



**Plan de reorientación estratégica para la empresa Comercializadora Melo S.R.L.  
para el periodo septiembre - diciembre 2021, Santo Domingo República  
Dominicana.**

**Sustentado por:**

Laura Marie Melo Oviedo, 18-0177

Ariana Emperatriz De Los Santos Fernández, 18-1024

**Asesor:**

Jose Manuel Rapozo

Universidad Iberoamericana, Unibe  
Santo Domingo, Republica Dominicana

1 de diciembre 2021

## Indice/Tabla de Contenido

<b>Agradecimientos</b>	7
<b>Agradecimientos</b>	8
<b>Resumen Ejecutivo</b>	9
<b>Introducción</b>	10
<b>Capítulo I: Antecedentes &amp; Referencias</b>	11
1. Antecedentes	11
1.1 Título	12
1.2 Planteamiento del problema / Análisis de la situación actual	12
1.3 Objetivos	13
1.4. Revisión de literatura y estudios previos	14
1.4.1 Naturaleza y alcance del problema en el contexto local	15
1.4.2 Literatura profesional y académica	15
1.5 Planificación Estratégica	16
1.5.2 Herramientas y procesos	17
1.6 Design Thinking	19
1.6.1 Literatura profesional y académica	19
<b>Capítulo II: Generalidades</b>	20
2.1 Generalidades de la empresa	20
2.1.1 Descripción	21
2.1.2 Historia y evolución	21
2.1.3 Principales productos	23
2.1.4 Naturaleza de los clientes	25
2. 2 Marco Organizacional	25
2.2.1 Estructura Organizacional	25
2.2.1.1 Organigrama que ilustra la estructura organizacional de la empresa.	26

2.2.2 Definición de puestos	27
2.2.3 Políticas y Procedimientos	29
2.3 Marco Legal	37
2.3.1 Aspectos Legales	37
2.3.2 Registro de nombre y actividad	37
2.3.3 Constitución	38
2.3.4 Reglamentos	38
2.4 Marco Estratégico	39
2.4.1 Grupos de interés	40
2.4.2 Visión	41
2.4.3 Misión	41
2.4.4 Valores	41
2.4.5 Cultura Organizacional	42
2.4.6 Principales estrategias implementadas	43
2.4.7 Modelo de gestión estratégico	43
<b>Capítulo III: Análisis Interno</b>	<b>43</b>
3.1 Análisis de la Cadena de Valor/ Análisis Factores Internos	44
3.1.1 Logística Interna	46
3.1.2 Producción/Operaciones	47
3.1.3 Logística Externa	48
3.1.4 Marketing y Ventas	49
3.1.5 Servicios	50
3.1.6 Aprovisionamiento	50
3.1.7 Desarrollo Tecnológico	51
3.1.8 Gestión de Recursos Humanos:	52

3.1.9 Finanzas	52
3.1.10 Gestión Empresarial	53
3.2 Recursos y Capacidades	54
3.2.1 Competencias distintivas-Ventaja Competitiva	57
3.3 Fortalezas y Debilidades	58
3.3.1 Análisis Fortalezas y Debilidades	59
3.4 Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)	61
3.5 Identificación de las necesidades de organización	63
3.5.1 Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación	64
3.5.2 Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades, etc.	66
3.5.3 Análisis de la información y evidencias	67
<b>3.6 Conclusiones</b>	<b>67</b>
<b>Capítulo IV: Análisis Externo</b>	<b>69</b>
4. Análisis Externo	69
4.1 Análisis del Macroambiente PESTEL	69
4.1.1 Perspectiva Política	70
4.1.3 Perspectiva Socio demográfica	74
4.1.4 Perspectiva Tecnológica	75
4.1.5 Perspectiva Ambiental	76
4.1.6 Perspectiva Legal	77
4.2 Análisis del Entorno Competitivo	78
4.2.2 Análisis de los competidores	79
4.2.2.1 Alcance de la competencia y grado de integración de la misma	82
4.2.2.2 Posición y movimientos estratégicos de los competidores	83
4.2.3 Grupo estratégico en que se desarrolla	84

4.2.5 Tamaño del mercado y datos del mercado	86
4.2.6 Grado de diferenciación de productos	87
4.2.7 Análisis de Tendencias	87
4.2.8 Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria	87
4.2.9 Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.	88
4.4 Matriz Evaluación Factores Externos	93
4.5 Matriz de perfil competitivo (CPM)	95
4.5.1 Matriz de perfil competitivo (CPM)	95
4.6 Benchmarking	96
4.7 Conclusiones	97
<b>Capítulo V. Diagnóstico Estratégico.</b>	<b>98</b>
5. Diagnóstico Estratégico.	98
5.1 Misión, Visión, Valores (MVV)	98
5.1.1 Evaluar Misión, Visión, Valores	99
5.1.2 Propuesta de Misión, Visión, Valores	100
5.2 Matriz FODA(CAME)	103
5.2.1 Matriz FODA	103
5.2.2 Matriz FODA (CAME)	105
5.2.2.1 Estrategias Defensivas	107
5.2.2.2 Estrategias Ofensivas	108
5.2.2.3 Estrategias de Supervivencia	109
5.2.2.4 Estrategia de Reorientación	109
5.3 Búsqueda de soluciones: Desarrollo de las propuestas	110
5.3.4 Oferta de producto	111
5.3.6 Modelo de negociar	111

5.4 Diseño de prototipo	112
5.5 Retroalimentación de la empresa	115
5.6 Validación de los clientes	116
<b>Capítulo VI: Plan de reorientación</b>	<b>119</b>
6. Creación Cuadro de Mando Integral	119
6.1 Objetivos Perspectiva Financiera	119
6.2 Objetivos Perspectiva del Cliente	120
6.3 Objetivos Perspectiva de procesos	121
6.4 Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	121
6.5 Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral	122
6.5.1 Objetivos Perspectiva Financiera	122
6.5.3 Objetivos Perspectiva de Procesos	124
6.5.4 Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	125
6.6 Metas, Acciones y Proyectos	126
6.7 Propuesta de Valor	133
6.8 Estrategia Competitiva	134
6.9 Estrategias por Perspectiva	134
6.9.1 Objetivos Perspectiva Financiera	134
6.9.2 Objetivos Perspectiva del Cliente	135
6.10 Construcción del Cuadro de Mando Integral	138
<b>Capítulo VII: Alineación Estratégica</b>	<b>140</b>
7. Alineación estratégica	140
7.1 Presupuesto vinculado al plan de respuesta	140
7.2 Análisis de retorno sobre la inversión	144
7.3 Alineación Personal	147

7.4 Mapa Estratégico	149
<b>Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>151</b>
8. Conclusiones y Recomendaciones	151
8.2. Recomendación General	154
<b>Bibliografía</b>	<b>156</b>
<b>Anexos</b>	<b>159</b>

## **Agradecimientos**

Para cerrar esta etapa de mi vida universitaria, quisiera agradecer a todos aquellos que caminaron de la mano conmigo en todo en el proceso, y que se quedaron a pesar de los altos y bajos.

Quiero en primer lugar dedicar y dar infinitas gracias a Dios por permitirme llegar hasta este momento, por darme las fuerzas, la sabiduría. Y reconocer que sin Él, nada de esto sería posible en lo absoluto.

Así mismo quiero agradecer a mis padres Raúl De los Santos y Yudelka Fernández por siempre ser mi mayor ejemplo de superación. Ellos jamás se rindieron ni dejaron que hiciera y apostaron a mí, a que yo si lograría. Siempre estuvieron ahí para apoyarme y comprenderme Los amo demasiado.

De forma especial quiero agradecer a mi compañera de proyecto Laura Melo, por darme tanto apoyo y tenerme tanta paciencia en todo esto, por elegirme no solo como su compañera, sino para formar este bello lazo que construimos durante este proceso.

También agradecer a nuestro guía en este proceso el asesor de tesis Jose Manuel Rapozo Ortiz, por todas su paciencia, conocimiento transmitido y correcciones, a lo largo de la elaboración de nuestro proyecto, sin duda, él fue una parte clave para que este proyecto se llevara a cabo.

*Ariana Emperatriz De los Santos Fernández*



## **Agradecimientos**

Primero que todo quisiera darle gracias a Dios, por permitirme culminar mi carrera profesional al igual que darme todos los privilegios que tengo hoy en día. Por darle salud a mi familia y brindarme calma cuando las cosas se ponen difíciles.

También quisiera agradecer a mi madre Nicoska Oviedo, por siempre darme su apoyo incondicional, ser mi roca en momentos difíciles, gracias por ser mi mejor amiga y mi complace en todo y brindarme siempre su cariño más sincero. Gracias a ella soy la mujer que hoy en día soy. Por igual parte quisiera darle las gracias a mi padre, Rafael Melo por siempre brindarme su cariño incondicional y por siempre velar por mi bien estar, gracias por ser un ejemplo a seguir y un padre ejemplar.

Le agradezco a Sebastián, mi compañero de vida por siempre impulsarme a ser la mejor versión de mí, gracias por ser mi apoyo incondicional y siempre darme la seguridad para poder lograr lo que sea que me proponga en la vida. Al igual que a mi mejor amiga Mariel Chanlatte, por siempre ser mi compañera y cómplice en todo, gracias por brindarme una amistad pura y sincera y por ser mi apoyo siempre.

Y por último quisiera agradecer a mi compañera de proyecto Ariana de los Santos, por siempre dar su mejor en cada entrega y porque sin ella nada de esto hubiera sido posible, gracias por convertirte mi amiga en este proceso.

***Laura Marie Melo Oviedo***

## Resumen Ejecutivo

En este proyecto final que presentamos a continuación, tuvimos como meta el diseño de un plan de reorientación estratégica para la empresa Comercializadora Melo S.R.L. para el periodo septiembre - diciembre 2021, Santo Domingo República. Luego de conocer la empresa llegamos a la conclusión que la problemática de la empresa actualmente es que esta no contaba con estrategias mercadológicas, y esto afectaba las ventas de la empresa indirectamente, ya que esta tenía un mercado muy cerrado y no se estaba expandiendo por las mismas razones mencionadas. Para que este trabajo se pudiera realizar se tomaron en cuenta herramientas de observación de la empresa actualmente, al igual que encuestas a sus clientes principales y gran parte de sus empleados. También contamos con las herramientas de análisis como el análisis FODA, y CAME al igual que sus matrices. En nuestra investigación también nos sirvió bastante el tener acceso a las finanzas de la empresa para así saber con qué presupuesto contamos al momento de implementar una nueva área de mercadeo en la empresa.

Para la implementación de los cambios del marketing de la empresa lo primero que efectuamos fue un rebranding de la empresa, este consistió en artes de nuevos logos, al igual que campaña de publicidad en redes sociales como instagram y un prototipo de una página web. Otra herramienta que nos ayudó en la realización de este proyecto fue el Cuadro de Mando Integral, este nos ayudó a identificar objetivos, estrategias y proyectos importantes las diferentes perspectivas de la empresa. Este proyecto esta enfocado en la reorientación estratégica de la empresa en general. Buscamos desarrollar el factor interno y externo de la misma al igual que mejorar la operación interna al igual que implementar un nuevo mercadeo en ella.

## Introducción

Empezaremos definiendo el plan estratégico aquello donde se es plasmado todo lo que la empresa desea llevar a cabo con éxito, la forma, el tiempo y como lo hará. Con lujo de detalle las pautas se seguirán para que a lo largo de esos 3 o 5 años dependiendo como sea diseñado el plan, puedan ser ejecutadas las acciones y revisiones necesarias para que se puedan cumplir con dichas metas y objetivos establecidos al inicio del plan. Cabe destacar que para la elaboración de este tipo de planes es crucial analizar la problemática que esta que está afectando la empresa como fue nuestro caso. Todo esto con el fin de crear estrategias que puedan ayudar a la empresa a mitigar dichas debilidades u oportunidades de mejora que la misma posee.

Para el presente proyecto escogimos la empresa Comercializadora Melo S.R.L, dicha compañía se dedica a la importación, comercialización y distribución de productos de confitería y ciertos alimentos. La misma cuenta con más de 26 años en la industria se la confería. Después de visitar la empresa, hablar con su presidente y encargados, observamos varios puntos que podrían mejorar sobre la estructura en general de la empresa, por lo que decidimos presentar el **“Plan de reorientación estratégica para la empresa Comercializadora Melo S.R.L. para el periodo septiembre - diciembre 2021, Santo Domingo República”**.

La problemática más notable es en la empresa su falta de atención al mercadeo empresarial, a la imagen que posee la empresa en el mercado, y falta de un departamento de marketing que se encargue del diseño y seguimiento de las estrategias de marketing, y , teniendo en cuenta que la empresa en este aspecto no ha innovado, entendemos que esto podría estar afectando sus ventas significativamente.

## **Capítulo I: Antecedentes & Referencias**

### **1. Antecedentes**

Podemos definir los antecedentes como aquello que procede antes de alguna otra cosa, esto quiere decir a acciones o hechos de valor que suceden antes de otros. En el caso de las empresas, definirlo como lo que para que la empresa se hiciera o los cambios importantes por los que tuvo que pasar la persona.

#### **1.1 Título**

Plan de reorientación estratégica para la empresa Comercializadora Melo S.R.L. para el periodo septiembre - diciembre 2021, Santo Domingo República Dominicana.

#### **1.2 Planteamiento del problema / Análisis de la situación actual**

Actualmente, la publicidad, las redes sociales, y una estrategia de mercadeo correctamente elaborada define bastante la visibilidad y alcance de una empresa. Y cabe destacar que muchas empresas se han quedado obsoletas por el hecho de no tomar en cuenta el de mercadeo en su empresa, la mayoría de empresarios no entienden que este elemento es básico a la hora de sus ventas.

La Comercializadora Melo S.R.L. es una empresa ubicada en la zona de Haina, esta lleva operando más de 20 años a nivel nacional por el momento.

La misma se dedica importación y distribución de confitería, productos alimenticios y envases desechables, con el fin de abastecer las necesidades de los clientes que comercializan estos productos. Es una empresa familiar que se ha mantenido a través de los años, gracias a las relaciones con sus clientes y buena gestión administrativa. Entre sus productos principales están los chocolates goldenmark provenientes de Turquía y la avena los andes, la cual es una marca chilena.

Lo que más nos llamó la atención en la empresa es que la misma no cuenta con una estrategia y plan que trabaje el mercadeo e imagen de la empresa, lo cual afecta su visibilidad en el mercado y la captación de nuevos clientes que se pudiera traducir a ventas. El mismo entendemos que afecta a la imagen y limita a la empresa a oportunidades de un mayor volumen de ventas.

### **1.3 Objetivos**

Podríamos definir como objetivos como la meta o el fin el cual una y/o empresa quisiera llegar, dígase una meta o un fin establecido. En cuanto a las investigaciones se define como objetivo a al conjunto de fines o metas que se propone alcanzar un investigador en un trabajo, proyecto o estudio.

Los objetivos de la investigación son el eje en torno al cual se define el marco teórico de un proyecto y la metodología a ser aplicada. Existen fundamentalmente dos tipos de objetivos de investigación el general el cual se encarga de centrarse en un aspecto global del estudio y el específico que se plantea en función de aspectos más concretos o precisos de la investigación, derivados, por lo tanto, de los objetivos generales.

**Objetivo general:**

Elaborar un plan de rediseño de la imagen y mercadeo para la empresa Comercializadora Melo S.R.L., estableciendo un cambio en la imagen y logística del mercadeo, permitiendo a la empresa obtener mayor nivel de fidelización de los clientes para el periodo de septiembre a diciembre del 2021.

**Objetivos específicos:**

1. Analizar la metodología de mercadeo actual en la empresa para así diagnosticar los puntos débiles de la misma.
2. Definir cuáles puntos claves vamos a trabajar para así poder establecer una nueva estrategia mercadológica.
3. Evaluar el funcionamiento actual del mercadeo de la empresa.
4. Realizar una dedición del segmento del mercado al cual la empresa dirigirse.
5. Realizar recomendaciones a la empresa para las mejoras con base en lo analizado en la presente investigación.

#### **1.4. Revisión de literatura y estudios previos**

En el segmento de revisión de literatura y estudios previos, se presentarán las definiciones apoyados escritos de algunos autores del área de los elementos claves que darán objetivo al proceso de elaboración. Los mismos son la naturaleza y alcance del problema en el contexto local, la planificación estratégica y el Design Thinkinng.

Una de las literaturas directamente relacionadas con el tema que estaremos tratando en este proyecto es un escrito de la autora María Verónica Gottret, titulado “**Orientación estratégica con enfoque de cadena de valor para la gestión de empresas asociativas rurales**”. Dicho escrito nos habla sobre la importancia que tiene especificar la visión estratégica que desea tener la empresa y como la misma influye en él a su vez, plan estratégico.

Otro escrito a mencionar es “**Orientación empresarial y orientación de mercado: estado actual y futura investigación**” por autoría de Héctor Montiel Campos y Hugo Enrique Ramírez Ramírez

##### **1.4.1 Naturaleza y alcance del problema en el contexto local**

Reconocemos y cabe destacar que toda investigación de esta sustentada por ideas previamente elaboradas, ya sea base de practicar o teorías, Por entendemos que es de suma importancia que se realice una revisión literal con relación al problema de investigación.

Una parte de los datos obtenidos de esta investigación fueron recopilados de la fuente Google Scholar relacionados con la planificación estratégica en el área del mercadeo y tópicos similares al de la investigación actual.

#### **1.4.2 Literatura profesional y académica**

Según Ricardo Hoyos Balleteros, toda organización debe poseer un plan de marketing ya sea mediana o grande, así mismo plantea que dicha empresa que lo posee tiene más posibilidades de tener mayor rentabilidad.

#### **1.5 Planificación Estratégica**

Kotler (1992) expresa que la planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo.

George Steiner (2004), expresa que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que se podrían presentar en el futuro, los cuales junto con otros datos relevantes proporcionan la base para que en las organizaciones se tomen mejores decisiones en el presente el cual les permita conocer las oportunidades y evitar los peligros



A continuación se estará identificando la literatura profesional y académica sobre planificación estratégica así como modelos, herramientas y procesos.

### **1.5.1 Literatura profesional y académica**

Podemos iniciar que la planeación es la base del éxito de cualquier acción o proceso y según Andrés Fernández, si una planificación estratégica no responde a una sistemática y metodológica, si no está formalizada, otra cosa distinta a una planificación estratégica.

Tomando en cuenta esta referencia nos damos cuenta de que para lograr el mayor potencial de cualquier empresa se necesita una guía de procesos a seguir, sin importar el área. Debe haber pautas, así como también etapas donde se evalúe el avance de estos procesos.

Cabe destacar que Porter en 1987, menciona lo siguiente: la estrategia no es eficacia operativa, así mismo según Porter “una estrategia es seleccionar un conjunto de actividades en la que una empresa se destacara para establecer una diferencia sostenible en el mercado”.

Para James Brian Quinn un profesor y autor estadounidense una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas u objetivos y políticas de un territorio y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

### **1.5.2 Herramientas y procesos**

Entendemos que detrás de toda estrategia existe en primer lugar un análisis que cada factor que debe e influye sobre la ejecución de la misma, y nos da una vista panorámica del entorno en el que se está desarrollando la empresa.

Así mismo desde nuestro punto de vista Jose Maria Sainz de Vicuña Ancin en su libro ‘‘El plan estratégico en la práctica’’ describe con detalle este análisis 360 y cuáles elementos son lo que debemos analizar, entre ellos esta:

- 1. El análisis del entorno:** Dicha perspectiva buscar estudiar el contexto dentro de cuál sé y opera la compañía, así como otros factores externos.
- 2. Análisis del sector:** Este análisis recolecta información la industria a la que pertenece la empresa.
- 3. Análisis del mercado:** Según los autores Kotler, Bloom y Hayes, el estudio de mercado consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización.
- 4. Análisis de los clientes:** Se base en estudiar y plantear quienes son esos posibles y seguros clientes, así como una descripción de los mismos.
- 5. Análisis de los competidores:** Dicho análisis se elabora con relación a las fortalezas de nuestros competidores, su historia y comportamiento en el mercado.
- 6. Análisis de proveedores:** El mismo analiza la relación entre la empresa y sus proveedores, como se seleccionan los mismos y cabe destacar que este último puede llegar a ser un factor de éxito para la compañía.

A su vez estaremos utilizando la herramienta de análisis FODA, ya que la empresa, no posee uno actualmente, esto nos permitirá ver las oportunidades de mejora que posee la empresa, sus fortalezas y al mismo tiempo los demás electos que componen el análisis.

Según Matías Riquelme Leiva (2016), el análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente.

Otra herramienta que deseamos emplear es la matriz de Ansoff, que podríamos evaluar también productos estrellas y potenciales para la estrategia de mercadeo.

## **1.6 Design Thinking**

### **1.6.1 Literatura profesional y académica**

Podríamos definir que Design thinking es el pensamiento de diseños o metodologías que permite al emprendedor facilitar el diseño o desarrollo de cualquier producto personal, este también busca encontrar soluciones a posibles problemas generados en la empresa utilizando como fuente principal la innovación. Es un proceso comúnmente usado por los diseñadores para encontrar la solución a problemas complejos, navegar por entornos nuevos o inciertos y generar un nuevo producto para el mundo. El Design Thinking utiliza elementos y habilidades centrales del juego, la empatía, la reflexión, la creación y la experimentación para colaborar, originar y aprovechar los hallazgos.

En las palabras de Tim Brown, CEO y presidente de IDEO (2008), “el pensamiento del diseño consiste en pensar como un diseñador. Los diseñadores tienen el don de poder transformar la manera de desarrollar productos, servicios y cualquier cosa estrategia de una empresa”.

Dicho esto va muy de la mano de la diseñadora Lucila Lara (2009), ella menciona que “el lugar que intentamos darle al Design Thinking no es un mecanismo de simple traslado de un modelo a diferentes esferas de nuestra realidad sino más bien al uso consciente de esta herramienta.

El pensamiento de diseño puede ser operado en diferentes áreas que no estén relacionados con el diseño de un objeto. El tipo de pensamiento proyectual puede ser aplicado a diversos campos disciplinares en la resolución creativa de problemas de diferente naturaleza (política, económica, social, etc.).”

### **1.6.2 Herramientas y procesos**

Referente al proceso de utilizar de manera correcta el Design Thinking tiene 5 etapas o pasos fundamentales (Steinbeck,R 2011) y estos son los siguientes:

1. Empatizar: adquirir conocimientos básicos sobre los usuarios y sobre la situación o el problema en general, y lograr empatía con los usuarios mirándoles de cerca.
2. Definir: crear un usuario típico para el cual se está diseñando una solución o producto.
3. Idear: generar todas las ideas posibles.
4. Prototipar: construir prototipos reales de algunas de las ideas más prometedoras;
5. Evaluar: Aprender a partir de las reacciones de los usuarios a los distintos prototipos

## **Capítulo II: Generalidades**

### **2. Generalidades**

#### **2.1 Generalidades de la empresa**

En dicha sección de la investigación estaremos dando una descripción detallada de la empresa a trabajar, Comercializadora Melo SRL, hablaremos de su historia, la naturaleza de sus clientes y sobre su catálogo de productos en el momento, de igual modo veremos como esta ha cambiado a lo largo de los años.

##### **2.1.1 Descripción**

Comercializadora Melo SRL, es una empresa dedicada a la importación y distribución de confitería y productos alimenticios a nivel nacional. La misma brinda a sus clientes la mejor calidad en los productos, y a precios competitivos.

La empresa lleva operando desde el año 1999, con Rafael Melo como presidente de la compañía. Desde entonces, cabe destacar que ha mantenido el liderazgo en el mercado gracias a las marcas que maneja en la actualidad. La misma importa sus productos desde China, Brasil, Costa rica, Alemania, Paraguay y Chile.

### **2.1.2 Historia y evolución**

A finales del año 1989, siendo en ese momento el Sr. Rafael Melo, empleado de Casa Hermanos Báez, empresa que en ese tiempo se hace líder del mercado de confitería en la República Dominicana, representando la marca Colombina, empresa radicada en Colombia es cuando el Sr. Rafael Melo detecta la necesidad que tenía el mercado en ese momento de abastecerse con otros productos del mismo rubro, le plantea al presidente de la empresa Casa Hnos. Báez, que el mercado exigía en ese entonces innovar e incluir nuevos productos en el portafolio, debido a la debilidad que existía en ese momento.

Al plantearle dicha inquietud, manifestó que la empresa a la cual representaba en ese momento (Colombina), no le permitía la comercialización de productos con características similares a los que la empresa importaba. En el año 1993 surgen otras empresas con el propósito de abastecer las necesidades que en ese momento exigía el mercado, pero resulta que gracias a la experiencia en el área.

El Sr. Rafael Melo, percibe que las nuevas empresas importadoras no tenían el conocimiento del mercado, aprovechando el conocimiento y la plataforma, le propone una alianza estratégica al Sr. Báez, la de formar otra empresa paralela a Casa Hermanos Báez, con la misión de suplir todas las necesidades que requería el mercado en ese momento, pero el Presidente de esa empresa rechazó dicha propuesta.

En ese momento el Sr. Rafael Melo adoptó la idea de echar a andar su proyecto, con la finalidad de crear una estructura que satisfaga los requerimientos y demandas del mercado de confitería, en virtud de esto, comienza a hacer los contactos de lugar con empresas internacionales.

A principios del año 2000 renuncia a su puesto en Casa Hermanos Báez, la cual fue una decisión difícil para él, pero muy necesaria para que el proyecto que tenía programado se realizara exitosamente. Decide independizarse, creando la Empresa Comercializadora Melo. En septiembre del año 2000, convierte en realidad lo que surgió como una inquietud, dando inicio a la entidad conocida como Comercializadora Melo C por A

Esto gracias al respaldo de financiamientos bancarios, el apoyo incondicional de personas ligadas a dicha institución, como las señoras: Sonia Montalvo, Belkis Disla, Marina Valdez y Vivian Mateo y la primera empresa internacional con la que inició sus operaciones, Confiteca de Ecuador, con la que aún mantienen las negociaciones. Tomando como punto de partida la visión futura y la misión de fortalecer las debilidades que existían en las demás empresas distribuidoras de confiterías en el país, la empresa tuvo un crecimiento vertiginoso en el mercado.

Comercializadora Melo, ha logrado ocupar un destacado posicionamiento en el mercado de confitería en la República Dominicana, gracias al apoyo incondicional de los clientes, de este modo contribuye a optimizar las respuestas a sus requerimientos. Resultado de la trayectoria profesional, la seriedad y humanismo de su fundador, así como la solvencia moral y profesional que han demostrado sus clientes y empleados, esta empresa ha logrado y se mantiene en un lugar privilegiado dentro del mercado de Confitería de la República Dominicana.

### 2.1.3 Principales productos



**1. Surtido de mashmallows en forma retorcido:** marca florestal, los Fofs Tubes y Fofs Twists tienen sabor a vainilla. Cada uno pesa 0,17 onzas y se venden en 7,76 onzas y 1.76 oz. Todos los paquetes tienen ilustraciones especiales de los personajes de malvavisco, con un acabado detallado y refinado.



**2. Surtido de bolones:** marca florestal, flopito cola. Sabor a cereza. Contiene 400 gramos.



**3. Surtido de paletas:** marca florestal, flopito twist. Contiene 400 gramos. Son paletas con dos sabores mezclados.





4. **Surtido de mentas:** marca florestal, brasileña, con sabor a café con leche. Contiene 500 gramos.



Avena  
Entera



5. **Paquete de avena:** Marca los andes, chilena. Es una hojuela de avena entera.

#### **2.1.4 Naturaleza de los clientes**

Nuestro segmento de clientes actuales se componen en su mayor parte de distribuidoras mayorías.

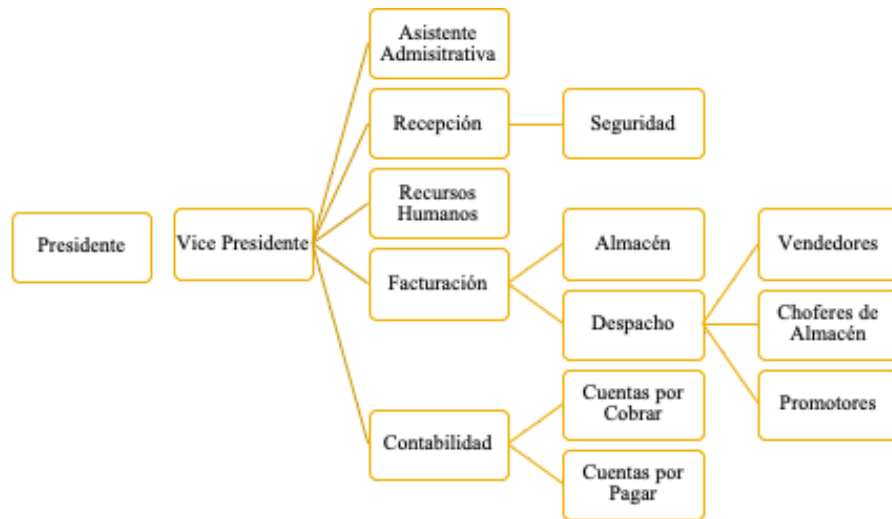
### **2. 2 Marco Organizacional**

El marco organizacional de la empresa Comercializadora Melo S.R.L., muestra la definición puesta de esta actualmente. Aquí veremos la estructural organizacional de la misma y los procedimientos utilizados en la actualidad en la empresa.

#### **2.2.1 Estructura Organizacional**

Este gráfico representa la estructura organizacional de la empresa “Comercializadora Melo S.R.L.”, este representa las relaciones internas de la empresa, de esta depende el funcionamiento óptimo de la empresa. Diciendo esto todos los empleados deben realizar su rol en la empresa para el funcionamiento de la misma.

### 2.2.1.1 Organigrama que ilustra la estructura organizacional de la empresa.



**Fuente:** Elaboración Propia

### 2.2.2 Definición de puestos

- **Presidente:** Es quien gestiona y mantiene correcto el funcionamiento de la empresa en los ámbitos general. Representante oficial de la empresa legalmente.
- **Vicepresidente:** Es el encargado de coordinar la administración de acuerdo a las normas del presidente, también debe llevar las funciones del presidente en caso del ausentarse.
- **Asistente Administrativa:** Encargada de darle seguimiento y asistir al presidente y vicepresidente, asegurando el buen funcionamiento de la empresa, planificando y coordinando todas las actividades generales de la oficina.

- **Recepcionista:** Encargada de tomar el teléfono y recibir a los clientes de la empresa
- **Seguridad:** Encargado de verificar las personas que entran y salen de la empresa. Al igual que velar por el orden y seguridad de cada uno de los miembros de la misma durante el horario laboral además encargado del registro de la llegada de los empleados a tiempo.
- **Recursos Humanos:** Su función es planificar el sistema de retribución del personal y de evaluar sus resultados, como también evaluar la operatividad de cada área de la empresa, realizando tareas como capacitación y desarrollo de los empleados, todo esto para mejorar la productividad de la empresa y cerciorar la eficiencia.
- **Facturación:** Encargado de emisión de facturas para los pedidos correspondientes a despacho.
- **Almacén:** Es quien se encarga de coordinar y supervisar el almacén, es responsable del mantenimiento de inventarios y quien garantiza los envíos. También planificar el trabajo según la facturación del día.
- **Despacho:** Son los encargados de despachar los pedidos a los clientes en forma oportuna y con la calidad esperada, al igual que asegurarse que los productos que van a otras empresas estén en buenas condiciones.

- **Vendedores:** Son los encargados de establecer una relación directa entre los clientes y la empresa. Se encargan de vender los productos ofrecidos por la empresa.
- **Choferes de Almacén:** Se encarga de entregar los pedidos a los clientes y/o los distribuidores y mantener la organización de las cajas en el almacén.
- **Promotores:** Encargado de ejecutar las estrategias de promoción e impulsar las ventas de acuerdo a las directrices establecidas por la gerencia de la empresa. También debe asistir al vendedor en la parte de documentación, de manera segura.
- **Contabilidad:** Encargada de registrar todas las operaciones contables de la empresa, como los ingresos y gastos, además se asegura de que las transacciones de la empresa se realicen bajo el marco legal y la correcta elaboración de los estados financieros y pasarlos al gerente de finanzas.
- **Cuentas por Pagar:** Se responsabiliza de la gestión de las cuentas por pagar ya sea hacia los clientes o cumplir las fechas de acuerdo de pago.
- **Cuentas por Cobrar:** Se responsabiliza de la gestión de las cuentas por cobrar ya sea de parte de los clientes, proveedores y así se encarga de llegar a acuerdos de pagos.

### **2.2.3 Políticas y Procedimientos**

La Comercializadora Melo S.R.L posee una manual de políticas por la cual se rige la empresa, quedando así establecido el derecho de sus colaboradores y los deberes a los que están comprometidos sus colaboradores, así como velar por para un ambiente de trabajo saludable para todos.

En cuanto a definición o manual de procedimientos la empresa no cuenta no uno en sí.

En lo siguiente las políticas implantadas por la empresa a lo largo de estos años.

#### **Mantener al día su expediente personal**

Todos los colaboradores de Comercializadora Melo S.R.L tiene la responsabilidad de mantener su información personal al día. Por tal razón, debe informar a la Gerencia de Recursos Humanos, a través de su supervisor, cuando ocurra algún cambio en sus informaciones personales como residencia, estado civil y demás. Esto para que la empresa su estar actualizadi sobre el estado de sus colaboradores

#### **Sistema de pago**

El pago de salario se efectuará los 15 y 30 de cada mes. Para esto es necesario la apertura de una cuenta de nómina en la entidad bancaria con la que opera la empresa, recibiendo una tarjeta de débito con la que podrá retirar su salario en los cajeros automáticos, así como establecimientos afiliados a la red ATH.

Al efectuarse el pago se le harán las siguientes deducciones:

- Los relativos al sistema Dominicano de la Seguridad Social, seguro médico (ARS), plan de pensiones (AFP)
- Impuesto sobre la renta (si aplica)
- Cualquier otro autorizado por el colaborador o previsto por la ley.

Si después de recibir su pago tiene alguna reclamación, deberá dirigirse al Departamento de Recursos Humanos dentro de los 5 días posteriores para que se realicen las investigaciones de lugar, si existe algún error procederemos a realizar los ajustes correspondientes en la nómina siguiente.

### **Vacaciones**

Al cumplir cada año de labor continua en la empresa, el colaborador disfrutará de un periodo de 14 días laborables. Para fines de pago el criterio establecido por la ley es de:

- 14 días de salario ordinario después de un trabajo continuo no menor de 1 año ni mayor de 5 años.
- 18 días de salario ordinario después de 5 años de trabajo continuo.

### **Ausencias y tardanzas**

El horario establecido deberá ser respetado por todos los colaboradores, quienes deben asistir y estar puntualmente en sus puestos de trabajo, para de esta forma evitar retrasos en las actividades de la empresa.

En caso de surgirle al colaborador algún imprevisto que le impida asistir al trabajo, debe comunicarse telefónicamente con su supervisor, quien informara al departamento de Recursos Humanos el motivo de la ausencia, y posteriormente justifique de manera formal su ausencia o tardanza.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 88 ordinales 11,12 y13 del código de trabajo, 2 ausencias injustificadas consecutivas o en un mismo mes, así como la salida durante la jornada de trabajo sin permiso previo, son motivos de despido justificado.

### **Incapacidades médicas**

Las incapacidades médicas o licencias médicas deberán ser informadas por el colaborador al departamento de Recursos Humanos dentro de los plazos legales, o sea, 24 horas de ocurrida la incapacidad, mediante una certificación médica. La ley 87-01 de Seguridad Social establece que el colaborador tendrá derecho a recibir un subsidio, cuando le sea dada una incapacidad o licencia por enfermedad común, si:

- La discapacidad para trabajar o licencia es mayor de 3 días y hasta un límite de 26 semanas.



- Ha cotizado a la Tesorería de la Seguridad Social los últimos 12 meses anteriores a la discapacidad.

### **Código de ética**

El siguiente conjunto de prescripciones constituyen el código de ética de los empleados de Comercializadora Melo S.R.L

#### **Comercializadora Melo S.R.L. , se compromete a:**

- Proveer un ambiente de trabajo limpio y agradable.
- Observar las medidas adecuadas y las que fijen las leyes para prevenir accidentes en el área de trabajo.
- Tratar a su personal con consideración y respeto.
- Remunerar y compensar razonablemente al personal según las destrezas, resultados y esfuerzos.
- Promover su desarrollo y progreso.
- Proveer de un espacio físico adecuado para el desempeño de sus funciones.

#### **Responsabilidades del colaborador:**

- Cumplir con los reglamentos de la empresa, identificándose plenamente con los valores, llegando a sentirse verdaderamente identificado con la misma.

- Conservar en buen estado los equipos, instrumentos, útiles y materiales de trabajo que les sean facilitados.
- Ser cortés y amable con los clientes y demás compañeros.
- Ser leal y honesto con sus compañeros y la empresa
- Cooperar con el mantenimiento de la limpieza de los baños, el comedor y las áreas de trabajo.

**Prohibiciones del colaborador:**

- Comer, consumir bebidas alcohólicas, fumar y usar celulares, etc., en el horario y lugar de trabajo, pues estos interfieren con el buen desempeño del colaborador. Los alimentos y bebidas que se traigan para consumo propio deberán ser tomados solo en el área destinada para estos fines.
- Tomar, utilizar, portar o consumir, sin previa autorización, cualquier tipo de mercancía o equipo de trabajo.
- Salir de la empresa durante horas laborables sin permiso de su supervisor.
- Presentarse en estado de embriaguez o cualquier otra condición semejante a su puesto de labor.
- Ejercer cualquier tipo de acoso o comportamiento molesto que tenga que ver con la raza, el sexo u otras características personales, cuyo fin y efecto sea la violación de la dignidad

de la persona objeto de dicho acoso o comportamiento, tanto dentro como fuera del puesto de trabajo.

- Evitar las relaciones sentimentales con sus compañeros de trabajo.
- Revelar los secretos técnicos, profesionales y comerciales a cuya labor concurren directa o indirectamente, o de los cuales tengan conocimiento por razón del trabajo que ejecuten, así como de los asuntos administrativos reservados cuya divulgación pueda causar perjuicio al empleador, tanto mientras dure el contrato de trabajo como después de su terminación.
- Ingresar a las áreas de trabajo con armas blancas o de fuego. En caso de que esté previamente autorizado a portarla, deberá depositarla en el departamento de seguridad.
- Prolongar las llamadas personales, pues interfieren en las actividades diarias.
- Realizar acciones temerarias o de imprudencia grosera que pudieran poner en peligro la seguridad de las personas, de sus compañeros o de los bienes de la empresa.

Otra secuencia de las políticas es la comunicación como base o elemento esencial que propicia la integración entre los seres humanos, y que pretende influir y mejorar en la calidad de los objetivos de la empresa.

## **Canalización de quejas**

Otras de las políticas establecidas es la canalización de quejas se deben usar el procedimiento:

- Informar a su Supervisor inmediato la situación, es responsabilidad de este investigar todos los pormenores de la situación y determinar alguna acción correctiva.
- Si la respuesta del supervisor no le satisfizo no responde en un tiempo razonable, debe informarlo al jefe inmediato del Supervisor.
- Si en esta instancia aún no lo satisfacen, debe informar sobre la situación al departamento de Recursos Humanos, el cual cooperara para buscar una solución

## **Uso de materiales y equipos**

Cada colaborador es previsto de los materiales, uniformes, utensilios y equipos necesarios para desempeñar su labor. Es responsabilidad de cada uno el buen uso tanto de los equipos de trabajo como el suministro de material gastable, tomando en consideración los siguientes puntos.

## **Medidas disciplinarias y procedimientos**

Con la finalidad de corregir conductas inadecuadas del colaborador que atenten contra las políticas, procedimientos y/o filosofía de la empresa, así como las faltas u omisiones a las disposiciones legales establecidas por el código de trabajo y las señaladas en este manual de inducción y reglamento interno de trabajo, hemos establecido las siguientes medidas disciplinarias:

Amonestaciones verbales: Se utilizará como llamado de atención que hará el supervisor al colaborador y se reportará al departamento de Recursos Humanos.

Amonestación escrita: Se empleará como un llamado de atención escrito que hará el supervisor al colaborador, notificándole que ha cometido una falta grave o ha sido reincidente en una falta de disciplina. Esta amonestación se registrará en el expediente personal de cada colaborador, y se notifica a la Secretaria de Estado de Trabajo. Si el caso lo amerita, se solicitara la presencia de un inspector de trabajo para que realice una investigación, verifique y compruebe lo acontecido.

## **2.3 Marco Legal**

### **2.3.1 Aspectos Legales**

Comercializadora Melo S.R.L. es considerada una empresa de sociedad responsabilidad limitada constituida el 15 de septiembre del 1999. Este organismo consiste en una empresa que está conformada con un mínimo de dos socios y un máximo de 50 socios.

El registro mercantil de la empresa fue establecido el 27 de abril del 2006 en Santo Domingo de conformidad con la ley No. 3-02. El certificado de la Sociedad responsabilidad limitada registro mercantil no. 883SC. Comercializadora Melo cumple con las obligaciones establecidas por las normativas de seguridad social (87-01), impositivas (11-92).

### **2.3.2 Registro de nombre y actividad**

La empresa está registrada bajo el nombre de Comercializadora Melo S. R. L. Es una empresa dedicada a la importación y comercialización de confitería a nivel nacional. La empresa se registra en la oficina Nacional de la propiedad industrial (ONAPI) obteniendo su licencia para operar el 15 de octubre del año 1999, con un plazo de 10 años.

### **2.3.3 Constitución**

En septiembre del año 2000, convierte en realidad lo que surgió como una inquietud, dando inicio a la entidad conocida como Comercializadora Melo S.R.L.; Fundada por el Sr. Rafael Melo con el respaldo de financiamientos bancarios, el apoyo incondicional de personas ligadas a dicha institución. Comercializadora Melo desde su constitución ha estado ubicada en la calle K #5 en la Zona Industrial de Haina, municipio de San Cristóbal. Santo Domingo Republica Dominicana. Esta fue incorporada como una sociedad de responsabilidad limitada.

## 2.3.4 Reglamentos

### Reglamentos Generales

Para trabajar en la empresa se requiere disponer de 44 horas semanales el cual equivale a 8 horas diarias. Se requiere que la persona este totalmente sano y cuente con una presencia de moral y un comportamiento profesional.

- **Carnet:** Al momento de ingresar a la empresa el departamento de Recursos Humanos entrega un carnet de identificación, el cual debe portarse en un lugar visible, en horas laborables. Deberá proteger y conservar el carnet que le identifica como miembro de esta empresa.
- **Imagen Personal:** La imagen personal de cada uno de nuestros colaboradores debe ser limpia, prudente y adecuada.
- **Uniformes:** Es responsabilidad de cada colaborador mantener los uniformes en óptimas condiciones. Su uso es obligatorio en horas laborables y actividades de la empresa que así lo requieran. Está prohibido utilizar los mismos para otros fines.
- **Periodo probatorio:** Todo empleado de nuevo ingreso está sujeto a un periodo probatorio no mayor de tres (3) meses. Durante el mismo el supervisor evaluará el progreso de las habilidades medidas e indicará si el empleado está capacitado para permanecer definitivamente en el puesto, teniendo la empresa la potestad para terminar, sin responsabilidad, el contrato de trabajo, si el resultado no es satisfactorio.

## **2.4 Marco Estratégico**

En el marco estratégico hablaremos sobre los grupos de interés de la empresa, al igual que su misión, visión y valores de la misma. También estaremos comentando que tipos de estrategias utiliza la empresa en la actualidad.

### **2.4.1 Grupos de interés**

Grupo de interés también lo podríamos definir Stakeholders que son grupos interesados o las diferentes personas que influyen en la empresa.

#### **Internos**

Se considera grupos de interés internos aquellos que generan cambios en la empresa, como obligar a redefinir objetivos y políticas.

- La alta Gerencia: son los líderes principales de la empresa y se enfocan en cumplir la visión de la empresa y a las tomas de decisiones para la mejora a futuro.
- Colaboradores (Nivel General): son responsables de llevar a cabo las funciones de la empresa de la manera más óptima posible.

#### **Externos**

Responsables de los cambios externos a la compañía. Influyen en los cambios internos en la compañía. La relación con estos grupos es más impredecible.



- Proveedores: Goldenmark, Shenzhen Caster Industrial, CO, LTD., Forestal Alimentos, Avena de los Andes, Grupo Bimbo.
- Clientes: Casa Surtidora el primo, Casa Surtidora Mario, Surtidora Aurora, La casa del Dulce, Surtidora Dellys, Surtidora Ovalle.. Entre otros.

#### **2.4.2 Visión**

La empresa considera su visión como ser una entidad competidora a través de un incorporado sistema estratégico de mejoramiento continuo, mantenimiento el liderazgo del mercado y puntualizando nuevos retos, teniendo como base la calidad en el servicio, el apoyo de nuestros clientes y el compromiso de nuestros colaboradores.

#### **2.4.3 Misión**

Como misión la empresa establece comercializar productos innovadores con la más alta calidad del mercado a precios competitivos, de modo tal, que satisfagan los más exigentes gustos; propiciado por un equipo humano, capaz, coherente y comprometido con los valores de la empresa.

#### **2.4.4 Valores**

- Lealtad: Este se define porque ser una empresa fiel a sus propios principios morales a los compromisos establecidos.

- **Disciplina:** La empresa se caracteriza por la observancia de las reglas y conductas internas establecidas por la jerarquía.
- **Respeto:** Consideramos que esta se trata de que las personas de nuestra empresa establezcan un comportamiento digno y no causarle ninguna ofensa a sus colegas.
- **Integridad:** Creemos que es muy importante tener una cualidad de ser honestos y a la misma vez tener rectitud moral.
- **Compromiso:** Nuestros empleados tiene la obligación contraída de comprometerse con la empresa.
- **Trabajo en equipo:** Se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto.
- **Vocación de servicio:** Virtud que radica en el alma y comprende el compromiso, pasión y espíritu de entrega hacia la actividad o atribución que se debe desarrollar.

#### **2.4.5 Cultura Organizacional**

Dentro de la cultura organizacional de la empresa esta se basa en una filosofía familiar y de manera empírica la empresa realizar actividades a fin de que se mantenga un ambiente laboral cómodo y de motivación.

Al cabo de un análisis detallado de los beneficios y motivaciones que se ofrecen a los colaboradores, entendemos que estos tienen muchas oportunidades de mejor a fin de crear un ambiente laborar e incentivos más atractivos para los empleados.

De esto pudimos notar dentro de la cultura organizacional es que carece un sistema de control periódico, donde se verifiquen oportunidades de mejora cada cierto tiempo.

#### **2.4.6 Principales estrategias implementadas**

La empresa en la actualidad no cuenta con estrategias definidas que implanten de manera continua, con las mismas obtendrían más resultados y para que los procesos tengan mayor éxito en cada jornada de trabajo. Por esta razón dentro del proceso de investigación estaremos realizando recomendaciones sobre algunas estrategias que se podrían implementar.

#### **2.4.7 Modelo de gestión estratégico**

Actualmente, la empresa no cuenta con un modelo de gestión estratégica de manera formal, sin embargo, Comercializadora Melo S.R.L. lleva a cabo una serie de parámetros y lineamientos que le ayuda a lograr sus objetivos de una manera eficiente.

## **Capítulo III: Análisis Interno**

### **3. Análisis Interno**

El análisis interno de una empresa investiga las características de los recursos, factores, habilidades y capacidades de una empresa para hacer frente al entorno. Este consiste en evaluar resultados y competencias de dicha empresa para así poder adaptar las herramientas pertinentes para obtener un resultado óptimo de la misma. La forma de la empresa desarrollarse va a depender mucho del tipo de empresa y las dificultades que está enfrente al momento.

Comercializadora Melo S.R.L. es la empresa que seleccionado para la realización de este proyecto el cual consta de un rebranding total de la marca este se basa en la recopilación de datos tanto de los clientes como de los productos de la empresa.

De este modo poder analizar profundamente en que parte de su mercadeo la empresa está fallando y de esta manera hacer que esta adquiera público a través de anuncios en redes sociales, campañas de promoción, investigación de sus mercados y entrevista a sus clientes.

#### **3.1 Análisis de la Cadena de Valor/ Análisis Factores Internos**

El autor Antonio Frances (2006) en su libro Estrategias y planes para la empresa, explica que la cadena de valor proporciona, “un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto a sus competidores, además de un marco conceptual, para definir acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.”

Y el análisis del mismo a su vez se convierte en una herramienta esencial para descubrir áreas de mejora que pudiera tener la empresa en ese momento, y plantear de forma clara y concisa que es lo que ofrece la empresa de valor al cliente.

**Gráfica 1: la cadena de valor de Comercializadora Melo S.R.L.**



**Fuente:** Elaboración propia, basándonos en investigación realizada.

### En las actividades primarias

En dichas actividades se encuentran las decisiones al momento de la recepción de los productos para su comercialización y distribución, la logística detrás de la recepción y seguimiento de los pedidos de los clientes, y la alimentación de la base de datos de los clientes.

## Las actividades de soporte

Aquí se encuentran todas las actividades relacionadas con las decisiones de compra, el manejo de las finanzas de la empresa, así como los procesos de contratación de nuevo personal o capacitación del actual.

### 3.1.1 Logística Interna

En Comercializadora Melo S.R.L. Se realiza un proceso de logística en el cual la empresa busca disponer las condiciones necesarias para almacenar toda su mercancía terminada lista para su distribución, de esta forma ellos aseguran la función de la entrega a tiempo de los productos y el cumplimiento de las cantidades horarios y lugares de entregas requeridos para los clientes.



Se realiza una serie de pasos el cual nombraremos a continuación:

- Búsqueda de proveedores
- Negociación de productos y precio
- Luego pasan a ser embarcados en un furgón
- Pasan por el proceso de aduanas todos los productos.
- Los productos son llevados a la empresa
- Los productos son desmontados y separados por Marca y tipo de productos en la empresa
- Luego se realiza un inventario
- Se verifican los pedidos hechos por los clientes
- Se separa los productos según cliente y región a la que vaya
- Pasan los productos por facturación
- Los productos son transportados a su destino final
- Se le da un seguimiento de entrega mediante un conductor firmado por la persona que recibe.

### **3.1.2 Producción/Operaciones**

Las funciones de operaciones de la empresa se realizan de forma diaria, la empresa cuenta con un personal encargado de darle seguimiento a los productos tanto los que están embarcados como lo que están ya en aduanas y también los que prontamente serán embarcados. Cuando los productos llegan a la empresa se encuentra otro personal encargado de formar un inventario de los productos que ya llegaron.

Cuando los productos ya están en la empresa, pasan a ser introducidos en la plataforma de facturación, luego se realizan las órdenes de los clientes para luego ser organizado por ruta para y ser despachados hacia su destino final. Por último el vendedor de cada orden es el encargado de darle seguimiento hasta su destino final.

En la empresa se imparten reuniones semanales con los vendedores cada cierto tiempo, en estas se desarrolla reportes de las ventas de las semanas, y al igual que nuevos posibles clientes en la mira y de qué manera ellos pudieran acercarse a ellos para fidelizarlos.

### **3.1.3 Logística Externa**

Comercializadora Melo para poder llevar a cabo una correcta distribución de sus distintos productos tiene una serie tanto de pasos como de contratos con sus distintos proveedores de las distintas variedades de producto. Para que estas operaciones funcionen de manera correcta lo primero que se debe hacer es mantener una buena relación con los proveedores así podemos saber exactamente donde se encuentran nuestros productos y que tiempo podemos contar con ellos para la distribución a los clientes.

Luego de la llegada de los pedidos, estos pasan a almacén y transporte en el cual la empresa cuenta con una flotilla de camino para la transportación de sus productos a las diferentes provincias y pueblos del país.





**Flotilla de camiones de la empresa**

### **3.1.4 Marketing y Ventas**

La empresa actualmente en la parte operativa de las ventas cuenta con dos modalidades de pagos, tales como a contado y a crédito. EL 40% de las ventas se realizan con el formato de pago a contado. En estas formas de pago la empresa le cede a sus clientes un tiempo de 30 a los clientes nuevos y a sus clientes fijos 60 días para completar sus pagos, Las alianzas que posee la empresa son con otra compañía que también comercialicen esos productos no exclusivos de la marca.

Actualmente, la empresa Comercializadora Melo S.R.L. no cuenta con estrategias para promocionar y publicar su marca o producto. Esta empresa en esa área se ha quedado obsoleta, ya que sus clientes son clientes fijos y la empresa considera que no necesita esto para ser exitosa. Más adelante en la presente investigación tenemos como idea implementar un mercado nuevo a la empresa para que la empresa pueda ampliar su cartera de clientes.

En la parte de posicionamiento de la empresa le propondremos a la empresa que utilice el posicionamiento con base en precio calidad. Esta se basa en una estrategia en la cual el precio del producto debe ir de la mano de su calidad para tener mejor venta en el mercado.

En cambio, aunque la empresa no cuenta con plan de marketing implementado actualmente esto no ha afectado sus ventas, ya que cuenta con los mismos clientes, la mayoría de sus clientes están ubicados en pueblos. Para este plan de mercadeo la empresa esta propuesta a destinar en 700,000 a 1,000,000 de pesos dominicanos.

### **3.1.5 Servicios**

Comercializadora Melo S.R.L. Tiene como servicio principal la distribución de confitería en el país, en específico pueblo y surtidoras. La mayoría de sus clientes se caracterizan por ser mayoristas.

La empresa se decida a la distribución como a la comercialización de productos de comida tanto como avena y dulces al igual que snacks para los niños.

### **3.1.6 Aprovechamiento**

Comercializadora Melo S.R.L. cuenta con varios proveedores fijos de sus insumos para la distribución exitosa de sus productos. Se podría mencionar como uno de sus proveedores principales son Goldenmark esta es una empresa fabricante de chocolates y galletas de Turquía. Esta es una empresa líder en Turquía debido a su gran sabor y la calidad de sus productos.

Otra de sus grandes suplidores es la empresa Shenzhen Caster Industrial, CO, LTD, es una empresa fabricante de confitería y juguete de china.

Esta empresa es caracterizada por tener productos de calidad a un bajo precio y además Comercializadora Melo posee contrato de exclusividad de los productos de la misma en la República.

Grupo Bimbo, es una empresa de Norte América la cual le suple galletas y alimentos a la empresa, al igual que Avena de los Andes la cual es otra empresa de Norte América, pero esta solo suple avena a nuestra empresa.

### **3.1.7 Desarrollo Tecnológico**

Comercializadora Melo cuenta con un sistema general de software que ayuda a la facilidad de facturación y contabilidad, ya que no tienen un punto de venta en específico, solo está la sucursal principal. El sistema que utilizan es llamado Coco's Software, este software fue diseñado exclusivamente para el uso de la empresa.

**Coco's Software:** es un software dedicado a la facilidad para el área de despacho, esto optimiza la rapidez en que salen los productos.

### **3.1.8 Gestión de Recursos Humanos:**

La empresa cuenta con un departamento de recursos humanos. Esta persona se encarga del reclutamiento, selección y capacitación de los empleados al igual que también se encarga de velar tanto por el bien de los empleados como por el bien de la empresa.

En comercializadora Melo esta persona tiene un rol muy importante, ya que esta se encarga de velar por el bien de los empleados. Al mismo tiempo ella vela por la salud y seguridad de sus empleados, de esto se trató prevenir los accidentes laborales y en caso de que pasen ofrecer programas y se garantiza de cumplir las normas de seguridad laboral.

Para contratar a un personal dentro del establecimiento de Comercializadora Melo se debe cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables al sector Seguridad Social, Código de trabajo, Buenas Conductas, entre otros. También debe cumplir con un código de vestimenta y la debida gestión a todo esto se encarga Recursos Humanos. Cabe destacar que el personal de la empresa recibe capacitación y talleres cada 4 meses.

### **3.1.9 Finanzas**

El sistema de control financiero de Comercializadora Melo S.R.L. Se lleva a cabo por el departamento de contabilidad. Estas se verifican de manera anual. En el cierre anual de la empresa se presenta un estado de situación y estado de resultados de la empresa. Comercializadora Melo por lo general se caracteriza por ser una empresa muy organizada con sus finanzas, ya que esta es el área donde más dinero está invertido de la empresa luego de la parte de la importación y exportación.

En área de contabilidad la empresa cuenta con una persona para trabajar cuentas por pagar y otra exclusivamente para el área de cuenta por cobrar. La especializada de cuentas por pagar es la encargada de pagar todos los préstamos (ya sea a proveedores o a aduanas) de la empresa dentro del tiempo estipulado al igual que tener todos los pagos listos para la fecha indicada.

En cambio cuentas por cobrar es la encargada de estar pendiente de las cuentas tomadas a crédito por los clientes y darle seguimiento a los pagos., en caso de que un cliente no pague esta persona es la encargada de darle seguimiento a estos pagos.

En el área de contabilidad también se encarga de tener todos los pago al día de la empresa dígame los impuestos. Este departamento también se encarga de hacer los pagos de nómina en las fechas de cobros de la empresa.

### **3.1.10 Gestión Empresarial**

La Comercializadora Melo S.R.L, fue registrada como una compañía de sociedad de responsabilidad limitada, y cuenta con una asamblea formada por 2 miembros. Destacando de la misma es una empresa familiar está conformada por las siguientes personas:

- Yolanda De Los Ángeles Rodríguez (Presidenta).
- Hansel Rafael Melo Marte (Vicepresidente).

Estos miembros han permanecido en sus mismos puestos desde el momento del registro de dicha empresa. Los mismos son encargados de cada decisión administrativa y relevante para cada operación en la empresa.

Un dato muy importante a resaltar es que el fundador de la empresa originalmente fue el Sr. Rafael Milciades Melo, pero él mismo perteneció de manera formal como socio solo hasta el 2009. En la actualidad este solo funge como CEO de la misma.

### **3.2 Recursos y Capacidades**

Los Recursos de una empresa están formados por los activos que posee y dispone la empresa, estos activos pueden clasificarse entre tangible e intangible.

Los recursos tangibles son todos aquellos los que podemos tocar como activos físicos, financieros, tecnológicos estos lo utilizan las empresas para agregar valor a sus productos o servicios.

Los recursos intangibles están centrados en la información externa como interna, este incluye los recursos humanos ya sea, experiencia, la capacidad de los empleados, eficiencia en trabajos de equipos, confianza con los colaboradores, recursos técnicos, como el conocimiento técnico, en ideas y científicos.

Las capacidades de la empresa se pueden definir como competencias y habilidades pueda valerse para mejorar su producto final.

Las ventajas competitivas suelen ser las fortalezas o atributos que debe tener la empresa para diferenciarla de sus competencias. Hay factores que ayudan a una empresa tener ventajas competitivas como la calidad como excelencia y confiabilidad cuando el cliente ve los atributos vía el producto y proporciona una mayor utilidad.

Innovación o capacidad de crear nuevos productos y yo formas en las cuales pueda transmitir a los clientes y por último la capacidad de respuesta al cliente: tener en cuenta las necesidades del cliente y poder satisfacer con un tiempo de respuesta rápida.

### **Los recursos**

La empresa cuenta con los siguientes recursos:

- **Flotilla de camiones:** la misma cuenta con 6 camiones, marca Mitsubishi y Daihatsu, con una capacidad de carga de 4,000 kilos
- **Infraestructura:** la misma está conformada por un almacén que cuenta con una medida de 400 metros y, zona de despacho, otra descarga, oficinas, baños, área almuerzo para los colaboradores, zona de parqueos.
- **Tecnología en la empresa:** este cuenta con el Coco's Software este se dedica a la facilidad para el área de despacho, esto optimiza la rapidez en que salen los productos. Cabe mencionar que cuenta varias computadoras.

## Las capacidades

- Efectiva logística de distribución: la empresa cuanto rutas previamente estudiadas para realizar entregas y ventas eficientes.
- Diversificación: La empresa es muy reconocida por los lanzamientos de nuevos productos cada cierto tiempo
- Exclusividad de Productos: la empresa tiende a tener contratos de confidencialidad con sus suplidores para así tener la exclusividad de dichas marcas.

## Matriz de Evaluación de Recursos y Capacidades de la Comercializadora Melo S.R.L

Recursos y capacidades	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Insustituible	Consecuencia Competitiva	Implicaciones de desempeño
Transporte	Si	No	No	No	Paridad competitiva	Retorno alto
Almuerzo	Si	No	No	No	Paridad competitiva	Retorno promedio
Capacitación del personal	Si	No	No	No	Paridad competitiva	Retorno promedio
Maquinarias	Si	No	No	No	Paridad competitiva	Retorno promedio
Infraestructura	Si	No	No	No	Paridad competitiva	Retorno promedio
Altos niveles de innovación	no	No	No	No	Paridad competitiva	Retorno promedio
Reconocimiento	Si	No	No	No	Paridad	Retorno



<b>en el mercado</b>					<b>competitiva</b>	<b>promedio</b>
<b>Diversificando</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>Ventaja competitiva sostenible</b>	<b>Por encima del retorno promedio</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

**3.2.1 Competencias distintivas-Ventaja Competitiva**

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter (1985), la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión.

Porter comprobó que existen dos formas de saber una ventaja competitiva, que son por costos bajos y por diferenciación.

Porter también describe el procedimiento para realizar el análisis de la cadena de valor que permite a los investigadores reconocer las actividades donde emerja la ventaja competitiva.

Luego de las investigaciones hechas para reconocer los recursos y capacidades de Comercializadora Melo podemos deducir cuáles ventajas competitivas posee actualmente la empresa en relación con su competencia.

Cabe destacar que sus ventajas competitivas son: la exclusividad de algunos productos, como el precio calidad de los mismos y las entregan rápidas y seguras de los mismos. También se puede nombrar como una ventaja competitiva el buen ambiente laboral, y cumplimiento de las normas sanitarias y las normas de la empresa,

### **3.3 Fortalezas y Debilidades**

El autor Humberto Serna (1999) expresa que las fortalezas son como “actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución” del mismo modo define las debilidades como “actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa”.

(McConkey, 1988; Stevenson, 1976) Una fortaleza de la organización es alguna función que esta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia.

(Henry, 1980) Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa ejecuta en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil.

Comercializadora Melo S.R.L. es una empresa que está operando hace más de 20 años, que se ha manejado de forma empírica desde sus inicios y siguiendo de forma básica las normas de la administración, ya que en su esencia el fundador no es un administrador, es el señor Melo se ha encargado de hacer que unas sus principales fortalezas sean la exclusividad de distribución de sus productos y la alta calidad de los mismos.

### 3.3.1 Análisis Fortalezas y Debilidades

#### Fortaleza:

- Escasa competencia en el nicho de la confitería

**Justificación:** esto permite dominar ligeramente la participación que se posee en el mercado, y tomar ventaja de que no haya un gran número de empresas en este mismo rubro.

- Fidelización y relación que se mantiene con la cartera de clientes actuales

**Justificación:** esta se crea con el pasar del tiempo y se basa mucho en la confianza, tras cada negociación. Por lo que crea buenos acuerdos entre los clientes y la compañía.

- Alianzas estratégicas con proveedores con los objetivos de obtener mejores precios

**Justificación:** esto brinda a la empresa liderazgo en sus precios por lo que tener un atractivo sobre sus competidores que tal no tengan este tipo de relaciones con sus proveedores.

- La presencia de productos de alta calidad en catálogo de productos

**Justificación:** los clientes están seguros de la calidad de los productos por lo que se obtiene gran credibilidad en el mercado y la misma generar recomendaciones.

- Poca rotación de empleados

**Justificación:** esto ahorra grandes cantidades de dinero en procesos de nuevos reclutamientos y entrenamientos en la empresa, saber que se cuenta con colaboradores con basta experiencia de las rutas es muy importante.

**Debilidades:**

- La confitería no es un producto de consumo prioritario por lo que las personas pueden decidir si consumir o no.

**Justificación:** esto provoca que las personas no lo compren tan a menudo y si no se maneja un buen mercadeo, reducir las ventas en ciertas épocas del año.

- Dependencia directa de varios suplidores para cumplir a tiempo con los clientes

**Justificación:** ya que en dado caso de no estar a tiempo pone en peligro el tiempo de entrega para los clientes, que podrían provocar quejas y desencantos,

- La poca exposición en el ámbito de redes sociales y otros medios.

**Justificación:** consideramos que es una debilidad porque evita que la empresa crezca exponencialmente, debido a que no es tan conocida.

- La empresa no cuenta con planes ni modelos estratégicos para la dirección de sus áreas.

**Justificación:** porque deja una brecha de oportunidades de mejora y en ocasiones ambigüedad en el proceso que se realizan en la empresa y sus operaciones

Estas debilidades y fortalezas fueron conclusiones que pudimos extraer de varias visitas a la empresa con el fin de observar, así como entrevistas con sus colaboradores y personal gerencial.

### 3.4 Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)

Podemos definir a esta como un recurso utilizado en las empresas para evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa. La meta de estas de decidir las estrategias a seguir, ya sea en el área de mercadeo o en el área comercial o cualquier otro sector de la empresa.

#### Matriz EFI Comercializadora Melo S.R.L.

Factores internos clave	Ponderación	Clasificación	Peso Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Escasa competencia en el nicho de la confitería	0.08	4	0.32
Fidelización y relación que se mantiene con la cartera de clientes actuales	0.02	3	0.27

Alianzas estratégicas con proveedores con el objetivos de obtener mejores precios	0.08	3	0.24
La presencia de productos de alta calidad en catálogo de productos	0.01	4	0.04
Cuenta con transporte eficiente	0.9	4	0.1
<b>Debilidades</b>			
La confitería no es un producto de consumo prioritario por lo que la personas pueden decidir si consumir o no.	0.05	2	0.04
Dependencia directa de varios suplidores para cumplir a tiempo con los clientes	0.09	2	0.18
La poca exposición a nivel de redes sociales y otros medios.	0.2	2	0.1
La empresa no cuenta con planes ni modelos estratégicos para la dirección de sus áreas.	0.1	1	0.1
El control de satisfacción del	0.1	1	0.1

cliente o en cuanto al servicio brindado.			
<b>TOTAL</b>	1		1.75

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

Mediante esta matriz fue posible sacar algunas conclusiones sobre las fortalezas y debilidades de la empresa, pudimos ordenarlas su relevancia para el éxito de la empresa en la industria en la cual se desarrolla. Vimos que el dato de que la confitería no sea un nicho tan explotado en el rubro de la importación permite que la empresa sea una de las predilectas y su vez convirtiéndose esto en una fortaleza, así como las alianzas con los proveedores, como la exclusividad de distribución que estos ofrecen a la empresa.

Dentro de las debilidades está que si es bien cierto que este nicho es reducido y la competencia escasa, pero a su vez no es un producto de consumo diario y no imprescindible. Por lo que reduce otra de sus debilidades, la cual es la poca exposición en las redes o falta de inversión en publicidad de parte de la compañía, limitando sus oportunidades de visibilidad, venta y rendimiento de la empresa.

### **3.5 Identificación de las necesidades de organización**

En su mayoría las necesidades que posee la Comercializadora Melo S.R.L. en la actualidad se determinaron a través de entrevistas personales, llamadas a colaboradores de la empresa. Las cuales son de vital importancia para realizar un exhaustivo análisis, de cuáles son las necesidades que por las que se ve afectada la empresa haciendo el mismo útil para la elaboración de estrategias que puedan tratar las mismas.

#### **3.5.1 Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación**

Según Arias (2006) las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información, el autor destaca que los instrumentos son medios materiales que se emplean para recoger y almacenar datos.

Dentro de la aplicación y elaboración de instrumentos de investigación se dispone de varias alternativas tales como: entrevistas, encuestas, observación, grupos, desenfoco, agendas y reuniones. Cabe destacar que cada uno de estos puede recolectar la información desde una perspectiva diferente.

Por el momento para la presente investigación se ha utilizado la encuesta haciendo uso la herramienta Google form, para mayor facilidad de los empleados. Las preguntas implementadas a continuación:



### **Preguntas:**

1. ¿Cuáles recomendaciones podría hacerle a la empresa en relación con la manera en la que se administra en la actualidad?
2. ¿Cómo podría describir su clima laboral?
3. ¿Entiende que cuenta con las remuneraciones pertinentes en la empresa?
4. ¿Cuántas horas extra trabaja a la semana?
5. ¿Cómo podría evaluar la comunicación interna de la empresa?
6. ¿Entiende usted que tiene su rol y tareas definidas en la empresa?
7. ¿Qué tipo de liderazgo entiende usted que predomina en la empresa?
8. ¿Ve satisfactoria la forma en la que la empresa reconoce sus logros?

### **Respuestas:**

1. Entiendo la empresa podría mejorar estructura de un modo más eficiente la administración de la empresa. Realizando un plan estratégico donde se establezcan metas con objetivos medibles.
2. La empresa tiene un clima laboral estable. En cuanto a cambios se deben implementar dispositivos de control de asistencia para monitorear la salida y entrada de los empleados. El departamento de Recursos Humanos se encarga de establecer las normativas para que el ambiente sea lo más satisfactorio posible.
3. EL sistema de remuneraciones extras podría mejorar, no solo con dinero, sin embargo, encajarían otros tipos de incentivos

4. En la empresa no se trabajan horas extra, cada empleado tiene horario de entrada y salida fijo, incluyendo los sábados.
5. La comunicación interna de la empresa es efectiva, desde el presidente de la empresa hasta el personal de despacho. Sin embargo, en el momento la empresa solo cuenta con un mural de comunicaciones, entiendo que podría haber más esfuerzo en esa parte.
6. Todo empleado tiene bien claro su rol y tareas definidas. Todas las actividades diarias son monitoreadas por sus superiores y son completadas a cabalidad
7. Un liderazgo participativo
8. La empresa bonifica a sus empleados reconociendo sus logros, desde bonos por sueldo adicional hasta gratificaciones por empleado del mes en el departamento de ventas.

### **3.5.2 Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades, etc.**

Para la presente investigación realizamos encuestas donde tomábamos en cuenta los objetivos ya establecidos al inicio, Todo esto con propósito de recolectar información de los colaboradores acerca de cómo ven la realidad de la empresa.

Para realizados la encuesta específicamente a los siguientes colaboradores:

- Vendedores
- Gerente de contabilidad
- Recepcionista
- Encargado de seguridad
- Encargado de ventas y facturación
- Gestora de cobros

Un dato en común que tuvieron muchos de los colaboradores es que la empresa si era un buen ambiente laboral, que como oportunidad si podría mejorar su comunicación interna y la parte de los reconocimientos, Y uno de los colaboradores nos sugiero que hubiese controles o reuniones semanales en cuanto a las ventas y de motivación.

### **3.5.3 Análisis de la información y evidencias**

Dentro de los resultados y evaluaciones de las encuestas sacamos algunas conclusiones, En general la empresa provee a sus empleados un ambiente propicio para ser productivos, pero debería implementarse actividades que mantengan a los colaboradores más motivados.

Otro elemento positivo a resaltar fue las consideraciones y flexibilidad que la administración muestra hacia sus colaboradores. Y además de esto la falta de publicidad de parte de la empresa fue otro de los puntos a destacar.

### **3.6 Conclusiones**

De forma general el análisis interno realizado a la empresa Comercializadora Melo S.R.L pudo determinar que entre sus fortalezas destacadas están: la ventaja que posee en el mercado al trabajar con un nicho bastante específico, el cual es la confitería, así como la alianza y exclusividad de productos que le ofrecen sus proveedores. Las mismas han permitido que la empresa continúe con un buen funcionamiento y rendimiento mes por mes.

Por otro lado en la presente investigación pudimos a través de las distintas herramientas utilizadas identificar sus debilidades tales como: La confitería no es un producto de consumo prioritario por lo que las personas pueden decidir si consumir o no.

Así como que el modelo de negocios dependa directa de varios suplidores para cumplir a tiempo con los clientes, la poca exposición en el ámbito de redes sociales y otros medios, la empresa no cuenta con planes ni modelos estratégicos para la dirección de sus áreas, el control de satisfacción del cliente o en cuanto al servicio brindado.

A lo largo de la elaboración de este plan estamos trabajando las debilidades de la empresa, haciendo que la empresa pueda tomar en cuenta la importancia de una buena imagen, definición de estrategias, así como mejoras en el sistema de remuneración y ambiente laboral.

## **Capítulo IV: Análisis Externo**

### **4. Análisis Externo**

El análisis externo de una empresa es el que se encarga de identificar y evaluar los factores externos de la empresa. Este conforma los acontecimientos, situaciones y tendencias que afectan el desempeño de la empresa, pero estas no se pueden controlar. A diferencia del análisis interno que analiza la empresa en sí, este nos va a ayudar a estudiar los factores estratégicos del entorno.

Para la empresa Comercializadora Melo S.R.L., el análisis se basa en la recopilación de datos externos y análisis de estos mismos tales como el ámbito económico, político, demográficas, entre otros que pueden afectar de forma directa o indirectamente en el buen funcionamiento de la empresa, como también se determinan sus oportunidades y amenazas actuales.

#### **4.1 Análisis del Macroambiente PESTEL**

Este análisis consta de ser una herramienta de planeación que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática. Esta herramienta se encarga de identificar y analizar algunos factores tales como políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a la empresa de forma directa o indirectamente en cuanto a la formulación de sus estrategias.

Según Betancourt, D. F. (01 de septiembre de 2018), es un análisis descriptivo del entorno de la empresa. Cuando hablamos del entorno o contexto de la empresa, nos referimos a todos aquellos factores externos que son relevantes para la organización, por lo que su análisis resulta vital para la generación de estrategias o campañas a corto y largo plazo.

#### **4.1.1 Perspectiva Política**

Desde el pasado año la República Dominicana se encuentra dirigida por un nuevo gobierno democrático, este gobierno estará vigente en los periodos 2020-2024. Esta es una organización de derecha que busca guiar al pueblo dominicano hacia el crecimiento humano, garantizando de esta forma el desarrollo material, económico y espiritual, en un ambiente democrático y de libertad.

A la llegada de la pandemia al país en el año 2020, provocada por el COVID-19 el gobierno de República Dominicana se tuvo que ver obligado a tomar decisiones drásticas debido al alto contagio proveniente en el país, lo que los llevó a tomar restricciones en el ámbito empresarial tales como cuarentenas, confinamientos, uso obligatorio de mascarillas, distanciamiento físico, de los cuales estos reglamentos siguen vigentes en este año 2021.

A raíz de esto las empresas se han visto perjudicadas puesto a que el nivel de importación debió al cierre de la frontera lo cual impidió a la empresa comercializar en los meses de pandemia. Esto

han perjudicado de manera parcial y hasta en su totalidad a tanto la empresa como los empleados y sus clientes. Esta provoco que la empresa entrara a sus empleados en FASE y FASE-2 y hasta la suspensión por completo de algunos empleados en la empresa.

#### **4.1.2 Perspectiva Económica**

En las últimas décadas, la República Dominicana ha experimentado un fuerte periodo de crecimiento económico. Esta se mantuvo estable hasta la llegada del COVID-19; entre 2015 y 2019, la tasa de crecimiento anual del PIB dominicano promedió un 6,1 por ciento. El turismo, las remesas, la inversión extranjera directa, los ingresos por minería, las zonas francas y las telecomunicaciones ayudaron a convertir a la RD en una de las economías de mayor expansión en la región de América Latina y el Caribe.

Para el año 2019, el país estaba a punto de cumplir su meta anual para el plan económico que tenía hasta el 2030. Sin embargo, el impacto global que supuso la pandemia de COVID-19 impactó de forma significativa la economía de la RD, provocando en el segundo trimestre de 2020 una aguda contracción en todos los sectores críticos. El PIB se contrajo un 6,74 por ciento en 2020 y se espera que crezca un 5,5 por ciento, permaneciendo por debajo de su potencial en 2021 y 2022.

## Cuadro sobre resultados de la economía dominicana en el periodo enero-junio 2021

Producto interno bruto (PIB) real enero-junio 2020-2021* Tasas de crecimiento (%)		
Actividad	2020	2021
<b>Agropecuario</b>	<b>4.7</b>	<b>2.2</b>
<b>Explotación de minas y canteras</b>	<b>-15.7</b>	<b>11.4</b>
<b>Manufactura local</b>	<b>-5.0</b>	<b>14.5</b>
<b>Manufactura zonas francas</b>	<b>-9.1</b>	<b>31.6</b>
<b>Construcción</b>	<b>-19.6</b>	<b>41.0</b>
<b>Servicios</b>	<b>-6.9</b>	<b>6.8</b>
Energía y agua	1.6	3.9
Comercio	-4.3	10.3
Hoteles, bares y restaurantes	-42.7	8.9
Transporte y almacenamiento	-10.6	13.7
Comunicaciones	2.0	3.5
Servicios financieros	9.4	-0.8
Actividades inmobiliarias y de alquiler	4.8	2.2
Administración pública	2.5	-5.7
Enseñanza	-3.4	-3.9
Salud	12.5	-0.9
Otras actividades de servicios	-11.7	1.7
<b>Valor agregado</b>	<b>-7.8</b>	<b>12.4</b>
<b>Impuestos a la producción netos de subsidios</b>	<b>-17.0</b>	<b>25.8</b>
<b>Producto interno bruto</b>	<b>-8.5</b>	<b>13.3</b>

\*Cifras preliminares

**Fuente:** obtenido del informe de resultados de la economía dominicana en el periodo enero-junio 2021, elaborado por el Banco Central Dominicano.



Según las cifras presentadas anteriormente la tasa de crecimiento el sector comercio se vio afectada un -4.3%, por lo que podemos intuir que mucho este retroceso fue debida a la pandemia que anotaba cada empresa del país, y por ello afectando su rendimiento, por otro lado vemos que para el 2021 la tasa de crecimiento tuvo un aumento de un 6%, en relación con el año anterior, esto se debe mucho a los cambios que han sucedido con respecto a las restricciones y la apertura gradual del comercio.

La pandemia ejerce una presión intensa sobre los ingresos y también sobre los gastos, aunque se espera que en 2021 una combinación de recuperación económica y mejoras en la eficiencia del gasto público vuelvan a encarrilar el déficit fiscal hacia una trayectoria sostenible.

Según la periodista del Listín Diario, Lilian Tejeda, Esta comenta que en cuanto a unas de las principales causas del aumento de los precios mundiales de los productos, tanto alimenticios como de otra índole, es el extraordinario incremento que se ha registrado en el costo de los fletes marítimos. Diversos medios internacionales han reseñado la situación, que ha sido calificada como una crisis y ha comenzado a generar preocupación por el impacto que esto pudiera tener en las compras de Navidad.

También podemos ver como el economista Haivanjoe Ng Cortiñas reseñó un artículo publicado en el medio argentino Infobae y señaló que antes de la pandemia el costo de los fletes marítimos podía incrementar los precios entre un 15% y 20% y que ahora los ha elevado hasta en 400%. El experto dijo que el flete marítimo mueve hasta un 90 % del comercio mundial.

El presidente de la Asociación Dominicana de Navieros (ANRD), Teddy Heinsen, prevé que la situación no va a mejorar por el momento. “La situación de los fletes no va a mejorar hasta después del primer o segundo trimestre del año que viene (2022).

Creo que posiblemente los fletes incrementen antes de fin de año y (luego) empiecen a estabilizarse, pero no va a mejorar”, explicó Heinsen a Listín Diario. Los especialistas señalaron que los costos de los fletes marítimos se han disparado y han alcanzado máximos históricos. Los analistas reseñaron que en términos globales se estima que las tarifas registran un incremento interanual de 370 %, al pasar de US\$1,715 en junio del 2020 a US\$8,062 en el mismo mes de este 2021. Los expertos refieren que el flete de la ruta Shanghái-Los Ángeles (Estados Unidos) subió de US\$2,646 a US\$8,548, para un incremento de 223%; y la de Shanghái a New York pasó de US\$3,203 a US\$11,180, para un aumento de 249%.

#### **4.1.3 Perspectiva Socio demográfica**

Según la dirección de Comercio interno define que el Comercio es una actividad socioeconómica que consiste en el intercambio de bienes y servicios, tanto a pequeña como a gran escala; es tan antiguo como la propia sociedad.

Por lo cual podemos decir que nuestro país consta con la mayor parte de sus empleos debido al comercio diciendo esto podemos acordar que el comercio constituye un sector de gran relevancia para la economía dominicana.

## Cuadro sobre contribución del comercio al empleo población por rama de actividad económica trimestre enero- marzo 2018

**CONTRIBUCIÓN DEL COMERCIO AL EMPLEO  
POBLACIÓN POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA  
TRIMESTRE ENERO - MARZO 2018**

<b>Actividad Económica</b>	<b>Empleos</b>	<b>%</b>
Comercio	880,463	19.58
Industria	443,601	9.87
Agricultura y Ganadería	421,114	9.37
Construcción	369,027	8.21
Transporte y Comunicaciones	332,837	7.4
Hoteles, Bares y Restaurantes	326,847	7.27
Enseñanza	290,587	6.46
Adm. Pública y Defensa	226,385	5.04
Salud y Asist. Social	176,612	3.93
Electricidad y Agua	91,451	2.03
Intermediarios y Financieras	75,475	1.68
Otros servicios	861,241	19.16
<b>TOTAL</b>	<b>4,495,640</b>	<b>100</b>

En cuanto a nuestra empresa podemos clasificarla como una empresa comerciante con el 60% de sus empleados masculinos y el otro 40% consta de personal femenino. Con esto podemos decir que las estimaciones del la ONE (Oficina Nacional de Estadística) son correctas la cual estimo que durante el periodo fiscal 2018, de 290,068 personas, el cual un 67.5% fueron hombres y el 32.5% restantes, mujeres.

### 4.1.4 Perspectiva Tecnológica

La tecnología siempre será un pilar para el avance de toda sociedad y específicamente para el progreso y oficialización de los procesos en cualquier empresa.

En su artículo titulado “Importancia de la tecnología en las empresas” el autor Julio Castro expresa que la tecnología ha dejado de ser un lujo o privilegio en todo el mundo, su uso se ha convertido en un elemento fundamental en el ámbito personal y empresarial.

En un mundo tan activo y globalizado, las empresas deben ser rápidas y eficientes con todos sus recursos, la tecnología ha llegado para resolver los problemas y eliminar las barreras de las organizaciones a través de sistemas innovadores y que son adaptables a las necesidades de cada una. Lo que antes tomaba semanas e incluso meses, hoy en día es posible terminar en unos pocos minutos y sin mayor esfuerzo ni complicación gracias a la implementación de tecnología en las empresas.

Es por ello que, las medianas empresas en vías de crecimiento deben luchar cada día por ir de la mano con los avances tecnológicos y adaptarse a ellos, con el fin de acelerar sus procesos y por supuesto, mantener competitividad en el mercado.

Las tendencias tecnología empresarial más marcada que se podrían resaltar son los software para el manejo de clientes y otras operaciones que realiza la compañía a diario, así como otras tecnologías que contribuyen a que el proceso de almacenaje y organización del inventario, para esa forma lograr procesos más prolijos.

#### **4.1.5 Perspectiva Ambiental**

Las condiciones ambientales y climáticas que podría afectar la productividad de la empresa y ese modo limitando el logro de sus objetivos, son bastantes, ya que todas las importaciones de productos que realiza la empresa es por vía marítima, lo que implica que cualquier cambio en el estado del clima podría impactar de manera significativa la entrega a tiempo de las órdenes de compra hechas por los clientes.

Actualmente la empresa está localizada en República Dominicana, un país de clima tropical y esta época del año en especial ha estado siendo impactadas por un sin número de tormentas tropicales, que en su mayoría llevan como consecuencias lluvias torrenciales.

Estas podrían poner en peligro el bienestar que los productos almacenados, ya sea por la humedad provocada, así como también se ve afectada la productividad en la parte de la entrega y despacho de mercancía.

#### **4.1.6 Perspectiva Legal**

En la empresa existe lo que es la seguridad jurídica, en cuanto al contexto legal que impactan las operaciones de la empresa están las siguientes:

- Ley no. 424-06 de Implementación del Tratado de Libre Comercio, entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos de América (DR-CAFTA)

- Ley No. 3489 del 1953 Ley de Aduanas. En dicha Ley se establece la Aduana y su funcionamiento.

Las formalidades que deben llenarse en los puertos extranjeros y lo relativo a las importaciones y exportaciones de mercancías conforme a los regímenes establecidos.

- Ley No. 479-08 Ley General de las Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada, No. 479-08. Se establece el principio de la impenetrabilidad de la personalidad jurídica o levantamiento del velo corporativo en casos de fraude a la ley, violación al orden público o por fraude y en perjuicio derechos de terceros.

Por el momento las leyes que se están estudiando en el congreso que podrían impactar de manera negativa las negociaciones dentro de la empresa serían las leyes relacionadas con la reforma fiscal. En materia de regulación en realidad no existen nuevas tendencias, solo las habituales como tener registros al día y demás.

#### **4.2 Análisis del Entorno Competitivo**

A través de la recolección de datos podemos entender que el análisis del entorno competitivo describe los perfiles de los competidores actuales de la compañía, las estrategias que usan actualmente y a que se debe su posicionamiento en el mercado en este momento.

Esta forma creando una base en concreto que decisiones se podrían tomar para tomar ventajas de alguna debilidad o acierto que pueda tener la competencia.

#### **4.2.1 Descripción de la industria a la que pertenece la empresa**

La confitería se define por ser establecimiento en el que se elaboran y se venden dulces de muy variados tipos.

La confitería siempre aunque no ha sido uno de los rubros más vendidos este no se queda en el olvido debido a las actividades cotidianas díganse cumpleaños y celebraciones que se han ido reactivando a principio del año 2021 debido a la flexibilidad de la reapertura gradual del país por las medias del Covid-19.

Según el informe nacional de zonas francas de exportación, el área de las Azúcares y artículos de confitería, en el año 2020 se consta con una inversión de \$28,348,831.8 pesos dominicanos. También se cuenta con alrededor de más de 20 empresas en el país dedicadas a la importación y comercialización de confitería en el país. Cabe mencionar que no muchas de estas empresas cuentan con exclusividad de sus productos.

#### **4.2.2 Análisis de los competidores**

- **Unión Nacional de Marcas:**



Es una empresa con más de 22 años de experiencia en fabricación, importación, distribución, y comercialización de productos para consumo masivo en República Dominicana. Está ubicada en la ciudad de Santo Domingo en la Avenida Santo Cerro Autopista Duarte Km 10 ½.

- **Mundo de Distribución:**



Mundo De Distribución S.A, Mundisa se desempeña en el área de Importadores y Exportadores como actividad comercial y alimentos. Está localizado en la dirección A-4, B Del Caribe, Santo Domingo, Republica Dominicana.



- **Colombina:**



Compañía global de alimentos que busca cautivar al consumidor a través de la innovación y el sabor de sus productos. Está ubicada en la Av. Gustavo Mejía Ricart No. 102, Edificio Corporativo 2010, Suite 901 Ens. Piantini, Santo Domingo.

- **Importadora Puma:**



Es una empresa especializada en la importación y distribución a nivel nacional de alimentos y comidas, dulcerías y confiterías en Santo Domingo. Se encuentra en la dirección A Logroño 141 en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana.

- **Nestlé:**



**Nestlé** A gusto con la vida

Nestlé es la empresa de alimentos y bebidas más grande del mundo, líder en nutrición, salud y bienestar. Están ubicados en Av. Abraham Lincoln 900, Santo Domingo.

#### **4.2.2.1 Alcance de la competencia y grado de integración de la misma**

Podemos decir que el principal factor que tiene en común la Comercializadora Melo S.R.L con sus demás competidores más notables en el rubro de confitería, es que también se dedican a la importación de sus productos, una ventaja competitiva que permite control de su abastecimiento, y en caso de la empresa que se investiga para este proyecto le permite alianzas con marcas que le permiten exclusividad de una variedad de productos.

Los competidores mencionados también cuentan con cierto reconocimiento a nivel nacional. Otro factor en común. Además de caracterizarse por la elaboración de rutas de distribución estratégica, así como en el territorio nacional.

Hablando de manera más de los competidores directos tenemos a Nestlé que cuenta un gran alcance a nivel nacional y de forma internacional, ya que posee su propia marca en el rubro de la confitería, y de por sí este producto tiene una gran fama. Este es el Kit-Kat, esta empresa trabaja mucho la publicidad, de esta manera como la exposición en medios y eventos.

Por otro lado tenemos a Mundisa, con 40 años en el mercado con más con un gran alcance a nivel nacional, esta se conoce por gran variedad de producto, pues tienen alianzas con marcas turcas y de otras nacionales. Esto hace que posean una gran variedad de producto para los clientes.

#### **4.2.2.2 Posición y movimientos estratégicos de los competidores**

En términos de posicionamiento Nestlé se destaca entre las demás empresas, ya que es una empresa líder no tanto en el mercado dominicano sino también mundialmente. Este no solo sufre confiterías como chocolates sino también alimentos. Sus productos más conocidos son chocolates tanto Kitkat, Nesquik, Cornflakes y entre otros.

Luego tendríamos a Mundo de Distribución, con productos como el Aloe Vera, y Laughing Cow. Esta empresa se podría decir que es la siguiente en cuanto a posición, ya que sus productos son productos de consumo común en nuestro mercado.

Y por último podríamos considerar colombina como siguiente en posición, ya que esta es una marca multinacional vendida no solo en la República Dominicana, sino también en Colombia,

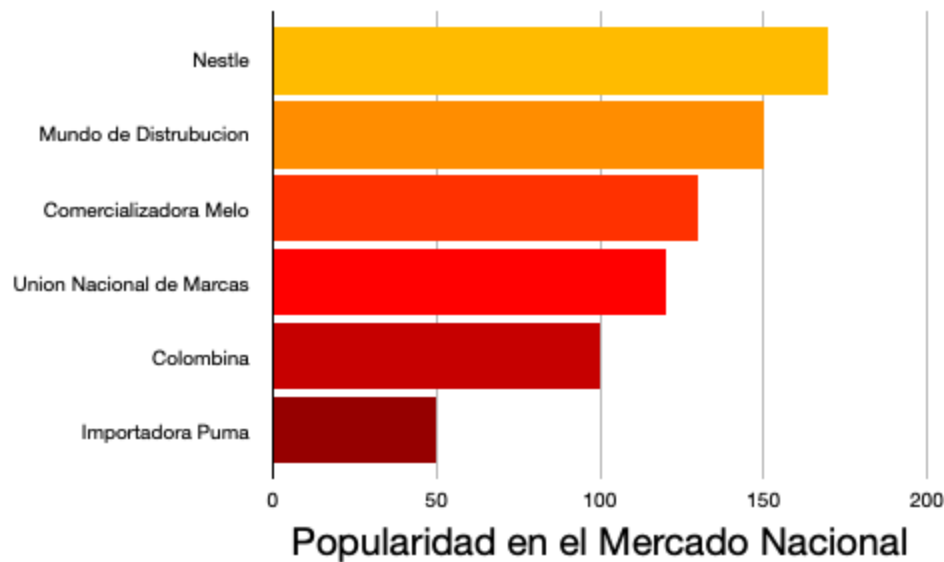
esta vende productos como paletas, Bombom Bum, mentas de café y entre otras variedades de dulces.

#### **4.2.3 Grupo estratégico en que se desarrolla**

Se podría definir como grupo estratégico el conjunto de empresas que, dentro de un mismo sector, siguen estrategias similares entre ellas, pero a la vez muy distintas a las del resto, también se podría mencionar que según Porter (1982), un grupo estratégico es el conjunto de empresas de un sector en específico que siguen una estrategia ya sea similar o la misma, en todas las dimensiones estratégicas.

Luego de investigar la popularidad de cada empresa, utilizamos como herramienta para representar la popular en el Mercado Nacional con un diagrama el cual nos representa actualmente la popularidad de las industrias de confitería con las mismas estrategias. Este nos ayudara a analizar los grupos estratégicos y a evaluar el sector de la confitería así nos ayudara a formular estrategias en cuanto a nuestros competidores en el mercado.

#### **Gráfica 2: Popularidad en el mercado Nacional con relación a la competencia**



#### 4.2.4 Posicionamiento Competitivo

En cuanto a Nestlé podríamos decir que es el competidor más fuerte, ya que esta se considera una empresa multinacional. La empresa tiene más de 70 años vendiendo productos y cuenta con establecimientos sus productos en más de 100 países en el mundo.

En cambio, la empresa Mundisa (Mundo de Distribución) se caracteriza por ser una empresa importadora de productos desde países de centro América, al igual que embutidos y confitería. Estas dos son las empresas que cuentan con mayor participación en el país.

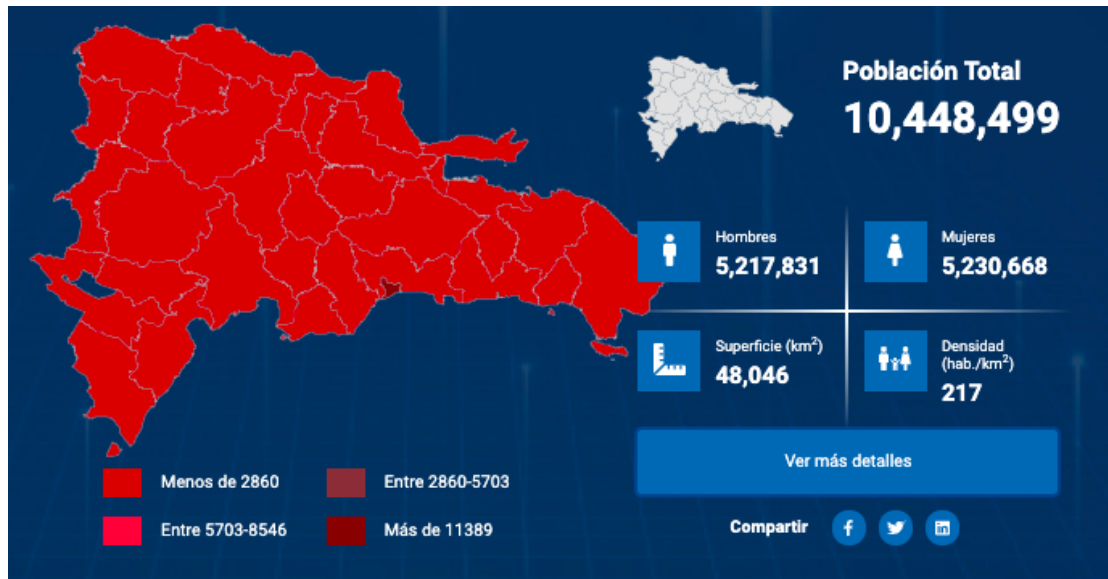
Luego tenemos Comercializadora Melo, la empresa se considera una de las empresas líder en el mercado de importación de productos debido a sus bajos precios, la empresa importa desde países como Turquía, China, Chile, Alemania y entre otros. Aunque la empresa consta con una variedad de productos, esta no cuenta con un mercadeo en la empresa la cual la limita a poder ser la #1 en el mercado dominicano.

Luego tenemos a empresa Unión Nacional de Marcas, está en una empresa nacional dominicana tiene más de 22 años en el mercado, esta cuenta con muy buenos precios en sus productos, pero no consta con una gran cartera de producto lo cual limita sus compras. Al igual que la empresa Colombina, esta cuenta con productos muy reconocidos, pero consideramos que sus productos tiene muy altos precios por los cuales no son preferidos por el mercado. En cambio a Importadora Puma, esta empresa consideramos que es una empresa muy pobre, ya que no cuenta con una amplia cartera de producto, ni con un mercadeo activo.

#### **4.2.5 Tamaño del mercado y datos del mercado**

La empresa Comercializadora Melo, tiene presencia en toda la Republica Domnicana, mayormente en pueblos. Según las proyecciones de la ONE, se estima que el país para el año 2021 tiene 10,535,535 habitantes, de los cuales 5,259,642 (el 49.9%) son hombres y 5,275,893 (50.07%) son mujeres. Las personas que generalmente adquieren nuestros productos son tanto hombres como mujeres, ya que es un producto universal.

#### **Gráfica 3: población dominicana**



**Fuente:** ONE (Oficina Nacional de Estadísticas 2021).

#### 4.2.6 Grado de diferenciación de productos

Podemos plantear que en el caso de la comercializadora Melo S.R.L, posee exclusividades en sus productos y alianzas estratégicas con proveedores que le aseguran entregas responsable, y no solo porque son productos que se encarga de importar la misma compañía, sino que solo tiene autorizar a vender la misma.

Sin embargo, podríamos decir que a excepción de distribuidora puma, los demás competidores cuentan con mayor precedencia en el mercado y con estructuras más complejas.

#### **4.2.7 Análisis de Tendencias**

Con la reapertura de la economía y las actividades cotidianas en república dominicana se ha notado un cambio en la compra de las distintas instituciones, debido al incremento del consumo. El rubro de la confitería a aumento sus ingresos puesto a que muchos centros estudiantiles y plazas comerciales están iniciando a tener el flujo d persona que tenían anteriormente (Joan Sebastian 2021) Después de un cierre de año negativo de -6.7% de su producto interno bruto (PIB) del 2020, la economía de República Dominicana alcanzará un crecimiento de 4.8% este 2021 y de 4.5% en 2022, muy por encima del crecimiento proyectado para la región en 3.7% para este año y de gran parte de los países de latinoamericanos.

#### **4.2.8 Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria**

La empresa cuenta con actualmente con rutas de distribución estratégicas, clientes fideliza dados y una gran variedad de productos muy exclusiva.

Y realizando entregas a diferentes puntos de país, otro de sus éxitos. En este momento cuenta una persona que encarga de recibir los productos para verificar y solo bridarles a sus clientes calidad.

#### **4.2.9 Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.**

- **Amenaza de Nuevos competidores**

**Grado: Medio-bajo**

Entendemos que el grado el medio-bajo, puesto que el rubro de la conferida no es un producto básico de uso diario, así que por su exclusiva demanda no surgen un gran número de nuevos



competidores cada año, esto se debe también que es un tipo de modelo de negocios donde se toma mucho tiempo crear conexiones con los suplidores adecuados para así lograr buenos propios y productos diferenciadores para poder resaltar en el mercado.

- **Poder de Negociación con los Clientes**

**Grado: normal**

Describimos en grado como normal en este factor ya las relaciones y el bueno manejo con los proveedores permite a la empresa tener pre juegos al momento de las negociaciones. En la empresa con casos muy peliculares de minoristas, pero lo usual son los clientes mayorías, este debido a que tiene largos años realizando distintos volúmenes de compra si se tienen precios especiales. Más que cualquier descuento la empresa otra a las compras en mayor volumen, un plan de pago a cobro más flexible.

- **Amenaza de sustitutos**

**Grado: Medio-Bajo**

Con relación a una amenaza de sustitutos es un grado medio bajo, ya que la empresa ya posee 20 años en el mercado y ha sobrevivido a posibles sustituciones, pero lo que contrarresta este factor es la exclusiva que posee la empresa con la distribución de varios productos.

- **Poder de negociación con los proveedores**

**Grado: Alta- media**

Por la relación que se ha creado con los proveedores, ha sido sencillo mantener los precios estables, y los mismos se han mostrado flexibles en las negociaciones, ya que la empresa realiza compras de grandes volúmenes haciendo que los costos sean menores.

- **Rivalidad entre los competidores**

**Grado: Alta**

Para este factor consideramos que el grado de rivalidad entre los competidores es alta ya se compiten con empresas internacionales y con mayor exposición, y no todos los productos ofrece la empresa son exclusivos por lo que otro podría ofrecérselo a los clientes.

**Cuadro sobre la evaluación de las 5 fuerzas de Porter en relación con la empresa seleccionada**

<b>Evolución de las 5 fuerzas de porter</b>		
<b>Fuerzas</b>	<b>Grado</b>	<b>Rentabilidad</b>
<b>Amenaza de Nuevos competidores</b>	Media-baja	Media-baja
<b>Poder de Negociación con los Clientes</b>	Normal	Normal
<b>Amenaza de sustitutos</b>	Media-baja	Media-baja
<b>Poder de negociación con los proveedores</b>	Alta-media	Alta-media
<b>Rivalidad entre los competidores</b>	Alta	Alta

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

### **4.3 Amenazas y Oportunidades**

Según José Luis Ramírez Rojas en su artículo **“Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas”** las oportunidades y amenazas son variables externas que constituyen los límites determinados por el sector productivo a que pertenece una entidad, y el entorno general que define el ambiente competitivo.

En este fragmento la investigación estaremos presentados cuáles son esas amenazas y oportunidad que gracias a consultas y entrevistas que afronta y posee la empresa al momento de la elaboración de este proyecto.

#### **4.3.1 Análisis Amenazas y Oportunidades**

La empresa a pesar de que operar bajo un modelo tal vez no bastante innovador, se ha enfocado a lo largo de estos años en la logística de su distribución y en la mejora de los precios para sus clientes, así como el trato cercano con los clientes.

#### **Amenazas:**

- Aumento en el precio de los productos

**Justificación:** Debido a que podría haber una disminución de la demanda regular de los clientes, afectando el rendimiento de la empresa.

- Cambios en la tasa de cambio del dólar.

**Justificación:** ya que esto podría afectar el desarrollo en el proceso de las compras a los proveedores.

- Posibles nuevas leyes de comercio establecidas por el gobierno.

**Justificación:** Puesto es que estos podrían limitar el rendimiento de la empresa o limitar convenios con algún país en específico, el que haya un proveedor importante.

- Cambio en la reforma fiscal.

**Justificación:** esto de igual forma afectaría significativamente como perciben los precios los clientes, por lo que podrían afectar en el volumen de ventas.

- Aumento del precio de los fletes y servicios aduaneros con relación al COVID-19

**Justificación:** Así como una reforma fiscal esto podría afectar los costos en los que incurren la empresa en la logística de importación de los productos.

- Cambios de clima bruscos que puedan afectar la realización de las operaciones de forma efectiva, así como la llegada del producto al puerto.

**Justificación:** esto puede impactar de forma negativa el tiempo de llegada de los productos al puerto y el tiempo de entrega a los clientes, así como el proceso de distribución por las condiciones climáticas del momento.

#### **Oportunidades:**

- Apertura de centros de distribución en otras localidades.

**Justificación:** esto brindaría una logística de distribución más efectiva para los clientes ubicados a las provincias más alejadas, además de brindar nuevas posibilidades de venta a la marca. Por supuesto para ello se realizarían los estudios pertinentes para realizar dichas aperturas.

- Obtención de nuevos acuerdos con productos en exclusiva.

**Justificación:** Esto permitiría a la empresa tener control sobre la venta de otro catálogo de productos brindan a los clientes un sentido de exclusividad.

- Creación y elaboración de estrategias de mercadeo y publicidad.

**Justificación:** Esto ayudaría a mejorar la visibilidad de la marca y como la misma maneja el mercadeo general, traduciendo esto en mayor rendimiento en las ventas, así como un posicionamiento en el mercado en el que se desarrolla.

- Solidez de la empresa a lo largo de los años, lo que indica que posee una estructura base estable.

**Justificación:** esto permite mejorar la estructura base de la empresa, pero teniendo en cuenta la actual.

- Reapertura de escuelas, instituciones.

**Justificación:** ya que se traduce nuevas oportunidades de crecimiento y mayor número de ventas.

#### **4.4 Matriz Evaluación Factores Externos**

Según Yi Min Shum (2018) la matriz es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos.

En su artículo “Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE)” explica que las estrategias no surgen por arte de magia, porque es algo estudiado, analizado y trazado,

permitiendo aprovechar el entorno que estos compuestos por factores demográficos, socioculturales, político/legal, tecnológicos, económicos, ambientales, globales y competitiva.

### Matriz EFE Comercializadora Melo S.R.L.

Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Peso Ponderado
<b>Amenazas</b>			
Cambios en la tasa de cambio del dólar	0.05	4	0.2
Aumento en el precio de los productos	0.04	3	0.12
Posibles nuevas leyes de comercio establecidas por el gobierno	0.03	3	0.09
Cambio en la reforma fiscal	0.01	2	0.02
Aumento del precio de los fletes y servicios aduaneros con relación al COVID-19	0.05	4	0.2
Cambios de clima bruscos	0.02	2	0.04
<b>Oportunidades</b>			
Apertura de centros de distribución en otras localidades	0.03	3	0.09
Obtención de nuevos acuerdos con productos en exclusiva	0.08	4	0.32
Creación y elaboración de estrategias de mercadeo y publicidad	0.05	4	0.2
Más visibilidad en el mercado, haciendo que esto se traduzca en venta y posicionamiento en el mercado.	0.02	2	0.04
Solidez de la empresa a lo largo de los años, lo que indica que posee una estructura base estable.	0.05	4	0.2
Reapertura de escuelas, instituciones con el comercio	0.06	4	0.24
<b>TOTAL</b>	1		1.75

**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

Según observación en la matriz de evaluación de factores Externos (EFE) elaborada anteriormente arroja un peso ponderado, indica que la empresa presenta un mayor número de amenazas y menos oportunidades, y a la conclusión que podemos llegar es que la misma no cuenta con una posición favorable son respecto al macroambiente.

#### 4.5 Matriz de perfil competitivo (CPM)

Una Matriz de perfil competitivo consiste en asignar un puntaje para cada uno de los factores críticos de éxito, y a partir de ahí colocar una puntuación a cada empresa según como se desenvuelven en cada uno de estos ámbitos a evaluar. De igual forma tiene como objetivo identificar los principales competidores de la empresa específicamente fortalezas con relación con la posición estratégica.

#### Matriz de perfil competitivo (CPM)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO											
Factores Críticos de Éxito	Peso	Mundisa		Nestle		on nacional de mar		Colombina		Importadora Puma	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Publicidad	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Finanzas	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	2	0.4
Admiistracion	0.3	4	1.2	4	1.2	4	1.2	4	1.2	2	0.6
Tecnilogia	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6	3	0.6	2	0.4
Innovacion	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	2	0.2
Marca	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.5</b>		<b>3.9</b>		<b>3.5</b>		<b>3.7</b>		<b>2.3</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

Según la tabla observada anteriormente podemos notar que nuestro competidor en reconocimiento y estructura es Nestlé, tanto por la visibilidad que posee en el mercado y la



estructura empresarial algo compleja en la que esta actualmente, es una marca posicionada y reconocida, no solo a nivel nacional sino también internacional. Y, por otro lado, podemos ver como Importadora Puma queda con la evaluación menor por contar con una base más simple. Y que se caracteriza por ser una compañía sé que se fija con una cartera de cliente y no únicamente trabajo sobre ello.

#### **4.6 Benchmarking**

Según el libro El benchmarking: La importancia de analizar el mercado escrito por 50Minutos.es el benchmarking es un método de análisis del rendimiento y de reingeniería, que se puede definir como la preconcepción del modo de funcionamiento de una empresa. Este consiste en evaluar y analizar tanto el mercado propio como la competencia.

La empresa nunca ha realizado este tipo de análisis a su competencia, pero durante esta investigación planteamos la realización del mismo. De competencia general, la marca Kit-Kat manejada por Nestlé sería un buen objeto a estudios con relación a la exposición al mercado. Ya que este es uno de los productos líderes de la empresa. Este producto lidera tanto en el mercado Dominicano como en el mercado Norte Americano.

En cuanto a Comercializadora Melo, la empresa se caracteriza por ser una de las pocas empresas en el país en mantener contratos de exclusividad, este también cuenta con una muy buena relación en cambio a Precio-Calidad. Al igual que las otras empresas competidoras que se han mantenido siendo líderes en mercado mediante al brindar una buena relación de Precio-Calidad de sus productos.

## **4.7 Conclusiones**

El análisis externo realizado a la empresa Comercializado Melo S.R.L. arrojó que las oportunidades de las cuales la empresa puede tomar ventaja: son su logística de distribución, relación estrecha con proveedores y clientes, así como la exclusividad de sus productos.

De manera detallada pudimos esos factores externos, tales como la economía, tecnología, ambiente entre otros son de suma importancia para tomar en cuenta al momento de realizar el plan de reorientación de dicha empresa.

## Capítulo V. Diagnóstico Estratégico.

### 5. Diagnóstico Estratégico.

#### 5.1 Misión, Visión, Valores (MVV)

La misión de la Comercializadora Melo S.R.L. se enfoca:

- Comercializar productos innovadores con la más alta calidad del mercado a precios competitivos.
- Satisfacer los gustos de nuestros clientes con ayuda de un equipo excepcional, con un servicio humano y comprometido con los valores de la empresa.

Comercializadora Melo se caracteriza por ser una empresa líder en el mercado en el cual radica esto va de la mano con su misión, ya que la empresa considera su visión como ser una entidad competidora a través de un incorporado sistema estratégico de mejoramiento continuo, mantenimiento el liderazgo del mercado y puntualizando nuevos retos, teniendo como base la calidad en el servicio, el apoyo de nuestros clientes y el compromiso de nuestros colaboradores.

Podemos mencionar que los valores que la empresa Comercializadora Melo S.R.L. ha implementado en estos años han sido los siguientes:

- **Lealtad:** Este se define porque ser una empresa fiel a sus propios principios morales a los compromisos establecidos.

- **Disciplina:** La empresa se caracteriza por la observancia de las reglas y conductas internas establecidas por la jerarquía.
- **Respeto:** Consideramos que esta se trata de que las personas de nuestra empresa establezcan un comportamiento digno y no causarle ninguna ofensa a sus colegas.
- **Integridad:** Creemos que es muy importante tener una cualidad de ser honestos y a la misma vez tener rectitud moral.
- **Compromiso:** Nuestros empleados tiene la obligación contraída de comprometerse con la empresa.
- **Trabajo en equipo:** Se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto.
- **Vocación de servicio:** Virtud que radica en el alma y comprende el compromiso, pasión y espíritu de entrega hacia la actividad o atribución que se debe desarrollar.

### 5.1.1 Evaluar Misión, Visión, Valores

La empresa Comercializadora Melo a través de los años a ser una empresa encargada de brindar las mejores mercancías de confitería en República Dominicana. Ellos se especializa en la distribución de sus productos en un tiempo adecuado para así brindarle el mejor servicio a los

clientes. También se podría decir que la empresa se encarga de tratar los productos innovadores y buenos precio al país.

Consideramos que en cuanto a la misión se pudiera determinar que en la parte de los productos la empresa si tiene su misión clara y la está desempeñando en la actualidad.

Por otro lado, la visión empresa tiene como Visión ser una empresa líder en el mercado. En la actualidad la empresa cuenta con buenas ventas, pero consideramos que no el suficiente como para ser líderes en el mercado. Esto podríamos expresar que va mucho de la mano a la falta de publicidad y de mercadeo que tiene la empresa.

Podríamos notar como la empresa se hace responsable de cumplir todos los valores en los cuales ellos tienen como valores principales de la empresa. La empresa considera que cualquier empleado que tenga un empleo en la empresa debe cumplir estos para poder mantearse dentro de ella. Cabe destacar que la Lealtad es el valor principal o más importante de la empresa el cual la empresa los cumple al momento de tener relaciones con otros clientes y suplidores.

### **5.1.2 Propuesta de Misión, Visión, Valores**

Cuando nos referimos a la misión, visión y valores de una empresa nos referimos a lo más relevante de ella, ya que esta les da una idea a los clientes de cuáles son realmente los intereses básicos de la empresa y así el cliente tiene la opción de fidelizarse de acuerdo a ellos. Dicho esto, debemos formular y presentar una mejora de estos para así poder asegurar un mejor servicio de estos.

## **Misión**

Importar, Comercializar y distribuir una red de productos prémium a los mejores productos del mercado para así satisfacer tanto a nuestros clientes actuales como atraer nuevos mercados.

**Análisis de la misión propuesta:** Reconsiderando la misión nuevamente de esta forma podemos ver como de manera más clara se está dejando saber a los clientes cuál es verdaderamente la misión de la empresa Comercializadora Melo, de tal manera los clientes podrían ver que la empresa esta interesada en cumplir al momento de su compra o vista a nuestras instalaciones.

## **Visión**

Ser una empresa reconocida por su sistema de mejor continuo, al mismo tiempo mantener el liderazgo y contar con retos y excelente calidad de sus productos mantenimiento el liderazgo del mercado y puntualizando nuevos retos.

**Análisis de la Visión propuesta:** De esta forma la visión queda un poco más resumida siendo más específicos a la visión perche de la empresa.

## **Valores**

- **Lealtad:** Este se define porque ser una empresa fiel a sus propios principios morales a los compromisos establecidos.
- **Disciplina:** La empresa se caracteriza por la observancia de las reglas y conductas internas establecidas por la jerarquía.

- **Respeto:** Consideramos que esta se trata de que las personas de nuestra empresa establezcan un comportamiento digno y no causarle ninguna ofensa a sus colegas.
- **Integridad:** Creemos que es muy importante tener una cualidad de ser honestos y a la misma vez tener rectitud moral.
- **Compromiso:** Nuestros empleados tiene la obligación contraída de comprometerse con la empresa.
- **Trabajo en equipo:** Se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto.
- **Vocación de servicio:** Virtud que radica en el alma y comprende el compromiso, pasión y espíritu de entrega hacia la actividad o atribución que se debe desarrollar.
- **Innovación:** Comercializadora Melo se reconoce por ser una empresa que aplica sus nuevas ideas en sus productos. Esta siempre trata de mantener a la vanguardia de los nuevos productos en el mercado.
- **Diversidad:** Comercializadora Melo busca ser una empresa con diversidad en sus productos, dígame esta busca tener la mayor variedad de productos para todos los clientes.

**Análisis de los valores propuestos:** Sugerimos agregar los valores innovación y diversidad se consideran muy importantes para Comercializadora Melo, ya que esta cuenta con una gran diversidad de sus productos, y a la vez esta está innovando con nuevas marcas y nuevos productos para sus clientes.

## 5.2 Matriz FODA(CAME)

En esta sección presentaremos el análisis FODA la empresa Comercializadora Melo S.R.L. desde un punto interno y externo, además de esto se estarán elaborando estrategias a seguir con base en la matriz FODA (CAME)

### 5.2.1 Matriz FODA

#### Perspectiva interna

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1- Escasa competencia en el nicho de la confitería	D1- La confitería no es un producto de consumo prioritario por lo que las personas pueden decidir si consumir o no.
F2- Alianzas estratégicas con proveedores con los objetivos de obtener mejores precios	D2- Dependencia directa de varios suplidores para cumplir a tiempo con los clientes
F3- La presencia de productos de alta calidad en catálogo de productos	D3- La empresa no cuenta con planes ni modelos estratégicos para la dirección de sus áreas
F4-Fidelización y relación que se mantiene con la cartera de clientes actuales	D4- La poca exposición en el ámbito de redes sociales y otros medios.



F5- Poca rotación de empleados	
--------------------------------	--

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

### Perspectiva externa

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A1-Cambios en la tasa de cambio del dólar.	O1-Obtención de nuevos acuerdos con productos en exclusiva.
A2-Posibles nuevas leyes de comercio establecidas por el gobierno.	O2-Creación y elaboración de estrategias de mercadeo y publicidad.
A3-Aumento en el precio de los productos	O3-Apertura de centros de distribución en otras localidades.
A4- Cambios de clima bruscos que puedan afectar la realización de las operaciones de forma efectiva, así como la llegada del producto al puerto.	O4-Reapertura de escuelas, instituciones.
A5-Aumento del precio de los fletes y servicios aduaneros con relación al COVI-19	O5-Solidez de la empresa a lo largo de los años, lo que indica que posee una estructura base estable.

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

### 5.2.2 Matriz FODA (CAME)

FODA (CAME)	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<b>Análisis interno/ Análisis Externo</b>	F1- Escasa competencia en el nicho de la confitería	D1- La confitería no es un producto de consumo prioritario por lo que las personas pueden decidir si consumir o no.
	F2- Alianzas estratégicas con proveedores con los objetivos de obtener mejores precios	D2- Dependencia directa de varios suplidores para cumplir a tiempo con los clientes
	F3- La presencia de productos de alta calidad en catálogo de productos	D3- La empresa no cuenta con planes ni modelos estratégicos para la dirección de sus áreas
	F4-Fidelización y relación que se mantiene con la cartera de clientes actuales	D4- La poca exposición en el ámbito de redes sociales y otros medios.
	F5- Poca rotación de empleados	
Oportunidades	Estrategias F/O Ofensivas	Estrategias D/O Defensivas
O1-Obtención de nuevos acuerdos con productos en exclusiva.	Crear nuevos acuerdos a través nuestras alianzas estratégicas con nuestros proveedores para logrando así la obtención de otras líneas de productos en exclusiva en el mercado. (F2, O1)	Crear formalmente el plan y modelo de mercadeo como publicidad de la empresa, así como la selección de un encargado en esta área. (D4,O2)

O2-Creación y elaboración de estrategias de mercadeo y publicidad.	Diseñar una estrategia de mercadeo que involucre nuestra cartera de clientes actuales (F4,O2)	Hacer un estudio sobre estrategias dirigidas a la apertura de centros comerciales e instituciones para mejorar la visibilidad de la empresa en el mercado. (D4, O4)
O3-Apertura de centros de distribución en otras localidades.	Estudiar el posible mercado para la apertura de otros centros de distribución en otras localidades para poder aprovechar la escasa competencia en el mercado.(F1,O3)	Realizar plan estratégico para el almacenaje eficiente de productos en otros centros de distribución para disminuir el porcentaje de incertidumbre con respecto a las entregas de los clientes.(D2,O3,)
O4-Reapertura de escuelas, instituciones.	Crear un plan de promoción de nuestras líneas de distribución exclusivas en los centros comerciales, e instituciones del gobierno (F3,O4)	
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias F/A reorientación</b>	<b>Estrategias D/A supervivencia</b>
A1-Cambios en la tasa de cambio del dólar.	Diseñar una estrategia de ventas enfocándose en productos que posee la empresa en exclusiva. (F3,A1)	Diseñar un plan estratégico a nivel organizacional donde contemple revisiones periódicamente para contrarrestar el aumento en el precio de los productos. (D3, A3)
A2-Posibles nuevas leyes de comercio establecidas por el gobierno.	Crear un plan de contingencia sobre cambios que incluyan las alianzas con los proveedores actuales manteniendo precios en caso de cualquier eventualidad. (A2,F2)	Realizar un estudio estadístico donde se evalúen las mejores épocas de condiciones climáticas para realizar los pedidos a los proveedores (D2, A4)
A3-Aumento en el precio de los productos	Diseñar estrategia de plan de precios con base en la escasa competencia en el mercado de la confitería, previendo los impactos a la empresa.(F1,	Crear un plan estratégico donde se logre una meta de ventas mensual, contrarrestando cualquier aumento en la tasa del dólar.

	A3)	(D3,A1)
A4- Cambios de clima bruscos que puedan afectar la realización de las operaciones de forma efectiva, así como la llegada del producto al puerto.		

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

### 5.2.2.1 Estrategias Defensivas

Estrategias	Explicación
Crear formalmente el plan y modelo de mercadeo como publicidad de la empresa, así como la selección de un encargado en esta área. (D4,O2)	La empresa en estos momentos no cuenta con un departamento y persona encargada la publicidad e imagen de pública de la empresa, por lo que la misma no puede alcanzar muchas veces nuevos prospectos, o simplemente estar a la vanguardia.
Hacer un estudio sobre estrategias dirigir a la apertura de centros comerciales e instituciones para mejorar la visibilidad de la empresa en mercado. (D4, O4)	Entendemos que la empresa puede abrirse nuevo espacio en el mercado a través de exposiciones a estos públicos, puesto que ya circulan con regularidad en estos espacios, debido a las nuevas medidas de apertura del gobierno.
Realizar plan estratégico para el almacenaje eficiente de productos en otros centros de distribución para disminuir el porcentaje de incertidumbre con respecto a las entregas de los clientes.(D2,O3,)	Debido a la naturaleza del negocio que desarrolla la empresa, necesita tener un control y orden estricto en su almacenaje para satisfacer a tiempo sus clientes.

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

Para la elaboración de dichas estrategias presentadas y explicadas anteriormente, se tomaron en cuenta las posibles mejoras en sus debilidades y tomando ventajas oportunidades que se le presentan en su entorno.

### 5.2.2.2 Estrategias Ofensivas

Estrategias	Explicación
<p>Crear nuevos acuerdos a través nuestras alianzas estratégicas con nuestros proveedores para logrando así la obtención de otras líneas de productos en exclusiva en el mercado. (F2, O1)</p>	<p>La empresa comercializadora Melo S.R.L ha tenido un gran manejo con sus relaciones de proveedores y sus oportunidades de productos exclusivos. Porque lo esto haría que la empresa aumente sus ventas en productos exclusivos que se realizan una correcta promoción.</p>
<p>Diseñar una estrategia de mercadeo que involucre nuestra cartera de clientes actuales (F4,O2)</p>	<p>Debido a que los clientes actuales solo están por las relaciones humanas y de buen servicio que se mantienen con los mismos y no han conocido la parte de mercadeo de la empresa, quien más que ellos para dar testimonios, y ser parte de una buena campaña publicitaria.</p>
<p>Estudiar el posible mercado para la apertura de otros centros de distribución en otras localidades para poder aprovechar la escasa competencia en el mercado de confitería.(F1,O3)</p>	<p>Esto debido a que ayudara a la empresa con una apertura exitosa y previamente meditada, teniendo en cuenta muchos factores y haciendo que esta mejore en sus procesos de distribución.</p>
<p>Crear un plan de promoción de nuestras líneas de distribución exclusivas en los centros comerciales, e instituciones del gobierno (F3,O4)</p>	<p>Esto creará un sentido de exclusividad en el mercado con respecto a la empresa, la cual podría funcionar con posicionamiento al solo tenerla disponible la empresa.</p>

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

Estas estrategias fueron elaboradas con base en las fortalezas acompañadas con las oportunidades externas que posee la empresa en la actualidad.

### 5.2.2.3 Estrategias de Supervivencia

Estrategias	Explicación
Diseñar un plan estratégico a nivel organizacional donde contemple revisiones periódicamente para contrarrestar el aumento en el precio de los productos. (D3, A3)	Esto permitirá a la empresa prevenir colapso durante el aumento de las tasas de cambio de las divisas. Haciendo que esta pueda permanecer lo más firme posible en sus precios, sin afectar la rentabilidad de la empresa.
Realizar un estudio estadístico donde se evalúen las mejores épocas de condiciones climáticas para realizar los pedidos a los proveedores (D2, A4)	La empresa contará con una estadística, y con base en esto, las toma de decisiones en los momentos correctos del año y así no atrasar cualquier pedido pautado para entrega a los clientes.

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

En dichas estrategias presentadas en lo anterior se funcionan las debilidades y amenazas que posee la empresa Comercializadora Melo S. R. L, con el fin evitar a el menor porcentaje de incertidumbre por su supervivencia en plano futuro.

### 5.2.2.4 Estrategia de Reorientación

Estrategias	Explicación
Diseñar una estrategia de ventas enfocándose en productos en los productos que posee la empresa en exclusiva. (F3,A1)	Entendemos que la empresa puede obtener grandes beneficios enfocándose en el factor de exclusiva que posee algunos productos por lo que una buena técnica de venta de los mismos, aumentaría el rendimiento de la empresa.
Crear un plan de contingencia sobre cambios que incluyan las alianzas con los proveedores actuales manteniendo precios en caso de cualquier eventualidad. (A2,F2)	Los precios son un factor muy importante al momento de la orden del producto, y depende mucho la decisión, porque lo que entendemos que en algún momento un proveedor podría afectar el precio de un producto y a su vez como lo percibe el cliente final.

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

Las estrategias conceptualizadas anteriormente, tuvieron sus bases en las fortalezas y amenazas que posee y afronta la empresa, las mismas buscan aplacar las amenazas tomando como ventaja las fortalezas, con el fin de notar mejoras en los procesos dentro de la compañía con la implementación de dichas estrategias.

### **5.3 Búsqueda de soluciones: Desarrollo de las propuestas**

#### **5.3.1 Concepto de idea:**

Rediseño e implementación de un sistema de mercadeo en la empresa.

#### **5.3.2 Mercado objetivo:**

Empresas mayoristas que comercializan los productos de confitería y alimentos.

#### **5.3.3 Forma de entrega**

Lo primero que realizáramos sería una junta con los ejecutivos de la empresa, cuestionaremos sus creencias sobre las carencias de la empresa en comparación a lo que exige el mercado y que métodos pudieran implementar. Después de esto se tendrán una reunión con el departamento de contabilidad para así poder saber con cuanto contamos para el rediseño de Comercializadora Melo. Luego se saldrá a las calles a hacer un censo de la población a ver su conocimiento de la empresa y ver si al caso de esta contar con las herramientas mercadológicas adecuadas y si ha de ser conocida si adquieren sus productos.

#### **5.3.4 Oferta de producto**

Los productos ofertados serian los mismos, simplemente estaremos implementados anuncios mercadológicos e implementado una página web al igual que en la cual se puedan hacer esos pedidos más rápidos. Implementado esas nuevas estrategias podríamos atraer un nuevo mercado a la empresa.

#### **5.3.5 Forma de producción**

Se orientará a los colaboradores en reuniones realizadas por los especialistas del tema, estos darán entrenamientos, se deberá reclutar un personal conjunto con un departamento encargado de esta área de la empresa.

#### **5.3.6 Modelo de negociar**

Consistirá en que la empresa ejecute un rediseño de la marca estableciendo por un profesional de área. La empresa constará con un presupuesto para la misma y será evaluada debidamente para ver que estrategias mercadológicas realmente necesita.

### **5.4 Diseño de prototipo**

De acuerdo a las visitas a la empresa, las juntas con los superiores de ella y las entrevistas a los clientes. Comercializadora Melo es una empresa con excelente producto y muy buenos precios para su calidad, en cambio esta no cuenta con ningún tipo de modernización en el campo de mercadeo en esta área la empresa se ha quedado obsoleta. No obstante sugerimos que su empresa



incorpore a la misma un departamento encargado de mercadeo y la ves un rediseño de la marca que vaya más de la mano con la vanguardia de hoy en día en cuanto a la creación de promociones vía redes sociales, flyers, pancartas y páginas webs.



**Fuente:** Rediseño de Comercializadora Melo (Logo), Diseñador Gráfico Emmanuel Jerez, para fines de proyecto final (2021).



**Fuente:** Rediseño de Comercializadora Melo (Banner Promocional), Diseñador Gráfico Emmanuel Jerez, para fines de proyecto final (2021).



**Fuente:** Rediseño de Comercializadora Melo (Flyers Promociones Instagram), Diseñador Gráfico Emmanuel Jerez, para fines de proyecto final (2021).



**Fuente:** Rediseño de Comercializadora Melo (Packaging, Timbrados, Tarjetas, Lapiceros.. Etc. ),  
Diseñador Gráfico Emmanuel Jerez, para fines de proyecto final (2021).

## 5.5 Retroalimentación de la empresa

Para esta parte de la investigación se le realizó una entrevista personal en la empresa al señor Hansel Melo, quien en la actualidad funge como vicepresidente de la misma. Todo esto con el objetivo de presentarle la propuesta sobre el plan de reorientación estratégica, haciendo un poco más de enfoque en su área un no existe de mercadeo, y así como nuestras propuestas en el logo como misión de la compañía. En el mismo orden como la empresa podría implementar algunas de las estrategias presentadas en la investigación.

A continuación presentaremos unos comentarios textuales que pudimos extraer de dicha entrevista con el vicepresidente de la empresa:

“Luego de haber leído detenidamente su trabajo de exposición acerca de nuestra empresa comercializadora Melo S.R.L., debo decir que hemos quedado muy asombrados con el detalle que pudieron analizar la estructura de la empresa, y definir el concepto inicial de nuestra institución. Explicaron muy bien cuáles son los puntos principales en los cuales nos queremos destacar, y de la misma forma destacaron las características básicas de la compañía.”

“Pude notar que en el análisis FODA que realizaron es bastante certero, y tenemos que tomar mucho más en cuenta el hecho de invertir en publicidad y mercadeo para que podamos seguir teniendo un mayor crecimiento. No obstante a eso, tenemos proyecciones para el próximo año de proyectos publicitarios, así como mayor presencia en redes sociales para el impulso de nuestras marcas.”

“Dicho todo esto, podemos concluir de que estamos muy contentos con el detalle y precisión con el que han desarrollado su proyecto acerca de nuestra empresa, y estamos a la disposición de seguir cooperando con cualquier otra información necesaria para que sigan avanzando en su investigación.”

## **5.6 Validación de los clientes**

Para la validación de la propuesta hecha hacia la empresa Comercializadora Melo, realizamos encuestas mediante la plataforma Google Forms. Estas encuestas fueron enviadas a los principales clientes de la empresa.

En dicha encuesta presentamos el rediseño de la marca que tenemos como propuesta, al igual que el nuevo logo que le proponemos a la empresa. Obtuvimos respuestas muy positivas y favorables en cuanto a estos cambios que desearíamos ver en la empresa. Incluso uno de los clientes nos mencionó que le extraña la falta de presencia que posee la marca en las redes sociales.

En otra de las respuestas recibimos que entiende que la apertura de otros centros de distribución de forma estratégica ayudaría de empresa de manera exponencial en su crecimiento.

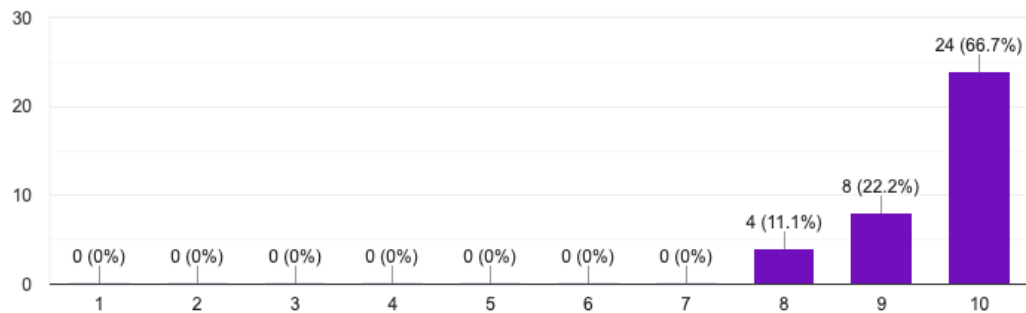
En este mismo tenor se les presentaron las propuestas algunos empleados de empresa, los cuales estuvieron de acuerdo con que a la empresa le faltaba un cambio en su imagen, así como también añadir a estas mejoras otros incentivos con relación a las metas alcanzar en la empresa.

### Encuestas realizada para la presentación del rediseño de la marca.

**Encuestados:** Clientes y Empleados.

¿Del 1 al 10 como califica la propuesta de nuestro logo? ¿Siendo 1 el menos agradable y 10 como el más agradable?

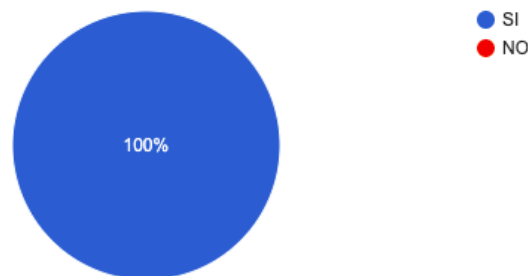
36 respuestas



**Fuente:** Elaboración propia (2021).

¿Entiendes que la siguiente propuesta de misión para Comercializadora Melo S.R.L. va acorde con los principios de la empresa: "Importar, Comercializar y distribuir una red de productos prémium a los mejores productos del mercado para así satisfacer tanto a nuestros clientes actuales como atraer nuevos mercados" ?

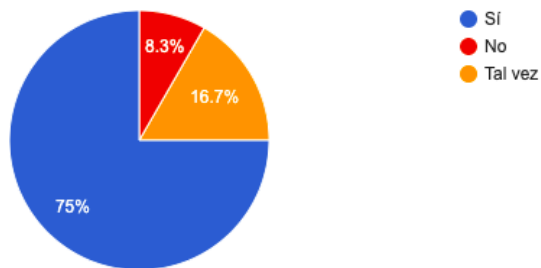
36 respuestas



**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

¿Entiende que la empresa debería contar con publicidad y presencia en las redes sociales?

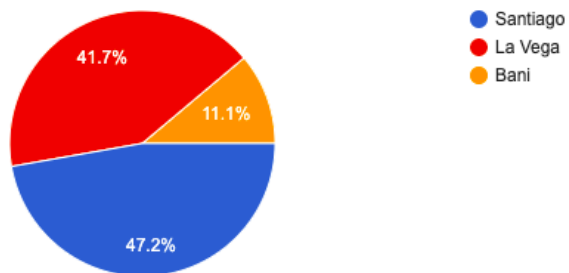
36 responses



**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

¿Dónde considera usted que Comercializadora Melo S.R.L. debería abrir otros centros de distribuciones?

36 responses



**Fuente:** Elaboración Propia.

## **Capítulo VI: Plan de reorientación**

### **6. Creación Cuadro de Mando Integral**

Un cuadro de mando integral es una herramienta de gestión, esta se utiliza para fines de las tomas de decisiones importantes de la empresa al igual que también va proporcionalmente con el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Los indicadores de este son tanto indicadores financieros como no financieros. El cuadro de mando integral ayuda con la transparencia de la empresa, ya que este tiene establecidos clara y detalladamente los objetivos de la empresa.

Por primera vez El Cuadro de Mando Integral en el año 1990 cuando se hizo un estudio en el cual se quería recibir resueltos a futuros, el estudio por primera vez fue liderado por David Norton.

#### **6.1 Objetivos Perspectiva Financiera**

La perspectiva financiera se emplea para generar un objetivo en el área de la contabilidad dígame en las finanzas y los demás datos económicos de la empresa. Este generalmente es usada para medir el desempeño de la empresa.

1. Aumentar las ventas de la empresa un 25% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023
2. Reducir los costos generados durante las operaciones de distribución, facturación e importación en un 10% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024.



3. Mejorar el margen de rentabilidad de la empresa en un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024.
4. Obtener retorno de la inversión en un 100% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2025.
5. Eficientizar la gestión de compra en un 10% para periodo de marzo 2022 a marzo 2024.

## **6.2 Objetivos Perspectiva del Cliente**

Este objetivo se basa en evaluar tanto al mercado como a los clientes al igual que las experiencias y las opiniones de los mismos sobre la empresa. A través de esta se puede conocer el nivel de satisfacción del cliente conjunto a la empresa.

1. Mejora el servicio al cliente en un 80% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.
2. Aumentar la cartera de clientes en un 40% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024
3. Aumentar la participación en el mercado en un 40% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.
4. Eficientizar los tiempos de entrega en la distribución de los productos a los clientes a un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.
5. Incrementar la satisfacción luego de la venta y servicio en un 15% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.

### **6.3 Objetivos Perspectiva de procesos**

El objetivo de esta perspectiva es asegurar de manera exitosa los procesos claves de la empresa para así poder darles un funcionamiento óptimo al momento de llevarse a cabo cualquiera de estos procesos.

1. Eficientizar la gestión del inventario en un 60% para periodo de marzo 2022 a marzo 2024.
2. Desarrollar mejor estructura al momento de despacho a un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.
3. Reducir residuos de importación a un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.
4. Reducir el tiempo de respuesta a los clientes en un 70% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.

### **6.4 Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.**

Esta perspectiva se enfoca más en el lado de los procesos más concretos de la empresa, al mismo tiempo se encarga de evaluar la eficacia de la estructura de la empresa en él con la que en el momento cuenta, para de esta manera poder crear una infraestructura afable tanto para los empleados como para los clientes.

1. Aumentar capacitaciones para el personal en un 50% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.

2. Supervisar el cumplimiento y rendimiento de los empleados en un 70% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.
3. Generar evaluaciones de desempeño en un 40% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.
4. Implementar un clima laboral ético e incrementa en un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.
5. Nivelar la satisfacción del empleado en un 70% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.

## **6.5 Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral**

Lo establecido en un cuadro de mando integral elaborado de la manera pertinente, debe contener un conjunto de objetivos, de esta manera acompañados de sus indicadores que van acorde a los mismos. Haciendo que estos sean más concretos y con pautas más claras.

### **6.5.1 Objetivos Perspectiva Financiera**

**Objetivo:** Aumentar las ventas de la Comercializadora Melo S.R.L.

- **Indicador:** Comparación de estados financieros de 2021 contra resultados al final del periodo 2023.
- **Periodo:** Anual

**Objetivo:** Reducir los costos generados durante las operaciones.

- **Indicador:** Comparación de costos generados del periodo 2021 contra resultados de periodo 2024.
- **Periodo:** Semestral

**Objetivo:** Mejorar el margen de rentabilidad de la empresa.

- **Indicador:** Índice del rendimiento de patrimonio.
- **Periodo:** Trimestral

**Objetivo:** Obtener retorno de Inversión.

- **Indicador:** Retorno Sobre la Inversión.
- **Periodo:** Anual

**Objetivo:** Eficientizar la gestión de compras.

- **Indicador:** Porcentaje de nuevos suplidores.
- **Periodo:** Semestral

### 6.5.2 Objetivos Perspectiva del Cliente

**Objetivo:** Mejorar servicio al cliente.

- **Indicador:** Índice de satisfacción de los clientes.
- **Periodo:** Trimestral

**Objetivo:** Aumentar la cartera de clientes

- **Indicador:** Comparación de cantidad de cliente frente a 2021 contra 2022.

- **Periodo:** Anual

**Objetivo:** Aumentar participación en el mercado.

- **Indicador:** Porcentaje de ventas a nuevos clientes
- **Periodo:** Trimestral

**Objetivo:** Eficientizar los tiempos de espera en entregas.

- **Indicador:** Comparación de tiempo estimado contra tiempo real de entrega.
- **Periodo:** Semanales

**Objetivo:** Incrementar la satisfacción luego de la venta y servicio.

- **Indicador:** Índice de la satisfacción de los clientes.
- **Periodo:** Semanales

### **6.5.3 Objetivos Perspectiva de Procesos**

**Objetivo:** Eficientizar la gestión del inventario.

- **Indicador:** Comparación entre gestión de inventario 2021 contra 2022.
- **Periodo:** Mensual

**Objetivo:** Desarrollar mejor estructura al momento del despacho.

- **Indicador:** Comparación de despachos a través de la nueva estructura contra logística de despacho de 2021 contra 2022.

- **Periodo:** Mensuales

**Objetivo:** Reducir recibidos de importación.

- **Indicador:** Comparativa de recepción de residuos de importación del 2021 contra el final del periodo 2023.
- **Periodo:** Semestral

**Objetivo:** Reducir el tiempo de respuesta a los clientes.

- **Indicador:** Comparación de tiempo estimado contra tiempo real de respuesta.
- **Periodo:** Semanal

#### **6.5.4 Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

**Objetivo:** Aumentar capacitaciones para el personal

- **Indicador:** Tasa de colaboradores recibiendo las capacitaciones
- **Periodo:** Semestral

**Objetivo:** Supervisar el cumplimiento y rendimiento de los empleados

- **Indicador:** Índice de efectividad en reportes de cumplimiento
- **Periodo:** Semanal

**Objetivo:** Generar evaluaciones de desempeño.

- **Indicador:** Porcentaje de las evaluaciones se desempeñó en la actividad.

- **Periodo:** Mensual

**Objetivo:** Implementar un clima laboral ético.

- **Indicador:** Índice de satisfacción de los empleados.
- **Periodo:** Mensual

**Objetivo:** Nivelar la satisfacción del empleado.

- Indicador:** Nivel de satisfacción de los colaboradores
- Periodo:** Mensual

### 6.6 Metas, Acciones y Proyectos

Objetivos Perspectiva	Acciones	Proyectos	Metas
<b>Financiera</b>			
Aumentar las ventas de la empresa un 25% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023	Elaboración de un estudio mercadológico donde se evalúen las carencias dentro del mercado y crear estrategias para satisfacerlas, así como mejorar las ofertas que posee la empresa en la	Originar campaña en los medios visuales en general para ampliar la visibilidad de la marca.	25%

	actualidad.		
Reducir los costos generados durante las operaciones de distribución, facturación e importación en un 10% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024.	Evaluar de forma exhaustiva costos verdaderamente importante durante las operaciones.	Definir presupuesto limitado para estas operaciones en específico. Donde se reflejen las reducciones.	10%
Mejorar el margen de rentabilidad de la empresa en un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024.	Realizar revisiones constantes dentro del presupuesto y precios de los suplidores.	Reducir gastos y optimizar los ingresos en cada operación de la empresa. Así como la del costo beneficio que recibe la empresa.	30%
Eficientizar la gestión de compra en un 10% para periodo de marzo 2022 a marzo 2024.	Ejecutar búsqueda de proveedores con nuevos productos y precios factibles.	Aparición de la empresa en ferias internacionales, de este modo como congresos virtuales. Donde se evalúen	10%



<b>Objetivos Perspectiva del Cliente</b>	<b>Acciones</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Metas</b>
Mejora el servicio al cliente en un 80% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Diseñar estrategias y protocolos dirigidos a la satisfacción del cliente durante su proceso de cliente.	<p>nuevas ofertas.</p> <p>Evaluar de forma semanal la satisfacción de los clientes con relación a los servicios recibidos.</p> <p>Todo esto con planillas electrónicas o físicas. Proceder campanas de introducción de la marca, en su mayoría dirigida a mayoristas.</p> <p>Crear estrategias de mailing para clientes actuales.</p> <p>Todo esto con</p>	80%

		estrategias tales como QR en las publicidades de la empresa.	
Aumentar la cartera de clientes en un 40% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024	Implantar un plan estratégico de visitas llamadas semanales.	Ejecutar rutas o llamadas asignadas donde se ofrezcan los productos.	40%
Aumentar la participación en el mercado en un 40% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Ampliar sectores de venta.	Proceder a investigaciones de mercado, donde se Busquen aumentar las ventas de la empresa. Así como captar clientes que tengan grandes cadenas de distribución	60%
Incrementar la satisfacción luego de la venta y servicio en un 15% para el periodo	Crear un plan dirigido a la satisfacción de los clientes iniciando en el	Realizar estudios de satisfacción de cada cliente cada 2	7%

de marzo 2022 a marzo 2023.	proceso de orden hasta la entrega.	semanas. A través de encuestas de distintos tipos de satisfacción, haciendo que los clientes puedan expresar nivel de satisfacción en cada fase de su proceso de compra.	
<b>Objetivos Perspectiva de Procesos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Metas</b>
Eficientizar la gestión del inventario en un 60% para periodo de marzo 2022 a marzo 2024.	Realizar investigación para implementación de un software de inventario. Reorganizar de forma una forma eficiente el inventario.	Crear un diseño de despacho el cual debe pasar por supervisión cuidadosa durante el proceso..	75%
Desarrollar mejor estructura al momento de despacho a un 30% para el periodo de	Producir protocolo y manual de despacho,	Implementar y utilizar software para efficientizar la	30%

marzo 2022 a marzo 2023.		logística de inventario	
Reducir el tiempo de respuesta a los clientes en un 70% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Tener una estructura donde puedan regularse y medir el tiempo de respuesta a los clientes.	Originar objetivos medibles para ser evaluados y calificados por el cliente.	30%
<b>Reducir residuos de importación a un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.</b>	Buscar productos alternativos y generar relación con dichos proveedores.	Realizar evaluaciones con relación a productos sustitutos dentro del país.	70%
<b>Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>	<b>Acciones</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Metas</b>
Aumentar capacitaciones para el personal en un 50% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Crear alianzas con empresas que ofrezcan las capacitaciones indicadas para los coladores en sus distintas áreas.	Generar incentivos para que los empleados asistan a las capacitaciones que exige la empresa.	50%

		Diseñar formas de la validación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.	
Supervisar el cumplimiento y rendimiento de los empleados en un 70% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Monitoreos de manera periódica, acompañado de objetivos medibles en su área.	Implementar coordinadores de cada departamento encargados de producir reportes de resultados o seguimientos semanales.	70%
Nivelar la satisfacción del empleado en un 70% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Diseñar programas dentro de la empresa que motiven al empleado.	Verificar a través de encuentros Semanales el ánimo, quejas y sugerencias de los empleados.	60%
Generar evaluaciones de desempeño en un 40% para	Elaborar evaluaciones semanales con relación	Estructurar modelo donde se mida el	40%

el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	a las tareas asignadas a cada colaborador.	desempeño de cada colaborador de manera continua, para su mejora.	
--	--	---	--

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

### **6.7 Propuesta de Valor**

La Propuesta de valor de una empresa es un recurso de la empresa para poder transmitir de manera objetiva y clara las ventajas de una empresa y que ella puede aportar a sus clientes. La meta de la propuesta de valor debe comunicar lo que la empresa espera mejorar o lo que espera implementar en un tiempo estipulado. Este se encarga de ofrecerle una solución y satisfacción a empresa.

La propuesta de valor de Comercializadora Melo S.R.L se enfoca en ofrecer los mejores productos en el mercado de confitería. Ellos se encargan de ventas a mayoristas para la distribución de sus productos en todo el país.

Comercializadora Melo se caracteriza por ser una empresa importadora de dulces con una gran cartera de productos y muy buenos precios por sus productos.

Comercializadora Melo S.R.L. cuenta con un almacén de más de 100 metros para almacenar sus productos al igual que una filosofía de innovadora, ya que este cambia y trae constantemente

nuevos productos al mercado. Esta compañía va a la vanguardia en relación con los nuevos productos en el mercado y que pueden traer al país para atraer a sus clientes.

## **6.8 Estrategia Competitiva**

La estrategia competitiva se conoce como acciones ofensivas o defensivas que se ponen en marcha en una empresa para lograr la posición que esta quisiera lograr en comparación con los competidores a través del tiempo. El objetivo de esta es tener una ventaja competitiva y que se mantenga a lo largo del tiempo.

En Comercializadora Melo queremos implementar una estrategia que haga una diferenciación en la empresa. Esta va a consistir en la implementación de un sinnúmero de estrategias para que tanto sus clientes como sus empleados obtengan el mejor servicio y producto de la empresa.

## **6.9 Estrategias por Perspectiva**

Para elaborar el Cuadro de Mando integrado se necesita señalar las estrategias que se van a implantar en cada. Esta se debe plantear por perspectiva dependiendo de cada objetivo.

### **6.9.1 Objetivos Perspectiva Financiera**

**Objetivo:** Aumentar las ventas de la Comercializadora Melo S.R.L

**Estrategias:** Cubrir otras zonas de venta, así como fidelizar los clientes actuales serán la base para aumentar las ventas actuales de la empresa. Y esto acompañado de una estratégica introducción en las redes sociales.

**Objetivo:** Reducir los costos generados durante las operaciones

**Estrategias:** Presentar nuestra nueva propuesta de valor a los clientes, comprometiéndonos con los mismos valores por lo que ya conocen la marca.

**Objetivo:** Mejorar el margen de rentabilidad de la empresa.

**Estrategias:** Agilizar los procesos y facilitar cada fase en el proceso de comprar hará que la empresa se diferencia de la competencia. Esto en combinación a la revisión de costos periódicamente mejorará el margen de rentabilidad de la empresa.

**Objetivo:** Obtener retorno de la inversión

**Estrategias:** Crear alianzas con nuevos proveedores permitirá que la marca pueda ampliar su catálogo con nuevos productos, de esta ofreciendo a nuestros clientes siempre innovación.

**Objetivo:** Eficientizar la gestión de compra

**Estrategias:** Invertir en nuevos suplidores con precios estratégicos y productos a la vanguardia.

### **6.9.2 Objetivos Perspectiva del Cliente**

**Objetivo:** Mejorar el servicio al cliente.

**Estrategias:** Así como la fidelización de los clientes que realizan pedidos de mayor volumen ayudara que la empresa posee ingresos más constantes.

**Objetivo:** Aumentar la cartera de clientes



**Estrategias:** Utilizar todos los medios tecnológicos, como el SEM para posicionar a la marca en los motores de búsqueda y las características de los posibles clientes. Aumento del uso de las redes sociales.

**Objetivo:** Aumentar la participación en el mercado.

**Estrategias:** Integrar una logística en la empresa la cual funcione de manera más efectiva al momento de la entrega de los productos también analizaremos los patrones de demanda y cuál es realmente el problema de los tiempos de entrega.

**Objetivo:** Eficientizar los tiempos de entrega en la distribución de los productos.

**Estrategias:** Implementaremos unas encuestas ya será vía email o llamadas telefónicas a los clientes en la cual les haremos una serie y preguntas de acuerdo a sus servicios y los productos consumidos. También los exhortamos que nos den una retroalimentación sobre que podríamos mejorar como empresa y que les gusto de la misma.

**Objetivo:** Incrementar la satisfacción de la venta y servicio.

**Estrategias:** Salir a las calles y hacer un estudio de mercado, realizando encuestas a personas al azar para así saber que tanta participación tiene la empresa en el mercado.

### **6.9.3 Objetivos Perspectiva de Procesos**

**Objetivo:** Eficientizar la gestión del inventario.

**Estrategias:** Crearemos una página web la cual contara con un catálogo de productos, esta les dará la opción de hacer la compra online. También contaremos con diferentes opciones de pago al igual que servicio a domicilio o pick-up.

**Objetivo: Desarrollar mejor estructura al momento de despacho.**

**Estrategias:** Contar con un organigrama y colocarlo en un lugar visible y de fácil acceso para los empleados el cual designara posiciones estratégicas a cada empleado para así hacer el despacho más eficaz.

**Objetivo: Reducir recibidos de importación.**

**Estrategias:** Implementar el desecho los residuos al momento que lleguen a la empresa los furgones. Contar con un personal exclusivo encargado de llevar los recibidos e cartón directamente al centro de reciclaje más cercano del país.

**Objetivo: Reducir el tiempo de respuesta a los clientes.**

**Estrategias:** Designar una persona ya dentro de la empresa encargada del call center de los clientes al igual que los correos, establecer un tiempo límite para la respuesta de los correos de los clientes.

#### **6.9.4 Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

**Objetivo:** Aumentar capacitaciones para el personal

**Estrategias:** Contar con cursos y asesoramiento gratuito para los empleados de la empresa cada determinado tiempo lo cual serán opcionales y a elección de los empleados con personas especializadas en el tema a trabajar.

**Objetivo:** Supervisar el cumplimiento y rendimiento de los empleados

**Estrategias:** Realizaremos apariciones desconocidas a las áreas de trabajo de los distintos empleados de la empresa en las mismas vigilaremos que los empleados estén realizando su trabajo correctamente en todo momento.

**Objetivo:** Generar evaluaciones de desempeño.

**Estrategias:** Definiremos un periodo de evaluaciones el cual observaremos el trabajo del colaborador, luego de estas evaluaciones se procedieran feedback a los mismos para el desarrollo personal de ellos.

**Objetivo:** Implementar un clima laboral ético.

**Estrategias:** Ejecutar encuestas para conocer sus necesidades e inquietudes de los empleados para así tomar acciones que puedan desarrollar una cultura empresarial.

**Objetivo:** Nivelar la satisfacción del empleado.

**Estrategias:** Ejecutar reconocimientos de logros a los empleados y fomentar el desarrollo personal de los mismos al igual que tener flexibilidad en el horario para fines de desarrollo personal.

## **6.10 Construcción del Cuadro de Mando Integral**

En el plan de reorientación estratégica de nuestro proyecto para la empresa comercializadora Melo S.R.L. se construyó un Cuadro de Mando Integral el cual estará anexo a un cuadro de Excel.

El objetivo del desarrollo de esta herramienta como apoyo en esta investigación fue el medir los diferentes objetivos y estrategias implementadas desde las distintas perspectivas. Este cuadro servirá como aprendizaje para la empresa, ya que los ayudara a formar y diseñar estrategias para la empresa. De ser cumplidos todos los objetivos y las metas la empresa estará laborando al mejor de sus funcionamientos.

## **Capítulo VII: Alineación Estratégica**

### **7. Alineación estratégica**

El Análisis Estratégico de una empresa se encarga de que las empresas tenga congruencia ente las diferentes estrategias de la misma. Esta alineación tiene como característica la consistencia y coherencia en el Plan Estratégico formulado, esta es la que permiten que las organizaciones orientan sus acciones hacia un solo objetivo establecidos.

Las empresas consideran la alineación estratégica como una de las partes más importantes para que la empresa, ya que ellas ayudan sistematizar los procesos de la empresa y se determinen indicadores a realizar específicos de la misma.

#### **7.1 Presupuesto vinculado al plan de respuesta**

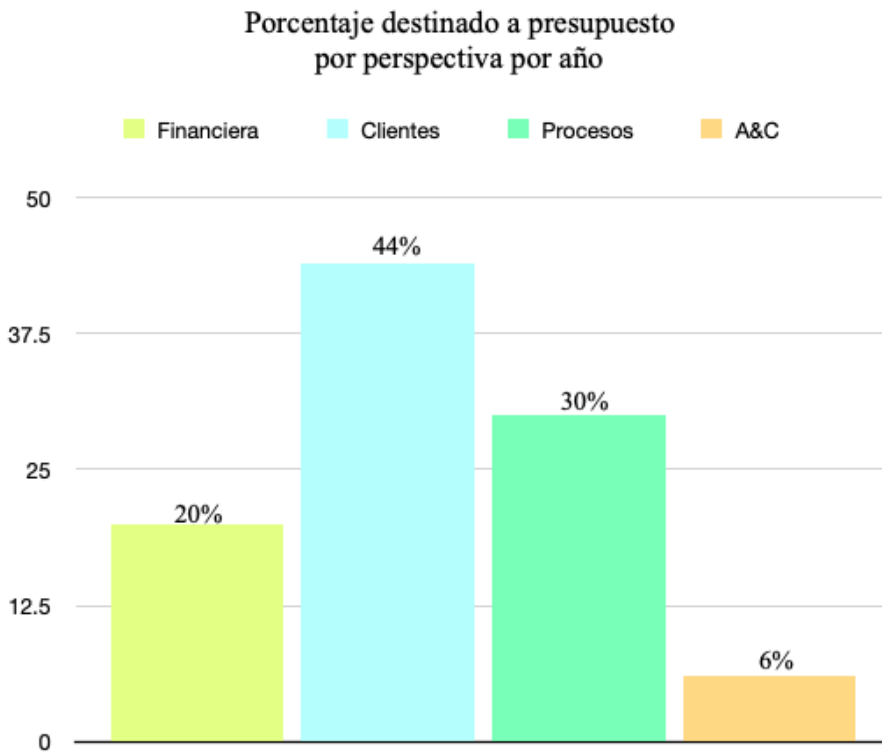
En esta parte tomaremos en cuenta el presupuesto para el plan de respuesta a nuestras recomendaciones. Estos datos obtenidos fueron tomados del cuadro de mando integral para la empresa Comercializadora Melo, esto fue tomado en cuenta, ya que cada perspectiva cuenta con diferentes estrategias y objetivos, debido a esto se deben especificar las distintas cantidades de recurso para poder llevar a cabo el cumplimiento de las mismas.

**Cuadro sobre presupuesto por perspectiva por año**

Presupuesto por perspectiva por año		
Perspectiva	Monto	Porcentaje
Financiera	RD\$ 750,000	20%
Clientes	RD\$ 1,600,000	44%
Procesos	RD\$ 1,105,000	30%
Aprendizaje y crecimiento	RD\$ 220,000	6%
<b>Total</b>	<b>RD\$ 3,675,000</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia (2021).

**Gráfica 4: sobre porcentaje destinado a presupuesto por perspectiva por año**



Fuente: Elaboración propia (2021)

Como podemos ver en la gráfica anterior sobre el presupuesto por perspectiva del año 2021, estimamos que el porcentaje para la perspectiva de cliente es de un 44% con mayor cantidad del presupuesto, no obstante la perspectiva de procesos cuenta con un 30% del presupuesto.

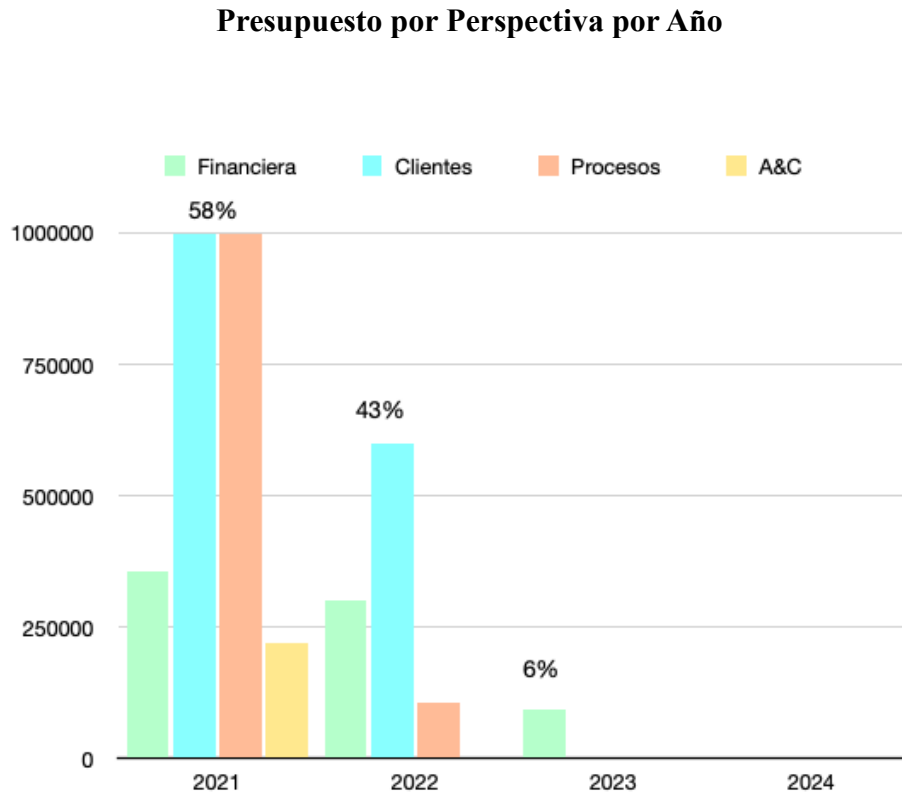
También contemplamos como la perspectiva financiera consta de un 20% y por último la perspectiva de aprendizaje y crecimiento con un 6%.

### Presupuesto Detallado por Perspectivas por Año

Presupuesto por perspectiva por año					
Perspectiva	Años				Total
	2021	2022	2023	2024	
<b>Financiera</b>	RD\$ 355,000	RD\$ 300,000	RD\$ 95,000	-	RD\$ 750,000
<b>Clientes</b>	RD\$ 1,000,000	RD\$ 600,000	-	-	RD\$ 1,600,000
<b>Procesos</b>	RD\$ 1,000,000	RD\$ 105,000	-	-	RD\$ 1,105,000
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	RD\$ 220,000	-	-	-	RD\$ 220,000
<b>Total</b>	<b>RD\$ 2,575,000</b>	<b>RD\$ 1,005,000</b>	<b>RD\$ 95,000</b>	<b>-</b>	<b>RD\$ 3,675,000</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2021).

**Grafica 5: Sobre presupuesto por perspectiva por año**



**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

Como podemos observar en nuestro gráfico anterior, vemos que el año 2021 se estima tomar el 58% del presupuesto mientras en el año 2022 solo se tomara el 43% del presupuesto asignado, en cambio, en el año 2023 solo se tomará el 6% del presupuesto asignado.



## 7.2 Análisis de retorno sobre la inversión

El retorno de la inversión o bien como en sus siglas en inglés ROI (Return on investment). Dicho análisis es utilizado para conocer las ganancias de la empresa en la base a las inversiones realizadas con anterioridad, con el mismo se puede evaluar y compara que tan efectivamente se están siendo utilizadas las inversiones de la empresa.

<b>Inversión Año 2021</b>	<b>Costo Inversión RD\$</b>	<b>RD\$ Ingreso esperado RD\$</b>
Publicidad en redes sociales	RD\$100,000	RD\$300,000
Diseño de branding de la marca	RD\$50,000	RD\$160,000
Estudios de mercadeo con relación al segmento de mercado	RD\$200,000	_____
Compra e instalación de software para inventario	RD\$170,000	_____
<b>Total</b>	<b>RD\$520,000</b>	<b>RD\$1,130,000</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2021).

<b>Inversión Año 2022</b>	<b>Costo Inversión RD\$</b>	<b>Ingreso esperado RD\$</b>
Capacitación para la utilización de software de inventario	RD\$50,000	_____
Stands y acuerdos para presencia en eventos	RD\$300,000	RD\$600,000
Contratación de consultoría con base en la satisfacción del cliente	RD\$215,000	_____
Contratación de consultoría	RD\$60,000	_____

en la logística de despacho		
Investigación de mercado con relación a las necesidades de los clientes	RD\$150,00	_____
Compra e introducción de otros productos exclusivos	RD\$270,000	RD\$360,000
Incentivos por rendimiento para empleados	RD\$70,000	_____
<b>Total</b>		

**Fuente:** Elaboración propia (2021).

	Año 2020	Año 2021	Año 2022
	0	1	2
VENTAS BRUTAS BAU	<b>RD\$75,000,000</b>	<b>RD\$90,000,000</b>	<b>RD\$110,345,000</b>
VENTAS BRUTAS INCREMENTAL		RD\$9,875,321	RD\$17,546,825
% DE VENTAS BRUTAS		RD\$9%	RD\$12%
INVERSIÓN INCREMENTAL (PLAN ESTRATÉGICO)		RD\$150,000	RD\$745,000
VENTAS BRUTAS INCREMENTALES (PLAN ESTRATÉGICOS)		RD\$971,000	RD\$2,150,000
% DE VENTAS BRUTAS INCREMENTALES (PLAN ESTRATÉGICO)		2%	3%
TOTAL DE VENTAS (BAUORGÁNICA + PE)		RD\$90,971,000	RD\$112,495,000
ROI		5.99%	110%

**Fuente:** Elaboración propia (2021).

Durante la primera fase de implementación plan de reorientación estratégica para la empresa Comercializadora Melo S.R.L. se ilustra en el cuadro anterior que la empresa posee unas ventas brutas de RD\$90,000,000 con una inversión incremental de RD\$150,000 con el resultado de un 9% en sus ventas brutas. Referente a las inversiones que se estarán efectuando en el primer periodo son los que se mencionan a continuación: en publicidad en redes sociales 100,000, diseño de branding de la marca 50,000 con ingreso esperado de RD\$160,000, estudios de mercadeo con relación al segmento de mercado 200,000, así como la compra e instalación de software para inventario RD\$520,000. Además de estos logrando ventas brutas incrementales de RD\$971,000 lo cual espera como resultado al porcentaje de ventas brutas incrementales a 1%. El ROI del año uno es de 5.99%

Para el segundo periodo las ventas brutas esperadas alcanzaran los RD\$110,345,000 acompañada de una inversión incremental de RD\$745,000 con un porcentaje de ventas brutas de un 12%. Relacionada con las inversiones serán las siguientes: Capacitación para la utilización de software de inventario con una inversión de 50,000, Stands y acuerdos para presencia en eventos invirtiendo RD\$300,000 y esperando como retorno RD\$600,000, Contratación de consultoría con base en la satisfacción del cliente, Contratación de consultoría en la logística de despacho aportando, Investigación de mercado con relación a las necesidades de los clientes y Compra e introducción de otros productos exclusivos con una inversión de RD\$270,000 y un ingreso esperado de 360,000. De esta manera alcanzando un 3% en el porcentaje de ventas incrementales de estos logrando ventas brutas incrementales de RD\$2,150,000. El ROI del año 2 sería de 110%

### 7.3 Alineación Personal

Objetivos	Responsables	
	Ejecución	Seguimiento
<b>Perspectiva Financiera</b>		
Aumentar las ventas de la empresa un 25% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023	Encargado de ventas	Encargado de ventas
Reducir los costos generados durante las operaciones de distribución, facturación e importación en un 10% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024.	Encargado de contabilidad	Gerente general
Mejorar el margen de rentabilidad de la empresa en un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024.	Encargado de finanzas	Gerente general
Obtener retorno de la inversión en un 100% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2025.	Encargado de finanzas	Gerente general
<b>Perspectiva Cliente</b>		
Mejora el servicio al cliente en un 80% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Gerente de mercadeo	Gerente de mercadeo
Aumentar la cartera de clientes en un 40% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024	Gerente de ventas	Gerente de ventas
Aumentar la participación en el mercado en un 40% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Gerente de ventas	Gerente general
Eficientizar los tiempos de entrega en la distribución de los productos a los clientes a	Encargado de despacho	Gerente de ventas

un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.		
<b>Perspectiva Procesos</b>		
Eficientizar la gestión del inventario en un 60% para periodo de marzo 2022 a marzo 2024.	Encargado de almacén	Buen manejo del inventario. Logística simple pero efectiva
Desarrollar mejor estructura al momento de despacho a un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Gerente de ventas	Encontrar oportunidades en el mercado local.
Reducir residuos de importación a un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Gerente de mercadeo	Personal capacitado y especializado en esta tarea y feedback constante de los clientes
Reducir el tiempo de respuesta a los clientes en un 70% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Encargado de almacén	Buen manejo del inventario. Logística simple no obstante efectiva
<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>		
Aumentar capacitaciones para el personal en un 50% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Gerente general	Encargado de recursos humanos
Supervisar el cumplimiento y rendimiento de los empleados en un 70% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Gerente general	Encargado de recursos humanos
Generar evaluaciones de desempeño en un 40% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Gerente general	Encargado de recursos humanos
Implementar un clima laboral ético e incrementar en un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Gerente general	Encargado de recursos humanos

**Fuente:** Elaboración propia (2021).

El cuadro de alineación personal, presenta la perspectiva financiera cubre varios objetivos relacionados, y mencionando quienes serían las personas a cargo de cada uno de estos objetivos como los encargados seguimientos.

Se asignaría para las ventas al encargado de venta, y para el seguimiento sería la misma persona. Para la reducción de los costos generados estará el encargado de contabilidad y para el seguimiento periódico el gerente general, para el objetivo de mejorar el margen de rentabilidad de la empresa será responsabilidad del encargado de finanzas y el seguimiento por parte de gerente general, de la misma forma estará asignado el objetivo de obtener retorno de la inversión.

En el aspecto de perspectiva de cliente, esta como unos de los objetivos mejora el servicio al cliente como persona encargada a este objetivo es el gerente de mercadeo y del seguimiento el mismo, Para el objetivo de la empresa de aumentar la cartera de clientes estará a cargo el gerente de ventas en todo el proceso.

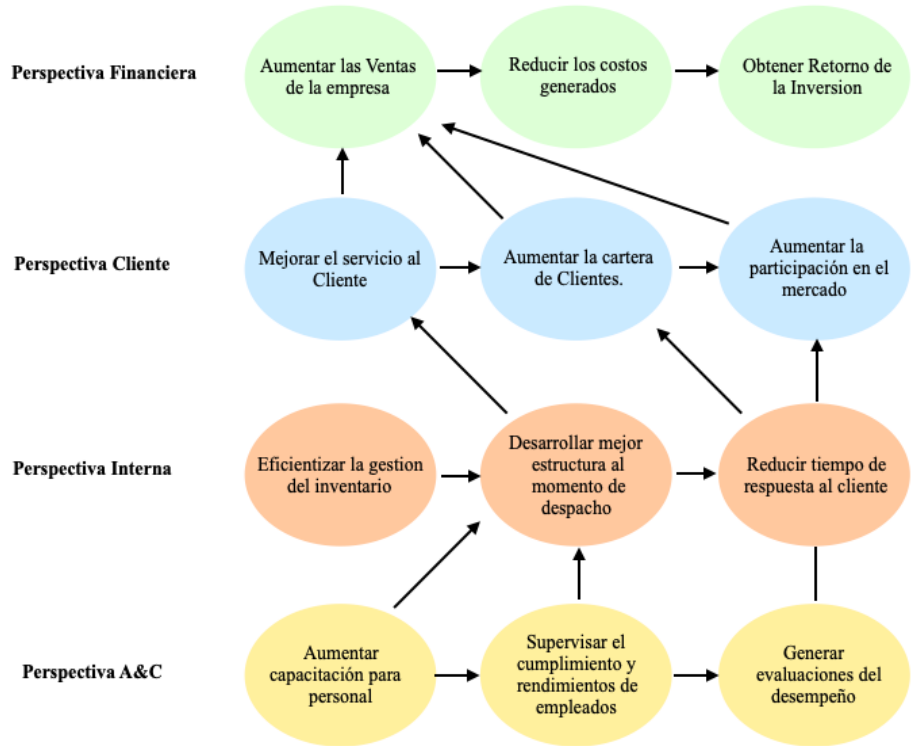
#### **7.4 Mapa Estratégico**

Un Mapa Estratégico se trata de una completa representación visual de las estrategias estrategia de una empresa, esta describe como el proceso de valor mediante cuál la empresa se relaciona entre sí y a la vez los efectos que podrían tener entre sí. Al momento de crear un mapa estratégico se utilizan los objetivos de la empresa como una herramienta para la misma.

La finalidad de este mapa estratégico para la empresa, es representarles de una manera gráfica los objetivos establecidos de la empresa a la vez que la empresa pueda ver visualmente como estos se relacionan entre sí.

Este mapa tendrá una relación de causa y efecto entre las perspectivas trabajadas en el Cuadro de mando integral, entre ellas está la perspectiva financiera, de cliente, interna, y de aprendizaje y crecimiento, seguido de sus objetivos.

**Mapa estratégico para la empresa Comercializadora Melo S.R.L**



**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

## Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones

### 8. Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo tomaremos en cuenta nuestro trabajo anterior para así mejorar y poder realizar las conclusiones y recomendaciones hacia la empresa para la mejora de la misma.

#### 8.1. Conclusión

Al finalizar nuestro plan de Reorientación Estratégica para la empresa Comercializadora Melo S.R.L. para el periodo de septiembre - diciembre 2021, como empresa esta ha logrado una mejor significativa en tanto a las metas, estrategias y objetivos. También podríamos decir que la empresa ha podido lograr metas y proyectos que debían llevarse a cabo en el año 2022 y 2023, el fin de estos es que empresa pueda llevar a cabo sus objetivos planteados y al mismo tiempo pueda ponerlos en ejecución en el tiempo pautados. No obstante la empresa también deberá tener en cuenta la nueva misión y valores planeada durante la realización del plan.

Llevándonos del objetivo general planteado en este proyecto el cual es:

- **Elaborar un plan de rediseño de la imagen y mercadeo para la empresa Comercializadora Melo S.R.L., estableciendo un cambio en la imagen y logística del mercadeo, permitiendo a la empresa obtener mayor nivel de fidelización de los clientes para el periodo de septiembre a diciembre del 2021.** Esto quiere mencionar que buscamos llevar a la empresa a la que vaya con la vanguardia, es decir modernizar a



la empresa en cuanto al marketing de la misma para así esta poder atraer nuevos clientes y un nuevo público, con esto buscamos que Comercializadora Melo sea una de las empresas líderes en el mercado y que esta amplíe su cartera de clientes.

En cuanto a los objetivos específicos los cuales son:

- **Analizar la metodología de mercadeo actual en la empresa para así diagnosticar los puntos débiles de la misma.** Con esto se evaluó el mercadeo actual que utiliza la empresa el cual era casi nulo, pudimos diagnosticar realmente cuál eran las fallas es esta en la empresa y como estaba afectando sus ventas.
- **Definir cuáles puntos claves vamos a trabajar para de esta manera poder establecer una nueva estrategia mercadológica.** Esto nos ayudara a saber cuáles son los puntos caves de la empresa y también nos ayudara a saber en qué orden deber realizarse el plan de mejora de la misma.
- **Evaluar el funcionamiento actual del mercadeo de la empresa.** De acuerdo a lo investigado notamos cuáles áreas del mercadeo de la empresa están funcional y a partir de ahí tomamos acciones las cuales ayudaran a la empresa impartir un nuevo mercadeo en la empresa.
- **Realizar una dedición del segmento del mercado al cual la empresa dirigirse.** Luego de hacer análisis de lugares, esto nos ayudara a seleccionar el segmento de mercado en él

cual la empresa quisiera segmentarse y partir de ahí hacer las técnicas mercadológicas adecuadas para que la empresa pueda atraer el segmento de mercado deseado.

- **Ejecutar recomendaciones a la empresa para las mejoras con base en lo analizado en la presente investigación.** Luego de observar y analizar la empresa de manera reflexiva tomamos las observaciones para hacer recomendaciones de lugar las cuales podrían ayudar a la empresa a su mejora en el tiempo estipulado.

Este plan de reorientación estratégica función como una manera de hacer una intervención en la empresa el cual no iba a poner efectuarse de manera exitosa sin ayuda de su personal y sus gerentes. Nuestro plan de reorientación fue llevado a cabo mediante entrevistas, encuestas, estudios de lugar, segmentación de mercados y entre otras herramientas las cual nos ayudó bastante a mostrar las recomendaciones y opiniones de tanto la representación interna de Comercializadora Melo, al igual que la manera externa de la empresa lo cual son los clientes. Un punto muy a favor de la empresa esa que está muy abierta a las opiniones de nosotros y también comprometidos a la mejora de su empresa.

Comercializadora Melo después de todas estas observaciones y se espera que Comercializadora Melo en los próximos años tenga un crecimiento eficiente y gradual al igual que pueda ampliar su mercado para así tocar nuevas puertas en cuanto a clientes y posibles nuevos productos. La empresa creemos que puede llegar a ser una de la empresa líder en el mercado debido a su dedicación y su entrega en sus productos.

## **8.2. Recomendación General**

Por lo ya investigado y analizado en este proyecto, de forma general podemos recomendar a la empresa, delimitar de forma más efectiva cada departamento y encargado de cada uno de ellos en la empresa. De esta manera habrá una delimitación de las responsabilidades más marcada en la empresa. Así la apertura de nuevos departamentos y como que la empresa pueda tener un cambio de su imagen a en nivel holístico.

De este mismo modo recomendamos que la empresa pueda evaluar los objetivos planteados con esta investigación, para que estos puedan ser aplicados y alcanzados en un periodo de tiempo establecido.

## **8.2. Recomendaciones Específicas**

De acuerdo al proyecto de investigación y análisis realizado para la empresa Comercializadora Melo S.R.L a continuación exponemos algunas recomendaciones específicas con base en a lo observado durante el tiempo de la investigación:

- Trabajar metas específicas y dirigidas por el método smart con los colaboradores. Entendemos que es de suma importancia para el éxito y cumplimientos de los objetivos que los mismos sean monitoreados de manera continua. Ya que pudimos notar durante la elaboración del proyecto la falta de un sistema de seguimiento y control en los procesos dentro de la empresa.

- Asignar y respetar los tiempos asignados para la revisión de progreso de las acciones con relación a los objetivos planteados. Tomando en cuenta los periodos sugeridos en el cuadro de mando integral como semanal, semestral, bimestral, y demás.
- Crear un perfil digital de la empresa en las plataformas que encargados de mercadeo entiendan que es factible. Tales como Instagram, Facebook, entre otras. Así como diseñar y generar campañas publicitarias que inviten a conocer la marca y conocer sus productos en exclusiva.
- Enfocarse en un aumento en su cartera de clientes en un 40 % a través del uso efectivo de las redes sociales y medios digitales. Lo recomendamos puesto que esta acción directamente, aumentará gradualmente la participación del mercado de la empresa.
- Creación de departamentos faltantes, pero necesarios en la empresa con un ejemplo: mercadeo y con ello personas lo suficientemente capacitadas para dirigir dichas áreas de la empresa. Añadiendo a este, encargado de inventario y almacén, capacitado en el sistema automatizado para el control del mismo. Debido a que esto automatizará muchos procesos que se realizan diario en la empresa.
- Estructurar y diseñar nuevo lanzamiento de la marca en conjunto con nuevo plan estratégico que lo acompañe. Ya que esto permitirá que la empresa aumente su visibilidad en el mercado, lo que se traducirá en ventas.
- Designar acciones específicas para producir fidelidad y compromiso entre los colaboradores de la empresa, como incentivos mensuales o ayuda para desarrollo personal paralelo a su trabajo en la empresa.

## Bibliografía

1. *Betancourt, D. (2021, 30 julio). Cómo hacer un análisis PESTEL paso a paso + ejemplo guiado. Ingenio Empresa. <https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>*
2. *Castro, J. (2018). [2021] Importancia de la tecnología en las empresas en crecimiento. Julio Castro. <https://blog.corponet.com.mx/importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas-en-crecimiento>*  
a.
3. *Chicharro, M. N. (2009, 1 diciembre). La responsabilidad social en el mapa estratégico de las universidades públicas | Núñez Chicharro | Pecvnia : Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León. MN. <http://revpubli.unileon.es/index.php/Pecvnia/article/view/666>*  
a.
4. *Dirección estratégica. (2021). DESCONOCIDO. [http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID\\_00144800/modul\\_3.html](http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_3.html)*  
a.
5. *González Masip\*, J. G. M. (2021). Los grupos de interés y su importancia en la propuesta de valor de las empresas. Los grupos de interés y su importancia en la propuesta de valor de las empresas.*

[https://www.researchgate.net/profile/Jaime-Gonzalez-Masip/publication/324413057\\_Los\\_Grupos\\_de\\_Interes\\_y\\_su\\_importancia\\_en\\_la\\_propuesta\\_de\\_valor\\_de\\_las\\_empresas/links/5ace3f8eaca2723a3341e39b/Los-Grupos-de-Interes-y-su-importancia-en-la-propuesta-de-valor-de-las-empresas.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jaime-Gonzalez-Masip/publication/324413057_Los_Grupos_de_Interes_y_su_importancia_en_la_propuesta_de_valor_de_las_empresas/links/5ace3f8eaca2723a3341e39b/Los-Grupos-de-Interes-y-su-importancia-en-la-propuesta-de-valor-de-las-empresas.pdf)

a.

6. *Guerras Martin, L. A. (2021). Análisis interno de la empresa. GM. [http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID\\_00144800/modul\\_3.html](http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_3.html)*

7. *Parada, P. (2017, 28 diciembre). Análisis PESTEL, una herramienta de estudio del entorno | Pascual Parada - Business, Growth and Data Strategy. Pascual Parada - Business, Growth and Data Strategy |. <https://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>*

a.

8. *Peiró, R. (2021, 13 octubre). Cadena de valor. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>*

9. *Pérez, A. (2021, 26 abril). Análisis externo de una empresa: formas de plantearlo. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/analisis-externo-de-una-empresa-formas-de-plantearlo>*

10. Ramirez, J. R. (2021). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. JRR. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%3%b3n%20de%20un%20an%3%a1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%3%b3n%20estrat%3%a9gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

# Anexos

## Cuadro de Mando Integral (CMI)

<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>
<b>OBJETIVOS- INDICADORES- METAS</b>

	Objetivos	Indicadores	Explicación del Indicador	Periodicidad	Metas	Responsables		FCE	Estrategias	Proyectos
						Ejecución	Seguimiento			
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	Aumentar las ventas de la empresa un 25% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023	Comparacion de estados financieros de 2021 contra resultados al final del periodo 2023	se debe identificar y comparar la ventas en cada periodo con el anterior	Anual	25%	Encargado de ventas	Encargado de ventas	recoleccion de informacion especifica sobre ventas realizas y de cuales productos	Cubrir otras zonas de venta, así como fidelizar los clientes actuales serán la base para aumentar las ventas actuales de la empresa. Y esto acompañado de una estratégica introducción en las redes sociales.	Originar campaña en los medios visuales en general para ampliar la visibilidad de la marca.
	Reducir los costos generados durante las operaciones de distribución, facturación e importación en un 10% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024.	Comparacion de costos generados del periodo 2021 contra resultados de periodo 2024	Evaluar en cada periodo el porcentaje de costos generado duante cada operacion	Semestral	10%	Encargado de contabilidad	Gerente general	Elaboración exhaustiva de revision periodica en los costos incurridos.	Presentar nuestra nueva propuesta de valor a los clientes, comprometiendonos con los mismos valores por lo que ya conocen la marca.	Definir presupuesto limitado para estas operaciones en especifico. Donde se reflejen las reducciones.
	Mejorar el margen de rentabilidad de la empresa en un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024.	Rendimiento de patrimonio	Se mide la tasa de rendimiento de las ganancias de la compania	Trimestral	30%	Encargado de finanzas	Gerente general	Alcanzar las objetivos financieros de forma que se generen la mayor cantidad de ingresos y logrando	Agilizar los procesos y facilitar cada fase en el proceso de comprar hará que la empresa se diferencia de la competencia. Esto en combinación a la revisión de costos periódicamente	Reducir gastos y optimizar los ingresos en cada operación de la empresa. Así como a la del costo beneficio que recibe la empresa.
	Obtener retorno de la inversión en un 100% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2025.	Retorno Sobre la Inversión	Medida como la empresa esta percibiendo beneficios y ganancias	Anual	100%	Encargado de finanzas	Gerente general	Obtener un margen de ingreso estandar que super la cantidad de inversion	Crear alianzas con nuevas proveedores permitirá que la marca pueda ampliar su catálogo con nuevos productos, de esta ofreciendo a nuestros clientes siempre	Manejo de los ingresos
	Eficientizar la gestion de compra en un 10% para periodo de marzo 2022 a marzo 2024.	Porcentaje de nuevos suplidores	Cantidad medible de proveedores con nuevos productos	Semestral	10%	Gerente general	Encargado de compras	Contacto con nuevos suplidores y evaluar sus propuestas en relacion a la necesidad del mercado	invertir en nuevos suplidores con precios estrategicos y productos a la vanguardia	Aparición de la empresa en ferias internacionales, de este modo como congresos virtuales. Donde se evalúen nuevas ofertas.

<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>	Mejora el servicio al cliente en un 80% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Indice de satisfaccion de los clientes	satisfaccion de los clientes durante los procesos.	Trimestral	80%	Gerente de mercadeo	Gerente de mercadeo	Recoleccion de feedbacks continuos de los clientes.	Diseñar estrategias y protocolos dirigidos a la satisfaccion del cliente durante su proceso de cliente.	Evluar de forma semanal la satisfaccion de los clientetes con relacion a los servicios recibidos. Todo esto con planillas electronicas o fisicas.
	Aumentar la cartera de clientes en un 40% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024	Comparacion de cantidad de cliente frente a 2021 contra 2022.	Numero de nuevos clientes a traves de las distintas estrategias	Anual	40%	Gerente de ventas	Gerente de ventas	Invirtiendo en redes sociales orientadas hacia el objetivos. Fortalecer las relaciones con los clientes actuales.	Utilizar todos los medios tecnológicos, como el SEM para posicionar a la marca en los motores de búsqueda y las características de los posibles clientes. Y a su vez aumento del uso de las redes sociales	Ejecutar rutas o llamadas asignadas donde se ofrezcan los productos.
	Aumentar la participación en el mercado en un 40% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Porcentaje de ventas a nuevos clientes	ventas realizadas a nuevos clientes en otros segmentos del mercado	Trimestral	40%	Gerente de ventas	Gerente general	Estudiar y permanecer en constante investigaion sobre las necesidades momeanas del mercadeo. Para encontrar oportunidades de crecimiento en el mismo.	Integrar una logística en la empresa la cual funcione de manera más efectiva al momento de la entrega de los productos también analizaremos los patrones de demanda y cuál es realmente el problema de los tiempos de entrega.	Proceder a investigaciones de mercado, donde se busquen aumentar las ventas de la empresa. Así como captar clientes que tengan grandes cadenas de distribución
	Eficientizar los tiempos de entrega en la distribución de los productos a los clientes a un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Comparacion de tiempo estimado contra tiempo real de entrega.	Encargarse de la mejora en el tiempo de entrega de los pedidos a los clientes	Semanales	2 dias	Encargado de despacho	Gerente de ventas	Revision de logistica de entrega. Y retroalimentacion de los clientes.	Implementaremos unas encuestas ya será via email o llamadas telefónicas a los clientes en la cual les haremos una serie y preguntas de acuerdo a sus servicios y los productos consumidos. También los exhortamos que nos den una retroalimentación sobre que podríamos mejorar como empresa y que les gusto de la misma.	Monitorear y hacer revisiones semanales de tiempo de espera en las entregas
	Incrementar la satisfacción luego de la venta y servicio en un 15% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Indice de la satisfaccion de los clientes	Resultados favorables en las encuestas realizadas sobre cada fase de su compra y contacto con la empresa	Semanales	15%	Gerente general	Gerente general	Obtener resultados favorables en las encuestas de satisfacion.	Salir a las calles y hacer un estudio de mercado, realizando encuestas a personas al azar para así saber que tanta participación tiene la empresa en el mercado.	Realizar estudios de satisfacción de cada cliente cada 2 semanas. A través de encuestas de distintos tipos de satisfacción, haciendo que los clientes puedan expresar nivel de satisfacción en cada fase de su proceso de compra.



<b>PERSPECTIVA INTERNA</b>	<b>Reducción de residuos de fabricación.</b>	Metas para la reducción de residuos	Menos material perdido	Anual	40%	Encargado de Plantas	Encargado de Plantas	Identificar las áreas donde los desechos puedan ser evitado o reducidos.	Crear auditorías regulares para verificar los residuos, así identificar las áreas donde se están acumulando los residuos	Establecer metas de reducción de residuos con presupuesto incluido.
	<b>Eliminar puestos que presentan trabajo doble.</b>	Evitar colaboradores que trabajen de más.	Verificar los puestos de cada colaborador para así saber las tareas que están realizando	Anual	100%	Encargado de RR.HH	Encargado de RR.HH	Revisar los objetivos específicos para así cada colaborador realizar sus tareas asignadas	Chequeo constante a cada colaborador en su proceso de realización de sus tareas y funciones.	Encargar al gerente de RRHH a evaluar los puestos y designar sus funciones.
	<b>Desarrollo de una estructura organizacional más efectiva para el manejo interno.</b>	Afinidad de los colaboradores con la nueva estructura	Se implementará sistema para el manejo de las responsabilidades y tareas de los empleados.	Anual	100%	Director General	Encargado de RR.HH	Identificar cada responsabilidad, dividir cada trabajo para mantener claras las funciones de cada colaborador.	Agrupar y clasificar las actividades de cada colaborador por su naturaleza lo que enfocara a cada uno a sus responsabilidades.	Encargar al gerente de RRHH a llevar a cabo la correcta designación de las funciones de acorde a la estructura organizacional pausada.
	<b>Implementar estrategias de ventas virtuales.</b>	Captar la atención del cliente y mas visitas en las redes	Aumentar las ventas en las redes sociales, observando las métricas y las visitas.	Anual	30%	Director de Mercadeo	Director de Mercadeo	Realizar un plan de publicidad en las redes y/o en medios de comunicación mediante un calendario de contenidos.	Hacer reuniones para llevar a cabo el plan de publicidad para la página Web tomando las acciones y lo investigado.	Pagar publicidad en las publicaciones de Instagram para así llegar a otra audiencia.
<b>PERSPECTIVA A&amp;C</b>	<b>Crear plan de capacitación personal.</b>	Capacitar al personal para nuevos conocimientos	Estrategias para el personal poder realizar sus tareas	Anual	60%	Director General	Encargado de RR.HH	Establecer un orden de priorización, organizando cronológicamente los programas que se tengan en mente para la	Evaluar los mejores cursos y talleres para mejor conocimiento de los colaboradores	Establecer cursos y talleres para potenciar los conocimientos de los empleados.
	<b>Nivel de satisfacción del empleado.</b>	Colaboradores satisfechos tendran un nivel de rendimiento superior en el desarrollo de sus necesidades.	Trabajar por los objetivos, el crecimiento y la eficiencia de los procesos.	Anual	75%	Encargado de RR.HH	Encargado de RR.HH	Plantear objetivos a corto plazo y así tendrán más confianza en sí mismos para un éxito en la empresa.	Establecer incentivos atractivos para el empleado. Posibilidades de crecer en la empresa y recompensas proporcionales por su labor.	Verificar que cada gerente cumpla con sus funciones bajo las condiciones de la empresa.
	<b>Monitorear el rendimiento de los empleados.</b>	Observar la productividad de cada empleado	Crear una evaluación informática para ver la productividad de los colaboradores.	Anual	80%	Encargado de RR.HH	Encargado de RR.HH	Realizar un control de rendimiento con los colaboradores, teniendo en cuenta los objetivos de la empresa.	Retroalimentar a los colaboradores de hacer las tareas en un tiempo estimado.	Crear informes cada cierto tiempo del rendimiento de los empleados.
	<b>Potenciar los recursos físicos de la empresa.</b>	Capacitar al personal para mantener la disciplina y el orden.	Chequeo rutinarios y supervisados	Anual	75%	Director General	Director General	Realizar chequeos mensuales para el mantenimiento de los recursos físicos	Establecer prioridades para trabajar organizadamente aunque se estén en puntos críticos.	Poner en marcha un plan para la reconstrucción o reorganización de áreas de mejora.

B. Construcción del Cuadro de Mando Integral							
METAS							
	Objetivos	Indicadores	Metas	Metas 1 año	Metas 2 año	Estrategias	Proyectos
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar las ventas de Star Products.	Total de ventas anuales	15%	5%	10%	Estrategias de marketing para el incremento de las ventas de productos.	Pagar publicidad en las publicaciones de Instagram para así llegar a otra audiencia.
	Mejorar el margen de rentabilidad de la empresa.	Rentabilidad financiera.	10%	5%	5%	Ofrecer un alto valor agregado en los servicios.	Evaluar y realizar mejoras en la fijación de precio de los productos.
	Incrementar los ingresos generados anualmente un 10%.	Ingresos por venta	10%	5%	5%	Establecer ofertas con los productos más vendidos.	Diseñar estrategias para mejorar la experiencia de compra.
	Reducir los gastos administrativos un 7% durante el año.	Total de gastos administrativos	7%	3%	4%	Crear presupuestos de gastos dando seguimiento mensual.	Elaborar un presupuesto de gastos.
PERSPECTIVA CLIENTES	Aumentar el engagement en redes sociales.	Índice de mercado digital.	30%	15%	15%	Constancia en publicaciones con contenidos llamativos para el cliente.	Realizar estudios de mercados y hacer publicaciones de acorde a las necesidades, gustos y preferencias identificadas. Utilizar Inbound Marketing.
	Aumentar los niveles de satisfacción al cliente.	Índice de satisfacción al cliente.	80%	40%	40%	Construir una comunidad en línea vía las redes sociales.	Realizar encuestas de satisfacción al cliente.
	Mantener relaciones con los clientes a largo plazo.	Porcentaje de clientes fieles de Star products.	80%	40%	40%	Mantener contacto con el cliente y darle confianza y confiabilidad.	Realizar estudios o investigaciones de los clientes más activos de Star Product.
	Incluir nuevo segmento de clientes	Porcentaje de nuevos clientes.	25%	10%	15%	Añadir nuevos productos al portafolio de Star products dirigidos a hombres y/o niños.	Realizar estudios para identificar las necesidades y preferencias del mercado. Realizar encuestas a potenciales clientes a ver su opinión sobre la diversificación.
PERSPECTIVA INTERNA	Reducción de residuos de fabricación.	Metas para la reducción de residuos	40%	15%	25%	Crear auditorías regulares para verificar los residuos, así identificar las áreas donde se están acumulando los residuos	Establecer metas de reducción de residuos con presupuesto incluido.
	Eliminar puestos que presentan trabajo doble.	Evitar colaboradores que trabajen de más.	100%	50%	50%	Chequeo constante a cada colaborador en su proceso de realización de sus tareas y funciones.	Encargar al gerente de RRHH a evaluar los puestos y designar sus funciones.
	Desarrollo de una estructura organizacional más efectiva para el manejo interno.	Afinidad de los colaboradores con la nueva estructura	100%	50%	50%	Agrupar y clasificar las actividades de cada colaborador por su naturaleza lo que enfocara a cada uno a sus responsabilidades.	Encargar al gerente de RRHH a llevar a cabo la correcta designación de las funciones de acorde a la estructura organizacional pasada.
	Implementar estrategias de ventas virtuales.	Colaboradores satisfechos tendrán un nivel de rendimiento superior en el desarrollo de sus necesidades.	30%	15%	15%	Hacer reuniones para llevar a cabo el plan de publicidad para la página Web tomando las acciones y lo investigado.	Pagar publicidad en las publicaciones de Instagram para así llegar a otra audiencia.
PERSPECTIVA A&C	Crear plan de capacitación personal.	Capacitar al personal para nuevos conocimientos	30%	20%	10%	Evaluar los mejores cursos y talleres para mejorar conocimiento de los colaboradores	Establecer cursos y talleres para potenciar los conocimientos de los empleados.
	Nivel de satisfacción del empleado.	Colaboradores satisfechos tendrán un nivel de rendimiento superior en el desarrollo de sus necesidades.	75%	40%	35%	Asignar autoridad a persona específica para llevar a cabo las tareas y necesidades del colaborador.	Verificar que cada gerente cumpla con sus funciones bajo las condiciones de la empresa.
	Monitorear el rendimiento de los empleados.	Observar la productividad de cada empleado.	80%	40%	40%	Retroalimentar a los colaboradores de hacer las tareas en un tiempo estimado.	Crear informes cada cierto tiempo del rendimiento de los empleados.
	Potenciar los recursos físicos de la empresa.	Capacitar al personal para mantener la disciplina y el orden.	75%	30%	45%	Establecer prioridades para trabajar organizadamente aunque se estén en puntos críticos.	Poner en marcha un plan para la reconstrucción o reorganización de áreas de mejora.

**C. Construcción del Cuadro de Mando Integral**

**ESTRATEGIAS**

Objetivos	Estrategias	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	Responsable	Presupuesto
-----------	-------------	-------	-------	-------	-------------	-------------

**ESTRATEGIAS**

PERSPECTIVA FINANCIERA	Objetivos	Estrategias	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	Responsable	Presupuesto
	Aumentar las ventas de la empresa un 25% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023	Cubrir otras zonas de venta, así como fidelizar los clientes actuales serán la base para aumentar las ventas actuales de la empresa. Y esto acompañado de una estratégica introducción en las redes sociales.				Encargado de ventas	RDS 400,000
	Reducir los costos generados durante las operaciones de distribución, facturación e importación en un 10% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024.	Presentar nuestra nueva propuesta de valor a los clientes, comprometiéndonos con los mismos valores por lo que ya conocen la marca.				Encargado de contabilidad	RDS 100,000
	Mejorar el margen de rentabilidad de la empresa en un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024.	Agilizar los procesos y facilitar cada fase en el proceso de comprar hará que la empresa se diferencie de la competencia. Esto en combinación a la revisión de costos periódicamente mejorará el margen de rentabilidad de la empresa.				Encargado de finanzas	RDS 150,000
	Obtener retorno de la inversión en un 100% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2025.	Crear alianzas con nuevos proveedores permitirá que la marca pueda ampliar su catálogo con nuevos productos, de esta ofreciendo a nuestros clientes siempre innovación				Encargado de finanzas	RDS 100,000

PERSPECTIVA CLIENTES	Objetivos	Estrategias	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	Responsable	Presupuesto
	Mejora el servicio al cliente en un 80% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Diseñar estrategias y protocolos dirigidos a la satisfacción del cliente durante su proceso de cliente.				Gerente de mercado	RDS 650,000
	Aumentar la cartera de clientes en un 40% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024	Utilizar todos los medios tecnológicos, como el SEM para posicionar a la marca en los motores de búsqueda y las características de los posibles clientes.				Gerente de ventas	RDS 300,000
	Aumentar la participación en el mercado en un 60% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Integrar una logística en la empresa la cual funcione de manera más efectiva al momento de la entrega de los productos también analizaremos los patrones de demanda y cuál es realmente el problema de los tiempos de entrega.				Gerente de ventas	RDS 250,000
	Reducir los tiempos de espera en las entregas a un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Implementaremos unas encuestas ya será vía email o llamadas telefónicas a los clientes en la cual les haremos una serie y preguntas de acuerdo a sus servicios y los productos consumidos. También los exhortamos que nos den una retroalimentación sobre que podríamos mejorar como empresa y que les guste de la misma.				Encargado de despacho	RDS 400,000

PERSPECTIVA INTERNA	Objetivos	Estrategias	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	Responsable	Presupuesto
	Eficientizar la gestión del inventario en un 60% para periodo de marzo 2022 a marzo 2024.	Automatización con tecnología para el inventario, a fin de hacerlo más eficiente.				Gerente de ventas	RDS 215,000
Desarrollar mejor estructura al momento de despacho a un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Contar con un organigrama y colocarlo en un lugar visible y de fácil acceso para los empleados el cual designará posiciones estratégicas a cada empleado para así hacer el despacho más eficaz.				Gerente de ventas	RDS 375,000	

PERSPECI'	Reducir residuos de importación a un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Implementar el desecho los residuos al momento que lleguen a la empresa los furgones. Contar con un personal exclusivo encargado de llevar los recibidos e cartón directamente al centro de reciclaje más cercano del país.			Gerente general	RDS 200,000
	Reducir el tiempo de respuesta a los clientes en un 70% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Designar una persona ya dentro de la empresa encargada del call center de los clientes al igual que los correos, establecer un tiempo límite para la respuesta de los correos de los clientes.			Gerente general	RDS 315,000
A&C	Aumentar capacitaciones para el personal en un 50% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Generar incentivos para que los empleados asistan a las capacitaciones que exige la empresa. Diseñar formas de la validación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.			Encargado de recursos humanos	RDS 125,000
	Supervisar el cumplimiento y rendimiento de los empleados en un 70% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Implementar coordinadores de cada departamento encargados de producir reportes de resultados o seguimientos semanales.			Encargado de recursos humanos	RDS 50,000
	Generar evaluaciones de desempeño en un 40% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Estructurar modelo donde se mida el desempeño de cada colaborador de manera continua, para su mejora.			Encargado de recursos humanos	RDS 25,000
	Implementar un clima laboral ético e incrementa en un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Ejecutar encuestas para conocer sus necesidades e inquietudes de los empleados para así tomar acciones que puedan desarrollar una cultura empresarial.			Encargado de recursos humanos	RDS 20,000
					<b>TOTAL</b>	<b>RDS 3,655,000</b>

D. Construcción del Cuadro de Mando Integral								
PROYECTOS								
	Objetivos	Proyectos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	Responsible	Presupuesto
<b>PROYECTOS</b>								
PERSPECTIVA FINANCIERA	Aumentar las ventas de la empresa un 25% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023	Originar campaña en los medios visuales en general para ampliar la visibilidad de la marca.					Encargado de mercadeo	RDS 400,000
	Reducir los costos generados durante las operaciones de distribución, facturación e importación en un 10% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Definir presupuesto limitado para estas operaciones en específico. Donde se reflejen las reducciones.					Encargado de contabilidad	RDS 100,000
	Mejorar el margen de rentabilidad de la empresa en un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024.	Reducir gastos y optimizar los ingresos en cada operación de la empresa. Así como la del costo beneficio que recibe la empresa.					Encargado de finanzas	RDS 150,000
	Obtener retorno de la inversión en un 100% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2025.	Manejo de los ingresos					Encargado de finanzas	RDS 100,000
PERSPECTIVA CLIENTES	Mejora el servicio al cliente en un 80% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Evaluar de forma semanal la satisfacción de los clientes con relación a los servicios recibidos. Todo esto con planillas electrónicas o físicas. Realizar campaña de introducción de la marca, en su mayoría dirigida a mayoristas. Crear estrategias de mailing para clientes					Gerente de mercadeo	RDS 650,000
	Aumentar la cartera de clientes en un 40% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024	Realizar contactos continuos a clientes potenciales					Gerente de ventas	RDS 300,000
	Aumentar la participación en el mercado en un 60% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Proceder a investigaciones de mercado, donde se busquen aumentar las ventas de la empresa. Así como captar clientes que tengan grandes cadenas de distribución					Gerente de ventas	RDS 250,000
	Reducir los tiempos de espera en las entregas a un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Monitorear y hacer revisiones semanales de tiempo de espera en las entregas					Encargado de despacho	RDS 400,000
PERSPECTIVA INTERNA	Eficientizar la gestión de compra en un 10% en el periodo de marzo 2022 a marzo 2024.	Implementar y utilizar software para eficientizar la logística de inventario					Gerente de ventas	RDS 215,000
	Eficientizar la gestión del inventario en un 60% en el periodo de marzo 2022 a marzo 2024.	Implementar y utilizar software para eficientizar la logística de inventario					Gerente de ventas	RDS 375,000
	Desarrollar mejor estructura al momento de despacho a un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Crear un diseño de despacho el cual debe pasar por supervisión cuidadosa durante el proceso.					Gerente general	RDS 200,000
	Reducir residuos de importación a un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Orientación a los empleados con relación a los residuos y manejos de los mismos.					Gerente general	RDS 315,000
A&C	Aumentar capacitaciones para el personal en un 50% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Generar incentivos para que los empleados asistan a las capacitaciones que exige la empresa. Diseñar formas de la validación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.					Encargado de recursos humanos	RDS 125,000
	Supervisar el cumplimiento y rendimiento de los empleados en un 70% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Implementar coordinadores de cada departamento encargados de producir reportes de resultados o seguimientos semanales.					Encargado de recursos humanos	RDS 50,000
	Generar evaluaciones de desempeño en un 40% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Estructurar modelo donde se mida el desempeño de cada colaborador de manera continua, para su mejora.					Encargado de recursos humanos	RDS 25,000
	Implementar un clima laboral ético e incrementar en un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Diseñar estrategias dirigidos a la mejora del ambiente laboral y orientados a la satisfacción del colaborador					Encargado de recursos humanos	RDS 20,000
			<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>RDS 3,655,000</b>

Construcción del Cuadro de Mando Integral								
PROYECTOS ACCION								
	Objetivos	Proyectos	COMO?	CUANDO?		QUIEN?	IMPACTO	Presupuesto
				INICIA	TERMINA			CUANTO
PERSPECTIVA FINANCIERA	Aumentar las ventas de la empresa un 25% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023	Originar campaña en los medios visuales en general para ampliar la visibilidad de la marca.	Contratar a una agencia publicitaria y encargada de mercados para que en conjunto puedan realizar una publicidad pagada en los medios para relanzar la empresa	marzo 2022	marzo 2023	Encargado de ventas	Generar ingresos por venta	RDS 400,000
	Reducir los costos generados durante las operaciones de distribución, facturación e importación en un 10% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024.	Definir presupuesto limitado para estas operaciones en específico. Donde se reflejen las reducciones.	Inspeccionar que el presupuesto se este llevando a cabo, y con balances comparar resultados.	marzo 2022	marzo 2024	Encargado de contabilidad	Ganancias brutas de la empresa	RDS 100,000
	Mejorar el margen de rentabilidad de la empresa en un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024.	Reducir gastos y optimizar los ingresos en cada operación de la empresa. Así como la del costo beneficio que recibe la empresa.	Elaboración de presupuestos bajo supervisión, detalladamente para cada área de la empresa	marzo 2022	marzo 2024	Encargado de finanzas	Estabilidad financiera de la empresa	RDS 150,000
	Obtener retorno de la inversión en un 100% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2025.	Manejo de los ingresos	Fijar y respetar objetivos en cuanto a la inversiones realizadas	marzo 2022	marzo 2025	Encargado de finanzas	Salud financiera de la empresa	RDS 100,000
PERSPECTIVA CLIENTES	Mejora el servicio al cliente en un 80% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Evaluar de forma semanal la satisfacción de los clientes con relación a los servicios recibidos. Todo esto con planillas electrónicas o físicas. Realizar campaña de introducción de la marca, en su mayoría dirigida a mayoristas. Crear estrategias de mailing para clientes actuales. Todo esto con estrategias tales como QR en las publicidades de la empresa.	Realizar investigación mercadológica para estudiar a fondo segmento de mercado a trabajar y luego diseñar publicidad pagada que incluye mas que venta sino contenido de valor, y a través de ellos recolectar lead.	marzo 2022	marzo 2024	Gerente de mercados	Visibilidad y posicionamiento de la empresa en el mercado	RDS 650,000
	Aumentar la cartera de clientes en un 40% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024	Realizar contactos continuos a clientes potenciales	Posicionarse en los buscadores de internet y en las redes sociales. Ubicar la marca en eventos para empresas relacionadas.	marzo 2022	marzo 2024	Gerente de ventas	Ganancias por ventas	RDS 300,000
	Aumentar la cartera de clientes en un 40% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024	Proceder a investigaciones de mercado, donde se busquen aumentar las ventas de la empresa. Así como captar clientes que tengan grandes cadenas de distribución	Contratar empresa para estudio de mercado completo, evaluar resultados.	marzo 2022	marzo 2024	Gerente de ventas	Participación de la empresa en el mercado	RDS 250,000
	Aumentar la cartera de clientes en un 40% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024	Monitorear y hacer revisiones semanales de tiempo de espera en las entregas	Tener planillas de control para los procesos de entrega, desde el momento de la orden	marzo 2022	marzo 2024	Encargado de despacho	Nivel de recomendación, fidelidad y satisfacción de los clientes	RDS 400,000
	Eficienciar la gestión de compra en un 10% en el periodo de marzo 2022 a marzo 2024.	Implementar y utilizar software para eficientizar la logística de inventario	Comercializar nuevos productos de acuerdo a las necesidades. Realizar presentaciones y promociones a los clientes sobre dichos productos	marzo 2022	marzo 2024	Gerente de ventas	Oferta actual de la empresa hacia sus clientes	RDS 215,000
PERSPECTIVA INTERNA	Eficienciar la gestión del inventario en un 60% en el periodo de marzo 2022 a marzo 2024.	Implementar y utilizar software para eficientizar la logística de inventario	Contratando un experto en el área de automatización de inventario	marzo 2022	marzo 2024	Gerente de ventas	Total de ventas y ganancias en esta área	RDS 375,000
	Desarrollar mejor estructura al momento de despacho a un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023	Crear un diseño de despacho el cual debe pasar por supervisión cuidadosa durante el proceso.	Buscar consultor en el área y seguir los pasos	marzo 2022	marzo 2023	Gerente general	Logística de despacho y satisfacción de los	RDS 200,000
	Reducir recibidos de inspección a un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Orientación a los empleados con relación a los residuos y manjios de los mismos.	Realizar jornadas de trabajo extra durante la recepción de productos y llevar residuos al reciclaje	marzo 2022	marzo 2023	Gerente general	Comprometimiento de la empresa hacia el medio	RDS 315,000
	Aumentar capacitaciones para el personal en un 50% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Generar incentivos para que los empleados asistan a las capacitaciones que exige la empresa. Diseñar formas de la validación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.	Seleccionar centros y capacitaciones específicas, dependiendo la necesidad de las tareas de los colaboradores	marzo 2022	marzo 2023	Encargado de recursos humanos	Tareas realizadas con éxito	RDS 125,000
AFC	Supervisar el cumplimiento y rendimiento de los empleados en un 70% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Implementar coordinadores de cada departamento encargados de producir reportes de resultados o seguimientos semanales.	Realizar control semanal sobre el cumplimiento de las tareas	marzo 2022	marzo 2023	Encargado de recursos humanos	Superación y rendimiento de los empleados	RDS 50,000
	Generar evaluaciones de desempeño en un 40% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Estructurar modelo donde se mida el desempeño de cada colaborador de manera continua, para su mejora.	Cumplir el modelo de control para las evaluaciones	marzo 2022	marzo 2023	Encargado de recursos humanos	Optimo funcionamiento de la empresa	RDS 25,000
	Implementar un clima laboral ético e incrementos en un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Diseñar estrategias dirigidos a la mejora del ambiente laboral y orientados a la satisfacción del colaborador	Realizar actividades acorde a las estrategias propuestas.	marzo 2022	marzo 2023	Encargado de recursos humanos	satisfacción de los empleados	RDS 20,000
							<b>TOTAL</b>	<b>RDS 3,655,000</b>

**Construcción del Cuadro de Mando Integral**

**ESTRATEGIAS EN ACCION**

	Objetivos	Estrategias	COMO?	CUANDO?		QUIEN?	IMPACTO	Presupuesto
				INICIA	TERMINA			CUANTO
PERSPECTIVA FINANCIERA	Aumentar las ventas de la empresa un 25% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023	Cubrir otras zonas de venta, así como fidelizar los clientes actuales serán la base para aumentar las ventas actuales de la empresa. Y esto acompañado de una estrategia introducción en las redes sociales.	Estudiando y formulando rutas estratégicas para la captación de nuevos clientes. Obtener ventaja en comparación a los competidores para la toma de pedidos.	marzo 2022	marzo 2023	Encargado de ventas	Generar ingresos por venta	RDS 400,000
	Reducir los costos generados durante las operaciones de distribución, facturación e importación en un 10% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024.	Presentar nuestra nueva propuesta de valor a los clientes, comprometiéndonos con los mismos valores por lo que ya conocen la marca.	Realizar balance de forma semanal de los gastos que se incurren para las operaciones de distribución y ver si todos los costos y gastos en	marzo 2022	marzo 2024	Encargado de contabilidad	Ganancias brutas de la empresa	RDS 100,000
	Mejorar el margen de rentabilidad de la empresa en un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024.	Agilizar los procesos y facilitar cada fase en el proceso de comprar hará que la empresa se diferencie de la competencia. Esto en combinación a la revisión de costos periódicamente mejorará el margen de rentabilidad de la empresa.	Acentuar la ventaja de los productos diferenciadores y continuar con productos exclusivos que sean necesitados por los clientes mayoritarios	marzo 2022	marzo 2024	Encargado de finanzas	Estabilidad financiera de la empresa	RDS 150,000
	Obtener retorno de la inversión en un 100% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2025.	Crear alianzas con nuevos proveedores permitirá que la marca pueda ampliar su catálogo con nuevos productos, de esta ofreciendo a nuestros clientes siempre innovación	Realizar auditoría de forma bimestral donde se evalúan los indicadores del ROI	marzo 2022	marzo 2025	Encargado de finanzas	Salud financiera de la empresa	RDS 100,000
PERSPECTIVA CLIENTES	Mejora el servicio al cliente en un 80% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Diseñar estrategias y protocolos dirigidos a la satisfacción del cliente durante su proceso de cliente. Ganar nuevos clientes a través de campañas publicitarias y la fidelización de los clientes que realizan pedidos de mayor volumen ayudara que la empresa posea ingresos más constantes.	- Creando contenido de valor sobre los productos de la marca y sus relacionados. - tener pronta respuesta en las plataformas digitales. - utilizar publicidad pagada enfocada al segmento objetivo	marzo 2022	marzo 2024	Gerente de mercado	Visibilidad y posicionamiento de la empresa en el mercado	RDS 650,000
	Aumentar la cartera de clientes en un 40% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2024	Utilizar todos los medios tecnológicos, como el SEM para posicionar a la marca en los motores de búsqueda y las características de los posibles clientes. Y a su vez aumento del uso de las redes sociales	-Potenciar la marca en los motores de buscadores - la utilización de medios digitales - asistencia a ferias de empresas	marzo 2022	marzo 2024	Gerente de ventas	Ganancias por ventas	RDS 300,000
	Aumentar la participación en el mercado en un 40% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Integrar una logística en la empresa la cual funcione de manera más efectiva al momento de la entrega de los productos también analizaremos los patrones de demanda y cuál es realmente el problema de los tiempos de entrega.	- Crear presencia en eventos presencial donde se pueda exponer la marca - Construir relaciones con marcas distribuidoras	marzo 2022	marzo 2024	Gerente de ventas	Participación de la empresa en el mercado	RDS 250,000
	Eficienciar los tiempos de entrega en la distribución de los productos a los clientes en un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Implementaremos una encuesta ya será vía email o llamadas telefónicas a los clientes en la cual les haremos una serie y preguntas de acuerdo a sus servicios y los productos consumidos. También los exhortamos que nos den una retroalimentación sobre que podríamos mejorar como empresa y que les gusta de la misma.	- Organizar rutas con tiempo de antelación - Implementar cronograma de pedido - Crear diagrama de flujos para los procesos que interviene.	marzo 2022	marzo 2024	Encargado de despacho	Nivel de recomendación, fidelidad y satisfacción de los clientes	RDS 400,000
PERSPECTIVA INTERNA	Eficienciar la gestión de compra en un 10% en el periodo de marzo 2022 a marzo 2024.	Automatización con tecnología para el inventario, a fin de hacerlo más eficiente.	-Realizar estudio de mercado sobre nuevos productos y implementar logística de promoción	marzo 2022	marzo 2024	Gerente de ventas	Oferta actual de la empresa hacia sus clientes	RDS 215,000
	Eficienciar la gestión del inventario en un 60% en el periodo de marzo 2022 a marzo 2024.	Contar con un organigrama y colocarlo en un lugar visible y de fácil acceso para los empleados el cual designara posiciones estratégicas a cada empleado para así hacer el despacho más eficaz.	- Escoger plataforma de e-commerce que se adecue a las necesidades y naturaleza de la empresa. - Realizar estrategia con embudo de ventas y leads	marzo 2022	marzo 2024	Gerente de ventas	Total de ventas y ganancias en esta area	RDS 375,000
	Desarrollar mejor estructura al momento de despacho a un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Implementar el desecho los residuos al momento que lleguen a la empresa los furgones. Contar con un personal exclusivo encargado de llevar los recibidos e cartón directamente al centro de reciclaje más cercano del país.	Respetar organigrama establecido	marzo 2022	marzo 2023	Gerente general	Logística de despacho y satisfacción de los clientes	RDS 200,000
	Reducir residuos de importación a un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Designar una persona ya dentro de la empresa encargada del call center de los clientes al igual que los correos, establecer un tiempo límite para la respuesta de los correos de los clientes.	Supervisar que se cumplan los establecido y destino de cada residuo despues de cada recepción de productos	marzo 2022	marzo 2023	Gerente general	Comptamiento de la empresa hacia el medio ambiente y su imagen corporativa	RDS 315,000
A&C	Aumentar capacitaciones para el personal en un 50% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Contar con cursos y asesoramiento gratuito para los empleados de la empresa cada determinado tiempo lo cual serán opcionales y a elección de los empleados con personas especializadas en el tema a trabajar.	Crear incentivos para aquellos que acudan a los cursos y taller. Establecer fichas específicas para las capacitaciones.	marzo 2022	marzo 2023	Encargado de recursos humanos	Tareas realizadas con éxito	RDS 125,000
	Supervisar el cumplimiento y rendimiento de los empleados en un 70% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Realizaremos apariciones desconocidas a las áreas de trabajo de los distintos empleados de la empresa en las mismas vigilaremos que los empleados estén realizando su trabajo correctamente en todo momento.	Realizar reportes mensuales hacia la administración de la empresa donde se reflejen los resultados de las tareas realizadas.	marzo 2022	marzo 2023	Encargado de recursos humanos	Superación y rendimiento de los empleados	RDS 50,000
	Generar evaluaciones de desempeño en un 40% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Definiremos un periodo de evaluaciones el cual observaremos el trabajo del colaborador, luego de estas evaluaciones se procederán feedback a los mismos para el desarrollo personal de ellos.	Crear planillas de evaluaciones y aplicarlas semanalmente	marzo 2022	marzo 2023	Encargado de recursos humanos	Óptimo funcionamiento de la empresa	RDS 25,000
	Implementar un clima laboral ético e incrementa en un 30% para el periodo de marzo 2022 a marzo 2023.	Ejecutar encuestas para conocer sus necesidades e inquietudes de los empleados para así tomar acciones que puedan desarrollar una cultura empresarial.	Realizar actividades de grupo y de esparcimiento periódicamente. Así como implementar incentivos por logros.	marzo 2022	marzo 2023	Encargado de recursos humanos	satisfacción de los empleados	RDS 20,000
<b>TOTAL</b>								<b>RDS 3,655,000</b>