

**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**  
**ÁREA CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**“Diseño de planificación estratégica como modelo de gestión para la empresa comercial  
El Casino en la ciudad de Cobija”**

Modalidad de Tesis de Grado

Presentado por:

Cesar Eduardo Barreto Callizaya

Para optar por el Título de Licenciatura en Ingeniería Comercial

Tutor:

Lic. Ioav Rojas Camacho

**Cobija – Pando – Bolivia**

**2020**

**“Diseño de planificación estratégica como modelo de gestión para la empresa comercial  
El Casino en la ciudad de Cobija”**

### **Dedicatoria**

A Dios por darme la vida y permitirme seguir en este mundo amando a mis seres queridos.

A mis padres por brindarme amor incondicional y su apoyo constante.

A mis hijos por ser el motor que me impulsa cada día a superarme y esforzarme más de lo que debo.

## **Agradecimiento**

En primer lugar, a Dios por regalarme la bendición de culminar con mis estudios.

A mis padres por apoyarme en todo momento cuando más lo necesite, a mis hermanos por estar conmigo alentándome para salir adelante.

A todos mis docentes que formaron parte de mi proceso de formación como profesional

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación Diseño de planificación estratégica como modelo de gestión para comercial el "Casino" en la ciudad de cobija, se desarrolla para buscar un horizonte en la empresa, que sirva como guía de un estado actual hacia uno deseado en un periodo determinado, su implementación en la organización está plasmado en un mapa estratégico.

El objetivo de la tesis de investigación, consiste en proponer un modelo de control de gestión estratégico para la empresa tomando en cuenta sus diferentes niveles e implicados en la toma de decisión continua, asimismo, utilizando la herramienta del Cuadro de Mando Integral; que permitirá a la empresa dirigir de manera proactiva y alinear a todo el personal hacia el logro de su visión.

En el desarrollo de los capítulos del presente trabajo incluye, los antecedentes de la empresa comercial como su entorno, procediendo a levantamientos de datos al interior de la organización a través de análisis como las herramientas del Modelo CANVAS, las cinco Fuerzas de Porter, Matriz BCG para posteriormente concluir con una matriz de cruce de variables FODA.

Finalmente, para la definición de los lineamientos estratégicos en la elaboración del Mapa Estratégico junto a los objetivos estratégicos dentro de cada perspectiva se definió responsables para cada acción y el tiempo de control en el Cuadro de Mando, con sus respectivos indicadores y metas.

*Palabras Clave:* Administración estratégica, planificación estratégica, modelo de gestión.

## **Abstract**

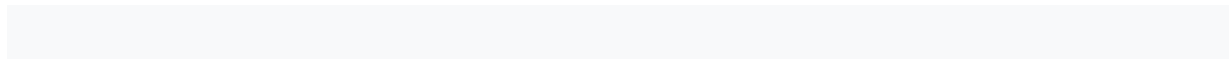
The present research work Strategic planning design as a management model for the commercial casino in the city of Cobija is developed to seek a horizon in the company, which serves as a guide from a current state to a desired one in a period determined, its implementation in the organization is embodied in a strategic map.

The objective of the research thesis is to propose a strategic management control model for the company taking into account its different levels and involved in continuous decision making, also using the tool of the Balanced Scorecard; which will allow the company to proactively direct and align all personnel towards achieving their vision.

In the development of the chapters of this work includes, the background of the commercial company as its environment, proceeding to data collection within the organization through analyzes such as the CANVAS Model tools, the five Porter Forces, BCG Matrix to later conclude with a matrix of crossing of SWOT variables.

Finally, for the definition of the strategic guidelines in the elaboration of the Strategic Map together with the strategic objectives within each perspective, responsible persons were defined for each action and the control time in the Scorecard, with their respective indicators and goals.

*Keywords:* Strategic administration, strategic planning, management model.



## ÍNDICE

<b>Aspectos generales</b>	1
<b>Contexto Referencial</b>	1
<b>Problema Científico</b>	3
<b>Situación Problemática</b>	3
<b>Justificación</b>	4
<b>Objetivos Del Estudio</b>	5
<b>Objetivo General:</b>	5
<b>Objetivos Específicos:</b>	5
<b>Alcance La Investigación</b>	5
<b>Hipótesis De Investigación</b>	5
<b>Formulación De La Hipótesis</b>	5
<b>Definición De Las Variables</b>	6
<b>Variable Independiente</b>	6
<b>Variable Dependiente</b>	6
<b>CAPITULO I</b>	9
<b>Desarrollo Estructural Teórico De La Tesis</b>	9
<b>1.1. REFERENCIA CONCEPTUAL</b>	9
1.1.1. Marketing	9
1.1.2. Estrategia	9
1.1.3. Estrategias comerciales	10
1.1.4. Estrategias genéricas de michael porter	10
1.1.4.1. Estrategias de costos bajos	11
1.1.4.2. Estrategias de diferenciación amplia	11
1.1.4.3. Estrategia dirigida de bajos costos	11
1.1.4.4. Estrategia dirigida de diferenciación	12
1.1.4.5. Estrategia de mejores costos (hibrida)	12
1.1.5. Marketing mix	13
1.1.5.1. Producto	13
1.1.5.2. Servicios	14
1.1.5.3. Precio	14
1.1.5.4. Plaza o distribución	15

1.1.5.5. Promoción o comunicación	16
1.1.5.6. Procesos	17
1.1.5.7. Presentación	17
1.1.5.8. Personal	18
1.1.6. modelo de gestion	18
<b>1.2. MARCO CONCEPTUAL</b>	19
1.2.1. Empresa	19
1.2.2. Microempresa	19
1.2.3. Empresa comercial	20
1.2.4. Administración	20
1.2.5. Planificación	20
1.2.6. Planificación estratégica	20
1.2.7. Administración estratégica	21
1.2.8. Cuadro de mando integral	21
1.2.9. Mercado	21
1.2.10. Investigación de mercado	21
1.2.11. Cadena de valor	22
1.2.12. La prueba de la ventaja competitiva	22
1.2.13. segmentación de mercado	22
1.2.14. modelo canvas	23
<b>CAPÍTULO II DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	24
<b>2. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	24
2.1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	24
2.2. PARADIGMA DE LA INVESTIGACION	24
2.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACION	24
2.3.1. cualitativo	24
2.3.2. cuantitativo	25
2.4. MÉTODOS Y TÉCNICAS	25
2.4.1. Método deductivo	25
2.4.2. Método inductivo	25
2.5. TIPO DE INVESTIGACION	25
2.5.1. descriptivo	26

2.5.2. investigación transeccional o transversal	26
<b>2.6. población y muestra</b>	<b>26</b>
2.6.1. población	26
2.6.2. muestreo no probabilístico	26
<b>2.7. técnicas e instrumentos</b>	<b>27</b>
2.7.1. Entrevistas	27
2.7.2. Observación	27
<b>CAPITULO III INVESTIGACION DE MERCADO</b>	<b>28</b>
<b>3. Estudio del mercado</b>	<b>28</b>
3.1. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO	28
<b>CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA COMERCIAL EL CASINO EN LA CIUDAD DE COBIJA</b>	<b>41</b>
<b>4. Análisis del contexto</b>	<b>41</b>
4.1. MODELO CANVAS	41
4.2. PROPUESTA DE VALOR	41
4.3. SEGMENTO DE CLIENTES	41
4.4. RELACIÓN CON EL CLIENTE	42
4.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	42
4.6. ACTIVIDADES CLAVES	42
4.7. SOCIOS CLAVES	43
4.8. RECURSOS CLAVES	43
4.9. ESTRUCTURA DE COSTOS	43
4.10. FUENTES DE INGRESOS	44
4.11. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	46
4.12. ANÁLISIS MATRIZ BCG	49
4.13. DEFINICIÓN DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO	52
4.14. ANALISIS FODA	54
<b>CAPÍTULO V PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>62</b>
<b>5. Propuesta de estrategias de comercialización</b>	<b>62</b>
5.1. PROPUESTA DE VALOR	62
5.2. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN	62
5.3. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN	63
5.4. ESTRATEGIA	64

5.5. MAPA ESTRATÉGICO	65
5.6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	67
<b>CAPÍTULO VI COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS</b>	75
<b>6. Comprobación de la hipótesis de trabajo</b>	75
6.1. PRUEBA ESTADÍSTICA SPSS	78
6.2. NIVEL DE SIGNIFICANCIA	78
6.3. VARIABLES	79
6.4. TABLA DE CONTINGENCIA	80
6.5. PRUEBA DE CHI – CUADRADO	80
<b>7. Conclusiones y recomendaciones</b>	82
7.1. CONCLUSIONES	82
7.2. RECOMENDACIONES	83
<b>Bibliografía</b>	
<b>Anexos</b>	

## Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de variable dependiente	7
Tabla 2 Operacionalización de variable independiente	8
Tabla 3 Género de los encuestados	28
Tabla 4 Edad de los encuestados	29
Tabla 5 Conocimiento de Objetivos	30
Tabla 6 Comunicación de objetivos	31
Tabla 7 Frecuencia de reuniones	32
Tabla 8 Desarrollo del trabajo	33
Tabla 9 Conocimiento	34
Tabla 10 Factores del Negocio	35
Tabla 11 Aspiraciones	36
Tabla 12 Necesidades del trabajador	37
Tabla 13 Conocimiento de planificación	38
Tabla 14 Necesidad de planificación estratégica	39
Tabla 15 Cruce de variables desarrollo de trabajo vs aceptación de planificación	40
Tabla 16 Lienzo del Modelo CANVAS	45
Tabla 17 Barreras de entradas	46
Tabla 18 Rivalidad entre los competidores	46
Tabla 19 Amenaza de productos sustitutos	47
Tabla 20 Barreras de salidas	47
Tabla 21 Poder negociador con o los proveedores	48
Tabla 22 Poder negociador con los clientes	48
Tabla 23 Ingresos generados por periodos	50
Tabla 24 Porcentaje de participación	51
Tabla 25 Ingresos en la gestión 2019	52
Tabla 26 Resúmenes principales características de las unidades de Negocio Comercial El Casino	53
Tabla 27 Matriz FODA ponderada	56
Tabla 28 Cruce de Variables Fortaleza vs. Oportunidad	58
Tabla 29 Fortalezas vs. Amenazas	59

Tabla 30 Debilidad vs. Oportunidad	60
Tabla 31 Debilidad vs. Amenaza	61
Tabla 32 Definición de Misión	62
Tabla 33 Definición de la Visión	63
Tabla 34 Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	67
Tabla 35 Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de Procesos Internos	68
Tabla 36 Cuadro de Mando perspectiva de clientes	69
Tabla 37 Cuadro de Mando Integral – Perspectiva Financiera	70
Tabla 38 Iniciativas de Aprendizajes y Crecimiento	71
Tabla 39 Iniciativas de procesos	72
Tabla 40 Iniciativas por clientes	73
Tabla 41 Iniciativas Financieras	74
Tabla 42 Frecuencias observadas	76
Tabla 43 Frecuencias esperadas	76
Tabla 44 Tabla Cruzada en Spss	80
Tabla 45 Prueba de Chi – cuadrado	80

## Índice de figuras

Figura 1. Genero de los clientes potenciales	28
Figura 2. Rangos de edades	29
Figura 3. Conocimiento de objetivos empresariales de trabajadores	30
Figura 4. Comunicación de objetivos empresariales a los trabajadores	31
Figura 5. Frecuencia de reuniones en la empresa	32
Figura 6. Desarrollo de trabajo en la empresa	33
Figura 7. Conoce Misión y Visión de la empresa	34
Figura 8. Factores importantes para el negocio	35
Figura 9. Aspiraciones del trabajador en la empresa	36
Figura 10. Necesidades de los trabajadores respecto a la empresa	37
Figura 11. Nivel de conocimiento de los servicios de la empresa	38
Figura 12. Necesidad de planificación estratégica en la empresa	39
Figura 13. Cruce de variables	40
Figura 14. Ingreso por período	50
Figura 15. Porcentaje de participación de cada unidad de negocios	51
Figura 16. Ingresos por unidades de negocios gestión 2019	52
Figura 17. Definición de estrategia	64
Figura 18. Mapa estratégico de Comercial el Casino	66
Figura 19. Valor de chi cuadrado en tabla	76
Figura 20. Toma de Decisión Hipótesis	77
Figura 21. Tabla de distribución de Chi – Cuadrado.	81

## **Aspectos generales**

### **Contexto referencial.**

Comercial "Casino" es una empresa que inicio sus actividades el año 2012 en la ciudad de Cobija por la señora Celia Callizaya Mujica, con una variedad muy amplia de productos ofrecidos a sus clientes desde ropa de todo tipo, electrodomésticos, artículos para el hogar en general, wiskys y bebidas de todo tipo, juguetes, artículos de aseo personal, aparatos electrónicos de todo tipo, material escolar y demás.

Los primeros años desde el 2012 hasta el 2016 la empresa tuvo su mayor crecimiento, con la creación de su primera sucursal en el mercado central, luego desde el año 2017 en plena crisis económica que afecto al país y en mayor medida al departamento Pando como su respectiva capital la ciudad de Cobija por el recorte de recursos de IDH por parte del gobiernos central, agravado también por la baja del real respecto a la moneda nacional empezó a decaer sus ventas afectando también a sus niveles de ingresos en cada periodo de ahí en adelante.

Ya para el año 2018 fue una de las peores gestiones para la empresa donde se vio obligada a cerrar la sucursal y atenuar todos sus esfuerzos en la tienda principal ubicada en la av. teniente coronel cornejo donde actualmente desarrolla sus actividades comerciales. Otro dato macroeconómico indica que, el Banco Mundial reconoce que las PYMES desempeñan un papel cada vez más importante al abordar urgentes desafíos del desarrollo, especialmente aquellos relacionados con la sostenibilidad y la prestación de servicios.

De la misma forma, de acuerdo a estudios realizados por la Organización de Naciones Unidas (ONU) asegura, que las microempresas generan entre el 60% y el 70% de empleo en todo el mundo, y son responsables del 50% del Producto Interno Bruto a nivel mundial, siendo responsables de una generación de empleo e ingresos importantes en todo el mundo y son un factor clave en la reducción de la pobreza y fomento del desarrollo. Son las encargadas de emplear a "una gran proporción de trabajadores pertenecientes a los sectores más vulnerables de la sociedad.

Asimismo, hoy en día, las empresas compiten en un entorno cada vez más complejo, por lo tanto, es necesario que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos para alcanzarlos. Estamos al tanto que no se puede mejorar lo que no se puede medir y para este fin existen indicadores que, bien aprovechados, pueden traducir la estrategia empresarial en objetivos alcanzables. Al conducir un automóvil, se requieren indicadores por ejemplo el nivel de gasolina y kilometraje, dispuestos en un tablero, asimismo no podemos conducir mirando a través del espejo retrovisor, sino hacia adelante.

Lo mismo sucede en las empresas, los indicadores financieros, solo explican el pasado, para una gestión proactiva se requieren indicadores no financieros, que se adelanten a lo que más tarde reflejan los resultados financieros. Estos indicadores deben estar disponibles en un tablero de mando que, a simple vista, permita a todos los niveles de la empresa conocer su estado actual y determinar medidas correctivas o preventivas destinadas al logro de los objetivos.

El presente trabajo de investigación tiene como reto principal el diseño de los mismos para la “Empresa Comercial El Casino” que busca traducir toda la información generada en datos para la toma de decisión y mejora continua, tanto en la organización como el contexto de competitividad.

### **El comercio en la ciudad de Cobija**

El comercio en la ciudad de Cobija se ha caracterizado por diferentes rubros como ser: el consumo masivo, electrodomésticos, tecnológicos, venta de prendas de vestir (casual – formal) y otros que se encuentran en el contexto.

También cabe destacar que la mayoría de estas actividades depende de la economía del vecino país del Brasil de los municipios de Eptaciolandia y Brasileia o incluso de localidades más del interior del mencionado país donde sus habitantes visitan nuestra ciudad para realizar compras en periodos y fechas determinadas.

Otro factor relevante es la economía local de los moradores de la ciudad de Cobija, al haber pocas empresas privadas que generen fuentes de empleos dificulta la variedad de ingresos para los pobladores y hace una dependencia directa de los ingresos de instituciones públicas o salarios pagados a sus funcionarios.

## **Problema científico**

### **Situación problemática**

Las empresas comerciales en la ciudad de Cobija, conocida como bazares, son particularmente importantes para la economía local, generan fuentes de empleo por sus aportes a la distribución de bienes y servicios para ser comercializados, en el mercado cobijeño este rubro es competitivo y cambiante, los mismos dependen de diferentes etapas o temporadas económicas que se presentan en la región, por lo que muchas de estas empresas comerciales tienen que buscar la forma de reinventarse empíricamente o en su defecto adaptarse a las situaciones del mercado.

Otro factor relevante, es el modelo económico que se tiene en el mercado convirtiéndose así, en competencia perfecta donde, existen muchos vendedores y compradores que demandan bienes y servicios del entorno, ya sea para uso diario o consumo en el cual la decisión de un vendedor puede afectar a los demás sean los mismos: precios. Descuentos y promociones entre otros.

Esta empresa actualmente carece de estrategias comerciales pero la principal falencia es el débil control de gestión debido a la ausencia de una planificación estratégica que enfoque o visualice el umbral o el estado en el que desee verse los próximos años. Disminuye el crecimiento de la empresa tanto económicamente como posicionarse en el mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario diseñar un modelo de planificación estratégica que se adapte al tamaño de la empresa Comercial el Casino en la ciudad de Cobija, que

responda a los niveles de responsabilidad en cada una de las fases para el logro de los objetivos de la organización.

### **Pregunta de investigación**

¿El diseño de un modelo de gestión de planificación estratégica basado en la metodología del cuadro de mando integral, permitirá un adecuado control de gestión para el logro de los objetivos del Comercial el Casino en la ciudad de Cobija?

### **Justificación**

La situación económica en la ciudad de Cobija no ha cambiado mucho los últimos años debido a la reducción de recursos a nivel nacional como también por la dependencia directa de las economías institucionales, también es importante denotar que se tiene dependencia directa de la economía del vecino país del Brasil para comercializar productos, el cual tiene un efecto en la fluctuación de su moneda como es el real.

Las empresas comerciales juegan un rol muy importante en el desarrollo económico, sin embargo, aparentemente, las mismas no tienden a crecer a través del tiempo, es decir se quedan obsoletas en la forma de administrar, comercializar y manejar procesos como pequeños negocios y una vez empiezan su etapa de introducción no tienen un crecimiento, permanecen inmutables durante los años, lo que les afecta cuando ingresan al mercado competidores más fuertes, con diversidad de productos y/o servicios.

En el Departamento de Pando, ciudad de Cobija, existen muchos centros comerciales o tiendas fructuosas, siendo emprendimientos de comercialización desde prendas de vestir, licorerías, jugueterías, electrodomésticos entre otros, pero muy pocas de estas empresas tienen una planificación estratégica que los oriente hacia el futuro o si lo tienen es de forma muy empírica. es así que el propósito de la presente investigación es diseñar una planificación estratégica con un cuadro de mando integral que responda a las necesidades de la empresa Comercial El Casino, que permita administrar, controlar, dirigir el trabajo diario de la

organización, más que todo tomar decisiones acertadas en el contexto del mercado cambiante para el logro de los objetivos empresariales.

### **Objetivos del estudio**

#### **Objetivo general:**

Diseñar un modelo de planificación estratégica, basado en la metodología del cuadro de mando integral para comercial el Casino en la ciudad de Cobija, gestión 2020.

#### **Objetivos específicos:**

- Describir el diagnóstico interno y externo de la situación actual.
- Identificar los elementos adecuados con datos cualitativos y cuantitativos.
- Establecer una propuesta basada en el cuadro de mando integral.
- Determinar el Análisis y comprobación de Hipótesis

### **Alcance la investigación**

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad realizar un diseño de planificación estratégica enfocado en un cuadro de mando integral que responda a las necesidades y problemas que afronta la tienda Comercial El Casino en sus productos, ingresos económicos y clientes reales y potenciales en la empresa.

### **Hipótesis de investigación**

#### **Formulación de la hipótesis**

“El modelo de gestión de planificación estratégica permite un mejor control en el proceso administrativo para Comercial el Casino en la ciudad de Cobija”

## **Definición de las variables**

Variable es una propiedad, característica o atributo que puede darse en ciertos sujetos o pueden darse en grados o modalidades diferentes por el cual las dos variables a utilizar en el presente proyecto son:

### **Variable Independiente**

El modelo de gestión de planificación estratégica.

### **Variable Dependiente**

Mejor control en el proceso administrativo para Comercial el Casino.

## Operacionalización de variables

Tabla 1.  
*Operacionalización de variable Independiente*

Objetivo específico	Variables	Definiciones conceptuales	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Describir el diagnóstico interno y externo de la situación actual.			Diagnostico empresarial	Análisis FODA	
			Planificación	Objetivos y metas	
Identificar los elementos adecuados con datos cualitativos y cuantitativos	El modelo de gestión de planificación estratégica	Es un mapa para ayudar a que la organización descubra como llegar hasta donde necesita. El proceso incluye el análisis de los puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas, así como también, la planificación de las operaciones futuras de una forma prioritaria y realista.	Formulación de estrategias	Planes de acción en periodos determinados	
			Objetivos empresariales	Financieros Clientes Procesos	Entrevista
			Administración	Aprendizajes Manejo de recursos disponibles	observación directa
Establecer una propuesta basada en el cuadro de mando integral.			Dirección	Horizonte de la empresa	Entrevistas

**Tabla 2**  
Operacionalización de variable Dependiente

Objetivo específico	Variables	Definiciones conceptuales	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Determinar el Análisis y comprobación de Hipótesis	Mejor control en el proceso administrativo	procesos internos y de los clientes de la organización	Control	Eficiencia - eficacia	Estadística SPS V 21

## **CAPITULO I**

### **DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS**

#### **1.1. Referencia conceptual**

##### **1.1.1. Marketing**

Proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros (Kotler & Roberto, 1991)

El marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas, las cuales busca conquistar un mercado determinado.

##### **1.1.2. Estrategia**

Una estrategia es un plan general de acción, mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos (Stanton, 2000, p. 59).

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio (Thompson, 2018, p. 4).

De la presente definición, se destaca los siguientes factores:

- Identificación de objetivos empresariales en distintos periodos.
- La planificación de estratégica enfocada en metas empresariales.
- Seguimiento y medición de métricas empresariales de las organizaciones.

Por ende, se ha definido a la estrategia como un conjunto de acciones enfocadas a lograr los objetivos de una organización en un periodo determinado.

Ventaja competitiva: para hablar de ventaja competitiva se requiere que sea sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, es el aprovechamiento de los recursos y habilidades de la empresa se traduce en dos posiciones ventajosas sobre los competidores con potencial de generar beneficios. Las posiciones ventajosas son:

- Valor superior para el consumidor externa cuando se apoya en unas cualidades distintivas del producto.
- Un bajo costos o ventaja competitiva interna, se manifiesta en la superioridad de la empresa en el dominio de costos (Porter, 2009).

### **1.1.3. Estrategias Comerciales**

El concepto de estrategias comerciales se define como un patrón integrado de actos destinados a alcanzar metas previamente fijadas mediante la coordinación y encauzamiento de los recursos de la empresa. El propósito de la estrategia es el alcanzar una ventaja competitiva duradera que genere buena rentabilidad para la empresa, y el término comercial está ligado directamente a la aceptación que el servicio tendrá en el mercado. Juntando los dos términos y haciendo inferencia a los conceptos ya mencionados, una estrategia comercial se define como los principios o caminos que una empresa toma para alcanzar sus metas comerciales, es decir, para llevar el servicio al mercado sin que se pierdan en el tiempo a través del uso de marketing (Ferrell & Hartline, 2011).

### **1.1.4. Estrategias genéricas de Michael Porter**

Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas (estrategias que buscan el desarrollo general de una empresa), propuestas por el profesor e investigador Michael Porter.

Estas estrategias buscan especialmente obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través de un liderazgo en costos, una diferenciación o un enfoque.

#### ***1.1.4.1. Estrategias de costos bajos***

Esforzarse por ser el representante de los costos bajos generales de la industria es un planteamiento competitivo poderoso en los mercados con muchos compradores sensibles al precio. Una empresa alcanza el liderazgo de costos bajos cuando se convierte en la que provee los productos con costos más bajos y no sólo es uno de los quizá varios competidores con costos comparativamente bajos

Una ventaja de costos bajos sobre los rivales se traduce en una mejor rentabilidad de la que obtienen los rivales (Peteraf & Strickland, 2012, p. 133).

#### ***1.1.4.2. Estrategias de diferenciación amplia***

Las estrategias de diferenciación son atractivas cuando las necesidades y preferencias de los compradores son muy diversas para un producto estandarizado. Una empresa que pretenda tener éxito con la diferenciación debe estudiar las necesidades y conductas de los compradores con mucho cuidado para saber qué consideran importante, qué creen que tiene valor y cuánto están dispuestos a pagar por ello.

La esencia de una estrategia de diferenciación amplia es ofrecer atributos únicos del producto que para una amplia variedad de clientes sean tentadores y crean que vale la pena pagar por él (Peteraf & Strickland, 2012, pp. 141-142).

#### ***1.1.4.3. Estrategia Dirigida de bajos Costos***

Las estrategias dirigidas de bajos costos son bastante comunes, productores de bienes de marcas privadas son capaces de conseguir bajos costos en desarrollo, marketing, distribución y publicidad al concentrarse en la creación de insumos genéricos que imitan mercancías de marca y las venden directamente a cadenas minoristas que necesitan marcas propias de precios bajos.

La estrategia dirigida de bajos costos apunta a asegurar una ventaja competitiva al ofrecer al nicho del mercado objetivo un menor costo y un menor precio que los que sus rivales son capaces de dar. Esta estrategia posee considerable atracción cuando la empresa puede reducir significativamente los costos al limitar su base de clientes a un segmento bien definido.

Las posibilidades de lograr una ventaja de precios sobre los rivales que también atienden el nicho de mercado son las mismas que las de aquellos que buscan el liderazgo en costos: superarlos manteniendo los costos de la cadena de valor dentro del mínimo y buscar formas innovadoras de evitar ciertas actividades de la cadena de valor (Peteraf & Strickland, 2012, p. 149).

#### ***1.1.4.4. Estrategia dirigida de diferenciación***

Una estrategia dirigida con base en la diferenciación pretende asegurar una ventaja competitiva con un producto diseñado con cuidado para atraer las preferencias y necesidades únicas de un grupo pequeño y bien definido de compradores (en oposición a una estrategia de diferenciación amplia, dirigida a muchos grupos de compradores y segmentos de mercado). El uso fructífero de una estrategia dirigida de diferenciación depende de la existencia de un segmento de compradores que busque atributos especiales del producto o capacidades del vendedor, y de la capacidad de la empresa de distinguirse de sus rivales en el mismo nicho de mercado objetivo (Peteraf & Strickland, 2012, p. 150).

#### ***1.1.4.5. Estrategia de mejores Costos (HIBRIDA)***

Las estrategias de mejores costos son un híbrido de estrategias de bajos costos y de diferenciación que pretenden ofrecer los atributos deseados de calidad, características, desempeño, servicio mientras vencen a los rivales en el precio.

La esencia de una estrategia de mejores costos es dar a los clientes más valor por su dinero mediante la satisfacción de los deseos del comprador por características, desempeño, calidad,

servicio y cobrar un precio menor por estos atributos en comparación con los rivales con productos semejantes (Peteraf & Strickland, 2012, p. 153).

### **1.1.5. Marketing Mix**

La mezcla de mercadotecnia o Marketing Mix forma parte de un nivel táctico de mercadotecnia, en el cual las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y deseos a un precio conveniente.

Es el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta, incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto o servicio. Estas consisten en las 4 P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción, esta mezcla revisada contiene tres elementos adicionales formando una combinación final de siete elementos que son: Producto/Servicio, Precio, Plaza, Promoción; Procesos, Presentación y Personal (Kotler & Armstrong, 2007, p. 63).

#### **1.1.5.1. Producto**

Producto es aquello que toda empresa ofrece a su mercado meta con la finalidad de lograr los objetivos que persigue (utilidades, impacto social).

El producto es el conjunto de atributos que tienen la capacidad de ser intercambiado o usado, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles.

Un producto es el resultado de un esfuerzo creador que tiene un conjunto de atributos los cuales son percibidos por sus compradores reales y potenciales como capaces de satisfacer sus necesidades o deseo (Inieta, 2004).

### ***1.1.5.2. Servicios***

Son todas aquellas actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades, los cuales proporcionan un conjunto de beneficios por medio de la experiencia que se crea para el consumidor (Etzel et al., 2007).

El servicio visto como producto requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel al que se entrega. También se necesitará prestar atención a aspectos como empleo de marcas, garantías y servicios post-venta. La combinación de los productos de servicio de esos elementos puede variar considerablemente de acuerdo a tipo de servicio prestado.

Las empresas prestadoras de servicios hacen una vinculación entre el servicio prestado y como lo reciben los clientes.

- Oferta del servicio: hace referencia a como se suministrarán, cuando, como se ofrecerá, donde y quién los entregará.
- Beneficio del consumidor: es encapsular esos beneficios tangibles e intangibles en la mente del consumidor como ejemplo en el caso de un bien tangible como el detergente de ropa, el beneficio es limpiar (Hoffman & Bateson, 2011 p. 25).

### ***1.1.5.3. Precio***

El precio es la cantidad que se cobra por un producto o servicio, en términos más amplios el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2007).

Desde el punto de vista de la mercadotecnia el precio es una variable controlable que se diferencia de los otros elementos del marketing mix, este produce ingresos y los otros gastos. Se pueden establecer métodos de fijación de precios, los cuales son:

- En base al costo: toma en cuenta el margen de contribución o cantidad en que precio exceda a los costos directos de fabricación.
- En base al retorno meta sobre la inversión: se deben conocer los costos y gastos necesarios para introducir el producir el producto y la tasa de rendimiento deseada.
- En base a la demanda: la curva de la demanda presenta relación entre el precio y la cantidad que los consumidores están dispuestos a comprar.
- Precios competitivos: aceptando la tasa actual o manteniendo la participación en el mercado mediante una política de precios.
- Precios orientados al cliente: son aquellos establecidos en relación con las actitudes y comportamiento de los clientes.

Una vez determinado el precio se pueden emplear tácticas de precios. La fijación de precios para servicios, como ocurre para bienes sigue siendo en gran parte una combinación de buena gerencia, experiencia, ensayo y error (Kotler & Armstrong, 2007).

#### ***1.1.5.4. Plaza o distribución***

Es el instrumento del marketing mix que relaciona a los productores de un bien o servicio con los consumidores del mismo. Permite que los productos o servicios estén al alcance de los consumidores en el momento, forma y lugar apropiado.

Cuando nos referimos a plaza o distribución debemos tener en cuantos aspectos relacionados a:

Canal de distribución: se refiere a determinar el sistema a utilizar (sucursales, intermediarios, franquicias), definir funciones y el alcance que va tener cada intermediario, así como analizar la cantidad de canales de distribución, sus características y por último seleccionar los canales de acuerdo a lo mencionado anteriormente.

Logística o distribución física: se refiere a las actividades que serán desarrolladas dentro del sistema de distribución.

Merchandising: son el conjunto de actividades que se relacionan con la promoción del producto o servicio en el punto de venta de forma a volverlo más atractivo al consumidor. Incluye la forma en que es expuesto el producto o servicio, el diseño, el contenido del material publicitario

Marketing directo: está dado por la relación directa entre el productor y los consumidores finales en forma directa, sin pasar por los intermediarios. El marketing directo está conformado por campañas publicitarias personalizadas, números de servicio de atención al cliente, ventas por teléfono a una base de datos, venta por internet (Kotler & Armstrong, 2007).

#### ***1.1.5.5. Promoción o comunicación***

Es la acción más útil para que un producto o servicio se conozca, es fundamental la promoción o comunicación de forma básica para la transmisión de información del vendedor al comprador con el objeto de estimular la demanda.

Hay diferentes de promoción entre ellos:

- **Venta personal:** modelo de comunicación cuya finalidad es convencer a un posible comprador de los beneficios derivados de la compra de un producto o servicio, se trata de una forma de comunicación oral e interactiva en la que además de transmitirse un mensaje de forma directa y personal, se mantiene el control sobre su contenido.
- **Relaciones públicas:** es un modelo de comunicación indirecta y no personal en el que, a través de un conjunto de actividades, como son las relaciones con los medios de comunicación u otras acciones de notoriedad, se pretende difundir información favorable respecto a un producto o servicio.
- **Publicidad:** modelo basado en la transmisión de información indirecta y no personal a través de los medios de comunicación de masas.

- La publicidad se apoya generalmente en anuncios de carácter no gratuito y se dirige de modo indiscriminado a todo el mercado.
- Promoción de ventas: modelo basado principalmente en incentivos económicos o materiales que tratan de estimular la demanda a corto plazo de un producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2007).

#### ***1.1.5.6. Procesos***

Los procesos se podrían definir como mecanismo o rutinas en la presentación de un servicio que afectan a la calidad percibida del mismo.

Los procesos muchas veces se pasan por alto. Por ejemplo. “Un cliente trata de con la empresa, y siempre es puesto en espera durante una gran cantidad de minutos o no se le contesta a un tweet, o no se le da respuesta por email” Muchos desisten, pero muchos otros hablarán muy mal acerca de la mala experiencia que han tenido con la empresa. Los procesos fallan porque están diseñados para las necesidades de la empresa y no para cubrir las necesidades de los clientes (Kotler & Armstrong, 2007).

#### ***1.1.5.7. Presentación***

La evidencia física del producto o del lugar de trabajo son partes importantes en el marketing de servicios y de la información. En el caso del marketing de productos, el cliente le gusta saber que si el producto es inferior a lo anunciado puede devolverlo o quejarse. En el caso de los servicios y de la información, el cliente tiene pocos recursos al tratarse de productos intangibles.

Con el fin de superar esta situación, las empresas tienen que proporcionar algún tipo de evidencia física, en forma de fotografías, testimonios o estadísticas, que apoyan sus afirmaciones en torno a la calidad de sus niveles de servicio y de información.

De igual forma, si un cliente visita tu empresa de servicios o de información y es un lugar acogedor, limpio, organizado, luminoso, etc., seguramente estas pruebas físicas transmitirán una mayor confianza y tranquilidad al cliente (Kotler & Armstrong, 2007).

#### ***1.1.5.8. Personal***

El personal de ventas o atención al cliente tiene contacto directo con los clientes en las empresas que brindan servicios y su comportamiento puede ser tan importante como para influir en la calidad percibida de un servicio. Por ello es básico que este personal realice su trabajo de una manera efectiva y eficiente para ser así una variable más del marketing mix de una empresa de servicios (Kotler & Armstrong, 2007).

#### **1.1.6. Modelo de gestión**

El término modelo proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja. El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización. Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras que el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población. Un buen punto de referencia para entender el concepto de modelo de gestión es el empresarial, donde podemos encontrar una amplia variedad. Es necesario señalar que no hay uno perfecto para todos los casos, sino que cada negocio tiene diferentes requisitos (Pérez & Gardey, 2008).

## **1.2. Marco conceptual**

### **1.2.1. Empresa**

Es una unidad productiva agrupada y dedicada a desarrollar una actividad económica con ánimo de lucro. También se entiende, como una organización formada por distintos elementos humanos, técnicos, materiales y tiene como objetivo conseguir algún beneficio económico.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, se concibe a la Empresa como una “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (Real Academia Española, 2004).

### **1.2.2. Microempresa**

En Bolivia el criterio utilizado para clasificar a las Empresas es el número de trabajadores, aunque existen instituciones que utilizan otros criterios, como el capital de operaciones o el tiempo que tiene en actividad la empresa (Manay & Medina, 2012).

De acuerdo al Reglamento N°947, las micro y pequeñas empresas son: Unidades Productivas de Subsistencia. Aquellas cuyos ingresos generados en la actividad económica no le permiten remunerar la fuerza de trabajo empleada en el mismo. 2. Unidades Productivas de Reproducción Simple. Aquellas que los ingresos generados por la unidad económica permiten solventar los costos, remunerar la fuerza de trabajo empleada incluyendo el trabajo del titular.

3. Unidades Productivas de Reproducción Ampliada. Aquellas que pueden generar excedentes tales que les permiten obtener utilidades y acumular capital.

### **1.2.3. Empresa Comercial**

Las empresas comerciales son aquellas actividades económicas organizadas que se dedican a la compra y venta de productos que bien pueden ser materias primas o productos terminados; las empresas comerciales cumplen la función de intermediarias entre los productores y los consumidores y no realizan ningún tipo de transformación de materias primas (Real Academia Española, 2004).

### **1.2.4. Administración**

Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados. Persigue además, la productividad, que implica tanto eficacia como eficiencia (Koontz & Weihrich, 1998, p. 6).

### **1.2.5. Planificación**

Es el procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros (Koontz & Weihrich, 1998, p. 122).

### **1.2.6. Planificación Estratégica**

La planeación estratégica consiste en analizar la situación presente y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para el cumplimiento de la misión (Koontz & Weihrich, 1998, p. 156).

### **1.2.7. Administración Estratégica**

Es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. (Robbins & Coulter, 2005, p. 180).

### **1.2.8. Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced ScoreCard (BSC) es una herramienta de control de gestión, que transforma la misión y la estrategia en objetivos operativos e indicadores, organizados en cuatro perspectivas diferentes: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento” (Kaplan & Norton, 2000, p. 38).

El CMI al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y actuar de forma proactiva, de manera que pueda actuar sobre las causas, y no sobre las consecuencias; además ofrece un método estructurado para seleccionar indicadores guía, que implica a la dirección de la empresa (Dávila, 2004, p. 34).

### **1.2.9. Mercado**

Los conceptos de intercambio y relaciones nos llevan al concepto de mercado. Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinado que se pueden satisfacer mediante relaciones de intercambio (Kotler & Armstrong, 2008).

### **1.2.10. Investigación de mercado**

La investigación de mercado es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes competidores y el mercado. La investigación de mercado puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de

los productos lanzados dependiendo al ciclo de vida. Con la investigación de mercado, las compañías pueden aprender más sobre los clientes en cursos potenciales (Sanz et al., 2015).

#### **1.2.11. Cadena de valor.**

La cadena de valor es la herramienta principal de análisis estratégico de costes de un negocio. Identifica las actividades, funciones y procesos de negocios que se ejecutan durante el diseño, la producción, la comercialización, la entrega y soporte de un producto o servicio (Gómez, 2008).

La serie de departamentos que realizan actividades y crean valor al diseñar, producir, comercializar entregar y apoyar los productos de la empresa (Kotler & Armstrong, 2001).

#### **1.2.12. La prueba de la ventaja competitiva**

No es probable que las estrategias que no procuren una ventaja competitiva duradera sobre sus rivales arrojen un desempeño superior que dure más de un periodo breve. Las estrategias exitosas permiten que una empresa consiga una ventaja competitiva perdurable. Mientras mayor y más duradera sea la ventaja competitiva, más poderosa será (Peteraf & Strickland, 2012).

#### **1.2.13. Segmentación de mercado**

Los mercados consisten en compradores, los compradores difieren en uno o más sentidos. La diferencia podría radicar en sus deseos, recursos, ubicación, actitudes o prácticas de compra. Mediante la segmentación de mercados las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a las cuales se pueden llegar de manera más eficaz con productos o servicios congruentes con sus necesidades únicas en esta sección trataremos cuatro temas importantes en el campo de la segmentación: Segmentación de mercados de consumo, segmentación de mercados industriales, segmentación de mercados internacionales, y requisitos para efectuar una segmentación eficaz. (Kotler & Armstrong, 2008).

#### **1.2.14. Modelo canvas**

El modelo canvas es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece (Osterwalder & Pigneur, 2010).

## **CAPÍTULO II**

### **DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2. Diseño metodológico de la investigación**

##### **2.1. Línea de investigación.**

El presente trabajo tiene la línea de investigación de la carrera ingeniería comercial denominada: “Gestión estratégica privada y desarrollo empresarial”. El mismo busca diseñar un modelo de gestión basado en la planificación estratégica con directrices de cuadro de mando integral que coadyuve al desarrollo empresarial y crecimiento de la empresa Comercial el Casino en la ciudad de Cobija.

##### **2.2. Paradigma de la investigación**

El diseño de “Diseño de planificación estratégica como modelo de gestión para la empresa comercial el casino en la ciudad de cobija”; está dentro del *paradigma Socio Critico* El conocimiento se construye utilizando técnicas cualitativas como cuantitativas(Cusi, 2013)

##### **2.3. Enfoque de la investigación**

Se utilizara el enfoque mixto técnicas cuantitativas como cualitativas que describimos a continuación:

###### **2.3.1. Cualitativo**

Implica establecer relaciones causales que supongan una explicación al objeto de investigación, basándose en observaciones directas del objeto de estudio como es la empresa, posteriormente se analizará los datos. El enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún

momento en la empresa comercial El Casino en sí, lo que se busca es la indagación cualitativa es profundidad.

### **2.3.2. Cuantitativo**

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, porque permitirá dar explicaciones acerca de los factores de obtenidos en los cuestionarios o entrevistas para determinar el grado de relación entre variables en el diseño de planificación estratégica para la empresa comercial a partir de los datos, representados mediante números y estadísticas. Y de esta forma predecir el comportamiento de las acciones estratégicas como propuestas.

## **2.4. Métodos y técnicas**

Son las técnicas que permitirán la recolección de datos para obtener la información necesaria para responder a la pregunta de investigación.

### **2.4.1. Método Deductivo**

Es el método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, en partes o elementos para observar las causas, naturaleza y efectos.

### **2.4.2. Método Inductivo**

El método inductivo es un proceso utilizado para poder sacar conclusiones generales partiendo de hechos particulares, el mismo va de lo particular a lo general. Es un método que se basa en la observación, el estudio y la experimentación de diversos sucesos reales para poder llegar a una conclusión que involucre a todos los casos.

## **2.5. Tipo de investigación**

En cuanto al tipo de investigación en primeras instancias serán los siguientes:

### **2.5.1. Descriptivo**

**Descriptiva**, según Hernandez, R., Fernandez, C., Baptista, P., (2010) “Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010), la presente investigación describe los factores de la gestión y control administrativo del Comercial Casino.

### **2.5.2. Investigación transeccional o transversal**

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede.

## **2.6. Población y muestra**

### **2.6.1. Población**

La población objeto para el estudio es el personal de la empresa los cuales son el 1 Gerente Propietario, 9 Trabajadores

### **2.6.2. Muestreo No Probabilístico**

Técnicas de muestreo que no usan procedimientos de selección al azar, sino que se basan en el juicio personal del investigador, donde se enfocara en la organización o empresa comercial.

## **2.7. Técnicas e instrumentos**

### **2.7.1. Entrevistas**

Mediante esta técnica se realizará entrevista al gerente propietario y los trabajadores de diferentes niveles de la empresa para entender cuál es su percepción sobre la administración actual de la empresa y el modelo de negocio que se está trabajando en la actualidad acompañado de su visión de la organización empresarial.

### **2.7.2. Observación**

Implica familiarizarnos profundamente en situaciones de manejo de la empresa, sean administrativos, finanzas, comerciales y procesos; asimismo mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones del desarrollo de sus trabajos diarios.

## CAPITULO III

### INVESTIGACIÓN DE MERCADO

#### 3. Estudio del mercado

##### 3.1. Resultados del estudio de mercado

En el presente acápite se desarrolló el relevamiento información a través de una entrevista o cuestionario estructurado a los trabajadores de la empresa comercial, cuyo objetivo es determinar los niveles de conocimiento de los trabajadores respecto al tema de investigación como también necesidades e inquietudes respecto a la organización. El procedimiento de muestreo ha sido la No probabilística bola de nieve, puesto que un colaborador o trabajado dirigía o enfocaba hacia otro para la obtención de información.

Tabla 3  
*Género de los encuestados*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	6	60,0	60,0	60,0
	Femenino	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

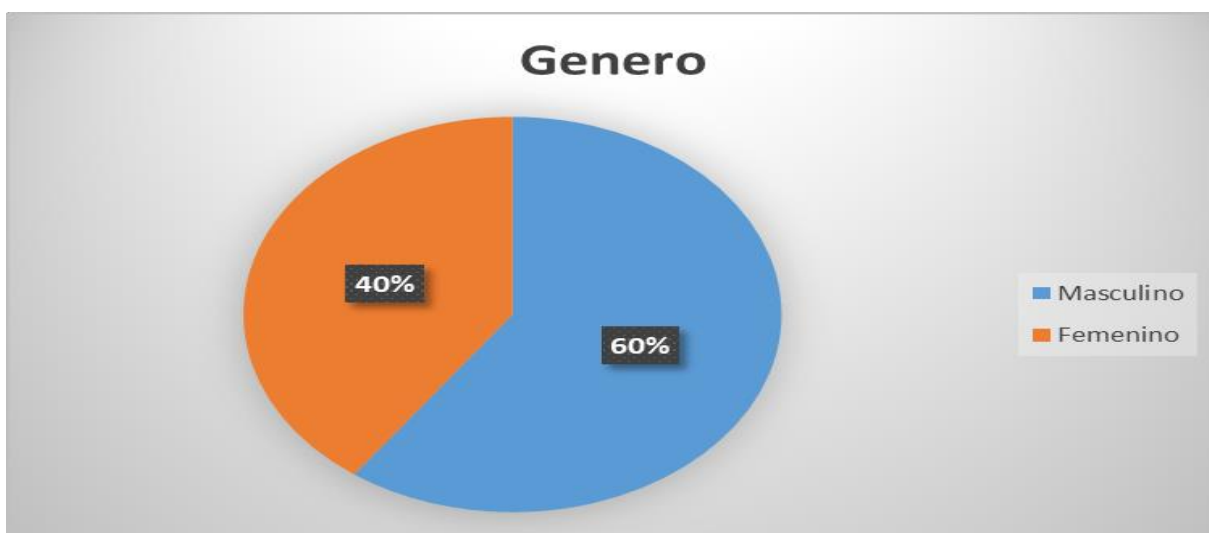


Figura 1. Género de los miembros de la empresa

De los datos obtenidos el 60% de los trabajadores son de género masculino mientras que el 40% corresponden al femenino.

Tabla 4  
Edad de los entrevistados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-24	4	40,0	40,0	40,0
	25-39	3	30,0	30,0	70,0
	40 en adelante	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

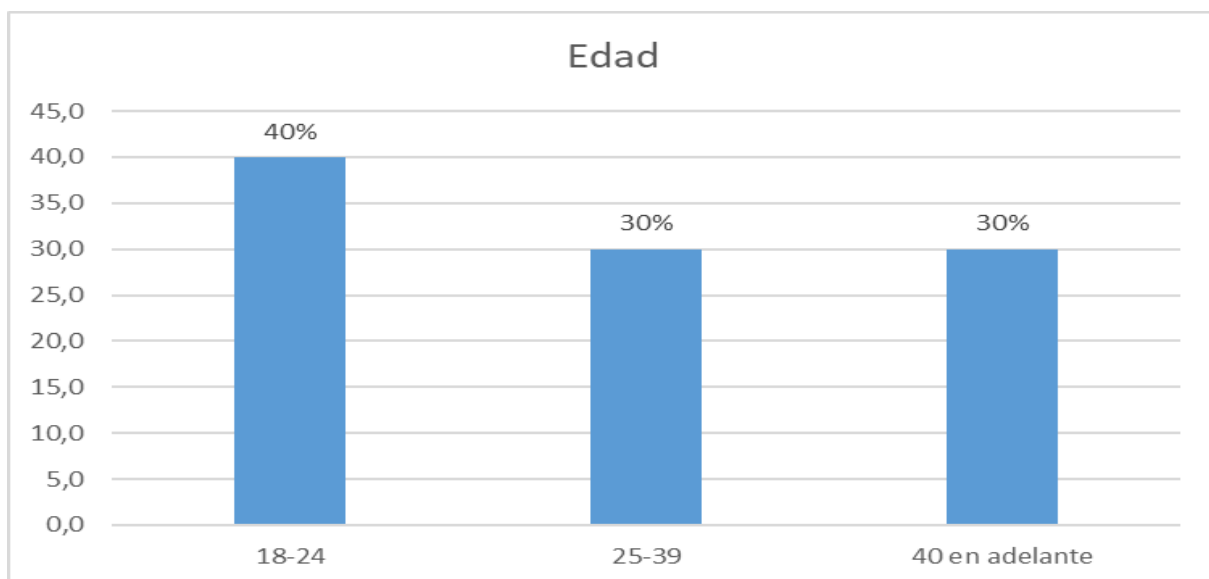


Figura 2. Rangos de edades

En la siguiente figura en base a los resultados, se observa que el 40% de los trabajadores están en el rango de 18 – 24 años, luego el 30% está entre 25 – 39 y finalmente 30% en el rango de 40 en adelante años de edad.

Tabla 5  
*Conocimiento de Objetivos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	3	30,0	30,0	30,0
	No	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	



Figura 3. Conocimiento de objetivos empresariales de trabajadores

Respecto a los objetivos este gráfico se puede observar que del 100% de los datos recogidos en las entrevistas, el 70% no conoce o no sabe que son objetivos empresariales en la organización, mientras que, el 30% si tiene conocimiento sobre este concepto.

Tabla 6  
Comunicación de objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	70,0	70,0	70,0
	Casi nunca	1	10,0	10,0	80,0
	Irrelevante	1	10,0	10,0	90,0
	Siempre	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	



Figura 4. Comunicación de objetivos empresariales a los trabajadores

Luego para la comunicación de los objetivos de la empresa en el entorno o negocio el 70% nunca les han comunicado, después casi nunca le comunican, seguido irrelevante, es decir es neutro y finalmente siempre le comunican, los tres últimos con el mismo valor del 10%.

Tabla 7  
Frecuencia de reuniones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Una vez al mes	8	80,0	80,0	80,0
	Nunca	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	



Figura 5. Frecuencia de reuniones en la empresa

En cuanto a las reuniones los datos revelan que, el 80% menciona que se reúnen una vez al mes para tocar temas relacionados al negocio o la empresa y el 20% indica que nunca se reúnen o los convocan para analizar temas de la empresa.

Tabla 8  
Desarrollo del trabajo

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Desarrollo_del_trabajo_empresarial	Improvisado	5	18%	50,0%
	Sigue ordenes	4	14%	40,0%
	El gerente planifica todo	16	57%	160,0%
	Se hace lo que se puede	3	11%	30,0%
Total		28	100,0%	280,0%



Figura 6. Desarrollo de trabajo en la empresa

En cuanto al desarrollo del trabajo en la empresa se determina que el 57% indica que el gerente es quien planifica todo, luego el 18% considera que se trabaja de manera improvisada, después el 14% solamente sigue órdenes y finalmente el 11% piensa que se hace lo que se puede en la organización.

Tabla 9  
Conocimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	3	30,0	30,0	30,0
	No	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	



Figura 7. Conoce Misión y Visión de la empresa

Respecto al conocimiento sobre el significado de Misión y Visión empresarial los datos revelan que el 70% no conoce estos conceptos o al menos no se lo han mencionados, luego el 30% si tiene conocimientos.

Tabla 10  
Factores del Negocio

	Respuestas		Porcentaje de casos	
	N	Porcentaje		
Factores_para_el_negocio <sup>a</sup>	Administrar	13	39%	130,0%
	Vender	11	33%	110,0%
	Relaciones humanas	5	15%	50,0%
	Planificar	4	12%	40,0%
Total		33	100,0%	330,0%



Figura 8. Factores importantes para el negocio

Para los datos de factores para relevantes para el negocio el 39% considera importante que es necesario administrar los recursos de la empresa, posteriormente el 33% toma en cuenta el arte de vender, luego el 15% piensa que las relaciones son aspectos claves y el 12% determina que la planificación es muy notable.

Tabla 11  
Aspiraciones

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Que espera de la empresa <sup>a</sup>	Ascenso	9	24%	90,0%
	Estabilidad laboral	8	22%	80,0%
	Reconocimiento	8	22%	80,0%
	Crecimiento de la empresa	8	22%	80,0%
	Otros	4	11%	40,0%
Total		37	100,0%	370,0%



Figura 9. Aspiraciones del trabajador en la empresa

En esta figura se observa que en el tema de las aspiraciones de los trabajadores respecto a la empresa el 24% espera un ascenso, seguido de estabilidad laboral, reconocimiento en la empresa, crecimiento de la misma, estos tres últimos con porcentaje del 22% y el 11% toma o considera otros.

Tabla 12  
Necesidades del trabajador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	8	80,0	80,0	80,0
	No	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	



Figura 10. Necesidades de los trabajadores respecto a la empresa

Del total de los datos obtenidos el 80% de los trabajadores le gustaría recibir algún tipo de capacitación por parte de la empresa para estar familiarizados con los objetivos de la organización, mientras que el 20% no estaría dispuesto a recibirla.

Tabla 13  
*Conocimiento de planificación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	2	20,0	20,0	20,0
	No	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

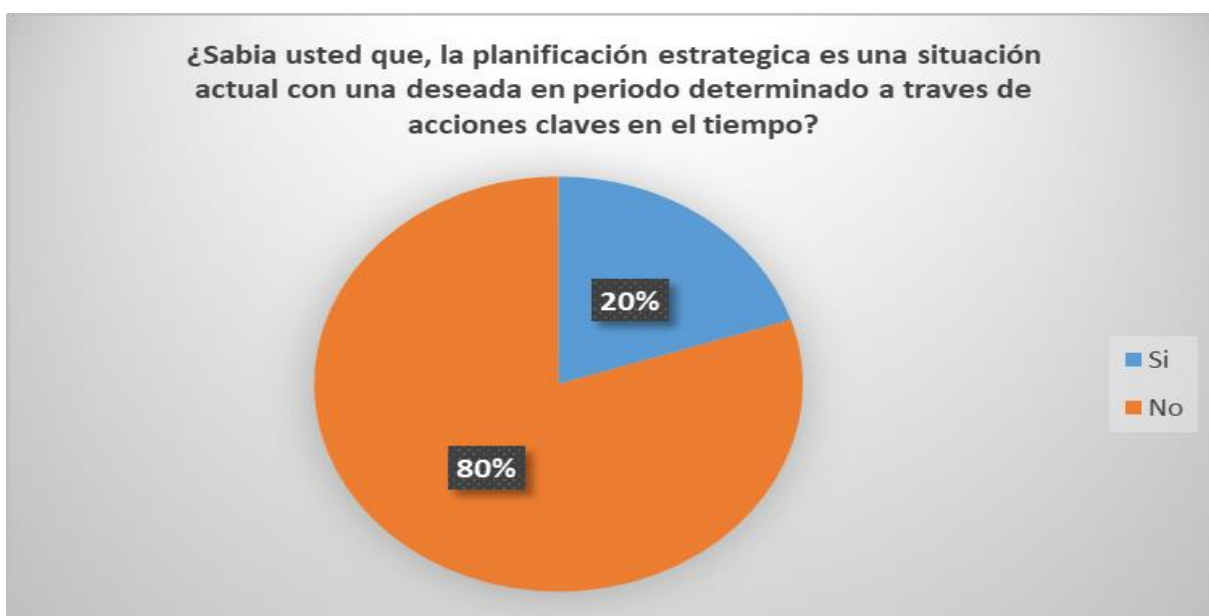


Figura 11. Nivel de conocimiento de los servicios de la empresa

En cuanto a los conocimientos sobre el concepto de planificación estratégica el 80% no sabe el significado de esta palabra o al menos no la ha escuchado en su léxico, luego el 20% si tiene alguna idea sobre el mismo.

Tabla 14  
*Necesidad de planificación estratégica*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	8	80,0	80,0	80,0
	No	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	



Figura 12. Necesidad de planificación estratégica en la empresa

Para la necesidad de planificación estratégica de parte de todos los trabajadores de la empresa la mayor parte de los entrevistados, es decir el 80% considera que es necesario e importante crear e implementar una en la organización, mientras que el 20% tiene una idea que no es necesario.

Tabla 15

*Cruce de variables desarrollo de trabajo vs aceptación de planificación*

			¿Ahora que conoce sobre planificación estratégica considera que es necesaria elaborar una para la empresa comercial?		Total
			Si	No	
Desarrollo_del_trabajo_empresarial <sup>a</sup>	Improvisado	Recuento	1	4	5
	Sigue ordenes	Recuento	4	0	4
	El gerente planifica todo	Recuento	15	1	16
	Se hace lo que se puede	Recuento	1	2	3
<b>Total</b>		Recuento	8	2	10

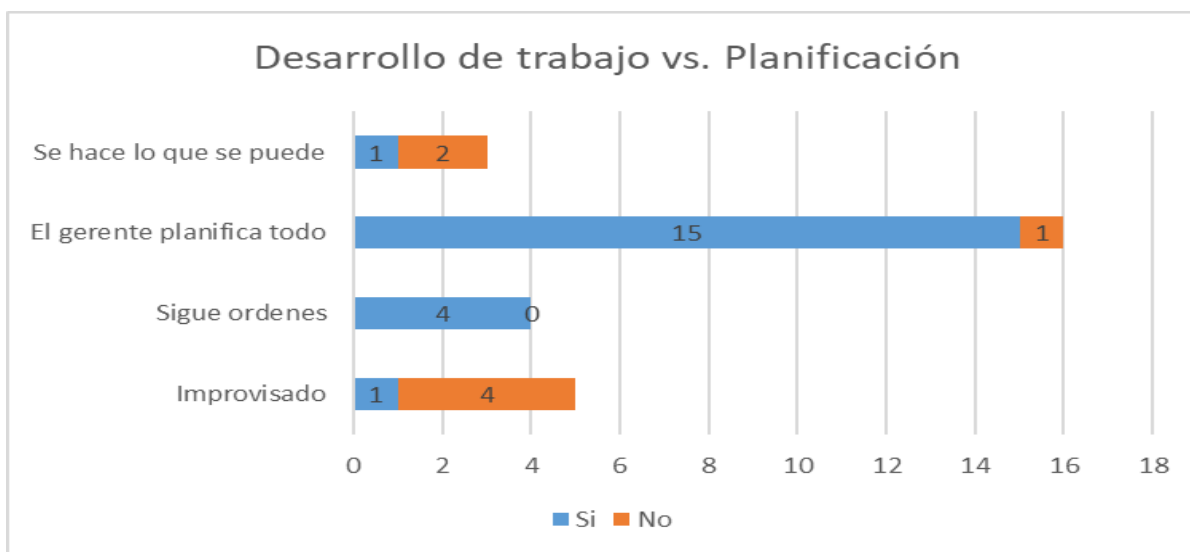


Figura 13. Cruce de variables entre desarrollo de trabajo vs aceptación de la planificación estratégica

Finalmente, para el cruce de variables en la presente figura en cuanto a desarrollo del trabajo versus aceptación de la planificación estratégica indican que la planificación la desarrolla o al menos la debe elaborar el gerente propietario datos relevantes para el presente trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA COMERCIAL EL CASINO EN LA CIUDAD DE COBIJA**

#### **4. Análisis del contexto**

Para el desarrollo del diagnóstico situacional tanto macro como micro se procedió a la aplicación de teorías y conceptos fundamentados de acuerdo lo siguiente:

##### **4.1. Modelo CANVAS**

La aplicación del Modelo CANVAS permite identificar el prototipo de Negocio en el cual asentará sus cimientos la empresa comercial El Casino, asimismo este cuadro permite asemejar los factores claves para llevar adelante el mismo y por ende entregar una propuesta de valor con ventajas diferenciadoras al cliente potencial.

##### **4.2. Propuesta de Valor**

La propuesta de valor está enfocada en ser la razón de ser de la empresa comercial, aquella característica intangible que diferenciara el negocio de la competencia, es decir el motivo por el cual el cliente potencial buscara los productos de la organización respecto a la competencia. Asimismo, la propuesta estará enfocada en: Garantía – Asesoramiento – Rapidez Y Calidad Del Servicio.

##### **4.3. Segmento de Clientes**

El segmento define a quien estamos vamos a dirigir nuestros esfuerzos en el mediano y corto plazo, desde la perspectiva de cliente estos se enfocarán en dos tipos: Clientes diarios los que compran ocasionalmente y los grandes compradores como ser empresas públicas y privadas.

#### **4.4. Relación con el cliente**

Estará definida a través del trato entre vendedores y clientes, a través del trato personal directo en el proceso de ventas y el indirecto en las redes sociales donde se busca solucionar problemas y aclarar dudas en cuanto un producto y sus características como también las diferentes actividades que realice la empresa comercial.

#### **4.5. Canales de Distribución**

Respecto a los canales, la forma de llegar al cliente final, será mediante la interacción cotidiana con el cliente que busca un producto para satisfacer una necesidad, el mismo sea de uso propio u obsequio, también otro canal relevante son las redes sociales, ya que el mismo permitirá llegar y captar clientes potenciales los esfuerzos estarán dirigidos a: WhatsApp, Facebook e Instagram para la promoción y difusión de los servicios.

#### **4.6. Actividades Claves**

Otro cuadrante importante son las actividades claves, las mismas serán las encargadas de generar recursos financieros para la sostenibilidad del negocio, estas serán:

- Capacitar a los de ventas en objetivos comerciales, es decir tener un salario fijo más comisiones por metas alcanzadas.
- Contratar servicio post venta para refacción de productos malogrados para brindar garantía, enfocados en los electrodomésticos que pudieran presentar algún desperfecto
- Actividad en redes sociales (WhatsApp, Facebook e Instagram), desarrollar calendarios para generar actividad con la interacción con el cliente.
- Cronograma de marketing para la comercialización de los productos.

#### **4.7. Socios Claves**

En cuanto a los socios claves es importante considerar quienes serán los aliados estratégicos que ayudaran al negocio a crecer el mediano y largo plazo para ello es importante tener:

- Vendedores capacitados que ayuden en la solución del problema para que el cliente quede satisfecho.
- Proveedores de productos que ofrece la empresa comercial encontrar los proveedores que garanticen la entrega oportuna para la comercialización final hacia el cliente.
- Dueños de empresas privadas y públicas, para lograr ventas en grandes lotes que ayude a lograr metas y objetivos establecidos en periodos determinados.

#### **4.8. Recursos Claves**

Para los recursos claves es importante tomar en cuenta que será necesario para llevar a cabo el negocio por ende se definió:

- Mejorar el aspecto de la tienda física, considerar la aplicación de Merchandising o exposición del punto de ventas.
- Ampliar un depósito, para resguardar grandes lotes mercaderías para los clientes que gusten comprar en cantidades.

#### **4.9. Estructura de Costos**

La estructura de costos se enfatizará a los gastos demandados en el modelo de negocios para llevar a cabo las actividades respectivas de la empresa comercial los cuales serán:

- Mejorar ambientes para la tienda y depósito, demandara hacer inversiones considerables para el presente modelo
- Compra de materiales de productos en grandes lotes primeros en salir
- Sueldos y salario de los trabajadores de la empresa comercial

- Servicios internet para promover las actividades y productos de la empresa comercial a través de las redes sociales.

#### **4.10. Fuentes de Ingresos**

Finalmente, las fuentes de ingresos corresponden a las actividades que permitirá al modelo de negocio generar los recursos necesarios para que el mismo sea sostenible de acuerdo al lienzo del CANVAS serán:

- Venta de grandes lotes de mercaderías (pequeños distribuidores)
- Venta de productos a clientes cotidianos
- Servicio post venta de refacción de electrodomésticos

Asimismo, todos los datos indicados en el presente acápite se resumen en el lienzo del modelo CANVAS descrito a continuación:

Tabla 16  
Lienzo del Modelo CANVAS

<b>s Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con el Cliente</b>	<b>Segmentos de Clientes</b>
Vendedores capacitados	Capacitar a los de ventas en objetivos comerciales	Garantía de productos de calidad a precios accesibles	Relación directa con vendedores y promotores de ventas.	Empresas Públicas y privadas que buscan:
Proveedores de productos que ofrece la empresa comercial	Contratar servicio post venta para refacción de productos malogrados para brindar garantía	Asesoramiento en el proceso de compras	Establecer relación a largo plazo en las redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de computación</li> <li>• Adornos de escritorio</li> </ul>
Dueños de empresas privadas y publicas	Actividad en redes sociales (WhatsApp, Facebook e Instagram)	Rapidez en el servicio al cliente	El costo estará casado a promociones, descuentos y pagos para las redes sociales.	<p>Cliente particular que compra a diario todos los productos de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Electrodomésticos</li> <li>• Juguetería</li> <li>• Licorerías</li> <li>• Perfumería</li> <li>• Adornos</li> </ul>
	Cronograma de marketing para la comercialización de los productos	Descuentos por grandes cantidades con productos originales	Se tiene que integrar a través de la propuesta de valor <b>GARANTIA – ASESORAMIENTO – RAPIDEZ Y CALIDAD DEL SERVICIO</b>	Nuestros clientes más importantes son el 80% clientes individuales y el 20% empresas
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales</b>	
	Tienda física Deposito o almacén para guardar los productos		Directo a través de venta personal Ahora los estamos captando a través de visitas a empresas y WhatsApp ¿Cómo están integrados nuestros canales? Los canales más rentables y atractivos son las redes sociales para captar	
	<b>Estructura de Costos</b>		<b>Fuentes de Ingresos</b>	
	Mejorar ambientes para la tienda y deposito		Venta de grandes lotes de mercaderías (pequeños distribuidores)	
	Compra de materiales de productos en grandes lotes primeros en salir		Venta de productos a clientes cotidianos	
	Sueldos y salario		Servicio post venta de refacción de electrodomésticos	
	Servicios básicos (luz, agua, telefonía móvil e internet)		Mantenimiento de aires acondicionados	
			Soporte de servicios eléctricos	

#### 4.11. Las Cinco Fuerzas de Porter

Para el análisis de las fuerzas de Porter se definieron categorías que ayudaran a sistematizar el impacto en el mercado de acuerdo a los siguientes:

1 Gran Amenaza 2 Amenaza 3 Neutro 4 Leve oportunidad 5 Gran oportunidad

Tabla 17  
*Barreras de entradas*

		Amenaza		Neutro	Oportunidad	
		1	2	3	4	5
Barreras de entradas	¿Es fácil que tenga más competencia?	X				
	¿Su producto es muy diferente al de la competencia?		X			
	¿La marca de su producto dificulta el ingreso de nuevos competidores?		X			
	¿Se necesita mucho dinero para iniciar un negocio como el suyo?				X	
	¿La tecnología y procesos claves dificultan el ingreso de nuevos competidores?			X		
	¿Se encuentra fácilmente materias primas para elaborar sus productos?					X
	¿Se tarda mucho en aprender el negocio?			X		

En las Barreras de entradas de acuerdo a la presente tabla se observa que el impacto es casi neutro, puesto que se tienen pocas amenazas y más oportunidades de negocios en el rubro o el mercado.

Tabla 18  
*Rivalidad entre los competidores*

		Amenaza		Neutro	Oportunidad	
		1	2	3	4	5
Competidores	¿Existen muchos competidores en el rubro?		X			
	¿El negocio está creciendo en general?				X	
	¿Se requiere una inversión alta en maquinaria y equipo?			X		
	¿En su rubro los productos son muy diferentes entre sí?		X			

Las rivalidades de los competidores se aprecia un impacto medio, dado que se tiene un balance entre a lo positivo y negativo, generando leves amenazas poco significante.

Tabla 19  
*Amenaza de productos sustitutos*

		Amenaza		Neutro	Oportunidad	
		1	2	3	4	5
Productos sustitutos	¿Existen muchos productos sustitutos?		X			
	¿A los clientes les da lo mismo comprar su producto o los productos sustitutos?	X				
	¿Los precios de los productos sustitutos son más bajos que los suyos?		X			

Para la amenaza de productos sustitutos se encuentran bastante concentrado en lo negativo, ya que existen muchas empresas comerciales que pueden ofrecer productos similares en el entorno del mercado para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales.

Tabla 20  
*Barreras de salidas*

		Amenaza		Neutro	Oportunidad	
		1	2	3	4	5
Barreras de salidas	¿Su empresa cuenta con alta inversión en maquinaria y equipo?					X
	¿Cerrar su empresa representaría altos costos?	X				
	¿Con lo que cuenta en su empresa actualmente, le sería fácil dedicarse a otros negocios?		X			
	¿El compromiso del dueño de la empresa dificulta el cierre del negocio?		X			
	¿El cierre de la empresa supone una fuerte pérdida de fuentes de trabajo?	X				

En cuanto a las barreras de salidas se deduce que se tiene muchos aspectos negativos que generan un impacto negativo, puesto que se tienen muchas amenazas y pocas oportunidades en el contexto para mantenerse en el mercado frente a las condiciones o situaciones del mercado para emprender otra actividad que no sea relacionada al rubro.

Tabla 21  
*Poder negociador con o los proveedores*

		Amenaza		Neutro	Oportunidad	
		1	2	3	4	5
Proveedores	¿Cuenta con varios proveedores para cada producto?				X	
	¿Existe el riesgo de que el proveedor se vuelva competidor suyo?	X				
	¿Es difícil o representa un alto costo cambiar de proveedor?		X			
	¿Los proveedores tienen gran capacidad económica?		X			

En cuanto al poder negociador con los clientes se presentan muchas amenazas, ya que la situación actual refleja que los proveedores pueden convertirse en competencia, cambiar de proveedor representa altos costos y finalmente como los proveedores son internacionales estos tienen gran capacidad de llegar sus productos al mercado por ende conseguir un distribuidor local.

Tabla 22  
*Poder negociador con los clientes*

		Amenaza		Neutro	Oportunidad	
		1	2	3	4	5
Clientes	¿Se tienen muchos clientes?			X		
	¿Existe el riesgo de los que los clientes se vuelvan competidores?			X		
	¿A sus clientes les cuesta cambiar de proveedor (comprarle a la competencia)?			X		
	¿Sus clientes tienen gran capacidad económica?				X	

Finalmente, la negociación con los clientes tiene un impacto mayormente neutro, puesto que existen muchos clientes potenciales que pueden comprar los productos de la empresa, no

existe un riesgo que los mismos cambien de vendedor y lo más relevante es la capacidad económica a la hora de tomar decisiones ya que los precios son accesibles.

#### **4.12. Análisis matriz BCG**

En el entorno comercial una empresa debe analizar de forma sistemática su cartera de productos y/o servicios para medir controlar si efectivamente está yendo por el camino correcto en busca de sus objetivos sean estos: comerciales, financieros o de procesos, asimismo para la presente se procedió a examinar las ventas en el periodo 2019 creando datos de ventas en el programa Excel de acuerdo la entrevista desarrollada en la empresa comercial El Casino.

Tabla 23  
Ingresos generados por periodos

Unidades de Negocios	Periodo 1 2019	Periodo 2 2019
Electrodomésticos & electrónica	61265	113779
Artículos para el hogar	30499	56640
Licorería	37298	69267
Juguetería & Material de escritorio	29829	55396

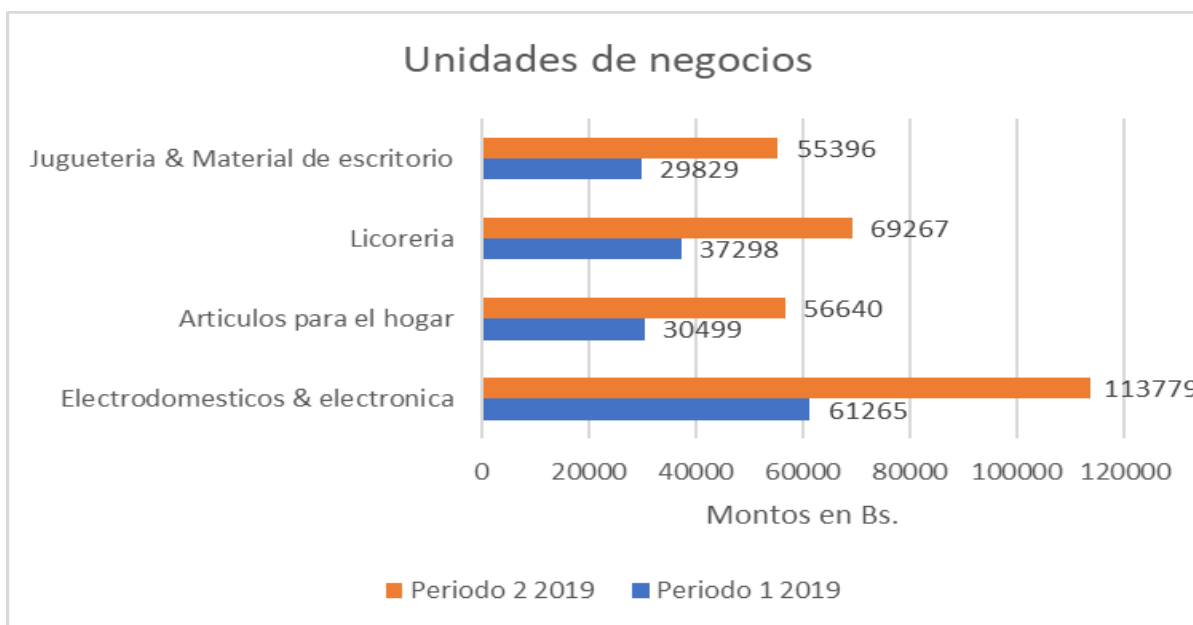


Figura 14. Ingreso por período

Respecto a las ventas por periodos en el año 2019 se observa que las ventas más significativas para la empresa se encuentran en el segundo periodo, situación dada por las fechas de fin de año como son la navidad, año nuevo como también los eventos de colegios entre otros, donde se tiene bastante afluencia de clientes potenciales.

Tabla 24  
Porcentaje de participación

Unidad	Porcentaje de Participación	
	Periodo 1 2019	Periodo 2 2019
Electrodomésticos & electrónica	39%	39%
Artículos para el hogar	19%	19%
Licorería	23%	23%
Juguetería & Material de escritorio	19%	19%
Total	100%	100%

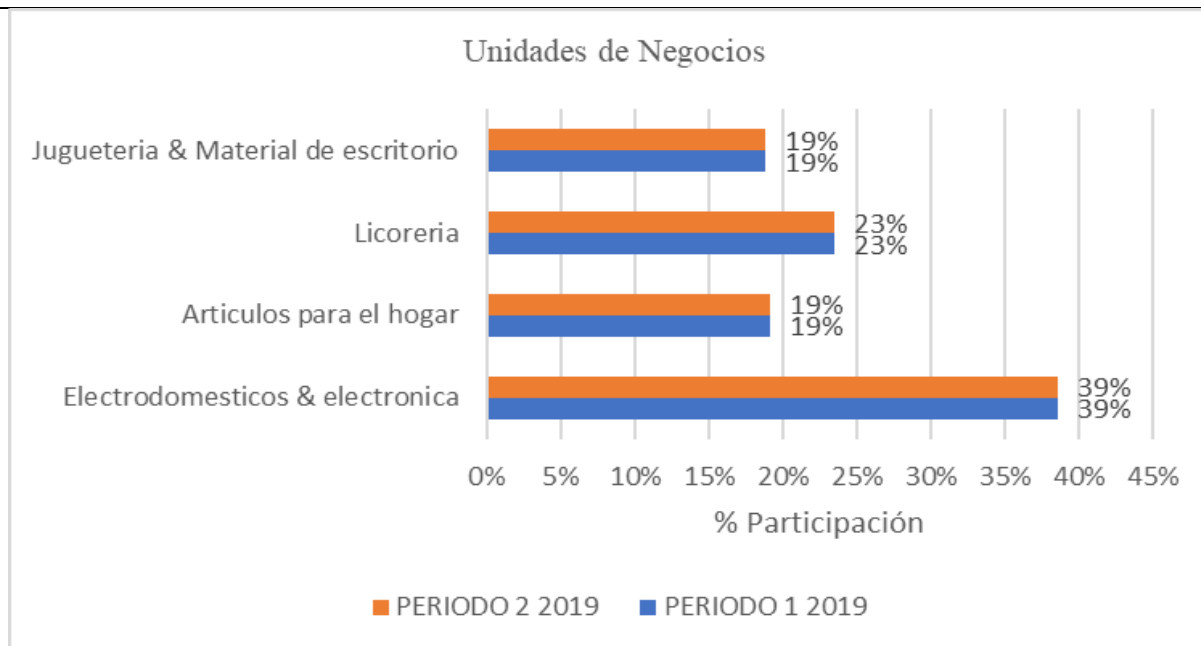


Figura 15. Porcentaje de participación de cada unidad de negocios

En cuanto a los porcentajes de participación de acuerdo a los datos obtenidos de la empresa; la unidad más relevante que genera mayor participación es la de electrodomésticos con un valor de 39%, luego esta de licorería & wiskis con 23%, después esta compartida con 19% Juguetería & material de escritorio y Artículos para el hogar con datos similares.

Tabla 25  
Ingresos en la gestión 2019

Unidades de Negocios	Ventas 2019 en Bs.
Electrodomésticos & electrónica	175044
Artículos para el hogar	87139
Licorería	106565
Juguetería & Material de escritorio	85225

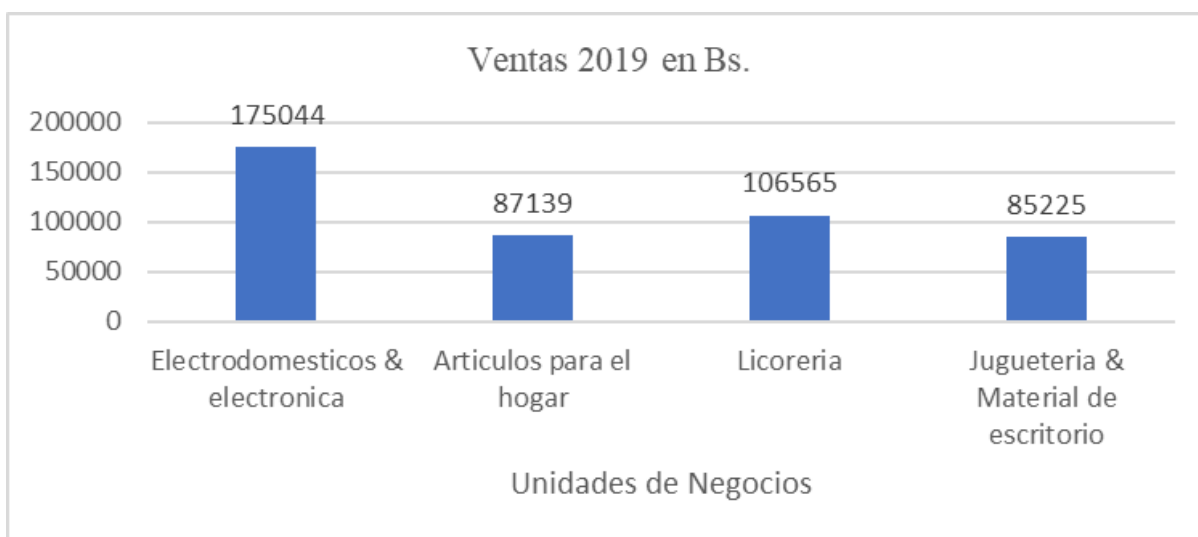


Figura 16. Ingresos por unidades de negocios gestión 2019

Para los ingresos por unidades de negocios en la gestión 2019, los electrodomésticos & electrónicas generaron Bs. 175.044.- para la empresa, luego la de Licorería con Bs. 106.565.- posteriormente esta Artículos para el hogar con Bs. 87139.- y finalmente Juguetería & Material de escritorio con Bs. 85.225.- haciendo un total de Bs. 453.973 entre todas las unidades para los ingresos totales netos para Comercial el Casino.

#### 4.13. Definición de las unidades de Negocio

Para la definición de las unidades de negocios es importante considerar los diversos ítems que maneja la empresa comercial El Casino, dado que son bastantes amplios y complejos a la hora de tomar de decisiones estratégicas, un análisis sistemático y objetivo permitirá medir como

controlar cada variable o indicador de la organización para enfocarse en acciones decisivas en el contexto del negocio.

- **Electrodomésticos & Electrónica:** incluye todos los productos de líneas blancas (licuadoras, sandwicheras, heladeras, microondas entre otros), equipos de sonidos, televisores, parlantes de sonidos portátiles y artefactos pequeños.
- **Artículos para el Hogar:** contiene todos los artefactos de adornos para el hogar, ocasiones especiales, obsequios pequeños, sabanas o artículos para una habitación, porta retratos, ollas y platos entre otros que demanda una compra casual en el mercado de la ciudad de Cobija.
- **Licorerías & Wiskis:** en cuanto a esta unidad de negocio, está relacionado a tragos cortos como ser: vinos, ron, tequilas y wiskis de diferentes marcas para las ocasiones especiales de los clientes potenciales en cada situación de los mismos.
- **Juguetería & Material de escritorio:** esta categoría se enfocada a la comercialización de juguetes para niños en diferentes temporadas para segmento clase bajo – medio, mientras que el material de escritorio es para uso diario para clientes pequeños y mayores como son las instituciones públicas y empresa privadas de nuestra región.

Tabla 26

*Resúmenes principales características de las unidades de Negocio Comercial El Casino*

Unidad de Negocio	Electrodoméstico& Electrónicos	Artículos para el hogar	Licorerías & Wiskis	Juguetería & Material de escritorio
Características	Estrella	Incógnita	Vaca	Perros
Cuota de mercado	alta	baja	alta	baja
Crecimiento del mercado	alto	medio	medio	bajo
Estrategia en función participación en mercado	Potenciar	Invertir	mantenerse	Innovar
Inversión requerida	alta	muy alta	baja	baja
Rentabilidad	alta	negativa	alta	negativa
Decisión estratégica	Potenciar	Invertir	Mantener	Renovar

Finalmente, las unidades de negocios en base a la Matriz BCG quedaría definido de la siguiente forma junto a las decisiones estratégicas en base a los datos de la presente tabla.

La finalidad del análisis es determinar cuál unidad de negocio, precisa reorientación y decisiones estratégicas para el negocio en la organización en este caso la Juguetería & Material de escritorio.

La situación idónea es tener una cartera o unidades de negocios equilibradas, es decir productos y servicios con diferentes índices de crecimientos como cuotas o niveles de participación en el mercado.

En la presente tabla se ha clasificado los ingresos por unidades de negocios, asimismo se realizó la división en dos periodos o semestres, ya que cada uno tiene características relevantes en cuanto a los ingresos que generan en cada determinado momento.

#### **4.14. ANALISIS FODA**

Para el análisis FODA se procedió a tomar en cuenta los análisis previos como ser: Modelo CANVAS, las Fuerzas de Porter y la Matriz BCG los cuales permitirán identificar aspectos claves que se tiene que aprovechar para la planificación estratégica de la presente investigación, siendo las denotaciones como sigue.

- Fortalezas INTERNAS
- Oportunidades EXTERNAS
- Debilidades INTERNAS
- Amenazas EXTERNAS

Factores claves para toda organización y saber cuáles va trabajar en una visión determinada del negocio como objetivos estratégicos en el mercado.

También es importante indicar que se desarrolló asignación de puntuaciones a los diferentes criterios de evaluación en cada una de las variables de la matriz FODA de acuerdo a lo siguiente:

1. Muy negativo
2. Negativo
3. Relevante
4. Positivo
5. Muy positivo

Los mismos fueron tomados para denotar el impacto que estos criterios tendrán en la elaboración de la planificación estratégica para la investigación de tesis de grado.



Tabla 26 (Continua)  
 Matriz FODA ponderada

Debilidades	Promedio	5,8	4,6	5,6	5	5,2		4,2	4,6	5,8	5	3,8	
Falta de conocimiento que garantice la permanencia en el mercado	D1	4	6	6	5	5	5,2	4	4	4	4	4	4
Falta de uso de herramientas tecnológicas para incrementar la productividad del negocio	D2	3	1	4	5	5	3,6	2	3	4	4	6	3,8
Baja reputación con los clientes	D3	4	4	5	4	4	4,2	2	2	5	5	5	3,8
No cuenta con una cartera definida de clientes	D4	4	4	5	5	5	4,6	4	4	4	5	5	4,4
Bajo compromiso del dueño de la empresa	D5	5	4	4	5	5	4,6	2	4	4	4	5	3,8
	Promedio	4	3,8	4,8	4,8	4,8		2,8	3,4	4,2	4,4	5	

Tabla 28  
Cruce de Variables Fortaleza vs. Oportunidad

Cruce de variables 1	Oportunidades				
	Invertir en el rubro, ya que es de mercados masivos. O1	Fácil acceso a proveedores de los insumos. O2	Mercado en etapa de crecimiento. O3	Variedad de clientes con capacidad económica. O4	Invertir en compra de stock de para revendedores. O5
<b>Fortalezas</b>					
Capacidad económica para invertir en el negocio	F1	F1, O1, O4, O5 Invertir en el rubro de artículos para el hogar, wiskis y jugueterías ya que existe un mercado, masivo y variado			
Infraestructura adecuada para brindar los servicios	F2	F2, O3, O4 Aprovechar la infraestructura para potenciar la participación en el mercado de la ciudad de Cobija			
Disponibilidad de recursos humanos	F3	F3, O3, O5 Potenciar las habilidades del personal disponible para el manejo de clientes actuales y potencial			
Capacidad de poder y liderazgo para manejar el personal y la empresa	F4	F4, O3 Aprovechar el liderazgo del propietario para influir en el personal en el crecimiento de la empresa en el mercado			
Contacto con instituciones públicas	F5	F5, O2, O5 Con el fácil acceso a proveedores, sacar provecho en las compras de electrodomésticos y material de escritorio para potenciar las relaciones de con instituciones en la venta de materiales y equipos			

De acuerdo a la presente tabla se tiene que invertir en rubros como artículos para el hogar, aprovechar la infraestructura de la empresa, potenciar las habilidades del personal, ya que estos son empíricos y finalmente sacar provecho a las negociaciones con los proveedores de que tiene a mano la organización.

Tabla 29  
Fortalezas vs. Amenazas

Cruce de variables 2	Amenazas				
	Facilidad y acceso para la competencia en el rubro	El cliente opta fácil por los sustitutos a precios bajos	Cerrar la empresa es costoso y riesgoso en la actualidad	Los proveedores se pueden volver competencia en base a su capacidad económica	No existe colaboración del gobierno para mantener y proteger la empresa
	A1	A2	A3	A4	A5
<b>Fortalezas</b>					
Capacidad económica para invertir en el negocio	F1	F1, A3, A4 Sacar ventaja de la capacidad económica para diferenciar los servicios de la empresa para evitar el cierre, asimismo contra restar los proveedores en el acceso a los clientes potenciales			
Infraestructura adecuada para brindar los servicios	F2	F2, A3 Aplicar Merchandising en la empresa para que la misma sea atractiva a la vista del cliente evitando la poca afluencia de clientes para el mediano plazo evitar el cierre.			
Disponibilidad de recursos humanos	F3	F3, A2 Capacitar al personal en la captación, retención y rentabilización de clientes para que estos no opten por productos sustitutos.			
Capacidad de poder y liderazgo para manejar el personal y la empresa	F4	F4, A5 Aprovechar el liderazgo y administración del dueño de la empresa para mantener en orden los procedimientos de la empresa			
Contacto con instituciones públicas	F5	F5, A2, A4 Los contactos con instituciones tiene que ser duradera a través de estrategias para que este gran cliente opte por la competencia			

En cuanto al Cruce de variables 2 como son las fortalezas y amenazas estos indican que:

- Se tiene que sacar ventaja de la capacidad económica de la empresa respecto a la competencia.
- Aplicar Merchandising en la tienda o exposición en el punto de venta, es decir en las diferentes zonificaciones de la tienda comercial.
- Capacitar al personal de venta en atención, captación, retención y rentabilización de clientes los mismos deben estar enfocados a objetivos comerciales de la organización.
- Posteriormente se observa que se debe generar contactos estratégicos con empresas públicas y privadas el entorno para apuntar un crecimiento sostenido en el mercado en el aprovisionamiento de materias y productos para el desarrollo de sus trabajos diarios que desarrollan,

Tabla 30  
Debilidad vs. Oportunidad

		Oportunidades				
		Invertir en el rubro, ya que es de mercados masivos.	Fácil acceso a materias primas y proveedores de los insumos o materias.	Mercado en etapa de crecimiento.	Variedad de clientes con capacidad económica.	Invertir en compra de stock de para revendedores
Cruce de variables 3		O1	O2	O3	O4	O5
<b>Debilidades</b>						
Falta de conocimiento que garantice la permanencia en el mercado	D1	D1, O3, O4 Desarrollar capacitaciones a la alta gerencia sobre conocimientos estratégicos de mercados				
Falta de uso de herramientas tecnológicas para incrementar la productividad del negocio	D2	D2, O4, O5 Desarrollar e implementar indicadores de ventas a la alta gerencia y unidades para hacer seguimiento periódico a la venta de stock a variedad de clientes				
Baja reputación con los clientes	D3	D3, O3 Desarrollar campañas de marketing para dar a conocer la generación de valor en la variedad de clientes.				
No cuenta con una cartera definida de clientes	D4	D4, O4 Implementar Categorías de productos y las carteras respectivas de clientes para que trabajen en base a enfoque objetivos				
Bajo compromiso del dueño de la empresa	D5	D5, O4 Enfocar al dueño de la empresa en el manejo de las diferentes variedades o categorías de clientes en el mercado				

Ya para el cruce de variables 3 Debilidades y oportunidades los resultados fueron los siguientes:

- Desarrollar capacitación a la alta gerencia o propietario en conocimientos de mercados.
- Desarrollar e implementar indicadores de ventas para hacer seguimientos a los clientes potenciales del entorno.
- Elaborar campañas de marketing para promover y dar conocer los productos y servicios de la empresa comercial.
- Implementar categorías para los diferentes productos de la empresa, para que estos sean más fáciles de clasificar.
- Y finalmente enfocar al propietario en objetivos comerciales de la organización.

Tabla 31  
*Debilidad vs. Amenaza*

Cruce de variables 4		Amenazas				
		Facilidad y acceso para la competencia en el rubro	El cliente opta fácil por los sustitutos a precios bajos	Cerrar la empresa es costoso y riesgoso en la actualidad	Los proveedores se pueden volver competencia en base a su capacidad económica	No existe colaboración del gobierno para mantener y proteger la empresa
Debilidades		A1	A2	A3	A4	A5
Falta de conocimiento que garantice la permanencia en el mercado	D1	D1, A2, A4 Invertir en conocimientos de mercados para mantenerse al tanto de la competencia (Sustitutos - proveedores)				
Falta de uso de herramientas tecnológicas para incrementar la productividad del negocio	D2	D2, A6 Aprovechar las tecnologías para mantenerse informado de las regulaciones y obligaciones del gobierno respecto a las empresas				
Baja reputación con los clientes	D3	D3, A4 Ofrecer servicios post ventas garantizados para diferenciarnos de los proveedores y sea más difícil acceder a los clientes potenciales				
No cuenta con una cartera definida de clientes	D4	D4, A4 administrar la cartera de clientes en base a objetivos para que todos sean importantes para evitar el ingreso de proveedores				
Bajo compromiso del dueño de la empresa	D5	D5, A5 Implementar plan de contingencias, para que la empresa esté preparada para situaciones difíciles con el gobierno				

Concluyendo con el cruce de variables 4 los resultados fueron:

- Invertir en conocimiento de mercados o investigaciones para estar informados respecto al mismo.
- Aprovechar las tecnologías de información para conocer las regulaciones establecidos por el gobierno.
- Generar y ofrecer el servicio post venta para brindar un valor agregado como garantía para el cliente potencial una vez desarrollado el servicio.
- Administrar cartera de clientes desde pequeños a grandes enfocándolos a los objetivos de la organización en el mercado.
- Un plan de contingencias para estar informados sobre sucesos legales y políticos que pueden suceder en el entorno.

## CAPÍTULO V PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

### 5. Propuesta de estrategias de comercialización

Para la propuesta el análisis situacional permitió identificar los factores que pueden influir en el desarrollo del trabajo de la empresa para lograr sus objetivos comerciales, financieros de procesos y aprendizaje, los cuales fueron a través de una evaluación de aspectos internos como externo. Por ende, se considerará el análisis indicado como la base para un plan estratégico y el diseño de un Cuadro de Mando Integral CMI para la empresa Comercial El Casino en la ciudad de Cobija.

#### 5.1. Propuesta de Valor

Asimismo, para la propuesta de valor se tomó en cuenta el pliego del Modelo CANVAS el cual permitió identificar el atributo intangible para el cliente final, aquello que debe quedar plasmado en la mente del consumidor respecto a la competencia en el mercado competitivo, siendo el mismo el siguiente:

“Garantía, calidad y servicio de post venta” – “Desarrollo de clientes”

Una verdadera declaración define el negocio y responde a las siguientes preguntas: ¿Qué necesidades satisface? ¿A qué segmento satisface? ¿Cómo satisface las necesidades? También de demostrar la ventaja competitiva de la empresa como sus valores que le guían.

#### 5.2. Declaración de la Misión

Tabla 32  
*Definición de Misión*

	¿Qué produzco o qué servicio ofrezco? (Considere los atributos que tienen sus productos o servicios)	¿Para Quién? (Identifique sus segmentos de mercado)
Definición “inicial” de su misión	Artículos para el hogar, artefactos electrónicos, licorerías – bebidas, jugueterías y material de escritorio	Clientes particulares, empresas privadas y públicas

## Misión Final

“Ofrecer adornos, facilidades, y soluciones para el hogar como también a empresas públicas y privadas para el desarrollo de trabajos cotidianos con productos y servicios garantizados para los clientes en general. “

### 5.3. Declaración de la Visión

Por otro lado, la visión es la imagen que tenemos del lugar a donde se quiere llegar, plantea un futuro deseable, claro y motivador para que todos los miembros de la empresa trabajen en su cumplimiento en un periodo determinado por ende es importante responder las siguientes preguntas.

Tabla 33  
*Definición de la Visión*

	¿Dónde ve a su empresa dentro de 5 o 10 años?	¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrecerá en el futuro?	¿Cuál es la imagen a futuro que desea de su negocio?
Definición de su visión	Consolidado en el Mercado regional	Servicio post venta	Garantía, responsabilidad en el trabajo ofreciendo servicios post venta a todos los clientes

A continuación, se plantea una visión para la empresa comercial que con los elementos esenciales descritos en la tabla anterior, los cuales estén al alcance del negocio en términos geográficos y de posición futura, además de las competencias para lograrlo en un periodo o tiempo determinado.

### Visión Final

“Consolidarse en el mercado en una empresa comercial líder en el segmento con productos y/o servicios de calidad a través de la garantía y responsabilidad en sus funciones empresariales.”

## 5.4. Estrategia

La estrategia es la base de todo Cuadro de mando Integral CMI; para lograr el objetivo de la presente investigación de Comercial El Casino, se presenta un gráfico, que describe la empresa en su situación actual y cómo en un determinado plazo podría alcanzar una situación B. Para ello toma en cuenta su aspiración final (Z) que se resume en la visión; Para llegar de A hacia B se deben formular y evaluar varios caminos o estrategias. Elegida una de ellas, se precisan los puntos intermedios A1, A2, A3, los cuales corresponden a metas de los objetivos estratégicos definidos por la empresa, que actúan como límites evitando que su estrategia se desvíe por algún factor presente en el camino.

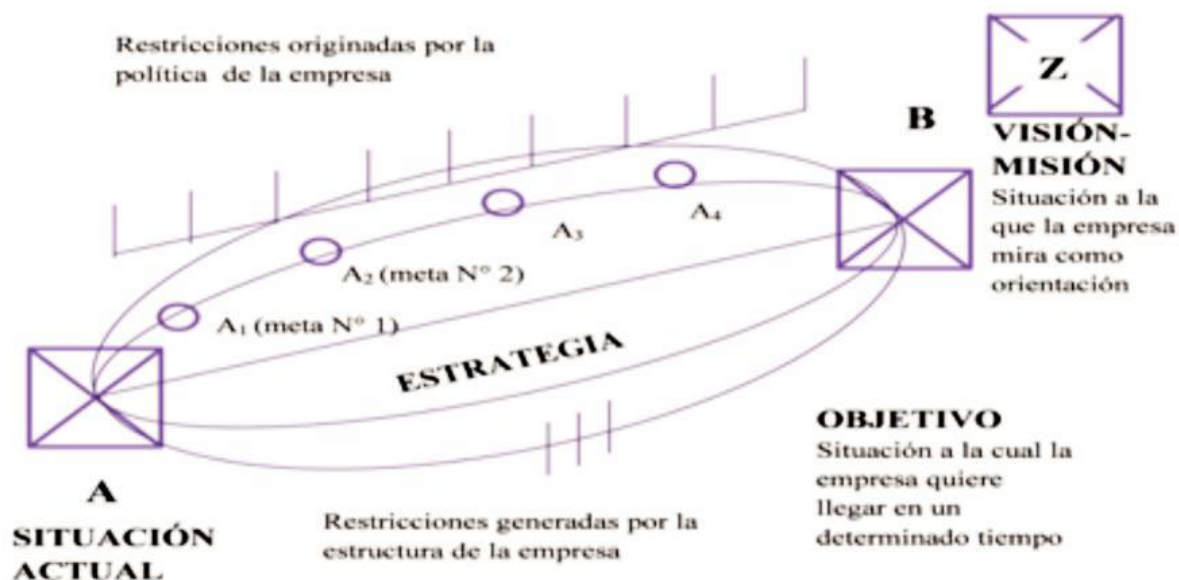


Figura 17. Definición de estrategia. Tomado de “Cuadro de Mando Integral para la Planta Industrializadora de Sal y Alimentos Bolivianos S.R.L”, por D. B. Muñoz, 2014, *Revista Perspectivas*, 33, 151–175.

Comercial el Casino pretende orientarse, hacia la posición de tener una sólida base de bajo costo, y al mismo tiempo disfrutar de las ventajas de tener productos diferenciados, Lo cual se conoce como *estrategia diferenciada*. La empresa comercial tendrá una ventaja de costo debido sus nexos con proveedores, la productividad de sus operaciones y por ende la experiencia en el rubro, además la sinergia en sus procesos. Por otro lado, pretende seguir una diferenciación, en la línea de productos de venta por grandes cantidades a mayoristas, dando a

sus productos cualidades distintivas importantes para sus clientes, como disponibilidad, calidad, responsabilidad, variedad, distribución e imagen de marca. Además de realizar mayores inversiones en investigación, diseños novedosos, materias primas de calidad y apoyo al cliente.

### **5.5. Mapa Estratégico**

Es una representación visual de la estrategia de la empresa, el mismo se diseñó bajo relaciones de causa- efecto para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del CMI como son: Aprendizaje, Procesos, clientes y financieros.

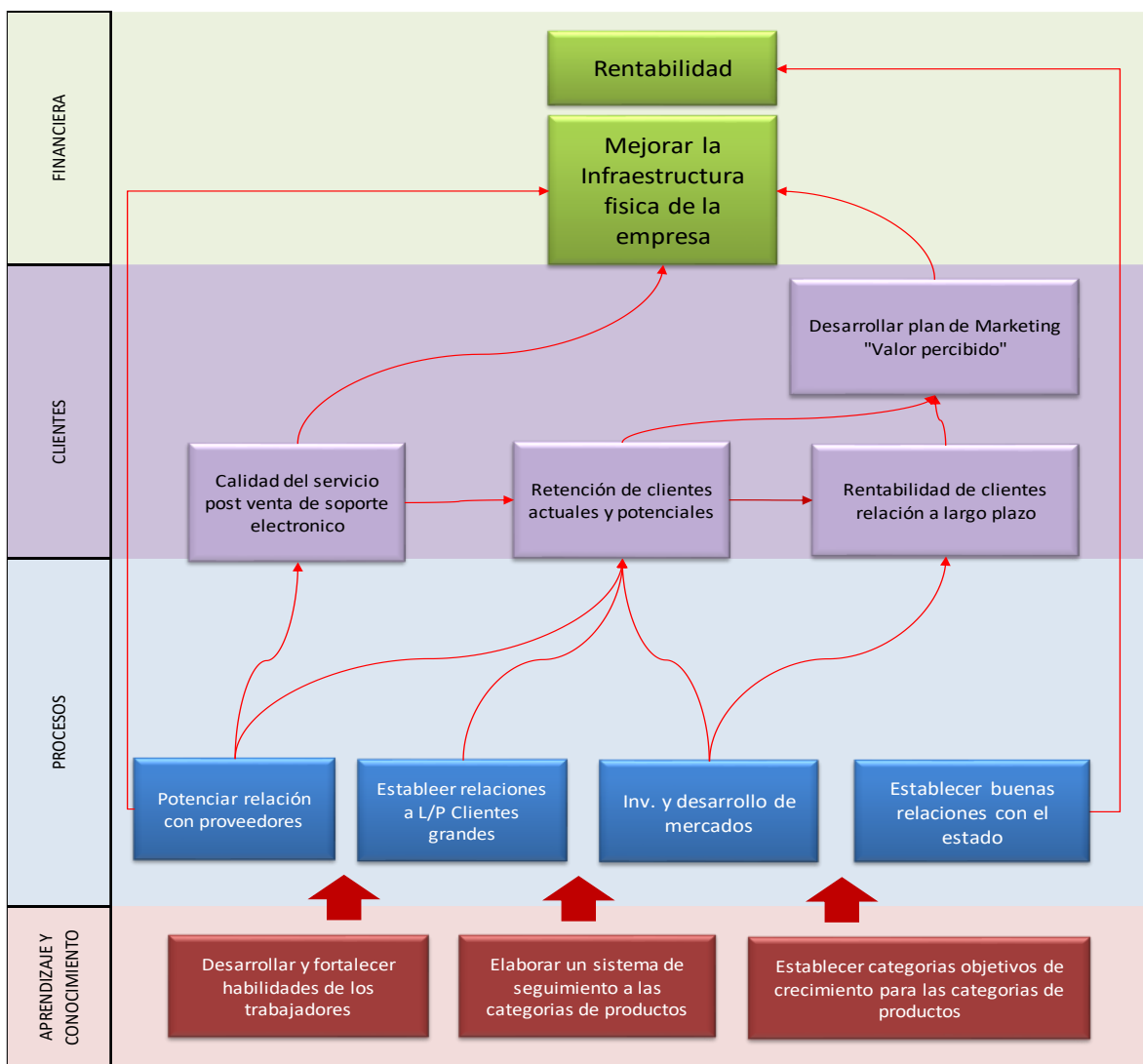


Figura 18. Mapa estratégico de Comercial el Casino

Como refleja la presente figura se debe iniciar de siguiente manera:

- Primero enfocarse con las perspectivas de aprendizaje.
- Segundo Tomar en cuenta los procesos a mejorar o implementar.
- Tercero hacer énfasis a los factores de los clientes.
- Cuarto el final de todo, que es la parte financiera del negocio.

## 5.6. Cuadro de Mando Integral

En un principio toda la organización de la Empresa Comercial el Casino no lograba captar la idea o la influencia de un objetivo respecto a otro y que al manejar un indicador mejorara en otro, que por ende avanzara en cadena hasta lograr un incremento en la rentabilidad. En la recopilación de datos del análisis FODA y la definición de estrategia se obtuvieron varios objetivos estratégicos que son la base para el Cuadro de Mando Integral para la presente investigación como propuesta principal el cual se detalla a continuación:

### Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

El objetivo fundamental es identificar claramente el capital humano, organizacional, tecnologías de información que se necesitan para apoyar los procesos en l propuesta de valor.

Tabla 34  
*Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

PERSP.	Objetivos Estratégicos	Indicador	Fórmula	Valor Actual	Meta 2019	Meta 2020	Frecuencia de Medición	Responsable
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar y fortalecer habilidades de los trabajadores	Eficiencia laboral %	Producción real/Producción esperada*100	30%	100%	100%	Mensual	Gerente propietario
	Elaborar un sistema de seguimiento a las categorías de productos	Dashboard de ventas	Meta planteada/Meta establecida*100	05%	50%	50%	Mensual	Administrador
	Establecer categorías objetivas de crecimiento para los productos	Dsahboard de ventas	Meta planteada/Meta establecida*100	05%	50%	50%	Mensual	Administrador

Entre las principales características de la perspectiva de aprendizaje es el planteamiento de metas a las categorías de productos definidos por la empresa comercial, donde se tiene que hacer un seguimiento mensual cada una de las planteadas en la presente tabla. También es importante denotar que se tiene el seguimiento a la eficiencia laboral para el cuadro de mando.

## Perspectiva de Procesos internos

Respecto a los procesos internos se identificaron algunos claves, en los que se debe trabajar para la empresa comercial para que sus productos y/o servicios que ofrecerá se ajusten a las necesidades de los clientes potenciales en donde se espera lograr una mayor eficiencia y calidad de los procesos de acuerdo a la siguiente tabla

Tabla 35  
*Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de Procesos Internos*

PERSP.	Objetivos Estratégicos	Indicador	Fórmula	Valor Actual	Meta 2019	Meta 2020	Frecuencia de Medición	Responsable
Procesos internos	Potenciar relación con proveedores	Periodo medio de pago a proveedores	Proveedores/costo de ventas *365 días	20%	30%	50%	Trimestral	Administrador
	Establecer relaciones a L/P Clientes grandes	Valor de vida del cliente	52(valor semanal del cliente) *vida media	10%	35%	55%	Mensual	Gerente propietario
	Inv. y desarrollo de mercados	Participación de mercados	N° de grandes clientes captados y retenidos	05%	45%	55%	Semestral	Administrador
	Establecer buenas relaciones con el estado	Relaciones con el estado	N° de decretos / porcentaje de convenios	15%	25%	60%	Trimestral	Gerente propietario

De acuerdo a los datos de la tabla los objetivos estratégicos definidos son:

- Potenciar la relación con los proveedores de la empresa comercial.
- Establecer relaciones a Largo plazo con grandes clientes como ser empresas privadas y públicas.
- Elaborar una investigación de mercados cada seis meses para conocer los gustos y preferencias del entorno.
- Establecer buenas relaciones con el estado para estar al tanto de normas y regulaciones del entorno.

## Perspectiva de Clientes

Como es de saber, un factor importante en toda organización el éxito financiero depende del ingreso de efectivo situación que depende del resultado de satisfacción de los clientes, la misma estará en base a los datos de la tabla que se presenta a continuación.

Tabla 36  
*Cuadro de Mando perspectiva de clientes*

PERSP	Objetivos Estratégicos	Indicador	Fórmula	Valor Actual	Meta 2019	Meta 2020	Frecuencia de Medición	Responsable
Clientes	Calidad del servicio general de atención y en post venta de mantenimiento a electrodomésticos	N° de clientes satisfechos	Sondeo de mercados al 100%	100%	100%	100%	Trimestral	Administración
	Retención de clientes actuales y potenciales	Tasa de retención de clientes	$TRC = (NCFP - NCADP) / NCEP * 100$	50%	50%	50%	Mensual	Administración
	Rentabilidad de clientes relación a largo plazo	Ingreso de Clientes	Ingresos totales de clientes - gastos de producción / N° total de clientes	50%	50%	50%	Mensual	Administración
	Desarrollar plan de Marketing "Valor percibido"	Relación costo beneficio	Gasto desarrollado/Beneficio obtenido	10%	100%	100%	Mensual	Comercial

La información obtenida para la perspectiva de clientes es:

- Calidad del servicio en general como en post venta de mantenimientos de la línea eléctrica o electrodomésticos, donde se tomará en cuenta el número de satisfechos, datos que se traducirán en ingresos financieros.
- Retención de clientes actuales y potenciales, estará definido por la tasa de retención de clientes, es decir los que compran continuamente en la empresa comercial.
- También, se establece la rentabilidad de clientes de relación a largo plazo como ser los grandes que llevan para revender productos y las empresas que deben significar un porcentaje relevante en la organización.
- Otro objetivo importante es el desarrollo de un plan de marketing, el mismo estará enfocada en una relación costo beneficio, es decir monto gastado el plan versus el beneficio obtenido o número de clientes captados el mediano plazo.

## Perspectiva financiera

Una de las claves de toda empresa en el entorno es la situación financiera la cual es el efecto de las medidas tomadas con anterioridad descrita en el presente capítulo, indican que la ejecución de la estrategia contribuye a la mejora del mínimo aceptable por los dueños de los negocios o propietarios. Sus objetivos se observan en la siguiente tabla.

Tabla 37  
*Cuadro de Mando Integral – Perspectiva Financiera*

PERSP.	Objetivos Estratégicos	Indicador	Fórmula	Valor Actual	Meta 2019	Meta 2020	Frecuencia de Medición	Responsable
Financiera	Optimizar los niveles de ventas	% Categorías de productos vendidos	$ROI\% = (\text{Beneficio-costo}) * 100 / \text{costo}$	25%	25%	50%	Trimestral	Administración
	Mejorar la infraestructura de la empresa	Metros cuadrados usados en almacenes	$\text{Metros}^2 / \text{Metros a usar}$	10%	40%	50%	Trimestral	Gerente propietario

Finalmente, de acuerdo a los datos los objetivos financieros para esta perspectiva son:

- Optimizar los niveles de ventas en la empresa a través del establecimiento de categorías a los productos controlando el ROI de la empresa comercial.
- Mejorar la infraestructura, tanto en la exposición del punto de venta o Merchandising como el depósito de mercaderías, principalmente basados en la optimización de metros cuadrados usados y/o empleados.

### Planes de Acción o Iniciativas

Las metas e indicadores describen QUE HACER, las iniciativas CÓMO lo vamos hacer, primero se definieron objetivos operativos, que posibilitan fragmentar un objetivo estratégico en iniciativas o acciones para ello es importante destacar que:

- Los objetivos estratégicos son a Largo Plazo
- Mientras que los objetivos operativos se refieren a las acciones diarias, semanales o mensuales.

Tabla 38  
*Iniciativas de Aprendizajes y Crecimiento*

Objetivo a & c	Acciones para conseguir el objetivo			
	Acciones	Fecha de inicio	Fecha fin	Responsable
Desarrollar y fortalecer habilidades de los trabajadores	Crear un sistema de entrenamiento de colaboradores, para que aprendan a tomar decisiones acertadas en beneficios propios y de la empresa	10/12/2019	13/12/2019	Administración
Elaborar un sistema de seguimiento a las categorías de productos	Diseñar e implementar un dashboard de ventas para las categorías de productos	9/12/2019	13/12/2019	Administración
Establecer categorías con objetivos de crecimiento para las categorías de producto	Implementar metas mensuales para el personal de ventas de la empresa	9/12/2019	13/12/2019	Administración

Entre las acciones para el aprendizaje y crecimiento se tienen:

- Crear un sistema de entrenamiento para los colaboradores o empleados de la empresa.
- Diseñar e implementar un dashboard de ventas para la empresa comercial.
- Implementar metas mensuales para el personal de venta en la tienda comercial.

Tabla 39  
*Iniciativas de procesos*

Objetivo procesos	Acciones para conseguir el objetivo			
	Acciones	Fecha de inicio	Fecha fin	Responsable
Potenciar relación con proveedores	Identificar proveedores leales que acepten trabajar en base a tiempo y condiciones de pagos	10/12/2019	13/12/2019	Administración
Establecer relaciones a L/P Clientes grandes	Elaborar listas de instituciones públicas - empresas privadas para ofertar los servicios y por ende captarlos	9/12/2019	13/12/2019	Administración
Inv. y desarrollo de mercados	Aplicar investigaciones de mercados periódicas para conocer la evolución del entorno y tomar decisiones acertadas	2/1/2020	31/12/2020	Administración
Establecer buenas relaciones con el estado	Capacitar al personal administrativo en materias tributarias para consolidar un modelo de empresa responsable	9/12/2019	13/12/2019	Administración

En cuanto a los procesos las acciones son las siguientes:

- Identificar proveedores claves para la empresa que acepten trabajar en acuerdo mutuo.
- Elaborar listas de instituciones, empresas privadas y compradores mayoristas para establecer relaciones de vendedor – comprador.
- Aplicar investigaciones de mercados en el entorno para la toma de decisiones acertadas.
- Capacitar al personal administrativos en temas legales y tributarios respecto al entorno.

Tabla 40  
*Iniciativas por clientes*

Objetivo clientes	Acciones para conseguir el objetivo			
	Acciones	Fecha de inicio	Fecha fin	Responsable
Calidad del servicio de atención	Capacitar al personal en atención al cliente para que las experiencias de estos sean positivas	9/12/2019	13/12/2019	Administración
Retención de clientes actuales y potenciales	Capacitar al personal en general en la solución de problemas para que el cliente no migre a la competencia	9/12/2019	13/12/2019	Administración
Rentabilidad de clientes	Ofrecer a los clientes combos adicionales para enlazarlos a servicios adicionales en el corto plazo	10/12/2019	13/12/2019	Administración
Desarrollar plan de Marketing "Valor percibido"	Dar a conocer el valor percibido y la ventaja competitiva de la empresa a través de un calendario periódico de las acciones comerciales	2/1/2020	31/12/2020	Administración

Para las acciones enfocadas al cliente de acuerdo a la presente tabla, estas serían:

- Capacitar al personal en general en temas relacionados en atención al cliente para que las experiencias de los mismos sean positivas.
- Capacitar el personal en resolución problemas para mantenerlo fiel a la empresa comercial.
- Ofrecer a los clientes combos adicionales, para captarlos a otros productos o servicios que brinde la empresa.
- Trabajar en dar a conocer la propuesta de valor de la empresa y ventaja competitiva que caracteriza a la organización del negocio.

Tabla 41  
*Iniciativas Financieras*

Objetivo financieros	Acciones para conseguir el objetivo			
	Acciones	Fecha de inicio	Fecha fin	Responsable
Optimizar los niveles de ventas	Implementar un plan de ventas para los productos y/o servicios de la empresa que incluya listado de clientes, así como sus lugares o ubicación	2/1/2020	3/2/2020	Administración
Mejorar la infraestructura de la empresa	Aplicar Merchandising en la empresa para que sea más atractivo al cliente, para que tenga un efecto de crecimiento en los depósitos o almacenes	15/12/2019	20/12/2019	Administración

Finalmente, en las iniciativas financieras las principales o destacadas para la propuesta son:

- Implementar un plan de ventas para los productos de la empresa con un listado de clientes potenciales
- Aplicar el Merchandising o exposición en el punto de ventas es decir la tienda comercial y/o almacén – deposito en sus diferentes categorías de productos para que los mismo sean más atractivo a la vista de cliente.

Es importante aclarar que las iniciativas deben impactar únicamente a los indicadores de resultados, es decir los procesos como en los de aprendizajes y crecimientos, que en el mediano plazo generara una relación causa efecto que incide en las perspectivas de clientes y finalmente en las finanzas.

## CAPÍTULO VI COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

### 6. Comprobación de la hipótesis de trabajo

Con el objetivo de comprobar la hipótesis en la presente investigación se emplea la prueba estadística de Chi-cuadrado, como un método útil para probar la hipótesis, que permite observar las diferentes frecuencias observadas en una muestra y el conjunto de frecuencias teóricas y esperadas de la misma muestra.

Para el trabajo llamaremos hipótesis nula, y la representaremos por  $H_0$ , a la hipótesis que se formula y que queremos contrastar para ser aceptada o rechazada. Asimismo, se llama hipótesis alternativa, y se denomina  $H_1$ , a la hipótesis contraria a  $H_0$ , de tal forma que la aceptación de la hipótesis nula implica el rechazo de la hipótesis alternativa y viceversa.

#### Paso 1 Definiendo Hipótesis

##### Prueba de hipótesis nula

**$H_0$ .** “El modelo de gestión de planificación estratégica No permite un mejor control en el proceso administrativo para Comercial el Casino en la ciudad de Cobija”

##### Prueba de hipótesis alternativa

**$H_1$ .** “El modelo de gestión de planificación estratégica permite un mejor control en el proceso administrativo para Comercial el Casino en la ciudad de Cobija”

#### Importante:

Por convención,  $H_0$  es siempre hipótesis de igualdad, usualmente lo que se busca es evidencia para poder rechazar  $H_0$  con un nivel de confianza de 95% solo se puede rechazar  $H_0$  si el valor de  $p$  resulte de la prueba es menor de 0,05 del valor en tabla.

#### Paso 2 Cálculo de Chi tabla

- Prueba de Chi tabla es denotado con  $X^2(\text{tabla})=?$
- Grados de libertad = (No. De columnas -1) x (No. De filas -1)

$$1*3$$

$$3$$

Para lo cual se toma en cuenta la siguiente tabla para el cálculo de Chi cuadrado.

		$\chi^2$																
		0,001	0,005	0,01	0,02	0,025	0,03	0,04	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40		
g.d.l																g.d.l		
1		10,828	7,879	6,635	5,412	5,024	4,709	4,218	3,841	2,706	2,072	1,642	1,323	1,074	0,873	0,708	1	
2		13,816	10,597	9,210	7,824	7,378	7,013	6,438	5,991	4,605	3,794	3,219	2,773	2,408	2,100	1,833	2	
3		16,266	12,838	11,345	9,837	9,348	8,947	8,311	7,815	6,251	5,317	4,642	4,108	3,665	3,283	2,946	3	
4		18,467	14,860	13,277	11,668	11,143	10,712	10,026	9,488	7,779	6,745	5,989	5,385	4,878	4,438	4,045	4	
5		20,515	16,750	15,086	13,388	12,833	12,375	11,644	11,070	9,236	8,115	7,289	6,626	6,064	5,573	5,132	5	
6		22,458	18,548	16,812	15,033	14,449	13,968	13,198	12,592	10,645	9,446	8,558	7,841	7,231	6,695	6,211	6	
7		24,322	20,278	18,475	16,622	16,013	15,509	14,703	14,067	12,017	10,748	9,803	9,037	8,383	7,806	7,283	7	
8		26,124	21,955	20,090	18,168	17,535	17,010	16,171	15,507	13,362	12,027	11,030	10,219	9,524	8,909	8,351	8	
9		27,877	23,589	21,666	19,679	19,023	18,480	17,608	16,919	14,684	13,288	12,242	11,389	10,656	10,006	9,414	9	
10		29,588	25,188	23,209	21,161	20,483	19,922	19,021	18,307	15,987	14,534	13,442	12,549	11,781	11,097	10,473	10	

Figura 19. Valor de chi cuadrado en tabla

El dato obtenido refleja que, para un grado de libertad de 3, con un margen de error de 0,10% el valor en tabla es de  $X^2(\text{tabla}) = 6,25$

### Paso 3 Calcular el Chi crítico o Calculado

Para el cálculo del Chi crítico se tomó en cuenta las preguntas de la boleta de entrevista mediante las Tablas cruzadas en el programa estadístico SPSS, las mismas fueron:

- ¿Cómo considera que se desarrolla el trabajo en la empresa?
- ¿Ahora que conoce sobre planificación estratégica considera que es necesaria elaborar una para la empresa comercial?

Donde se determinó lo siguiente:

Tabla 42  
Frecuencias observadas

Observado	Si	No	Total
Improvisado	1	1	2
Sigue ordenes	3	0	3
El gerente planifica todo	4	0	4
Se hace lo que se puede	0	1	1
Total	8	2	10
%	0,8	0,2	

Que son el resultado de las respuestas de los datos obtenidos a través del cruce de variables.

Tabla 43  
Frecuencias esperadas

Esperadas	Si	No	Total
Nunca	1,6	0,4	2,0
Casi nunca	2,4	0,6	3,0
Irrelevante	3,2	0,8	4,0
Siempre	0,8	0,2	1,0
Total	8	2	10

En cuanto a las frecuencias esperadas, las mismas son la sumatoria de las filas y columnas en las tablas cruzadas de las preguntas indicadas, que dieron Como resultado Si=8, No=2 y el Total de los esperados = 10.

Posteriormente se ingresa el rango real de las frecuencias observadas con las frecuencias esperadas que nos genera o se obtiene el Chi prueba = 0,076

Luego de obtener el Chi Prueba = 0,076 se procede al procesamiento de datos del Chi calculado el mismo se adquiere mediante la probabilidad (Chi prueba = 0,076) con los grados de libertad, que finalmente el resultado es Chi Calculado = 6,88.

#### Paso 4 Toma de Decisión

De acuerdo a los criterios estadísticos se determinó que:

- Si el  $X_c$  (Chi calculado) es mayor o igual que el  $X_t$  (Chi tabla) se acepta la hipótesis alternativa  $H_1$  y se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ .
- Como también, si el  $X_t$  (Chi tabla) es mayor que el  $X_c$  (Chi calculado) se acepta la hipótesis nula  $H_0$  y se rechaza la hipótesis alternativa  $H_1$ .

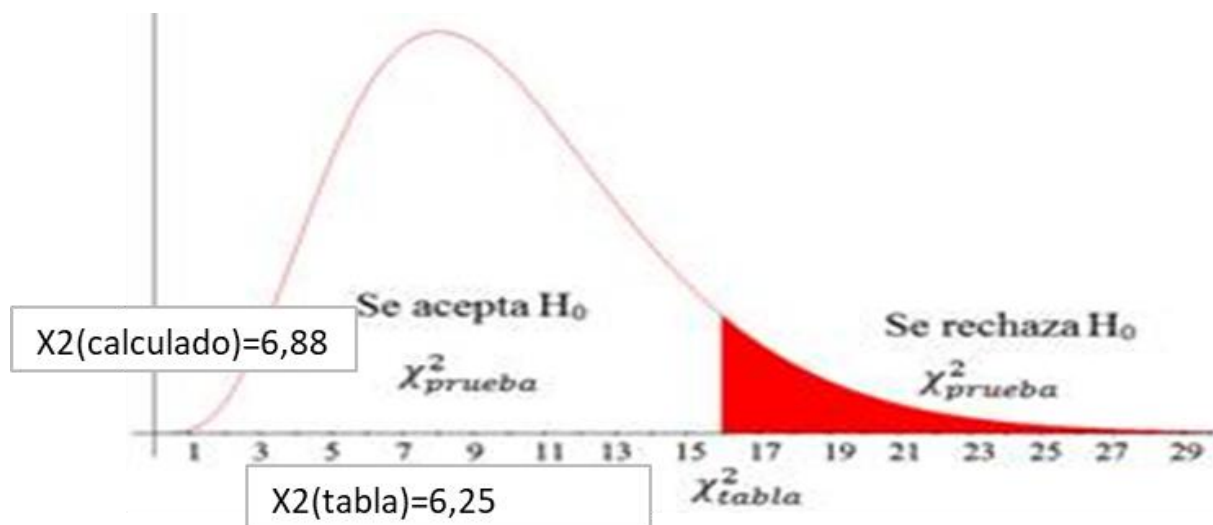


Figura 20. Toma de Decisión Hipótesis

Evaluando se toma la siguiente decisión:

Nivel de Confianza 0,10%

$X_c$  (Chi calculado) = 6,88

$X_t$  (Chi tabla) = 6,25

## **Concluyendo**

Se observa que el valor de Chi Calculado es mayor que el Chi tabla entonces se procede a concluir que se rechaza la Hipotesis Nula  $H_0$ , lo cual indica que se tiene que aceptar la Hipotesis alternativa  $H_1$

*“El modelo de gestión de planificación estratégica permite un mejor control en el proceso administrativo para Comercial el Casino en la ciudad de Cobija”*

### **6.1. Prueba estadística SPSS**

En la prueba de una hipótesis estadística, se declara la hipótesis como verdadera si la probabilidad calculada excede el valor tabular llamado el nivel de significación y se declara falsa si la probabilidad calculada es menor que el valor tabular.

Las pruebas de hipótesis se realizan con niveles de confianza de 95% y márgenes de errores de 0.05% y 0.1%, para que la misma sea confiable basada en una muestra. De un nivel de confianza del 95% entonces el nivel de significancia sería del 5%

### **6.2. Nivel de Significancia**

El nivel de significancia del 5%, entonces se rechaza la hipótesis nula solamente si el resultado muestral es tan diferente del valor hipotético que una diferencia de esa magnitud o mayor, pudiera ocurrir aleatoria mente con una probabilidad de 1.05 o menos, es decir si el valor  $p$  está por debajo de un nivel de significancia ( $\alpha$ ) especificado (generalmente 0.10, 0.05 o 0.01), usted puede decir que la diferencia es estadísticamente significativa y rechazar la hipótesis nula de la prueba.

### **6.3. Variables**

#### **Variable independiente**

El modelo de gestión de planificación estratégica

#### **Variable dependiente**

Un mejor control en el proceso administrativo para Comercial el Casino

#### 6.4. Tabla de contingencia

Tabla 44  
Tabla Cruzada en SPSS

			¿Ahora que conoce sobre planificación estratégica considera que es necesaria elaborar una para la empresa comercial?		Total	
			Si	No		
¿Cómo considera que se desarrolla el trabajo en la empresa?	Improvisado	Recuento	1	1	2	
		Recuento esperado	1,6	,4	2,0	
	Sigue ordenes	Recuento	3	0	3	
		Recuento esperado	2,4	,6	3,0	
	El gerente planifica todo	Recuento	4	0	4	
		Recuento esperado	3,2	,8	4,0	
	Se hace lo que se puede	Recuento	0	1	1	
		Recuento esperado	,8	,2	1,0	
	Total		Recuento	8	2	10
			Recuento esperado	8,0	2,0	10,0

#### 6.5. Prueba de Chi – cuadrado

Tabla 45  
Prueba de Chi – cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,875 <sup>a</sup>	3	,076
Razón de verosimilitud	7,235	3	,065
Asociación lineal por lineal	,027	1	,870
N de casos válidos	10		

a. 8 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,20.

#### Interpretación:

La prueba de hipótesis se realiza con chi-cuadrado de Pearson (señalados en la tabla anterior con el recuadro).

H1: “El modelo de gestión de planificación estratégica permite un mejor control en el proceso administrativo para Comercial el Casino en la ciudad de Cobija” y H<sub>1</sub> “La Planificación Estratégica no tendrá influencia en el éxito de las microempresas”.

**TABLA 3-Distribución Chi Cuadrado  $\chi^2$**

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418

Figura 21. Tabla de distribución de Chi – Cuadrado. Tomado de <http://labrad.fisica.edu.uy/docs/>

Nota:

Con  $X^2 = 6,875^a$ , gl = 3, p (calculado) = 0,076, como la significancia es mayor que 0.05 se acepta la H<sub>1</sub> como hipótesis alternativa para la presente investigación de tesis de graduación.

Simultáneamente, para verificar la comprobación de la hipótesis se utilizó la Tabla de Chi-cuadrado, tomando en cuenta el v (grado de libertad) =3 y p=0,05.

## **7. Conclusiones y recomendaciones**

### **7.1. Conclusiones**

Se identificó que en la empresa no existía un diseño de gestión de planificación estratégica basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral. En el levantamiento de datos a través de las entrevistas se conoció que, el 70% no conocían los objetivos o visión de la empresa para el corto y mediano plazo. El desarrollo del trabajo en la empresa en general indica que el gerente planifica todas las actividades sin tomar en cuenta a cada una de las partes. El 80% de los trabajadores de la empresa Comercial el Casino considera que es importante el desarrollo de una planificación estratégica en la empresa para el crecimiento sostenible en el mercado.

A través del Modelo CANVAS se identificó la propuesta de valor “garantía, asesoramiento, rapidez y calidad del servicio” los cuales fueron incluidos en la Misión y visión empresarial para tener claro en lo que brindarían al cliente potencial. En la Matriz BCG se identificó que no se tiene una categoría o cartera de productos claras enfocada a objetivos y metas comerciales. El análisis FODA permitió identificar las acciones y/o estrategias en los respectivos cruces de variables como la definición de objetivos de la empresa hacia las perspectivas que buscaba como propuesta.

En la propuesta se elaboró un Mapa Estratégico, estableciendo relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos de cada perspectiva: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. El desarrollo del cuadro de mando integral para la empresa, es la representación gráfica de una estructura coherente de la estrategia, mediante objetivos claramente encadenados entre sí; cuyo alcance es medido a través de indicadores de desempeño, financieros y no financieros, como facilitadores para alcanzar el objetivo principal del negocio.

Se construyó el CMI, definiendo indicadores, metas y responsables se establecieron iniciativas y planes de acción para los objetivos operativos.

## 7.2. Recomendaciones

Es importante comunicar y socializar los objetivos de la empresa en toda la organización para engranar cada una de las partes hacia las metas en el entorno.

Se recomienda colocar la propuesta de valor en la Misión y Visión de la empresa para que la misma tenga relación con las actividades diarias como el objetivo hacia donde se quiere llegar y estos se conviertan en realidad.

Para la cartera de productos se recomienda establecer las metas claras a los responsables como también el seguimiento periódico para generar crecimiento en este indicador importante para la empresa comercial.

En el Mapa estratégico propuesto se debe analizar periódicamente con cada una de las partes del personal, el camino claro al que deben llegar tomando en cuenta la relación causa efecto en cada una de las perspectivas.

El modelo propuesto es relativamente simple y por ende es recomendable que Comercial el Casino haga ajustes según la vaya aplicando, porque debido a los constantes cambios internos y externos a la organización, no se puede pretender que sea perfecto desde el principio.

Se debe llamar a reuniones iniciales y periódicas para comunicar el objetivo cuadro de mando integral a cada una las partes responsables de la empresa en el logro de los diferentes objetivos de la organización en el contexto.

## **Bibliografía**

- Etzel, M. J., Walker, B. J., & Stanton, W. J. (2007). *Marketing* (14a ed.). McGraw-Hill/Irwin. [https://books.google.com.bo/books?id=gFZKPgAACAAJ&dq=\(Stanton,+Etzel+%26+Walker,+2007&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj9qbz24sLnAhUoHLkGHSTJBLyQ6AEIJzAA](https://books.google.com.bo/books?id=gFZKPgAACAAJ&dq=(Stanton,+Etzel+%26+Walker,+2007&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj9qbz24sLnAhUoHLkGHSTJBLyQ6AEIJzAA)
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2011). *Estrategia de marketing* (5ta ed.). South-Western Cengage Learning. [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/\[PD\]%20Libros%20-%20Estrategia%20de%20Marketing.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/[PD]%20Libros%20-%20Estrategia%20de%20Marketing.pdf)
- Gómez, M. G. S. (2008). *Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida*. Del Blanco editores. <https://books.google.com.bo/books?id=mNuUduFpNNEC&printsec=frontcover&dq=SANCHEZ+GOMEZ,+2008&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiRtZ2jj9fnAhUqD7kGHZPKBK4Q6AEIMDAB#v=onepage&q=SANNCHEZ%20GOMEZ%2C%202008&f=false>
- Hernández, R. Z., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la Investigación* (R. A. del B. Alayón, Ed.; Cuarta). McGraw-Hill Interamericana.
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. G. (2011). *Marketing de servicios. Concepto* (S. G. Meza & H. M. E. Mauri, Trads.; 4a ed.). Cengage Learning. <https://books.google.com.bo/books?id=eM5XMwEACAAJ&dq=Hoffman+%26.+Bateson,+2005+marketing+de+servicios&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiDuoGy5MLnAhViCrkGHsk3C2EQ6AEIODAC>
- Iniesta, L. (2004). *Diccionario de marketing y publicidad*. Grupo Planeta (GBS). [https://books.google.com.bo/books?id=E65X10k9WIYC&dq=AMA%20\(American%20Marketing%20Association\)&source=gbs\\_similarbooks](https://books.google.com.bo/books?id=E65X10k9WIYC&dq=AMA%20(American%20Marketing%20Association)&source=gbs_similarbooks)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: Para implantar y gestionar su estrategia* (ilustrada). Gestión 2000. <https://books.google.com.bo/books?id=r3laPgAACAAJ&dq=KAPLAN+y+NORTON,+2000&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwji8MiwgtfnAhXFB9QKHxplCAcQ6AEIbjAH>

- Koontz, H., & Wehrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global* (11a ed.). McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing: Edición para Latinoamérica* (8va ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Principios de marketing* (12a ed.). Prentice Hall Brasil.  
<https://books.google.com.bo/books?id=401IPwAACAAJ&dq=Kotler+%26+Armstrong,+2007&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj3pbna4MLnAhUkIbkGHUpZCgcQ6AEISDAD>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing* (12a ed.). Pearson Educación.  
<https://books.google.com.bo/books?id=ab1KQwAACAAJ&dq=Kotler+%26+Armstrong,+2008&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi-iP6G-MLnAhV3ErkGHQT3CLsQ6AEIPzAC>
- Kotler, P., & Roberto, E. L. (1991). *Marketing social: Estrategias para cambiar la conducta pública* (I. M. Martínez de Oñate, Trad.). Ediciones Díaz de Santos.  
[https://books.google.com.bo/books?id=vMRDpBfowEMC&dq=Kotler,+1992&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.bo/books?id=vMRDpBfowEMC&dq=Kotler,+1992&source=gbs_navlinks_s)
- Manay, M., & Medina, G. (2012). *Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y su participación en el desarrollo social y crecimiento económico de América Latina* (Premio Ensayo Jóvenes Investigadores, p. 16) [Ensayo]. Centro de Estudios Latinoamericanos.  
<https://www.cesla.com/pdfs/LAS%20MIPYMES%20Y%20SU%20PARTICIPACION%20EN%20EL%20DESARROLLO%20SOCIAL%20Y%20CREMIENTO%20ECONOMICO%20DE%20AMERICA%20LATINA.pdf>
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia* (2a ed.). ESIC. [https://books.google.com.bo/books?id=nj8yCgAAQBAJ&dq=CARRI%C3%93N+MAROTO,+2007&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.bo/books?id=nj8yCgAAQBAJ&dq=CARRI%C3%93N+MAROTO,+2007&source=gbs_navlinks_s)
- Muñoz, D. B. (2014). Cuadro de Mando Integral para la Planta Industrializadora de Sal y Alimentos Bolivianos S.R.L. *Revista Perspectivas*, 33, 151–175.

- Peteraf, T. I., & Strickland, G. I. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos* (18a ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.L. <https://books.google.com.bo/books?id=p6Y4LgEACAAJ>
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Deusto. [https://books.google.com.bo/books?id=CIgKoErmS\\_MC](https://books.google.com.bo/books?id=CIgKoErmS_MC)
- Real Academia Española. (2004). Empresa. En *Diccionario Panhispánico de Dudas* (Quinta, p. 324). Real Academia Española. <http://www.acul.ohc.cu/DPD5.pdf>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2005). *Administración* (8a ed.). Pearson Educación. [https://books.google.com.bo/books?id=oVHIFmFi\\_ToC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.bo/books?id=oVHIFmFi_ToC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)
- Sanz, M. J. M., Sánchez, J. H., & Grande, I. E. (2015). *Introducción a la investigación de mercados* (2a ed.). ESIC Editorial. <https://books.google.com.bo/books?id=ZjSuCAAQBAJ&pg=PA69&dq=SANZ,+2011+investigaci%C3%B3n+de+mercado&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjJ5sikjNfnAhVtK7kGHWNEBrYQ6AEIOjAC#v=onepage&q=SANZ%2C%202011%20investigaci%C3%B3n%20de%20mercado&f=false>
- Stanton, W. J. (2000). *Fundamentos de marketing* (14a ed.). McGraw-Hill/Interamericana. <https://books.google.com.bo/books?id=E1K0AQAACAAJ&dq=Stanton,+2000+%2Bmarketing&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwio3PyCqMPnAhWsILkGHV85A7QQ6AEIMDAB>
- Sullivan, L. E. (2009). *The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences*. SAGE. <https://books.google.com.bo/books?id=0YE3C4HMnsoC&pg=PT36&dq=The+SAGE+Glossary+of+the+Social+and+Behavioral+Sciences,+200&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjlsrCynNfnAhVWHrkGHVnA7IQ6AEIKjAA#v=onepage&q=The%20SAGE%20Glossary%20of%20the%20Social%20and%20Behavioral%20Sciences%2C%20200&f=false>
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Janes, A. (2018). *Administración estratégica* (Segunda). McGraw-Hill Interamericana. <https://books.google.com.bo/books?id=6S5bwAEACAAJ>

Torres, C. A. B. (2006). *Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (D. Salvarrieta, A. T. Sánchez, & R. Salazar, Eds.; Segunda). Pearson Prentice Hall. [https://books.google.com.bo/books?id=h4X\\_eFai59oC&printsec=frontcover&source=gb\\_s\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.bo/books?id=h4X_eFai59oC&printsec=frontcover&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

# **ANEXOS**

## Anexo 1 Entrevista al Gerente

### GUIA DE ENTREVISTA

**Nombre de la Empresa:**

**Propietario:**

**Fecha:**

1. ¿Cuántos años lleva funcionando el negocio en el mercado de la ciudad?  
R.
2. ¿Cuánto tiempo lleva involucrado en este rubro de empresa comercial?  
R.
3. ¿Cuál es el tipo de cliente o perfil que más capta?  
R.
4. ¿Cuál ha sido la clave para atraer nuevos clientes o que acciones ha desarrollado?  
R.
5. ¿Cómo logro la fidelidad de los clientes en estos últimos años?  
R.
6. ¿Cuáles son los aspectos que los clientes toman en cuenta para seleccionar un servicio o producto de este rubro, ejemplo: ubicación, calidad, atención, servicio postventa o asesoramiento?  
R.
7. ¿Qué problemas ha tenido con cliente y como los ha resuelto?  
R.
8. ¿Cómo se da a conocer la empresa actualmente o que medios utiliza?  
R.
9. ¿Qué tipo de publicidad piensa que es la más adecuada para este tipo de negocio y por qué?  
R.
10. ¿Conoce sus competidores directos e indirectos?  
R.
11. ¿Realiza sondeos de mercados para conocer demandas potenciales de los clientes?  
R.
12. ¿Cuáles son los riesgos que se presentan en este rubro?  
R.
13. ¿Qué le parece la idea de captar nuevos clientes para comercializar los productos o servicios?  
R.
17. ¿Considera que hace falta una planificación que detalle lineamiento de acciones para alcanzar los objetivos comerciales, financieros y de procesos para la empresa?  
R.-

## Anexo 2 Cuestionario a los trabajadores de la empresa

Cuestionario

### COMERCIAL EL CASINO

Hola estoy desarrollando un cuestionario para un trabajo de investigación para la empresa Comercial el Casino, cuyo objetivo es determinar aspectos relevantes para la elaboración de una planificación estratégica, agradecería su colaboración

Género  Masculino

Femenino

Edad \_\_\_\_\_ años

#### Instrucciones de llenado:

- Las preguntas Nro. 1, 2, 3, 5, 8, 9, 10 solamente debe marcar una opción

- Las preguntas Nro. 4, 6, 7 debe marcar entre una y varias opciones

1. ¿Sabe usted que son objetivos empresariales?

(Opción individual)

a)  Sí

b)  No

2. ¿Alguna vez le comunicaron sobre los objetivos de la empresa comercial el Casino?

(Opción individual)

a)  Nunca

c)  Casi siempre

b)  Casi nunca

d)  Siempre

c)  Irrelevante

3. ¿Cada cuánto tienen reuniones para medir resultados de la empresa comercial el Casino?

(Opción individual)

a)  Una vez por semana

d)  Nunca

b)  Una vez al mes

c)  Dos veces al mes

4. ¿Cómo considera que se desarrolla el trabajo en la empresa?

(Opción múltiple)

a)  Improvisado

d)  Se hace lo que se puede

b)  Se siguen ordenes

c)  El gerente propietario planifica todo

5. ¿Sabe usted que es una misión y visión empresarial?

(Opción individual)

a)  Sí

b)  No

6. ¿Qué factores considera importante en un negocio?

(Opción múltiple)

a)  Administrar

d)  Planificar

b)  Vender

e)  Otros

c)  Relaciones humanas

7. ¿Que espera usted de la empresa comercial como colaborador o trabajador?

(Opción múltiple)

a)  Ascenso

c)  Crecimiento de la empresa

b)  Estabilidad laboral

d)  Otro

c)  Reconocimiento

8. ¿Le gustaría recibir capacitación constante sobre temas relacionados a la empresa?

(Opción individual)

a)  Sí

b)  No

9. ¿Sabía usted que, la planificación estratégica es una situación actual con una deseada en periodo determinado a través de acciones claves en el tiempo?

(Opción individual)

a)  Sí

b)  No

10. ¿Ahora que conoce sobre planificación estratégica considera que es necesaria elaborar una para la empresa comercial?

(Opción individual)

a)  Sí

b)  No

Observaciones

### Anexo 3 NIT de la Empresa

**NIT**  
NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA  
**RÉGIMEN GENERAL**  
**4210404010**

**EMITE FACTURA**

**Contribuyente:** ALVARO RAUL BARRETO CALLIZAYA  
**Domicilio Tributario:** CASA MATRIZ AVENIDA TCNL ENRIQUE CORNEJO NRO. 117 ZONA CENTRAL AL LADO DE LA IGLESIA CRISTIANA MISIONERA EN LA TIENDA COMERCIAL EL NEGRITO EX CASINO Y AL FRENTE DEL PARANINFO UNIVERSITARIO  
**Municipio:** COBILJA  
**Gran Actividad:** COMERCIO MINORISTA  
**Actividad Principal:** 60101 VENTA AL POR MENOR DE OTROS PRODUCTOS EN ALMACENES NO ESPECIALIZADOS  
**Tipo Contribuyente:** EMPRESAS UNIPERSONALES



### Anexo 4 Licencia de Funcionamiento

GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE COBILJA  
DIRECCIÓN DE INGRESOS MUNICIPALES

**LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO**

91ECF53KEB611F37295AE4F1589D1E3E

Nº De Licencia de Funcionamiento: 4496 **Nº 007411**

IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

Nombre / Razón Social: **COMERCIAL CARLITOS**  
Sú cursal:  
Nº de Actividad Económica: **4496** Denominación:  
NIT: **9946701013** PMC: **9946701013**



DATOS TÉCNICOS  
Actividad Desarrollada: **BAZARES EN GENERAL**  
Superficie Ocupada: **189.00 MTRS2** Zona Comercial: **UNO**

UBICACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA  
Dirección: **AVENIDA TCNL ENRIQUE FERNANDEZ CORNEJO N° 117** Distrito: **DISTRITO 1**  
Barrio: **CENTRAL**

IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA  
**CARLOS ALFREDO GUTIERREZ ACARAPI** C.I.: **9946701 LA PAZ**  
Dirección: **AVENIDA TCNL ENRIQUE FERNANDEZ CORNEJO N° 117** Barrio: **CENTRAL**

FECHA DE EMISIÓN: **06/03/2018** FECHA DE VENCIMIENTO: **06/03/2020**

De existir cualquier cambio en esta Actividad Económica, sea: cambio de representante legal en caso de persona jurídica, cambio de rubro y/o ampliación del ambiente, ésta Licencia deberá ser actualizada.

Para el cierre de toda Actividad Económica, deberá comunicarse al Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, este contrato se aplicará una Multa por Incumplimiento a Deberes Formales (Art. 70, 160, 161, 162 y 180 del Código Tributario).

**EL PRESENTE DOCUMENTO DEBERÁ SER EXHIBIDO EN UN LUGAR VISIBLE DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA**



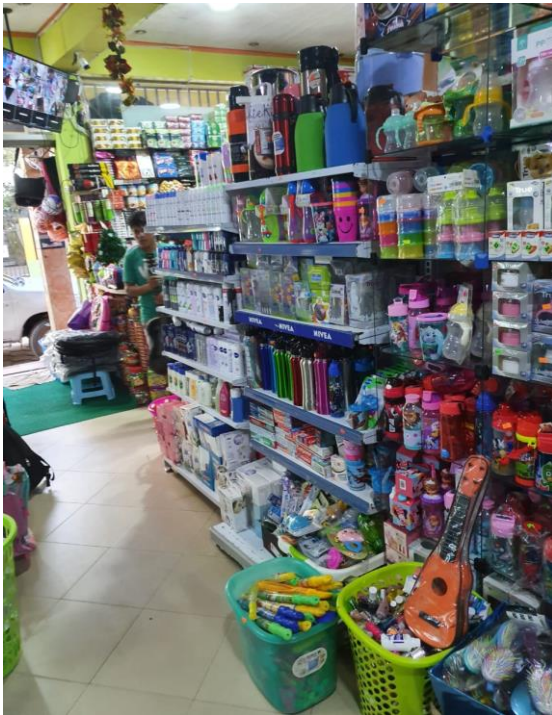
**Anexo 7 Entrevista al Gerente Propietario**



**Anexo 8 Entrevista a los trabajadores de la empresa**



## Anexo 9 Interior de la empresa



## Anexo 10 Matriz de datos SPSS

Tabulación.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	FOLIO	Numérico	8	0	Numero de encuesta	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
2	GENERO	Numérico	8	0	Sexo	{1, Masculin...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
3	EDAD	Numérico	8	0	Edad	{1, 18-24}...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
4	P.1	Numérico	8	0	¿Sabe usted que son objetivos empresariales?	{1, Si}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
5	P.2	Numérico	8	0	¿Alguna vez le comunicaron sobre los objetivos de la empresa com...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
6	P.3	Numérico	8	0	¿Cada cuanto tienen reuniones para medir resultados de la empres...	{1, Una vez ...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
7	P.4	Numérico	8	0	¿Como considera que se desarrolla el trabajo en la empresa?	{1, Improvis...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
8	P.5	Numérico	8	0	¿Sabe usted que es una misión y visión empresarial?	{1, Si}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
9	P.6.1	Numérico	8	0	¿Que factores considera importante en un negocio?	{1, Administr...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
10	P.6.2	Numérico	8	0	¿Que factores considera importante en un negocio?	{1, Administr...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11	P.6.3	Numérico	8	0	¿Que factores considera importante en un negocio?	{1, Administr...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	P.6.4	Numérico	8	0	¿Que factores considera importante en un negocio?	{1, Administr...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13	P.6.5	Numérico	8	0	¿Que factores considera importante en un negocio?	{1, Administr...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	P.7.1	Numérico	8	0	¿Que espera usted de la empresa comercial como colaborador o tra...	{1, Ascenso...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	P.7.2	Numérico	8	0	¿Que espera usted de la empresa comercial como colaborador o tra...	{1, Ascenso...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
16	P.7.3	Numérico	8	0	¿Que espera usted de la empresa comercial como colaborador o tra...	{1, Ascenso...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
17	P.7.4	Numérico	8	0	¿Que espera usted de la empresa comercial como colaborador o tra...	{1, Ascenso...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
18	P.7.5	Numérico	8	0	¿Que espera usted de la empresa comercial como colaborador o tra...	{1, Ascenso...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
19	P.8	Numérico	8	0	¿Le gustaría recibir capacitación constante sobre temas relacionad...	{1, Si}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
20	P.9	Numérico	8	0	¿Sabía usted que, la planificación estratégica es una situación actu...	{1, Si}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
21	P.10	Numérico	8	0	¿Ahora que conoce sobre planificación estratégica considera que e...	{1, Si}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

23:24 3/2/2020

## Anexo 11 Tabulación de datos SPSS

Tabulación.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 21 de 21 variables

	FOLIO	GENERO	EDAD	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6.1	P.6.2	P.6.3	P.6.4	P.6.5	P.7.1	P.7.2	F
1	1	Masculino	18-24	No	Nunca	Una vez al ...	El gerente ...	Si	Administrar			Administrar	Vender	Estabilidad...	Ascenso	
2	2	Femenino	18-24	No	Nunca	Una vez al ...	Improvisado	Si		Vender	Vender		Administrar	Estabilidad...	Reconocim...	Crec
3	3	Masculino	25-39	No	Casi nunca	Una vez al ...	El gerente ...	No	Administrar	Vender			Planificar	Ascenso	Estabilidad...	Crec
4	4	Femenino	25-39	No	Nunca	Una vez al ...	Segue orde...	Si	Administrar	Relaciones...		Relaciones...	Vender	Ascenso	Estabilidad...	
5	5	Masculino	25-39	Si	Irrelevante	Una vez al ...	El gerente ...	No	Administrar		Vender			Reconocim...	Ascenso	Estab
6	6	Masculino	18-24	No	Nunca	Una vez al ...	Segue orde...	No	Administrar	Administrar	Vender	Planificar	Vender	Ascenso	Reconocim...	Crec
7	7	Masculino	18-24	No	Siempre	Una vez al ...	Segue orde...	No	Administrar			Relaciones...	Planificar	Estabilidad...	Ascenso	Reco
8	8	Femenino	40 en adel...	Si	Nunca	Una vez al ...	Improvisado	No	Administrar	Vender		Relaciones...		Estabilidad...	Reconocim...	A
9	9	Masculino	40 en adel...	No	Nunca	Nunca	El gerente ...	No	Administrar		Vender	Planificar		Ascenso	Reconocim...	
10	10	Femenino	40 en adel...	Si	Nunca	Nunca	Se hace lo...	No	Administrar	Relaciones...		Administrar	Vender	Ascenso	Estabilidad...	Crec

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

23:25 3/2/2020

# Anexo 12 Cálculo de Hipótesis Excel Office

PRUEBA DE CHI CUADRADO															
¿Ahora que conoce sobre planificación estratégica considera que es necesaria elaborar una para la empresa comercial?															
	OBSERVADO	SI	NO	TOTAL											
¿Como considera que se desarrolla el trabajo en la empresa?	Improvisado	1	1	2											
	Sigue ordenes	3	0	3											
	El gerente planifica todo	4	0	4											
	Se hace lo que se puede	0	1	1											
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>10</b>											
		0,8	0,2	1											
Variable 1	El modelo de gestión de planificación estratégica permitirá un mejor control														
Variable 2	Proceso administrativo para Comercial el Casino														
<b>Paso 1 Prueba de Hipotesis</b>															
H0	"El modelo de gestión de planificación estratégica No permite un mejor control proceso administrativo"														
H1	"El modelo de gestión de planificación estratégica permite un mejor control en el proceso administrativo"														
<b>Importante</b>	Por convención, Ho es siempre hipotesis de igualdad, usualmente lo que se busca es evidencia para poder rechazar Ho Con un nive de confianza de 95% solo se puede rechazar Ho si el valor de p resulte de la prueba es menor de 0,05														
<b>Paso 2 Chi Cuadrado</b>	Estadístico de prueba de Chi tabla $\chi^2$														
Grados de libertad	(No. De columnas -1) x (No. De filas -1) 1*3 = 3														
	0,001	0,005	0,01	0,02	0,025	0,03	0,04	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40
1	10,828	7,879	6,635	5,412	5,024	4,709	4,218	3,841	2,706	2,072	1,642	1,323	1,074	0,873	0,708
2	13,824	10,597	9,210	7,879	7,378	6,853	6,316	5,991	4,605	3,756	3,219	2,773	2,408	2,100	1,833
3	16,266	12,838	11,345	9,897	9,348	8,787	8,313	7,879	6,251	5,317	4,642	4,108	3,605	3,203	2,846
4	18,467	14,860	13,277	11,668	11,143	10,712	10,256	9,801	7,779	6,745	5,904	5,300	4,816	4,410	4,045
5	20,515	16,750	15,086	13,388	12,833	12,375	11,844	11,070	9,236	8,135	7,289	6,626	6,084	5,673	5,332
6	22,459	18,548	16,812	15,023	14,449	13,968	13,198	12,592	10,645	9,446	8,558	7,841	7,231	6,809	6,233
7	24,282	20,278	18,479	16,622	16,033	15,505	14,703	13,957	11,917	10,708	9,802	9,057	8,382	7,936	7,282
8	26,124	21,955	20,090	18,169	17,535	17,011	16,177	15,387	13,245	12,027	11,105	10,311	9,594	9,109	8,393
9	27,877	23,589	21,684	19,719	19,023	18,489	17,609	16,919	14,684	13,288	12,242	11,399	10,656	10,006	9,434
10	29,588	25,188	23,269	21,261	20,483	19,922	19,021	18,307	15,987	14,534	13,442	12,549	11,793	11,097	10,473
<b>Chi tabla</b>	6,25														
<b>Paso 3</b>	Calcular el chi critico														
	OBSERVADO	SI	NO	TOTAL											
	Improvisado	1	1	2											
	Sigue ordenes	3	0	3											
	El gerente planifica todo	4	0	4											
	Se hace lo que se puede	0	1	1											
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>10</b>											
	%	0,8	0,2												
	ESPERADAS	SI	NO	TOTAL											
	Nunca	1,6	0,4	2,0											
	Casi nunca	2,4	0,6	3,0											
	Irrelevante	3,2	0,8	4,0											
	Siempre	0,8	0,2	1,0											
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>10</b>											
Chi Calculado	6,88			Chi Prueba =	0,076										
<b>Paso 4</b>	Toma de decisión														