



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
COMERCIAL 2018-2019 DE LA EMPRESA POSEIDÓN
CARGO S.A.C.**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en Administración de Empresas**

CESAR FERNANDO, SILVA TICERAN

**Asesor:
Mg. Luis Sotomayor Romero**

**Lima - Perú
2018**

Índice

Resumen	8
Introducción	9
Capítulo I	14
1. Generalidades de la empresa	14
1.1. Datos generales	14
1.2. Nombre o razón social.....	15
1.3. Ubicación de la empresa	15
1.4. Giro de la empresa	16
1.5. Tamaño de la empresa.....	16
1.6. Breve reseña histórica.....	17
1.7. Organigrama de la empresa.....	18
1.8. Misión, visión y política.....	19
1.9. Productos y clientes	20
1.10. Premios y certificaciones.....	23
1.11. Relación de la empresa con la sociedad	23
Capítulo II	24
2. Planteamiento del Problema	24
2.1. Caracterización del área.....	24
2.2. Contextualización y definición del problema.....	24
2.1.1. Contextualización del problema.	24
2.1.2. Formulación del problema.	26
2.3. Objetivos.	26
2.3.1. Objetivo general.	26
2.3.2. Objetivos específicos.....	26
2.4. Justificación.....	27
2.5. Alcances y limitaciones.	28
2.5.1. Alcances.....	28
2.5.2. Limitaciones.	28

Capítulo III	29
3. Marco teórico.....	29
3.1 Planeamiento Estratégico.....	29
3.1.1 Teoría de la Administración Estratégica	29
3.1.2 La estrategia en la empresa	30
3.1.3 La importancia de la planificación estratégica	31
3.1.4 Beneficios de la planificación estratégica	32
3.1.5 Etapas de la Planeación Estratégica	33
3.2. El Proceso Estratégico	34
3.2.1. Teoría del Diagnóstico Empresarial	34
3.2.2. Diagnóstico interno.....	35
3.2.3. Diagnóstico Externo	36
3.2.4. Análisis competitivo: El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	38
3.3. Gestión por objetivos	39
3.3.1. Definición de gestión por objetivos	39
3.3.2. Modelo de Gestión por Objetivos	40
3.3.3. Los principios de la gestión por objetivos	42
3.4. Balanced Scorecard	42
3.4.1. Concepto de Balanced Scorecard.....	42
3.4.2. Beneficios de Balanced Scorecard.....	44
3.4.3. ¿Qué es el mapa estratégico?	45
3.4.4. Matriz Tablero de Comando.....	45
3.4.5. Los indicadores	46
Capítulo IV	47
4. Desarrollo del Proyecto	47
4.1 Alternativas de solución.....	47
4.1.1. Diseñar e implementar campaña a nivel publicitario	47
4.1.2. Formulación de un plan estratégico comercial	49
4.2 Evaluación de alternativas de solución.....	50
4.3 Elección y viabilidad de la solución escogida	53

Capítulo V	54
5. Implementación de la propuesta	54
5.1. Implementación de la propuesta de solución	54
5.1.1. Análisis de la situación interna	54
5.1.1.1. Análisis de las áreas.....	55
5.1.1.2. Análisis de clima y cultura laboral	64
5.1.1.3. Análisis de unidades de negocio	66
5.1.1.4. Análisis de las 7ps de marketing	68
5.1.1.5. Diagnostico situacional interno.....	72
5.1.2. Análisis de la situación externa	73
5.1.2.1. Análisis del macro entorno	73
5.1.2.2. Análisis del micro entorno	80
5.1.2.3. Diagnostico situacional externo.....	84
5.1.3. Análisis FODA	85
5.1.3.1. Proceso de elaboración del FODA	85
5.1.3.2. FODA completo.....	85
5.1.3.3. FODA resumido.....	102
5.1.4. El desarrollo de las estrategias y objetivos.....	107
5.1.4.1. Objetivos comerciales	108
5.1.4.2. Mapa estratégico	109
5.1.5. Planificación de proyectos y desarrollo de acciones y tácticas	110
5.1.6. Tablero de control	134
5.2. Cronograma	137
5.3. Presupuesto	147
Conclusiones	157
Recomendaciones	158

Anexos

Anexo 1 Diagrama Árbol causa efecto	161
Anexo 2 Diagnostico interno de Poseidón cargo S.A.C 2018 (MATRIZ EFI) .	166
Anexo 3 Diagnostico Externo de Poseidón Cargo S.A.C 2018 (Matriz EFE) .	176
Anexo 4 Encuesta medición de Clima laboral 2018	181
Anexo 5 Encuesta medición de Cultura Organizacional 2018.....	184

Figuras

Figura 1. Tipos de Operadores Logísticos	11
Figura 2. Mapa de ubicación de la empresa Poseidón Cargo S.A.C.....	16
Figura 3. Unidades de Negocio de Poseidón Cargo S.A.C	17
Figura 4. Organigrama de la empresa Poseidón Cargo S.A.C.....	18
Figura 5. Resultado 1.90 (Limitaciones Internas)	72
Figura 6. Resultado 2.92 (Posición Neutra).....	83
Figura 7. Filtros para la elaboración del FODA	85
Figura 8. Objetivos comerciales de la empresa Poseidón Cargo S.A.C.....	108
Figura 9 Mapa estratégico de la empresa Poseidón Cargo S.A.C	109
Figura 10. Módulo de gestión del plan estratégico comercial 2018 – 2019....	136

Tablas

Tabla 1 Tamaño de la empresa Poseidón Cargo S.A.C.....	17
Tabla 2 Presupuesto de publicidad	51
Tabla 3 Presupuesto formulación plan comercial.....	51
Tabla 4 Presupuesto implementación plan estratégico comercial 2018 y 2019	52
Tabla 5 Total, del presupuesto para la formulación e implementación del plan	52
Tabla 6 Equivalencias, significados y pesos para análisis situación interna	54
Tabla 7 Área gerencia general	55
Tabla 8 Área sistema de gestión de la calidad	55
Tabla 9 Área sistema de seguridad y salud en el trabajo.....	56

Tabla 10 Área gerencia de administración y finanzas, aspectos administrativos	57
Tabla 11 Área gerencia de administración y finanzas, aspectos financieros ...	58
Tabla 12 Área gerencia de administración y finanzas, aspectos contables	59
Tabla 13 Área gerencia de administración y finanzas, aspectos recursos humanos.....	59
Tabla 14 Área gerencia comercial, aspectos comerciales	60
Tabla 15 Área gerencia comercial, aspectos de imagen y comunicación	61
Tabla 16 Área gerencia de operaciones aspectos en políticas y procedimientos	62
Tabla 17 Área gerencia de operaciones aspectos operativos	63
Tabla 18 Dimensiones evaluadas para el análisis del clima laboral	64
Tabla 19 Resultado de la evaluación de clima laboral	64
Tabla 20 Dimensiones evaluadas para el análisis de la cultura laboral	65
Tabla 21 Resultado de la evaluación de la cultura laboral	65
Tabla 22 Rango de valoración de las respuestas.....	66
Tabla 23 Análisis de la Unidad de negocio Almacén.....	66
Tabla 24 Análisis de la Unidad de negocio	67
Tabla 25 Análisis de producto o servicios	68
Tabla 26 Análisis de precio	69
Tabla 27 Análisis de plaza.....	69
Tabla 28 Análisis de promoción	70
Tabla 29 Análisis de los procesos	70
Tabla 30 Análisis del personal.....	71
Tabla 31 Análisis de la infraestructura	71
Tabla 32 Matriz de evaluación de factores internos	72
Tabla 33 Equivalencias y significados para el análisis de la situación externa	73
Tabla 34 Análisis del entorno político, legal y gubernamental.....	73
Tabla 35 Análisis del entorno económico y financiero.....	75
Tabla 36 Análisis del entorno social, cultural y demográfico	77
Tabla 37 Análisis del entorno tecnológico y científico	78

Tabla 38 Análisis del entorno ecológico, ambiental.....	79
Tabla 39 Análisis de los clientes	80
Tabla 40 Análisis de los proveedores.....	81
Tabla 41 Análisis de los competidores	82
Tabla 42 Análisis de productos sustitutos	83
Tabla 43 Análisis de nuevos competidores	83
Tabla 44 Matriz de evaluación de factores externos	84
Tabla 45 Descripción de fortalezas	85
Tabla 46 Descripción de las debilidades	89
Tabla 47 Descripción de las oportunidades	96
Tabla 48 Descripción de las amenazas.....	100
Tabla 49 FODA resumido agrupado por temas relacionados o similares	102
Tabla 50 Incrementar las ventas por unidad de negocio.....	110
Tabla 51 Incrementar la rentabilidad	112
Tabla 52 Posicionar la nueva marca matriz y de las nuevas unidades de negocio	113
Tabla 53 Ofrecer al cliente un servicio de calidad.....	115
Tabla 54 Posicionar la marca	116
Tabla 55 Fortalecer el sistema de seguridad y salud en el trabajo.....	120
Tabla 56 Implementar el área comercial acorde a las nuevas unidades de negocio.....	122
Tabla 57 Fortalecer el área de operaciones.....	124
Tabla 58 Diseñar las unidades de negocio y servicios.....	127
Tabla 59 Implementar una cultura de innovación participativa.....	128
Tabla 60 Contar con personal calificado	130
Tabla 61 Implementar la infraestructura, equipamiento y tecnología	131
Tabla 62 Cronograma de actividades año 2018.....	138
Tabla 63 Cronograma de Actividades año 2019	144
Tabla 64 Presupuesto año 2018	147
Tabla 65 Presupuesto Año 2019	154

Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional realizado se orienta al sector de servicios logísticos, y su estudio es específicamente sobre la empresa Poseidón Cargo S.A.C, la cual ofrece servicios logísticos diferenciados al sector de pequeña, medianas y gran empresa, en sus unidades de negocio de Packing Center, Almacenaje, Transporte y Distribución, teniendo como base de estudio el Plan Comercial del periodo 2018-2019.

Para el estudio se empleó las herramientas en gestión de Planificación estratégica planificación comercial y Balanced Scorecard para la formulación del Plan Estratégico Comercial del periodo 2018-2019, así mismo se aplicaron otras herramientas estadísticas y de recolección de datos por fuentes primarias y secundarias.

En líneas generales, se busca que el Plan Estratégico Comercial permita mejorar el desarrollo de la empresa Poseidón Cargo S.A.C.

Así mismo, se encontraron brechas en cuanto a la gestión de la Gerencia Comercial, que al ser un área recién creada en enero del presente año, no cuenta con planes, procesos y procedimientos comerciales que permitan que esta área pueda alinear sus objetivos, estrategias, tácticas y servicios al Plan Estratégico 2016-2020 y al trabajo coordinado con las Gerencias de Operaciones y Administración y Finanzas con sus tres nuevas unidades de negocio creadas en marzo del 2018, por lo cual, se propone un plan comercial integral que permitirá crear una sinergia entre sus áreas, unidades de negocio en una sola estrategia comercial a través del Balanced Scorecard.

Introducción

El sector logístico en el Perú se encuentra en constante desarrollo y ha evolucionado desde su concepción como fusión de transporte y distribución hasta una fusión más amplia que abarca toda la cadena de producción y abastecimiento.

Según Adrià Nozal en su artículo publicado en el portal MECALUX LOGISMARKET (2018, enero 10). Formato General. Recuperado de <https://www.logismarket.es/blog/tipos-operadores-logisticos-que-hacen/> los tipos de operadores logísticos se clasifican en: 1PL, 2PL, 3PL, 4PL y 5PL, refiriéndose “PL” a Party Logistics, es decir, proveedores de logística. Así mismo el mencionado portal explica el significado y clasificación de cada uno de los tipos de clasificación de proveedores logísticos que citamos a continuación:

1. First Party Logistics: Se trata de la fase de la logística que cuenta con mayor tradición de subcontratación: el transporte de mercancías. En este sentido, engloba las agencias de transporte que se encargan de distribuir los productos de la empresa contratante. Esto descarga a la empresa de la necesidad de comprar y mantener la flota de transporte, así como gestionar a los conductores. Sin embargo, el departamento de logística de la empresa licitadora conserva las tareas de operaciones y cuenta con sus propias instalaciones de almacenaje y sus sistemas de manutención.

2. Second Party Logistics: En este caso, las empresas que ofrecen estos servicios ya se enmarcan en el plano de operadores logísticos. Aparte del transporte, se ocupan del almacenamiento de los productos y de sus propios vehículos de almacén. Este tipo de proveedores de logística fundamentan su fortaleza en las economías de escala y trabajan a un nivel más amplio que los anteriores, pero siguen ofreciendo servicios estándar. Suelen ser operadores logísticos de ámbito nacional. Internamente, la empresa contratante coordina la organización de la flota de transporte y la preparación de los pedidos en el almacén.

3. Third Party Logistics: Este tipo de operadores logísticos van más allá en la integración de servicios y proveen de flota de transporte, lugar de almacenamiento y abordan, además, la organización de operaciones de transporte y gestión del almacén. En este sentido, al integrar más fases de la logística, se trata de operadores cuyos servicios están más personalizados y adaptados a las necesidades de la empresa contratante y de sus clientes. Por ello, los acuerdos entre los third party Logistics y la empresa licitadora suelen ser a largo plazo, de manera que el 3PL consiga aprender y optimizar la parte de cadena de suministros de la que se encarga. La empresa contratante mantiene interno el control global de todo el flujo de mercancías. Almacén con cajas y pallets.

4. Fourth Party Logistics: Los operadores logísticos 4PL funcionan de forma ligeramente diferente a los anteriores. En este caso, actúan como supervisores del funcionamiento de la logística. No cuentan con almacenes o camiones, es decir, con recursos físicos, pero sí tienen la experiencia o conocimientos (y la capacidad tecnológica) que les permite optimizar al máximo la eficiencia de la cadena de suministro. ¿Quién se encarga entonces de toda la parte física? Normalmente son los anteriores operadores logísticos, los 3PL. El tipo de acuerdos entre las empresas licitadoras y los operadores logísticos 4PL suelen ser a largo plazo y da lugar a relaciones muy estrechas y de alta dependencia entre el contratante y el 4PL. Esto resulta en un arma de doble filo. Por un lado, supone una ventaja clara para algunos fabricantes, ya que pueden dedicarse a realizar las tareas que mejor saben hacer y dejan en manos de un tercero toda la optimización de la cadena de suministro que, al mismo tiempo, cuenta con un conocimiento muy avanzado del negocio del primero. Sin embargo, esto también da lugar a relaciones de alta dependencia entre la empresa contratante y el operador.

5. Fifth Party Logistics: Este último tipo de operador logístico integra la ejecución de los servicios típicos del 3PL junto a la especialización en optimización de la cadena de suministros que atesoran los 4PL.



Figura 1. Tipos de Operadores Logísticos. Recuperado de: <https://www.logismarket.es/blog/tipos-operadores-logisticos-que-hacen/> de Google (2018)

Sin duda, las empresas como operadores logísticos en el Perú y a nivel mundial son entidades fundamentales para el comercio. Siendo este un puente entre la producción y los mercados que están separados por el tiempo y la distancia y que necesitan procedimientos adecuados para su óptimo rendimiento.

Para el caso peruano, aunque los porcentajes de tercerización a través de operadores logísticos aún están muy por debajo de los niveles que se manejan en Europa y Norteamérica, estos porcentajes se han incrementado en los últimos años y debieran seguir esta tendencia gracias al profesionalismo con que los operadores logísticos que trabajan en el Perú están manejando las operaciones hoy en día.

Muchas empresas como operadores logísticos en el Perú proponen mejorar este sector a través de inversiones en tecnología, maquinarias, equipos, infraestructura, sistemas de gestión de la calidad, servicios integrales o especializados y personal altamente calificado, que buscar brindar soluciones inmediatas a las necesidades de los clientes.

Asimismo, es necesario que el gobierno siga invirtiendo en mejorar la infraestructura en carreteras, en puertos y en aeropuertos con el fin de modernizar las vías de acceso a los diferentes puertos que existen en nuestro país, para lo cual el gobierno regional y el ministerio de transporte vienen trabajando, con la finalidad de que dichas vías sean más eficientes para todos.

Otro problema en el sector logístico es la informalidad, en vista que existen empresas que se autodenominan operadores logísticos, que no proveen soluciones efectivas por gestión informal y falta de profesionalización; este sector no crecerá, pero la tercerización logística va a seguir creciendo en el Perú. Por este gran problema, las empresas requieren empresas formales, con productos y servicios certificados y personal altamente calificado que atienda las necesidades de los clientes con el fin de darle soluciones adecuadas, ya sea en los temas de Packing Center, almacenaje o transporte. En la actualidad la mayor parte de servicios logísticos están regulados por la ley y supervisado por entes del estado, sin embargo, esta supervisión y control no es suficiente y permite que la informalidad continúe operando.

En relación a nuestra investigación, los problemas más relevantes encontrados en el presente trabajo de suficiencia profesional sobre la empresa Poseidón Cargo S.A.C, se encontraron brechas en cuanto a la gestión de la Gerencia Comercial, que al ser un área recién creada en enero del presente año, no cuenta con planes, procesos y procedimientos comerciales que permitan que esta área pueda alinear sus objetivos, estrategias, tácticas y servicios al Plan Estratégico 2016-2020 y al trabajo coordinado con las Gerencias de Operaciones y Administración y Finanzas con sus tres nuevas unidades de negocio creadas en marzo del 2018, por lo cual, se propone un plan comercial integral que permitirá crear una sinergia entre sus áreas, unidades de negocio en una sola estrategia comercial a través del Balanced Scorecard.

Considerando lo expuesto y dado el contexto problemático interno y externo la empresa está teniendo serios problemas en cuanto los resultados comerciales, generando impactos negativos en sus ingresos, ventas, rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

En resumen, la organización atraviesa por un problema en su Gestión Estratégica Comercial que, de no tomar las medidas, esta se vuelve una desventaja competitiva frente al mercado que cada día se vuelve más competitivo y agresivo.

Capítulo I

Generalidades de la empresa

Poseidón Cargo S.A.C es una empresa líder del sector de servicios logísticos de valor agregado, conformado por las Unidades de Negocio de Packing Center, Almacenaje, Transporte y Distribución.

Constituida el 04 de Junio del 2007, de capitales peruanos y de un emprendimiento familiar, cuenta con un amplio local propio ubicado en el Callao, su equipo de profesionales y técnicos está constituido por 25 colaboradores, flota vehicular compuesta por 9 unidades de transporte, logrando consolidarse como un socio estratégico de las principales empresas del país en base a su propuesta de valor que tiene como base, la confianza, experiencia y rapidez, respaldándonos en nuestro capital humano, amplia experiencia y profesionalismo. Colaborando con nuestros clientes en hacer eficientes sus procesos que no solo satisfagan sus necesidades, sino que superen sus expectativas.

1.1. Datos generales.

Poseidón Cargo S.A.C es una empresa de servicios logísticos conformada por tres Unidades de Negocio: Packing Center, Almacenaje, Transporte y Distribución, gracias a esta diversificación de servicios, la empresa podrá aumentar sus ingresos, ofreciendo soluciones integrales y a medida a sus clientes.

En la actualidad cuenta con 25 colaboradores, entre personal administrativo y operativo, profesionales y técnicos calificados para la ejecución de los servicios logísticos.

Nuestros servicios logísticos de valor agregado, ofrecen una propuesta de valor diferenciada de la competencia, por ofrecer soluciones que ofrecen confianza, experiencia y rapidez orientadas a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

¿Quiénes somos?

Somos una empresa peruana de reconocido prestigio en el mercado local, que brinda servicios de tercerización de operaciones logísticas a lo largo de los diferentes procesos de la cadena logística. En *Poseidón Cargo S.A.C* conocemos la tercerización, entendemos su importancia y sabemos cómo convertir todos los servicios que brindamos en una real ventaja competitiva para nuestros clientes.

Poseidón Cargo S.A.C, fue creciendo sostenidamente de acuerdo a las exigencias y retos que sus diversos clientes le planteaban en los variados servicios solicitados, asumiendo los mismos con total responsabilidad como es parte de su política.

El éxito de *Poseidón Cargo S.A.C* se basa en nuestro personal, equipo humano con experiencia y altamente calificado, comprometido y con una gran actitud de servicio hacia nuestros clientes.

Al trabajar con *Poseidón Cargo S.A.C* nosotros estamos comprometidos a trabajar con integridad y profesionalismo, buscando desarrollar nuevos procesos para así optimizar el desarrollo de la cadena logística.

Todo ello en conjunto nos permite alcanzar eficiencias evidenciadas a través de indicadores de gestión. Recuperado de: *Poseidón Cargo S.A.C*, recuperado de: www.poseidoncargo.com

1.2. Nombre o razón social.

Razón Social: *Poseidón Cargo S.A.C*

RUC: 20516103184

1.3. Ubicación de la empresa.

Dirección legal: Calle Nro. 2 Mz H Lt 12 Proyecto Comercial Basilio López Silva - Callao - (Alt. Néstor Gambeta Km 8.5, al costado de Cementerio Parque del Recuerdo, cruce Néstor Gambeta con Alisos) Lima - Perú

Teléfonos: Fijo: 01 - 719-9230, Móvil RPC: 986675778



Figura 2. Mapa de ubicación de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/place/POSEIDON+CARGO+SAC/>

1.4. Giro de la empresa.

La empresa Poseidón Cargo S.A.C. se encuentra ubicada en el giro de servicios logísticos de Valor Agregado, siendo la clasificación asignada por la Superintendencia de Administración Tributaria la siguiente:

- 8292 - Actividades de Envasado y Empaquetado
- 4293 - Transporte de Carga por carretera
- 93098 – Otras actividades del tipo servicio NCP. Recuperado de: <http://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias> de Poseidón Cargo S.A.C. (2018)

1.5. Tamaño de la empresa.

La empresa Poseidón Cargo S.A.C se encuentra catalogada como una pequeña empresa, en vista que cuenta con 25 colaboradores y las ventas no superan las 1700 UIT de ventas al año, según lo establece el Decreto Supremo N°380-2017-EF.

Tabla 1

Tamaño de la empresa Poseidón Cargo S.A.C.

Pequeña Empresa	
Número de trabajadores	De uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive
Ventas Anuales	Hasta el monto máximo de 1700 unidades impositivas tributarias (UIT) (*)

Nota, Monto de la UIT para el 2018 es de S/. 4,150 nuevos soles establecidas por el MEF. Recuperado de: <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/valor-de-la-unidad-impositiva-tributaria-durante-el-ano-2018-decreto-supremo-n-380-2017-ef-1600493-1/>

1.6. Breve reseña histórica.

Poseidón Cargo S.A.C inició sus operaciones el 04.06.2007 brindando servicios diferenciados de Maquila.

En 2015, Poseidón Cargo S.A.C, la empresa ingreso al régimen de Buenos Contribuyentes de la Superintendencia de Administración Tributaria.

En 2016, Poseidón Cargo S.A.C, adquirió un local propio donde construyo oficinas administrativas, almacenes y racks.

En 2018, Poseidón Cargo S.A.C, implementara las unidades de negocio de Packing Center, Almacenaje y Transporte y Distribución.



Figura 3. Unidades de Negocio de Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia

1.7. Organigrama de la empresa.

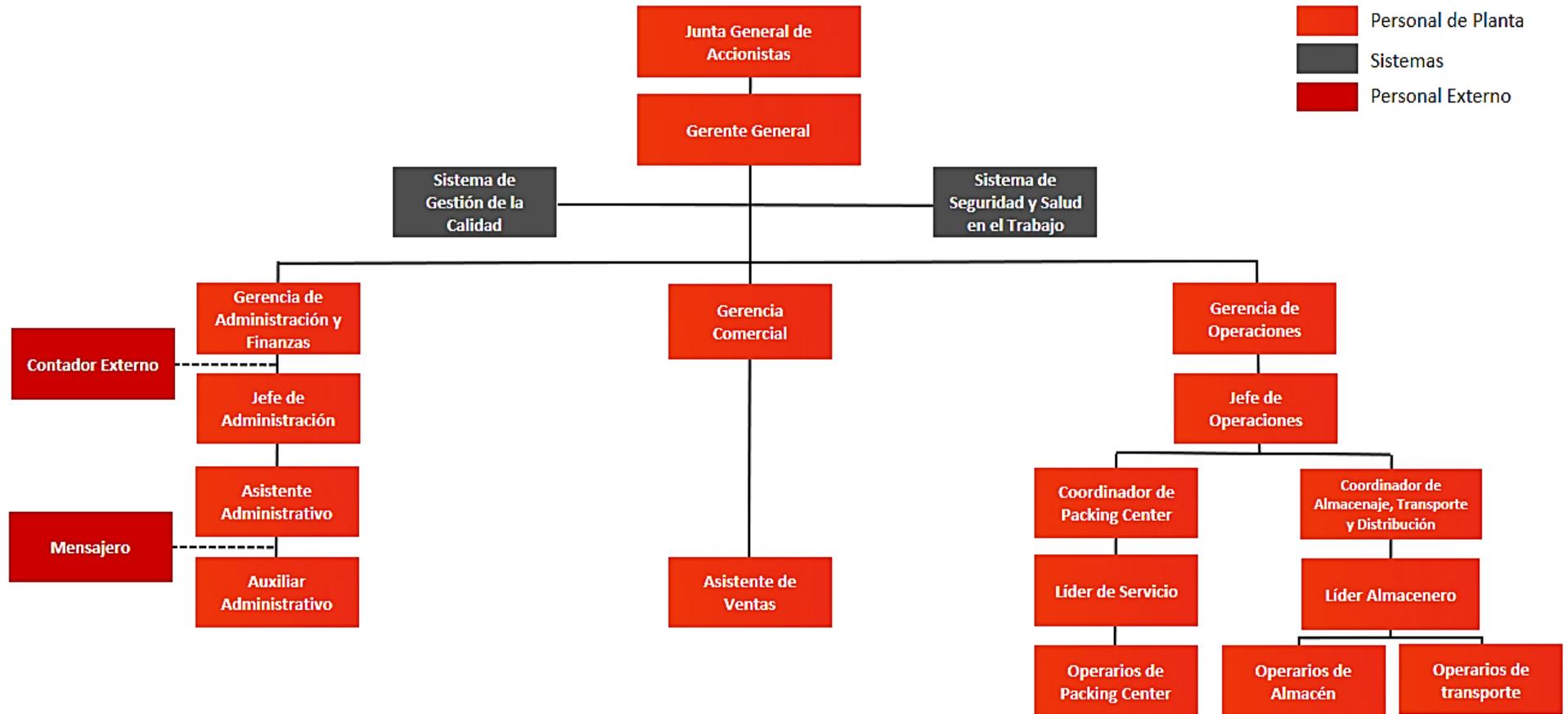


Figura 4. Organigrama de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Recuperado de “Manual de Organización y Funciones de Poseidón Cargo S.A.C” (2017, p.1)

1.8. Misión, visión y política.

Misión

Brindar servicios logísticos de valor agregado, respaldándonos en nuestro capital humano, amplia experiencia y profesionalismo. Colaborando con nuestros clientes en hacer eficientes sus procesos que no solo satisfagan sus necesidades, sino que superen sus expectativas.

Visión

Ser reconocidos por nuestros clientes como la mejor opción en servicios de valor agregado, atendiendo sus requerimientos en forma segura, oportuna y eficiente, colaborando continuamente en optimizar su cadena de valor. *Plan Estratégico (2016)*

Políticas

Poseidón Cargo S.A.C, con el fin de establecer sus lineamientos de trabajo, cuenta con políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo y Política de Recursos Humanos.

Políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo

- a)** Liderar y brindar los recursos para el desarrollo de todas las actividades en la organización y para la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo a fin de lograr su éxito en la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales.
- b)** Asumir la responsabilidad de la prevención de accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, fomentando el compromiso de cada trabajador.
- c)** Proveer los recursos necesarios para mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable.

- d) Establecer programas de seguridad y salud en el trabajo, definidos y medir el desempeño en la seguridad y salud llevando a cabo las mejoras que se justifiquen.
- e) Investigar las causas de accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales, incidentes peligrosos y otros incidentes; así como desarrollar acciones preventivas en forma efectiva.
- f) Fomentar una cultura de prevención de los riesgos laborales para lo cual se inducirá, entrenará, capacitará y formará a los trabajadores en el desempeño seguro y productivo de sus labores. Políticas de Seguridad, Salud en el Trabajo (2017).

Políticas de Recursos Humanos son las siguientes:

- a) Respeto por la dignidad y valoración de las personas.
- b) Desarrollo y empoderamiento efectivo de los recursos humanos.
- c) Compromiso de Servicio.
- d) Del ingreso del personal.
- e) De la Jornada de trabajo, asistencia, puntualidad y permanencia.
- f) De las remuneraciones.
- g) De las vacaciones.
- h) De las capacitaciones.
- i) De los ascensos. Promociones y movimiento de personal. Políticas de Recursos Humanos de Poseidón Cargo S.A.C (2017).

1.9. Productos y clientes.

La Empresa Poseidón Cargo se encuentra conformada por 3 unidades de negocio, donde se ofrecen los siguientes servicios:

1. Poseidón - Packing Center

- Etiquetado y marbeteado
- Colocación de hang tag
- Armado de Packs promocionales
- Armado de Kits
- Acondicionamiento y reacondicionamiento

- Reempaque
- Recuperación de productos
- Encajado
- Paletizado
- Ensamblado
- Impresión de etiquetas
- Costura de etiquetas
- Serigrafía
- Thermo sellado
- Thermo encogido
- Colocado de sensores
- Cuadrillas de Carga
- Cuadrillas de descarga
- Servicios in House

2. Poseidón - Almacenaje

2.1 Administración y custodia de archivos

- Clasificación e identificación de documentos
- Inventario de documentos
- Recojo y entrega programada de archivos
- Envíos digitales según requerimiento
- Protección de la información

2.2 Almacenaje

- Racks
- Piso

3. Poseidón - Transporte y Distribución

- Carga Liviana
- Distribución de paquetería corporativa
- Mudanza Business.

Segmento de mercado de clientes por Unidad de Negocios:

1. Poseidón - Packing Center

- Venta especializada
- Retail
- Industria
- Comercializadoras
- Importadoras
- Agentes de aduana

2. Servicios in House Poseidón - Almacenaje

2.1 Administración y custodia de archivos

- Estudios contables
- Municipalidades
- Centros Empresariales
- Agencia de carga

2.2 Almacenaje

- Importadores
- Comercializadores
- Distribuidores
- Fabricantes

3. Poseidón - Transporte y Distribución

- Comercializadoras
- E-Comerce. Business Model CANVAS (2018).

Entre los principales clientes se encuentra:

- Saga Falabella S.A
- Hipermercados Tottus S.A.
- Komatsu Mitsui Maquinarias S.A
- Interamerican Service S.A.C
- ISCO Transporte S.A.C
- Tai Loy S.A

- Neptunia S.A
- AUSA Soluciones Logísticas S.A
- Colegio de notarios de lima
- Telmak Supply S.A. Recuperado de: <http://www.poseidoncargo.com/>

1.10. Premios y certificaciones.

Poseidón Cargo S.A.C. se encuentra en proceso de mejora continua, por lo cual siempre está atento a escuchar las necesidades y requerimientos de sus clientes, así mismo se esfuerza por cumplir con los requisitos de homologación que establecen cada uno de sus clientes y homologadoras.

Dentro de los Objetivos Estratégicos del presente año, se encuentra la “Obtención de la Certificación Internacional ISO 9001:2015 en gestión de procesos operativos y comerciales”, este objetivo se implementará durante los meses de junio a diciembre del 2018.

Esta Certificación Internacional le permitirá a Poseidón Cargo S.A.C. mejorar su Gestión Estratégica, Gestión de la Calidad, Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, Gestión de áreas, Gestión de Procesos y Gestión de Procesos y Servicios, elevando los niveles de Confianza, Seguridad y Rapidez que ofrece a sus clientes como Propuesta de Valor, dándole respaldo para ampliar su cartera de clientes, ventas, servicios y generar nuevas unidades de negocio.

1.11. Relación de la empresa con la sociedad.

La empresa Poseidón Cargo S.A.C, al prestar servicios logísticos de sus Unidades de Negocio de Packing Center, Almacenaje y Transporte y Distribución, maneja sus residuos en forma eficiente sin dañar el medio ambiente, cumpliendo con buenas prácticas de Gestión Ambiental, establecidas en su política de Gestión Ambiental y Manejo de Residuos, de esta manera cumple con los requisitos exigidos por sus clientes en el proceso de homologación. Política de Gestión Ambiental de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. (2017)

Capítulo II

Planteamiento del Problema

2.1. Caracterización del área.

El área Comercial tiene como funciones planear, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas a la prospección, captación, fidelización de clientes, así como aumentar las captaciones de ingresos y diversificarlos en forma eficiente y eficaz.

El Gerente Comercial tiene responsabilidad directa en la definición de los planes comerciales, organización del área comercial, dirección del equipo comercial y control y supervisión del cumplimiento de las estrategias y acciones comerciales del área.

Así mismo el Gerente Comercial es responsable de hacer cumplir los planes, proyectos, políticas, procedimientos, reglas y normas, que se lleven a cabo dentro del marco de la ley, y que se alcancen los objetivos comerciales propuestos.

El Área Comercial está compuesta por el Gerente Comercial, quien supervisa la labor del asistente comercial, quien cumple labor de soporte administrativo y comercial.

2.2. Contextualización y definición del problema.

2.1.1. Contextualización del problema.

El sector logístico en el Perú se encuentra en constante desarrollo y competitividad con la aparición de innumerables empresas competidoras que ofrecen servicios logísticos integrales y especializadas.

Así mismo en este sector, se encuentran operando un gran número de empresas informales, que afectan la imagen del sector ofreciendo tarifas por debajo del mercado formal y afectando la rentabilidad, brindando soluciones deficientes y desconfianza en los clientes; sin embargo, existen empresas de nuestro sector que se esfuerzan por mejorar sus procesos, productos, servicios y propuesta de valor en el mercado con el fin de obtener una ventaja diferencial en el mercado.

En estos tiempos, donde las empresas de servicios logísticos son más competitivas y agresivas en las ventas, se hace necesario aumentar los esfuerzos del área comercial, fortalecer el proceso comercial, mejorar los productos y servicios, así como ofrecer soluciones integrales para atender las necesidades de nuestros clientes. Muchas empresas cuentan con diversas áreas que desarrollan actividades para la misma, brindándole el servicio que el cliente final pidió. No obstante, debemos entender el inicio de todo este proceso y cómo las organizaciones obtienen el target adecuado y los clientes que requieren hoy en día. Los encargados de atraer a clientes a la empresa para que logren la rentabilidad adecuada, se le conocen como el “área comercial”.

Desde muchos puntos de vista, las personas que conforman esta área son los encargados de realizar la mayor cantidad de ventas de los productos o servicios de la empresa. Sin embargo, debemos tener en cuenta que para poder persuadir al consumidor final y que compre tu producto o servicio; el empleado comercial debe conocer su producto, saber cómo trabajan en su empresa, el valor agregado que puede brindar, la competencia en el mercado y encontrar el insight profundo del cliente final.

Otro punto importante es que la empresa tenía una elevada concentración de su facturación en un solo cliente y al haber este sufrido una contracción a nivel comercial impacto en la empresa haciendo caer las ventas en un 50%. De aquí la importancia de analizar el área comercial con la finalidad de proponer mejoras orientadas a la diversificación de la cartera de clientes.

La posibilidad de formular un Plan Estratégico Comercial donde la empresa establezca los lineamientos de Gestión Comercial, a través de objetivos, estrategias, tácticas, indicadores, metas que permitan que la empresa pueda crecer y desarrollarse, podrían ser un factor determinando al momento de evaluar si esta estrategia será la correcta.

2.1.2. Formulación del problema.

Por lo expuesto anteriormente se formula el problema de la siguiente manera: La empresa no tiene un plan estratégico comercial, que le permita la prospección de nuevos clientes, ocasionando un estancamiento en el crecimiento de la empresa.

2.3. Objetivos.

El objetivo del proyecto consiste en gestionar de manera adecuada y eficiente la gestión comercial de la empresa Poseidón Cargo S.A.C, con el fin de contribuir en la captación y diversificación de nuevos clientes contribuyendo al desarrollo de la empresa.

En este sentido, la importancia consiste en conocer los antecedentes de la empresa, análisis interno, análisis externo, diagnóstico situacional, formulación estratégica, plan de acción y presupuesto.

2.3.1. Objetivo general.

Formular el plan estratégico comercial para la empresa Poseidón Cargo S.A.C, con el fin de mejorar la gestión comercial.

2.3.2. Objetivos específicos.

- Analizar la situación actual interna y externa que nos permita realizar un diagnóstico para determinar la problemática del área comercial y su impacto en la gestión de la empresa.
- Formular los objetivos y estrategias comerciales para implementar en la organización con el soporte de las áreas de la empresa.

- Definir indicadores y metas de gestión para medir los resultados de la implementación del plan comercial.
- Formular un plan de acción y presupuesto para poder implementarlo en la organización con el soporte de las demás áreas de la empresa.

2.4. Justificación.

La justificación para realizar este trabajo de suficiencia profesional es, que en estos tiempos donde el sector de Servicios Logísticos se encuentra en crecimiento, la competencia se moderniza y se vuelve más agresiva. Se hace necesario innovar los modelos de negocios, estrategias, tácticas, productos y servicios empresariales con el fin de buscar la competitividad del negocio y su sostenibilidad.

Existen diversas herramientas de gestión empresarial, que usan las empresas para mejorar su gestión y competitividad del negocio, entre una de estas herramientas de gestión más usadas por las organizaciones modernas es la Gestión Comercial, la adecuada aplicación de esta herramienta permite a las empresas mejorar su planificación, organización, dirección y control comercial.

Así mismo implementar adecuados procesos, procedimientos y servicios permitirá a la empresa enfocarse a una adecuada generación de valor para sus clientes, lo que se pretende en este trabajo de suficiencia profesional es aportar al desarrollo de Poseidón Cargo S.A.C., con el fin de mejorar la Gestión Comercial.

Finalmente, el beneficio cuantitativo y cualitativo que obtendrá la empresa de aplicar adecuadamente la Gestión Comercial, permitirá mejorar la toma de decisiones comerciales e integrar los esfuerzos de las áreas, unidades de negocio y servicios a la estrategia comercial, alineada a los planes organizacionales de la empresa. Así mismo los resultados cuantitativos obtenidos se reflejarán en el incremento de las ventas, aumento de clientes y aumentar la rentabilidad de la empresa.

2.5. Alcances y limitaciones.

2.5.1. Alcances.

El beneficio del presente trabajo de suficiencia profesional tiene alcance a las áreas Comercial, Operaciones y Administración y Finanzas de la empresa Poseidón cargo S.A.C ubicada en la ciudad de Lima. Estas áreas se ven afectadas directamente con la Oferta que se ofrece en la Estrategia Comercial, en vista que las áreas de Operaciones y Administración y Finanzas, como parte de la cadena de valor cumpliendo sus actividades primarias y secundarias de la cadena de valor, permiten dar soporte a la promesa de valor ofrecida al cliente, que repercutirá en la reputación de la marca y que afectara en forma positiva a la captación, fidelización y recuperación de clientes, finalmente el presente trabajo busca integrar y buscar sinergia entre El Plan Estratégico 2016-2020, Plan Comercial 2018-2019, Unidades de Negocio y Áreas para trabajar de manera conjunta estrategias comerciales compartidas y efectivas.

2.5.2. Limitaciones.

La empresa Poseidón Cargo S.A.C., posee los recursos necesarios, es decir no limita el desarrollo del presente trabajo de suficiencia profesional, la bibliografía es moderada, no se han encontrado muchos trabajos de investigaciones que analicen simultáneamente las variables: Planes Estratégicos Comerciales y Desarrollo Organizacional, en las investigaciones encontradas las variables se encuentran de manera aislada y en su mayoría obsoleta, además no se encontraron antecedentes de investigaciones relacionadas con la temática y diseño del trabajo presentados en las escuelas de pregrado y postgrado de las principales universidades del país.

Capítulo III

Marco teórico

3.1. Planeamiento Estratégico

3.1.1 Teoría de la Administración Estratégica

Al respecto Fred, sostiene que:

La Administración Estratégica se define como el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que la Administración estratégica integre: la administración, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción de operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de información gerencia. (2006, p. 5).

Villajuana, indica que “El citado proceso integral e interactivo comprende la formulación, la implantación, control y el ajuste de las decisiones adoptadas por una organización o una unidad estratégica, para superar determinadas restricciones importantes y conseguir sus objetivos fundamentales”. C. (2009, p. 86).

De acuerdo a lo sostenido por D’ Alessio, indica que:

El proceso estratégico incluye un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su visión deseada. Este proceso consta de tres etapas principales: (a) formulación, (b) implementación, y (c) evaluación y control; y una etapa final. El proceso

estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental del estrategia, quien tiene un rol fundamental en el proceso, pues recae en él responsabilidad de desarrollo y administrarlo. (2013, p. 3).

Asimismo, Rodríguez, Ortiz & Pacheco, sustentan que:

Un proceso estratégico es permanente, continuo y participativo que consiste en tomar ahora decisiones empresariales con el mayor auscultamiento del futuro, precisando claramente los valores de la empresa, analizando su interior y su entorno para definir una visión de la largo plazo basada en el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y establecer objetivos, metas y estrategias que señalen en qué grado, con qué medios y cómo se alcanzarán dichos objetivos y metas en el corto mediano y largo plazo. (2008, p. 20).

3.1.2 La estrategia en la empresa

Lamb, Hair & McDaniel, sostienen que:

La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y recursos de una empresa y las oportunidades de evolución de mercado. La meta de planeación estratégica es lograr la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo. Por lo tanto, las decisiones estratégicas requieren compromisos de los recursos a largo plazo (2009, p. 38).

Drucker, dentro del concepto de administración estratégica se debe definir el concepto de estrategia como:

“La estrategia bajo el concepto de que toda organización opera basada en una teoría de negocios, es decir, en un conjunto de suposiciones respecto de lo que es su negocio, cuáles son sus objetivos, cómo define resultados, quiénes son sus clientes, qué es lo que los clientes valoran y pagan. (1997, p. 7).

Al respecto Daft, sostiene que:

una organización se crea para alcanzar un objetivo, el cual es decisión del director general de la compañía y del equipo de la alta dirección, el propósito es facultar a una organización para alcanzar los resultados que desean dentro de un medio imprevisible, ya que la estrategia permite que la organización sea oportunista con propósito. (2011, p. 27).

3.1.3 La importancia de la planificación estratégica

Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1998), en su libro *Planeamiento Estratégica Aplicada – Santa Fe de Bogotá 1998*, se hacen la siguiente pregunta: ¿por qué hacer planeación estratégica?; respondiendo que la planeación estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen de forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender un periodo razonable.

La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. Asimismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opere.

3.1.4 Beneficios de la planificación estratégica

Whellen & Hunger (2007), de acuerdo a su investigación denominada *Strategic Management and Business Policy – New York 2007*, reveló que las organizaciones que participan en administración, estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen. El logro de una correspondencia apropiada, o concordancia, entre el ambiente de una organización y su estrategia; estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización.

En una encuesta que aplicó en casi 50 corporaciones de diversos países e industrias, descubrió que los tres beneficios de la administración estratégica mejor calificados fueron:

- Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa.
- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente.
- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante.

Sin embargo, para que la Administración Estratégica sea eficaz, no siempre necesita conformar un proceso formal, sino que puede empezar con algunas preguntas sencillas:

- ¿Dónde se encuentra la organización ahora?
- Si no se realizan cambios, ¿dónde estará en un año?, ¿en 5 años?, ¿en 10 años?
- Si las respuestas no son aceptables, ¿qué acciones debe llevar a cabo la administración?, ¿cuáles son los riesgos y las recompensas involucradas?

Concluyen que el valor real de la planificación estratégica moderna reside más en el pensamiento estratégico y el aprendizaje organizacional, que forman parte de un proceso de planeación orientado hacia el futuro y que debe formularse por escrito.

También señalan que estudios de pequeñas y medianas empresas revelan que cuanto mayor sea el nivel de intensidad de la planificación, medido por la presencia de un plan estratégico formal mayor será el nivel de rendimiento financiero, sobre todo cuando este se mide en relación al aumento de las ventas.

3.1.5 Etapas de la Planeación Estratégica

Fred (2003), en su libro *Administración estratégica – México DF 2003*, indica que el plan estratégico comprende las siguientes etapas:

Formulación o Diseño

- El diagnóstico situacional interno y externo de la empresa nos permitirá conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las actividades que involucra son: prospectiva estratégica, análisis externo, grupo estratégico, grupos de intereses o stakeholders, entrevista a los clientes, análisis del nivel competitivo y diagnóstico externo, análisis interno, participación de mercado, encuesta de clima laboral, encuesta de cultura laboral, diagnóstico interno y evaluación de la unidad estratégica de negocio.

- La formulación del plan estratégico, comprenderá la visión, misión, valores, cultura, historia, organigrama, agencias, posicionamiento estratégico, nuestra imagen corporativa, propuesta de valor, estrategia del océano azul, objetivos, estrategias (FO, DO, FA, DA), objetivos y estrategias relacionadas, propuestas por la organización, mapa estratégico y tablero de comando.

Implementación o Ejecución

- La ejecución o implementación, que comprende la implementación de las estrategias, iniciativas y la asignación de recursos.

Evaluación o control

- La evaluación y control, que comprende el monitoreo de los resultados a través del Balanced Scorecard (Mapa Estratégico y Tablero de Control).

La evaluación y control; las estrategias mejor formuladas e implantadas se vuelven obsoletas conforme cambian los ambientes externos e internos de una empresa; por lo tanto, la mayoría de los estrategas concuerdan que la evaluación de las estrategias es vital para el bienestar de una empresa; las evaluaciones oportunas advierten a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica. Asimismo, este autor señala que la evaluación de la estrategia comprende tres actividades básicas: el examen de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa; la comparación de resultados esperados con los resultados reales; y la toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento, las actividades que se realizan en esta etapa es medir.

3.2. El Proceso Estratégico

D'Alessio (2007), en su libro *Administración y Dirección de la Producción – México DF 2007*, considera el proceso estratégico como el conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro.

Para ello utiliza como insumos los análisis Hax y Majluf, externo e interno (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos. El proceso estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental del gerente, quien tiene un rol fundamental en el proceso, ya que recae en él la responsabilidad de desarrollarlo y administrarlo.

3.2.1. Teoría del Diagnóstico Empresarial

Piñeyro & Aragon (2015), en su libro *Diagnostico Organizacional – Buenos Aires 2015*, nos indica que es una herramienta de la gestión empresarial que nos permite conocer el nivel de desempeño de la organización, así como el entorno o medio ambiente y su interrelación e interacción con esta.

Objetivos

- Evaluar el nivel de desempeño de los recursos de la empresa y los niveles de gestión funcional en la organización.
- Conocer el entorno o medio ambiente de la empresa, su interrelación e interacción con esta.
- Servir de base o plataforma para elaborar los planes empresariales (tácticos y estratégicos) que pueden ser operativos y corporativos.
- Base fundamental para la toma de decisiones (los diagnósticos acertados conducen a una toma de decisión adecuada).
- Base para buscar un mayor desarrollo organizacional a fin de elevar la cultura organizacional.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.
- Determinar los factores claves de éxito (factores críticos de éxito).
- Determinar los problemas y las potencialidades de la empresa a fin de tomar medidas correctivas y establecer planes empresariales adecuados.

Características

- Objetividad (visión real e imparcial de los hechos).
- Oportunidad (tiempo).
- Claridad (comprensión).
- Precisión (exactitud).
- Utilidad (crear provecho).
- Calidad (apoyo a norma de calidad).
- Lógica (coherencia y secuencia en pensamiento y expresión).

3.2.2. Diagnóstico interno

Fred (2003), en su libro *Concepto de Administración Estratégica – Naucalpan de Juárez 2003*, señala que los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa.

El diagnóstico interno requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia de la empresa.

En comparación con la auditoría externa, el proceso de llevar a cabo una auditoría interna ofrece más oportunidades a los participantes para entender la forma en que sus trabajos, departamentos y divisiones se acoplan a la empresa en conjunto. Este es un gran beneficio porque los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprenden cómo sus trabajos afectan a otras áreas y actividades de la empresa.

La realización de un diagnóstico interno es de vital importancia para la salud de la organización. Aún muchas empresas prefieren ser evaluadas únicamente con base en su rendimiento financiero, sin embargo, un número cada vez mayor de empresas exitosas utilizan el diagnóstico interno para lograr ventajas competitivas sobre sus empresas rivales.

3.2.3. Diagnóstico Externo

Fred (2003), en su libro *Concepto de Administración Estratégica – Naucalpan de Juárez 2003*, El diagnóstico externo revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

Casi todas las empresas se encuentran en entornos externos turbulentos, complejos y globales, circunstancias que dificultan mucho su interpretación. Por ello, para poder manejar datos del entorno externo que con frecuencia son ambiguos o parciales, y para mejorar su conocimiento del marco general.

Hitt, Ireland & Hoskisson (2008), en su libro *Administración Estratégica, Competitividad y Globalización – Bogotá 2008*, nos indica que se recurren a un proceso llamado análisis del entorno externo. Este proceso consta de cuatro actividades: búsqueda, observación, pronóstico y evaluación. Las personas que analizan el entorno saben que realizar este análisis es una tarea difícil, pero a la vez importante.

Los elementos del análisis del entorno externo son:

- Búsqueda. - Detectar los primeros indicios de los cambios y las tendencias del entorno.
- Observación. - Dilucidar su significado gracias a la vigilancia permanente, su búsqueda de cambios y tendencias del entorno.
- Pronóstico. - Preparar proyecciones de los resultados anticipados, basadas en los cambios y las tendencias observados.
- Evaluación. - Establecer los tiempos y la importancia que los cambios y las tendencias del entorno tienen para las estrategias de la empresa y su administración.

Un objetivo central del estudio del marco general es identificar las amenazas y oportunidades. Una oportunidad es una circunstancia del marco general que, si la compañía sabe explotar, le servirá para lograr la competitividad estratégica.

Una amenaza es una circunstancia del marco general que puede entorpecer los esfuerzos de la compañía para lograr su competitividad estratégica.

Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales:

1. Fuerzas económicas.
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
4. Fuerzas tecnológicas.
5. Fuerzas competitivas.

El proceso de llevar a cabo un diagnóstico externo debe incluir a tantos gerentes y empleados como sea posible.

Vidal, explica que “El proceso de diagnóstico es un medio, no un fin, para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un insumo para la planeación estratégica”. (2004, p. 20).

En este sentido el diagnóstico es un componente de la dirección y la Planeación Estratégica de una organización; es un insumo para la planeación estratégica.

En este sentido el diagnóstico es un componente de la dirección y la planeación estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento y crecimiento de cualquier organización.

3.2.4. Análisis competitivo: El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Porter, señala que:

El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias” (1986, p. 12).

Fred (2003), en su libro *Concepto de Administración Estratégica – Naucalpan de Juárez 2003*, señala que hay tres pasos para usar el modelo de las cinco fuerzas de Porter, esto revelará si la competencia en una determinada permite que la empresa logre un beneficio aceptable:

- Identificar los aspectos o elementos clave de cada fuerza competitiva que repercuten en la empresa.
- Evaluar la fuerza e importancia de cada elemento para la empresa.
- Decidir si la fuerza conjunta de los elementos justifica que la empresa entre o permanezca en la industria.

3.3. Gestión por objetivos

3.3.1. Definición de gestión por objetivos

Makón (2000), en su libro *Modelo de Gestión por Resultados – Buenos Aires 2000*, Indica que La Gestión por Objetivos (también denominada administración por resultados o dirección por resultados) es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.

Es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo.

Mediante la implementación de esta forma de gestión, se tiende a dotar a la Administración Pública y privada de un conjunto de metodologías y técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos y los planes de cada uno de los organismos o entidades de los sectores productivos. La gestión por resultados supone medir los resultados. Esta simple evidencia, sin embargo, la medición de los resultados es una de las cuestiones institucionales más complejas: para analizar la gestión operativa es preciso medir productos (muchas veces servicios intangibles), para analizar la gestión estratégica es necesario medir los resultados que estos productos generan y para quiénes y para analizar las políticas es preciso conocer los efectos e impactos que se logran sobre la sociedad. Para todo ello es preciso construir y aplicar indicadores válidos y legitimados, pues los indicadores son la visión compartida de la forma en que se logran los fines.

Los resultados deben lograrse dentro de un entorno de productividad en los cuales la eficiencia y la eficacia se combinen para asegurar una entidad altamente productiva, con un uso racional de los recursos, generadora de nuevos ingresos que aseguren la sostenibilidad organizacional y de valor agregado para el alumno, el empresariado, los miembros de la organización y el País.

3.3.2. Modelo de Gestión por Objetivos

Makón (2000), en su libro *Modelo de Gestión por Resultados – Buenos Aires 2000*, Incorporado a la teoría de las organizaciones públicas en los últimos años, la gestión por objetivos y resultados constituye una forma de conducción y organización de las administraciones públicas y privadas que basa su concepción en la previsión y preparación anticipada de logros y en la delimitación y asignación de responsabilidades a los servidores públicos y privados para su consecución.

El modelo de gestión por objetivos y resultados está constituido por dos subsistemas principales: el de responsabilizarían y el de gestión estratégica.

El subsistema de responsabilizarían expresa los compromisos que deben asumir los distintos niveles de decisión y operación de las reparticiones públicas y privadas por la producción institucional. Se trata de cambiar los criterios sobre los que se asienta la responsabilidad de los funcionarios públicos, históricamente fundados en el cumplimiento de normas y procedimientos, para reorientarlos al logro de productos y resultados concretos y verificables. Esta decisión supone, complementariamente, adecuar las estructuras orgánicas y sus puntos de decisión a los productos y resultados comprometidos, por lo que tiene su correlato en la arquitectura organizativa.

El subsistema de gestión estratégica está compuesto por el conjunto de herramientas de Alta Dirección destinado a sistematizar el proceso de conducción y gerenciamiento de las instituciones públicas y privadas. En este subsistema tiene primacía y cobra función preponderante el planeamiento estratégico.

Drucker sostiene que:

La Gestión por Objetivos o, en la terminología inglesa, Management By Objectives (MBO), define un tipo de gestión caracterizada por un método de planificación y evaluación, basado en factores cuantitativos, con el que jefaturas y subordinados eligen áreas prioritarias, establecen resultados a alcanzar por la organización, dimensionan sus contribuciones y realizan la supervisión sistemática del desempeño. (2008, p. 43).

A partir de este concepto, se concluye que la planificación constituye el punto de partida y la base de la toma de decisiones ya que es a través de él que se definen los objetivos organizacionales y cómo lograrlos.

Uno de los conceptos de la gestión por objetivos establece que todos los gerentes de la empresa, no solo alta dirección, deben participar en el proceso de la planificación estratégica para complementar y mejorar el análisis y las decisiones finales.

3.3.3. Los principios de la gestión por objetivos son:

Makón (2000), en su libro *Modelo de Gestión por Resultados – Buenos Aires 2000*, señala los principios de la gestión por objetivos:

1. Conexión en cascada de las metas y objetivos de la empresa.
2. Objetivos específicos para cada miembro de la empresa.
3. Toma de decisiones participada por todos los miembros.
4. Plazos explícitos de aplicación
5. Evaluación sistemática del desempeño.

Además de este método deben ser negociados para lograr un compromiso real de parte del agente vendedor ya que si es impuesto jamás lo personaliza y al final no se logrará. Los objetivos también deben ser establecidos de una forma lógica y comparativa de lo que se quiere lograr por ejemplo si es una meta mensual debe analizarse no solo el promedio de venta o la velocidad de venta también deben tomarse variables como la estacionalidad del tiempo en que se definen o el apoyo con el que contara para lograrlo, si el vendedor tiene claras todas estas variables seguramente será un éxito al final.

3.4. Balanced Scorecard

3.4.1. Concepto de Balanced Scorecard

Choque señala que:

El Balanced Scorecard o tablero de control de gestión estratégica es un sistema de gestión y medición estratégica que permite implementar el plan estratégico de la organización para que cumpla sus objetivos, desde las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. (2012, p. 122).

Fernández indica que:

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. (1999, p. 43).

Kaplan & Norton, señalan que:

El Balanced Scorecard es un sistema de gestión que complementa la medición que se realizó de la ejecución de actividades con la medición de las actividades que se ejecutarán en el futuro tomando en cuenta diversas perspectivas y áreas de la organización. Los objetivos y medidas del Balanced Scorecard son derivadas de la visión y las estrategias de la organización. (1996, p. 29).

Algunas medidas típicas a usarse para evaluar la consecución de los objetivos:

a) Perspectiva Financiera

- Retorno sobre el uso del patrimonio (ROE).
- Retorno sobre las ventas (ROS).
- Ingresos por empleado.
- Rentabilidad por proyecto.
- Análisis del punto de equilibrio.
- Flujo de caja.
- Retorno financiero.

b) Perspectiva del Cliente

- Participación de mercado.

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

c) Perspectiva de Procesos Internos

- Régimen de innovaciones.
- Servicio posventa.
- Eficiencia operacional con procesos productivos eficientes.
- Medidas de calidad, de producción, y mermas.
- Tiempo de ciclos.

d) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Satisfacción de la fuerza operacional.
- Retención de la fuerza operacional.
- Productividad de la fuerza operacional.
- Capacidad de los sistemas de información y comunicaciones.
- Capacidad de los sistemas facilitadores.

3.4.2. Beneficios de Balanced Scorecard

Choque (2017), en su libro *Planeamiento estratégico – Barcelona 2017*, indica que los beneficios del Balanced Scorecard son:

- Se logra la alineación de los trabajadores hacia la visión de la organización, es decir todos los trabajadores deben saber que existe una visión y que el trabajo que realizan está direccionado para alcanzar la visión.
- Mejora de la comunicación de los objetivos y resultados que se tiene en la organización. Como se toma en cuenta todas las perspectivas de la organización haya la necesidad de comunicar desde los niveles directivos hasta los niveles operativos sobre las estrategias que se vienen implementando en la organización.

- Redefinición de las estrategias de acuerdo a los resultados que se obtengan. Una vez que se efectuó en análisis de los objetivos desde las cuatro perspectivas se verá si están todas las estrategias o hay estrategias que deben incorporarse.
- Traducción de la visión y la estrategia en acción. Este es un aspecto clave porque es muy fácil señalar la visión, pero cómo llevarlo a la práctica es el reto de la organización.
- Orientación hacia la creación de valor público, es decir a la consecución de bienes y servicios que beneficien a la colectividad.

3.4.3. ¿Qué es el mapa estratégico?

KAPLAN (1996) en su libro *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* – Boston 1996, define como el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual, más importante en el Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

Fernández explica que “El mapa estratégico ayuda a valorar lo importante de cada objetivo estratégico, ya que no los presentan agrupados en perspectivas. El mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución”. (2001, p. 34).

3.4.4. Matriz Tablero de Comando

Bocangel, lo define que “La elaboración de la matriz de tablero de comando consiste en asignar a cada objetivo un indicador, inductor e iniciativa para definir de esta manera como se llevará su control, seguimiento y gestión” (2009, p. 42).

3.4.5. Los indicadores

a) Definición de indicadores

Gallardo explica que “Es un indicador se puede definir como la relación entre dos o más datos significativos de la misma naturaleza que tienen un nexo lógico entre ellos y que proporcionan información sobre aspectos críticos o de importancia vital para la gestión y resultados de la organización. Reportan la variación entre el resultado real y el resultado esperado en un determinado momento de la ejecución de la estrategia” (2012, p. 299).

b) Clases de indicadores

Gallardo detalla que “Con base en los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad, los indicadores se pueden clasificar en dos clases, los indicadores de desempeño y los indicadores de resultados” (2012, p. 300).

c) Sistemas de indicadores

Gallardo explica que “Otra manera de mirar a los indicadores es entender la relación entre los indicadores de desempeño y los indicadores de resultados” (2012, p. 305).

Los cuadros de indicadores de indicadores representan la base del Balanced Scorecard, permitiendo ver en panorama el comportamiento global de la organización en la realización de las actividades y programas para alcanzar los objetivos y metas.

Capitulo IV

Desarrollo del Proyecto

La metodología a utilizar en el desarrollo de la formulación del plan estratégico comercial de la empresa Poseidón cargo S.A.C es la de tipo sistemática, exhaustiva de análisis, evaluación y diagnóstico de la situación actual de forma racional. Esta se considera la más adecuada porque señalara las pautas de actuación y orientación en un escenario de futuro implicando desarrollar un proceso que conlleve, definir acciones que permitan superar y mejorar la actual situación, dando respuesta adecuada a los retos identificados.

4.1 Alternativas de solución.

A continuación, presentamos dos alternativas de solución a la problemática que presenta la empresa Poseidón Cargo S.A.C.

4.1.1. Diseñar e implementar campaña a nivel publicitario para hacer conocida la empresa.

En este caso podemos observar que la empresa en sus 11 años que ha venido operando, nunca ha trabajado ni usado una campaña publicitaria que le permita hacer conocida la marca y los servicios que esta brinda en su sector, como consecuencia de esto podemos observar que todos los clientes con lo que hoy trabajan han sido captados a través de recomendaciones o por relaciones de los propietarios con otros empresarios.

A continuación, mencionaremos las ventajas y desventajas de desarrollar e implementar una campaña a nivel publicitario teniendo como objetivo hacer conocida la marca y los servicios que la empresa brinda.

Ventajas

En la mayoría de las campañas publicitarias que se realizan, se llega al público de manera global, es decir, todos al mismo tiempo, por lo que se pueden lograr resultados a corto plazo.

Una campaña bien hecha puede traer remuneraciones muy grandes si se sabe apuntar a las personas específicas que pueden comprar nuestros servicios.

Las publicidades pagadas (que son la mayoría) elevan el prestigio de lo que se está auspiciando porque las personas saben que la compañía está pagando para invertir en sus productos o servicios.

La publicidad puede sobrepasar los límites del espacio, sobre todo en esta era digital, llegando a cada rincón del mundo.

Hay publicidades, como por ejemplo la que ofrece Facebook, que pueden hacer un enfoque específico del público al que quieren llegar, ya que es posible elegir entre hombres y mujeres, edades, gustos, entonces sabemos a qué público apuntamos a pesar de que las personas no compren tus productos publicitados, estos se hacen conocidos y la compañía también.

Desventajas

Si bien es posible delimitar su amplitud, la publicidad llega más o menos indiscriminadamente a todo tipo de público que recibe el mensaje y es muy probable que una gran cantidad de ellos no sean clientes potenciales de la empresa.

Elevado costo para poder empezar a hacer la campaña publicitaria, es decir, que se necesita un alto capital inicial para invertir y no necesariamente se asegura un retorno.

El nivel de credibilidad de la publicidad es relativamente bajo. Los consumidores actuales consideran que, quien hace publicidad, está parcializado puesto que tiene evidentemente interés en comunicar únicamente los aspectos positivos de sus productos o servicios.

Muchas personas, en esta era tecnológica y en donde la publicidad de productos o servicios es masiva, empiezan a desconfiar porque no tienen la seguridad que lo ofrecido sea tal cual como lo venden.

Existe una gran saturación publicitaria, lo cual disminuye demasiado su eficacia si esta no es bien orientada a un público objetivo, para esto se deberá contar con personal debidamente calificado para elaborarla y eso incrementa el costo.

4.1.2. Formulación de un plan estratégico comercial

Existen diversas herramientas de gestión empresarial, que usan las empresas para mejorar su gestión y competitividad del negocio, entre una de estas herramientas de gestión más usadas por las organizaciones modernas es la Gestión Comercial mediante la formulación de un plan estratégico comercial.

A continuación, explicaremos las ventajas y desventajas de utilizar la herramienta de planificación estratégica a nivel comercial.

Ventajas

Define claramente el propósito de la organización, donde se establecen las metas y objetivos realistas y consistentes, con una misión clara y directa.

Mejora la asignación de recursos mediante herramientas de control.

Permite conocer mediante herramientas de diagnóstico cual es el contexto interno y externo de la organización, esto contribuye a conocer la empresa su entorno y a tomar mejores decisiones basados hechos concretos.

Proporciona, una base desde la cual se puede medir el progreso

Crear longevidad de la empresa, el mercado, están cambiando constantemente y aquellas empresas que no tienen una base sólida en planificación y se han basado en la suerte lo más probable es que no sobrevivan.

La planificación estratégica y enfocada, determina la segmentación de los clientes, las condiciones del mercado y la oferta de productos y servicios que son los indicados para la empresa.

Desventajas

Alto costo en la realización para pequeñas y medianas empresas.

El proceso es muy complejo.

Baja tasa de implementación con éxito.

4.2 Evaluación de alternativas de solución.

Nuestra evaluación de cada alternativa está enfocada en el costo que cada una de estas representaría y está en función de los ingresos que la organización ha generado en el último año, además del presupuesto promedio en que las empresas del mismo sector asignan para sus campañas de publicidad, otro punto a tener presente es que la empresa cuenta con los recursos para poder desarrollarla pero tiene que optar por la opción menos costosa y que sea más sostenible y realista posible debido a una actual política de austeridad que la empresa ha implementado para conservar y usar los recursos de manera responsable.

Alternativa 1.- Diseñar e implementar campaña a nivel publicitario para hacer conocida la empresa

A pesar de que la decisión de invertir en publicidad es particular de cada empresa, las industrias tienen una tendencia que hace referencia en los competidores al momento de preparar su presupuesto anual. En vista de ello, el presupuesto destinado a publicidad en promedio oscila entre el 3% y 10% de sus ventas esto tiene relación directa con el tipo de empresa y producto o servicio que se oferta.

Para nuestro caso, la empresa opera en el sector logístico y el promedio que estas empresas destinan como presupuesto en publicidad de manera anual es del 5%.

Tabla 2

Presupuesto de publicidad

Año	Venta anual neta 2017	% Destinado	Presupuesto
2018	S/. 2,085,595.00	5%	S/. 104,279.75

Nota, Presupuesto en campaña de publicidad para la empresa Poseidón Cargo S.A.C, calculada en función a las ventas netas del año 2017. Elaboración propia.

Si la empresa toma la decisión de apostar por una campaña a nivel publicitario esta deberá ser de manera regular en el tiempo, esto significa que la empresa siempre deberá asignar recurso a publicidad todos los años, caso contrario la inversión inicial podría ser inútil para conseguir los objetivos, debido a que la publicidad debe ser constante ante el cliente, caso contrario será olvidado rápidamente.

Alternativa 2.- Formulación de un plan estratégico comercial

La decisión de apostar por la formulación e implementación de un plan estratégico comercial estaría sujeta a dos factores:

Primer factor, tiene relación directa con la formulación y para este se aprovecharía los recursos propios que la empresa actualmente tiene, el uso de horas hombre de personal calificado en dicha formulación sería el único costo generado.

Tabla 3

Presupuesto formulación plan comercial

Horas que demandaría la formulación del plan	Sueldo del Gerente General (mes)	Costo hora	Presupuesto
200	S/. 6,500.00	S/. 36.93	S/. 7,386.36

Nota, Presupuesto en la formulación del plan estratégico comercial de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Las horas han sido calculadas en base a 5 horas diarias por 40 días

El costo de hora se calcula del sueldo mensual entre 176 horas que labora mensualmente. El presupuesto es el resultado de la cantidad de horas demandadas por el costo de cada hora.

Segundo factor, está relacionado con el presupuesto que se asignaría para la implementación de dicho plan y este ha sido delimitado por la compañía en un máximo del 3 % anual de las ventas netas.

Tabla 4

Presupuesto de implementación del plan estratégico comercial año 2018 y 2019.

Año	Venta anual neta	% Destinado	Presupuesto
2018	S/. 2,085,595.00	3 %	S/. 62,567.85
2019	S/. 2,085,595.00	3 %	S/. 62,567.85

Nota, Presupuesto que demandara la implementación del plan estratégico comercial año 2018 y 2019. Elaboración propia.

Tabla 5

Total, del presupuesto para la formulación e implementación del plan.

Año	Venta anual neta / uso de recursos propios	% Destinado	Presupuesto
2018	Formulación del plan		S/. 7,386.36
2018	S/. 2,085,595.00	3%	S/. 62,567.85
2019	S/. 2,085,595.00	3%	S/. 62,567.85
			s/132,522.06

Nota, Presupuesto total de la formulación del plan y la implementación para los años 2018 y 2019 para la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Si la empresa toma la decisión de apostar por la formulación del plan estratégico comercial, se deberá asignar los recursos que ya han sido delimitados, en este escenario identificamos un costo hundido que es el de la formulación del plan porque se están usando recursos propios de la organización.

Realizando el comparativo en materia de costos en ambas alternativas de solución, concluimos que la segunda si bien es cierto es mayor que la primera, esta inversión no será constante en el tiempo a diferencia de la primera que tendría que ser de manera constante para cada año.

4.3 Elección y viabilidad de la solución escogida

Luego de nuestra evaluación de ambas alternativas, elegimos que es más viable desarrollar un plan estratégico comercial, este nos permitirá mediante el uso de herramientas de planificación conocer la realidad actual de la empresa, hacer un diagnóstico situacional de manera interna, conocer el entorno, definir objetivos a nivel estratégico, operacional y táctico, elaborara un cronograma de actividades, tener un presupuesto y usar al Balanced Scorecard como herramienta de medición de cumplimiento.

La formulación del plan estratégico a nivel comercial nos permitirá tener un diagnóstico de 360°, esto es la base para plantear los objetivos estratégicos y trabajar mediante el plan de acción en la consecución de estos objetivos, contamos con los recursos económicos y de personas para el desarrollo y futura implementación. Si bien es cierto es un proceso complejo vemos necesario en base al contexto actual de la organización poder realizarlo en el corto plazo.

Debemos tener presente que el presupuesto ha sido delimitado y en este contexto es más beneficioso apostar por la formulación del plan antes que por la campaña publicitaria, además es más sostenible y nos asegura un mayor índice de retorno en el tiempo comparado con lo que sería la ejecución de la campaña.

Capítulo V

Implementación de la propuesta

Estar alineados con la visión y misión de la organización, enumerar los puntos fuertes y débiles además de conocer el entorno interno y externo nos permitirán fijar los objetivos a nivel estratégico de manera clara y dando prioridad a las actividades que son más representativas e importantes dentro de esta planificación. El desarrollo de la planificación estratégica, a corto, mediano y a largo plazo, nos brindara la oportunidad de desarrollar y poner en práctica los conceptos fundamentales de funcionamiento que pueden mover el negocio hacia adelante desde el punto de vista comercial y organizacional.

Para efectos de desarrollo de la propuesta, hemos visto necesario seguir un orden lógico de pasos necesarios que el planeamiento estratégico recomienda.

5.1. Implementación de la propuesta de solución

5.1.1. Análisis de la situación interna

Se presenta la siguiente tabla para el análisis de las fortalezas y limitaciones (debilidades) de cada aspecto de análisis de la situación interna de la empresa.

Tabla 6

Equivalencias, significados y pesos para el análisis de la situación interna

Peso	Significado	Equivalencias
1	Debilidad Mayor	<ul style="list-style-type: none"> • Es una situación que tomara más de un año solucionarlo
2	Debilidad Menor	<ul style="list-style-type: none"> • Es una situación que se puede superar en menos de un año
3	Fortaleza Menor	<ul style="list-style-type: none"> • Es igualable en el mercado • Superable en el corto plazo
4	Fortaleza Mayor	<ul style="list-style-type: none"> • Contamos con una ventaja competitiva • Somos únicos en el mercado

Nota, Tabla para el análisis de las fortalezas y limitaciones para la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

5.1.1.1. Análisis de las áreas

Para nuestro análisis mencionaremos las fortalezas y debilidades de las siguientes áreas:

Tabla 7

Área gerencia general

Gerencia General		
Ítem	Fortaleza / Debilidad	Clasificación
La Gerencia General se encuentra en proceso permanente de capacitación y profesionalización.	Fortaleza	3
La Gerencia General se encuentra en proceso permanente de mejora continua.	Fortaleza	3
La Gerencia General ha establecido el plan estratégico 2016-2020.	Fortaleza	3
La Gerencia General no involucra a los jefes y colaboradores en los procesos de planificación estratégica y operativa.	Debilidad	1

Nota, Análisis de fortalezas, debilidades y clasificación para el área de la gerencia general de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 8

Área sistema de gestión de la calidad

Sistema de Gestión de la Calidad		
Ítem	Fortaleza / Debilidad	Clasificación
La empresa no cuenta con un sistema de Gestión de la Calidad que asegure la estandarización de los procesos y la calidad de los servicios.	Debilidad	1
La empresa cuenta con políticas, procedimientos, reglamentos, manuales y formatos que son usados en sus homologaciones y requerimientos de sus clientes.	Fortaleza	3

Nota, Análisis de fortalezas, debilidades y clasificación para el área de sistema de gestión de la calidad de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 9

Área sistema de seguridad y salud en el trabajo

Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo		
Ítem	Fortaleza / Debilidad	Clasificación
La empresa cuenta con un Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo en forma documentada.	Fortaleza	3
La empresa no realiza actividades y seguimiento permanente al Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Debilidad	1
La tasa de accidentes laborales es baja.	Fortaleza	3
No se cuenta con ratios de accidentes laborales.	Debilidad	1
No existen políticas de seguridad y salud en el trabajo.	Debilidad	1
La empresa cuenta con reglamentos de seguridad y salud en el trabajo, pero no se encuentra implementada.	Debilidad	2
La empresa cuenta con una matriz IPER que no se encuentra implementada en la práctica.	Debilidad	2
No se ha definido la lista de tareas peligrosas cuyo riesgo debe ser controlado.	Debilidad	1
Se tiene definido los riesgos de enfermedades ocupacionales que puede sufrir el personal.	Fortaleza	3
La empresa proporciona a sus colaboradores EPP.	Fortaleza	3
La empresa cuenta con equipos extintores con carga vigente.	Fortaleza	3
La señalización y avisos de advertencia de paredes, columnas y pisos no son suficiente y se encuentra deteriorada.	Debilidad	1
No se realizan simulacros de siniestros y primeros auxilios en forma constante.	Debilidad	1
Los equipos de primeros auxilios son básicos.	Debilidad	1
No se realizan charlas de seguridad en forma constante.	Debilidad	1

Nota, Análisis de fortalezas, debilidades y clasificación para el área de sistema de seguridad y salud en el trabajo de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 10

Área gerencia de administración y finanzas, aspectos administrativos

Gerencia de Administración y Finanzas (Aspectos Administrativos)		
Ítem	Fortaleza / Debilidad	Clasificación
La empresa cuenta con personal experimentado.	Fortaleza	4
Contamos con manuales, procedimientos y reglamentos de trabajo.	Fortaleza	3
. La gerencia de administración cuenta con especialización en gestión administrativa	Fortaleza	3
Se realizan capacitaciones al personal de administración (RR.HH., Finanzas, Contabilidad).	Fortaleza	3
No se hacen exámenes médicos de salud ocupacional.	Debilidad	1
Problemas de manejo de conflictos con el personal.	Debilidad	1
No contamos con un sistema de gestión de seguros.	Debilidad	1
No se cuenta con un sistema de control documentario.	Debilidad	1
La empresa no cuenta con políticas de créditos y cobranzas.	Debilidad	1
No se cuenta con inventario de activo, bienes valorizados, depreciados y ubicación de activos.	Debilidad	1
El área contable realiza la depreciación de activos.	Fortaleza	3

Nota, Análisis de fortalezas, debilidades y clasificación para la gerencia de administración y finanzas, aspectos administrativos de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 11

Área gerencia de administración y finanzas, aspectos financieros

Gerencia de Administración y Finanzas (Aspectos financieros)		
Ítem	Fortaleza / Debilidad	Clasificación
La empresa no cuenta con problemas financieros para cumplir con sus obligaciones internas y externas.	Fortaleza	3
La empresa no cuenta con cartera de cobranza dudosa	Fortaleza	3
La empresa cuenta con financiamiento bancario a través de la modalidad leasing.	Fortaleza	3
La empresa cuenta con un presupuesto anual por área.	Fortaleza	3
La empresa cuenta con una adecuada estructura de costos.	Fortaleza	3
La empresa no cuenta con política formal de descuentos.	Debilidad	2
El margen neto del negocio es 16% que es superior a la tasa financiera que paga el mercado.	Fortaleza	3
El margen neto de los servicios de transporte es entre 12% a 15%.	Fortaleza	3
El margen neto de los servicios de almacén es 20%.	Fortaleza	3
El margen neto de los servicios de valor agregado es 50%.	Fortaleza	4
Se cuenta con sistemas de control manual (hojas de cálculo) de ingresos y egresos para registros financieros.	Fortaleza	3
Crecimiento económico de la empresa en forma sostenible durante 8 años.	Fortaleza	3
No contamos con indicadores de gestión financiera.	Debilidad	1
Buena calificación financiera.	Fortaleza	3

Nota, Análisis de fortalezas, debilidades y clasificación para la gerencia de administración y finanzas, aspectos financieros de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 12

Área gerencia de administración y finanzas, aspectos contables

Gerencia de Administración y Finanzas (Aspectos contables)		
Ítem	Fortaleza / Debilidad	Clasificación
Los servicios no se encuentran costeados por unidad de negocio y servicio.	Debilidad	1
Falta sincerar los gastos de la organización por unidad de negocio y servicio.	Debilidad	1
Falta realizar análisis y actualización de tarifas por unidad de negocio y servicio.	Debilidad	1
Falta actualización de información contable.	Debilidad	2
No contamos con una programación de actividades contables.	Debilidad	2
Contamos con el sistema CONCARD pero solo se usa para ingreso de datos.	Debilidad	2
No se cuenta con libros contables impresos en varios años.	Debilidad	2
Se cumple con los cierres contables en las fechas programadas.	Fortaleza	3
Falta de capacitación en CONCARD para reportes gerenciales.	Debilidad	2

Nota, Análisis de fortalezas, debilidades y clasificación para la gerencia de administración y finanzas, aspectos contables de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 13

Área gerencia de administración y finanzas, aspectos recursos humanos

Gerencia de Administración y Finanzas (Aspectos de Recursos Humanos)		
Ítem	Fortaleza / Debilidad	Clasificación
Existen procedimientos de reclutamiento y selección de personal.	Fortaleza	3
El personal cuenta con sus elementos de identificación.	Fortaleza	3
Se cuenta con stock necesario para entregar uniformes y EPPs	Fortaleza	3

No se cuenta con procedimiento para la entrega de uniformes.	Fortaleza	3
Se cuenta con un plan de actividades para la mejora del clima laboral.	Fortaleza	3
Falta de seguimiento a los planes de trabajo.	Debilidad	1
No se realiza una adecuada programación de las vacaciones del personal de acuerdo a la demanda y carga operativa.	Debilidad	2
Se cuenta con personal calificado en el área de operaciones.	Fortaleza	3
No se cuenta con estandarización de sueldos.	Debilidad	2
Alto ausentismo laboral.	Debilidad	2
Existe una política de reconocimiento al desempeño de los colaboradores.	Debilidad	2
No se promueve la cultura organizacional.	Debilidad	1
No se cuenta con políticas que definan la línea de carrera del trabajador.	Debilidad	2
No se cuenta con manuales de trabajo orientados al trabajador.	Debilidad	2

Nota, Análisis de fortalezas, debilidades y clasificación para la gerencia de administración y finanzas, aspectos de recursos humanos de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 14

Área gerencia comercial, aspectos comerciales

Gerencia Comercial (Aspectos Comerciales)		
Ítem	Fortaleza / Debilidad	Clasificación
La empresa no tiene implementada el área comercial.	Debilidad	1
No se cuenta con herramientas comerciales de planeación comercial.	Debilidad	1
No se cuenta con herramientas comerciales de organización comercial.	Debilidad	1
No se cuenta con herramientas comerciales de dirección comercial.	Debilidad	1
No se cuenta con herramientas comerciales de control comercial.	Debilidad	1

No se cuenta con presupuesto comercial.	Debilidad	1
La empresa no realiza el proceso de post-venta.	Debilidad	1
No se cuenta con base de datos de nuevos prospectos de clientes para las nuevas unidades de negocios a crear.	Debilidad	1
No se aplican estrategias de fidelización de clientes.	Debilidad	1
Las líneas de negocios y servicios de las mismas no se encuentran diseñadas e implementadas.	Debilidad	1
No se realiza un análisis permanente de la competencia.	Debilidad	2
No se cuenta con políticas comerciales.	Debilidad	1
No se cuenta con herramientas de trabajo comercial para la FFVV.	Debilidad	1
Falta implementar metodologías innovadoras que permitan desarrollar nuevas propuesta de servicio en el mercado.	Debilidad	1
La empresa no cuenta con un sistema de canalización de quejas y reclamos de los clientes.	Debilidad	1

Nota, Análisis de fortalezas, debilidades y clasificación para la gerencia comercial, aspectos comerciales de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 15

Área gerencia comercial, aspectos de imagen y comunicación

Gerencia Comercial (Aspectos de Imagen y Comunicación)		
Ítem	Fortaleza / Debilidad	Clasificación
La empresa está por lanzar una nueva marca al mercado que aún no está posicionada.	Debilidad	1
La empresa no cuenta de medios de comunicación digital para promocionar su nueva marca	Debilidad	1
(web y redes sociales)		
La empresa no cuenta con herramientas de venta impresa y digital.	Debilidad	1
La empresa no cuenta con una identidad corporativa de la nueva marca a lanzarse al mercado.	Debilidad	1

La empresa no cuenta con herramientas de ventas impresas y digitales para la FFVV.	Debilidad	1
La empresa no cuenta con una estrategia de comunicación y contenidos comerciales.	Debilidad	1

Nota, Análisis de fortalezas, debilidades y clasificación para la gerencia comercial, aspectos de imagen y comunicación de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 16

Área gerencia de operaciones aspectos en políticas y procedimientos

Gerencia de Operaciones aspectos de políticas y procedimientos		
Ítem	Fortaleza / Debilidad	Clasificación
La empresa no cuenta con políticas de calidad implementadas y divulgadas a los colaboradores.	Debilidad	1
La empresa no cuenta con planes operativos por unidad de negocio.	Debilidad	1
No se cuenta con KPIS para medir la gestión operativa por unidad de negocio.	Debilidad	1
La empresa no cuenta con procedimientos de servicios no conformes, acciones correctivas y preventivas.	Debilidad	1
La empresa no cuenta con registros de no conformidades, causa de no conformidad, determinación e implementación de las acciones innecesarias y registro de los resultados de las acciones tomadas.	Debilidad	1
La empresa no cuenta con procedimientos de realización de auditorías internas de las operaciones.	Debilidad	1
Los programas de capacitación no se cumplen según lo programado.	Debilidad	1
La empresa no cuenta con file de personal documentado con estudios, conocimientos y experiencias.	Debilidad	1
La empresa no cuenta con un procedimiento sistemático para seleccionar y evaluar proveedores.	Debilidad	1
No se realiza el control de los procesos subcontratados.	Debilidad	1

No se cuenta con unos sistemas propios de gestión de operaciones.	Debilidad	1
No se firma contratos y se solicita ordenes de servicio por un servicio contratado.	Debilidad	1

Nota, Análisis de fortalezas, debilidades y clasificación para la gerencia de operaciones aspectos en políticas y procedimientos de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 17

Área gerencia de operaciones aspectos operativos

Gerencia de Operaciones aspectos operativos		
Ítem	Fortaleza / Debilidad	Clasificación
No se cuenta con procedimiento de control de calidad al incido, durante y después del servicio.	Debilidad	1
Falta de capacitación especializada (operaciones, comercial, logística, procesos).	Debilidad	1
No están definidos los procesos del área.	Debilidad	1
No se cuenta con procedimientos por línea de negocio y servicio.	Debilidad	1
Poca supervisión del área de operaciones y operaciones.	Debilidad	1
Nuestro personal se encuentra cubierto por los seguros de ley.	Fortaleza	3
Tenemos identificados a líderes de servicio.	Fortaleza	3
No contamos con reemplazos para la persona que sale de vacaciones.	Debilidad	2
Falta de mayor coordinación de las actividades entre el personal de operaciones.	Debilidad	1
Se lleva control preventivo y correctivo de la flota de unidades principalmente.	Debilidad	2
Actividades especializadas centradas en una sola persona.	Debilidad	1
No contamos con un taller de mantenimiento y cuidado de unidades	Debilidad	2
Contamos con capacidad de respuesta ante los servicios que nos demandan.	Fortaleza	4

Nota, Análisis de fortalezas, debilidades y clasificación para la gerencia de operaciones aspectos operativos de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

5.1.1.2. Análisis de clima y cultura laboral

Tabla 18

Dimensiones evaluadas para el análisis del clima laboral

Dimensiones evaluadas (factores)	
1	Motivación por las características de la empresa
2	Motivación por las condiciones de trabajo
3	Satisfacción por relación con compañeros (ambiente laboral)
4	Satisfacción por relaciones gerenciales (ambiente laboral)
5	Motivación por el esquema remunerativo
6	Motivación por las expectativas de crecimiento y promoción profesional y laboral
7	Motivación por los beneficios de trabajo que brinda la empresa

Nota, Dimensiones para la evaluación del clima laboral de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 19

Resultado de la evaluación de clima laboral

Nº	Factores (Dimensiones)	Calificación			
		Malo o Muy Malo	Regular (Neutro)	Bueno o Muy Bueno	Total
1	Motivación por las características de la empresa	10%	10%	80%	100%
2	Motivación por las condiciones de trabajo	11%	13%	76%	100%
3	Satisfacción por relación con compañeros (ambiente laboral)	5%	12%	83%	100%
4	Satisfacción por relaciones gerenciales (ambiente laboral)	10%	26%	64%	100%
5	Motivación por el esquema remunerativo	16%	26%	58%	100%
6	Motivación por las expectativas de crecimiento y promoción profesional y laboral	19%	21%	60%	100%

7	Motivación por los beneficios de trabajo que brinda la empresa	17%	28%	55%	100%
Total Calificación del Clima Laboral de la Organización Poseidón Cargo S.A.C		13%	19%	68%	100%

Nota, Calificación y resultado de la evaluación del clima laboral en la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 20

Dimensiones evaluadas para el análisis de la cultura laboral

Dimensiones evaluadas (factores) Cultura laboral	
1	Claridad Estratégica (Visión, Misión, Objetivos y Lineamientos Estratégicos)
2	Conocimiento e involucramiento con los valores institucionales
3	Conocimiento situacional interno de la empresa (diagnostico interno)
4	Apreciaciones sobre la calidad del servicio y trabajo
5	Conocimiento de la historia y trascendencia de la organización
6	Caracterización de la comunicación e información interna
7	Caracterización de los directivos

Nota, Dimensiones para la evaluación de la cultura laboral de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 21

Resultado de la evaluación de la cultura laboral

Nº	Factores (Dimensiones)	Calificación			Total
		Malo o Muy Malo	Regular (Neutro)	Bueno o Muy Bueno	
1	Claridad Estratégica (Visión, Misión, Objetivos y Lineamientos Estratégicos)	20%	7%	74%	100%
2	Conocimiento e involucramiento con los valores institucionales	13%	18%	69%	100%
3	Conocimiento situacional interno de la empresa (diagnostico interno)	19%	24%	57%	100%
4	Apreciaciones sobre la calidad del servicio y trabajo	10%	19%	71%	100%

5	Conocimiento de la historia y trascendencia de la organización	16%	26%	58%	100%
6	Caracterización de la comunicación e información interna	14%	29%	57%	100%
7	Caracterización de los directivos	22%	26%	52%	100%
Total Calificación de Cultura Laboral de la Organización Poseidón Cargo S.A.C		18%	24%	57%	100%

Nota, Calificación y resultado de la evaluación de la cultura laboral en la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 22

Rango de valoración de las respuestas

Rango de valoración (en %)	Color	Valoración	Calificación
0% - 49%	Rojo	Deficiencias notables Meta no logable	Meta (no deseable)
50% - 69%	Amarillo	Proceso de mejora Metas en Proceso	Regular (aceptable/ para mejora)
70% – 100%	Verde	Performance Esperada Metas logradas	Buena (deseable)

Nota, Rango para el diagnóstico de clima y cultura laboral de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

5.1.1.3. Análisis de unidades de negocio

Tabla 23

Análisis de la Unidad de negocio Almacén

Análisis de la Unidad de Negocio de Almacenaje		
Ítem	Fortaleza / Debilidad	Clasificación
Infraestructura adecuada de acuerdo al tipo de productos que se ofrece al mercado almacenar.	Fortaleza	3
Se cuenta con capacidad instala disponible para el servicio de almacenamiento.	Fortaleza	3

El almacén cuenta con sistemas de seguridad.	Fortaleza	3
Se cuenta con 350 posiciones RACKS a disposición de nuestros clientes.	Fortaleza	3
Se ofrece rapidez en la entrega.	Fortaleza	4
Se ofrece flexibilidad en la atención.	Fortaleza	4
Falta de supervisión y monitoreo de los trabajos del personal.	Debilidad	1
Difícil acceso para unidades que dejan mercadería.	Debilidad	1
Los encargados de almacén no se encuentran capacitados en la nueva unidad de negocios y servicios.	Debilidad	1
No hay políticas, procesos y procedimientos de la nueva unidad de negocios y servicios.	Debilidad	1
Preocupación por un inadecuado manipuleo de la carga.	Debilidad	1
No se cuenta con proveedores de servicios de cajas.	Debilidad	2

Nota, Análisis de fortalezas, debilidades y clasificación para la unidad de negocio almacén de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 24

Análisis de la Unidad de negocio transporte y distribución

Análisis de la Unidad de Negocios de Transporte y Distribución		
Ítem	Fortaleza / Debilidad	Clasificación
Se cuenta con flota nueva de vehículos.	Fortaleza	3
Nuestros camiones cuentan con GPS.	Fortaleza	3
Nuestras unidades cuentan con seguro a todo riesgo.	Fortaleza	3
No se cuenta con seguro de carga.	Debilidad	1
No se cuenta con procesos y procedimientos definidos.	Debilidad	1
No cuenta con plan de la unidad comercial de la unidad de negocio.	Debilidad	1

No se realiza evaluaciones al personal.	Debilidad	1
No hay personal que haga supervisión al personal.	Debilidad	1
Se realizan intentos de cambios fallidos	Debilidad	1

Nota, Análisis de fortalezas, debilidades y clasificación para la unidad de negocio transporte y distribución de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

5.1.1.4. Análisis de las 7ps de marketing

Tabla 25

Análisis de producto o servicios

Productos o Servicios		
Ítem	Fortaleza / Debilidad	Clasificación
Ofrecemos rapidez en la atención de los servicios	Fortaleza	4
Ofrecemos un excelente servicio.	Fortaleza	4
Mejorar las evidencias del trabajo al cliente.	Debilidad	1
Mejorar la innovación del servicio	Debilidad	1
No se encuentran diseñados correctamente los servicios de cada unidad de negocio.	Debilidad	1
Los servicios no cuentan con procesos y procedimientos que respalden su funcionamiento.	Debilidad	1
Los servicios no cuentan con ficha técnica.	Debilidad	1
Los servicios creados no han sido validados en el mercado en cuanto a sus características, beneficios y precios.	Debilidad	1

Nota, Análisis de fortalezas, debilidades y clasificación para productos y servicios de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 26

Análisis de precio

Precio		
Ítem	Fortaleza / Debilidad	Clasificación
Falta actualizar los cuadros tarifarios de acuerdo al mercado.	Debilidad	1
Falta elaborar costeo por unidad de negocio y servicio.	Debilidad	1
Falta elaborar política de descuentos.	Debilidad	1

Nota, Análisis de fortalezas, debilidades y clasificación para los precios de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 27

Análisis de plaza

Plaza		
Ítem	Fortaleza / Debilidad	Clasificación
No se cuenta implementado los canales de venta presencial (vendedor)	Debilidad	1
No se cuenta implementado los canales de venta virtual (web, redes sociales, chat en línea, venta telefónica)	Debilidad	1
No se encuentran definidos los procesos de distribución.	Debilidad	1

Nota, Análisis de fortalezas, debilidades y clasificación para la plaza de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 28

Análisis de promoción

Promoción		
Ítem	Fortaleza / Debilidad	Clasificación
Falta de posicionamiento de la nueva marca a lanzar al mercado.	Debilidad	1
No se cuenta con un manual de identidad corporativa.	Debilidad	1
La empresa no cuenta con canales de promoción y comunicación para posicionar su nueva marca.	Debilidad	1
La empresa no cuenta con un plan de comunicación para posicionar su nueva marca.	Debilidad	1

Nota, Análisis de fortalezas, debilidades y clasificación para promoción de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 29

Análisis de los procesos

Procesos		
Ítem	Fortaleza / Debilidad	Clasificación
La empresa no cuenta con procesos establecidos.	Debilidad	1
La empresa no cuenta con procesos documentados.	Debilidad	1
La empresa no cuenta con estandarización de procesos.	Debilidad	1

Nota, Análisis de fortalezas, debilidades y clasificación para los procesos de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 30

Análisis del personal

Personas		
Ítem	Fortaleza / Debilidad	Clasificación
La empresa entrega los EPPS a los trabajadores de la empresa (pero no se evidencia el uso en la empresa)	Debilidad	1
El personal cuenta con 5 años de experiencia laboral en promedio.	Fortaleza	4
El personal no recibe cursos de capacitación constante en temas relacionados a sus labores y puestos de trabajo.	Debilidad	1

Nota, Análisis de fortalezas, debilidades y clasificación para el personal de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 31

Análisis de la infraestructura

Infraestructura		
Ítem	Fortaleza / Debilidad	Clasificación
La empresa será propietaria del local actual, en 26 meses que finaliza el crédito hipotecario.	Fortaleza	3
Los ambientes de la empresa aún no se distribuyen según los nuevos requerimientos de creación de las nuevas unidades de negocio.	Debilidad	1
La empresa no cuenta con respaldo de seguridad de la información en caso de contingencias o caída del sistema informático (servidor).	Debilidad	1
La empresa cuenta con 7 vehículos de transporte y dos vehículos de gerencia.	Fortaleza	3
Los ambientes de distribución de la empresa no se encuentran debidamente señalizados en las paredes, pisos y puertas.	Debilidad	1
Todas las unidades de transporte se encuentran con seguro vigente.	Fortaleza	3

Nota, Análisis de fortalezas, debilidades y clasificación para la infraestructura de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

5.1.1.5. Diagnostico situacional interno

Tabla 32

Matriz de evaluación de factores internos

Matriz de Evaluación de Factores Internos	
Fortalezas	Debilidades
Fortaleza Mayor 14 / Fortaleza Menor 59	Debilidad Mayor 105 / Debilidad Menor 25
Total: 73	Total: 130
Resultado: 1.91	

Nota, Resultado de la evaluación de los factores internos de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

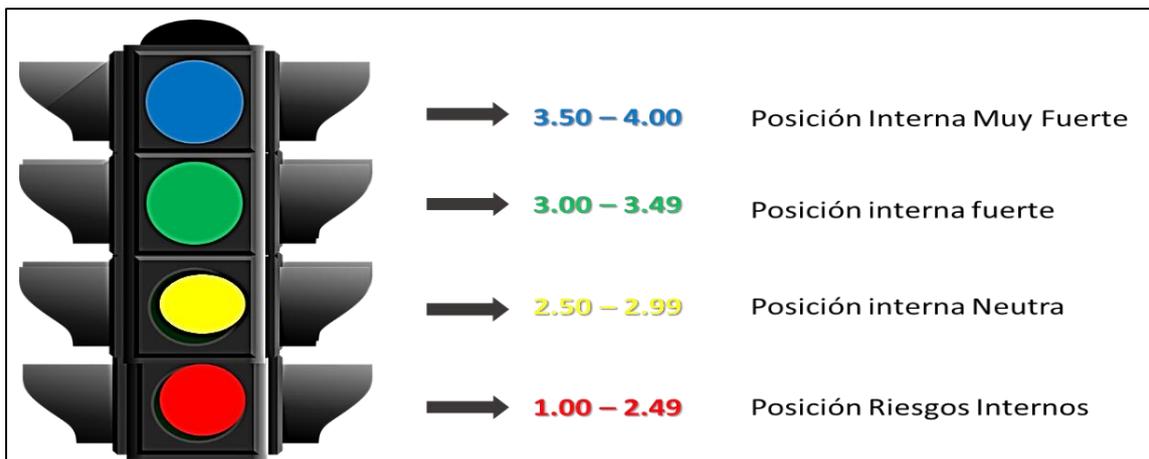


Figura 5. Resultado 1.90 (Limitaciones Internas). Elaboración propia.

5.1.2. Análisis de la situación externa

Se presenta la siguiente tabla para el análisis de las oportunidades y amenazas de cada aspecto de análisis de la situación externa de la empresa.

Tabla 33

Equivalencias, significados y pesos para el análisis de la situación externa

Peso	Significado	Equivalencias
1	Amenaza Mayor	<ul style="list-style-type: none"> • En una situación externa muy riesgosa que no podemos controlar
2	Amenaza Menor	<ul style="list-style-type: none"> • En una situación externa que podemos controlar con contingencias
3	Oportunidad Menor	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una rentabilidad media • Es una decisión adecuada
4	Oportunidad Mayor	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una rentabilidad alta • Es una decisión muy acertada

Nota, Tabla para el análisis de amenazas y oportunidades de la empresa Poseidón Cargo S.A.C.
Elaboración propia.

5.1.2.1. Análisis del macro entorno

Tabla 34

Análisis del entorno político, legal y gubernamental

Entorno Político, Legal y Gubernamental		
Ítem	Oportunidad / Amenaza	Clasificación
Inestabilidad política del gobierno.	Amenaza	2
Creación de la Defensoría del Contribuyente y Usuario Aduanero para realizar el "destrabe" de cuellos operativos, los cuales, en muchos casos, no requieren de cambios normativos, sino únicamente de una buena coordinación y buena disposición de parte de los funcionarios competentes“.	Oportunidad	4

Uniformización de Textos Únicos de Procedimientos Administrativos (TUPA)	Oportunidad	4
Creación del programa de apoyo a la internacionalización (PAI) de empresas. "La actuación conjunta y en aprovechamiento de sinergias con sectores como PRODUCE (pensando en el desarrollo de las Pymes).	Oportunidad	4
Existen Leyes y Normas que regulan el tránsito de unidades de carga a nivel nacional. (Ley que regula el transporte terrestre de materiales y/o residuos peligrosos LEY N° 28256, Reglamento de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (OSITRAN) (DECRETO SUPREMO Nro. 033-2009-MTC), Reglamento Nacional de Administración de Transporte (DECRETO SUPREMO Nro. 017-2009-MTC), Reglamento Nacional de Inspecciones Vehiculares (DECRETO SUPREMO Nro. 025-2008-MTC)	Amenaza	2
Permisos exigidos por la autoridad competente como: permiso de circulación MTC, Permiso de circulación de la Municipalidad de Lima y del Callao así como el permiso de circulación en vías restringidas de la Municipalidad de Lima y del Callao	Oportunidad	4
Nuevos ajustes en la ley de rotulado.	Amenazas	2
Leyes que obligan diferentes sectores empresariales a guardar su documentación por años extensos.	Oportunidad	4

Nota, Análisis de las amenazas y oportunidades del entorno político, legal y gubernamental de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 35

Análisis del entorno económico y financiero

Entorno económico y financiero (proyecciones y estimaciones 2018)		
Ítem	Oportunidad / Amenaza	Clasificación
En estos últimos años la situación económica del sector refleja un crecimiento muy considerable y de manera sostenida, por tal motivo el intercambio comercial (importación y exportación y consumo interno) permite crear una constante demanda del servicio del transporte.	Oportunidad	4
El ingreso de nuevas marcas de vehículos (chinas) a nuestro país, ha generado una mayor demanda de unidades nuevas y a menor costo, obligando así a las marcas tradicionales a reducir sus precios para poder ser más competitivos.	Oportunidad	3
La creación de nuevas tasas aplicados a la obtención de los permisos para poder operar como empresa de transportes, encarecen el servicio y motivan la informalidad en las pequeñas empresas.	Amenaza	1
La reducción del precio de petróleo a nivel internacional también está afectando a los transportistas de manera positiva al momento de definir el costo del servicio.	Amenaza	2
La apertura de nuevos centros comerciales en el interior del país ha generado un incremento en el intercambio comercial entre Lima y provincias causando esto una mayor demanda del servicio de transporte de carga a nivel local y nacional.	Oportunidad	3
Crecimiento del PBI entre 3.7% a 4%	Oportunidad	3
Crecimiento de la inversión privada 2%	Oportunidad	3

Crecimiento del consumo privado 3%	Oportunidad	4
Crecimiento del sector construcción (cemento, pisos, revestimientos cerámicos, pintura, acero, vidrio, etc.) en 6.2%	Oportunidad	3
Crecimiento de factura no primaria en 4%	Oportunidad	4
Crecimiento del sector comercio en 3.3%	Oportunidad	4
Crecimiento de la inversión pública 15%-20%	Oportunidad	3
Inflación en 2.8%	Oportunidad	3
Caída del tipo de cambio por incremento de las exportaciones de metales en S/.3.18	Oportunidad	3
Crecimiento económico mundial 3.7%	Oportunidad	3
Crecimiento sostenido del sector logístico.	Oportunidad	4
Inversión en reconstrucción por fenómeno del niño del 2018 al 2020 en S/.25,000 millones	Oportunidad	3
Ejecución de inversión de la reconstrucción del fenómeno del niño 2018 en S/.7,000 millones	Oportunidad	3
Inversión en juegos panamericanos (infraestructura deportiva y vial) en \$ 2,3000 millones	Oportunidad	3
Construcción de las obras por \$2,000 millones: Línea 2 del metro, Aeropuerto Jorge Chávez, Refinería de Talara, Puerto de Salaverry, Puerto de Pisco, Inversión en reconstrucción por fenómeno del niño del 2018 al 2020, Ejecución de inversión de la reconstrucción del fenómeno del niño 2018 e Inversión en juegos panamericanos (infraestructura deportiva y vial).	Oportunidad	3

Nota, Análisis de las amenazas y oportunidades del entorno económico y financiero de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 36

Análisis del entorno social, cultural y demográfico

Entorno social, cultural y demográfico		
Ítem	Oportunidad / Amenaza	Clasificación
Aumento de crimen organizado.	Amenaza	1
Ingresos de drogas a las operaciones logísticas.	Amenaza	1
Descentralización del comercio local a provincias.	Amenaza	2
El mercado cada vez exige empresas formales y con garantía de un buen servicio que respeten las leyes y normas del medio en que operan.	Oportunidad	4
La tendencia a la apertura de nuevos centros comerciales y el aumento del poder adquisitivo en las personas genera una mayor tendencia a la compra generando una mayor demanda del servicio para que los productos sean transportados a su destino.	Oportunidad	4
Pese a que la economía peruana crece a un menor ritmo que la década pasada, el desarrollo del sector Retail sigue en auge: en los últimos tres años ha registrado un crecimiento de 12,6% gracias a la construcción y ampliación de centros comerciales y a la permanente política de descuentos en supermercados y farmacias (El Comercio 2018).	Oportunidad	4
Crecimiento del comercio electrónico peruano crece cinco veces más en comparación al 'Retail' tradicional, pero el mercado es aún pequeño en comparación al tamaño del país: solo 1,6 millones de peruanos – el 5% de la población–	Oportunidad	4

compra vía online (Fuente Arellano Marketing 2017).		
Crecimiento de espacios de coworking y centros empresariales para los emprendimientos. Sin embargo, en los últimos años las empresas grandes vienen apostando por este sistema, que buscan espacios de trabajo que fomenten la innovación, retención de sus equipos y ahorro de costos.	Oportunidad	4
Crecimiento del precio de alquileres de oficinas de espacios pequeños.	Oportunidad	4

Nota, Análisis de las amenazas y oportunidades del entorno social, cultural y demográfico de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 37

Análisis del entorno tecnológico y científico

Entorno tecnológico y científico		
Ítem	Oportunidad / Amenaza	Clasificación
Existen sistemas de información y gestión logística que permiten mejorar el servicio al cliente y toma de decisiones.	Oportunidad	3
Aparición de dispositivos electrónicos para gestionar adecuadamente el control de archivos.	Oportunidad	3
Existen herramientas de comunicación como páginas web, redes sociales, chat en línea que permiten comunicar eficientemente los servicios que ofrece la empresa.	Oportunidad	3
Los clientes demandan un servicio que venga acompañado con tecnología relacionada al control de rastreo satelital, permitiendo así	Amenaza	1

obtener información en tiempo real de todo el proceso.		
El tener informado al cliente mediante indicadores que ellos solicitan, necesariamente requieren del uso de sistemas tecnológicos orientados y desarrollados a cubrir una necesidad, por eso existe una constante innovación en desarrollar sistemas cada vez más complejos orientados a este rubro.	Amenaza	1
La seguridad que exige el traslado de mercancías ante el constante incremento de la delincuencia organizada, genera que la tecnología está asociada necesariamente con la seguridad, por ellos el mercado y los clientes exigen contar con medios de seguridad y desarrollar tecnología para el control o garantizar la trazabilidad de la operación.	Amenaza	1

Nota, Análisis de las amenazas y oportunidades del entorno tecnológico y científico de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 38

Análisis del entorno ecológico, ambiental

Entorno ecológico, ambiental		
Ítem	Oportunidad / Amenaza	Clasificación
Las empresas demandan trabajar con empresas homologadas que cuenten con políticas medioambientales	Amenaza	1
Nuevos vehículos que se venden en el país que usan energía eléctrica.	Oportunidad	3

Las condiciones meteorológicas afectan principalmente al transporte rodante por carretera, aquí influye de manera constante el deterioro de las vías a causa de los diversos tipos de clima existentes en nuestras regiones, afectando directamente en el deterioro de las unidades y por consiguiente incrementan los costos de reparación y mantenimiento, esta situación se ve reflejada en el alto costo de fletes para zonas con clima agresivos donde las operaciones de transporte son de mayor complejidad.	Amenaza	1
---	---------	---

Nota, Análisis de las amenazas y oportunidades del entorno ecológico y ambiental de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

5.1.2.2. Análisis del micro entorno

Tabla 39

Análisis de los clientes

Clientes		
Ítem	Oportunidad / Amenaza	Clasificación
Los clientes demandan proveedores formales que brinden un servicio a la altura de sus exigencias de control y calidad, además de garantía y mejora continua de la relación cliente - proveedor	Oportunidad	4
Sobre el tema tarifario los clientes primero evalúan tipo y calidad de servicio y después el tema de tarifas es algo negociable y favorable para ambas partes, también hay clientes que imponen tarifas en el mercado dejando en un	Oportunidad	4

segundo plano la calidad de servicio y garantía de este.		
Los clientes demandan seguridad, rapidez y confianza.	Oportunidad	4
El mercado potencial de la unidad de negocios de Packing Center es de 37,641, empresas por atender en Lima Metropolitana.	Oportunidad	4
El mercado potencial de la unidad de negocios de administración y almacenaje de archivos es de 186,713, empresas por atender en Lima Metropolitana.	Oportunidad	4
El mercado potencial de la unidad de negocios de almacenaje es de 446,205, empresas por atender en Lima Metropolitana.	Oportunidad	4
El mercado potencial de la unidad de negocio de empresas de transporte y distribución es de 446,205, empresas por atender en Lima Metropolitana.	Oportunidad	4

Nota, Análisis de las amenazas y oportunidades de los clientes de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 40

Análisis de los proveedores

Proveedores		
Ítem	Oportunidad / Amenaza	Clasificación
Los proveedores nos brindan crédito de 15 a 30 días.	Oportunidad	3
Existen diversos proveedores formales del servicio de hosting y correo electrónico.	Oportunidad	3
Existen diversos proveedores de soporte de sistemas.	Oportunidad	3

No existen contratos marco para determinar las reglas de nuestro trabajo con nuestros proveedores.	Amenaza	1
El mercado ofrece una amplia variedad de precios de proveedores de equipos tecnológicos.	Oportunidad	3
La diversidad de proveedores y tarifas de manera competitiva en el mercado permiten lograr acuerdos favorables a la organización, podemos manejar tarifas, tiempos y formas de pago, exigir mayor calidad etc.	Oportunidad	3

Nota, Análisis de las amenazas y oportunidades de los proveedores de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 41

Análisis de los competidores

Competidores		
Ítem	Oportunidad / Amenaza	Clasificación
La competencia en este sector es muy agresiva, cada día podemos encontrar que nuestros competidores se alinean en brindar mejores servicios y a menores costos por lo que la competencia se basa en quien ofrece mejores servicios y mejores precios, esto nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas de ese modo sabremos si debemos mejorar o rediseñar nuevas estrategias.	Amenaza	1

Nota, Análisis de las amenazas y oportunidades de los competidores de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 42

Análisis de productos sustitutos

Productos sustitutos		
Ítem	Oportunidad / Amenaza	Clasificación
Referente a los productos sustitutos estos no hay en el mercado el transporte de carga es un servicio que solo se realiza a través de empresas formales e informales, estas últimas ya están desapareciendo al no manejar estándares de control y calidad en sus servicios lo cual les hace menos competitivas y más débiles ante sus competidores.	Amenaza	2

Nota, Análisis de las amenazas y oportunidades de los productos sustitutos de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 43

Análisis de nuevos competidores

Amenaza de nuevos competidores		
Ítem	Oportunidad / Amenaza	Clasificación
Cada día se incrementa el número de competidores y nuevas empresas dedicadas a este rubro, nuevas organizaciones donde sus principales fortalezas recaen en tarifas menores a las del mercado por tal motivo representan una agresiva amenaza al mercado actual de este servicio.	Amenaza	1

Nota, Análisis de las amenazas y oportunidades de los nuevos competidores de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

5.1.2.3. Diagnostico situacional externo

Tabla 44

Matriz de evaluación de factores externos

Matriz de Evaluación de Factores Externos	
Oportunidades	Amenazas
Oportunidad Mayor 23 / Oportunidad Menor 22	Amenaza Mayor 11 / Amenaza Menor 6
Total: 45	Total: 17
Resultado 2.92 (Posición Neutra)	

Nota, Resultado de la evaluación de los factores externos de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

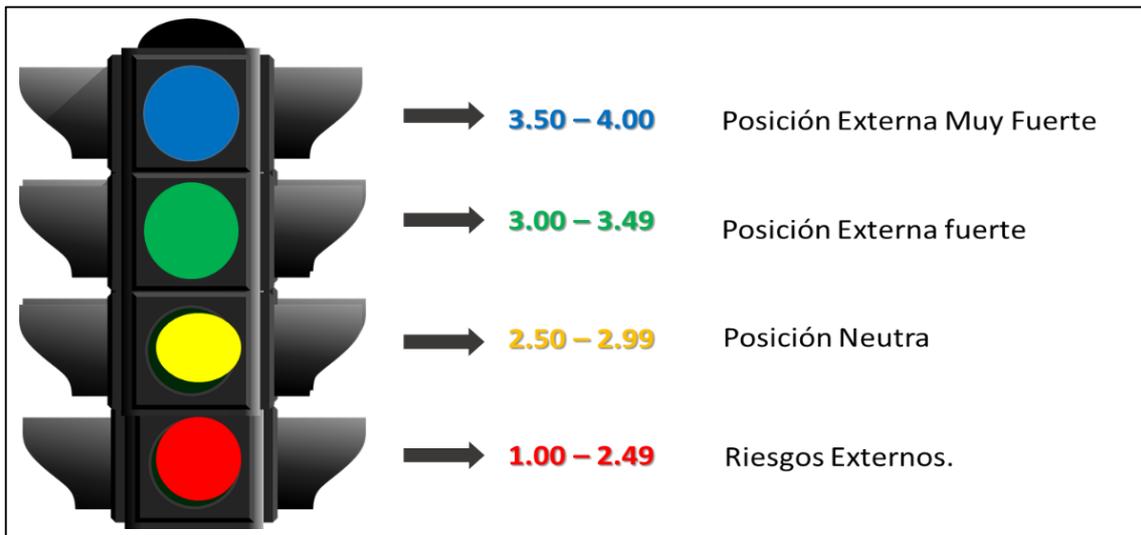


Figura 6. Resultado 2.92 (Posición Neutra). Elaboración propia.

5.1.3. Análisis FODA

5.1.3.1. Proceso de elaboración del FODA

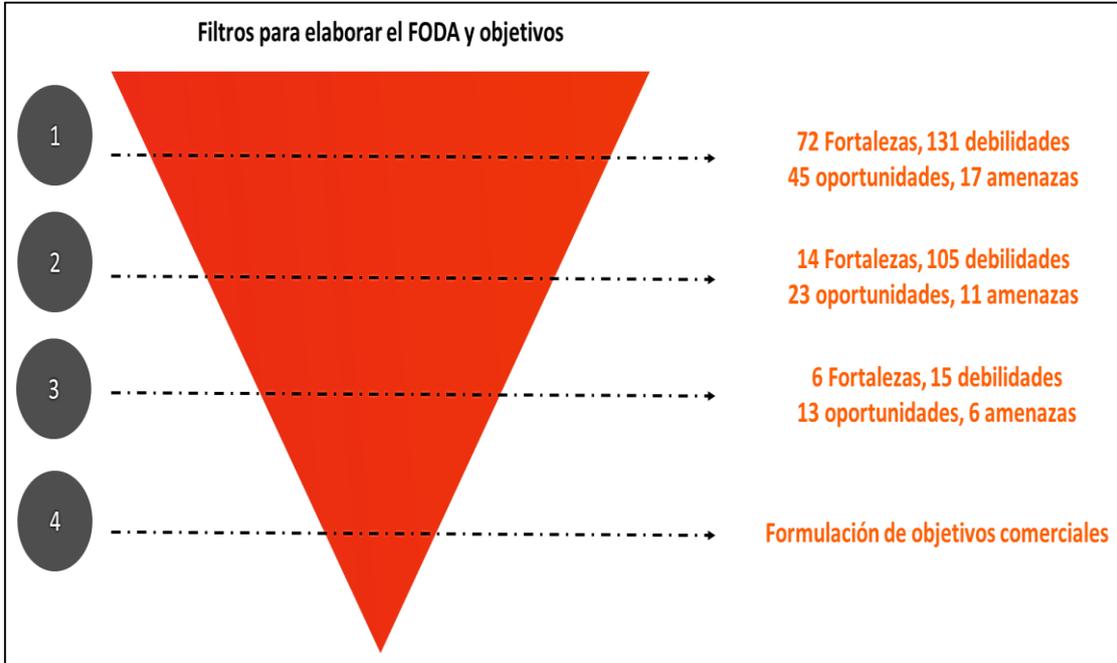


Figura 7. Filtros para la elaboración del FODA, resultado de cantidad de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y formulación de objetivos cruzados. Elaboración propia.

5.1.3.2. FODA competo

Considerando las variables con peso 1, 2, 3 y 4

Tabla 45

Descripción de fortalezas

N°	Fortaleza
1	La Gerencia General se encuentra en proceso permanente de capacitación y profesionalización.
2	La Gerencia General se encuentra en proceso permanente de mejora continua.
3	La Gerencia General ha establecido el plan estratégico 2016-2020

4	La empresa cuenta con políticas, procedimientos, reglamentos, manuales y formatos que son usados en sus homologaciones y requerimientos de sus clientes.
5	La empresa cuenta con un Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo en forma documentada.
6	La tasa de accidentes laborales es baja.
7	La empresa proporciona a sus colaboradores EPP.
8	La empresa cuenta con equipos extintores con carga vigente.
9	La empresa cuenta con personal experimentado.
10	Contamos con manuales, procedimientos y reglamentos de trabajo.
11	La gerencia de administración cuenta con especialización en gestión administrativa
12	Se realizan capacitaciones al personal de administración (RR.HH., Finanzas, Contabilidad).
13	El área contable realiza la depreciación de activos.
14	La empresa no cuenta con problemas financieros para cumplir con sus obligaciones internas y externas.
15	La empresa no cuenta deudas por cobrar de parte de sus clientes.
16	La empresa cuenta con financiamiento bancario a través de la modalidad leasing.
17	La empresa cuenta con un presupuesto anual por área.
18	La empresa cuenta con una adecuada estructura de costos.
19	El margen neto del negocio es 16% que es superior a la tasa financiera que paga el mercado.
20	El margen neto de los servicios de transporte es entre 12% a 15%.
21	El margen neto de los servicios de almacén es 20%.
22	El margen neto de los servicios de valor agregado es 50%.
23	Se cuenta con sistemas de control manual (hojas de cálculo) de ingresos y egresos para registros financieros.

24	Crecimiento económico de la empresa en forma sostenible durante 8 años.
25	Buena calificación financiera.
26	Se cumple con los cierres contables en las fechas programadas.
27	Existen procedimientos de reclutamiento y selección de personal.
28	El personal cuenta con sus elementos de identificación.
29	Se cuenta con stock necesario para entregar uniformes y EPPs
30	No se cuenta con procedimiento para la entrega de uniformes.
31	Se cuenta con un plan de actividades para la mejora del clima laboral.
32	Se cuenta con personal calificado en el área de operaciones.
33	Existen procedimientos de reclutamiento y selección de personal.
34	El personal cuenta con sus elementos de identificación.
35	Se cuenta con stock necesario para entregar uniformes y EPPs
36	No se cuenta con procedimiento para la entrega de uniformes.
37	Se cuenta con un plan de actividades para la mejora del clima laboral.
38	Se cuenta con personal calificado en el área de operaciones.
39	Nuestro personal se encuentra cubierto por los seguros de ley.
40	Tenemos identificados a líderes de servicio.
41	Contamos con capacidad de respuesta ante los servicios que nos demandan.
42	Los niveles de motivación por las características de la empresa que brinda la empresa son altos.
43	Los niveles de motivación por las condiciones de trabajo que brinda la empresa son altos.
44	Los niveles de satisfacción por la relación con compañeros (ambiente laboral) que brinda la empresa son altos.
45	Los niveles de satisfacción por relaciones gerenciales (ambiente laboral) que brinda la empresa son medios.

46	Los niveles de motivación por el esquema remunerativo que brinda la empresa son medios.
47	Los niveles de motivación por las expectativas de crecimiento y promoción profesional y laboral son medios.
48	Los niveles de motivación por los beneficios de trabajo que brinda la empresa son medios.
49	Los niveles de claridad estratégica de los colaboradores (Visión, Misión, Objetivos y Lineamientos Estratégicos).
50	El conocimiento y el involucramiento con los valores institucionales son medios.
51	Conocimiento situacional interno de la empresa (diagnostico interno) son medios.
52	La apreciación sobre la calidad del servicio y trabajo de los colaboradores es alta.
53	Los conocimientos de la historia y trascendencia de la organización son media.
54	La caracterización de la comunicación e información interna es media.
55	La caracterización de los directivos por parte de los trabajadores es media.
56	Se cuenta con experiencia en el rubro
57	Se cuenta con buena infraestructura
58	Infraestructura adecuada de acuerdo al tipo de productos que se ofrece al mercado almacenar.
59	Se cuenta con capacidad instala disponible para el servicio de almacenamiento.
60	El almacén cuenta con sistemas de seguridad.
61	Se cuenta con 350 posiciones RACKS a disposición de nuestros clientes.
62	Se ofrece rapidez en la entrega.
63	Se ofrece flexibilidad en la atención.

64	Se cuenta con flota nueva de vehículos.
65	Nuestra unidad cuenta con GPS.
66	Nuestras unidades cuentan con seguro a todo riesgo.
67	Ofrecemos rapidez en la atención de los servicios
68	Ofrecemos un excelente servicio.
69	El personal cuenta con 5 años de experiencia laboral en promedio.
70	La empresa será propietaria del local actual, en 26 meses que finaliza el crédito hipotecario.
71	La empresa cuenta con 7 vehículos de transporte y dos vehículos de gerencia.
72	Todas las unidades de transporte se encuentran con seguro vigente.
73	La empresa cuenta con reglamentos de seguridad y seguridad en el trabajo pero no está implementado.

Nota, Detalle de las fortalezas de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 46

Descripción de las debilidades

N°	Debilidades
1	La Gerencia General no involucra a los jefes y colaboradores en los procesos de planificación estratégica y operativa.
2	La empresa no cuenta con un sistema de Gestión de la Calidad que asegure la estandarización de los procesos y la calidad de los servicios.
3	La empresa no realiza actividades y seguimiento permanente al Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.
4	No se cuenta con ratios de accidentes laborales.
5	No existen políticas de seguridad y salud en el trabajo.

6	La empresa cuenta con una matriz IPER que no se encuentra implementada en la práctica.
7	No se ha definido la lista de tareas peligrosas cuyo riesgo debe ser controlado.
8	Se tiene definido los riesgos de enfermedades ocupacionales que puede sufrir el personal.
9	La señalización y avisos de advertencia de paredes, columnas y pisos no son suficiente y se encuentra deteriorada.
10	No se realizan simulacros de siniestros y primeros auxilios en forma constante.
11	Los equipos de primeros auxilios son básicos.
12	No se realizan charlas de seguridad en forma contrastante.
13	No se hacen exámenes médicos de salud ocupacional.
14	Problemas de manejo de conflictos con el personal.
15	No contamos con un sistema de gestión en seguros.
16	No se cuenta con un sistema de control documentario.
17	La empresa no cuenta con políticas de créditos y cobranzas.
18	No se cuenta con inventario de activo, bienes valorizados, depreciados y ubicación de activos.
19	La empresa no cuenta con política formal de descuentos.
20	No contamos con indicadores de gestión financiera.
21	Los servicios no se encuentran costeados unidad de negocio y servicio.
22	Falta sincerar los gastos de la organización por unidad de negocio y servicio.
23	Falta realizar análisis y actualización de tarifas por unidad de negocio y servicio.
24	Falta actualización de información contable.
25	No contamos con una programación de actividades contables.

26	Contamos con el sistema CONCARD pero solo se usa para ingreso de datos.
27	No se cuenta con libros contables impresos en varios años.
28	Falta de capacitación en CONCARD para reportes gerenciales.
29	Falta de seguimiento a los planes de trabajo.
30	No se realiza una adecuada programación de las vacaciones del personal de acuerdo a la demanda y carga operativa.
31	No se cuenta con estandarización de sueldos.
32	Alto ausentismo laboral.
33	Existe una política de reconocimiento al desempeño de los colaboradores.
34	No se promueve la cultura organizacional.
35	No se cuenta con políticas que definan la línea de carrera del trabajador.
36	No se cuenta con manuales de trabajo orientados al trabajador.
37	Falta de seguimiento a los planes de trabajo.
38	No se realiza una adecuada programación de las vacaciones del personal de acuerdo a la demanda y carga operativa.
39	No se cuenta con estandarización de sueldos.
40	Alto ausentismo laboral.
41	Existe una política de reconocimiento al desempeño de los colaboradores.
42	No se promueve la cultura organizacional.
43	No se cuenta con políticas que definan la línea de carrera del trabajador.
44	No se cuenta con manuales de trabajo orientados al trabajador.
45	La empresa no tiene implementada el área comercial.
46	No se cuenta con herramientas comerciales de planeación comercial.

47	No se cuenta con herramientas comerciales de organización comercial.
48	No se cuenta con herramientas comerciales de dirección comercial.
49	No se cuenta con herramientas comerciales de control comercial.
50	No se cuenta con presupuesto comercial.
51	La empresa no realiza el proceso de post-venta.
52	No se cuenta con base de datos de nuevos prospectos de clientes para las nuevas unidades de negocios a crear.
53	No se aplican estrategias de fidelización de clientes.
54	Las líneas de negocios y servicios de las mismas no se encuentran diseñadas e implementadas.
55	No se realiza un análisis permanente de la competencia.
56	No se cuenta con políticas comerciales.
57	No se cuenta con herramientas de trabajo comercial para la FFVV.
58	Falta implementar metodologías innovadoras que permitan desarrollar nuevas propuesta de servicio en el mercado.
59	La empresa no cuenta con un sistema de canalización de quejas y reclamos de los clientes.
60	La empresa está por lanzar una nueva marca al mercado que aún no está posicionada.
61	La empresa no cuenta de medios de comunicación digital para promocionar su nueva marca (web y redes sociales)
62	La empresa no cuenta con herramientas de venta impresa y digital.
63	La empresa no cuenta con una identidad corporativa de la nueva marca a lanzarse al mercado.
64	La empresa no cuenta con herramientas de ventas impresas y digitales para la FFVV.
65	La empresa no cuenta con una estrategia de comunicación y contenidos comerciales.

66	La empresa no cuenta con políticas de calidad implementadas y divulgadas a los colaboradores.
67	La empresa no cuenta con planes operativos por unidad de negocio.
68	No se cuenta con KPIS para medir la gestión operativa por unidad de negocio.
69	La empresa no cuenta con procedimientos de servicios no conformes, acciones correctivas y preventivas.
70	La empresa no cuenta con registros de no conformidades, causa de no conformidad, determinación e implementación de las acciones innecesarias y registro de los resultados de las acciones tomadas.
71	La empresa ni cuenta con procedimientos de realización de auditorías internas de las operaciones.
72	Los programas de capacitación no se cumplen según lo programado.
73	La empresa no cuenta con file de personal documentado con estudios, conocimientos y experiencias.
74	La empresa no cuenta con un procedimiento sistemático para seleccionar y evaluar proveedores.
75	No se realiza el control de los procesos subcontratados.
76	No se cuenta con un sistema propio de gestión de operaciones.
77	No se firma contratos y se solicita ordenes de servicio por un servicio contratado.
78	No se cuenta con procedimiento de control de calidad al incido, durante y después del servicio.
79	Falta de capacitación especializada (operaciones, comercial, logística, procesos).
80	No están definidos los procesos del área.
81	No se cuenta con procedimientos por línea de negocio y servicio.
82	Poca supervisión del área de operaciones y operaciones.

83	No contamos con reemplazos para la persona que sale de vacaciones.
84	Falta de mayor coordinación de las actividades entre el personal de operaciones.
85	Se lleva control preventivo y correctivo de la flota de unidades principalmente.
86	Actividades especializadas centradas en una sola persona.
87	No contamos con un taller de mantenimiento y cuidado de unidades
88	No está alineado y dimensionado la cantidad de RR.HH. necesarios para el nuevo plan comercial 2018-2019.
89	No se cuenta con procesos y procedimientos definidos
90	Falta diseñar los servicios
91	No se cuenta con los equipos
92	No se cuenta con la maquinaria
93	No se cuenta con la tecnología
94	No se cuenta con personal capacitado en las herramientas de Packing Center
95	Falta de supervisión y monitoreo de los trabajos del personal.
96	Difícil acceso para unidades que dejan mercadería.
97	Los encargados de almacén no se encuentran capacitados en la nueva unidad de negocios y servicios.
98	No hay políticas, procesos y procedimientos de la nueva unidad de negocios y servicios.
99	Preocupación por un inadecuado manipuleo de la carga.
100	No se cuenta con proveedores de servicios de cajas.
101	No se cuenta con seguro de carga.
102	No se cuenta con procesos y procedimientos definidos.
103	No cuenta con plan de la unidad comercial de la unidad de negocio.
104	No se realiza evaluaciones al personal.
105	No hay personal que haga supervisión al personal.
106	Se realizan intentos de cambios fallidos

107	Mejorar las evidencias del trabajo al cliente.
108	Mejorar la innovación del servicio
109	No se encuentran diseñados correctamente los servicios de cada unidad de negocio.
110	Los servicios no cuentan con procesos y procedimientos que respalden su funcionamiento.
111	Los servicios no cuentan con ficha técnica.
112	Los servicios creados no han sido validados en el mercado en cuanto a sus características, beneficios y precios.
113	Falta actualizar los cuadros tarifarios de acuerdo al mercado.
114	Falta elaborar costeo por unidad de negocio y servicio.
115	Falta elaborar política de descuentos.
116	No se cuenta implementado los canales de venta presencial (vendedor)
117	No se cuenta implementado los canales de venta virtual (web, redes sociales, chat en línea, venta telefónica)
118	No se encuentras definidos los procesos de distribución.
119	Falta de posicionamiento de la nueva marca a lanzar al mercado.
120	No se cuenta con un manual de identidad corporativa.
121	La empresa no cuenta con canales de promoción y comunicación para posicionar su nueva marca.
122	La empresa no cuenta con un plan de comunicación para posicionar su nueva marca.
123	La empresa no cuenta con procesos establecidos.
124	La empresa no cuenta con procesos documentados.
125	La empresa no cuenta con estandarización de procesos.
126	La empresa entrega los EPPS a los trabajadores de la empresa (pero no se evidencia el uso en la empresa)
127	El personal no recibe cursos de capacitación constante en temas relacionados a sus labores y puestos de trabajo.

128	Los ambientes de la empresa aún no se distribuyen según los nuevos requerimientos de creación de las nuevas unidades de negocio.
129	La empresa no cuenta con respaldo de seguridad de la información en caso de contingencias o caída del sistema informático (servidor).
130	Los ambientes de distribución de la empresa no se encuentran debidamente señalizados en las paredes, pisos y puertas.

Nota, Detalle de las debilidades de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 47

Descripción de las oportunidades

N°	Oportunidades
1	Creación de la Defensoría del Contribuyente y Usuario Aduanero para realizar el "destrabe" de cuellos operativos, los cuales, en muchos casos, no requieren de cambios normativos, sino únicamente de una buena coordinación y buena disposición de parte de los funcionarios competentes“.
2	Uniformización de Textos Únicos de Procedimientos Administrativos (TUPA)
3	Creación del programa de apoyo a la internacionalización (PAI) de empresas. "La actuación conjunta y en aprovechamiento de sinergias con sectores como PRODUCE (pensando en el desarrollo de las Pymes).
4	Permisos exigidos por la autoridad competente como: permiso de circulación MTC, Permiso de circulación de la Municipalidad de Lima y del Callao así como el permiso de circulación en vías restringidas de la Municipalidad de Lima y del Callao
5	Leyes que obligan diferentes sectores empresariales a guardar su documentación por años extensos.
6	En estos últimos años la situación económica del sector refleja un crecimiento muy considerable y de manera sostenida, por tal motivo el intercambio comercial (importación y exportación y consumo

	interno) permite crear una constante demanda del servicio del transporte.
7	El ingreso de nuevas marcas de vehículos (chinas) a nuestro país, ha generado una mayor demanda de unidades nuevas y a menor costo, obligando así a las marcas tradicionales a reducir sus precios para poder ser más competitivos.
8	La apertura de nuevos centros comerciales en el interior del país ha generado un incremento en el intercambio comercial entre Lima y provincias causando esto una mayor demanda del servicio de transporte de carga a nivel local y nacional.
9	Crecimiento del PBI entre 3.7% a 4%
10	Crecimiento de la inversión privada 2%
11	Crecimiento del consumo privado 3%
12	Crecimiento del sector construcción (cemento, pisos, revestimientos cerámicos, pintura, acero, vidrio, etc.) en 6.2%
13	Crecimiento de factura no primaria en 4%
14	Crecimiento del sector comercio en 3.3%
15	Crecimiento de la inversión pública 15%-20%
16	Inflación en 2.8%
17	Caída del tipo de cambio por incremento de las exportaciones de metales en S/.3.18
18	Crecimiento económico mundial 3.7%
19	Crecimiento sostenido del sector logístico.
20	Inversión en reconstrucción por fenómeno del niño del 2018 al 2020 en S/.25,000 millones
21	Ejecución de inversión de la reconstrucción del fenómeno del niño 2018 en S/.7,000 millones
22	Inversión en juegos panamericanos (infraestructura deportiva y vial) en \$ 2,3000 millones

23	Construcción de las obras por \$2,000 millones: Línea 2 del metro, Aeropuerto Jorge Chávez, Refinería de Talara, Puerto de Salaverry, Puerto de Pisco, Inversión en reconstrucción por fenómeno del niño del 2018 al 2020, Ejecución de inversión de la reconstrucción del fenómeno del niño 2018 e Inversión en juegos panamericanos (infraestructura deportiva y vial).
24	El mercado cada vez exige empresas formales y con garantía de un buen servicio que respeten las leyes y normas del medio en que operan.
25	La tendencia a la apertura de nuevos centros comerciales y el aumento del poder adquisitivo en las personas genera una mayor tendencia a la compra generando una mayor demanda del servicio para que los productos sean transportados a su destino.
26	Pese a que la economía peruana crece a un menor ritmo que la década pasada, el desarrollo del sector Retail sigue en auge: en los últimos tres años ha registrado un crecimiento de 12,6% gracias a la construcción y ampliación de centros comerciales y a la permanente política de descuentos en supermercados y farmacias (El Comercio 2018).
27	Crecimiento del comercio electrónico peruano crece cinco veces más en comparación al 'Retail' tradicional, pero el mercado es aún pequeño en comparación al tamaño del país: solo 1,6 millones de peruanos – el 5% de la población– compra vía online (Fuente Arellano Marketing 2017).
28	Crecimiento de espacios de coworking y centros empresariales para los emprendimientos. Sin embargo, en los últimos años las empresas grandes vienen apostando por este sistema, que buscan espacios de trabajo que fomenten la innovación, retención de sus equipos y ahorro de costos.
29	Crecimiento del precio de alquileres de oficinas de espacios pequeños.

30	Existen sistemas de información y gestión logística que permiten mejorar el servicio al cliente y toma de decisiones.
31	Aparición de dispositivos electrónicos para gestionar adecuadamente el control de archivos.
32	Existen herramientas de comunicación como páginas web, redes sociales, chat en línea que permiten comunicar eficientemente los servicios que ofrece la empresa.
33	Nuevos vehículos que se venden en el país que usan energía eléctrica.
34	Los proveedores nos brindan crédito de 15 a 30 días.
35	Existen diversos proveedores formales del servicio de hosting y correo electrónico.
36	Existen diversos proveedores de soporte de sistemas.
37	El mercado ofrece una amplia variedad de precios de proveedores de equipos tecnológicos.
38	La diversidad de proveedores y tarifas de manera competitiva en el mercado permiten lograr acuerdos favorables a la organización, podemos manejar tarifas, tiempos y formas de pago, exigir mayor calidad etc.
39	Los clientes demandan proveedores formales que brinden un servicio a la altura de sus exigencias de control y calidad, además de garantía y mejora continua de la relación cliente - proveedor
40	Sobre el tema tarifario los clientes primero evalúan tipo y calidad de servicio y después el tema de tarifas es algo negociable y favorable para ambas partes, también hay clientes que imponen tarifas en el mercado dejando en un segundo plano la calidad de servicio y garantía de este.
41	Los clientes demandan seguridad, rapidez y confianza.
42	El mercado potencial de la unidad de negocios de Packing Center es de 37,641, empresas por atender en Lima Metropolitana.

43	El mercado potencial de la unidad de negocios de administración y almacenaje de archivos es de 186,713, empresas por atender en Lima Metropolitana.
44	El mercado potencial de la unidad de negocios de almacenaje es de 446,205, empresas por atender en Lima Metropolitana.
45	El mercado potencial de la unidad de negocio de empresas de transporte y distribución es de 446,205, empresas por atender en Lima Metropolitana.

Nota, Detalle de las oportunidades de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 48

Descripción de las amenazas

N°	Amenazas
1	Inestabilidad política del gobierno.
2	Existen Leyes y Normas que regulan el tránsito de unidades de carga a nivel nacional. (Ley que regula el transporte terrestre de materiales y/o residuos peligrosos LEY N° 28256, Reglamento de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (OSITRAN) (DECRETO SUPREMO Nro. 033-2009-MTC), Reglamento Nacional de Administración de Transporte (DECRETO SUPREMO Nro. 017-2009-MTC), Reglamento Nacional de Inspecciones Vehiculares (DECRETO SUPREMO Nro. 025-2008-MTC)
3	Nuevos ajustes en la ley de rotulado.
4	La creación de nuevas tasas aplicados a la obtención de los permisos para poder operar como empresa de transportes, encarecen el servicio y motivan la informalidad en las pequeñas empresas.
5	La reducción del precio de petróleo a nivel internacional también está afectando a los transportistas de manera positiva al momento de definir el costo del servicio.
6	Aumento de crimen organizado.

7	Ingresos de drogas a las operaciones logísticas.
8	Descentralización del comercio local a provincias.
9	Los clientes demandan un servicio que venga acompañado con tecnología relacionada al control de rastreo satelital, permitiendo así obtener información en tiempo real de todo el proceso.
10	El tener informado al cliente mediante indicadores que ellos solicitan, necesariamente requieren del uso de sistemas tecnológicos orientados y desarrollados a cubrir una necesidad, por eso existe una constante innovación en desarrollar sistemas cada vez más complejos orientados a este rubro.
11	La seguridad que exige el traslado de mercancías ante el constante incremento de la delincuencia organizada, genera que la tecnología está asociada necesariamente con la seguridad, por ellos el mercado y los clientes exigen contar con medios de seguridad y desarrollar tecnología para el control o garantizar la trazabilidad de la operación.
12	Las empresas demandan trabajar con empresas homologadas que cuenten con políticas medioambientales
13	Las condiciones meteorológicas afectan principalmente al transporte rodante por carretera, aquí influye de manera constante el deterioro de las vías a causa de los diversos tipos de clima existentes en nuestras regiones, afectando directamente en el deterioro de las unidades y por consiguiente incrementan los costos de reparación y mantenimiento, esta situación se ve reflejada en el alto costo de fletes para zonas con clima agresivos donde las operaciones de transporte son de mayor complejidad.
14	No existen contratos marco para determinar las reglas de nuestro trabajo con nuestros proveedores.
15	La competencia en este sector es muy agresiva, cada día podemos encontrar que nuestros competidores se alinean en brindar mejores servicios y a menores costos por lo que la competencia se basa en quien ofrece mejores servicios y mejores precios, esto nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de

	otras empresas de ese modo sabremos si debemos mejorar o rediseñar nuevas estrategias.
16	Referente a los productos sustitutos estos no hay en el mercado el transporte de carga es un servicio que solo se realiza a través de empresas formales e informales, estas últimas ya están desapareciendo al no manejar estándares de control y calidad en sus servicios lo cual les hace menos competitivas y más débiles ante sus competidores.
17	Cada día se incrementa el número de competidores y nuevas empresas dedicadas a este rubro, nuevas organizaciones donde sus principales fortalezas recaen en tarifas menores a las del mercado por tal motivo representan una agresiva amenaza al mercado actual de este servicio.

Nota, Detalle de las amenazas de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

5.1.3.3. FODA resumido

Se agrupa las variables por temas relacionados o similares

Tabla 49

FODA resumido agrupado por temas relacionados o similares

N°	Fortaleza (4)	N°	Debilidades (1)
1	Contamos con personal experimentado	1	La Gerencia General no involucra a los jefes y colaboradores en los procesos de planificación estratégica y operativa.
2	Atención oportuna a las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.	2	No se cuenta con un sistema de gestión de la calidad que asegure la estandarización de los procesos y calidad de los servicios.
3	Contamos con personal alineado, comprometido y motivado orientado al servicio al cliente.	3	La infraestructura no se encuentra adaptada a las nuevas unidades de negocio que se crearan.

4	El margen neto de los servicios de valor agregado es 50%.	4	No se cuenta con maquinarias, equipos y tecnología para implementar las nuevas unidades de negocio.
5	Brindamos un servicio de calidad a nuestros clientes	5	No se cuenta personal capacitado en la implementación de las nuevas líneas de negocio.
6	Contamos con experiencia en el sector.	6	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo debilitado e inactivo que pone en alto riesgo la integridad de los trabajadores y responsabilidad legal de la gerencia general.
		7	No se cuenta con un área comercial que permita planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión de ventas de la empresa.
		8	Falta de posicionamiento de la nueva marca a lanzar al mercado
		9	La empresa no cuenta con respaldo de seguridad de la información en caso de contingencias o caída del sistema informático (servidor).
		10	No se encuentra con productos y servicios diseñados por unidad de negocio
		11	Los nuevos servicios por unidad de negocio, no cuentan con costeo, tarifario, costeo y cálculo de rentabilidad.

		12	Problemas de gestión del área de operaciones (planificación, organización, dirección y control del personal. Seguros, control documentario, inventarios,
		13	No contamos con indicadores de gestión financiera
		14	No se cuenta con una adecuada gestión de los proveedores (contratación, seguimiento y evaluación)
		15	Difícil acceso para unidades que dejan mercadería.
N°	Oportunidades (4)	N°	Amenazas (1)
1	El estado peruano viene trabajando con la defensoría del contribuyente y usuario aduanero con destrabar los cuellos operativos del sector logístico y simplificando los procesos.	1	La seguridad que exige el traslado de mercancías ante el constante incremento de la delincuencia organizada, genera que la tecnología está asociada necesariamente con la seguridad, por ellos el mercado y los clientes exigen contar con medios de seguridad y desarrollar tecnología para el control o garantizar la trazabilidad de la operación.
2	Produce viene creando sinergias para el desarrollo de las Pymes para su internacionalización.	2	La creación de nuevas tasas aplicados a la obtención de los permisos para poder operar como empresa de transportes, encarecen el servicio y motivan la informalidad en las pequeñas empresas.

3	Formalización del sector de transporte de carga a través de la exigencia de permisos exigidos por la MTC y MPL.	3	Las empresas demandan trabajar con empresas homologadas que cuenten con políticas medioambientales
4	Disposiciones que obligan a diferentes sectores empresariales a guardar su documentación por años extensos.	4	Las condiciones geográficas y meteorológicas y el mal estado de las carreteras que afectan al transporte rodante por carretera, afectando directamente en el deterioro de las unidades y por consiguiente incrementan los costos de reparación y mantenimiento.
5	Crecimiento de las operaciones de importación y exportación que permite crear demanda en el transporte, almacenamiento y valor agregado.	5	No existen contratos marco para determinar las reglas de nuestro trabajo con nuestros proveedores.
6	Crecimiento económico favorable del mercado interno.	6	Incremento de número de competidores y nuevas empresas dedicadas a este rubro, nuevas organizaciones donde sus principales fortalezas recaen en tarifas menores a las del mercado por tal motivo representan una agresiva amenaza al mercado actual de este servicio.
7	Los clientes demandan seguridad, rapidez y confianza en las empresas que brindan nuestros servicios.		

8	Crecimiento y aumento de alquileres de servicios de alquiler de oficinas de coworking y centros empresariales a empresas y emprendedores.		
9	Crecimiento del comercio electrónico peruano en cinco veces más en comparación al 'Retail' tradicional, con 1,6 millones de peruanos que realizan compra vía online.		
10	El mercado potencial de la unidad de negocios de Packing Center es de 37,641, empresas por atender en Lima Metropolitana.		
11	El mercado potencial de la unidad de negocios de administración y almacenaje de archivos es de 186,713, empresas por atender en Lima Metropolitana.		
12	El mercado potencial de la unidad de negocios de almacenaje es de 446,205, empresas por atender en Lima Metropolitana.		
13	El mercado potencial de la unidad de negocio de empresas de transporte y distribución es de 446,205, empresas por atender en Lima Metropolitana.		

Nota, Descripción de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, agrupados por temas relacionados o similares. Elaboración propia.

5.1.4. El desarrollo de las estrategias y objetivos

Los objetivos comerciales son planteados luego de una secuencia que va desde el diagnóstico interno, externo, análisis FODA y los objetivos a nivel estratégico que tienen los accionistas.

5.1.4.1. Objetivos comerciales



Figura 8. Objetivos comerciales de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia

5.1.4.2. Mapa estratégico

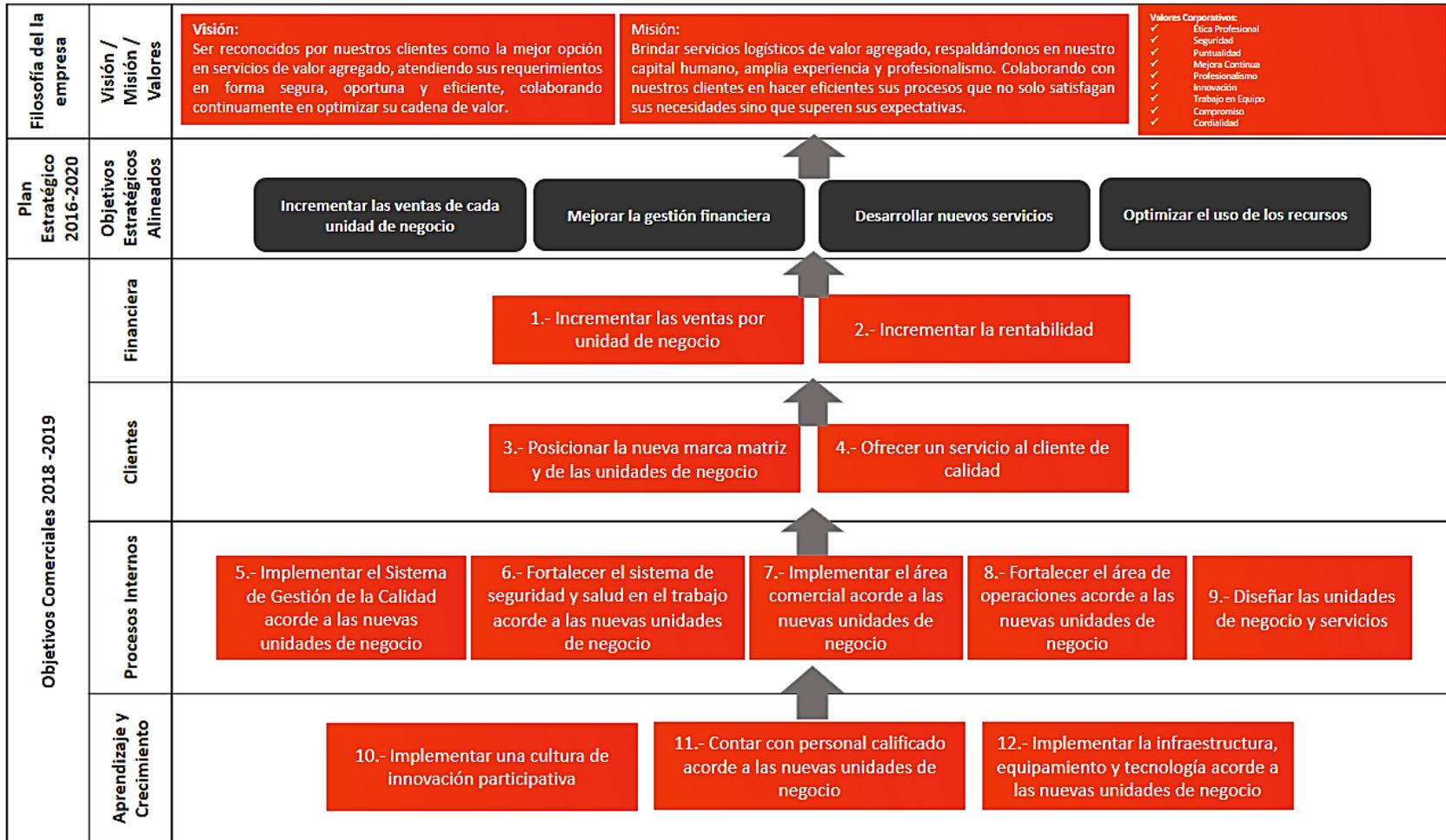


Figura 9, Mapa estratégico de la empresa Poseidón Cargo S.A.C alineado al plan estratégico 2016 – 2020. Elaboración propia

5.1.5. Planificación de proyectos y desarrollo de acciones y tácticas

La planificación del proyecto, desarrollo de las acciones y tácticas obedece al siguiente orden:

¿Qué queremos lograr? = objetivos comerciales

¿Cómo lo lograremos? = estrategia relacionada al objetivo

¿Cómo lo ejecutaremos? = Acciones relacionadas a la estrategia y al objetivo

Tabla 50

Incrementar las ventas por unidad de negocio

Objetivos comerciales / estrategias / tácticas - combinadas 2018				
¿Qué queremos lograr?	Cód.	¿Cómo lo lograremos?	Cód.	¿Cómo lo ejecutaremos?
OC1	N°	estrategias relacionadas	N°	Acciones relacionadas
1.- Incrementar las ventas por unidad de negocio.	F.1.1	Planificación: Plan comercial maestro 2018-2019 Plan comercial por unidad de negocio 2018 Políticas de ventas Proceso comercial de atención al cliente y ventas	F.1.1	Planificación: Diseñar el Plan comercial maestro 2018-2019 Diseñar Plan comercial por unidad de negocio 2018 Diseñar Políticas de ventas Diseñar proceso comercial de atención al cliente y ventas
	F.1.2	Capacitación: Establecer manuales de ventas.	F.1.2	Capacitación: Diseñar manuales de ventas.

	Capacitación de la empresa, productos y servicios y técnicas de ventas		Diseñar capacitaciones de la empresa, productos y servicios y técnicas de ventas
F.1.3	Personal: Contratar vendedores. Establecer incentivos atractivos. Establecer perfiles de puestos y funciones .	F.1.3	Personal: Realizar la contratación de vendedores. Diseñar incentivos atractivos. Diseñar perfiles de puestos y funciones
F.1.4	Herramientas de ventas: Diseñar cartas y cotizaciones Diseñar herramientas de ventas virtuales Contar con herramientas tecnológicas de ventas	F.1.4	Herramientas de ventas: Diseñar cartas y cotizaciones Diseñar herramientas de ventas virtuales Diseñar con herramientas tecnológicas de ventas
F.1.5	Procesos: Establecer el costeo. Establecer informes y reportes de control de ventas Comprar base de datos de clientes potenciales Segmentar la cartera de clientes Establecer informes de gestión Establecer cartas y	F.1.5	Procesos: Diseñar el costeo. Diseñar informes y reportes de control de ventas Comprar base de datos de clientes potenciales Diseñar la segmentación de la cartera de clientes Diseñar informes de gestión Diseñar cartas y

		cotizaciones, etc. Realizar alianzas estratégicas con proveedores.		cotizaciones, etc. Realizar alianzas estratégicas con proveedores.
--	--	---	--	---

Nota, Objetivos comerciales, estrategias y tácticas 2018 para el incremento de las ventas por unidad de negocio para la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 51

Incrementar la rentabilidad

OC2	N°	Estrategias relacionadas	N°	Acciones relacionadas
2.- Incrementar la rentabilidad.	F.2.1	Reducir gastos: Identificar los gastos innecesarios. Planificar la reducción de gastos en forma paulatina	F.2.1	Reducir gastos Identificar los gastos innecesarios. Planificar la reducción de gastos en forma paulatina Realizar la reducción de gastos
	F.2.2	Reducir costos: Identificar los costos innecesarios. Planificar la reducción de costos en forma paulatina	F.2.2	Reducir costos Identificar los costos innecesarios. Planificar la reducción de costos en forma paulatina Realizar la reducción de costos
	F.2.3	Diversificar los ingresos de ventas: Realizar ventas de las tres unidades de negocio	F.2.3	Diversificar los ingresos de ventas Realizar ventas de las tres unidades de negocio

				Aplicar el objetivo comercial 1
	F.2.4	Aumentar utilidades: Control efectivo de costos y gastos Indicadores financieros	F.2.4	Aumentar utilidades Llevar un control efectivo de costos y gastos Establecer indicadores financieros

Nota, Objetivos comerciales, estrategias y tácticas 2018 para el incremento de la rentabilidad para la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 52

Posicionar la nueva marca matriz y de las nuevas unidades de negocio

OE3	N°	Estrategias relacionadas	N°	Acciones relacionadas
3.- Posicionar la nueva marca matriz y de las unidades de negocio.	C.1.1	Diseño de Marca: Filosofía de marca, logos, slogan y manual de identidad corporativa.	C.1.1	Diseño de Marca Diseñar la Filosofía de marca, logos, slogan y manual de identidad corporativa.
	C.1.2	Diseño de piezas graficas: Diseño de piezas de papelería como: diseño de redes sociales, papelería administrativa, papelería comercial y ventas, contacto, señalizaciones, letreros y contable.	C.1.2	Diseño de piezas graficas Diseñar las piezas de papelería como: diseño de redes sociales, papelería administrativa, papelería comercial y ventas, contacto, señalizaciones, letreros y contable.
	C.1.3	Impresión de piezas graficas:	C.1.3	Impresión de piezas graficas

	Impresión de piezas graficas diseñadas como brochures, folders, tarjetas, afiches, letreros, uniformes, etc.		Imprimir piezas graficas diseñadas como brochures, folders, tarjetas, afiches, letreros, uniformes, etc.
C.1.4	Diseño de herramientas de venta virtual: Diseño de página web, redes sociales, chat en línea, Google Adwars y reportes de visitas.	C.1.4	Diseño de herramientas de venta virtual Diseñar de página web, redes sociales, chat en línea, Google Adwars y reportes de visitas.
C.1.5	Posicionamiento CEO de redes sociales y pagina web Comunity manager de redes sociales y posicionamiento CEO de la página web.	C.1.5	Posicionamiento CEO de redes sociales y pagina web Realizar la implementación del Comunity manager de redes sociales y posicionamiento CEO de la página web.

Nota, Objetivos comerciales, estrategias y tácticas 2018 para posicionar la nueva marca matriz y de las nuevas unidades de negocio para la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 53

Ofrecer al cliente un servicio de calidad

OC4	N°	Estrategias relacionadas	N°	Acciones relacionadas
4.- Ofrecer un servicio al cliente de calidad.	C.2.1	<p>Procesos</p> <p>Procedimiento de servicio al cliente.</p> <p>Procedimiento de quejas y reclamos.</p> <p>Procedimiento de medición de la calidad.</p> <p>Manual de atención al cliente.</p> <p>Manual de quejas y reclamos.</p>	C.2.1	<p>Procesos</p> <p>Diseñar el procedimiento de servicio al cliente.</p> <p>Diseñar el procedimiento de quejas y reclamos.</p> <p>Diseñar procedimiento de medición de la calidad.</p> <p>Diseñar el manual de atención al cliente.</p> <p>Diseñar el manual de quejas y reclamos.</p>
	C.2.2	<p>Capacitación</p> <p>Capacitaciones en servicio al cliente, atención de quejas y reclamos y medición de la calidad del servicio.</p>	C.2.2	<p>Capacitación</p> <p>Realizar capacitaciones en servicio al cliente, atención de quejas y reclamos y medición de la calidad del servicio, incluirlos en el plan anual de capacitación.</p>
	C.2.3	<p>Medición</p> <p>Monitorear la satisfacción del cliente durante el proceso de atención al cliente.</p> <p>Establecer un canal de comunicación de quejas y reclamos para</p>	C.2.3	<p>Medición</p> <p>Diseñar el proceso de satisfacción del cliente durante el proceso de atención al cliente.</p> <p>Diseñar el canal de comunicación de quejas y reclamos para</p>

		retroalimentarnos del cliente. Medir la satisfacción del cliente, al final de cada operación realiza al cliente.		retroalimentarnos del cliente. Diseñar satisfacción del cliente, al final de cada operación realiza al cliente.
	C.2.4	Post-venta Visitas de post-venta a nuestros clientes para fidelizarlos, buscar atender nuevos requerimientos y buscar referidos.	C.2.4	Post-venta Hacer un cronograma de visitas de post-venta a nuestros clientes para fidelizarlos, buscar atender nuevos requerimientos y buscar referidos.

Nota, Objetivos comerciales, estrategias y tácticas 2018 para ofrecer al cliente un servicio de calidad. Elaboración propia.

Tabla 54

Posicionar la marca

OC5	N°	Estrategias relacionadas	N°	Acciones relacionadas
5.- Posicionar la marca	C.3.1	Contexto de la organización Matriz FODA (comprensión de la organización y su contexto) Matriz de necesidades y expectativas de las partes interesadas Determinación del alcance de sistema de	C.3.1	Contexto de la organización Diseñar Matriz FODA (comprensión de la organización y su contexto) Diseñar Matriz de necesidades y expectativas de las partes interesadas Diseñar Determinación

	gestión Diagrama de interacción de procesos		del alcance de sistema de gestión Diseñar Diagrama de interacción de procesos
C.3.2	Liderazgo Política del sistema de gestión Organigrama y estructura preliminar del MOF (con enfoque a sistemas de gestión) Curso Introducción a la Norma ISO 9001:2015 Enfoque al cliente (requisitos de los clientes)	C.3.2	Liderazgo Diseñar Política del sistema de gestión Diseñar Organigrama y estructura preliminar del MOF (con enfoque a sistemas de gestión) Diseñar Curso Introducción a la Norma ISO 9001:2015 Diseñar Enfoque al cliente (requisitos de los clientes)
C.3.3	Planificación Matriz de gestión de los riesgos y oportunidades Objetivos de gestión Planes de acción para el cumplimiento de objetivos de gestión	C.3.3	Planificación Diseñar Matriz de gestión de los riesgos y oportunidades Diseñar Objetivos de gestión Diseñar Planes de acción para el cumplimiento de objetivos de gestión
C.3.4	Contexto de la organización Matriz FODA (comprensión de la organización y su	C.3.4	Contexto de la organización Diseñar Matriz FODA (comprensión de la organización y su

	<p>contexto)</p> <p>Matriz de necesidades y expectativas de las partes interesadas</p> <p>Determinación del alcance de sistema de gestión</p> <p>Diagrama de interacción de procesos</p>		<p>contexto)</p> <p>Diseñar Matriz de necesidades y expectativas de las partes interesadas</p> <p>Diseñar Determinación del alcance de sistema de gestión</p> <p>Diseñar Diagrama de interacción de procesos</p>
C.3.5	<p>Apoyo</p> <p>MOF y perfiles de puesto (competencias)</p> <p>Procedimiento de formación / Planes de capacitación y formación*</p> <p>Matriz de Comunicaciones internas y externas (procedimiento)</p> <p>Procedimiento de control de documentos y registros (mantener y conservar información documentada)</p>	C.3.5	<p>Apoyo</p> <p>Diseñar MOF y perfiles de puesto (competencias)</p> <p>Diseñar Procedimiento de formación / Planes de capacitación y formación*</p> <p>Diseñar Matriz de Comunicaciones internas y externas (procedimiento)</p> <p>Diseñar Procedimiento de control de documentos y registros (mantener y conservar información documentada)</p>

		<p>Operación</p> <p>Listas maestras de documentos y registros / Identificación de registros y documentos</p> <p>Procedimiento de Medición y Seguimiento</p> <p>Procedimiento de calibración y mantenimiento de equipos de medición</p> <p>Procedimiento de gestión de las compras y proveedores externos</p> <p>Procedimiento para el control de las salidas no conformes</p> <p>Identificación de productos no conformes (tipología)</p>	<p>Operación</p> <p>Diseñar listas maestras de documentos y registros / Identificación de registros y documentos</p> <p>Diseñar procedimiento de Medición y Seguimiento</p> <p>Diseñar procedimiento de calibración y mantenimiento de equipos de medición</p> <p>Diseñar procedimiento de gestión de las compras y proveedores externos</p> <p>Diseñar procedimiento para el control de las salidas no conformes</p> <p>Diseñar identificación de productos no conformes (tipología)</p>
		<p>Evaluación del desempeño</p> <p>Curso Auditoría Interna</p> <p>Procedimiento de medición de la satisfacción del cliente</p> <p>Encuesta y resultados de encuesta</p> <p>Procedimiento de</p>	<p>Evaluación del desempeño</p> <p>Diseñar curso Auditoría Interna</p> <p>Diseñar procedimiento de medición de la satisfacción del cliente</p> <p>Diseñar encuesta y resultados de encuesta</p>

		auditoría interna Programa de auditoría interna Auditoría interna Informe de Auditoría Interna Revisión por la dirección Elaboración del informe de revisión por la dirección.		Diseñar procedimiento de auditoría interna Diseñar programa de auditoría interna Diseñar auditoría interna Diseñar informe de Auditoría Interna Diseñar la revisión por la dirección Diseñar la elaboración del informe de revisión por la dirección.
	C.3.8	Mejora Procedimiento de no conformidad y acciones correctivas	C.3.8	Mejora Diseñar procedimiento de no conformidad y acciones correctivas
	C.3.9	Otros Otros documentos requeridos por el cliente	C.3.9	Otros Diseñar otros documentos necesarios.

Nota, Objetivos comerciales, estrategias y tácticas 2018 para posicionar la marca de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 55

Fortalecer el sistema de seguridad y salud en el trabajo

OE6	N°	Estrategias relacionadas	N°	Acciones relacionadas
6.- Fortalecer el sistema de seguridad y salud en el trabajo acorde a las	PI.1.1	Planeación Política en SST y objetivos Matriz de responsabilidades Matriz de identificación	PI.1.1	Planeación Diseñar la Política en SST y objetivos Diseñar la Matriz de responsabilidades Diseñar la Matriz de

nuevas unidades de negocio.		de peligros, evaluación y valoración de riesgos Programas de vigilancia epidemiológica en relación con los riesgos identificados Plan de trabajo anual Programa de capacitación anual con soporte de todos los trabajadores Procedimientos e instructivos de SST Registro de entrega de equipos Soporte y actas de funcionamiento del COPASST Gestión de cese de trabajador y conversación de documentos y registros por 20 años como evidencia		identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos Diseñar Programas de vigilancia epidemiológica en relación con los riesgos identificados Diseñar Plan de trabajo anual Programa de capacitación anual con soporte de todos los trabajadores Diseñar Procedimientos e instructivos de SST Diseñar Registro de entrega de equipos Diseñar Soporte y actas de funcionamiento del COPASST Diseñar Gestión de cese de trabajador y conversación de documentos y registros por 20 años como evidencia
	PI.1.2	Organización Implementar las actividades de planeación	PI.1.2	Organización Implementar las actividades de planeación

	PI.1.3	Dirección Activar el comité de Seguridad y Salud en el Trabajo	PI.1.3	Dirección Activar el comité de Seguridad y Salud en el Trabajo
	PI.1.4	Control Monitorear el comité de Seguridad y Salud en el Trabajo	PI.1.4	Control Monitorear el comité de Seguridad y Salud en el Trabajo

Nota, Objetivos comerciales, estrategias y tácticas 2018 para fortalecer el sistema de seguridad y salud en el trabajo para la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 56

Implementar el área comercial acorde a las nuevas unidades de negocio

OC7	N°	Estrategias relacionadas	N°	Acciones relacionadas
7.- Implementar el área comercial acorde a las nuevas unidades de negocio.	PI.2.1	Planeación Plan comercial maestro 2018-2019 Plan comercial por unidad de negocio (3)	PI.2.1	Planeación Diseñar el Plan comercial maestro 2018-2019 Diseñar el Plan comercial por unidad de negocio (3)
	PI.2.2	Organización Implementar herramientas de ventas virtuales y físicas. Definir políticas comerciales Establecer procesos comerciales. Establecer	PI.2.2	Organización Diseñar herramientas de ventas virtuales y físicas. Diseñar las políticas comerciales Diseñar procesos comerciales. Diseñar procedimientos comerciales.

	<p>procedimientos comerciales.</p> <p>Establecer manuales comerciales</p> <p>Establecer formatos comerciales</p>		<p>Diseñar manuales comerciales</p> <p>Diseñar formatos comerciales</p>
PI.2.3	<p>Dirección</p> <p>Capacitación en el uso e implementación de los planes, estrategias, procesos y procedimientos.</p> <p>Capacitación en uso de herramientas de ventas</p> <p>Capacitación en ventas, negociación, cierres.</p> <p>Reclutamiento del vendedor.</p> <p>Capacitación de vendedor y Jefe de Ventas en la Metodología Comercial.</p>	PI.2.3	<p>Dirección</p> <p>Realizar capacitaciones en el uso e implementación de los planes, estrategias, procesos y procedimientos.</p> <p>Realizar capacitaciones en uso de herramientas de ventas</p> <p>Realizar capacitaciones en ventas, negociación, cierres.</p> <p>Realizar el reclutamiento del vendedor.</p> <p>Realizar la capacitación de vendedor y Jefe de Ventas en la Metodología Comercial.</p>
PI.2.4	<p>Control</p> <p>Reuniones de seguimiento de ventas.</p> <p>Llamadas de seguimiento de ventas.</p> <p>Retroalimentación.</p>	PI.2.4	<p>Control</p> <p>Realizar reuniones de seguimiento de ventas.</p> <p>Realizar llamadas de seguimiento de ventas.</p> <p>Realizar</p>

		Acompañamiento a ventas. Supervisión comercial. Auditoria comercial.	retroalimentación. Realizar acompañamiento a ventas. Realizar supervisión comercial. Realizar auditoria comercial.
--	--	--	---

Nota, Objetivos comerciales, estrategias y tácticas 2018 para implementar el área comercial acorde a las nuevas unidades de negocio de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 57

Fortalecer el área de operaciones acorde a las nuevas unidades de negocio

OE8	N°	Estrategias relacionadas	N°	Acciones relacionadas
8.- Fortalecer el área de operaciones acorde a las nuevas unidades de negocio.	PI.3.1	Planeación Establecer el plan de operaciones 2018-2019 Establecer indicadores del área de operaciones Establecer políticas de calidad, ambiental, SST, etc.	P.2.1	Planeación Diseñar el plan de operaciones 2018-2019 Diseñar indicadores del área de operaciones Diseñar políticas de calidad, ambiental, SST, etc.
	PI.3.2.	Organización Establecer procedimiento de manipuleo de la carga. Implementar sistema de gestión de seguros.		Organización Diseñar el procedimiento de manipuleo de la carga. Diseñar el procedimiento de

	<p>Dimensionar la cantidad de RR.HH. necesarios para el nuevo plan comercial 2018-2019.</p> <p>Implementar files de personal documentado con estudios, conocimientos y experiencias.</p> <p>Implementar el sistema de control documentario.</p> <p>Implementar inventario de activos, bienes valorizados, depreciados y ubicación de activos.</p>		<p>sistema de gestión de seguros.</p> <p>Determinar la cantidad de RR.HH. necesarios para el nuevo plan comercial 2018-2019.</p> <p>Diseñar el procedimiento de files de personal documentado con estudios, conocimientos y experiencias.</p> <p>Diseñar el procedimiento del sistema de control documentario.</p> <p>Diseñar el procedimiento de inventario de activos, bienes valorizados, depreciados y ubicación de activos.</p>
PI.3.3	<p>Dirección</p> <p>Contar un personal responsable de la supervisión al personal.</p> <p>Mejorar la coordinación y comunicación entre el</p>	P.2.2	<p>Dirección</p> <p>Contratar un personal responsable de la supervisión al personal.</p> <p>Realizar actividades de integración y trabajo en equipo entre el personal del área operaciones.</p>

		personal del área operaciones.		
	PI.3.4	<p>Control</p> <p>Establecer procedimiento de supervisión y monitoreo del trabajo del personal.</p> <p>Implementar evidencias del trabajo al cliente.</p> <p>Implementar auditorías operativas.</p> <p>Implementar registros de no conformidades, causa de no conformidad, determinación e implementación de las acciones innecesarias y registro de los resultados de las acciones tomadas.</p>	P.2.3	<p>Control</p> <p>Diseñar el procedimiento de supervisión y monitoreo del trabajo del personal.</p> <p>Diseñar el procedimiento de evidencias del trabajo al cliente.</p> <p>Diseñar el procedimiento de auditorías operativas.</p> <p>Diseñar el procedimiento de registros de no conformidades, causa de no conformidad, determinación e implementación de las acciones innecesarias y registro de los resultados de las acciones tomadas.</p>

Nota, Objetivos comerciales, estrategias y tácticas 2018 para fortalecer el área de operaciones acorde a las nuevas unidades de negocio de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 58

Diseñar las unidades de negocio y servicios

OE9	N°	Estrategias relacionadas	N°	Acciones relacionadas
<p>9.- Diseñar las unidades de negocio y servicios.</p>	<p>PI.4.1.</p>	<p>Definir la experiencia del usuario por producto: Identificar las necesidades del cliente Definir los problemas del cliente Plantear propuestas de solución para el cliente.</p>	<p>PI.4.1.</p>	<p>Definir la experiencia del usuario por producto: Realizar análisis de la competencia. Realizar entrevistas a los clientes. Definir los problemas del cliente con talleres de Design Thinking. Plantear propuestas de solución para el cliente con talleres de Design Thinking.</p>
	<p>PI.4.2.</p>	<p>Diseñar el producto o servicio con los jefes y colaboradores: Diseñar propuestas de productos o servicios Diseñar fichas técnicas de productos Diseñar prototipos de productos Diseñar 4 Ps de Marketing Mix</p>	<p>PI.4.2.</p>	<p>Diseñar el producto o servicio con los jefes y colaboradores: Diseñar propuestas de productos o servicios con talleres de Design Thinking. Diseñar fichas técnicas de productos. Diseñar prototipos de productos con talleres de Design Thinking. Diseñar 4 Ps de Marketing Mix</p>

		Implementar y testear el producto o servicio: Implementar el producto en el mercado Evaluar el comportamiento del producto.		Implementar y testear el producto o servicio: Implementar el producto en el mercado con talleres de Design Thinking. Evaluar el comportamiento del producto con las ventas.
	PI.4.3		PI.4.3	

Nota, Objetivos comerciales, estrategias y tácticas 2018 para diseñar las unidades de negocio y servicios de la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 59

Implementar una cultura de innovación participativa

OE10	N°	Estrategias relacionadas	N°	Acciones relacionadas
10.- Implementar una cultura de innovación participativa.	AC.1.1	Fomentar: Fomentar la innovación como cultura, estilo de gestión, valores, práctica diaria de trabajo, trabajo en equipo.	P.4.1	Fomentar: Fomentar la innovación como cultura, estilo de gestión, valores, práctica diaria de trabajo, trabajo en equipo.
	AC.1.2	Organizar y premiar: Organizar en forma quincenal o mensual, ferias de innovación, los días viernes de 2 a 5 p.m. con todos los colaboradores.	P.4.2	Organizar y premiar: Diseñar la metodología de trabajo de la feria, temáticas, duración, fechas de realización del año, comprar los insumos necesarios

	<p>Organizar concursos anuales de innovación.</p> <p>Premiar de la manera más conveniente a los trabajadores más destacados.</p>	<p>para organizarlas e invitar a docentes, proveedores y colaboradores como facilitadores.</p> <p>Diseñar las bases del concurso anual de innovación.</p> <p>Establecer una escala de premios e incentivos monetarios y no monetarios por la innovación.</p>
AC.1.3	<p>Implementar:</p> <p>Poner en marcha la propuesta de innovación del personal.</p> <p>Hacer partícipe a los colaboradores innovadores dentro de la puesta en marcha de sus innovaciones.</p> <p>De no proceder alguna innovación por diversos motivos informar al personal el destino de la innovación.</p> <p>.</p>	<p>Implementar:</p> <p>Diseñar plantilla de implementación de la innovación.</p> <p>Formar equipos de innovación liderados por los líderes de la innovación (autores).</p> <p>Elaborar cartas tipo según avances de las etapas de implementación de una propuesta de innovación (Idea aceptada, idea en evaluación, agradecimiento de participación, premiación por idea</p>

				ganadora, designación de líder de equipo).
--	--	--	--	--

Nota, Objetivos comerciales, estrategias y tácticas 2018 para implementar una cultura de innovación participativa para la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 60

Contar con personal calificado acorde a las nuevas unidades de negocio

OE11	N°	Estrategias relacionadas	N°	Acciones relacionadas
11.- Contar con personal calificado acorde a las nuevas unidades de negocio.	AYC.1.1	Capacitación: Diseñar el plan de capacitación anual de RR.HH., considerando las necesidades de los colaboradores y jefes con respecto a su desarrollo personal, tareas actuales y nuevas tareas.	AYC.1.1	Capacitación: Diseñar el plan anual de capacitación de RR.HH.
	AYC.1.2	Seguimiento: Los jefes de área deben reportar las incidencias y necesidades de capacitación que tengan sus colaboradores con el fin de reforzar la capacitación de sus colaboradores.	AYC.1.2	Seguimiento: Diseñar procedimiento de capacitación, formatos y reportes de incidencias y necesidades de capacitación.

		Evaluaciones: Realizar evaluaciones semestrales de desempeño del personal 360°. Realizar evaluaciones de satisfacción y aprendizaje al finalizar cada curso de capacitación. Llevar el registro de sus evaluaciones en el File de cada colaborador.		Evaluaciones: Diseñar los formatos modelo de exámenes. Diseñar registros de asistencia a los cursos Diseñar encuesta al finalizar el curso. Diseñar evaluaciones tipo al finalizar el curso. Diseñar registro de evaluaciones.
	AYC.1.3		AYC.1.3	

Nota, Objetivos comerciales, estrategias y tácticas 2018 para contar con personal calificado en la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 61

Implementar la infraestructura, equipamiento y tecnología acorde a las nuevas unidades de negocio

OE12	N°	Estrategias relacionadas	N°	Acciones relacionadas
12.- Implementar la infraestructura, equipamiento y tecnología acorde a las nuevas unidades de	AYC.2.1	Implementar infraestructura: Diseñar plano (s) de distribución del local para asignar a cada unidad de negocio, considerando la capacidad instalada	AYC.2.1	Implementar infraestructura: Contratar a un arquitecto, especializado en logística para diseñar los planos de distribución de las

negocio.	<p>según la demanda de ventas, procesos a trabajar, productos a manipular o almacenar, capacidad instalada, iluminación, ventilación, necesidad de los colaboradores, etc. Realizar la señalización correspondiente para el colaborador y el cliente. Validar la nueva distribución y señalización del local con un experto en defensa civil. Capacitar al personal en la nueva implementación.</p>	<p>nuevas unidades de negocio. Diseñar mapa de distribución, letreros, señalizaciones, etc. para colocarlos en pisos, paredes y techos.</p>
AYC.2.2	<p>Implementar equipamiento: Realizar un estudio del equipamiento necesario por unidad de negocio, considerando el tamaño de los ambientes</p>	<p>Implementar equipamiento: Realizar búsqueda de información internet, consultar al personal y expertos en el tema. Realizar cotizaciones a los proveedores.</p>

	<p>asignados a cada unidad de negocio, proceso, producto, mantenimiento, utilidad y necesidad de los colaboradores.</p> <p>Realizar estudio de mercado de opciones y precios.</p> <p>Realizar el equipamiento de las unidades de negocio, evaluando las mejores opciones.</p> <p>Capacitar al personal en el uso y mantenimiento.</p>		<p>Programar la implementación de las compras y equipamiento.</p> <p>Incluir en el programa anual de capacitación de RR.HH., el uso y mantenimiento del equipamiento.</p>
AYC.2.3	<p>Implementar tecnología:</p> <p>Realizar un estudio sobre las tecnologías disponibles en el mercado que podemos implementar en cada unidad de negocio, considerando el costo, utilidad,</p>	AYC.2.3	<p>Implementar tecnología:</p> <p>Realizar búsqueda de información internet, consultar al personal y expertos en el tema sobre las tecnologías disponibles en el mercado que podemos implementar en cada unidad de negocio,</p>

		<p>aporte a la ventaja competitiva de la empresa, actualización en el tiempo e integración con los sistemas de la empresa. Realizar estudio de mercado de opciones y precios. Capacitar al personal en el uso y actualización.</p>	<p>considerando el costo, utilidad, aporte a la ventaja competitiva de la empresa, actualización en el tiempo e integración con los sistemas de la empresa. Realizar estudio de mercado de opciones y precios. Realizar la implementación. Incluir en el programa anual de capacitación de RR.HH., el uso y mantenimiento del equipamiento.</p>
--	--	--	---

Nota, Objetivos comerciales, estrategias y tácticas 2018 para implementar la infraestructura, equipamiento y tecnología acorde a las nuevas unidades de negocio para la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

5.1. 6. Tablero de control

Nuestro tablero de control nos permitirá planificar, desarrollar, implementar y controlar todas las actividades mediante nuestro cronograma de cumplimiento, además define responsabilidades de cada área en base a las actividades indicadas en la planificación.

Los indicadores con los que mediremos el cumplimiento en el tablero de control son:

Indicadores de Proceso: miden que está sucediendo con las actividades.

Indicadores de resultado: miden la consecuencia del objetivo estratégico, también se les llama indicadores de efecto.

Para nuestro caso nuestro tablero cuenta con cinco secciones que son:

Sección 1.- visión, misión y valores corporativos

Sección 2.- mapa estratégico 2018- 2019

Sección 3.- tablero de comando

Sección 4.- objetivos, estrategias y tácticas 2018 y 2019

Sección 5.- plan operativo 2018 – 2019

Por ultimo de ha desagregado el total de actividades en tres planes que integran a las tres principales áreas de la empresa.

Plan 1.- gerencia de administración

Plan 2.- gerencia de operaciones

Plan 3.- gerencia comercial.



Figura 10. Módulo de gestión del plan estratégico comercial 2018 – 2019 para la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia

5.2. Cronograma

Para la elaboración e implementación del plan se propone elaborar el cronograma de actividades, este ha sido trabajado desde cuatro perspectivas financiera, Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos y clientes todos estos debidamente alineados con los objetivos estratégicos, estrategias y acciones, nuestro indicador será el porcentaje de cumplimiento relacionado a la meta en el tiempo estipulado por cada año.

Tabla 62

Cronograma de actividades año 2018

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Acciones	Meta o Indicadores de resultado	Indicadores de Proceso	2018 - Meta Pronosticada						Meta Total
					Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	
					Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic	
1.- Incrementar las ventas por unidad de negocio.	Planificación: Plan comercial maestro 2018-2019 Plan comercial por unidad de negocio 2018 Políticas de ventas Proceso comercial de atención al cliente y ventas	Planificación: Diseñar el Plan comercial maestro 2018-2019 Diseñar Plan comercial por unidad de negocio 2018 Diseñar Políticas de ventas Diseñar proceso comercial de atención al cliente y ventas	100% de cumplimiento	% de avance	30%	35%	35%				100%
	Capacitación: Establecer manuales de ventas. Capacitación de la empresa, productos y servicios y técnicas de ventas	Capacitación: Diseñar manuales de ventas. Diseñar capacitaciones de la empresa, productos y servicios y técnicas de ventas	100% de cumplimiento	% de avance	30%	35%	35%				100%
	Personal: Contratar vendedores. Establecer incentivos atractivos. Establecer perfiles de puestos y funciones	Personal: Realizar la contratación de vendedores. Diseñar incentivos atractivos. Diseñar perfiles de puestos y funciones	100% de cumplimiento	% de avance	30%	35%	35%				100%
	Herramientas de ventas: Diseñar cartas y cotizaciones Diseñar herramientas de ventas virtuales Contar con herramientas tecnológicas de ventas	Herramientas de ventas: Diseñar cartas y cotizaciones Diseñar herramientas de ventas virtuales Diseñar con herramientas tecnológicas de ventas	100% de cumplimiento	% de avance	30%	35%	35%				100%

	<p>Procesos: Establecer el costeo. Establecer informes y reportes de control de ventas Comprar base de datos de clientes potenciales Segmentar la cartera de clientes Establecer informes de gestión Establecer cartas y cotizaciones, etc. Realizar alianzas estratégicas con proveedores.</p>	<p>Procesos: Diseñar el costeo. Diseñar informes y reportes de control de ventas Comprar base de datos de clientes potenciales Diseñar la segmentación de la cartera de clientes Diseñar informes de gestión Diseñar cartas y cotizaciones, etc. Realizar alianzas estratégicas con proveedores.</p>	100% de cumplimiento	% de avance	30%	35%	35%				100%
Objetivos Estratégicos	Estrategias	Acciones	Meta	Indicador	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic	Meta Total
3.- Posicionar la nueva marca matriz y de las unidades de negocio.	<p>Diseño de Marca: Filosofía de marca, logos, slogan y manual de identidad corporativa.</p>	<p>Diseño de Marca Diseñar la Filosofía de marca, logos, slogan y manual de identidad corporativa.</p>	100% de cumplimiento	% de avance	30%	35%	35%				100%
	<p>Diseño de piezas graficas: Diseño de piezas de papelería como: diseño de redes sociales, papelería administrativa, papelería comercial y ventas, contacto, señalizaciones, letreros y contable.</p>	<p>Diseño de piezas graficas Diseñar las piezas de papelería como: diseño de redes sociales, papelería administrativa, papelería comercial y ventas, contacto, señalizaciones, letreros y contable.</p>	100% de cumplimiento	% de avance	30%	35%	35%				100%
	<p>Impresión de piezas graficas: Impresión de piezas graficas diseñadas como brochures, folders, tarjetas, afiches, letreros, uniformes, etc.</p>	<p>Impresión de piezas graficas Imprimir piezas graficas diseñadas como brochures, folders, tarjetas, afiches, letreros, uniformes, etc.</p>	100% de cumplimiento	% de avance	30%	35%	35%				100%

	Diseño de herramientas de venta virtual: Diseño de página web, redes sociales, chat en línea, Google Adwars y reportes de visitas.	Diseño de herramientas de venta virtual Diseñar de página web, redes sociales, chat en línea, Google Adwars y reportes de visitas.	100% de cumplimiento	% de avance	30%	35%	35%					100%
	Posicionamiento CEO de redes sociales y pagina web Community manager de redes sociales y posicionamiento CEO de la página web.	Posicionamiento CEO de redes sociales y pagina web Realizar la implementación del Comunity manager de redes sociales y posicionamiento CEO de la página web.	100% de cumplimiento	% de avance	10%	20%	20%	20%	20%	10%		100%
Objetivos Estratégicos	Estrategias	Acciones	Meta	Indicador	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic	Meta Total	
4.- Ofrecer un servicio al cliente de calidad.	Procesos Procedimiento de servicio al cliente. Procedimiento de quejas y reclamos. Procedimiento de medición de la calidad. Manual de atención al cliente. Manual de quejas y reclamos.	Procesos Diseñar el procedimiento de servicio al cliente. Diseñar el procedimiento de quejas y reclamos. Diseñar procedimiento de medición de la calidad. Diseñar el manual de atención al cliente. Diseñar el manual de quejas y reclamos.	100% de cumplimiento	% de avance	30%	35%	35%					100%
	Capacitación Capacitaciones en servicio al cliente, atención de quejas y reclamos y medición de la calidad del servicio.	Capacitación Realizar capacitaciones en servicio al cliente, atención de quejas y reclamos y medición de la calidad del servicio, incluirlos en el plan anual de capacitación.	100% de cumplimiento	% de avance	30%	35%	35%					100%

	<p>Medición Monitorear la satisfacción del cliente durante el proceso de atención al cliente. Establecer un canal de comunicación de quejas y reclamos para retroalimentarnos del cliente. Medir la satisfacción del cliente, al final de cada operación realiza al cliente.</p>	<p>Medición Diseñar el proceso de satisfacción del cliente durante el proceso de atención al cliente. Diseñar el canal de comunicación de quejas y reclamos para retroalimentarnos del cliente. Diseñar satisfacción del cliente, al final de cada operación realiza al cliente.</p>	100% de cumplimiento	% de avance	30%	35%	35%				100%
	<p>Post-venta Visitas de post-venta a nuestros clientes para fidelizarlos, buscar atender nuevos requerimientos y buscar referidos.</p>	<p>Post-venta Hacer un cronograma de visitas de post-venta a nuestros clientes para fidelizarlos, buscar atender nuevos requerimientos y buscar referidos.</p>	100% de cumplimiento	% de avance	30%	35%	35%				100%
Objetivos Estratégicos	Estrategias	Acciones	Meta	Indicador	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic	Meta Total
7.- Implementar el área comercial acorde a las nuevas unidades de negocio.	<p>Planeación Plan comercial maestro 2018-2019 Plan comercial por unidad de negocio (3)</p>	<p>Planeación Diseñar el Plan comercial maestro 2018-2019 Diseñar el Plan comercial por unidad de negocio (3)</p>	100% de cumplimiento	% de avance	20%	20%	30%	30%			100%
	<p>Organización Implementar herramientas de ventas virtuales y físicas. Definir políticas comerciales Establecer procesos comerciales. Establecer procedimientos comerciales. Establecer manuales comerciales</p>	<p>Organización Diseñar herramientas de ventas virtuales y físicas. Diseñar las políticas comerciales Diseñar procesos comerciales. Diseñar procedimientos comerciales. Diseñar manuales comerciales Diseñar formatos comerciales</p>	100% de cumplimiento	% de avance	20%	20%	30%	30%			100%

	<p>Dirección Capacitación en el uso e implementación de los planes, estrategias, procesos y procedimientos. Capacitación en uso de herramientas de ventas Capacitación en ventas, negociación, cierres. Reclutamiento del vendedor. Capacitación de vendedor y Jefe de Ventas en la Metodología Comercial.</p>	<p>Dirección Realizar capacitaciones en el uso e implementación de los planes, estrategias, procesos y procedimientos. Realizar capacitaciones en uso de herramientas de ventas Realizar capacitaciones en ventas, negociación, cierres. Realizar el reclutamiento del vendedor. Realizar la capacitación de vendedor y Jefe de Ventas en la Metodología Comercial.</p>	100% de cumplimiento	% de avance	20%	20%	30%	30%			100%
	<p>Control Reuniones de seguimiento de ventas. Llamadas de seguimiento de ventas. Retroalimentación. Acompañamiento a ventas. Supervisión comercial. Auditoria comercial.</p>	<p>Control Realizar reuniones de seguimiento de ventas. Realizar llamadas de seguimiento de ventas. Realizar retroalimentación. Realizar acompañamiento a ventas. Realizar supervisión comercial. Realizar auditoria comercial.</p>	100% de cumplimiento	% de avance	20%	20%	30%	30%			100%
9.- Diseñar las unidades de negocio y servicios.	<p>Definir la experiencia del usuario por producto: Identificar las necesidades del cliente Definir los problemas del cliente Plantear propuestas de solución para el cliente.</p>	<p>Definir la experiencia del usuario por producto: Realizar análisis de la competencia. Realizar entrevistas a los clientes. Definir los problemas del cliente con talleres de Design Thinking. Talleres de Design Thinking.</p>	100% de cumplimiento	% de avance	30%	35%	35%				100%

Diseñar el producto o servicio con los jefes y colaboradores: Diseñar propuestas de productos o servicios Diseñar fichas técnicas de productos Diseñar prototipos de productos Diseñar 4 Ps de Marketing Mix	Diseñar el producto o servicio con los jefes y colaboradores: Diseñar propuestas de productos o servicios con talleres de Design Thinking. Diseñar fichas técnicas de productos. Diseñar prototipos de productos con talleres de Design Thinking. Diseñar 4 Ps de Marketing Mix	100% de cumplimiento	% de avance	30%	35%	35%				100%
Implementar y testear el producto o servicio: Implementar el producto en el mercado Evaluar el comportamiento del producto.	Implementar y testear el producto o servicio: Implementar el producto en el mercado con talleres de Design Thinking. Evaluar el comportamiento del producto con las ventas.	100% de cumplimiento	% de avance	30%	35%	35%				100%

Nota, Cronograma de actividades detalladas por objetivos estratégicos, estrategias, acciones para cada actividad medidos por un indicador de cumplimiento mensual y anual para el año 2018. Elaboración propia.

Tabla 63

Cronograma de Actividades año 2019

					PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES EN EL AÑO 2019													
					Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes		
Objetivos Estratégicos	Estrategias	Acciones	Meta	Indicador	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic	Meta Total	
1.- Incrementar las ventas por unidad de negocio.	Planificación: Plan comercial maestro 2018-2019 Plan comercial por unidad de negocio 2019 Políticas de ventas	Planificación: Ejecutar Plan comercial maestro 2018-2019 Ejecutar el Plan comercial por unidad de negocio 2019 Actualizar las Políticas de ventas	100% cumplimiento	% de avance	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	5%	100%	
	Capacitación: Capacitación de la empresa, productos y servicios y técnicas de ventas	Capacitación: Realizar permanente capacitación de la empresa, productos y servicios y técnicas de ventas	100% cumplimiento	% de avance	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	5%	100%	
	Personal: Contratar vendedores. Incentivos atractivos.	Personal: Contratar vendedores. Actualizar los incentivos atractivos.	100% cumplimiento	% de avance	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	5%	100%
	Herramientas de ventas: Herramientas tecnológicas de ventas	Herramientas de ventas: Implementar herramientas tecnológicas de ventas	100% cumplimiento	% de avance	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	5%	100%
	Procesos: Informes y reportes control ventas Comprar base datos clientes potenciales Informes gestión	Procesos: Realizar informes y reportes de control de ventas Comprar base datos clientes potenciales Realizar Informes de gestión	100% cumplimiento	% de avance	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	5%	100%

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Acciones	Meta	Indicador	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic	Meta Total
3.- Posicionar la nueva marca matriz y de las unidades de negocio.	Posicionamiento CEO de redes sociales y pagina web Community manager de redes sociales y posicionamiento CEO de la página web.	Posicionamiento CEO de redes sociales y pagina web Contratar los servicios de Community manager de redes sociales y posicionamiento CEO de la página web.	100% cumplimiento	% de avance	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	5%	100%
	Ferias logísticas Participar en ferias logísticas, empresariales y Retail.	Ferias logísticas Programar participar en ferias logísticas, empresariales y Retail.	100% cumplimiento	% de avance	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	5%	100%
	Avisos en diarios Difundir nuestros servicios por medio de avisos, según segmento de mercado y tipo de unidad de negocio.	Avisos en diarios Promocionar nuestros servicios por medio de avisos, según segmento de mercado y tipo de unidad de negocio.	100% cumplimiento	% de avance	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	5%	100%
	Páginas amarillas Difundir nuestros servicios por medio de páginas amarillas, según segmento de mercado y tipo de unidad de negocio.	Páginas amarillas Promocionar nuestros servicios por medio de páginas amarillas, según segmento de mercado y tipo de unidad de negocio.	100% cumplimiento	% de avance	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	5%	100%
	Páginas de listados según rubro Difundir nuestros servicios según listado de acuerdo al sector, tipo de servicio y unidad de negocio.	Páginas de listados según rubro Promocionar nuestros servicios según listado de acuerdo al sector, tipo de servicio y unidad de negocio.	100% cumplimiento	% de avance	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	5%	100%

	Revistas de negocios especializados Difundir nuestros servicios por medio de revistas especializadas, según segmento de mercado y tipo de unidad de negocio.	Revistas de negocios especializados Promocionar nuestros servicios por medio de revistas especializadas, según segmento de mercado y tipo de unidad de negocio.	100% cumplimiento	% de avance	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	5%	100%
4.- Ofrecer un servicio al cliente de calidad.	Capacitación Capacitaciones en servicio al cliente, atención de quejas y reclamos y medición de la calidad del servicio.	Capacitación Realizar capacitaciones en servicio al cliente, atención de quejas y reclamos y medición de la calidad del servicio, incluirlos en el plan anual de capacitación.	100% cumplimiento	% de avance	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	5%	100%
	Medición Medir la satisfacción del cliente, al final de cada operación realiza al cliente.	Medición Medir la satisfacción del cliente, al final de cada operación realiza al cliente.	100% cumplimiento	% de avance	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	5%	100%
	Post-venta Visitas de post-venta a nuestros clientes para fidelizarlos, buscar atender nuevos requerimientos y buscar referidos.	Post-venta Hacer un cronograma de visitas de post-venta a nuestros clientes para fidelizarlos, buscar atender nuevos requerimientos y buscar referidos.	100% cumplimiento	% de avance	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	5%	100%

Nota, Cronograma de actividades detalladas por objetivos estratégicos, estrategias, acciones para cada actividad medidos por un indicador de cumplimiento mensual y anual para el año 2019. Elaboración propia.

5.3. Presupuesto

Tabla 64

Presupuesto año 2018

Estrategias	Acciones	Presupuesto
<p>Planificación:</p> <p>Plan comercial maestro 2018-2019</p> <p>Plan comercial por unidad de negocio 2018</p> <p>Políticas de ventas</p> <p>Proceso comercial de atención al cliente y ventas</p>	<p>Planificación:</p> <p>Diseñar el Plan comercial maestro 2018-2019</p> <p>Diseñar Plan comercial por unidad de negocio 2018</p> <p>Diseñar Políticas de ventas</p> <p>Diseñar proceso comercial de atención al cliente y ventas</p>	S/ 4,500.00
<p>Capacitación:</p> <p>Establecer manuales de ventas.</p> <p>Capacitación de la empresa, productos y servicios y técnicas de ventas</p>	<p>Capacitación:</p> <p>Diseñar manuales de ventas.</p> <p>Diseñar capacitaciones de la empresa, productos y servicios y técnicas de ventas</p>	
<p>Personal:</p> <p>Contratar vendedores.</p> <p>Establecer incentivos atractivos.</p> <p>Establecer perfiles de puestos y funciones</p>	<p>Personal:</p> <p>Realizar la contratación de vendedores.</p> <p>Diseñar incentivos atractivos.</p> <p>Diseñar perfiles de puestos y funciones</p>	
<p>Herramientas de ventas:</p> <p>Diseñar cartas y cotizaciones</p> <p>Diseñar herramientas de ventas virtuales</p> <p>Contar con herramientas tecnológicas de ventas</p>	<p>Herramientas de ventas:</p> <p>Diseñar cartas y cotizaciones</p> <p>Diseñar herramientas de ventas virtuales</p> <p>Diseñar con herramientas tecnológicas de ventas</p>	

<p>Procesos:</p> <p>Establecer el costeo. Establecer informes y reportes de control de ventas Comprar base de datos de clientes potenciales Segmentar la cartera de clientes Establecer informes de gestión Establecer cartas y cotizaciones, etc. Realizar alianzas estratégicas con proveedores.</p>	<p>Procesos:</p> <p>Diseñar el costeo. Diseñar informes y reportes de control de ventas Comprar base de datos de clientes potenciales Diseñar la segmentación de la cartera de clientes Diseñar informes de gestión Diseñar cartas y cotizaciones, etc. Realizar alianzas estratégicas con proveedores.</p>	
<p>Diseño de Marca:</p> <p>Filosofía de marca, logos, slogan y manual de identidad corporativa.</p>	<p>Diseño de Marca</p> <p>Diseñar la Filosofía de marca, logos, slogan y manual de identidad corporativa.</p>	S/. 1,500.00
<p>Diseño de piezas graficas:</p> <p>Diseño de piezas de papelería como: diseño de redes sociales, papelería administrativa, papelería comercial y ventas, contacto, señalizaciones, letreros y contable.</p>	<p>Diseño de piezas graficas</p> <p>Diseñar las piezas de papelería como: diseño de redes sociales, papelería administrativa, papelería comercial y ventas, contacto, señalizaciones, letreros y contable.</p>	
<p>Impresión de piezas graficas:</p> <p>Impresión de piezas graficas diseñadas como brochures, folders, tarjetas, afiches, letreros, uniformes, etc.</p>	<p>Impresión de piezas graficas</p> <p>Imprimir piezas graficas diseñadas como brochures, folders, tarjetas, afiches, letreros, uniformes, etc.</p>	S/. 3,500.00

<p>Diseño de herramientas de venta virtual:</p> <p>Diseño de página web, redes sociales, chat en línea, Google Adwars y reportes de visitas.</p>	<p>Diseño de herramientas de venta virtual</p> <p>Diseñar de página web, redes sociales, chat en línea, Google Adwars y reportes de visitas.</p>	<p>S/. 2,500.00</p>
<p>Posicionamiento CEO de redes sociales y pagina web</p> <p>Comunity manager de redes sociales y posicionamiento CEO de la página web.</p>	<p>Posicionamiento CEO de redes sociales y pagina web</p> <p>Realizar la implementación del Comunity manager de redes sociales y posicionamiento CEO de la página web.</p>	<p>S/. 1,800.00</p>
<p>Contexto de la organización</p> <p>Matriz FODA (comprensión de la organización y su contexto)</p> <p>Matriz de necesidades y expectativas de las partes interesadas</p> <p>Determinación del alcance de sistema de gestión</p> <p>Diagrama de interacción de procesos</p>	<p>Contexto de la organización</p> <p>Diseñar Matriz FODA (comprensión de la organización y su contexto)</p> <p>Diseñar Matriz de necesidades y expectativas de las partes interesadas</p> <p>Diseñar Determinación del alcance de sistema de gestión</p> <p>Diseñar Diagrama de interacción de procesos</p>	<p>S/.6,000.00</p>
<p>Liderazgo</p> <p>Política del sistema de gestión</p> <p>Organigrama y estructura preliminar del MOF (con enfoque a sistemas de gestión)</p> <p>Curso Introducción a la Norma ISO 9001:2015</p> <p>Enfoque al cliente (requisitos de los clientes)</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Diseñar Política del sistema de gestión</p> <p>Diseñar Organigrama y estructura preliminar del MOF (con enfoque a sistemas de gestión)</p> <p>Diseñar Curso Introducción a la Norma ISO 9001:2015</p>	

	Diseñar Enfoque al cliente (requisitos de los clientes)
Planificación Matriz de gestión de los riesgos y oportunidades Objetivos de gestión Planes de acción para el cumplimiento de objetivos de gestión	Planificación Diseñar Matriz de gestión de los riesgos y oportunidades Diseñar Objetivos de gestión Diseñar Planes de acción para el cumplimiento de objetivos de gestión
Contexto de la organización Matriz FODA (comprensión de la organización y su contexto) Matriz de necesidades y expectativas de las partes interesadas Determinación del alcance de sistema de gestión Diagrama de interacción de procesos	Contexto de la organización Diseñar Matriz FODA (comprensión de la organización y su contexto) Diseñar Matriz de necesidades y expectativas de las partes interesadas Diseñar Determinación del alcance de sistema de gestión Diseñar Diagrama de interacción de procesos
Apoyo MOF y perfiles de puesto (competencias) Procedimiento de formación / Planes de capacitación y formación* Matriz de Comunicaciones internas y externas (procedimiento) Procedimiento de control de documentos y registros	Apoyo Diseñar MOF y perfiles de puesto (competencias) Diseñar Procedimiento de formación / Planes de capacitación y formación* Diseñar Matriz de Comunicaciones internas y externas (procedimiento) Diseñar Procedimiento de control de documentos y registros (mantener y

(mantener y conservar información documentada)	conservar información documentada)
Operación	Operación
Listas maestras de documentos y registros / Identificación de registros y documentos	Diseñar listas maestras de documentos y registros / Identificación de registros y documentos
Procedimiento de Medición y Seguimiento	Diseñar procedimiento de Medición y Seguimiento
Procedimiento de calibración y mantenimiento de equipos de medición	Diseñar procedimiento de calibración y mantenimiento de equipos de medición
Procedimiento de gestión de las compras y proveedores externos	Diseñar procedimiento de gestión de las compras y proveedores externos
Procedimiento para el control de las salidas no conformes	Diseñar procedimiento para el control de las salidas no conformes
Identificación de productos no conformes (tipología)	Diseñar identificación de productos no conformes (tipología)
Evaluación del desempeño	Evaluación del desempeño
Curso Auditoría Interna	Diseñar curso Auditoría Interna
Procedimiento de medición de la satisfacción del cliente	Diseñar procedimiento de medición de la satisfacción del cliente
Encuesta y resultados de encuesta	Diseñar encuesta y resultados de encuesta
Procedimiento de auditoría interna	Diseñar procedimiento de auditoría interna
Programa de auditoría interna	Diseñar programa de auditoría interna
Auditoría interna	Diseñar programa de auditoría interna
Informe de Auditoría Interna	informe de Auditoría Interna

Revisión por la dirección Elaboración del informe de revisión por la dirección.	Diseñar auditoría interna Diseñar informe de Auditoría Interna Diseñar la revisión por la dirección Diseñar la elaboración del informe de revisión por la dirección.	
Mejora Procedimiento de no conformidad y acciones correctivas	Mejora Diseñar procedimiento de no conformidad y acciones correctivas	
Otros Otros documentos requeridos por el cliente	Otros Diseñar otros documentos necesarios.	
Implementar infraestructura: Diseñar plano (s) de distribución del local para asignar a cada unidad de negocio, considerando la capacidad instalada según la demanda de ventas, procesos a trabajar, productos a manipular o almacenar, capacidad instalada, iluminación, ventilación, necesidad de los colaboradores, etc. Realizar la señalización correspondiente para el colaborador y el cliente. Validar la nueva distribución y	Implementar infraestructura: Contratar a un arquitecto, especializado en logística para diseñar los planos de distribución de las nuevas unidades de negocio. Diseñar mapa de distribución, letreros, señalizaciones, etc. para colocarlos en pisos, paredes y techos.	S/. 2,000.00

<p>señalización del local con un experto en defensa civil. Capacitar al personal en la nueva implementación.</p>		
<p>Implementar equipamiento: Realizar un estudio del equipamiento necesario por unidad de negocio, considerando el tamaño de los ambientes asignados a cada unidad de negocio, proceso, producto, mantenimiento, utilidad y necesidad de los colaboradores. Realizar estudio de mercado de opciones y precios. Realizar el equipamiento de las unidades de negocio, evaluando las mejores opciones. Capacitar al personal en el uso y mantenimiento.</p>	<p>Implementar equipamiento: Realizar búsqueda de información internet, consultar al personal y expertos en el tema. Realizar cotizaciones a los proveedores. Programar la implementación de las compras y equipamiento. Incluir en el programa anual de capacitación de RR.HH., el uso y mantenimiento del equipamiento.</p>	<p>S/. 30,000.00</p>

<p>Implementar tecnología: Realizar un estudio sobre las tecnologías disponibles en el mercado que podemos implementar en cada unidad de negocio, considerando el costo, utilidad, aporte a la ventaja competitiva de la empresa, actualización en el tiempo e integración con los sistemas de la empresa. Realizar estudio de mercado de opciones y precios. Capacitar al personal en el uso y actualización.</p>	<p>Implementar tecnología: Realizar búsqueda de información internet, consultar al personal y expertos en el tema sobre las tecnologías disponibles en el mercado que podemos implementar en cada unidad de negocio, considerando el costo, utilidad, aporte a la ventaja competitiva de la empresa, actualización en el tiempo e integración con los sistemas de la empresa. Realizar estudio de mercado de opciones y precios. Realizar la implementación. Incluir en el programa anual de capacitación de RR.HH., el uso y mantenimiento del equipamiento.</p>	<p>S/. 10,000.00</p>
---	--	----------------------

Nota, Presupuesto elaborado para la implementación del plan estratégico comercial. Total, presupuestado 2018 s/ 61,800.00 para la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 65

Presupuesto Año 2019

Estrategias	Acciones	Presupuesto
<p>Posicionamiento CEO de redes sociales y pagina web Community manager de redes sociales y posicionamiento CEO de la página web.</p>	<p>Posicionamiento CEO de redes sociales y pagina web Contratar los servicios de Community manager de redes</p>	<p>S/ 3,600.00</p>

	sociales y posicionamiento CEO de la página web.	
Ferias logísticas Participar en ferias logísticas, empresariales y Retail.	Ferias logísticas Programar participar en ferias logísticas, empresariales y Retail.	S/ 24,000.00
Avisos en diarios Difundir nuestros servicios por medio de avisos, según segmento de mercado y tipo de unidad de negocio.	Avisos en diarios Promocionar nuestros servicios por medio de avisos, según segmento de mercado y tipo de unidad de negocio.	S/ 5,000.00
Páginas amarillas Difundir nuestros servicios por medio de páginas amarillas, según segmento de mercado y tipo de unidad de negocio.	Páginas amarillas Promocionar nuestros servicios por medio de páginas amarillas, según segmento de mercado y tipo de unidad de negocio.	S/ 5,000.00
Páginas de listados según rubro Difundir nuestros servicios según listado de acuerdo al sector, tipo de servicio y unidad de negocio.	Páginas de listados según rubro Promocionar nuestros servicios según listado de acuerdo al sector, tipo de servicio y unidad de negocio.	S/ 5,000.00
Revistas de negocios especializados Difundir nuestros servicios por medio de revistas especializadas, según segmento de mercado y tipo de unidad de negocio.	Revistas de negocios especializados Promocionar nuestros servicios por medio de revistas especializadas, según segmento de mercado y tipo de unidad de negocio.	S/ 10,000.00

Organizar y premiar: Organizar en forma quincenal o mensual, ferias de innovación, los días viernes de 2 a 5 p.m. con todos los colaboradores.	Organizar y premiar: Organizar en forma quincenal o mensual, ferias de innovación, los días viernes de 2 a 5 p.m. con todos los colaboradores.	S/ 3,000.00
Organizar concursos anuales de innovación. Premiar de la manera más conveniente a los trabajadores más destacados.	Organizar concursos anuales de innovación. Premiar de la manera más conveniente a los trabajadores más destacados.	

Nota, Presupuesto elaborado para la implementación del plan estratégico comercial. Total, presupuestado 2019 s/ 55,600.00 para la empresa Poseidón Cargo S.A.C. Elaboración propia.

Conclusiones

1. Mediante el análisis y diagnóstico realizado, se identificó que la empresa carece de un plan estratégico comercial, lo que no permite tener una adecuada gestión comercial.
2. Los resultados obtenidos de la matriz de evaluación de factores internos y externos nos indican que se tiene limitaciones internas en las que hay que trabajar y potenciarlas. Para el caso de los factores externos el resultado es neutral indicando que el entorno en el que la empresa se desarrolla no presenta mayores riesgos.
3. La empresa no cuenta con objetivos estratégicos comerciales definidos por lo tanto no tienen indicadores que permitan medir los resultados de la gestión comercial.
4. No se tiene un plan de acción y presupuesto que permita definir las actividades y los responsables de su ejecución, para conseguir los objetivos a nivel estratégico.
5. La gerencia general no está muy involucrada con la gestión comercial, no brinda el soporte necesario, no asigna los recursos ni el tiempo debido para mejorar la gestión

Recomendaciones

1. Formular e Implementar el plan estratégico comercial 2018 – 2019 para así poder mejorar la gestión comercial, eso permitirá posicionar la marca, captar nuevos clientes, desarrollar nuevos servicios y hacer más sostenible a la empresa.
2. Disponer de una correcta implementación del plan, fortaleciendo las áreas de soporte para mejorar la situación interna de la empresa.
3. Definir los objetivos estratégicos a nivel comercial y mediante el tablero de control medir que estos se cumplan en los tiempos y con el presupuesto acordado para mejorar la gestión comercial.
4. Definir el plan de acción y presupuesto así como los responsables de cada actividad con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos comerciales.
5. La gerencia general necesita poner el mayor énfasis en el área comercial, direccionar recursos, tiempo y dar el soporte necesario para que la gestión mejore en el corto, mediano y largo plazo.

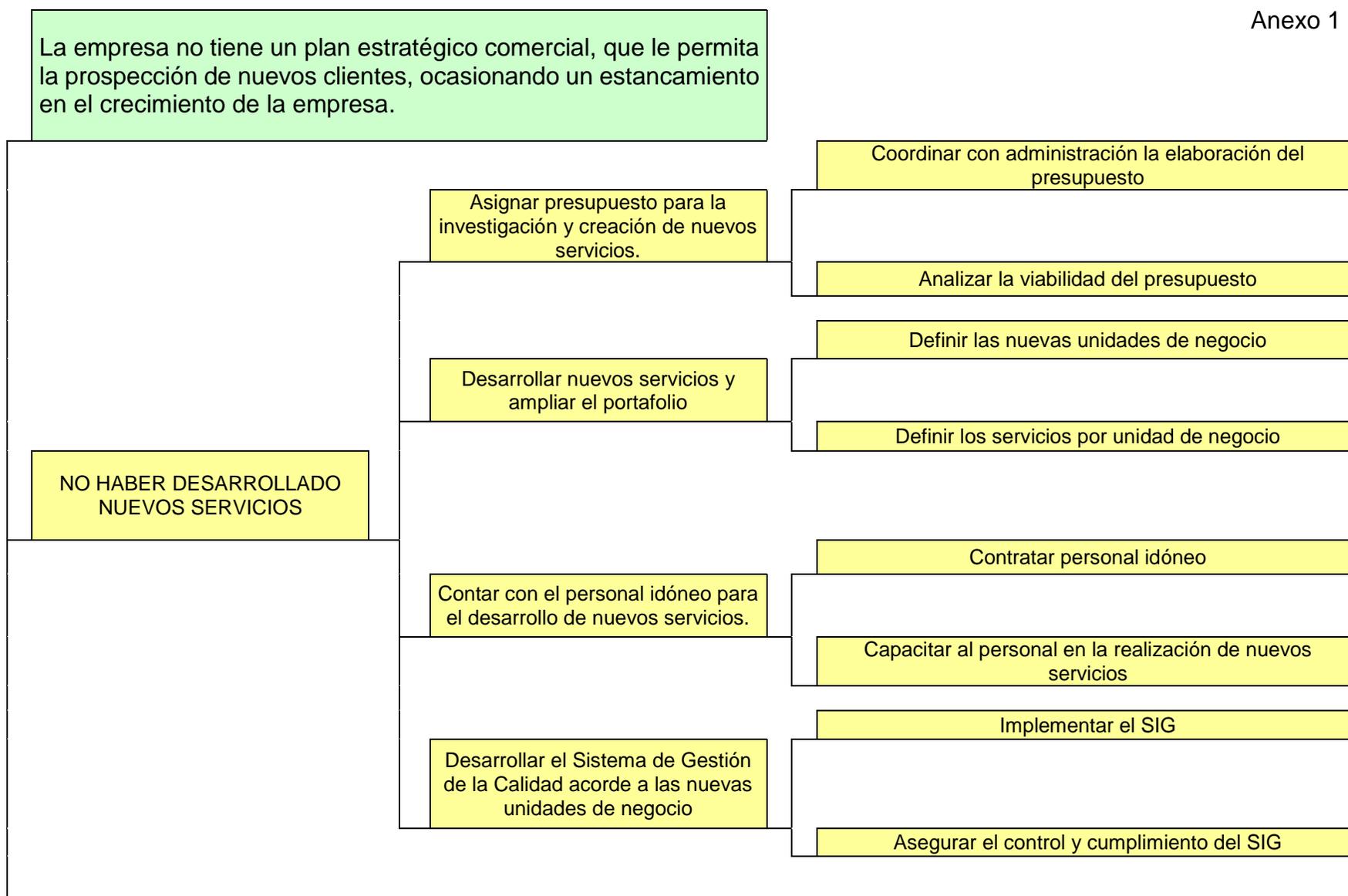
Referencias

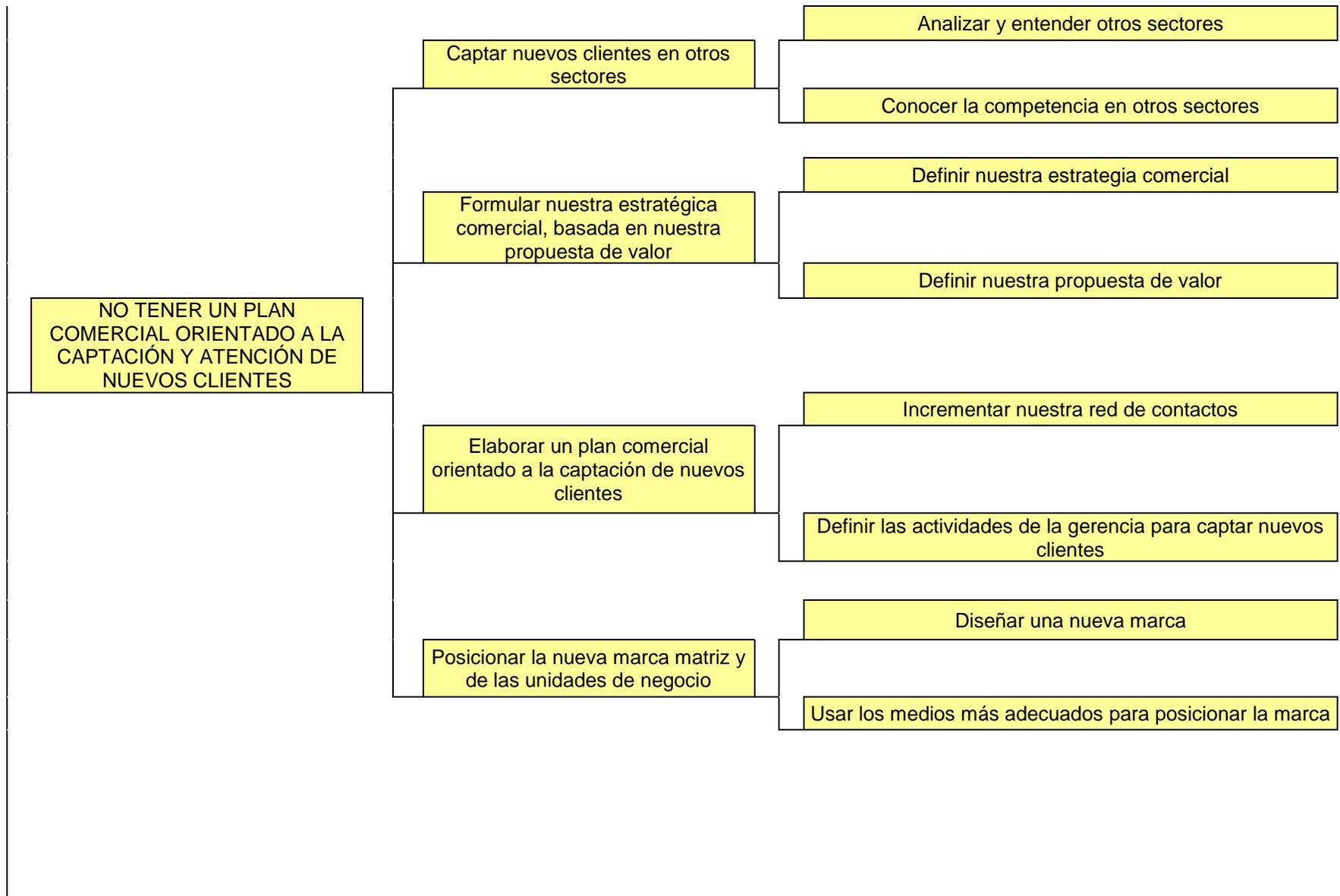
- Charles Lamb., Joseph Hair. & Carl McDaniel (1997). MKTG. Marketing. Monterrey: Corporación Santa Fe.
- Choque R. (2012). Planeamiento Estratégico y Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Perú: Instituto de Formación y Desarrollo Docente de Derrama Magisterial.
- Fred R. (2003). Administración Estratégica. México: Pearson.
- Fred, D (2006). la Administración Estratégica. South Carolina: Francis Marion University Florence
- D' Alessio, F (2013). El proceso estratégico Un enfoque de gerencia. Lima: Pearson.
- Gallardo J. (2012). Administración Estratégica. Valencia-España: ALFAOMEGA.
- Hitt, Ireland & Hoskisson (2008). Administración estratégica, competitividad y globalización: conceptos y casos. México D.F.: CENGAGE.
- Goodstein L., Nolan T., & William Pfeiffer (1998). Planeación estratégica aplicada. Bogotá: Editorial MC Granw Hill Interamericana.
- Kaplan & Norton (2001). El cuadro de mando integral. The balanced scorecard: Gestión 2000.
- Rodríguez P., Ortiz R. & Pacheco C., (2008). Presupuestos un enfoque gerencial. México: IMCP.

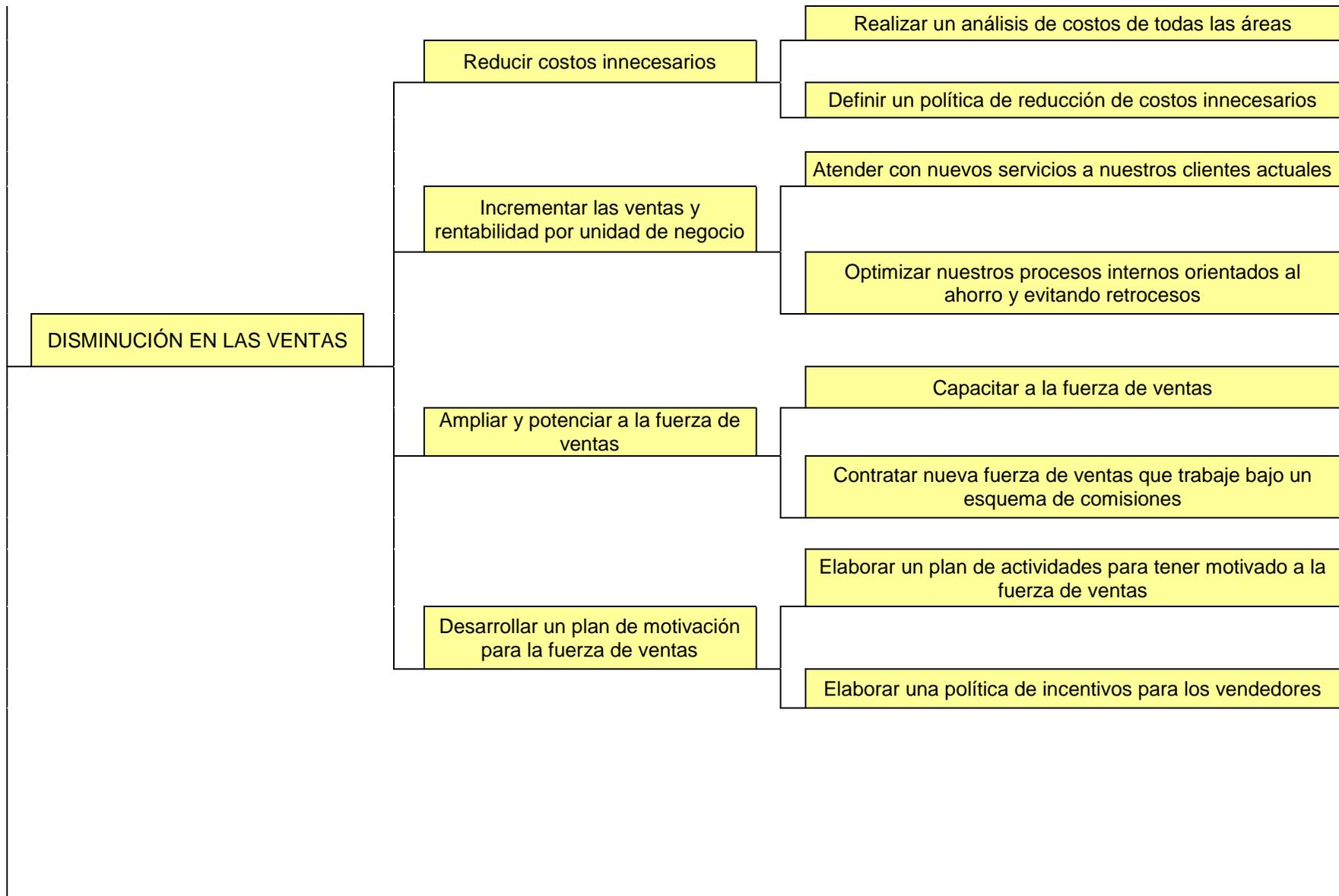
Thomas L. Wheelen & David Hunger (2007). Essentials of Strategic Managment: Pearson.

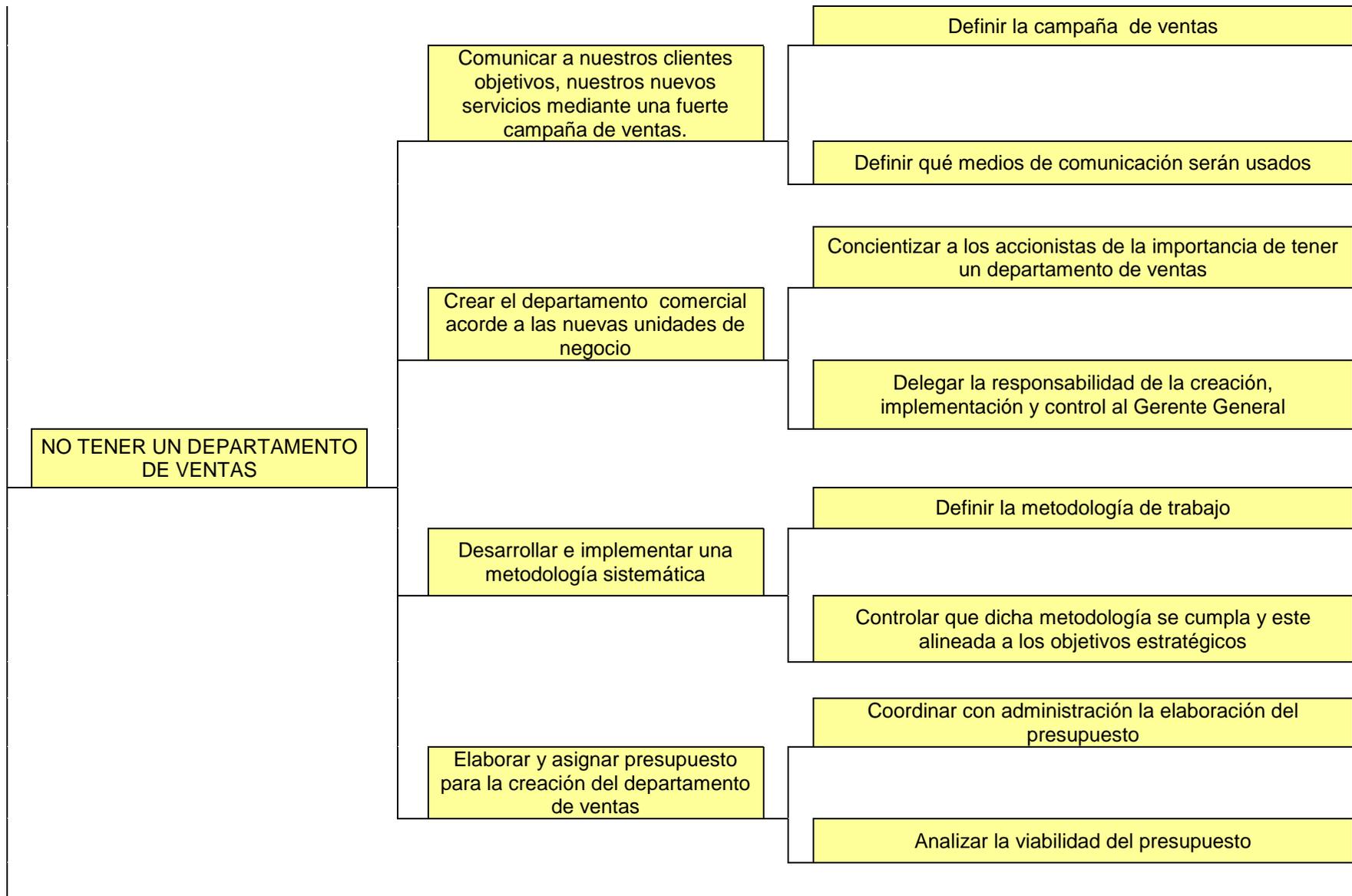
Vidal E. (2004). Diagnostico organizacional, Evaluación sistemática de desempeño empresarial en la era digital. Bogotá: Ecoe.

Villajuana, C (2009). Gestión estratégica integral. Lima: S.A









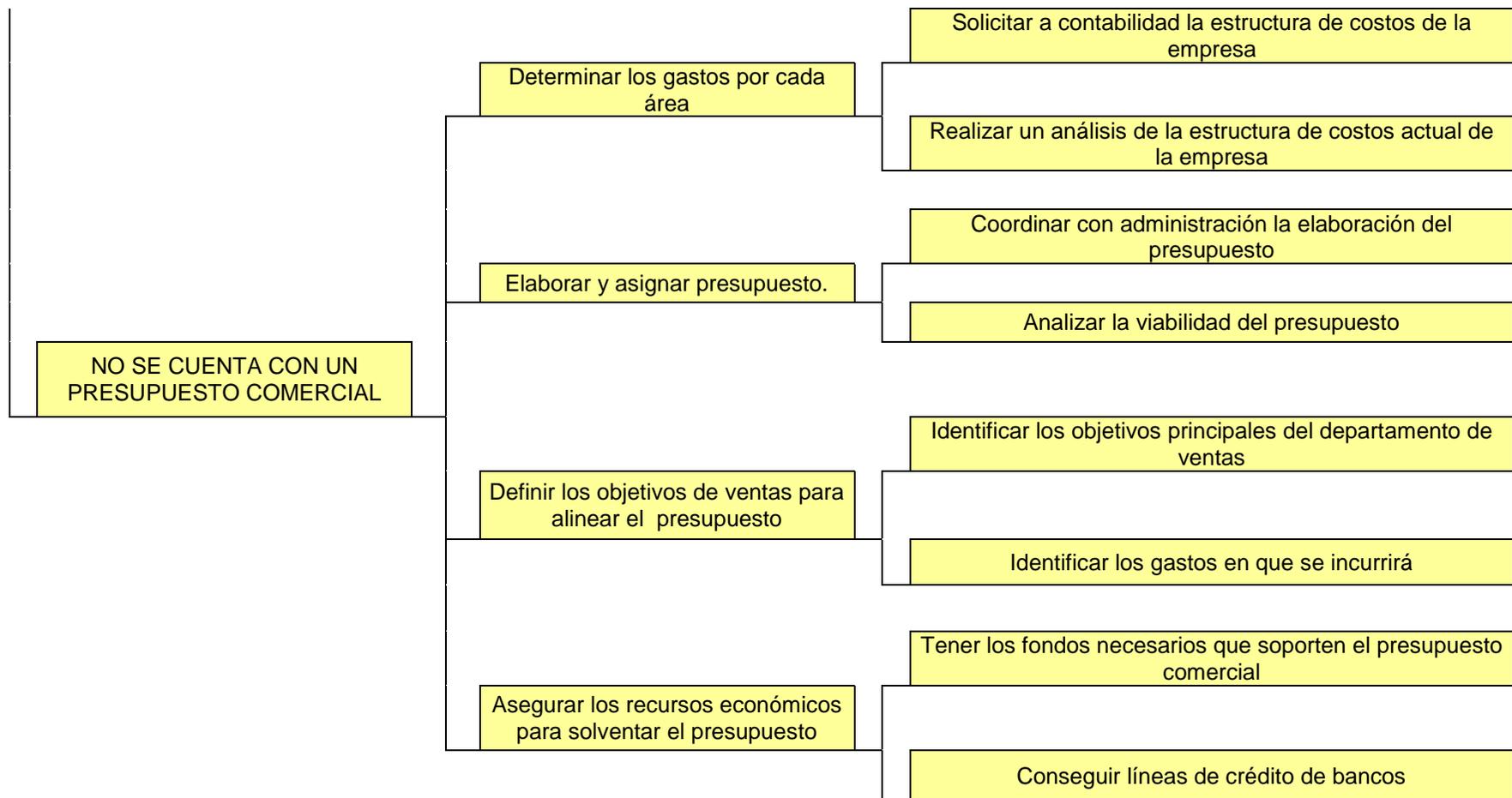


Diagrama Árbol causa efecto. Adaptado de "Evaluación de herramientas de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos", por Oficina de Evaluación del Banco interamericano de desarrollo, (1997).

N°	Ítem	Variables	Peso del Ítem	Clasificación	Peso Ponderado
1	La Gerencia General se encuentra en proceso permanente de capacitación y profesionalización.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
2	La Gerencia General se encuentra en proceso permanente de mejora continua.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
3	La Gerencia General ha establecido el plan estratégico 2016-2020	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
4	La Gerencia General no involucra a los jefes y colaboradores en los procesos de planificación estratégica y operativa.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
5	La empresa no cuenta con un sistema de Gestión de la Calidad que asegure la estandarización de los procesos y la calidad de los servicios.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
6	La empresa cuenta con políticas, procedimientos, reglamentos, manuales y formatos que son usados en sus homologaciones y requerimientos de sus clientes.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
7	La empresa cuenta con un Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo en forma documentada.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
8	La empresa no realiza actividades y seguimiento permanente al Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
9	La tasa de accidentes laborales es baja.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
10	No se cuenta con ratios de accidentes laborales.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
11	No existen políticas de seguridad y salud en el trabajo.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
12	La empresa cuenta con reglamentos de seguridad y seguridad en el trabajo, pero no se encuentra implementada.	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216
13	La empresa cuenta con una matriz IPER que no se encuentra implementada en la práctica.	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216
14	No se ha definido la lista de tareas peligrosas cuyo riesgo debe ser controlado.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
15	Se tiene definido los riesgos de enfermedades ocupacionales que puede sufrir el personal.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
16	La empresa proporciona a sus colaboradores EPP.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
17	La empresa cuenta con equipos extintores con carga vigente.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
18	La señalización y avisos de advertencia de paredes, columnas y pisos no es suficiente y se encuentra deteriorada.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108

19	No se realizan simulacros de siniestros y primeros auxilios en forma constante.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
20	Los equipos de primeros auxilios son básicos.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
21	No se realizan charlas de seguridad en forma constante.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
22	La empresa cuenta con personal experimentado.	Fortaleza	0.004926108	4	0.019704432
23	Contamos con manuales, procedimientos y reglamentos de trabajo.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
24	La gerencia de administración cuenta con especialización en gestión administrativa	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
25	Se realizan capacitaciones al personal de administración (RR.HH., Finanzas, Contabilidad).	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
26	No se hacen exámenes médicos de salud ocupacional.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
27	Problemas de manejo de conflictos con el personal.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
28	No contamos con un sistema de gestión en seguros.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
29	No se cuenta con un sistema de control documentario.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
30	La empresa no cuenta con políticas de créditos y cobranzas.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
31	No se cuenta con inventario de activo, bienes valorizados, depreciados y ubicación de activos.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
32	El área contable realiza la depreciación de activos.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
33	La empresa no cuenta con problemas financieros para cumplir con sus obligaciones internas y externas.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
34	La empresa no cuenta con cartera de cobranza dudosa	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
35	La empresa cuenta con financiamiento bancario a través de la modalidad leasing.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
36	La empresa cuenta con un presupuesto anual por área.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
37	La empresa cuenta con una adecuada estructura de costos.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
38	La empresa no cuenta con política formal de descuentos.	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216
39	El margen neto del negocio es 16% que es superior a la tasa financiera que paga el mercado.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
40	El margen neto de los servicios de transporte es entre 12% a 15%.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
41	El margen neto de los servicios de almacén es 20%.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
42	El margen neto de los servicios de valor agregado es 50%.	Fortaleza	0.004926108	4	0.019704432

43	Se cuenta con sistemas de control manual (hojas de cálculo) de ingresos y egresos para registros financieros.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
44	Crecimiento económico de la empresa en forma sostenible durante 8 años.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
45	No contamos con indicadores de gestión financiera.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
46	Buena calificación financiera.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
47	Los servicios no se encuentran costeados unidad de negocio y servicio.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
48	Falta sincerar los gastos de la organización por unidad de negocio y servicio.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
49	Falta realizar análisis y actualización de tarifas por unidad de negocio y servicio.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
50	Falta actualización de información contable.	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216
51	No contamos con una programación de actividades contables.	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216
52	Contamos con el sistema CONCARD pero solo se usa para ingreso de datos.	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216
53	No se cuenta con libros contables impresos en varios años.	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216
54	Se cumple con los cierres contables en las fechas programadas.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
55	Falta de capacitación en CONCARD para reportes gerenciales.	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216
56	Existen procedimientos de reclutamiento y selección de personal.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
57	El personal cuenta con sus elementos de identificación.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
58	Se cuenta con stock necesario para entregar uniformes y EPPs	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
59	No se cuenta con procedimiento para la entrega de uniformes.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
60	Se cuenta con un plan de actividades para la mejora del clima laboral.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
61	Falta de seguimiento a los planes de trabajo.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
62	No se realiza una adecuada programación de las vacaciones del personal de acuerdo a la demanda y carga operativa.	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216
63	Se cuenta con personal calificado en el área de operaciones.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
64	No se cuenta con estandarización de sueldos.	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216
65	Alto ausentismo laboral.	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216

66	Existe una política de reconocimiento al desempeño de los colaboradores.	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216
67	No se promueve la cultura organizacional.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
68	No se cuenta con políticas que definan la línea de carrera del trabajador.	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216
69	No se cuenta con manuales de trabajo orientados al trabajador.	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216
70	Existen procedimientos de reclutamiento y selección de personal.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
71	El personal cuenta con sus elementos de identificación.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
72	Se cuenta con stock necesario para entregar uniformes y EPPs	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
73	No se cuenta con procedimiento para la entrega de uniformes.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
74	Se cuenta con un plan de actividades para la mejora del clima laboral.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
75	Falta de seguimiento a los planes de trabajo.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
76	No se realiza una adecuada programación de las vacaciones del personal de acuerdo a la demanda y carga operativa.	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216
77	Se cuenta con personal calificado en el área de operaciones.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
78	No se cuenta con estandarización de sueldos.	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216
79	Alto ausentismo laboral.	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216
80	Existe una política de reconocimiento al desempeño de los colaboradores.	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216
81	No se promueve la cultura organizacional.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
82	No se cuenta con políticas que definan la línea de carrera del trabajador.	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216
83	No se cuenta con manuales de trabajo orientados al trabajador.	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216
84	La empresa no tiene implementada el área comercial.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
85	No se cuenta con herramientas comerciales de planeación comercial.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
86	No se cuenta con herramientas comerciales de organización comercial.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
87	No se cuenta con herramientas comerciales de dirección comercial.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
88	No se cuenta con herramientas comerciales de control comercial.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
89	No se cuenta con presupuesto comercial.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108

90	La empresa no realiza el proceso de post-venta.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
91	No se cuenta con base de datos de nuevos prospectos de clientes para las nuevas unidades de negocios a crear.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
92	No se aplican estrategias de fidelización de clientes.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
93	Las líneas de negocios y servicios de las mismas no se encuentran diseñadas e implementadas.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
94	No se realiza un análisis permanente de la competencia.	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216
95	No se cuenta con políticas comerciales.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
96	No se cuenta con herramientas de trabajo comercial para la FFVV.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
97	Falta implementar metodologías innovadoras que permitan desarrollar nuevas propuesta de servicio en el mercado.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
98	La empresa no cuenta con un sistema de canalización de quejas y reclamos de los clientes.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
99	La empresa está por lanzar una nueva marca al mercado que aún no está posicionada.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
100	La empresa no cuenta de medios de comunicación digital para promocionar su nueva marca (web y redes sociales)	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
101	La empresa no cuenta con herramientas de venta impresa y digital.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
102	La empresa no cuenta con una identidad corporativa de la nueva marca a lanzarse al mercado.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
103	La empresa no cuenta con herramientas de ventas impresas y digitales para la FFVV.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
104	La empresa no cuenta con una estrategia de comunicación y contenidos comerciales.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
105	La empresa no cuenta con políticas de calidad implementadas y divulgadas a los colaboradores.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
106	La empresa no cuenta con planes operativos por unidad de negocio.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
107	No se cuenta con KPIS para medir la gestión operativa por unidad de negocio.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
108	La empresa no cuenta con procedimientos de servicios no conformes, acciones correctivas y preventivas.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
109	La empresa no cuenta con registros de no conformidades, causa de no conformidad, determinación e implementación de las acciones innecesarias y registro de los resultados de las acciones tomadas.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108

110	La empresa ni cuenta con procedimientos de realización de auditorías internas de las operaciones.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
111	Los programas de capacitación no se cumplen según lo programado.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
112	La empresa no cuenta con file de personal documentado con estudios, conocimientos y experiencias.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
113	La empresa no cuenta con un procedimiento sistemático para seleccionar y evaluar proveedores.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
114	No se realiza el control de los procesos subcontratados.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
115	No se cuenta con un sistema propio de gestión de operaciones.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
116	No se firma contratos y se solicita ordenes de servicio por un servicio contratado.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
117	No se cuenta con procedimiento de control de calidad al incido, durante y después del servicio.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
118	Falta de capacitación especializada (operaciones, comercial, logística, procesos).	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
119	No están definidos los procesos del área.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
120	No se cuenta con procedimientos por línea de negocio y servicio.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
121	Poca supervisión del área de operaciones y operaciones.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
122	Nuestro personal se encuentra cubierto por los seguros de ley.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
123	Tenemos identificados a líderes de servicio.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
124	No contamos con reemplazos para la persona que sale de vacaciones.	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216
125	Falta de mayor coordinación de las actividades entre el personal de operaciones.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
126	Se lleva control preventivo y correctivo de la flota de unidades principalmente.	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216
127	Actividades especializadas centradas en una sola persona.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
128	No contamos con un taller de mantenimiento y cuidado de unidades	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216
129	No está alineado y dimensionado la cantidad de RR.HH. necesarios para el nuevo plan comercial 2018-2019.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
130	Contamos con capacidad de respuesta ante los servicios que nos demandan.	Fortaleza	0.004926108	4	0.019704432
131	Los niveles de motivación por las características de la empresa que brinda la empresa son altos.	Fortaleza	0.004926108	4	0.019704432
132	Los niveles de motivación por las condiciones de trabajo que brinda la empresa son altos.	Fortaleza	0.004926108	4	0.019704432

133	Los niveles de satisfacción por la relación con compañeros (ambiente laboral) que brinda la empresa son altos.	Fortaleza	0.004926108	4	0.019704432
134	Los niveles de satisfacción por relaciones gerenciales (ambiente laboral) que brinda la empresa son medios.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
135	Los niveles de motivación por el esquema remunerativo que brinda la empresa son medios.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
136	Los niveles de motivación por las expectativas de crecimiento y promoción profesional y laboral son medios.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
137	Los niveles de motivación por los beneficios de trabajo que brinda la empresa son medios.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
138	Los niveles de claridad estratégica de los colaboradores (Visión, Misión, Objetivos y Lineamientos Estratégicos).	Fortaleza	0.004926108	4	0.019704432
139	El conocimiento y el involucramiento con los valores institucionales son medios.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
140	Conocimiento situacional interno de la empresa (diagnostico interno) son medios.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
141	La apreciación sobre la calidad del servicio y trabajo de los colaboradores es alta.	Fortaleza	0.004926108	4	0.019704432
142	El conocimiento de la historia y trascendencia de la organización es media.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
143	La caracterización de la comunicación e información interna es media.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
144	La caracterización de los directivos por parte de los trabajadores es media.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
145	Se cuenta con experiencia en el rubro	Fortaleza	0.004926108	4	0.019704432
146	Se cuenta con buena infraestructura	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
147	No se cuenta con procesos y procedimientos definidos	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
148	Falta diseñar los servicios	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
149	No se cuenta con los equipos	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
150	No se cuenta con la maquinaria	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
151	No se cuenta con la tecnología	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
152	No se cuenta con personal capacitado en las herramientas de Packing Center	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
153	Infraestructura adecuada de acuerdo al tipo de productos que se ofrece al mercado almacenar.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
154	Se cuenta con capacidad instala disponible para el servicio de almacenamiento.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324

155	El almacén cuenta con sistemas de seguridad.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
156	Se cuenta con 350 posiciones RACKS a disposición de nuestros clientes.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
157	Se ofrece rapidez en la entrega.	Fortaleza	0.004926108	4	0.019704432
158	Se ofrece flexibilidad en la atención.	Fortaleza	0.004926108	4	0.019704432
159	Falta de supervisión y monitoreo de los trabajos del personal.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
160	Difícil acceso para unidades que dejan mercadería.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
161	Los encargados de almacén no se encuentran capacitados en la nueva unidad de negocios y servicios.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
162	No hay políticas, procesos y procedimientos de la nueva unidad de negocios y servicios.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
163	Preocupación por un inadecuado manipuleo de la carga.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
164	No se cuenta con proveedores de servicios de cajas.	Debilidad	0.004926108	2	0.009852216
165	Se cuenta con flota nueva de vehículos.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
166	Nuestras unidades cuentan con GPS.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
167	Nuestras unidades cuentan con seguro a todo riesgo.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
168	No se cuenta con seguro de carga.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
169	No se cuenta con procesos y procedimientos definidos.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
170	No cuenta con plan de la unidad comercial de la unidad de negocio.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
171	No se realiza evaluaciones al personal.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
172	No hay personal que haga supervisión al personal.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
173	Se realizan intentos de cambios fallidos	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
174	Ofrecemos rapidez en la atención de los servicios	Fortaleza	0.004926108	4	0.019704432
175	Ofrecemos un excelente servicio.	Fortaleza	0.004926108	4	0.019704432
176	Mejorar las evidencias del trabajo al cliente.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
177	Mejorar la innovación del servicio	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
178	No se encuentran diseñados correctamente los servicios de cada unidad de negocio.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108

179	Los servicios no cuentan con procesos y procedimientos que respalden su funcionamiento.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
180	Los servicios no cuentan con ficha técnica.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
181	Los servicios creados no han sido validados en el mercado en cuanto a sus características, beneficios y precios.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
182	Falta actualizar los cuadros tarifarios de acuerdo al mercado.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
183	Falta elaborar costeo por unidad de negocio y servicio.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
184	Falta elaborar política de descuentos.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
185	No se cuenta implementado los canales de venta presencial (vendedor)	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
186	No se cuenta implementado los canales de venta virtual (web, redes sociales, chat en línea, venta telefónica)	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
187	No se encuentran definidos los procesos de distribución.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
188	Falta de posicionamiento de la nueva marca a lanzar al mercado.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
189	No se cuenta con un manual de identidad corporativa.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
190	La empresa no cuenta con canales de promoción y comunicación para posicionar su nueva marca.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
191	La empresa no cuenta con un plan de comunicación para posicionar su nueva marca.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
192	La empresa no cuenta con procesos establecidos.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
193	La empresa no cuenta con procesos documentados.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
194	La empresa no cuenta con estandarización de procesos.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
195	La empresa entrega los EPPS a los trabajadores de la empresa (pero no se evidencia el uso en la empresa)	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
196	El personal cuenta con 5 años de experiencia laboral en promedio.	Fortaleza	0.004926108	4	0.019704432
197	El personal no recibe cursos de capacitación constante en temas relacionados a sus labores y puestos de trabajo.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
198	La empresa será propietaria del local actual, en 26 meses que finaliza el crédito hipotecario.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
199	Los ambientes de la empresa aún no se distribuyen según los nuevos requerimientos de creación de las nuevas unidades de negocio.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108

200	La empresa no cuenta con respaldo de seguridad de la información en caso de contingencias o caída del sistema informático (servidor).	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
201	La empresa cuenta con 7 vehículos de transporte y dos vehículos de gerencia.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
202	Los ambientes de distribución de la empresa no se encuentran debidamente señalizados en las paredes, pisos y puertas.	Debilidad	0.004926108	1	0.004926108
203	Todas las unidades de transporte se encuentran con seguro vigente.	Fortaleza	0.004926108	3	0.014778324
			1.0	EFI	1.91

Diagnostico interno de Poseidón cargo S.A.C 2018 (MATRIZ EFI)

N°	Ítem	Variables	Peso del Ítem	Situación	Peso Ponderado
1	Inestabilidad política del gobierno.	Amenaza	0.016129032	2	0.03
2	Creación de la Defensoría del Contribuyente y Usuario Aduanero para realizar el "destrabe" de cuellos operativos, los cuales, en muchos casos, no requieren de cambios normativos, sino únicamente de una buena coordinación y buena disposición de parte de los funcionarios competentes".	Oportunidad	0.016129032	4	0.06
3	Uniformización de Textos Únicos de Procedimientos Administrativos (TUPA)	Oportunidad	0.016129032	4	0.06
4	Creación del programa de apoyo a la internacionalización (PAI) de empresas. "La actuación conjunta y en aprovechamiento de sinergias con sectores como PRODUCE (pensando en el desarrollo de las Pymes).	Oportunidad	0.016129032	4	0.06
5	Existen Leyes y Normas que regulan el tránsito de unidades de carga a nivel nacional. (Ley que regula el transporte terrestre de materiales y/o residuos peligrosos LEY N° 28256, Reglamento de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (OSITRAN) (DECRETO SUPREMO Nro. 033-2009-MTC), Reglamento Nacional de Administración de Transporte (DECRETO SUPREMO Nro. 017-2009-MTC), Reglamento Nacional de Inspecciones Vehiculares (DECRETO SUPREMO Nro. 025-2008-MTC)	Amenaza	0.016129032	2	0.03
6	Permisos exigidos por la autoridad competente como: permiso de circulación MTC, Permiso de circulación de la Municipalidad de Lima y del Callao así como el permiso de circulación en vías restringidas de la Municipalidad de Lima y del Callao	Oportunidad	0.016129032	4	0.06
7	Nuevos ajustes en la ley de rotulado.	Amenazas	0.016129032	2	0.03
8	Leyes que obligan diferentes sectores empresariales a guardar su documentación por años extensos.	Oportunidad	0.016129032	4	0.06
9	En estos últimos años la situación económica del sector refleja un crecimiento muy considerable y de manera sostenida, por tal motivo el intercambio comercial (importación y exportación y consumo interno) permite crear una constante demanda del servicio del transporte.	Oportunidad	0.016129032	4	0.06
10	El ingreso de nuevas marcas de vehículos (chinas) a nuestro país, ha generado una mayor demanda de unidades nuevas y a menor costo, obligando así a las marcas tradicionales a reducir sus precios para poder ser más competitivos.	Oportunidad	0.016129032	3	0.05
11	La creación de nuevas tasas aplicados a la obtención de los permisos para poder operar como empresa de transportes, encarecen el servicio y motivan la informalidad en las pequeñas empresas.	Amenaza	0.016129032	1	0.02
12	La reducción del precio de petróleo a nivel internacional también está afectando a los transportistas de manera positiva al momento de definir el coste del servicio.	Amenaza	0.016129032	2	0.03

13	La apertura de nuevos centros comerciales en el interior del país ha generado un incremento en el intercambio comercial entre Lima y provincias causando esto una mayor demanda del servicio de transporte de carga a nivel local y nacional.	Oportunidad	0.016129032	3	0.05
14	Crecimiento del PBI entre 3.7% a 4%	Oportunidad	0.016129032	3	0.05
15	Crecimiento de la inversión privada 2%	Oportunidad	0.016129032	3	0.05
16	Crecimiento del consumo privado 3%	Oportunidad	0.016129032	4	0.06
17	Crecimiento del sector construcción (cemento, pisos, revestimientos cerámicos, pintura, acero, vidrio, etc.) en 6.2%	Oportunidad	0.016129032	3	0.05
18	Crecimiento de factura no primaria en 4%	Oportunidad	0.016129032	4	0.06
19	Crecimiento del sector comercio en 3.3%	Oportunidad	0.016129032	4	0.06
20	Crecimiento de la inversión pública 15%-20%	Oportunidad	0.016129032	3	0.05
21	Inflación en 2.8%	Oportunidad	0.016129032	3	0.05
22	Caída del tipo de cambio por incremento de las exportaciones de metales en S/.3.18	Oportunidad	0.016129032	3	0.05
23	Crecimiento económico mundial 3.7%	Oportunidad	0.016129032	3	0.05
24	Crecimiento sostenido del sector logístico.	Oportunidad	0.016129032	4	0.06
25	Inversión en reconstrucción por fenómeno del niño del 2018 al 2020 en S/.25,000 millones	Oportunidad	0.016129032	3	0.05
26	Ejecución de inversión de la reconstrucción del fenómeno del niño 2018 en S/.7,000 millones	Oportunidad	0.016129032	3	0.05
27	Inversión en juegos panamericanos (infraestructura deportiva y vial) en \$ 2,3000 millones	Oportunidad	0.016129032	3	0.05
28	Construcción de las obras por \$2,000 millones: Línea 2 del metro, Aeropuerto Jorge Chávez, Refinería de Talara, Puerto de Salaverry, Puerto de Pisco, Inversión en reconstrucción por fenómeno del niño del 2018 al 2020, Ejecución de inversión de la reconstrucción del fenómeno del niño 2018 e Inversión en juegos panamericanos (infraestructura deportiva y vial).	Oportunidad	0.016129032	3	0.05
29	Aumento de crimen organizado.	Amenaza	0.016129032	1	0.02
30	Ingresos de drogas a las operaciones logísticas.	Amenaza	0.016129032	1	0.02
31	Descentralización del comercio local a provincias.	Amenaza	0.016129032	2	0.03
32	El mercado cada vez exige empresas formales y con garantía de un buen servicio que respeten las leyes y normas del medio en que operan.	Oportunidad	0.016129032	4	0.06

33	La tendencia a la apertura de nuevos centros comerciales y el aumento del poder adquisitivo en las personas genera una mayor tendencia a la compra generando una mayor demanda del servicio para que los productos sean transportados a su destino.	Oportunidad	0.016129032	4	0.06
34	Pese a que la economía peruana crece a un menor ritmo que la década pasada, el desarrollo del sector Retail sigue en auge: en los últimos tres años ha registrado un crecimiento de 12,6% gracias a la construcción y ampliación de centros comerciales y a la permanente política de descuentos en supermercados y farmacias (El Comercio 2018).	Oportunidad	0.016129032	4	0.06
35	Crecimiento del comercio electrónico peruano crece cinco veces más en comparación al 'Retail' tradicional, pero el mercado es aún pequeño en comparación al tamaño del país: solo 1,6 millones de peruanos – el 5% de la población– compra vía online (Fuente Arellano Marketing 2017).	Oportunidad	0.016129032	4	0.06
36	Crecimiento de espacios de coworking y centros empresariales para los emprendimientos. Sin embargo, en los últimos años las empresas grandes vienen apostando por este sistema, que buscan espacios de trabajo que fomenten la innovación, retención de sus equipos y ahorro de costos.	Oportunidad	0.016129032	4	0.06
37	Crecimiento del precio de alquileres de oficinas de espacios pequeños.	Oportunidad	0.016129032	4	0.06
38	Existen sistemas de información y gestión logística que permiten mejorar el servicio al cliente y toma de decisiones.	Oportunidad	0.016129032	3	0.05
39	Aparición de dispositivos electrónicos para gestionar adecuadamente el control de archivos.	Oportunidad	0.016129032	3	0.05
40	Existen herramientas de comunicación como páginas web, redes sociales, chat en línea que permiten comunicar eficientemente los servicios que ofrece la empresa.	Oportunidad	0.016129032	3	0.05
41	Los clientes demandan un servicio que venga acompañado con tecnología relacionada al control de rastreo satelital, permitiendo así obtener información en tiempo real de todo el proceso.	Amenaza	0.016129032	1	0.02
42	El tener informado al cliente mediante indicadores que ellos solicitan, necesariamente requieren del uso de sistemas tecnológicos orientados y desarrollados a cubrir una necesidad, por eso existe una constante innovación en desarrollar sistemas cada vez más complejos orientados a este rubro.	Amenaza	0.016129032	1	0.02
43	La seguridad que exige el traslado de mercancías ante el constante incremento de la delincuencia organizada, genera que la tecnología está asociada necesariamente con la seguridad, por ellos el mercado y los clientes exigen contar con medios de seguridad y desarrollar tecnología para el control o garantizar la trazabilidad de la operación.	Amenaza	0.016129032	1	0.02
44	Las empresas demandan trabajar con empresas homologadas que cuenten con políticas medioambientales	Amenaza	0.016129032	1	0.02
45	Nuevos vehículos que se venden en el país que usan energía eléctrica.	Oportunidad	0.016129032	3	0.05

46	Las condiciones meteorológicas afectan principalmente al transporte rodante por carretera, aquí influye de manera constante el deterioro de las vías a causa de los diversos tipos de clima existentes en nuestras regiones, afectando directamente en el deterioro de las unidades y por consiguiente incrementan los costos de reparación y mantenimiento, esta situación se ve reflejada en el alto costo de fletes para zonas con clima agresivos donde las operaciones de transporte son de mayor complejidad.	Amenaza	0.016129032	1	0.02
47	Los proveedores nos brindan crédito de 15 a 30 días.	Oportunidad	0.016129032	3	0.05
48	Existen diversos proveedores formales del servicio de hosting y correo electrónico.	Oportunidad	0.016129032	3	0.05
49	Existen diversos proveedores de soporte de sistemas.	Oportunidad	0.016129032	3	0.05
50	No existen contratos marco para determinar las reglas de nuestro trabajo con nuestros proveedores.	Amenaza	0.016129032	1	0.02
51	El mercado ofrece una amplia variedad de precios de proveedores de equipos tecnológicos.	Oportunidad	0.016129032	3	0.05
52	La diversidad de proveedores y tarifas de manera competitiva en el mercado permiten lograr acuerdos favorables a la organización, podemos manejar tarifas, tiempos y formas de pago, exigir mayor calidad etc.	Oportunidad	0.016129032	3	0.05
53	Los clientes demandan proveedores formales que brinden un servicio a la altura de sus exigencias de control y calidad, además de garantía y mejora continua de la relación cliente - proveedor	Oportunidad	0.016129032	4	0.06
54	Sobre el tema tarifario los clientes primero evalúan tipo y calidad de servicio y después el tema de tarifas es algo negociable y favorable para ambas partes, también hay clientes que imponen tarifas en el mercado dejando en un segundo plano la calidad de servicio y garantía de este.	Oportunidad	0.016129032	4	0.06
55	Los clientes demandan seguridad, rapidez y confianza.	Oportunidad	0.016129032	4	0.06
56	El mercado potencial de la unidad de negocios de Packing Center es de 37,641, empresas por atender en Lima Metropolitana.	Oportunidad	0.016129032	4	0.06
57	El mercado potencial de la unidad de negocios de administración y almacenaje de archivos es de 186,713, empresas por atender en Lima Metropolitana.	Oportunidad	0.016129032	4	0.06
58	El mercado potencial de la unidad de negocios de almacenaje es de 446,205, empresas por atender en Lima Metropolitana.	Oportunidad	0.016129032	4	0.06
59	El mercado potencial de la unidad de negocio de empresas de transporte y distribución es de 446,205, empresas por atender en Lima Metropolitana.	Oportunidad	0.016129032	4	0.06
60	La competencia en este sector es muy agresiva, cada día podemos encontrar que nuestros competidores se alinean en brindar mejores servicios y a menores costos por lo que la competencia se basa en quien ofrece mejores servicios y mejores precios, esto nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas	Amenaza	0.016129032	1	0.02

	competitivas con las de otras empresas de ese modo sabremos si debemos mejorar o rediseñar nuevas estrategias.				
61	Referente a los productos sustitutos estos no hay en el mercado el transporte de carga es un servicio que solo se realiza a través de empresas formales e informales, estas últimas ya están desapareciendo al no manejar estándares de control y calidad en sus servicios lo cual les hace menos competitivas y más débiles ante sus competidores.	Amenaza	0.016129032	2	0.03
62	Cada día se incrementa el número de competidores y nuevas empresas dedicadas a este rubro, nuevas organizaciones donde sus principales fortalezas recaen en tarifas menores a las del mercado por tal motivo representan una agresiva amenaza al mercado actual de este servicio.	Amenaza	0.016129032	1	0.02
			1.0	EFE	2.92

Diagnostico Externo de Poseidón Cargo S.A.C - 2018 (Matriz EFE)

MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL 2018					
POSEIDÓN CARGO S.A.C.					
La presente encuesta está orientada a conocer el nivel de percepción de aspectos vinculados al Clima Laboral Institucional; esta se toma con la finalidad de tomar acción permanente sobre la mejora de condiciones laborales que permita incrementar rendimientos institucionales.					
Marque la alternativa o valoración que más expresa su opinión en cada caso, utilizando para ello la siguiente escala:					
1	NO sin duda alguna				
2	No con dudas o matices				
3	SI / NO ambas son validas				
4	SI con dudas o matices				
5	SI sin duda alguna				
Nº	Factores (Dimensiones)	VALORACIÓN			Total
		Malo o Muy Malo	Regular (Neutro)	Bueno o Muy Bueno	
1	Motivación por las características de la empresa	10%	10%	80%	100%
01	¿Esta UD. Satisfecho con su trayectoria en la POSEIDÓN CARGO S.A.C.?	22%	17%	61%	100%
02	¿Se siente orgulloso de pertenecer a POSEIDÓN CARGO S.A.C.?	4%	17%	78%	100%
03	¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en POSEIDÓN CARGO S.A.C., hubiera entrado en ella?	22%	4%	74%	100%
04	¿Se siente integrado a POSEIDÓN CARGO S.A.C.?	0%	4%	96%	100%
05	¿Considera que sus funciones o tareas se encuentran claramente definidas?	13%	9%	78%	100%
06	¿Conoce bien como aporta usted con su trabajo, al conjunto en POSEIDÓN CARGO S.A.C.?	0%	9%	91%	100%
07	¿Si pudiera dejar POSEIDÓN CARGO S.A.C. por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?	9%	9%	83%	100%
08	¿Considera que los controles implementados para la Administración de Personal son los más adecuados?	22%	17%	61%	100%
2	Motivación por las condiciones de trabajo	11%	13%	76%	100%
09	¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	9%	13%	78%	100%
10	¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	4%	4%	91%	100%
11	¿Considera usted que sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?	22%	17%	61%	100%
12	¿Considera usted que se siente realizado en su trabajo?	9%	17%	74%	100%
3	Satisfacción por relación con compañeros (ambiente laboral)	5%	12%	83%	100%

13	¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?	4%	0%	96%	100%
14	¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted se incorporó a POSEIDÓN CARGO S.A.C.?	4%	9%	87%	100%
15	¿Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?	4%	13%	83%	100%
16	¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?	9%	26%	65%	100%
4	Satisfacción por relaciones gerenciales (ambiente laboral)	10%	26%	64%	100%
17	¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	4%	22%	74%	100%
18	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	4%	17%	78%	100%
19	¿Considera que las órdenes impartidas por su jefe inmediato son arbitrarias?	13%	48%	39%	100%
20	¿Considera que su jefe es participativo?	13%	22%	65%	100%
21	¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	9%	22%	70%	100%
22	¿Tiene usted comunicación con su jefe?	22%	13%	65%	100%
23	¿Considera que tiene Usted un jefe justo?	4%	39%	57%	100%
5	Motivación por el esquema remunerativo	16%	26%	58%	100%
24	¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?	4%	22%	74%	100%
25	¿Su puesto está en relación con su titulación académica?	9%	30%	61%	100%
26	¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?	0%	17%	83%	100%
27	¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?	4%	35%	61%	100%
28	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de POSEIDÓN CARGO S.A.C.?	9%	22%	70%	100%
29	¿Existen posibilidades reales de que pueda ocupar otros cargos en POSEIDÓN CARGO S.A.C., de acuerdo a la línea de carrera?	17%	35%	48%	100%
30	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	35%	35%	30%	100%
31	¿Cree que su sueldo está en concordancia con los sueldos que hay en otras empresas?	52%	9%	39%	100%
32	¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros están en concordancia con la situación y marcha económica de la POSEIDÓN CARGO S.A.C.?	13%	30%	57%	100%
6	Motivación por las expectativas de crecimiento y promoción profesional y laboral	19%	21%	60%	100%
33	¿Considera usted que existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo en POSEIDÓN CARGO S.A.C.?	13%	22%	65%	100%
34	¿Considera usted que realiza un trabajo útil?	9%	0%	91%	100%

35	¿Considera usted que tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?	9%	26%	65%	100%
36	¿Considera usted que es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral en POSEIDÓN CARGO S.A.C.?	13%	30%	57%	100%
37	¿Considera usted que existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?	26%	26%	48%	100%
38	¿Considera usted que existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?	30%	22%	48%	100%
39	¿Considera usted que su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	30%	22%	48%	100%
7	Motivación por los beneficios de trabajo que brinda la empresa	17%	28%	55%	100%
40	¿Conoce todos los beneficios que brinda POSEIDÓN CARGO S.A.C. como institución a sus colaboradores?	9%	39%	52%	100%
41	¿Considera que los uniformes que le proporciona la institución son lo más adecuados para el desarrollo de sus funciones?	17%	26%	57%	100%
42	¿Las inducciones o capacitaciones recibidas cubrieron sus expectativas?	26%	17%	57%	100%
TOTAL CALIFICACIÓN ORGANIZACIÓN POSEIDÓN CARGO		13%	19%	68%	100%

Encuesta medición de Clima laboral 2018. Poseidón cargo S.A.C.

Rango de valoración (en %)	Color	Valoración	Calificación
0% - 49%	Rojo	Deficiencias notables Meta no lograda	Meta (no deseable)
50% - 69%	Amarillo	Proceso de mejora Metas en Proceso	Regular (aceptable/ para mejora)
70% – 100%	Verde	Performance Esperada Metas logradas	Buena (deseable)

MEDICIÓN DE CULTURA LABORAL 2018					
POSEIDÓN CARGO S.A.C.					
La Cultura Organizacional refleja "la personalidad" de la organización, la forma singular y propia en que se desarrollan las cosas. Es el resultado de la suma de sus principios, valores, comportamientos, creencias y actitudes.					
Marque la alternativa o valoración que más expresa su opinión en cada caso, utilizando para ello la siguiente escala:					
1	NO sin duda alguna				
2	No con alguna duda o matices				
3	SI / NO ambas son validas				
4	SI con alguna duda o matices				
5	SI sin duda alguna				
Nº	Factores (Dimensiones)	VALORACIÓN			
		Malo o Muy Malo	Regular (Neutro)	Bueno o Muy Bueno	Total
1	Claridad Estratégica (Visión, Misión, Objetivos y Lineamientos Estratégicos)	20%	7%	74%	100%
01	¿Conoce la Visión de POSEIDÓN CARGO S.A.C.?	22%	13%	65%	100%
02	¿Conoce la Misión de POSEIDÓN CARGO S.A.C.?	26%	9%	65%	100%
03	¿Conoce los Valores de POSEIDÓN CARGO S.A.C.?	13%	4%	83%	100%
04	¿Conoce la Cultura de POSEIDÓN CARGO S.A.C.?	17%	0%	83%	100%
2	Conocimiento e involucramiento con los valores institucionales	13%	18%	69%	100%
05	¿Conoce la Estructura Organizacional de POSEIDÓN CARGO S.A.C.?	26%	0%	74%	100%
06	¿Considera que el personal se involucra con los fines institucionales?	13%	35%	52%	100%
07	¿Considera que queremos mejorar institucionalmente en un futuro inmediato?	4%	26%	70%	100%
08	¿Hay integración entre las necesidades de la empresa y las necesidades de los trabajadores?	9%	13%	78%	100%
09	¿Los directivos hacen esfuerzos para que estén alineados los intereses institucionales con los intereses de los trabajadores?	13%	17%	70%	100%
3	Conocimiento situacional interno de la empresa (diagnostico interno)	19%	24%	57%	100%
10	¿Conocemos nuestras debilidades y tratamos de superarlas?	0%	17%	83%	100%
11	¿Conocemos nuestras fortalezas y tratamos de aprovecharlas?	4%	9%	87%	100%

12	¿Tiene por lo menos un marco general de la situación financiera y económica de la empresa?	30%	22%	48%	100%
13	¿Conoce en forma general sobre la situación de la empresa en función a la competencia o mercado?	43%	13%	43%	100%
14	¿Considera que son suficientes los recursos destinados a invertir en el crecimiento de POSEIDÓN CARGO S.A.C.?	22%	30%	48%	100%
15	¿Contamos con recursos humanos técnicamente aceptables?	26%	30%	43%	100%
16	¿Contamos con instalaciones adecuadas para el cumplimiento de nuestra labor?	17%	26%	57%	100%
17	¿Contamos con equipos adecuados para el cumplimiento de nuestra labor?	13%	30%	57%	100%
18	¿Tenemos una idea clara de lo que afecta a POSEIDÓN CARGO S.A.C.?	17%	35%	48%	100%
4	Apreciaciones sobre la calidad del servicio y trabajo	10%	19%	71%	100%
19	¿Brindamos un buen servicio?	0%	13%	87%	100%
20	¿Somos eficientes en nuestro trabajo?	9%	17%	74%	100%
21	¿Significa algo para usted ser miembro de esta organización?	0%	17%	83%	100%
22	¿Considera que el resto de los miembros de esta organización piensa bien acerca de trabajar en POSEIDÓN CARGO S.A.C.?	17%	17%	65%	100%
23	Desde su óptica se ¿Se sienten satisfechos los trabajadores?	22%	30%	48%	100%
5	Conocimiento de la historia y trascendencia de la organización	16%	26%	58%	100%
24	¿Somos una buena empresa?	0%	30%	70%	100%
25	¿Tenemos una historia como empresa de que sentirnos orgullosos?	9%	35%	57%	100%
26	¿Conoce cómo se inició POSEIDÓN CARGO S.A.C.?	39%	13%	48%	100%
6	Caracterización de la comunicación e información interna	14%	29%	57%	100%
27	¿La comunicación institucional es la adecuada?	13%	22%	65%	100%
28	¿La información que se ofrece a los trabajadores es de utilidad para ellos?	9%	30%	61%	100%
29	¿Existen reuniones que aseguren el intercambio de información entre los funcionarios, entre estos y los trabajadores?	22%	35%	43%	100%
7	Caracterización de los directivos	22%	26%	52%	100%
30	¿Considera que el estilo de toma de decisiones en POSEIDÓN CARGO S.A.C. es el acertado?	17%	30%	52%	100%
31	¿El colaborador tiene participación y consulta en el proceso de toma de decisiones?	26%	26%	48%	100%

32	¿Existe en el personal de Dirección (Gerentes y Jefes) el sentido de aceptación a sugerencias innovadoras?	22%	22%	57%	100%
8	Hábitos de trabajo y procesos	18%	24%	57%	100%
33	¿Se estimula la creatividad desterrando la rutina y el miedo a la autoridad?	22%	35%	43%	100%
34	¿Se reconocen los problemas existentes o se considera que no los hay?	9%	26%	65%	100%
35	¿Participa con facilidad en la búsqueda de nuevos problemas?	26%	22%	52%	100%
36	¿Participa con facilidad en la solución de problemas?	9%	22%	70%	100%
37	¿El personal directivo es proclive al cambio?	0%	17%	83%	100%
38	¿En POSEIDÓN CARGO S.A.C., se debería mejorar continuamente el servicio de Atención al Cliente?	13%	17%	70%	100%
39	¿Conoce los nuevos proyectos y Planes de la POSEIDÓN CARGO S.A.C.?	48%	22%	30%	100%
40	¿Cuándo requiero información de otras áreas lo puedo conseguir fácilmente?	22%	35%	43%	100%
TOTAL CALIFICACIÓN ORGANIZACIÓN POSEIDÓN CARGO		17%	22%	62%	100%

Encuesta medición de Cultura Organizacional 2018. Poseidón cargo S.A.C.

Rango de valoración (en %)	Color	Valoración	Calificación
0% - 49%	Rojo	Deficiencias notables Meta no lograda	Meta (no deseable)
50% - 69%	Amarillo	Proceso de mejora Metas en Proceso	Regular (aceptable/ para mejora)
70% - 100%	Verde	Performance Esperada Metas logradas	Buena (deseable)