repuestos

2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

- 2.1. Contexto general
- 2.2. Descripción del problema
- 2.3. Formulación del problema
 - 2.3.1. Pregunta central
 - 2.3.2. Preguntas auxiliares
- 2.4. Delimitación del problema
 - 2.4.1. Temporal
 - 2.4.2. Disciplinarias

2.4.3. Geográfica

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Planeación

3.1.1. Principios de la planeación

3.1.2. Pasos básicos de la planeación

3.1.3. Ventajas y consideraciones de la planeación

3.2. Estrategia

3.2.1. Elementos de la estrategia

3.2.2. Tipos de estrategia

3.3. Planeación estratégica

3.3.1. Proceso de planeación estratégica

3.3.2. Primera fase: proceso de visualización

3.3.2.1. Formulación de la visión

3.3.2.2. Formulación de la misión

3.3.2.3. Formulación de los valores y código de ética

3.3.3. Segunda fase: proceso de análisis situacional

3.3.3.1. Proceso de análisis externo

3.3.3.2. Proceso de análisis interno

3.3.3.3. Proceso de diagnóstico

3.3.4. Tercera fase: formulación de la estrategia

3.3.4.2. Ventaja competitiva

3.3.4.3. Definición de objetivos

3.3.4.4. Segmentación y posicionamiento

3.3.4.4. Mapas estratégicos

3.3.5. Plan de acción

3.3.5.1. Plan de área

3.3.5.2. Plan de distribución

- 3.3.6. Implementación y ejecución
 - 3.4. Seguimiento, evaluación y control
- 4. MARCO METODOLÓGICO
 - 4.1. Características del estudio
 - 4.1.1. Enfoque
 - 4.1.2. Alcance
 - 4.1.3. Diseño
 - 4.2. Población
 - 4.2.1. Muestra
 - 4.2.2. Criterios de inclusión
 - 4.2.3. Criterios de exclusión
 - 4.3. Unidad de análisis
 - 4.5. Variables
 - 4.5.1. Operacionalización de variables
 - 4.6. Fases del estudio
 - 4.7. Técnicas de análisis de información
 - 4.7.1. Pruebas de normalidad
 - 4.7.2. Análisis multivariado
 - 4.7.3. Series de tiempo
 - 4.8. Técnicas de recolección de datos
 - 4.8.1. Técnica
 - 4.8.2. Instrumentos
 - 4.9. Procesamiento y análisis de datos
- 5. ESTUDIO TÉCNICO
 - 5.1. Proceso de visualización
 - 5.2. Proceso de analisis situacional
 - 5.3. Formulación de los objetivos

- 5.4. Formulación de la estrategia
- 5.5. Recursos físicos y tecnológico de la planeación

6. PLAN DE ACCIÓN

- 6.1. Plan de área
- 6.2. Plan de *marketing*
- 6.3. Plan de ventas
- 6.4. Plan de servicio al cliente

7. IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN

- 7.1. Control
- 7.2. Seguimiento
- 7.3. Evaluación

8. FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

- 7.1. Factibilidad técnica de la propuesta
- 7.2. Factibilidad económica de la propuesta

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

APÉNDICES

ANEXOS

9. METODOLOGÍA

La metodología de investigación describe el método, diseño y las técnicas que se utilizan para establecer la recopilación y análisis de la información de la empresa, con el fin de elaborar de manera eficaz el diseño de la planeación estratégica en una empresa distribuidora de repuestos automotrices. El método seleccionado para el estudio es el descriptivo debido a la naturaleza en dar a conocer la estrategia que resolverá la problemática de las ventas.

9.1. Características del estudio

Las características del estudio que contiene la investigación para el desarrollo de la planeación estratégica de la empresa son:

9.1.1. Enfoque

El enfoque seleccionado en este estudio es mixto. En la etapa cualitativa consistirá en descubrir por medio de la observación cuáles son los elementos críticos de la empresa para establecer estrategias que colaboren con el sueño o visión de la empresa. La etapa cuantitativa consiste en determinar controles o indicadores que contribuyan a visualizar el crecimiento económico de la empresa; a la vez evidenciar la productividad de las ventas en la implementación del diseño del planeamiento estratégico.

9.1.2. Diseño

Se utilizará un diseño no experimental transversal por el uso de información cualitativa en el análisis de variables interna y externa de la empresa, además serán recolectados al inicio de la investigación para el diagnóstico situacional de la empresa. Para lo cuantitativo se realizará una investigación-acción en las áreas de ventas ya que pretende realizar cambios en la parte económica de la empresa y que los directos tomen conciencia de los cambios que suceden en el entorno y beneficios que podrían obtener de la planeación estratégica para la toma de decisiones. Debido a que el enfoque es mixto el diseño general será secuencial toma como primer método lo cualitativo para sustentar y fortalecer el método cuantitativo para futuras decisiones.

9.1.3. Alcance

Con la información disponible proporcionada por la empresa y el desarrollo del estudio descriptivo se busca conocer las características y propiedades de la empresa, con el fin de medir o crear la medición de la productividad a la cual se desea alcanzar con el fin de relacionarlas con los elementos críticos para los procesos de comercialización.

9.2. Unidades de análisis

La población en este estudio serán los clientes guatemaltecos que han realizado una o varias compras en la empresa de la investigación. La unidad de análisis serán las ventas registradas en los últimos cinco años de funcionamiento.

9.3. Variables

Las variables en estudio se describen en la tabla V.

9.4. Fases del estudio

A continuación, se describe el orden las fases del estudio para las diferentes actividades que se van a ejecutar:

- Fase 1: revisión de literatura para aprobación de protocolo. En esta fase de revisión se busca seleccionar la literatura que más tenga coherencia y pertinencia para el conocimiento del desarrollo de la investigación de la planeación estratégica y la línea de investigación de ingeniería comercial.
- Fase 2: aprobación de protocolo. En esta fase se pretende aprobar en conjunto con las autoridades, revisor, asesor e investigador, el tema de planeación estratégica en un tiempo asignado.
- Fase 3: gestión o recolección de la información. La recolección de datos en la fase dos trata de solicitar y elaborar información para el análisis situacional de la empresa con la ayuda de la observación, de personal asignado para realizar entrevistas y tabular los datos para el posterior análisis.
- Fase 4: análisis de información. Esta fase en el desarrollo de la investigación se basa en analizar las variables internas y externas del entorno que afectan a la empresa.

- Fase 5: interpretación de información. La interpretación de la información se refiere a la formulación de las estrategias que le darán la ventaja competitiva a la empresa como un todo, enfocadas en la comercialización para el aumento de ventas.
- Fase 6: elaboración de un plan de acción. La fase consiste en desarrollar un plan donde se enlisten todas las actividades que apoyen al posicionamiento competitivo de la empresa en diferentes departamentos estratégicos.
- Fase 7: resultados. La fase más solicitada y compleja de formular en el tiempo son los resultados que se obtendrán de la implementación, reflejados en las ventas, clientes con los controles y evaluaciones correspondientes. En esta fase se presenta el informe final.

Tabla V. **Operacionalización de variables**

Variables	Definición conceptual	Definición operativa	Indicador
Planeación estratégica	-Planeación de la estrategia comercial es la parte del proceso que se encarga de formular estrategias secundarias y poder tomar decisiones alternativas en los momentos de ventas, <i>marketing</i> y servicio al cliente para alcanzar las metas relacionadas con los objetivos generales.	-Estrategia general de la empresa -Estrategias comerciales en ventas -Estrategias alternativas en <i>marketing</i> -Estrategias alternativas en servicio al cliente	-Ejecución de la estrategia general en un año -Ejecución de la estrategia táctica del en seis meses -Ejecución de la estratégica operativa por mes

Continuación de la tabla V.

Ventas	-Proporcionar información del estado actual de la empresa como registro de realizar una venta	-Ventas convencionales -Ventas actuales	-Ventas en tienda -Ventas por internet
Clientes	-Individuos que adquieren productos y servicios para el consumo de alguna necesidad	-Clientes tradicionales -Clientes por internet o redes	- Cantidad de clientes nuevos en un mes - Cantidad de clientes potenciales en un año
Producto	-Lo que la empresa ofrece al cliente o consumidor	-Rotación de inventarios - Devoluciones	- Producto sin rotación por más de un año - Producto en rotación por un año

Fuente: elaboración propia.

10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Las técnicas de análisis de la información del estudio son las herramientas que se utilizarán para obtener la información que serviría de fundamento para el análisis y emisión de opiniones y recomendaciones de la planeación estratégica que se va a desarrollar en la investigación.

10.1. Técnicas de recopilación de datos y análisis cualitativo

Para la recopilación de datos se cuenta con diversas herramientas que permitirán organizar, esquematizar, analizar la factibilidad, el giro de negocio y sustentar los resultados. Se utilizarán las siguientes:

10.1.1. Observación

La observación es un método para evaluar e indagar cómo se desarrollan actividades y comportamientos. Consiste en tomar nota y registrarla con el fin de indagar y obtener los datos necesarios para el posterior análisis. Esta herramienta permitirá familiarizarse con el personal de la empresa y con los procesos críticos comerciales, de manera que se identifique la visión y misión de la empresa. Se contará con guías de observación.

10.1.2. Investigación documental

La investigación documental obtiene información teórica que será utilizada como fuente de consulta y aplicación para el desarrollo de la planeación estratégica. Se consultan temas relacionados con determinación de

competencias, planificaciones, evaluaciones de entrenamientos, tesis, estudios publicados, entre otros.

10.1.3. Entrevistas

Este método consiste en realizar una conversación profesional y asertiva que recopile información importante con base en preguntas estructuradas de personas clave, con el fin de captar datos valiosos que contribuyan a la investigación.

Las entrevistas se dividirán en: entrevista preliminar, de fondo, sondeos rápidos y de posición, con la finalidad de recopilar la información más importante para la investigación situacional de la empresa.

10.1.3.1. Entrevista preliminar

En la entrevista se realizan preguntas de información general para obtener información amplia y genérica.

10.1.3.2. Entrevista de fondo

La entrevista de fondo analiza información específica procedente de las variables internas de la empresa para la formulación del diagnóstico.

10.1.3.3. Entrevistas de sondeo rápido

El sondeo rápido se utiliza para confirmar situaciones detectadas con anterioridad.

10.1.3.4. Enfoque sistemático

El enfoque sistemático se utilizará para considerar a la empresa como un todo para desagregar el sistema en partes más pequeñas y determinar la interrelación.

10.1.3.5. Registros

El registro consulta y recopila datos históricos sobre los distintos aspectos que se van a investigar o que puedan contribuir al desarrollo de proyectos y toma de decisiones.

10.1.3.6. Análisis organizacional

El análisis consta de la revisión de diagramas de flujo, organigramas, exámenes de objetivos, políticas, procedimientos, responsabilidades, normas y funciones y realizaciones.

10.2. Técnica de análisis de la información

La técnica de análisis de la información se utiliza para interpretar los sucesos cambiantes que ocurren en la empresa y que afectan al cliente.

10.2.1. FODA

El análisis FODA se utiliza para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno de la empresa, ya sean estas internas o externas. Esta herramienta es la que tiene mayor enfoque en la formulación de la situación de la empresa.

10.2.2. Diagrama de causa y efecto

El diagrama de causa y efecto consiste en una representación gráfica que se utiliza para diagnosticar las posibles causas que provocan ciertos efectos en las diferentes áreas de la empresa, los cuales pueden ser controlables aplicando diferentes metodologías.

10.2.3. Análisis modal de fallos y efectos

El análisis modal de fallas y efectos consiste en identificar errores potenciales que puedan incurrir en la satisfacción del cliente en el área de comercialización. Esta herramienta se utilizará para errores en los planes de acción que permitan la ejecución de la planeación estratégica.

10.2.4. Análisis estadístico

El análisis estadístico permite conocer la historia y los antecedentes, comparar resultados y definir indicadores estadísticos para el análisis de la información como la media, mediana, desviación estándar, entre otros.

Tabla VI. Fórmulas para datos menores de 30

Tipo de indicador	Fórmula	¿Qué mide?
Media aritmética	$X = \frac{\sum X}{n}$	Media aritmética
Mediana	$Md = \frac{N+1}{2}$	Mediana

Continuación de la tabla VI.

Moda	Mo. el dato más frecuente	Moda
Desviación estándar	$\sqrt{\frac{(X - Md)(X - Md)}{N}}$	Desviación estándar

Fuente: elaboración propia.

10.2.5. Diagrama de decisión de acción

El diagrama de decisión de acción trata de establecer un plan de acción; es una herramienta que permite efectuar el análisis sistemático para ejecutar el plan de acción más acertado y busca los posibles riesgos de manera sistemática.

10.2.6. Diagrama de Pareto

La herramienta de Pareto se utilizará para analizar y ordenar los datos con mayor frecuencia hasta el de menor frecuencia.

10.2.7. Diagrama de interrelaciones

El diagrama de interrelaciones es la herramienta que permite identificar las conexiones lógicas y secuenciales entre el problema de un servicio o proceso y las ideas relacionadas con el mismo.

10.2.8. Análisis de estados financiero

La herramienta para evaluar de manera crítica la posición financiera presente y pasada y los resultados de las operaciones de la empresa.

11. CRONOGRAMA

Un cronograma es una representación gráfica, ordenada y esquemática de actividades, tareas y eventos por realizar en un tiempo determinado. Normalmente sirve como herramienta de gestión de proyectos. Por eso, constituye una herramienta de uso común en las diversas áreas de emprendimiento.

Tabla VII. **Cronograma para el trabajo de investigación**

No.	Actividad	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Fase I: analizar literatura de elementos de planeación estratégica	■	■	■	■																				
2	Recepción de ingreso a empresa																								
3	Fase II: recopilación de datos el proceso de comercialización de la empresa					■	■	■	■	■	■	■	■												
4	Tabulación de datos													■	■	■	■								
5	Análisis de la información																								
6	Fase III: diagnóstico situacional													■	■	■	■								
7	Fase IV: elaborar el plan estratégico																								
8	Implementación del plan de acción																	■	■	■	■	■	■	■	■
9	Control del plan																								
10	Evaluación del plan																								
11	Desarrollo de informe final																								
12	Presentación del informe final																								

Fuente: elaboración propia, elaborado con Microsoft Project 2010.

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

La veracidad y la credibilidad de la investigación es factible debido a la disponibilidad de los recursos proporcionados por la empresa y por parte del investigador. A continuación, se detallan los diferentes recursos que se van a utilizar durante la planificación, ejecución, presentación de resultados e informe final.

12.1. Factibilidad operativa

La empresa dará acceso a identificar los procesos de comercialización por parte del investigador para los fines del desarrollo de la planeación estratégica y el contenido. Asimismo, se seleccionará a las personas idóneas por parte del investigador y de la empresa para aplicar las encuestas de investigación; toma en cuenta la experiencia y tiempo de trabajar en la empresa. La investigación estará acompañada por el asesor de la investigación para cumplir con los requisitos técnicos de la investigación Toda información proporcionada debe respetar los derechos de propiedad.

12.2. Factibilidad técnica

Los recursos físicos y tecnológicos disponibles en la empresa para la investigación son:

- Equipo de cómputo
- Computadora personal
- Escritorios

- Sillas
- Hojas dinámicas de Excel
- Acceso al área de inventarios con acompañamiento
- Luz eléctrica
- Catálogo de productos
- Servicio telefónico
- Estantes
- Impresora multifuncional
- Redes sociales
- Disco duro
- Celular inteligente
- Conectividad a la red
- Informes
- Data de clientes
- Cañonera

Los requerimientos mínimos para el desarrollo de la investigación son: equipo de cómputo, internet y acceso a la información. Por tal motivo se concluye la viabilidad del estudio al comparar el mínimo con la disposición del recurso de la empresa.

12.3. Factibilidad económica

La disponibilidad del capital monetario para alcanzar el desarrollo e implementación de la planeación de la estrategia comercial proviene de dos vías: el investigador y la empresa, distribuidos de la siguiente manera:

12.3.1. Costo de recurso humano

Los costos de recurso humano son asignados por parte del investigador y la empresa. La empresa asignará una persona para acompañar las distintas fases de la investigación y el gerente de ventas para filtrar la información correspondiente; queda distribuido el factor humano de la siguiente manera:

Tabla VIII. Costos del recurso humano

Recurso humano	Precio por hora	Cantidad	Total
Investigador	Q 50.00	192	Q 9,600.00
Asesor	Q 75.00	4	Q 300.00
Agente de ventas	Q 15.00	64	Q 960.00
Gerente de ventas	Q 100.00	4	Q 400.00
TOTAL			11,260.00

Fuente: elaboración propia.

12.3.2. Costos en mobiliario y equipo de oficina

Los costos de mobiliario y equipo de oficina son proporcionados por la empresa y están disponibles para el uso correspondiente. Se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla IX. Costos del recurso tecnológico

Recursos tecnológicos	Costo por unidad	Cantidad	Total
Cañonera	Q 1,500.00	1	Q 1,500.00
Computadora	Q 5,000.00	1	Q 5,000.00
Smartphone	Q 1,150.00	1	Q 1,150.00

Continuación de la tabla IX.

Disco duro	Q 750.00	1	Q 750.00
Suscripciones para documentación	Q 74.00	2	Q 148.00
Total			Q 8,548.00

Fuente: elaboración propia.

Tabla X. **Costos de recursos disponibles**

Mobiliario y equipo	Costo por unidad	Cantidad	Total
Escritorio	Q 450.00	1	Q 5,000.00
Hojas tamaño carta	Q 0.05	500	Q 25.00
Hojas tamaño oficio	Q 0.05	500	Q 25.00
Silla	Q 75.00	1	Q 750.00
Impresora multifuncional Canon G3010	Q 1,150.00	1	Q 1,150.00
Tinta negra	Q 150.00	1	Q 150.00
Tinta azul	Q 200.00	1	Q 200.00
Tinta amarilla	Q 200.00	1	Q 200.00
Tinta roja	Q 200.00	1	Q 200.00
Cableado eléctrico	Q 20.00	1	Q 20.00
Total			Q 7,900.00

Fuente: elaboración propia.

12.3.3. Recursos tecnológicos

Los costos de recursos tecnológicos son necesarios en el mercado actual del 2021 para cualquier actividad o proyecto que se va a realizar. A continuación, se detallan los más importantes proporcionados por la empresa y el investigador:

12.3.4. Otros gastos

Los gastos a los que están sometidos el investigador y la empresa son los siguientes:

Tabla XI. Otros gastos

Otros gastos	Precio por mes	Cantidad	Total, por mes
Internet celular	Q 399.00	1	Q 399.00
Internet corporativo	Q 499.00	1	Q 499.00
Energía eléctrica	Q 200.00	1	Q 200.00
Alimentación	Q 600.00	1	Q 600.00
Transporte	Q 300.00	1	Q 300.00
Imprevistos	Q 150.00	1	Q 150.00
			Total
			Q. 2148.00

Fuente: elaboración propia.

12.4. Resumen de costos

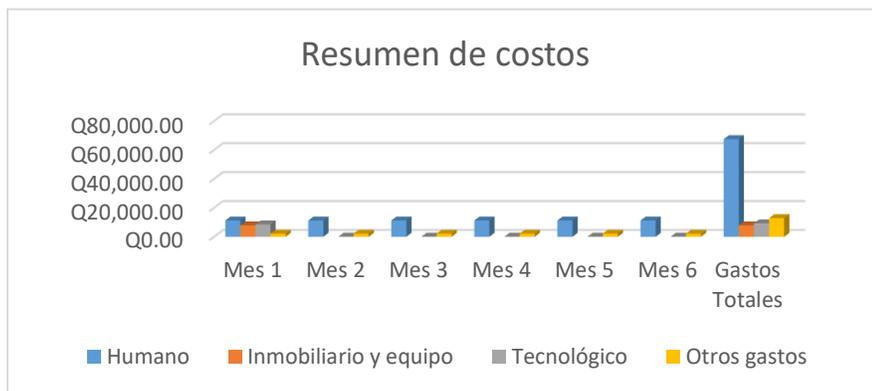
La siguiente tabla presenta de manera resumida el costo aproximado para realizar la investigación en la empresa seleccionada; se tomarán en cuenta los costos de oportunidad del investigador y los recursos proporcionados para desarrollar el plan de la estrategia comercial.

Tabla XII. **Resumen de costos**

Tipo de recurso	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Gastos totales
Humano	Q 11,260.00	Q 67,560.00					
Inmobiliario y equipo	Q 7,900.00	-	-	-	-	-	Q 7900.00
Tecnológico	Q 8,548.00	Q148.00	Q148.00	Q148.00	Q148.00	Q148.00	Q 9,288.00
Otros gastos	Q 2,148.00	Q 12,888.00					
Total	Q 29,856.00	Q 13,556.00	Q 97,784.00				

Fuente: elaboración propia.

Figura 15. **Resumen de costos de la investigación**



Fuente: elaboración propia.

12.5. Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento están representadas como el costo de oportunidad por parte del investigador y otro porcentaje proporcionado por la empresa.

Tabla XIII. **Fuentes de financiamiento**

Concepto	Monto	Costo total (%)
Investigador	Q 65,394.00	67
Asesor	Q 1,800.00	2
Empresa	Q 32,242.00	31
	Q 99,436.00	100

Fuente: elaboración propia.

Todos los recursos necesarios para la investigación serán proporcionados sin ninguna restricción; por lo que se concluye que es viable su ejecución dentro de la empresa distribuidora de repuestos.

13. REFERENCIAS

1. Amboy, G. y Muñoz, M (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la provincia, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sureste del Cantón Quito periodo 2018-2022.* (Tesis de grado). Ecuador: Universidad Central. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>.
2. Arias, A. y Lasa, E. (2016). *Proceso Integral de la actividad comercial.* Madrid, España: McGraw-Hill.
3. Armstrong, G. y Kotler, P. (2017). *Fundamentos de marketing.* México: Editorial Pearson.
4. Badía, M. y García, E. (2013). *Marketing y venta en imagen personal.* Madrid, España: Editorial Paraninfo.
5. Bello, P. (2017). *Plan de negocios para la comercialización de un producto farmacéutico.* (Tesis de posgrado). Universidad de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/146670/Plan-de-negocios-para-la-comercializacion-de-un-producto-farmaceutico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
6. Cabrejos, F. Chalcatana, A. López, I. y Sánchez, J. (2018). *Plan estratégico 2018 – 2020 para la empresa Andrea Producciones.* Perú. (Tesis de posgrado). Lima, Perú: Universidad San Ignacio de

Loyola. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3232/1/2018_Cabrejos-Arauco.pdf.

7. Carbajal, M. Kufoy, J. Munive, L. y Chen, E. (2017). *Plan de marketing para los repuestos originales de motores automotrices Cummins para la empresa distribuidora del Perú*. (Tesis de posgrado). Perú: Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2961/1/2017_Carbajal_Motores-automotrices-cummins.pdf.
8. Chávez, W. (2017). *Propuesta de implementación de indicadores claves de desempeño basados en los principios del cuadro de mando integral, en el sector formal de ventas al detalle, del municipio de Guatemala*. (Tesis de posgrado). Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5629.pdf.
9. Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017). *Planeamiento estratégico: fundamentos y aplicaciones*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
10. D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
11. García, J. y Bermeo J. (2017). *Logística empresarial*. Machala, Ecuador: Editorial UTMACH.
12. Gavilán, I. (2018). *Planeación estratégica y gestión administrativa según los trabajadores de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga Ica-*

2018. (Tesis de posgrado). Perú: Universidad César Vallejo. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31935/Gavilan_PI.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
13. Gómez, E. (2020). *La planeación estratégica como herramienta para incrementar la productividad y sostenibilidad de las empresas. Caso: grandes empresas del sector de servicio de aseo y mantenimiento de instalaciones en Bogotá. Colombia.* (Tesis de posgrado). Colombia: Universidad de América. Recuperado de <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7958/1/948211-2020-II-MBA.pdf>.
 14. Jácome, M. (2016). *Diseño de un sistema de gestión basado en procesos Caso: empresa dedicada a la importación y venta de equipos para Data Center.* (Tesis de posgrado) Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/4849>.
 15. Jobber, D. y Lancaster, G. (2012). *Administración de ventas.* México: Pearson Educación.
 16. Martínez, A. Ruiz, C. y Escrivá J. (2014). *Marketing en la actividad comercial.* Madrid España: McGraw-Hill.
 17. Pérez, M. (2013). *El arte de la guerra.* México: Universidad de Valladolid. Recuperado de [https://www.uv.mx/personal/marisperez/files/2013/06/EI-Arte-de-la -Guerra.pdf](https://www.uv.mx/personal/marisperez/files/2013/06/EI-Arte-de-la-Guerra.pdf).

18. Ramos, M. (2020). *Planeamiento estratégico: un enfoque aplicado*. Lima, Perú: Editorial Saxo.
19. Renart, Ll. (2004). *CRM: tres estrategias de éxito*. España: Editorial Gemma Toni Juan. Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-15.pdf>.
20. Rojas, M. y Medina, L. (2012). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
21. Saldarriaga, E. y Saldarriaga J. (2018). *Plan estratégico de mercadeo para un programa de posgrado de una institución de educación superior del departamento de Risaralda, Colombia*. Colombia: Universidad Libre Seccional Pereira. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17956/PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20MERCADEO%20PARA%20UN%20PROGRAMA%20DE%20POSGRADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
22. Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria, S. A. de C. V.
23. Valle, A., Puerta, A. y Núñez R. (2015). *Curso de consultoría TIC. Gestión, Software ERP y CRM*. Estados Unidos. Editorial Createspace Independent Publishing Plataform.
24. Villalobos, F. (2015). *Plan de marketing del sello editorial "El Tucán Editores" de la empresa Ediciones Holguín S. A. para la ciudad de Guayaquil. Ecuador*. (Tesis de posgrado). Ecuador: Universidad

Católica Santiago de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3260/1/T-UCSG-POS-MGM-3.pdf>.

