

# TRABAJO FINAL

*por* Maria Del Pilar Luque

---

**Fecha de entrega:** 21-feb-2023 09:53p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2020110213

**Nombre del archivo:** IENCIA\_PROFESIONAL.\_MARIA\_DEL\_PILAR\_LUQUE\_GARC\_A\_DE\_BARREDA.docx  
(614.03K)

**Total de palabras:** 32367

**Total de caracteres:** 185619



Universidad  
**Inca Garcilaso de la Vega**

<sup>4</sup>  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS  
ECONÓMICAS

Gestión Comercial y Marketing Mix de la empresa Soldadura Materiales y  
Mantenimiento E.I.R.L., Arequipa, Perú, 2022<sup>9</sup>

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

**AUTOR**

Luque García De Barreda, María Del Pilar

**ASESOR**

Magíster Mejía Hidalgo, Patricia Ysabel

**Arequipa, 05 de febrero de 2023**

*DEDICATORIA*

*A mi madre Luz Marlene García Bolaños.*

*A mi esposo e hijo.*



## AGRADECIMIENTO

A la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., Arequipa, que apoyó el desarrollo e investigación de éste Trabajo de suficiencia profesional. A la familia quienes se mantuvieron atentos y respetuosos con la decisión del tiempo invertido en éste trabajo.





## 8 RESUMEN

El presente trabajo propone la implementación de un Plan de marketing mix aplicable a la gestión comercial de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., la cual brinda servicios al mercado industrial en ensayos y análisis técnicos; con la finalidad de incrementar la participación y posicionamiento de la organización en el mercado regional a través del crecimiento de sus ventas, reducción del riesgo comercial y la colaboración de todos los departamentos funcionales de la empresa.

El trabajo de suficiencia profesional gestión comercial y marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., Arequipa, Perú, 2022; tiene como objetivo general explicar la relación que existe entre la gestión comercial y el marketing mix de la empresa y cómo darle la solución adecuada.

Para el desarrollo del plan de marketing mix se emplea una metodología basada en los cuatro elementos principales definidas por Philip Kotler, padre de la mercadotecnia: producto, precio, plaza y promoción. Proponiendo estrategias operativas, acciones, indicadores y metas que controlan el desenvolvimiento del plan. Con la finalidad que se proceda posteriormente con su implementación en un corto plazo, se plantea definir las acciones estratégicas en un intervalo de tiempo que se detalla en la elaboración del diagrama de Gantt.

Por último, se propone realizar un trabajo de campo en base a una encuesta dirigida a colaboradores y entrevista a profundidad dirigida a gerente general. Utilizando un análisis descriptivo y exploratorio, para la posterior propuesta de las estrategias genéricas, competitivas y operativas relacionadas a las herramientas del marketing mix.

Palabras clave: Plan de marketing mix; Gestión comercial, Inspección; Soldadura; Ensayos no destructivos.

## ABSTRACT

This paper proposes the implementation of a marketing mix plan applicable to the commercial management of the company Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L, which provides services to the industrial market in technical testing and analysis; in order to increase the participation and positioning of the organization in the regional market through the growth of its sales, reduction of commercial risk and collaboration of all functional departments of the company.

The work of professional sufficiency commercial management and marketing mix of the company Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., Arequipa, Peru, 2022; has as a general objective to explain the relationship between commercial management and marketing mix of the company, and how to give you the right solution.

For the development of the marketing mix plan a methodology is used based on the four main elements defined by Philip Kotler, father of marketing: product, price, place and promotion. Proposing operational strategies, actions, indicators and targets that control the development of the plan. In order to proceed with its implementation in the short term, it is proposed to define strategic actions in a time interval that is detailed in the elaboration of the Gantt diagram.

Finally, it is proposed to carry out field work based on a survey aimed at collaborators and in-depth interview aimed at general manager. Using a descriptive and exploratory analysis, for the subsequent proposal of generic, competitive and operational strategies related to marketing mix tools.

Keywords: Marketing mix plan; Commercial management; Inspection; Welding; Non-destructive testing.

## 4 INDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	2
AGRADECIMIENTO .....	3
RESUMEN .....	4
ABSTRACT .....	5
ÍNDICE GENERAL .....	6
ÍNDICE DE TABLAS .....	12
ÍNDICE DE FIGURAS .....	14
INTRODUCCIÓN .....	15
4 Capítulo I: Información General De La Empresa .....	17
1.1. Datos generales .....	17
1.1.1. Razón social .....	17
1.1.2. RUC .....	17
1.1.3. Dirección .....	17
1.1.4. Contacto .....	17
1.2. Actividad principal .....	17
1.3. Reseña histórica y realidad problemática .....	17
1.3.1. Reseña histórica de la empresa .....	17
1.3.2. Realidad problemática de la empresa .....	18
1.4. Misión, visión y valores .....	21
1.4.1. Misión .....	21
1.4.2. Visión .....	22
1.4.3. Valores .....	22
1.5 Descripción del área donde el bachiller realizó sus actividades .....	22

	7
1.5.1. Área 1 .....	22
1.5.1 Área 2 .....	22
<b>Capítulo II: Marco Teórico</b> .....	23
<b>2.1 Marco teórico general</b> .....	23
1. Gestión .....	23
2. Gestión comercial .....	25
3. Marketing .....	27
4. Marketing mix .....	29
5. Inspección de soldadura .....	30
6. Ensayos no destructivos .....	32
<b>2.1.1. Antecedentes Internacionales</b> .....	33
<b>2.1.2. Antecedentes Nacionales</b> .....	34
<b>2.2 Marco Teórico Específico</b> .....	36
<b>2.2.1. Variable independiente: gestión comercial de la empresa</b> .....	36
2.2.1.1. Dimensión organización comercial .....	36
2.2.1.2. Dimensión ventas .....	36
2.2.1.3. Dimensión relación con clientes .....	37
2.2.1.4. Dimensión organización comercial: Indicador organigrama .....	37
2.2.1.6. Dimensión ventas: Indicador planeación .....	37
2.2.1.7. Dimensión ventas: Indicador organización .....	37
2.2.1.8. Dimensión ventas: Indicador reclutamiento .....	37
2.2.1.9. Dimensión ventas: Indicador dirección .....	38
2.2.1.10. Dimensión ventas: Indicador control .....	38
2.2.1.11. Dimensión relación con clientes: Indicador captación de clientes .....	38
2.2.1.12. Dimensión relación con clientes: Indicador fidelización de clientes .....	38

	8
2.2.2. Variable dependiente: marketing mix .....	38
<sup>71</sup> 2.2.2.1. Dimensión producto.....	38
2.2.2.2. Dimensión precio.....	38
2.2.2.3. Dimensión plaza.....	39
2.2.2.4. Dimensión promoción.....	39
2.2.2.5. Dimensión producto: Indicador atributos y beneficios.....	39
2.2.2.6. Dimensión producto: Indicador calidad.....	39
2.2.2.7. Dimensión precio: Indicador fijación de precios.....	40
2.2.2.9. Dimensión plaza: Indicador tipo de plaza.....	40
2.2.2.10. Dimensión plaza: Indicador cobertura.....	40
2.2.2.11. Dimensión promoción: Indicador publicidad.....	41
2.2.2.12. Dimensión promoción: Indicador venta personal.....	41
Capítulo III: Aplicación Profesional.....	42
3.1 Contexto laboral situacional .....	42
1. Fortalezas .....	42
2. Ambiente Laboral .....	43
3. Condiciones de trabajo.....	44
4. Impacto en las condiciones de trabajo .....	45
<sup>6</sup> 3.2 Descripción de las actividades realizadas por el bachiller.....	46
Capítulo IV: Aplicación Práctica.....	57
4.1 Desarrollo práctico de las contribuciones planteadas por el bachiller en la empresa .....	57
4.1.1. Síntesis de la realidad problemática.....	57
4.1.1.1. Debilidades y amenazas.....	60
1. Debilidades.....	60

	9
2. Amenazas .....	61
4.1.1.2 Análisis PESTLE .....	62
1. Factores Políticos .....	62
104 2. Factores Económicos .....	63
3. Factores Sociales .....	64
4. Factores tecnológicos .....	65
5. Factores legales .....	66
6. Factores ecológicos .....	67
4.1.1.3. Análisis diagrama de 77 5 fuerzas de Porter .....	67
1. Poder de negociación de los proveedores .....	68
2. Poder de negociación de los clientes .....	68
3. Rivalidad entre competidores .....	69
4. Amenaza de nuevos competidores .....	69
5. Amenaza de productos sustitutos .....	70
4.1.2. Problemas, hipótesis y objetivos .....	70
13 4.1.2.1. Problema general .....	70
4.1.2.2. Problemas específicos .....	70
4.1.2.3. Hipótesis general .....	70
4.1.2.4. Hipótesis específicas .....	107 71
4.1.2.5. Objetivo general .....	71
4.1.2.6. Objetivos específicos .....	71
4.1.3. Importancia para la empresa de la solución del problema .....	71
4.1.3.1. Importancia teórica .....	71
4.1.3.2. Importancia práctica .....	73
4.1.4. Propuesta de solución del problema .....	74

	10
4.1.4.1. Propuesta 1: Implementación de un <sup>2</sup> Plan de marketing mix para mejorar la gestión comercial de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., Arequipa.....	74
4.1.4.1.1. Oportunidades.....	76
4.1.4.1.2. Objetivos de la propuesta.....	76
4.1.4.1.3. Alcance <sup>109</sup> de la propuesta.....	77
4.1.4.1.4. Desarrollo de la propuesta <sup>5</sup> del plan de marketing.....	78
1. Objetivos estratégicos de marketing.....	79
2. Estrategias del Plan de marketing propuesto.....	80
2.1 Estrategia genérica competitiva.....	80
2.2. Estrategias de cartera.....	81
2.2.1. Estrategia externa alternativa.....	81
2.2.2. Estrategia intensiva de penetración en el mercado.....	81
2.3 Estrategia de segmentación.....	82
2.4. Estrategia de posicionamiento.....	82
2.5. Estrategia de FODA cruzado.....	85
2.6. Estrategias del marketing mix.....	87
3. Indicadores de medición.....	91
4. Plazos para <sup>2</sup> la implementación del Plan de Marketing Mix (Diagrama de Gantt) de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L.....	95
4.1.4.2. Propuesta 2: Trabajo de campo en base a encuesta dirigida a colaboradores y entrevista a profundidad dirigida a gerente general.....	96
4.1.4.2.1. Limitaciones.....	96
4.1.4.2.2. Delimitaciones.....	96
<sup>2</sup> CONCLUSIONES.....	98
RECOMENDACIONES.....	101

	11
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	<b>103</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>109</b>
<b>Anexo N°1 Matriz de Consistencia</b> .....	<b>109</b>
<b>Anexo N°2 Propuesta Encuesta – Cuestionario</b> .....	<b>112</b>
<b>Anexo N°3 Propuesta Entrevista – Cuestionario</b> .....	<b>114</b>
<b>Anexo N°4 Matriz FODA de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L.</b> .....	<b>115</b>
<b>Anexo N°5 Organigrama de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L.</b> .....	<b>116</b>
<b>Anexo N°6 Modelo de negocio existente de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L.</b> .....	<b>117</b>

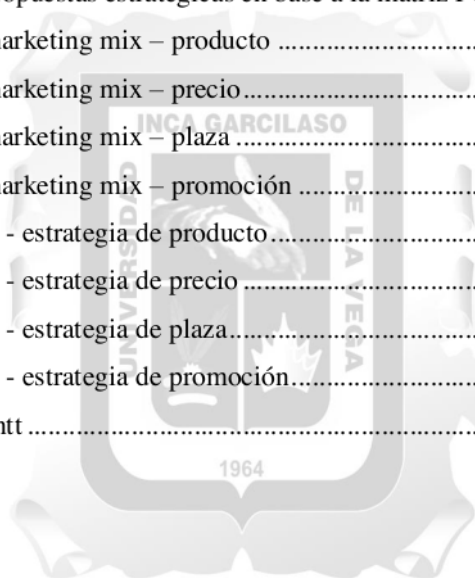




### **ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1</b> Definición de contextos por función.....	47
<b>Tabla 2</b> Tareas relacionadas con las funciones .....	48
<b>Tabla 3</b> Materiales, herramientas, equipo y riesgos de accidentes de las tareas de la función 1: elaborar y controlar los estados financieros de la empresa.....	49
<b>Tabla 4</b> Materiales, herramientas, equipo y riesgos de accidentes de las tareas de la función 2: cobrar facturas y administrar el flujo de caja.....	50
<b>Tabla 5</b> Materiales, herramientas, equipo y riesgos de accidentes de las tareas de la función 3: revisar y organizar las órdenes de servicio asignadas a la empresa.....	50
<b>Tabla 6</b> Materiales, herramientas, equipo y riesgos de accidentes de las tareas de la función 4: elaborar los reportes, informes y cálculos administrativos solicitados por gerencia .....	51
<b>Tabla 7</b> Materiales, herramientas, equipo y riesgos de accidentes de las tareas de la función 5: preparar y organizar las actividades asignadas a los inspectores.....	51
<b>Tabla 8</b> Materiales, herramientas, equipo y riesgos de accidentes de las tareas de la función 6: diseñar las estrategias de ventas.....	52
<b>Tabla 9</b> Materiales, herramientas, equipo y riesgos de accidentes de las tareas de la función 7: apoyar en el proceso de importación de equipos .....	52
<b>Tabla 10</b> Principios y técnicas requeridas para realizar las tareas de la función 1: elaborar y controlar los estados financieros de la empresa.....	53
<b>Tabla 11</b> Principios y técnicas requeridas para realizar las tareas de la función 2: cobrar facturas y administrar el flujo de caja.....	53
<b>Tabla 12</b> Principios y técnicas requeridas para realizar las tareas de la función 3: revisar y organizar las órdenes de servicio asignadas a la empresa.....	54
<b>Tabla 13</b> Principios y técnicas requeridas para realizar las tareas de la función 4: elaborar los reportes, informes y cálculos administrativos solicitados por gerencia.....	54
<b>Tabla 14</b> Principios y técnicas requeridas para realizar las tareas de la función 5: preparar y organizar las actividades asignadas a los inspectores .....	55
<b>Tabla 15</b> Principios y técnicas requeridas para realizar las tareas de la función 6: diseñar las estrategias de ventas.....	55
<b>Tabla 16</b> Principios y técnicas requeridas para realizar las tareas de la función 7: apoyar en el proceso de importación de equipos.....	56

	13
<b>Tabla 17</b> Estructura empresarial según actividad económica: empresa de servicios.....	57
<b>Tabla 18</b> Poder de negociación de los proveedores.....	68
<b>Tabla 19</b> Poder de negociación de los clientes.....	68
<b>Tabla 20</b> Rivalidad entre competidores.....	69
<b>Tabla 21</b> Amenaza de nuevos competidores.....	69
<b>Tabla 22</b> Amenaza de productos sustitutos.....	70
<b>Tabla 23</b> Propuesta objetivos de marketing.....	79
<b>Tabla 24</b> Criterios de segmentación.....	82
<b>Tabla 25</b> Estrategia de posicionamiento.....	84
<b>Tabla 26</b> Generación de propuestas estratégicas en base a la matriz FODA.....	86
<b>Tabla 27</b> Estrategias del marketing mix – producto.....	87
<b>Tabla 28</b> Estrategias del marketing mix – precio.....	88
<b>Tabla 29</b> Estrategias del marketing mix – plaza.....	89
<b>Tabla 30</b> Estrategias del marketing mix – promoción.....	90
<b>Tabla 31</b> Indicador y meta - estrategia de producto.....	91
<b>Tabla 32</b> Indicador y meta - estrategia de precio.....	92
<b>Tabla 33</b> Indicador y meta - estrategia de plaza.....	92
<b>Tabla 34</b> Indicador y meta - estrategia de promoción.....	93
<b>Tabla 35</b> Diagrama de Gantt.....	95



**INDICE DE FIGURAS**

**Figura 1** Esquema Etapas del Plan de Marketing ..... 78

**Figura 2** Estrategias genéricas competitivas ..... 80

**Figura 3** Matriz Ansoff ..... 81



## INTRODUCCIÓN

<sup>11</sup> El presente Trabajo de suficiencia profesional plantea la implementación de un Plan de marketing mix para la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., en la ciudad de Arequipa, en la cual se diseñan estrategias operativas para <sup>61</sup> las cuatro P del marketing: producto, precio, plaza y promoción; así mismo propone una investigación de trabajo de campo en base a entrevista a gerente general y encuesta a <sup>19</sup> colaboradores. El propósito de las propuestas mencionadas es explicar la relación entre la <sup>19</sup> gestión comercial de la empresa y <sup>23</sup> las estrategias del marketing mix, así como posicionar a la organización en el mercado industrial e impulsar las <sup>23</sup> ventas de sus productos y servicios de manera estructurada y estratégica.

Según Borja (2008) la gestión comercial tiene mayor importancia en las organizaciones debido a que representa al departamento, donde se deciden las acciones y se generan los resultados de la fuerza de venta de la compañía. Y donde básicamente se resuelven los problemas derivados de la estrategia global que la gerencia general define para obtener buenos resultados y rentabilidad inmediata.

Según Armstrong y Kotler (2017) <sup>74</sup> la creación de estrategias en el marketing mix forman parte del planteamiento estratégico de la empresa y se definen en base a cuatro <sup>74</sup> instrumentos controlables y estructurados: producto, plaza, precio y promoción. Dichos instrumentos producen una respuesta deseada en el cliente objetivo después de un análisis exhaustivo de sus perspectivas, que generan en el corto plazo el valor redituable que la empresa necesita para su crecimiento continuo.

La situación problemática de la empresa se desarrolla en torno al contexto nacional que presenta al sector industrial o metalmecánico como parte del crecimiento económico de <sup>27</sup> diversos <sup>27</sup> sectores de la economía; y a la actividad en <sup>27</sup> ensayos y análisis técnicos como parte de la cadena de suministros de sectores rentables como la minería y construcción. Por lo tanto, promover la participación de las empresas que constituyen ésta actividad apoya al cumplimiento de los <sup>85</sup> proyectos en el mercado industrial y genera <sup>85</sup> un alto nivel de empleo.

Como en cualquier negocio, se descubren necesidades inmediatas relacionadas a un planteamiento estratégico que permita la participación y posicionamiento de la organización, como la falta de <sup>94</sup> reconocimiento de la marca en el mercado regional, la falta de <sup>94</sup> estrategias comerciales que permitan impulsar la venta de <sup>129</sup> los productos o servicios que se ofrecen y; la falta

de ubicación física que permita la venta demostrativa personal y la asistencia inmediata a clientes potenciales. Se pretende resolver éstos problemas corporativos en base al marketing integrado con la certeza de encontrar estrategias y acciones que puedan implementarse en un corto plazo.

El trabajo de suficiencia profesional comprende <sup>34</sup> cuatro capítulos:

En el capítulo I información general de la empresa, se describe <sup>1</sup> la biografía de la empresa, la actividad principal que desempeña, su cultura organizacional en base a la misión, visión y valores, se describen detalladamente las funciones específicas de cada área de la organización y por último se realiza un análisis de la realidad histórica y problemática que rodea su creación y desarrollo en el tiempo.

<sup>146</sup> En el capítulo II marco teórico, se presentan <sup>6</sup> definiciones, conceptos, teorías de distintos autores e investigadores sobre gestión, gestión comercial, marketing, marketing mix, inspección de soldadura y ensayos no destructivos; así como la presentación de antecedentes nacionales e internacionales que apoyan la relación entre los diferentes conceptos mencionados. En el mismo capítulo se describen los conceptos según autores sobre organización comercial, ventas, relaciones con clientes, producto, precio, plaza y promoción.

En el capítulo III aplicación profesional, se presentan las fortalezas de la organización como análisis interno positivo. Así mismo, se describe el ambiente laboral, las condiciones de trabajo y el impacto que genera dichas condiciones en las actividades diarias del área administrativa, concluyendo con la <sup>6</sup> descripción de las principales funciones realizadas por el bachiller.

En el capítulo IV aplicación práctica, se presenta el desarrollo <sup>6</sup> práctico de las contribuciones planteadas por el bachiller, divididas en la síntesis de la realidad problemática, donde se desarrolla los análisis <sup>5</sup> negativos interno y externo: debilidades y amenazas, así como el análisis macro PESTLE y el análisis <sup>4</sup> competitivo de las cinco fuerzas de Porter. Se describe los problemas, hipótesis y objetivos del presente trabajo y la importancia para la empresa de la <sup>4</sup> solución del problema. Para finalizar, se presenta el desarrollo <sup>24</sup> de las propuestas de solución del problema, iniciando con la propuesta de implementación de un Plan de marketing mix para la empresa y culminando con la propuesta de trabajo de campo en base a encuesta dirigida a colaboradores y entrevista a profundidad dirigida a gerente general.

## **Capítulo I: Información General De La Empresa**

### **1.1. Datos generales**

#### **1.1.1. Razón social**

Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L.

#### **1.1.2. RUC**

20605737138

#### **1.1.3. Dirección**

Calle Manuel Belgrano Urbanización Álvarez Thomas Mza. B Lote 13 Dpto. 3 Piso 2.  
Distrito, provincia y departamento de Arequipa.

#### **1.1.4. Contacto**

Titular gerente José Carlos Meza Montoya con documento nacional de identidad número 47114510. Correo electrónico jose.mezamontoya@smmantenimiento.com.

### **1.2. Actividad principal**

Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L es una empresa constituida bajo el régimen Individual de Responsabilidad Limitada que brinda servicios en ensayos y análisis técnicos como actividad económica principal, especializados en servicios de ensayos no destructivos (END), supervisión de construcciones soldadas, certificación, calificación y entrenamiento de personal en END bajo la directriz de la práctica recomendada.

### **1.3. Reseña histórica y realidad problemática**

#### **1.3.1. Reseña histórica de la empresa**

Soldadura Materiales y Mantenimiento se fundó el 26 de diciembre del 2019, en la ciudad de Arequipa, Perú. Se utilizó una inversión inicial de US\$5500 como aporte de capital para desarrollar en un primer momento, el servicio de entrenamiento, inspección y certificación en END bajo la contratación de ingenieros especializados en el control e inspección de uniones soldadas y materiales de ingeniería, calificados como inspectores ASNT (*American Society for Nondestructive Testing*) NDT (*nondestructive testing*) Nivel II y Nivel III.

En un segundo momento, se amplía las facultades administrativas para iniciar el proceso de importación de equipos de ultrasonido con la finalidad de complementar la necesidad de un



segmento del mercado que confía en la especialización del profesional a cargo y la recomendación de equipos de calidad y última tecnología.

En un tercer momento, Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L adquiere un equipo propio de ultrasonido detector de fallas, para ampliar la línea de negocio en servicios en inspección por partículas magnéticas e inspección por ultrasonido industrial. Al cierre del 2022, la empresa ha acumulado servicios por el valor de 415 mil 193 soles y contratos con clientes potenciales del rubro de minería, fabricación industrial y construcción.

### 1.3.2. Realidad problemática de la empresa

El impacto comercial estimado para el sector metalúrgico y de productos metálicos, ocasionados por la pandemia de coronavirus COVID-19 a febrero del 2020, afectó la región de la Unión Europea con 1.171 millones de dólares, Corea del Sur con 492 millones de dólares, Japón con 343 millones de dólares y Estados Unidos con 298 millones de dólares (Statista, 2020).

Los estadistas pronosticaron en mayor parte de los países a nivel mundial efectos negativos como consecuencia del COVID-19, como por ejemplo en la Unión Europea, que ante la disminución en las exportaciones chinas en un 2%, obtuvo una reducción de más de mil millones de dólares. Actualmente, China fabrica el 20% de productos intermedios que son parte de la cadena de suministro mundial del sector metalúrgico y productos metálicos (Statista, 2020).

La pandemia COVID 19 generó un inminente cierre de operaciones y cierre de ingresos y salidas dentro de una política de bioseguridad a nivel mundial, lo que trajo como consecuencia que en su etapa de reactivación en diferentes partes del mundo se provocara un colapso logístico, proveniente en su mayoría, de países manufactureros, principalmente China (Fundación Andrés Bello, 2021)

La llamada “crisis de contenedores” altera la estructura de costos de las empresas, aumentando los valores de los fletes de exportación que se suman a los altos precios del petróleo. La estrategia adoptada por los empresarios ante ésta crisis ha sido transferir el incremento del costo del flete a los consumidores por lo tanto aumentan sus precios de venta final (Mezthal Toranzo, 2021)

El problema en el contexto internacional radica en la importancia que atrae la industria metalmecánica como proveedora de bienes de capital y bienes intermedio en el mercado global que, ante las consecuencias de las crisis internacionales, no permitirán al sector plantearse oportunidades dentro de la cadena de suministro, exportar productos, identificar nuevos

mercados internacionales y equilibrar los efectos de la pandemia desarrollando estrategias conjuntas de marketing.

La oferta exportable del Perú corresponde a más de 2 millones en los sectores de manufactura y metalmeccánico, generando empleo y un gran efecto multiplicador en las industrias relacionadas que van desde los sectores primarios, secundarios, hasta incluir a <sup>205</sup> pequeñas y medianas empresas (PYME) dentro de la cadena de suministros de dicho sector (Mezthel Toranzo, 2021).

Sin embargo, según <sup>5</sup> la Asociación de Empresas Privadas Metalmeccánicas del Perú (AEPME), a pesar del crecimiento favorable del sector desde la reactivación económica, manifiesta limitaciones en la participación de las empresas metalmeccánicas peruanas en proyectos nacionales y a su vez, desventaja ante licitaciones con empresas extranjeras. El Gobierno Peruano a pesar de favorecer al sector con el programa Reactiva Perú, no permite utilizarlo en proyectos de inversión pública (Castro, 2020)

Las empresas extranjeras entre europeas y chinas que licitan ante el Estado Peruano, adquieren el respaldo como proveedor bajo una orden de compra garantizada con crédito bancario en el país. Las empresas nacionales, para lograr garantía del Estado, esperan la confirmación del ministerio a cargo, generan la facturación al crédito de 60 a 180 días y no perciben adelanto económico por el proyecto.

Para entender el problema en el contexto nacional, es necesario comprender que el sector metalmeccánico se relaciona con todos los sectores de la economía y es parte de su crecimiento económico, dado que es transversal a todos ellos. Por lo tanto, es necesario incentivos del Estado para que promueva compras públicas y obras de infraestructura que incluyan en su cadena de suministros a las empresas metalmeccánicas nacionales.

<sup>12</sup> Según la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (2022), se desarrollan proyectos mineros regionales que potencian la industria metalmeccánica incorporándose a su cadena de valor. En la región de Arequipa, la cantidad de empleo generado por la minería hasta julio del 2022 creó treinta mil sesenta y seis puestos de trabajo ocupando el segundo puesto a nivel nacional en generación de empleos del sector con un 13%, superando a la región Moquegua (10%). En cuanto a la inversión minera, Arequipa concentra el 6% ocupando el séptimo lugar en contribución y siendo liderada por la región Moquegua (31%) principalmente por el desarrollo del proyecto Quellaveco.



En el contexto regional, plasmada la contribución de la minería en Arequipa a la cadena de valor del sector metalmecánico, es importante mantener el interés por la apertura de proyectos mineros que ofrezcan oportunidades de desarrollo y crecimiento económico, como el suspendido proyecto Tía María que generaría 4 mil 775 puestos de trabajos indirectos; el proyecto Zafranal, ubicado en la provincia de Castilla, que generaría 5 mil empleos indirectos en etapa de operación (Rumbo Minero Internacional, 2019)

La empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., con dos años en el mercado, contrata a ingenieros graduados y especializados en soldadura e inspección de materiales, ante la necesidad de inspección de materiales y uniones soldadas en el mercado industrial de Arequipa.

La empresa desde su constitución no cuenta con objetivos estratégicos y operacionales que permitan a la organización ser escalable en el tiempo. En el último año, las ventas alcanzadas y contratos con empresas internacionales especializadas en suministro y diseño e ingenierías para el rubro de minería, se han basado en la venta de los servicios de inspección visual y servicios de entrenamiento y certificación en END. Esto debido a los siguientes factores:

En primer lugar, existe falta de reconocimiento de la marca. En éste ámbito, la empresa no ha definido estrategias de marketing que la posicionen en el mercado local (sur) donde existe competidores que ofrecen servicios similares, a un precio bajo, una fuerza de ventas con especialización únicamente técnica y sin una gestión comercial definida al mercado industrial. Por lo tanto, al 2023 la empresa necesita formalizar la marca Soldadura Materiales y Mantenimiento en el mercado mediante la difusión y atención en medios digitales y definir sus estrategias operativas consolidando su ventaja competitiva en el mercado.

En cuanto a los servicios que ofrece, Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L al contratar inspectores especializados, recurre también al alquiler de equipos para brindar los diferentes servicios de inspección, por lo que, en éste último año, se decidió la compra de un equipo detector de fallas propio, con la finalidad de potenciar el servicio de inspección industrial. Por lo tanto, ante la reducción de costes de alquiler, se necesitará definir precios más competitivos junto a la estrategia a largo plazo.

En segundo lugar, la falta de estrategias comerciales. Los contratos y las ventas finales se han logrado gracias al trabajo de campo de dos ingenieros en el año 2021, sumando cuatro ingenieros al equipo de inspectores a noviembre del 2022. Además, la empresa no ha definido su organización comercial por lo que las funciones en cuanto al seguimiento y cobro de facturas

recaen directamente en el inspector asignado al cliente, generando así un conflicto en sus labores diarias y al término de éstas.

Al no contar con una estrategia comercial y debido a la proyección de los contratos anuales, que al 2023 se dividen en dos contratos para los servicios de inspección por ultrasonido industrial, un contrato para el servicio de inspección por partículas magnéticas y tres contratos para el servicio de certificación en END. La organización necesita proyectar su fuerza de ventas al 2023 con la contratación de un gerente comercial y un jefe de ventas, los cuales deben cumplir el perfil de ser inspectores calificados entre Nivel II y Nivel III, así como técnicos entre practicantes y profesionales para cubrir los servicios de inspección no destructiva, que no pertenezcan al rubro de minería.

Y, en tercer lugar, la falta de una ubicación física. Con la finalidad <sup>89</sup> de generar una exitosa **relación con el cliente** en sus tres momentos, la captación, la fidelización y la venta sugestiva. El último punto debido a la incorporación de la importación y venta de equipos para inspección de soldadura. Así mismo, será necesario consolidar dicha ubicación en beneficio de la ampliación de la fuerza de ventas, y de alianzas con socios estratégicos.

Por tanto, <sup>143</sup> el problema hallado en la empresa es la ausencia de estrategias para la gestión comercial en sus **elementos del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción**; lo que genera que **el** mercado industrial arequipeño no conozca la marca y los servicios ofrecidos, así como la falta de implementación de una estrategia comercial que apoye al equipo de ventas de la organización; lo que impactará en las ventas y, por tanto, en las ganancias y en la escalabilidad.

#### **1.4. Misión, visión y valores**

De acuerdo con el *brochure* informativo de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L, se encontró como misión, visión y valores lo que se presenta a continuación.

##### **1.4.1. Misión**

Brindar servicios especializados en inspección, control, fabricación, reparación y entrenamiento de personal para la industria metalmeccánica, generación, minería transporte e hidrocarburos del Perú basándonos en altos estándares de calidad que garantizan a nuestros clientes soluciones de confiabilidad para sus proyectos.

### 1.4.2. Visión

Consolidarnos como referencia en el sector metalmecánico y ser reconocidos por nuestro rigor técnico y profesionalidad ofreciendo servicios innovadores adaptados a las necesidades de nuestros clientes.

### 1.4.3. Valores

Pasión, innovación, calidad, integridad y espíritu emprendedor.

## 1.5 Descripción del área donde el bachiller realizó sus actividades

### 1.5.1. Área 1

Gerencia General

Representa principalmente a la empresa en contratos y negociaciones a nivel nacional. Realiza trabajos de inspección Nivel III como proveedor de cliente minero. Las facultades comerciales le permiten plantear las metas de venta anuales, celebrar contratos de importación de equipos. Las facultades de representación permiten desenvolverse en el ámbito financiero y responder ante las entidades del estado.

### 1.5.1 Área 2

Administrador

En ésta área se labora. El administrador reporta directamente a Gerencia General.

El área de administración se reporta directamente a la gerencia general y sus funciones principales responden a dirigir la gestión diaria de la empresa en todas las actividades y servicios que se brinda con énfasis en la gestión financiera y gestión comercial.

En cuanto a la gestión financiera, velar por la óptima rentabilidad de la empresa en mediante la elaboración y control de los estados financieros, cobros de facturas y manejo de flujo de caja. Control y cumplimiento de órdenes de servicio por inspector y cliente potencial. Se efectúa reportes y cálculos de los diversos temas administrativos encargado por la gerencia general.

En cuanto a la gestión comercial, recae la responsabilidad en el correcto control y operatividad de los inspectores asignados. Apoyo a clientes potenciales en la documentación necesaria para el ingreso a operaciones. Diseño de estrategias y plan de ventas para tener una mejora continua en los indicadores clave del negocio, efectividad, cobertura y especialización. Apoyo en la importación de equipos de ultrasonido detector de fallas para venta directa.

## Capítulo II: Marco Teórico

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene pro título “Gestión Comercial y Marketing Mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., Arequipa, Perú, 2022”. Las variables consideradas son: gestión comercial (variable independiente) y marketing mix (variable dependiente). Asimismo, se ha considerado dimensiones e indicadores para cada una de las variables indicadas (Anexo N°1 Matriz de Consistencia). En éste capítulo se establece el marco teórico del trabajo de suficiencia profesional.

### 2.1 Marco teórico general

Las ideas principales que sustentan el orden de la revisión de la literatura, tienen en cuenta las variables independiente y dependiente de éste trabajo de suficiencia profesional y son las siguientes:

#### 1. Gestión

En la literatura básica, la palabra gestión se enfoca en ese conjunto de acciones u operaciones que necesita una organización para llevar a cabo sus funciones principales y cumplir con los propósitos financieros que sostienen a la empresa. Puesto que dichas actividades son realizadas a través de las personas, se define al término gestión, dentro del marco del concepto de gestión empresarial, cuya actividad, busca potenciar la competitividad y productividad en las organizaciones.

Sánchez (2013) refiere el concepto de gestión relacionándolo con los términos de gerencia, administración y control de gestión. Y se define como un conjunto integrado, un sistema estructurado y de acción que facilita tomar decisiones, basada en la dirección estratégica y la permanente evaluación, con la finalidad de impulsar el negocio hacia el desempeño de mejores resultados. La gestión debe enfocarse en tomar decisiones efectivas que asegure el cumplimiento de la estrategia propuesta. Es otras palabras, la gestión siempre se plantea en función a la estrategia. La gestión vincula los medios que ayudan a la empresa a alcanzar los objetivos corporativos e impulsa el eficiente flujo de información dentro del proceso. Desde la definición de principios rectores como la misión, visión y valores, continuando con la formulación de estrategias y planes, la ejecución de estrategias operacionales y finalizando con la gestión en base al seguimiento, evaluación y control. En base a éstas definiciones, el autor



propone tres niveles de gestión que dependerán de la complejidad, tamaño, diversificación o alcance de la empresa. La gestión estratégica que se alimenta de los resultados reflejados en la gestión táctica, incluye acciones y decisiones de las unidades de negocio, que tienen un efecto a mediano plazo; y la gestión operativa incluye decisiones y acciones cuyos resultados se obtienen a corto plazo.

Berghe (2016) distingue los conceptos entre gestión gerencial y empresarial. La gestión gerencial describe las funciones y actividades principales que realiza un gerente incluso mientras coordina eficiente y eficazmente el trabajo de otros, desde la planificación, implementación de políticas, organización, dirección, captación o retención de nuevos clientes, análisis de las tendencias del mercado y el medio macro económico, supervisión de operaciones asignadas a la empresa y la responsabilidad de los estados financieros. En cuanto al enfoque de la gestión empresarial, menciona que el concepto de gestión es una combinación de esfuerzos del macro y micro entorno de la organización, desde los gerentes hasta los colaboradores; involucrando a los clientes reales y potenciales y a la sociedad donde se desenvuelve. En otras palabras, la gestión empresarial involucra a todos aquellos que se encuentran directa o indirectamente relacionados con la organización. En cuanto a la plana gerencial, existe responsabilidad por cumplir las disposiciones reguladas por el gobierno, por el gobierno, obtener resultados financieros y utilidades para los inversionistas, velar por el cumplimiento y productividad de sus colaboradores, diseñar objetivos y metas acordes a la empresa, pero, sobre todo, definir estrategias y llevar una gestión empresarial auténtica en base a su experiencia profesional, que haga partícipe a todas las unidades de la organización.

En relación a la actividad comercial, el concepto de gestión cumple la función de proceso administrativo. Para Caballero (2016) gestión son todas aquellas actividades y etapas que se necesitan para desarrollar la actividad económica y está compuesto por cuatro fases: planeación que corresponde a la etapa de fijación de objetivos, organización donde se distribuye el trabajo entre los trabajadores y se fijan las tareas a cada uno, dirección donde se da inicio a las tareas o acciones y por último, el control de la actividad realizada. El autor menciona que la gestión administrativa se encuentra relacionada a la gestión documental del proceso comercial de la empresa. Donde los flujos documentales de información van a reflejar los resultados de la actividad económica, de manera física o digital. Dicha documentación deberá ser tratada, gestionada, clasificada y archivada, entendiendo, además, que la información comercial de la

empresa hoy en día se encuentra informatizada y es accesible a todos los empleados y facilitan la actividad comercial fuera del lugar de trabajo. En el mismo contexto de la gestión documental, la gestión administrativa tendrá la función de definir las reglas de la empresa con el propósito de organizar y valorizar la documentación de la empresa, imponiendo criterios de economía, usabilidad y conservación de datos importantes.

En conclusión, la gestión es ese conjunto de actividades que apoyan la comunicación en la empresa en base a un proceso ordenado y planificado, el cual finaliza en el control de dichas actividades. <sup>91</sup> La gestión considera a todos los miembros de la organización como participantes activos de su desarrollo. Las metas y estrategias a mediano y corto plazo son componentes fundamentales del proceso de gestión.

## **2. Gestión comercial**

Con la finalidad de comprender las diversas acepciones que comprende la gestión comercial y su posición como área funcional en la empresa, el concepto relaciona la administración de ventas y el marketing, entendiendo que ambos departamentos elaboran estrategias de manera conjunta, cuándo, por ejemplo, se estudian tendencias de oferta y demanda para ajustar sus estrategias de ventas.

El núcleo de la gestión comercial es la administración de ventas. Para Hughes et al. (2000) la administración de ventas recae en las habilidades, funciones y actividades básicas que se cumplen en la función administrativa general, el cual se inicia en las actividades de planeación, se desenvuelve en <sup>93</sup> el proceso de organización, reclutamiento, dirección y control, en un círculo cerrado de retroalimentación que expondrá los objetivos que no han sido cumplidos por completo y las estrategias para perfeccionarlos. El proceso administrativo se desenvuelve en las acciones que cumplen los siete pasos que apoyarán a la empresa al cumplimiento de su objetivo, en donde las actividades de planeación definen los objetivos y las estrategias a desarrollar; las actividades de organización, establecen los perfiles de puesto y las calificaciones que deben cumplirse y que se especificaron durante la primera etapa; las actividades de reclutamiento se encarga de elegir a las personas competentes para los puestos de la organización; las actividades de dirección permiten delegar las funciones y las actividades de control garantiza el progreso de las actividades hacia el objetivo definido. Los autores realizan una comparación de las funciones y actividades de distintos niveles de la administración de ventas, y la conclusión indica, que a medida que los gerentes ascienden, las funciones de

planeación y organización adquieren importancia, con respecto a la función de reclutamiento, la responsabilidad recae directamente en los gerentes de primera línea, para finalizar, las funciones de dirección y organización mantienen el nivel de importancia en todos los niveles.

Según Borja (2008) la gestión comercial forma parte del funcionamiento de las organizaciones, donde las decisiones estratégicas operativas se centran en resolver los problemas derivados de la estrategia corporativa, las cuales incluyen: la orientación con respecto a la mezcla del marketing, la aplicación de sistemas de información, la estructura del organigrama comercial y la agilidad de la sistemática comercial. La gestión comercial asume su participación en la planeación de marketing y comercial de la empresa, y a su vez, mantiene la responsabilidad de responder a las soluciones operativas de los problemas comerciales. Con éste doble rol, el autor eleva la importancia de la gestión comercial en la planificación estratégica corporativa y propone un modelo fundamentado en once elementos. El modelo de gestión planteado por el autor, agrupa cuatro objetivos inmediatos: en primer lugar, definiendo el posicionamiento estratégico, en segundo lugar, elaborando el plan de marketing, en tercer lugar, estructurando el sistema comercial y en último lugar diseñando el plan de recursos humanos.

Para Herrero (2012) la gestión comercial es aquella que relaciona a la empresa con el mercado y constituye la última etapa del proceso, comprendiendo desde la investigación del público objetivo hasta la venta incluyendo el posicionamiento del producto y definiendo políticas y estrategias de venta con referencia a las metas que se desea alcanzar, la implementación de estímulos tangibles o no tangibles para el cumplimiento de dichos objetivos y el control de cumplimiento de los mismos. Aquella relación que el autor señala, empieza a desarrollarse incluso antes de constituir la empresa, con la finalidad de ganar reconocimiento antes que sus competidores y definir la ventaja diferencial del producto o servicio, con respecto a sus características, su valoración (precio), el nivel de satisfacción, el público objetivo al cual se dirige, entre otros. De igual manera, el autor coincide en afirmar que la gestión comercial debe ser organizada y controlada para poseer más probabilidades de éxito en cuanto a la sostenibilidad de la empresa en el paso del tiempo, indicando además que se debe obtener información suficiente y fiable del entorno que facilite el análisis del mercado, así como conocer el comportamiento de las fuerzas externas e internas que influyen a la organización.

En definitiva, la gestión comercial se desarrolla en base al análisis del entorno externo, la ejecución de las funciones administrativas de organización y control en las acciones de

marketing y comerciales, la gestión <sup>147</sup> en la fuerza de ventas y la relación con el cliente. Su estructura desde la constitución de la compañía, demarca las oportunidades para el crecimiento del negocio de forma permanente.

### 3. Marketing

A lo largo de los años la definición de marketing se ha establecido en diversas dimensiones, las cuales han sido cuestionadas y reevaluadas en las organizaciones. Entre las dimensiones del marketing, que encierran concepto y actividades clave, tenemos tres enfoques: en primer lugar, el marketing como el grupo de acciones de venta que se necesitan para la conquista de los mercados existentes; en segundo lugar, como aquellas herramientas de análisis que permiten prospectar las necesidades del cliente y la demanda futura; y en último lugar, el marketing como una ideología enfocada únicamente al consumo.

Para analizar el concepto del marketing adecuadamente, es importante mencionar las definiciones de grandes exponentes del marketing empresarial; unos de los más conocidos son Kotler y Keller (2016) que señala que el marketing es un <sup>45</sup> proceso social administrativo donde se evidencia <sup>8</sup> que los grupos e individuos responden ante sus necesidades dentro de un proceso de creación e intercambio de bienes y servicios de forma rentable. Dentro de un enfoque basado en el marketing integrado, los líderes son capaces de crear diferentes programas con la finalidad de comunicar, crear y generar valor para los clientes e implican decisiones que deben incorporar estrategias y acciones requeridas para cumplir las metas; una de las descripciones tradicionales es la que conocemos como marketing mix. <sup>1964</sup>

Armstrong y Kotler (2017) definen al marketing como un proceso directivo social donde las organizaciones captan en reciprocidad el valor de sus clientes con la finalidad de generar rentabilidad de los mismos. Ese proceso está dividido por cinco pasos que consisten en: el estudio <sup>60</sup> y la comprensión de las necesidades del cliente, el diseño orientado de la estrategia, la elaboración de un programa de marketing y culmina construyendo la relación con los clientes.

Valls (2014) señala que <sup>124</sup> de la segunda mitad del siglo XX en adelante, el marketing se establece como una disciplina autónoma utilizando actividades claves como la planificación, orientación al cliente y satisfacción. De ser definida inicialmente, sólo como una actividad de intercambio, se desarrolla utilizando técnicas, métodos y métricas para identificar necesidades y adelantarse a satisfacerlas y acaba configurándose como una filosofía entre productores, distribuidores y consumidores. En éste nuevo enfoque, el marketing convierte al mercado o al



cliente en el origen de la gestión empresarial, incorporándose en las estrategias generales y culminando con la especificación de la estrategia operativa a través del marketing mix, dentro del marco de planificación dividido en las etapas de pronóstico, presupuesto, programa y métrica. El autor también nos propone un nuevo concepto de marketing interactivo y social, basándose en las dimensiones de acción, análisis y cultura, con el propósito de centrar la atención del marketing en la satisfacción, el bienestar y en contribuir con el nivel y <sup>202</sup> estilo de vida de los consumidores y de la comunidad a largo plazo.

En el contexto actual, el marketing se precisa como un proceso y una forma eficiente de valor. Según determina la <sup>105</sup> American Marketing Association (2017) el marketing es el grupo de acciones, procesos e instituciones para crear, intercambiar e informar las ofertas que generen beneficios a socios, sociedad y clientes en general. Existen nueve definiciones de marketing que complementan tanto el concepto como su enfoque a través de los años. Entre los términos señalados se encuentran: marketing de influenciadores, marketing viral, marketing relacional, *green marketing*, *keyword marketing*, marketing de guerrilla, *outbound marketing*, *inbound marketing* y marketing de contenido.

Stanton et al. (2007) indican que el marketing pertenece a un completo sistema de acciones destinadas a planificar productos que satisfagan la necesidad del cliente, fijarles un precio, promoverlos y distribuirlos al público objetivo. Los autores señalan que ésta definición tiene dos implicancias significativas, la primera con respecto al enfoque orientado al cliente y como segunda implicancia, la duración del proceso del marketing, la cual se sugiere no culmine hasta que el cliente se encuentre en el proceso post venta de la operación e inclusive hasta el nivel de recomendación del servicio o producto. Todas las actividades de marketing deben utilizar la planeación, aplicando un sistema de información actual; la coordinación, integrando los esfuerzos de marketing de manera coherente para el <sup>134</sup> manejo adecuado de la plana ejecutiva; y el control del desempeño de la organización basados en la inversión, el precio de las acciones y la capitalización de mercado.

En suma, será necesario centrar la atención de las definiciones de marketing en las actividades que facilitan el intercambio de beneficios y que sea aplicable a cualquier organización, considerando que los esfuerzos del marketing enfocados en el consumidor, implican un proceso que culminarán en definir las estrategias y tácticas operativas para la organización.

#### 4. Marketing mix

El marketing mix continúa hasta la actualidad, siendo una de las tácticas operativas más utilizadas para la creación y definición de proyectos, porque sintetiza los cuatro elementos principales que necesita una organización para satisfacer al cliente, generar más ventas y lograr las metas asignadas por la empresa. Tienen por objetivo, analizar la conducta del cliente para permitirse innovar constantemente, pero a la vez, se debe mantener las bases que siguen fortaleciendo la estructura de la mercadotecnia actual.

Armstrong y Kotler (2017) plantean establecer el <sup>157</sup> plan estratégico de la empresa con la creación de la estrategia de marketing e integrando una mezcla de marketing compuesta por cuatro instrumentos controlables: producto, plaza, precio y promoción (las cuatro P del marketing). Por lo tanto, definen al marketing mix como la combinación de herramientas tácticas que producen una respuesta deseada en el cliente objetivo, atrayendo a los consumidores y entregando valor a los clientes. Sin embargo, en una época donde se prioriza el valor y relaciones con el cliente, las denominadas cuatro Ps pueden transformarse y definirse de modo tal, que el cliente se encuentre interesado en obtener no solo el precio, si no, también en usar y disponer del producto por un largo tiempo, mediante una comunicación bilateral, por tal motivo plantean las cuatro Cs: costo, cliente, comunicación y conveniencia. El planteamiento del <sup>5</sup> marketing mix, <sup>189</sup> producto, precio, plaza y promoción, delimita las acciones concretas con la finalidad de crear un posicionamiento adecuado de la organización y, por lo tanto, la empresa además de mantener una alta calidad en sus productos, fijar precios altos, establecer alianzas con eficientes cadenas de distribuidores y comunicar a través de los medios los beneficios y cualidades de su producto, deberá preocuparse por contratar personal, encontrar apoyo minorista y desarrollar una comunicación eficaz que refleje su servicio superior.

Valls (2014) divide la planificación de marketing en tres etapas, iniciando con la definición de mercado, continuando con el planteamiento de la propuesta estratégica y de valor y finalizando con la formulación de la propuesta operativa, denominado también marketing mix o marketing operativo. En el planteamiento de la propuesta operativa, se establece estrategias en cuatro elementos específicos: diseño de producto o marca, decisión de precio, determinación de ubicación, distribución o comercialización y planteamiento de la comunicación o promoción. Además, planteamiento de la propuesta operativa a través de la mezcla del marketing, responde a la dimensión de decisión dentro del proceso de planificación, siendo complementada por la

elección de objetivos y la aprobación del presupuesto. El autor refiere los indicadores que caracterizan cada elemento del marketing mix y que se detallan a continuación:

- Producto: características, elementos, marca, diseño, calidad, dimensión y servicios.
- Precio: dinámicos, estrategias de fijación, rebajas, promociones y descuentos.
- Distribución: tipo de canal, inventario, cobertura y transporte.
- Comunicación: intercambio de información de manera eficaz entre la organización, los clientes y *stakeholders*.
- Ubicación: lugar físico de la organización, puntos de venta u oficinas.

Herrero (2012) resume el concepto indicando que el marketing mix formula estrategias específicas para el plan general de la empresa, elaborando acciones concretas en los elementos de la mezcla del marketing. Se definen los elementos del marketing mix de la siguiente manera:

- Producto: servicio, idea o bien que se ofrece al mercado. Los niveles se diferencian entre producto básico, formal y ampliado.
- Precio: valor monetario que el cliente se dispone a gastar. Son basados en el análisis de costes y competencia.
- Comunicación: publicidad, promoción, venta personal, relaciones públicas. La finalidad es persuadir al comprador o consumidor final.
- Distribución: producto o servicio al alcance del mercado y considerando su atención inmediata.

En conclusión, el marketing mix permite a la organización encontrar la combinación perfecta entre los elementos: producto, promoción, precio y plaza; y gracias a las estrategias que se elaboren, obtener una ventaja competitiva que, a la vez, asegure una posición efectiva en el mercado, la satisfacción total del cliente y alejarse de la competencia a través de la diferenciación que generen las estrategias.

### **5. Inspección de soldadura**

La inspección es el proceso de validación más importante de la soldadura, y se cumple bajo normas y códigos internacionales establecidos con la finalidad de estandarizar la calidad de los materiales y de la unión soldada. Para el presente trabajo de suficiencia profesional, se define el concepto inspección de soldadura, relacionando de manera conjunta los términos, además se analiza la importancia del inspector de soldadura y su aporte a través de los programas de certificación que garantizan su experiencia.

Para Marulanda (2018) la soldadura de inspección cumple el propósito de especificar que las uniones soldadas mantengan los criterios aceptados bajo un código o norma establecidos. Las técnicas de muestreo empleadas en el proceso, el tamaño y los métodos de inspección deben ser parte de procesos formales y cumplir con los requisitos del contrato o norma al que se encuentre sujeta. El autor refiere que, iniciando desde el proceso de soldadura, se requiere de experiencia y conocimientos en las áreas de diseño e ingeniería en diferentes estructuras, máquinas y equipos, hasta la inspección, fabricación, mantenimiento y gestión de calidad. Debido a lo mencionado anteriormente, el recurso humano necesitado incrementa la necesidad de calificados profesionales en componentes soldados e inspección de estructuras.

Según *American Welding Society* (2000) en adelante AWS, diversos factores influyen en la calidad del proceso de soldadura como las regulaciones gubernamentales, económicos, de seguridad, competencia global y el uso de diseños menos conservativos. Por lo tanto, es importante el control y la supervisión en los procesos de soldadura, cuya responsabilidad puede involucrar a varias personas o divisiones de la organización. Además, el inspector de soldadura representa un recurso humano relevante en los programas de control de calidad, el cuál inspecciona el proceso de manufactura paso a paso y confirma su buen cumplimiento de acuerdo a las especificaciones y códigos internacionales aplicables. El inspector de soldadura cumple funciones en la categoría de supervisor, especialista o en la combinación de ambos. Sus especialidades incluyen estudios en END, ensayos destructivos, inspectores de código, internos entre otros. A la vez, sus cualidades deben asegurar que el trabajo se realice de manera efectiva, como por ejemplo, poseer buena actitud profesional, habilidad para tomar decisiones justas, imparciales y consistentes, no prejuzgar la calidad de un componente; gozar de buena condición física, en especial, para dirigirse a cualquier lugar donde se encuentre la estructura y donde el soldador haya estado; conservar buena vista para las inspecciones visuales; tener la capacidad para aplicar y entender varios documentos de inspección técnica, y tener conocimientos básicos de los procesos de soldadura.

Existen varios programas de certificación personal que califican el conocimiento y la experiencia para realizar inspecciones de soldadura efectiva de manera individual y se han establecido guías para las diversas certificaciones de inspectores presentadas por AWS (2022) y ASNT (2000) de forma internacional y se detallan a continuación:

- Práctica recomendada ASNT SNT-TC-1A. La Sociedad Americana para END (ASNT) especifica guías de certificación y calificación de personal y describe los procedimientos para la certificación de inspectores, el cual establece el Nivel I, Nivel II y Nivel III de certificación.
- El documento AWS QC-G para inspección visual, es la guía para la calificación y certificación AWS, contiene las prácticas y la información específica que necesitan los interesados en convertirse en inspector de soldadura certificado.
- El documento AWS GC-1 standard contiene los reglamentos de conducta y explica la práctica a realizarse en la certificación para la certificación de inspectores AWS.

En general, los motivos para llevar a cabo la inspección es evaluar la calidad de la soldadura y la fuerza que se aplican sobre ellas; siendo importante que la experiencia del inspector está fundamentada en un amplio y adecuado conocimiento sobre el tema.

#### **6. Ensayos no destructivos**

Las definiciones de diversos autores enfocan a los END como las técnicas de inspección que emplean métodos indirectos y que se utilizan para verificar la sanidad externa e interna de las piezas, los elementos y los materiales sin alterar su composición, sus propiedades químicas, físicas y mecánicas, con el objetivo de detectar discontinuidades o defectos que afecten su calidad o utilidad.

Según la definición de Marulanda (2018) los END o pruebas no destructivas (PND), en inglés *Non Destructive Testing* (NDT), pertenecen al campo de la ingeniería de soldadura que se aplican en la fabricación y en servicio de equipos, sub ensamblés, componentes e instalaciones donde participan varios procesos. Los principales métodos END que destacan por su aplicación son: líquidos penetrantes (PT), inspección visual (VT), inspección por ultrasonido industrial convencional, partículas magnéticas (MT), inspección por radiografía industrial e inspección por ultrasonido por arreglo de fases. Todos los métodos END tienen limitaciones y a la vez ventajas; porque se complementan entre sí, pero a la vez se pueden aplicar diferentes ensayos no destructivos que con la finalidad de generar resultados confiables y a bajo costo, es importante seleccionar el método adecuado.

Debemos tener en cuenta el concepto global de *American Welding Society* (2022) que señala que los END “es un grupo de métodos utilizados para evaluar la solidez de las soldaduras sin destruir la pieza examinada. Son utilizados por inspectores de soldadura certificados para



certificar de que las soldaduras cumplen con las condiciones en servicio prescritos por los códigos y contratos pertinentes. Los END son usados para mantener la calidad de los productos más confiables y seguros. Por ejemplo, en la fabricación de tanques, en la producción de aeronaves, en tecnología nuclear, en la construcción de edificios, puentes, coches, entre otros productos soldados. Por lo tanto, uno de los propósitos del control de calidad de los productos soldados es determinar el rendimiento o no de un metal para que cumpla con el propósito para el cual fue construido.

En conclusión, los END darán a conocer el estado de un componente o pieza sin modificar las propiedades y las estructura de la misma, esto se considera una ventaja al no alterar los materiales, debido a que se obtienen beneficios técnicos y económicos, lo cual genera que las pruebas de END sean altamente demandadas en la industria metalmecánica entre otros rubros y, dentro del proceso de fabricación de los productos o en los que ya se encuentran en servicio.

#### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

En primer lugar, se encontró la tesis planteada por Velasco (2019), titulada “Plan de negocios de una empresa dedicada a ensayos no destructivos (END) para uniones soldadas”, realizada para la Universidad Externado de Colombia, señala como problema general la falta de atención con respecto a la oferta y demanda que se genera en la demanda de servicios en END en la ciudad de Bogotá y municipios aledaños. Investigación tiene como principal objetivo analizar la factibilidad y viabilidad en la creación de un plan de negocios para una empresa prestadora de servicios de END que adicionalmente certifique soldadores y los procedimientos de soldadura con la propuesta de implementación de una aplicación software (APP) para el contacto, asignación de servicios, descarga de resultados y aplicación de informes. Se concluye que, de acuerdo con el análisis financiero, el plan de negocio era viable, con una rentabilidad del 22.49%. concretando el proyecto en un plazo aproximado de 2 a 5 años. Así mismo se recomienda, delimitar el intervalo de tiempo para la constitución de la empresa y cumplir con las metas que se especifican en el plan de marketing.

Asimismo, García (2019) presenta su tesis titulada “Planificación y estructuración del servicio de ensayos no destructivos (END), como una nueva línea de negocio para Industrias Lavco SAS, mercado nacional y de exportación” sustentada para la Universidad Pontificia Bolivariana. Se encontró que el problema general recae en las constantes ofertas que recibe Industrias Lavco SAS para trabajos en servicios de ensayos, debido a que no ha estructurado una

línea de negocio que le permita ofrecer de manera formal el servicio. El objetivo general define establecer un viable plan de negocios con trascendencia, que permita a la empresa iniciar con la nueva línea de negocios en las Islas de Trinidad y Tobago dentro del sector nacional energético. Se concluye en los resultados de la investigación, que existe demanda de empresas para subcontratar la nueva línea de negocio en END y oportunidad para iniciar un proceso de homologación como proveedores en la región de Trinidad y Tobago. Asimismo, como recomendación principal, se señala que es fundamental se realice una investigación detallada del plan logístico exportador para acoplarla a la implementación del proyecto.

Del mismo modo, Araujo (2017) elaboró la tesis titulada “Estudio de inversión para la competitividad: propuesta de innovación a un laboratorio de ensayos no destructivos” sustentada para el Centro Público de Investigación en manufactura avanzada y procesos industriales Ciateq A.C. México. Señala como problema general la disminución en la cantidad de proyectos concretados sobre END para el laboratorio de Ciateq A.C. El objetivo general es diseñar una propuesta de innovación para el laboratorio de END de Ciateq A.C., a partir del análisis de un proyecto de inversión, para aumentar su productividad y competitividad. Se concluye que, gracias al estudio de mercado, se identifican los principales requerimientos del cliente, los cuales son la veracidad en los resultados y los tiempos cortos de inspección. Obtiene que las posibilidades de implementación de éste proyecto son muy altas, con un valor presente neto (VPN) mayor a cero y con una tasa de retorno (TIR) de 393.90%. Se recomienda planificar un programa de certificación interna en END y un programa de formación para el personal técnico, propuesto en la estructura organizacional.

### 2.1.2. Antecedentes Nacionales

En primer lugar, Figueroa, Rojas y Barrantes (2017) elaboraron la tesis titulada “Propuesta de plan de marketing para el CITEmateriales PUCP 2017” sustentada para la Pontificia Universidad Católica Del Perú, señala como problema general, que ante su nombramiento como Centro de Innovación Tecnológica Privado CITEmateriales y la creación de tres áreas técnicas comerciales: metales, soldadura y END, existe preocupación por la falta de personal para el área comercial y expresan la necesidad de contar con estrategias de relacionamiento y acciones que le faciliten la relación con las PYME de polímero, con quienes viene realizando un trabajo colaborativo dentro del comité de plásticos. El objetivo general es plantear un plan de comercialización que apoye al área comercial del CITEmateriales a lograr

una relación eficaz con las PYME del sector polímeros de Lima Metropolitana y Callao. Se concluye que existe dependencia entre la efectiva capacidad en sus áreas comerciales, la aplicación de estrategias diseñadas en sus planes con el vínculo hacia las Pymes. Para las acciones de marketing, se concluye que las alianzas estratégicas con Instituciones del Estado y grandes empresas, apoyarán en la vinculación con las PYME. En cuanto a la recomendación principal, el área comercial debe definir indicadores de participación de mercado, control de ventas, efectividad y frecuencia de visita, entre otros expuestos en la propuesta.

Domínguez (2020) presenta su tesis titulada “Plan estratégico 2018-2023 de una empresa metalmecánica para mejorar la calidad de servicio” elaborada para obtener el grado de Maestro en la Universidad Ricardo Palma. Como problema general se identifica que la empresa T.D. es una microempresa que brinda servicios de fabricación metalmecánica, en la cual no se ha elaborado la planificación estratégica y no existe una evaluación en satisfacción de calidad de servicio para saber la opinión de sus clientes. Tuvo como objetivo general, determinar en qué medida el plan estratégico 2018-2023 eleva la calidad de servicio de una empresa metalmecánica. Se concluye que, si aplica un plan estratégico, entonces aumentará la calidad de servicio en la empresa. La conclusión se demuestra en todas las hipótesis específicas, mejorarían los elementos tangibles en un 14.3%, la fiabilidad en un 14.2%, la capacidad de respuesta en un 7.5%, la confianza en un 8.3% y la confianza en un 8.3%. Se recomienda a la empresa elaborar e implementar un cuadro de mando integral y la elaboración del mapeo estratégico que apoye en el control y mida los indicadores, así mismo, se recomienda implementar múltiples estudios para el crecimiento de la microempresa partiendo en la calidad de servicio o en la planificación estratégica.

La tesis presentada por Alva, Durán y Guzmán (2017) titulada “Plan estratégico de la empresa Corporación de Ingeniería Metálica S.R.L.”, elaborada para la Universidad Del Pacífico. Señala como problema general la reducción de su facturación al año 2016 en un 46% a consecuencia de la caída de las operaciones mineras y construcción que fueron ocasionadas por los problemas políticos y coyunturales, que evidenciaron una baja capacidad de respuesta de la empresa. Con el propósito de enfrentar las amenazas y explotar las oportunidades del sector, se debe elaborar un plan estratégico en un mediano y corto plazo. El objetivo principal es diseñar e implementar un plan estratégico para la empresa Corporación de Ingeniería Metálica S.R.L., para un periodo de tres años. La tesis concluye que existe un crecimiento en el entorno donde se ubica



la empresa, pero una posición competitiva débil en el mercado debido a que le es difícil responder con inmediatez la demanda de los cliente por la escasez de recursos, por lo que es imprescindible adoptar estrategias y alianzas con proveedores para reducir los costos de fabricación, permitiendo reducir los costos, adquirir adecuadas tasas de interés para el financiamiento del capital de trabajo, brindar precios competitivos. Se recomienda implementar estrategias de penetración de mercado y reducción de costos, así como la reestructuración del área comercial, sugiriendo la incorporación de una jefatura comercial.

## 2.2 Marco Teórico Específico

A continuación, se definen los conceptos del marco teórico específicos empleados en éste trabajo de suficiencia profesional, para facilitar la comprensión de la realidad problemática, y de las variables independiente y dependiente, a través, de dimensiones e indicadores para cada una de las variables. De ésta manera, se tendrá el apoyo de fundamentos teóricos que permitan sentar las bases para las contribuciones y desarrollo práctico a plantear como parte de dar solución al problema.

### 2.2.1. Variable independiente: gestión comercial de la empresa

#### 2.2.1.1. Dimensión organización comercial.

Pérez (2010) define la organización comercial, como la necesidad de organizar la actividad comercial que, a su vez, responde a la acción de vender, y se diferencia de las unidades organizativas, debido a que la actividad a realizarse precede a la misma organización. Se encuentra ligada a la actividad de marketing, debido a que gracias a dicha disciplina se prepara el lanzamiento del producto, se decide el precio, el lugar de venta y la promoción de los productos más adecuados al mercado objetivo.

#### 2.2.1.2. Dimensión ventas.

El enfoque de los autores Hughes et al. (2000) define a las ventas dentro del contexto personal debido a que se considera que en la venta personal se escucha al mercado y se obtiene respuestas de manera bidireccional. Al proceso de comunicación personal de forma recíproca, se denomina venta personal, el *focus* principal comprende satisfacer las necesidades potenciales del comprador en co-creación con los servicios que ofrece el vendedor. En el contexto *business to business* el concepto de venta incluye un vínculo estrecho de sociedad, donde el vendedor persuade y logra que el comprador añada valor a sus servicios o productos.

### 2.2.1.3. Dimensión relación con clientes.

Armstrong y Kotler (2017) proponen una cuarta fase en el proceso de marketing, por lo que exponen la definición de administración de las relaciones con el cliente que consiste en establecer relaciones redituables atrayendo a los clientes, basándose en la percepción del valor, aquella evaluación que el cliente realiza entre costos y beneficios de un producto, y la satisfacción del cliente que mide las expectativas del comprador con la percepción del cumplimiento del producto.

Según Osterwalder y Pigneur (2010) la captación y fidelización de clientes, así como la estimulación de las ventas son determinadas en base al modelo de relación que la empresa desea establecer desde los inicios de su organización o en base a sus estrategias.

### 2.2.1.4. Dimensión organización comercial: Indicador organigrama.

Herrero (2012) define al organigrama como la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa que se realiza de manera jerárquica, por niveles de responsabilidad o autoridad, conociendo que existe un nivel de dependencia del nivel inferior al superior e interdependencia entre los distintos niveles y departamentos, así mismo se dividen las tareas o funciones que constituyen la actividad empresarial en los distintos departamentos.

Los siguientes indicadores son definidos con el autor Hughes et al (2000):

### 2.2.1.6. Dimensión ventas: Indicador planeación.

La planeación implica ordenar los recursos actuales de la organización para adaptarlos a un futuro deseado, con el fin de lograrlo, se controlan los acontecimientos que pueden transformarse y se adaptan los que no puedan ser controlados, con la experiencia y sabiduría que pueda aportar el recurso humano y al líder que sea asignado a las actividades de planeación.

### 2.2.1.7. Dimensión ventas: Indicador organización.

La organización combina las acciones que se establecen para lograr los objetivos específicos. Dentro de las actividades que corresponden, en la organización se definirán los departamentos, el grado de autoridad que se asigna al personal y el perfil del puesto de cada individuo.

### 2.2.1.8. Dimensión ventas: Indicador reclutamiento.

Las actividades de reclutamiento se basan específicamente en seleccionar a las personas calificadas para cada uno de los puestos de la organización identificando el perfil y potencial

adecuado, considerando en el proceso la capacitación y el desarrollo de los individuos y del equipo.

#### **2.2.1.9. Dimensión ventas: Indicador dirección.**

Las actividades de dirección toman la responsabilidad de guiar a las personas para realizar las acciones que se establecen como metas deseadas por la empresa, éste proceso incluye motivar, coordinar, delegar, manejar el cambio y el conflicto interno.

#### **2.2.1.10. Dimensión ventas: Indicador control.**

Las actividades de control responden a un sistema de evaluación que asegura el avance hacia los objetivos. Como resultado, las actividades de control pueden indicar si los objetivos fueron realistas y ajustarlos de acuerdo a los criterios actuales.

#### **2.2.1.11. Dimensión relación con clientes: Indicador captación de clientes.**

Mesén (como se citó en Narrea et. al., 2020) señala que el proceso de captación de clientes aborda el desarrollo, atracción, retención y mantenimiento de las relaciones con los clientes. El eje central de la captación es la creación de clientes leales, por lo tanto, las empresas deben derivar todos sus esfuerzos en afianzar los lazos con sus clientes, conseguir su recomendación.

#### **2.2.1.12. Dimensión relación con clientes: Indicador fidelización de clientes.**

Según Pierrend (2020) toda acción dirigida a mantener relaciones estables y permanentes con el cliente a lo largo del tiempo se entiende como fidelización. El objetivo es generar sentimientos positivos hacia la organización que lo impulse a la recompra y a fidelizarlos.

### **2.2.2. Variable dependiente: marketing mix**

#### **2.2.2.1. Dimensión producto.**

Kotler y Keller (2016) señalan que el producto es cualquier cosa u objeto que demanda el cliente final y a su vez, satisface un deseo o una necesidad, es dirigida a un mercado o público objetivo y también pueden ser servicios, experiencias, lugares, personas, eventos, organizaciones, propiedades, información e ideas.

#### **2.2.2.2. Dimensión precio.**

La cantidad necesaria y dispuesta a pagar, se denomina precio. Para AMA (2017) existe un vínculo justo y formal entre el precio y la cantidad de bienes y servicios que son adquiridos. El precio está sujeto a descuentos, bonos, promociones o condiciones de crédito que implican elaborar estrategias competitivas.

### 2.2.2.3. Dimensión plaza.

Para Armstrong y Kotler (2017) la plaza determina todas las acciones que permiten que el producto esté al alcance del mercado meta.

Según Morales (citado en Saldarriaga et. al., 2018) es la variable que facilita el acceso al comprador, con la responsabilidad por parte de la empresa manejar eficazmente los recursos con la finalidad, que antes, durante y después del proceso, el producto llegue en buen estado, en el momento, condiciones y cantidad que el consumidor final necesite.

### 2.2.2.4. Dimensión promoción.

Armstrong y Kotler (2017) afirman que la promoción, son todas aquellas acciones que comunican los méritos y beneficios del producto y sugieren la compra a los clientes meta.

Para Valls (2014) la promoción responde a un conjunto de actividades y herramientas que permiten el fluído de mensajes, marcas, ideas, productos e información entre la organización de manera interna y externa.

### 2.2.2.5. Dimensión producto: Indicador atributos y beneficios.

Los atributos responden a las características que lo conforman y que añaden usabilidad y valor al consumidor satisfaciendo sus necesidades. Existen tres enfoques posibles para clasificar los atributos (Godas, 2006):

- Según la naturaleza: tangible o intangible y grado de subjetividad.
- Según la utilidad: clasificándose según su funcionalidad, identificativos (marca) y estéticos (diseño).
- Según su carácter diferenciador: identificando si el producto presenta un atributo genérico, esperado o complementarios.

Portugal (2014) señala que se definen los beneficios del producto en base a los atributos como la calidad, estilo, características o diseño, y a la vez, los beneficios soportan su crecimiento dentro del ciclo de vida del producto.

### 2.2.2.6. Dimensión producto: Indicador calidad.

Es aquel efecto positivo que se presenta en la percepción del cliente y obtiene un juicio basado en elementos extrínsecos e intrínsecos, Portugal (2014) señala que el desempeño del producto o servicio es influenciado por la calidad, la cual está relacionada con el valor para el cliente y el nivel de satisfacción. Se desenvuelve bajo dos dimensiones: consistencia y nivel.

Los siguientes indicadores son definidos con el autor Valls (2014):

### 2.2.2.7. Dimensión precio: Indicador fijación de precios.

Fijar precios es la estrategia o método que son utilizadas por la empresa y se enfoca en diferentes funciones, en base al costo, a la demanda, a la competencia y al valor. Existen criterios que logran la efectividad en el proceso metodológico para la fijación del precio, como la capacidad de la empresa y la ventaja competitiva, el conocimiento de la estructura de coste y empresarial, el conocimiento de los competidores, la gestión de precios en la práctica, a atención al precio en función al ciclo de vida y la maximización de la rentabilidad. Ayudará significativamente a la estrategia de fijación de precios, las estrategias intensivas como la diferenciación, la eficiencia en costes o una combinación de ambas.

### 2.2.2.9. Dimensión plaza: Indicador tipo de plaza.

Existen diversas opciones que aplican las empresas para hacer llegar sus productos al consumidor, se señalan las siguientes opciones:

- Venta directa del fabricante: sin emplear intermediarios, sin utilización de tiendas físicas utilizando opciones como páginas web o plataformas donde existe conexión directa entre el producto y el cliente evitando el contrato con distribuidores externos.
- Sistemas de distribución integrados: utilizando tiendas propias.
- Canales de distribución ajenos: utilizando la distribución a través de minoristas o mayoristas, que no implican propiedad o uso exclusivo.

### 2.2.2.10. Dimensión plaza: Indicador cobertura.

Las estrategias de cobertura de mercado pueden dividirse en exclusiva, selectiva e intensiva:

- Intensiva: cuando se opera a través del mayor número de puntos de ventas posibles o de exhibición.
- Selectiva: cuando la comercialización se lleva a cabo a través de unos pocos canales permitiendo un ingreso mesurado a los mercados y a los segmentos de particular interés del mercado.
- Exclusiva: cuando el derecho de exponer y vender un bien es único, con delimitaciones geográficas, pocos distribuidores y con la abstención de vender productos de la competencia.



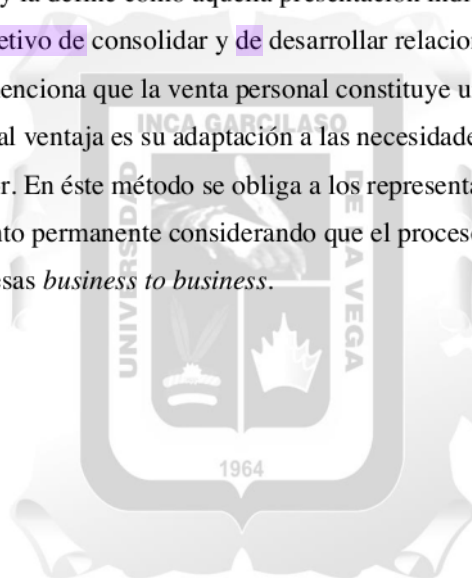
#### **2.2.2.11. Dimensión promoción: Indicador publicidad.**

Vildósola (2017) indica que la publicidad ayuda a crear conciencia de marca y fortalece actitudes hacia un producto o servicio, el diseño de su estrategia debe cumplir objetivos publicitarios que incluyan metas de posicionamiento, refiriéndose a la marca y a su conocimiento en bases a generar un clima positivo para las ventas, estimular la demanda derivada, apoyo de fuerza de ventas, entre otros. Y cumplir objetivos de acción concretando ventas y atrayendo prospectos de ventas.

#### **2.2.2.12. Dimensión promoción: Indicador venta personal.**

Según Portugal (2014) la venta personal forma parte de la combinación de instrumentos en la mezcla promocional, y la define como aquella presentación individual que utiliza a la fuerza de ventas con el objetivo de consolidar y de desarrollar relaciones con los clientes.

Vildósola (2017) menciona que la venta personal constituye un método de carácter impersonal pero su principal ventaja es su adaptación a las necesidades, características y personalidad del comprador. En éste método se obliga a los representantes de ventas a una capacitación y entrenamiento permanente considerando que el proceso de venta es complejo y meditado en caso de empresas *business to business*.





## 4 Capítulo III: Aplicación Profesional

### 3.1 Contexto laboral situacional

16 El análisis interno y externo de la organización nos permite detectar las fortalezas y oportunidades que permitan determinar la postura estratégica deseada de la empresa o de sus unidades de negocio. Es importante éste análisis porque permite identificar los recursos con los que cuenta la empresa y las capacidades específicas que posee para utilizar de manera eficaz los recursos con los que cuenta la organización. Así mismo, identificar las oportunidades permiten encontrar las posibilidades que tiene la organización para reorientar su mercado, corregir el rumbo de la empresa, ganar en percepción de marca, obtener mayor posicionamiento, entre otros. La entidad donde se labora Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L. cuenta con diversas fortalezas y oportunidades y las más importantes son detalladas a continuación:

#### 1. Fortalezas

- Personal altamente calificado. Profesionales que cuentan con el grado universitario completo en ingeniería mecánica o ingeniería de materiales con formación complementaria en seguridad industrial, magísteres en ciencias de la ingeniería, que laboran como consultores externos. Especialistas en inspección en END con nivel certificado y registrado en ASNT NDT desde Nivel I hasta Nivel III en métodos aplicados VT, UT, MT, PT. El equipo humano cuenta con experiencia en la industria metalmecánica con más de 10 años de experiencia en la prestación de servicios.
- Alcance competitivo con empresas de servicio END en la región. En la ciudad de Arequipa se distinguen competidores dentro de las actividades económicas de ensayos y análisis técnicos, fabricación de productos metálicos para uso estructural y otros tipos de venta al por menor (ferreterías). Sin embargo, se diferencian en su mayoría por su escaso tiempo de permanencia en el mercado local, utilizar una estrategia de bajos precios y diversificar sus servicios en las diferentes actividades económicas ya mencionadas, debido a la falta de personal calificado en Nivel III ASNT para el servicio en END.
- Equipos propios de alta calidad. Ante la necesidad del mercado de una atención inmediata y la falta de equipamiento con respecto a los servicios de ensayos analíticos, la empresa cuenta con un equipo de detector de fallas por ultrasonido, una lámpara de luz UV y un yugo magnético. Estos equipos importados de Estados Unidos y China podrán

- responder inmediatamente las necesidades del cliente potencial en los servicios de inspecciones no destructivas, sin la necesidad de acudir al alquiler y gracias a ello no elevar los precios finales al elaborar las cotizaciones.
- Capacidad financiera y crediticia para afrontar los costos que generen las estrategias a largo plazo, que incluyen desde la compra de nuevos equipos, la contratación de inspectores externos Nivel III ASNT, la creación de planes de marketing y la implementación de un plan de gestión comercial. Con la finalidad de posicionar la marca en el mercado industrial y minería, diferenciándose de las estrategias poco competitivas que se presentan en el sector.

## **2. Ambiente Laboral**

Con la finalidad de analizar el ambiente laboral en donde se desenvuelve el colaborador y los factores que influyen en su desempeño, se describe para los actuales niveles organizativos de la empresa: gerencia, administración e inspectores calificados, de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L. y se detallan a continuación:

- El puesto de trabajo administrativo es un espacio adecuado de manera temporal, equipado con accesorios tecnológicos, documentación y muebles de oficina que aseguran las condiciones favorables de trabajo. En cuanto al puesto de trabajo asignado a los inspectores calificados, la oficina cuenta con los equipos técnicos utilizados para cada tipo de ensayo. Sin embargo, se debe especificar que los inspectores calificados comparten su estadía laboral en las diferentes zonas asignadas por nuestros clientes potenciales, en donde por contrato se garantiza su comodidad, seguridad y alimentación.
- La organización en la parte administrativa, puede clasificarse de tipo normal, libre de contaminación o factores peligrosos y nocivos que puedan hacer daño al equipo de inspectores o clientes potenciales que visiten a la empresa. En conclusión y por el momento no existen factores de riesgo dentro del espacio físico.
- Dentro de los factores ergonómicos, el área de trabajo cumple con las disposiciones correctas en monitores, luces, posturas y asiento para el colaborador, además se realizan pausas activas que permiten al colaborador cambiar de posición y evitar dolores musculares.
- El conjunto de operaciones o tareas realizadas por los trabajadores se cumplen de forma remunerada cumpliendo un contrato de trabajo y horas establecidas y sin excepción de

- remuneración, también aquellas actividades que se realizan como parte de su formación integral en cursos de calificación o recalificación donde la empresa asume los costos y gastos relacionados con cualquier traslado, movilidad u viáticos.
- La toma de decisiones administrativas, tanto para la gestión comercial y financiera son simples y se encuentran apoyadas en procedimientos o normas y políticas. Por otro lado, la toma de decisiones del inspector calificado requiere complejidad producto de juicio propio de los diferentes trabajos que presentan algún aspecto nuevo y cuya solución exige analizar entre el conjunto de cosas aprendidas y experiencias anteriores. Ambas tomas de decisiones tienen el soporte y respaldo de la gerencia donde la comunicación fluye positivamente con la intención de mejorar la calidad de servicio que se ofrece.

### 3. Condiciones de trabajo

Se describen a continuación los factores que forman parte de las condiciones laborales que a su vez están muy relacionados con el bienestar del colaborador y la satisfacción de la empresa con las actividades acordadas:

- El escenario de trabajo es administrativo, donde se cumplen las funciones en relación a las actividades financieras y comerciales, además de acciones que la gerencia demande, y por el momento se brinda apoyo y soporte a los inspectores calificados en sus requerimientos, ante los proyectos asignados.
- El grado de accidentabilidad es bajo, sin embargo, la empresa aplica los artículos de protección necesarios en caso exista manipulación de equipo detector de fallas para su exhibición, como casco, lentes de protección, guantes de acero.
- En cuanto a los riesgos de accidentes son significativos y aplicables al seguro complementario de trabajo de riesgo (SCTR), cubriendo los eventos dentro y fuera de la ubicación formal de la oficina. Con la finalidad de conocer los riesgos en el área de trabajo, el colaborador administrativo y los inspectores deben cumplir al menos cuatro horas de capacitación, dictadas por una empresa externa.
- Es deseable contar con licencia de conducir tipo A1, con la finalidad que el colaborador se mantenga atento a las coordinaciones que involucren los servicios ofrecidos u otros. Los gastos de movilidad son asumidos por la empresa con un límite de facturación no mayor a trescientos soles mensuales.

- La disponibilidad para viajar es inmediata y abierta a cualquier zona del país con pretensión de estadía por supervisión en mina, asignación de inspectores, venta o alquiler de equipos. El contratista asume en su totalidad los gastos de alimentación y brinda hospedaje.
- El horario laboral describe los turnos de trabajo a tiempo completo de ocho horas diarias, con pausa de una hora para el consumo de alimentos y de media hora como receso antes de las seis de la tarde.
- El salario combina la remuneración que supera el mínimo vital acorde a la banda salarial del mercado en general, aplicándose beneficios, bonos por cierre de ventas, seguro de vida ley con afiliación a entidades prestadora de salud cubierto al noventa por ciento, pago de escolaridad, así como dos gratificaciones anuales.

#### **4. Impacto en las condiciones de trabajo**

En el tiempo de constituida que lleva la empresa no se ha detectado variaciones significativas en la producción y el clima laboral de la empresa, por lo tanto, el impacto en las condiciones de trabajo has mantenido un equilibrio en cuanto a la satisfacción de las condiciones físicas y la coordinación y comunicación que generen sugerencias o cambios por parte del colaborador, siendo ésta última realizada de manera bidireccional.

- El escenario de trabajo administrativo, ha mostrado comodidad, accesibilidad y alcance, lo que sugiere que el colaborador y a la gerencia que existe fluidez en la coordinación con las empresas contratistas. Sin embargo, el apoyo y soporte a los inspectores calificados requiere una supervisión del mismo nivel, con la finalidad de evitar los sesgos en la comunicación y respuesta inmediata del personal de primera línea.
- El grado de accidentabilidad bajo, sin embargo, merece una capacitación constante en el uso de los equipos de protección personal (EPP) que se realiza de manera anual en especial para los colaboradores e inspectores de nuevo ingreso.
- Los riesgos de accidentes significativos, requieren de un proceso de inducción de los contratistas y de la misma empresa, siendo éste un proceso obligatorio que brinda confianza para el ingreso del colaborador en cualquier zona de riesgo. A pesar de lo mencionado, aún no existe un plan anual de capacitación y los trabajadores pocas veces y en su totalidad cumplen con las horas de capacitación obligatorias, lo que dificulta su asignación a nuevos proyectos.

- El permiso para conducir tipo A1, requiere preparación y prudencia del colaborador que asume la responsabilidad de resguardar documentación, efectivo o valores al momento de realizar trámites administrativos. Debido a las grandes distancias que se recorren diariamente entre la oficina principal y la zona industrial donde se ubican los clientes potenciales, es necesario reevaluar el gasto mensual asignado al vehículo de la empresa, el cuál no cubre por completo los costos de kilometraje recorridos.
- La disponibilidad para viajar motiva al colaborador a asumir responsabilidades de supervisión y control.
- El horario laboral es aceptable y en caso de cubrir una necesidad personal es conversable, por lo que el trabajador administrativo cuenta con el apoyo de gerencia en situaciones prioritarias como permisos por salud, fallecimiento de algún familiar, emergencia médica, entre otros.
- El salario y el salario emocional tienen un nivel normal, se adecúa a las condiciones de mercado y se acepta que, durante la restructuración del organigrama y el diseño de estrategias para impulsar a la empresa al mercado, los bonos serán acorde a los ingresos de cuentas potenciales.

4

### 3.2 Descripción de las actividades realizadas por el bachiller

Las descripciones de las actividades realizadas por el bachiller se basan en las responsabilidades administrativas que tiene como base el manejo de información confidencial, y manejo de contactos internos y externos debido al cargo de nivel profesional de alta complejidad.

Se detallan las funciones principales del puesto de administrador, en cuanto a la gestión administrativa y comercial realizadas por el bachiller:

1. Elaborar y controlar los estados financieros de la empresa.
2. Cobrar facturas y administrar el flujo de caja.
3. Revisar y organizar las órdenes de servicio asignadas a la empresa.
4. Elaborar los reportes, informes y cálculos administrativos solicitados por gerencia.
5. Preparar y organizar las actividades asignadas a los inspectores.
6. Diseñar las estrategias de ventas.
7. Apoyar en el proceso de importación de equipos.

Con la finalidad de describir mejor las actividades realizadas por el bachiller, a continuación, se presentan las siguientes tablas:



**Tabla 1***Definición de contextos por función*

Función	Contexto				
	Lugar:	A partir de:	Con ayuda de:	Solo o en equipo:	Apoya a:
20 1. Elaborar y controlar los estados financieros de la empresa.	En las oficinas administrativas.	Levantamiento de datos financieros y declaraciones mensuales ante la SUNAT.	Contador externo.	Solo.	Gerencia.
2. Cobrar facturas y administrar el flujo de caja.	En las oficinas administrativas y a través de correo electrónico.	Ingreso de órdenes de servicio y pago a personal.	Ninguno.	Solo.	Gerencia.
3. Revisar y organizar las órdenes de servicio asignadas a la empresa.	En oficinas administrativas y planta de trabajo de cliente potencial.	Ingreso de efectivo a cuenta corriente de la empresa.	Inspector calificado.	En equipo.	Gerencia e inspector calificado.
4. Elaborar los reportes, informes y cálculos administrativos solicitados por gerencia.	En las oficinas administrativas.	Declaración mensual o a pedido de gerencia.	Gerencia, contador externo.	En equipo.	Gerencia.
5. Preparar y organizar las actividades asignadas a los inspectores.	Planta de trabajo asignada por cliente potencial.	Inicio de cronograma de actividades.	Inspector calificado.	En equipo.	Gerencia e inspector calificado.
6. Diseñar las estrategias de ventas.	En oficinas administrativas.	Inicios de cada mes.	Gerencia e inspectores calificados	En equipo.	Gerencia e inspectores calificados.
7. Apoyar en el proceso de importación de equipos.	En oficinas administrativas.	Solicitud de cliente.	Gerencia.	En equipo.	Gerencia.

*Nota.* Datos tomados de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L (2022).



**Tabla 2***Tareas relacionadas con las funciones*

Función	Tarea 1	Tarea 2	Tarea 3	Tarea 4
1. Elaborar y controlar los estados financieros de la empresa.	Analizar la situación financiera de la empresa.	Elaborar pronósticos y simulaciones financieras.	Controlar la elaboración del balance general, estado de resultados y flujo de efectivo.	Corrección de errores o desviaciones financieras en tiempo real.
2. Cobrar facturas y administrar el flujo de caja.	Conocer e informar de manera rápida la liquidez de la empresa.	Informar a gerencia los saldos del periodo para la toma de decisiones.	Elaborar y controlar el registro de ingresos y gastos.	Cancelar viáticos o pagos menores correspondientes al servicio.
3. Revisar y organizar las órdenes de servicio asignadas a la empresa.	Enviar las cotizaciones de servicios según el requerimiento de la empresa	Controlar el ingreso de órdenes de compra colocándolas en el cronograma de servicio.	Asignar la cantidad de inspectores calificados según el tipo de servicio.	Supervisar las actividades y cumplimiento del cronograma de cada inspector calificado
4. Elaborar los reportes, informes y cálculos administrativos solicitados por gerencia.	Presentar resúmenes de ventas de forma mensual.	Elaborar informes de estados de ganancias y pérdidas.	Preparar el detalle de captación de nuevos clientes.	Calcular la proyección de los costos mensuales.
5. Preparar y organizar las actividades asignadas a los inspectores.	Acompañar al inspector calificado en el proceso de ingreso a planta.	Brindar la documentación necesaria para el desempeño laboral (SCTR, seguro ley)	Monitorear las actividades y el cumplimiento de fechas.	Acompañar en la elaboración de informes finales por proyectos.

(Continúa).

Función	Tarea 1	Tarea 2	Tarea 3	Tarea 4
6. Diseñar las estrategias de ventas.	Distribuir la cartera de clientes: cuentas por cerrar, en proceso y cotizaciones.	Definir e implementar los criterios de cuotas de ventas: por volumen, por actividades o por criterios financieros.	Determinar los objetivos y métodos de carga de la fuerza de ventas.	Planificar el sistema de pago de comisiones, bonos e incentivos monetarios.
7. Diseñar las estrategias de ventas.	Evaluar las alternativas en cotizaciones de los diferentes proveedores.	Coordinar con el agente aduanero solicitando la pre liquidación de la importación.	Enviar el informe detallado de la valuación de la importación a gerencia.	Mantener contacto permanente con proveedor desde el embarque hasta el ingreso de la importación.

Nota. Datos tomados de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L (2022).

**Tabla 3**

*Materiales, herramientas, equipo y riesgos de accidentes de las tareas de la función 1: elaborar y controlar los estados financieros de la empresa*

Función 1. Elaborar y controlar los estados financieros de la empresa				
	Tarea 1	Tarea 2	Tarea 3	Tarea 4
Materiales	Documentación tributaria. Declaraciones mensuales.	Estado de resultados.	Balance general, estado de resultados y flujo de efectivo.	Informes y alertas en tiempo real
Herramientas	Plataforma SUNAT	Archivo excel	Archivo excel y archivo compartido con contador externo	Correo electrónico, llamada telefónica
Equipo	Computadora	Computadora	Computadora	Computadora
Riesgos de accidentes provocados por:	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Nota. Datos tomados de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L (2022).

**Tabla 4**

*Materiales, herramientas, equipo y riesgos de accidentes de las tareas de la función 2: cobrar facturas y administrar el flujo de caja*

Función 2. Cobrar facturas y administrar el flujo de caja				
	Tarea 1	Tarea 2	Tarea 3	Tarea 4
Materiales	Estado de flujo de caja, cuenta corriente.	Informe de saldos.	Registro de ingresos y gastos.	Facturas y/o boletas de compra (gastos)
Herramientas	Plataforma web bancaria	Archivo excel, correo electrónico	Archivo excel	Correo electrónico institucional
Equipo	Computadora	Computadora	Computadora	Computadora
Riesgos de accidentes provocados por:	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

*Nota.* Datos tomados de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L (2022).

**Tabla 5**

*Materiales, herramientas, equipo y riesgos de accidentes de las tareas de la función 3: revisar y organizar las órdenes de servicio asignadas a la empresa*

Función 3. Revisar y organizar las órdenes de servicio asignadas a la empresa				
	Tarea 1	Tarea 2	Tarea 3	Tarea 4
Materiales	Plantilla de cotización general en dólares.	Carpeta de cotizaciones, diagrama de Gantt.	Carpeta de calificación de inspectores según requerimiento	SCTR para ingreso a planta, llamada telefónica.
Herramientas	Correo electrónico institucional	Archivo excel	Archivo excel	Empresa de seguros
Equipo	Computadora	Computadora	Computadora	Computadora
Riesgos de accidentes provocados por:	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

*Nota.* Datos tomados de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L (2022).

**Tabla 6**

*Materiales, herramientas, equipo y riesgos de accidentes de las tareas de la función 4: elaborar los reportes, informes y cálculos administrativos solicitados por gerencia*

Función 4. Elaborar los reportes, informes y cálculos administrativos solicitados por gerencia				
	Tarea 1	Tarea 2	Tarea 3	Tarea 4
Materiales	Documentación. Histórico de ventas e informes finales por inspector.	Estados de ganancias y pérdidas.	Empresas certificadoras Nivel I-II-III ASNT	Documentos contabilidad.
Herramientas	Carpetas, archivo	Archivos excel	Base de datos proveedores	Contador externo
Equipo	Computadora	Computadora	Computadora	Computadora
Riesgos de accidentes provocados por:	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

*Nota.* Datos tomados de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L (2022).

**Tabla 7**

*Materiales, herramientas, equipo y riesgos de accidentes de las tareas de la función 5: preparar y organizar las actividades asignadas a los inspectores*

Función 5. Planificar e inspeccionar las actividades asignadas a los inspectores				
	Tarea 1	Tarea 2	Tarea 3	Tarea 4
Materiales	SCTR, permiso de ingreso de personal	SCTR <sup>1964</sup>	Diagrama de Gantt	Lista de proyectos, informes preliminares
Herramientas	Correo electrónico	Correo electrónico	Archivos excel	Carpetas, archivos
Equipo	Computadora, contrato aseguradora	Contrato aseguradora	Computadora	Computadora
Riesgos de accidentes provocados por:	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

*Nota.* Datos tomados de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L (2022).

**Tabla 8**

*Materiales, herramientas, equipo y riesgos de accidentes de las tareas de la función 6: diseñar las estrategias de ventas*

Función 6. Diseñar las estrategias de ventas				
	Tarea 1	Tarea 2	Tarea 3	Tarea 4
Materiales	Archivos, documentación y base de datos.	Análisis base de datos	Histórico de ventas	Histórico de ventas
Herramientas	Archivos excel	Archivos excel	Archivos excel	Archivos excel
Equipo	Computadora	Computadora	Computadora	Computadora
Riesgos de accidentes provocados por:	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

*Nota.* Datos tomados de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L (2022).

**Tabla 9**

*Materiales, herramientas, equipo y riesgos de accidentes de las tareas de la función 7: apoyar en el proceso de importación de equipos*

Función 7. Apoyar en el proceso de importación de equipos				
	Tarea 1	Tarea 2	Tarea 3	Tarea 4
Materiales	Presentación de proveedores	Pre liquidación de importación	Valuación	Llamada telefónica, correo electrónico
Herramientas	Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico
Equipo	Computadora	Computadora	Computadora	Computadora
Riesgos de accidentes provocados por:	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

*Nota.* Datos tomados de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L (2022).

**Tabla 10**

Principios y técnicas requeridas para realizar las tareas de la función 1: *elaborar y controlar los estados financieros de la empresa*

Tarea	Principios fundamentales	Técnicas especializadas de trabajo
Analizar la situación financiera de la empresa	Conocimiento de los estados financieros	Finanzas
Elaborar pronósticos y simulaciones financieras	Interpretación de los estados financieros	Finanzas
Controlar la elaboración del balance general, estado de resultados y flujo de efectivo	Supervisión de la fiabilidad de los datos del balance	Finanzas
Corrección de errores o desviaciones financieras en tiempo real	Aplicación de conocimientos financieros	Finanzas

Nota. Datos tomados de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L (2022).

**Tabla 11**

Principios y técnicas requeridas para realizar las tareas de la función 2: *cobrar facturas y administrar el flujo de caja*

Tarea	Principios fundamentales	Técnicas especializadas de trabajo
Conocer e informar de forma rápida la liquidez de la empresa	Conocimiento y medición del riesgo de liquidez	Ratio de liquidez
Informar a gerencia los saldos del periodo para la toma de decisiones	Transparencia en la información	Generar la información
Elaborar y controlar el registro de ingresos y gastos	Transparencia en la información	Digitalizar el registro
Cancelar viáticos o pagos menores correspondientes al servicio	Basarse en la documentación presentada a nombre de la empresa	No aplica

Nota. Datos tomados de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L (2022).



**Tabla 12**

*Principios y técnicas requeridas para realizar las tareas de la función 3: revisar y organizar las órdenes de servicio asignadas a la empresa*

Tarea	Principios fundamentales	Técnicas especializadas de trabajo
Enviar las cotizaciones de servicios según el requerimiento de la empresa	Elaboración y optimización de las cotizaciones	Digitalizar los costos y precios
Controlar el ingreso de órdenes de compra colocándolas en el cronograma de servicio	Orden de priorización de servicios	Base de datos de cotizaciones
Asignar la cantidad de inspectores calificados según el tipo de servicio	Reclutamiento y verificación del currículum vitae	Definición de perfil de puesto
Supervisión de actividades y cumplimiento de cronograma de cada inspector calificado	Conocimiento de las especialidades de cada inspector calificado	Ensayos analíticos

*Nota.* Datos tomados de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L (2022).

**Tabla 13**

*Principios y técnicas requeridas para realizar las tareas de la función 4: elaborar los reportes, informes y cálculos administrativos solicitados por gerencia*

Tarea	Principios fundamentales	Técnicas especializadas de trabajo
Presentar resúmenes de ventas de forma mensual	Creación de reporte de ventas	Datos maestros de ventas
Elaborar informes de estados de ganancias y pérdidas	Conocimiento de estados de ganancias y pérdidas	Generar el cuadro de estados de ganancias y pérdidas
Preparar el detalle de captación de nuevos clientes	Planificación de estrategias de captación	Estudio de mercado
Calcular la proyección de los costos mensuales	Conocimiento de los costos	Generar el histórico de costos

*Nota.* Datos tomados de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L (2022).

**Tabla 14**

*Principios y técnicas requeridas para realizar las tareas de la función 5: preparar y organizar las actividades asignadas a los inspectores*

Tarea	Principios fundamentales	Técnicas especializadas de trabajo
Acompañar al inspector calificado en el proceso de ingreso a planta	Se muestra la documentación requerida	No aplica
Brindar la documentación necesaria para el desempeño laboral (SCTR, seguro ley)	Conocimiento de seguros	No aplica
Monitorear las actividades y el cumplimiento de fechas.	Clasificación de prioridades	Diagrama de Gantt
Acompañar en la elaboración de informes finales por proyectos	Diseño de la documentación solicitada por el cliente	No aplica

*Nota.* Datos tomados de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L (2022).

**Tabla 15**

*Principios y técnicas requeridas para realizar las tareas de la función 6: diseñar las estrategias de ventas*

Tarea	Principios fundamentales	Técnicas especializadas de trabajo
Distribución de la cartera de clientes: cuentas por cerrar, en proceso y cotizaciones	Gestión de los porcentaje de cada cartera 1964	Basado en el diagrama de Pareto
Definir e implementar los criterios de cuotas de ventas: por volumen, por actividades o por criterios financieros	Diseño de la cuota de ventas en base a los objetivos	Plan comercial
Determinar los objetivos y métodos de carga de la fuerza de ventas	Definición de la cantidad de inspectores	No aplica
Planificar el sistema de pago de comisiones, bonos e incentivos monetarios	Elaboración del sistema de pagos	No aplica

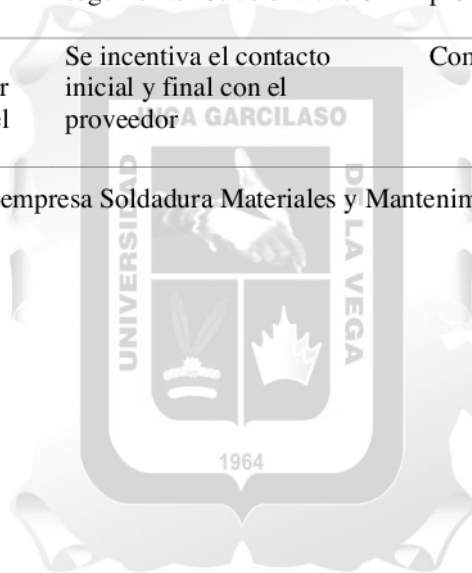
*Nota.* Datos tomados de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L (2022).

**Tabla 16**

*Principios y técnicas requeridas para realizar las tareas de la función 7: apoyar en el proceso de importación de equipos*

Tarea	Principios fundamentales	Técnicas especializadas de trabajo
Evaluar las alternativas en cotizaciones de los diferentes proveedores	Conocimiento de los criterios de evaluación	Generar la matriz de evaluación de proveedores
Coordinar con el agente aduanero solicitando la pre liquidación de la importación	Solicitud de pre liquidación	Puntuación del proveedor Reportes de aceptación y no aceptación
Enviar el informe detallado de la valuación de la importación a gerencia	Clasificación de proveedores según criterios de evaluación	Reportes y documentación de proveedor
Mantener contacto permanente con proveedor desde el embarque hasta el ingreso de la importación	Se incentiva el contacto inicial y final con el proveedor	Comunicación fluida

*Nota.* Datos tomados de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L (2022).



## 4 Capítulo IV: Aplicación Práctica

### 4.1 Desarrollo práctico de las contribuciones planteadas por el bachiller en la empresa

En éste capítulo, se presentan las contribuciones planteadas por el bachiller en la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., Arequipa, Perú, 2022. Por lo tanto, se desarrollarán aspectos tales como: síntesis de la realidad problemática; problemas, hipótesis y objetivos; importancia para la empresa de la solución del problema; y propuesta de solución del problema.

#### 4.1.1. Síntesis de la realidad problemática

Con la finalidad de sintetizar la realidad problemática en donde se desenvuelve la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., y hallar la solución a los problemas que puede enfrentar en el macro y micro ambiente de la estructura empresarial y entorno competitivo, se especifica la actividad económica en la cual se desarrolla con el propósito de analizar el crecimiento del sector y el potencial de creación de empresa; se explican los vacíos en cuanto la gestión comercial y se exponen las estrategias operativas en base al marketing mix que aún no han sido definidas.

Según la cuarta revisión de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU Rev.4) (INEI, 2022) y al haber especificado en capítulos anteriores la participación, en cuanto a especialización de la organización, en los sectores del cual es parte de la cadena de suministros, principalmente en el rubro de minería, construcción, manufactura y metalmecánica; la actividad económica donde se desenvuelve la empresa se detalla a continuación:

**Tabla 17**

*Estructura empresarial según actividad económica: empresa de servicios*

Actividad económica	Servicio prestados a empresas
Sección	M – Actividades profesionales, científicas y técnicas
División	Actividades de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos
Grupo	Ensayos y análisis técnicos

(Continúa)

Clase	Ensayos y análisis técnicos
Descripción	Realización de ensayos físicos, químicos y otros ensayos analíticos de todo tipo de materiales y productos: ensayos acústicos <sup>102</sup> vibraciones; análisis de la composición y pureza de minerales; ensayos para determinar las propiedades físicas y el rendimiento de materiales o de maquinaria completa; certificación de productos como vehículos automotores; inspecciones periódicas de seguridad, entre otros.

<sup>27</sup> Nota. Tomado de Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Actividades económicas (2022).

En el III trimestre de 2022, el Producto Bruto Interno (PBI) con respecto a la actividad económica servicio prestado a empresas creció un 2.8% y la cantidad de altas de empresas presentó una variación positiva de un 4.4% con respecto al año 2021, la contribución de las actividades profesionales, científicas y técnicas disminuyeron en -0.2%. Al mismo tiempo, la actividad económica, se posiciona en setiembre del 2022, como la tercera actividad con una cantidad significativa de altas de empresas en un 9.3%, después de las actividades de comercio al por mayor, otros servicios y comercio al por menor (INEI, 2022).<sup>82</sup>

Con la baja representatividad porcentual que se manifiesta en la creación de empresas de la actividad económica, es desafiante el reto que tiene la organización para no pertenecer al 7.6% del sector con bajas o cierre de empresas. En otras palabras, constituir una empresa dedicada al grupo de ensayos y análisis técnicos dentro de la actividad económica mencionada aún no se manifiesta en un coherente estudio y detección de oportunidades de mercado que permitan establecer la estrategia comercial para definir una ventaja competitiva sostenible que permita a la organización orientarse al mercado, evitando así que la empresa se retraiga o abandone. La única forma de hacerlo es a través de la información acerca de los clientes y competidores actuales y potenciales, lo que traerá como resultante una mejor comprensión, creación, selección, puesta en marcha y ajustes de las estrategias definidas.<sup>39</sup>

El canal de comunicación perfecto entre la compañía y los clientes se ve reflejado en la gestión comercial, con la finalidad de diseñar los correctos lineamientos que permitan cumplir los objetivos financieros de la empresa. Así mismo, las ventajas de una buena gestión en el departamento de ventas ayudarán a que la empresa obtenga mejores resultados en productividad, estrategia de costos, ingresos gracias a las diferentes unidades de negocio, participación de



mercado, recordación de marca e incluso la satisfacción del cliente. La empresa carece de una planificación en la gestión comercial al no haberse definido por completo tres aspectos principales: el análisis de la situación interna y externa, los objetivos comerciales dentro de un intervalo de tiempo y la formulación de estrategias para su implementación y control. Esta carencia también se ve reflejada en la falta de liderazgo ante la toma de decisiones comerciales, debido a que la responsabilidad del equipo y el seguimiento de las metas de venta, recaen en la dirección administrativa, la cual adolece del *expertís* técnico especializado para la negociación, términos, certificaciones y servicio post venta, que el mercado B2B demande. Con ello, se evidencia la necesidad de la empresa en contratar inspectores especializados en los niveles de supervisión, especialista o la combinación de ambos.

Las formulaciones estratégicas de marketing deben formar parte de la planificación comercial, en especial de forma anticipada a la creación o inicio de la empresa, con el objetivo de utilizar y asignar los recursos disponibles y enfocarlos en brindar estabilidad. Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., aún no ha diseñado la propuesta operativa con la cual desea que su producto, precio, promoción y plaza sean conocidos, competitivos y se desenvuelvan eficientemente en la actividad económica de ensayos y análisis técnicos. La competencia actual, en el mercado local (sur) presenta actividades adicionales a la mencionada, por lo que se puede entender que no existe un enfoque exclusivo en ninguna actividad y diversifican sus servicios sin encontrar especialidad en cada unidad de negocio. De la misma manera, se entiende que dichas empresas compiten sin un proceso comercial definido, generando ingresos inmediatos con precios no escalables y sin un servicio post venta calificado. Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., tiene la oportunidad de diferenciarse de su competencia y ganar participación de mercado utilizando las estrategias del marketing mix, debido a que tienen una sola línea de especialización en todos sus servicios. Además, podríamos añadir que la presencia digital para la creación o inicio de la empresa reflejaría la intención inmediata de tener mayor cobertura de mercado, por lo que será necesario delimitar también la participación digital, diseñar un embudo de ventas y responder activamente a través de los canales digitales.

La realidad problemática que presenta la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., inicia en la creación de la empresa, la cual ha desarrollado sus actividades económicas en base a los recursos inmediatos obtenidos, sin asignar un equipo gerencial, un organigrama organizacional, estrategias comerciales y sin un análisis de mercado coherente al segmento y los



servicios que desea ofrecer, poniendo en riesgo la permanencia y escalabilidad de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., en el tiempo. Con la finalidad de conseguir una oportunidad de mercado, la empresa debe definir sus estrategias operativas, preocupándose en las características del producto o servicio ofrecido, estableciendo el precio, definiendo el alcance de la cobertura física o digital y planteando las estrategias de publicidad y promoción como apoyo a la fuerza de ventas.

#### 4.1.1.1. Debilidades y amenazas.

El análisis interno y externo de la organización nos permite detectar las debilidades y amenazas que determinan la postura estratégica deseada de la empresa o de sus unidades de negocio. Es importante éste análisis porque las debilidades permiten reconocer aquellos recursos o actividades donde se tiene poca eficiencia por parte de la organización y tomar las medidas necesarias para subyugarlas. Así mismo, las amenazas de una empresa permiten analizar eficientemente el mercado para ver qué factores representan un peligro, como la competencia directa o indirecta, la disminución de la demanda del producto o servicio debido a las nuevas tecnologías, los ajustes o regulaciones gubernamentales, entre otros. La entidad donde se labora Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L. cuenta con diversas debilidades y amenazas y las más importantes son detalladas a continuación:

##### 1. Debilidades.

- Falta de inspectores calificados desde Nivel I a Nivel III. Actualmente la empresa brinda los servicios de certificación, entrenamiento y calificación en END con inspector calificado NDT de nacionalidad ecuatoriana bajo la modalidad de subcontratación que no implica su exclusividad con la organización, su experiencia y trabajo puede ser compartido con otras empresas. Así mismo, para los servicios de inspecciones no destructivas, es importante evaluar la contratación de inspectores de soldadura calificados y practicantes que cumplan los objetivos comerciales del próximo año.
- Debilidad en la participación por ser una empresa que recién ingresa al mercado. Los años de antigüedad de las empresas que brindan servicios en las especialidades de ensayos analíticos es de 15 años como máximo y distribuyen sus servicios en actividades en arquitectura e ingeniería, y otros tipos de venta al por menor (ferretería). Ésta diversificación y la falta de un estudio del mercado para conocer las estrategias de

- ingreso, debilitan a la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L ante sus competidores más cercanos, evidenciando una falta de posicionamiento en el sector.
- No existe una dirección comercial clara. Por lo tanto, no se han establecido metas y objetivos que ayuden a impulsar cada servicio que se brinda, perdiendo oportunidad de venta, la paralización de los equipos adquiridos para el desarrollo de los servicios, la falta de crecimiento sostenido ante el inicio o reactivación del sector y los proyectos privados y públicos que se generen.
- No se han definido las líneas estratégicas de la empresa basadas en los elementos del marketing mix que apoyen las decisiones que se definan en el plan comercial de la empresa. Por lo tanto, aún no se definen las estrategias que deben utilizarse con relación al beneficio – costo de los bienes y servicios que se ofrece, la política de precios o estrategia que se necesita para competir en el mercado, la gestión en referencia a la cobertura y ubicación para la demostración y soporte técnico, y la creatividad, eficiencia y efectividad de la publicidad que permita a la empresa posicionar a la marca en el sector industrial.

## 2. Amenazas.

- Competencia reconocida en el mercado. La empresa se enfrenta a la competencia con referencia a la actividad económica de ensayos y análisis técnicos con un tiempo de presencia en el mercado de cinco a catorce años; ofrecen sus servicios a contratistas mineros que reparan componentes por soldadura, es decir, nos dirigimos al mismo sector económico; en muchos de los servicios ofrecidos no cuentan con técnicos especializados, sin embargo, abarcan los servicios básicos de inspección que no necesariamente necesita un Nivel I al III ASNT NDT, lo que implica que cumplen sus servicios en base a precios bajos por no tener un nivel de certificación aplicada.
- Variaciones en el tipo de cambio. Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., realiza cotizaciones, cobros de facturas, pago a técnicos especialistas contratados e importaciones en moneda extranjera, la variación positiva en el tipo de cambio favorece los precios de lista que se asignan a cada servicio, sin embargo, cuando la variación es negativa, los precios deben adecuarse al histórico de ventas y puede producir un incremento en la cotización final del cliente. Se debe especificar que no es común el cambio de los precios por variación de tipo de cambio, sin embargo, sí afecta en aspectos

- tributarios, como el pago de la declaración o los depósitos a la cuenta de detracción, así como el pago de planilla y recibos por honorarios.
- Escases de nuevos proyectos en la industria metalmecánica y disminución en la inversión minera. La empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., al involucrarse en la cadena de suministros de los sectores metalmecánico y minería, dependen de la demanda de éstos sectores. Actualmente las empresas que permanecen en dichos sectores realizan proyectos que tienen una antigüedad específica, como por ejemplo la ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y de proyectos mineros que ya se encuentran en desarrollo. El Banco Central de Reserva (BCR) espera que la inversión minera se retraiga en un 3.7% para el año 2022 y -16.3% para el año 2023, en gran medida por la culminación de la obra en Quellaveco (Minería & Energía, 2022).
- Altos riesgos de inversión. A pesar que la empresa ha demostrado contar con capacidad financiera y crediticia para afrontar los gastos fijos y variables, las implementaciones de las estrategias operativas pueden implicar una inversión significativa en cada elemento. Por ejemplo, para el desarrollo de producto se necesitaría invertir en un equipo fuente radiográfica importado, que cubra los servicios de radiografía industrial. Los equipos se valorizan en un intervalo de cinco mil a diez mil dólares americanos, los cuales de acuerdo a un plan financiero se tendría que analizar el periodo de recuperación.
- Conflictos socio políticos a nivel nacional. La economía nacional y en especial en las regiones del sur (Arequipa, Cusco, Apurímac, Huancavelica, Ayacucho, Moquegua, Tacna, Puno) son afectadas por las paralizaciones y bloqueos originados por las diferencias políticas de sectores gremiales y población en general. Las regiones del sur representan el 18% del PBI Nacional y únicamente el sector minería concentra el 50.7% de la cartera de proyectos del sector. Las paralizaciones afectan directa y principalmente a la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., que mantiene contratos dentro del proyecto Quellaveco en la ciudad de Moquegua (El Comercio, 2023).

#### 4.1.1.2 Análisis PESTLE.

##### 1. Factores Políticos.

La inestabilidad política por la que pasa el Perú es crónica, el señor Pedro Castillo gana las elecciones en el 2021 con un Congreso fragmentado y con el oficialismo gobernando en minoría, las polémicas decisiones del expresidente y los escándalos de corrupción hicieron que

su popularidad disminuyera, haciendo que aumente la incertidumbre de la continuidad de su gobierno. Castillo es el quinto presidente en cinco años, llega a la palestra política desde el 2017 al ser el líder de una huelga docente en varias regiones, ganando popularidad en el interior del país, sobre todo en zonas rurales, gana las elecciones en base a un discurso de reforma constitucional y una mayor participación del Estado en el mercado. Luego de ocho meses de gobierno, Castillo se enfrentó a una crisis de gobernabilidad, sumado a un incumplimiento de promesas que realizó durante su campaña y la falta de un programa político definido, además, de contar con un equipo de gobierno inestable que genera críticas por parte de sus electores (CESCE, 2022).

El expresidente Pedro Castillo nombro 78 ministros en menos de 495 días y poco antes de cumplir 500 días de gobierno fue destituido por el Congreso de la República tras anunciar un golpe de Estado; luego de ello la vicepresidenta Dina Boluarte, abogada de 60 años, asume la Presidencia de la República del Perú, en una época de mayor crisis, siendo la primera mujer presidenta que tras su juramentación pide una tregua política para instalar un gobierno de unidad nacional (INFOBAE, 2023).

## 2. Factores Económicos.

Según el BBVA (2022), la economía peruana crecerá alrededor de 2.7% en el 2022 y en el 2023 alcanzaría el 2.5%, debido a la alta inflación, el aumento de las tasas de interés, la guerra en Ucrania y su impacto global, y los rezagos de COVID-19 en China que han generado una desaceleración de la economía global, que prevé un crecimiento del PBI mundial de 2.3% para el año 2023. Así mismo, debido al incremento de las cotizaciones de insumos alimenticios y la tendencia a la baja de los precios del petróleo se prevé que la inflación alcance los 3.5% para el año 2023.

El producto bruto interno se incrementó en 2,0% interanual en octubre de 2022, superior a los tres meses previos impulsado por el aporte de la minería metálica y la oferta agroexportadora, en cuanto al sector minería e hidrocarburo crecieron 1,7% interanual, impulsado por el incremento de la extracción de oro, cobre, estaño, plomo y gas natural, sobre todo por el aporte exportador de la minera Quellaveco que aumentó su producción de cobre en un 7,5% frente al año 2021, así mismo, mineras como Cerro Verde, las Bambas y Southern también aumentaron su producción de minerales. Para el sector manufactura, el PBI disminuyó 0.6% respecto al 2021, la manufactura primaria tuvo un crecimiento del 2.0% favorecida por el



incremento de la producción de harina, aceite y conservas de pescado, para el caso de la manufactura no primaria esta se redujo en 1.3% con respecto al año 2021 (BCRP, 2022).

Durante el 2022 se sintió un debilitamiento del dólar a nivel global, lo que generó que el sol se deprecie un 3.6% entre setiembre y diciembre, sumado a esto por la incertidumbre local por la vacancia presidencial y el incremento del precio del cobre, en ese sentido el BCRP tuvo que intervenir para disminuir la volatilidad del dólar en los primeros trimestres del 2022, en cuanto a la volatilidad del sol fue menor en el cuarto trimestre del año pasado (2021), siendo la mayor fluctuación el 7 de diciembre donde se registró la mayor depreciación del 1.6% asociado al anuncio de la disolución del Congreso, pero fue de corta duración. En cuanto al sol frente a otras monedas, éste mostró un positivo desempeño trimestral y anual sobre todo por las mejores perspectivas macroeconómicas para el 2023, sin embargo, la variabilidad del tipo de cambio sigue alta respecto a años anteriores (BCRP, 2022).

En cuanto al crédito al sector privado se sintió una desaceleración en el tercer y cuarto trimestre del 2022, el dinamismo del crédito ha estado impulsado sobre todo al crédito de personas naturales que pasó del 5.4% al 17.7% entre octubre del 2021 y octubre del 2022. En cuanto al crédito a empresas se mostró una contracción asociada a las amortizaciones del programa Reactiva Perú, que en octubre del 2022 disminuyó en 0.4% donde el segmento de medianas, pequeñas y microempresas registraron caídas del -3.5%; en tanto, el segmento corporativo y de grandes empresas mostró un crecimiento del 2.7%. Desde el año 2022 se observa una desaceleración de crédito en soles, pero un incremento del crédito en dólares en el sector corporativo, a octubre del 2022 el crédito en soles se incrementó en 3.7% mientras que el crédito en dólares fue de 12.6% para el mismo periodo. En cuando a la ratio de morosidad de créditos, éste se ubicó en 4.06% en el 2022 mayor al registrado en el mismo periodo en el año anterior que fue de 3.76% (BCRP, 2022).

### 3. Factores Sociales.

Según el Índice de Progreso Social Mundial (IPSM), el Perú muestra una disminución hasta el puesto 67 de 169 países con 70.7 puntos de una escala del 0 al 100, éste estudio demuestra que el descenso está relacionado con los efectos de la pandemia COVID-19, pero a pesar de los resultados, el Perú aún se mantiene dentro del grupo de países con progreso social medio. Entre los indicadores que se toman en consideración para éste índice, se encuentran el acceso a telefonía móvil, libertad académica y años esperados de educación terciaria. Frente a

puntajes obtenidos otros años, el Perú solo demostró un crecimiento de 7.95 puntos desde el año 2017, existiendo un riesgo que este valor retroceda en el 2023 (Centrum PUCP, 2022).

En las últimas semanas se han registrado una serie de protestas en el país, donde un sector de la población reclama por la suba de los precios de los combustibles y de los alimentos, algo que sucede en toda Latinoamérica, y que incluían decretos de toque de queda e inmobilizaciones, seguido de intentos de vacancia presidencial con una serie de gabinetes ministeriales con poca o nula capacidad de liderazgo que contribuya al desarrollo de la economía y de la sociedad, algo que incrementa los conflictos sociales y la desconformidad con el gobierno del expresidente Castillo (Forbes, 2022).

A noviembre del 2022, se registraron 221 conflictos sociales 20 más de los identificados a enero del 2022, el 13.6% de estos están registrados en Loreto y corresponden a conflictos del tipo socio ambiental que ocupan 140 casos seguido de conflictos del tipo comunal (22 casos). El 67% de los conflictos están relacionados a la actividad minera, seguido por actividades hidrocarburíferas. Estos conflictos están iniciados por comunidades nativas que demandan concretar actividades sociales por parte del Gobierno. En la ciudad de Arequipa, los conflictos sociales se orientan a las actividades mineras en el Valle de Tambo, así como demandas que reclaman la ejecución del proyecto Majes Siguan II (Defensoría Del Pueblo, 2022).

#### 4. Factores tecnológicos.

Las tendencias tecnológicas en el Perú están orientadas a utilizar la digitalización hacia la transformación digital, como las soluciones de *big data* y servicios basados en la nube, así como el uso del internet de las cosas sobre todo en sectores del petróleo, gas y otros servicios similares; para el caso de las empresas comerciales y minoristas la inteligencia artificial se convierte en tendencia de uso (El Peruano, 2022).

El camino a la automatización inteligente es otra tendencia de la industria, al buscar automatizar procesos a través de un grupo de instrucciones que serían ejecutadas por un robot limitando el involucramiento del ser humano; ésto se convertiría en una ventaja competitiva, y las empresas analizan incluir proyectos para la transformación digital en sus operaciones (Michaud, 2022).

El Perú recibe la invitación de formar parte del Consejo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), sin embargo, la inversión en ciencia y tecnología aún es insuficiente, para poder formar parte de este grupo el Perú debe destinar un



mayor presupuesto en ciencia, tecnología e innovación, ya que la inversión actual alcanza el 0.13% del PBI donde la mayoría de los países desarrollados invierten alrededor del 2% de su PBI en este rubro. Con la promulgación de la ley que establece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, se fortalecerá la política nacional en ciencia y garantizar su ejecución a través de universidades, centros de innovación, institutos de innovación y empresas públicas y privadas, sobre todo en actividades claves como el cambio climático, la economía digital y la salud (La República, 2022).

### 5. Factores legales.

El Gobierno peruano anunció una serie de nuevas medidas para la promoción de la inversión privada para facilitar el trámite, la evaluación y la aprobación de los procedimientos en inversión que impulsen la reactivación económica y así permitir su ejecución. En tal sentido, se provee modificar los esquemas de contratación para el desarrollo de infraestructura como son los proyectos de obras por impuestos y asociaciones público-privadas, ampliando sus alcances y fuentes de financiamiento para así promover su utilización, para hacer esto posible es necesario que las empresas tengan el soporte legal y técnico para determinar los beneficios y los impactos que estas medidas puedan generar (Sabogal, 2022).

El poder ejecutivo presentó un proyecto de ley que busca incorporar una cláusula anticorrupción en los contratos con el Estado para así asegurar mecanismos para su prevención, para evitar el uso indebido de poder, que es uno de los problemas que aqueja y que enfrenta el país, dado que genera inestabilidad política y un uso ineficiente de los recursos del Estado. Debido a que las instituciones públicas son percibidas como poco transparentes, mediante esta iniciativa el Congreso busca incluir esta figura legal en los contratos que se suscriba el Estado en materia de obras públicas, bienes y servicios y contrataciones públicas, para permitir mecanismos que aseguren la lucha contra la corrupción (El Peruano, 2021).

Mediante la Ley N° 31380, que busca delegar al poder ejecutivo la facultad de legislar en materia tributaria, fiscal, financiera y de reactivación económica a fin de contribuir con el cierre de brechas sociales; con el objetivo de fortalecer al Poder Ejecutivo sobre la gestión económica y tributaria, así como la lucha contra la evasión de impuestos, entre las medidas tributaria se encuentran, la modificación de la ley del impuesto a la renta, la ley del impuesto general a las ventas y el impuesto selectivo al consumo, así como la modificación del código tributario, ley de aduanas (El Peruano, 2021).

## 6. Factores ecológicos.

Para la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), la regulación de los aspectos de salud ocupacional permiten asignar funciones con competencias sobre la salud ambiental para vigilar y controlar los riesgos en el trabajo, sobre todo a aquellos indicadores ambientales a los que están expuestos distintos trabajadores industriales contra los riesgos relacionados con la exposición a agentes químicos durante el trabajo, tomando en cuenta valores límites ambientales para las concentraciones de sustancias químicas en el ambiente en el lugar de trabajo, dado que algunos trabajadores pueden estar expuestos (DIGESA, 2005).

Un desafío ambiental importante para el país es la formalización de la minería informal, que irrumpe en lugares sin autorización legal y sin licencia ambiental, incurriendo en daños ambientales irreversibles, como la destrucción de fuentes de agua, derrames de minerales tóxicos al suelo depredando especies vegetales y animales, generando insostenibilidad ecológica, además de la tala indiscriminada de árboles producto de la expansión su expansión (PUCP, 2021).

El Decreto Legislativo N° 1278, establece la ley de gestión de residuos sólidos donde se establecen derechos y responsabilidades de la sociedad en su conjunto para proponer la eficiencia de uso de materiales y asegurar el manejo de residuos generados, con la finalidad de minimizar la generación de estos en su origen, además de la recuperación y valorización de residuos como la reutilización, reciclaje y procesamiento para la protección de la salud y el medio ambiente. Es decreto se aplica a todos los sectores productivos del país, desde la generación de residuos hasta su disposición final priorizando su valorización y promoviendo la utilización de envases o productos ecoeficientes que minimicen la creación de más residuos, procurando un mínimo impacto en el medio ambiente (MINAM, 2017).

### 4.1.1.3. Análisis diagrama de 5 fuerzas de Porter.

Para analizar la competitividad de la industria se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Se presentan los factores correspondientes a cada fuerza competitiva, a los cuales se le ha otorgado una calificación en los niveles Alto o Bajo, según el análisis realizado.

## 1. Poder de negociación de los proveedores.

**Tabla 18**

*Poder de negociación de los proveedores*

	Calificación
Poder de negociación de los proveedores	Poder de negociación de grandes proveedores (empresas especializadas en venta de maquinaria y equipo, nacional y extranjera y certificadoras en END): alto, ya que la empresa representará un porcentaje significativo de sus ventas.
	Poder de negociación de proveedores de tamaño mediano (empresas especializadas en ventas de piezas, partes o accesorios): medio, ya que al mantener una relación comercial B2B es probable que la empresa si represente una parte importante de sus ventas.
	Poder de negociación de proveedores de tamaño mediano (insumos de ferretería): bajo, ya que la empresa podría representar un porcentaje significativo en sus ventas.

Nota. Esta tabla muestra la evaluación que se realizó en base a los proveedores de las actividades económicas en ensayos y análisis técnicos. Elaboración propia.

## 2. Poder de negociación de los clientes.

**Tabla 19**

*Poder de negociación de los clientes*

	Calificación
Poder de negociación de los clientes	En los sectores del mercado industrial y minero el poder de negociación de los clientes B2B es: muy alta, ya que presentan baja sensibilidad al precio, siempre y cuando el proveedor esté calificado y cumpla el proceso de evaluación y homologación solicitado.
	Existe evidencia que la tercerización de una empresa END no garantiza que los clientes B2B no realicen una integración hacia atrás, especializando a personal interno o contratando un inspector calificado permanente: alta.
	El costo de cambio es medio debido a que las empresas B2B realizan un proceso de negociación y compra dentro de una gestión comercial documentada y un proceso estandarizado de evaluación y selección del proveedor.

Nota. Esta tabla muestra la evaluación que se realizó en base al segmento del mercado industrial. Elaboración propia.

### 3. Rivalidad entre competidores.

**Tabla 20**

*Rivalidad entre competidores*

	Calificación
	En Arequipa existen registradas 66 empresas que comparten actividades económicas en ensayos y análisis técnicos, fabricación metalmecánica, actividades de arquitectura e ingeniería, entre otros. Las empresas más reconocidas en el mercado local (sur) son NDT Technologies S.A.C., Ademinsa S.A.C., NDT Welding Service S.A.C., sin embargo existen grandes brechas de especialización y años de posición en el mercado.
Rivalidad entre competidores	Alto
	Las empresas anteriormente mencionadas tienen estrategias de diferenciación marcadas, NDT Technologies S.A.C. (6 años en el mercado arequipeño, se diferencia por los precios bajos que ofrece, no tiene presencia digital), NDT Welding Service S.A.C. (se posiciona por ser los primeros en el mercado arequipeño con 14 años de experiencia, no tienen presencia digital), Ademinsa S.A.C. (se encuentra ejerciendo operaciones a nivel nacional y están certificados internacionales ASNT y AWS, complementado sus servicios con los ISOS obtenidos en inspección de ensayos).

**1** Nota. Esta tabla muestra la evaluación que se realizó en base a los principales competidores a nivel local. Elaboración propia.

### 4. Amenaza de nuevos competidores.

**Tabla 21**

*Amenaza de nuevos competidores*

	Calificación
	Para el sector de servicios a empresas con actividad económica en ensayos y análisis técnicos, barreras de entrada económicas son de medias a bajas en la etapa de introducción del ciclo del producto, que puede considerar la contratación de pocos técnicos especializados, alquiler de equipos por horas y hasta un solo especialista certificado en ND, que cubra los proyectos alcanzados.
Amenaza de nuevos competidores	Alto
	Las barreras de entrada legales son medias ya que implican costos y trámites regulares de la formalización de un negocio, incluyendo el registro de marca.

**1** Nota. Esta tabla muestra la evaluación que se realizó en base a los principales competidores a nivel local. Elaboración propia.

## 5. Amenaza de productos sustitutos

Tabla 22

Amenaza de productos sustitutos

	Calificación
Amenaza de productos sustitutos	Bajo

No existe propensión de los compradores a sustituir, al menos en los servicios relacionados a ensayos y análisis técnicos. La única opción del mercado industrial sería no realizar la inspección.

El desempeño relativo de los sustitutos en el precio se presenta en las actividades de venta o alquiler de equipos de inspección, por parte de las empresas, debido a que su estrategia se basa en precios bajos (en el mercado local). En caso de importación de equipos se necesita una estrategia de costos para presentar nuestra propuesta al mercado industrial.

Nota. Esta tabla muestra la evaluación que se realizó en base a los principales competidores a nivel local. Elaboración propia.

### 4.1.2. Problemas, hipótesis y objetivos

El problema general que se plantea es el siguiente:

#### 4.1.2.1. Problema general.

¿Qué relación existe entre la gestión comercial y el marketing mix de la empresa

Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., Arequipa, Perú, 2022?

#### 4.1.2.2. Problemas específicos.

Los problemas específicos que se plantean son los siguientes:

1. ¿Qué relación existe entre la organización comercial y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., Arequipa, Perú, 2022?
2. ¿Qué relación existe entre las ventas y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., Arequipa, Perú, 2022?
3. ¿Qué relación existe entre la relación con clientes y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., Arequipa, Perú, 2022?

#### 4.1.2.3. Hipótesis general.

La hipótesis general que se plantea es el siguiente:

Existe relación entre la gestión comercial y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., Arequipa, Perú, 2022.



#### 4.1.2.4. Hipótesis específicas.

Las hipótesis específicas que se plantean son las siguientes:

1. Existe relación entre la organización comercial y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L Arequipa, Perú, 2022.
2. Existe relación entre las ventas y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L Arequipa, Perú, 2022.
3. Existe relación entre la relación con cliente y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L Arequipa, Perú, 2022.

#### 4.1.2.5. Objetivo general.

El objetivo general que se plantea es el siguiente:

Determinar la relación que existe entre la gestión comercial y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L Arequipa, Perú, 2022.

#### 4.1.2.6. Objetivos específicos.

Los objetivos específicos que se plantean son los siguientes:

1. Determinar la relación que existe entre la organización comercial y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L Arequipa, Perú, 2022.
2. Identificar la relación que existe entre las ventas y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L Arequipa, Perú, 2022.
3. Evaluar la relación que existe entre la relación con clientes y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L Arequipa, Perú, 2022.

#### 4.1.3. Importancia para la empresa de la solución del problema

La importancia para la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., de la solución del problema, se presenta en éste trabajo de Suficiencia Profesional en dos partes:

Importancia teórica e importancia práctica.

##### 4.1.3.1. Importancia teórica.

La relación que existe entre la gestión comercial y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., desde el punto de vista teórico, son desarrollados por los siguientes autores:

Según Hughes et al (2000) el proceso en la gestión comercial se divide en cinco funciones secuenciales: planeación estratégica, organización, reclutamiento, dirección y control. Para cada una de ellas se definen actividades o acciones guía que van a permitir a la administración en



general, utilizar las habilidades de análisis, toma de decisiones y comunicación, de manera bidireccional y a favor de las estrategias operativas del marketing mix, por ende, del sostenimiento de la empresa a través de la creación de valor para el cliente.

En cualquier organización todas las áreas de la empresa son importantes y cumplen con una función, pero la única que realmente genera recursos económicos es la gestión a través del departamento comercial, es decir, la administración de ventas garantiza la rentabilidad de la empresa. Dentro de las ventajas de implementar una buena gestión comercial a través de estrategias donde se dé a conocer de manera óptima el producto o servicio, brindando múltiples beneficios como el aumento de las ventas y por ende de las ganancias de la empresa; mejora la eficacia en los procesos comerciales, genera un enfoque en el cliente para garantizar su captación y fidelización que se transforma en una ventaja competitiva para la organización.

Sainz de Vicuña (2015) nos presenta a la elección de las herramientas del marketing mix como parte de las estrategias funcionales u operativas que resultan más eficaces y adecuadas para desarrollar los objetivos marcados por la empresa que, a su vez, incluyen las decisiones operativas que se adopten en los diferentes departamentos de la estructura organizacional. Es posible desarrollar la estrategia de producto, determinando su creación, ampliación o modificación, instituir políticas de marca y elaborar acciones sostener la imagen de marca; desarrollar la estrategia de distribución, en base a la configuración de un sistema de ventas o localización de los puntos de venta y cobertura de mercado; desarrollar la estrategia de precios en base a una política de fijación o una escala de descuentos; y desarrollar la estrategia de comunicación adoptando el soporte a la fuerza de ventas, incentivos, medios y promoción. Por lo tanto, involucra a los departamentos responsables que tengan injerencia en ésta toma de decisiones, con la finalidad de sostener a la empresa y capturar participación en el segmento tanto sectorial como territorial.

Kotler (2016) nos recuerda que en base a entender la posición de los consumidores, crear relaciones redituables con los clientes y valor para ellos, el marketing mix permite el análisis de los elementos que utilizan las empresas para buscar respuestas del mercado objetivo con la ventaja de que éste conjunto de tácticas son controlables y adaptables a las necesidades de crecimiento de la organización, permitiendo determinar el éxito del producto a lo largo de su ciclo de vida.

#### 4.1.3.2. Importancia práctica.

176

Desde el punto de vista práctico, y considerando los problemas y objetivos presentados, la importancia de éste trabajo de Suficiencia Profesional para la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L se explica a continuación.

El éxito de una organización se demuestra a través de las ventas, las cuales se encuentran dentro del departamento comercial; y en la definición de estrategias orientadas a incrementarlas, dentro del departamento de marketing. Es la mejor manera en la que sus clientes identifiquen sus atributos y decidan la compra, marcando la diferencia con otras empresas y reconociendo sus ventajas competitivas, todo esto apoyado en la administración de sus actividades estratégicas y comerciales que garanticen que todos los elementos que lo conforman brinden un excelente servicio y alcance al cliente potencial.

Desarrollar el marketing mix para la empresa, permite ordenar los elementos que la conforman para hacerlos más eficientes, utilizando de mejor manera los recursos propios, orientando a la organización al objetivo común entendido por todo el personal y a un crecimiento escalable; definir una gestión comercial ideal adaptada a las necesidades de la empresa permite generar mayores ingresos en el incremento de ventas a través de la implementación de estrategias, basadas en análisis de factores externos e internos.

23

La organización comercial de la empresa es adaptada a los objetivos, estructura, necesidades, dimensión y actividad a la que se dedica la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., la cual desde el inicio de sus operaciones ha derivado sus actividades en un único departamento funcional administrativo (Anexo N°5 Organigrama), por lo tanto, al crear un sistema de comercialización o sistema de marketing adecuado a la clase de producto según su naturaleza (servicios) y según su destino (industriales) se permite una corriente de ingresos a partir de las operaciones exclusivas de producto, distribución, precio y promoción de ventas.

56

Las ventas, en cuanto a la administración, contemplan tres aspectos básicos de toda gestión comercial que coinciden con la planificación del marketing. Desde el proceso de análisis que es una herramienta para predecir el rendimiento comercial futuro; seguido por las operaciones de venta que incorpora a la organización la creación de procesos internos que permita prospectar nuevas oportunidades de venta, identificar clientes potenciales, manejar objeciones, entablar negociaciones y nutrir la cartera de clientes; y, por último, la definición de

79

estrategias de venta que permitan contar con metas comerciales, planes y tácticas para lograr los objetivos.

Las motivaciones con respecto a la relación con los clientes, se establece según la posición de ciclo de vida en el que se encuentre el producto o servicio (Valls, 2014). Mientras se encuentre en una etapa de introducción la captación de clientes buscará estimular la demanda y orientar las campañas de información hacia el conocimiento y notoriedad del producto y sus atributos fundamentales. Y, la fidelización de clientes reta a la organización a desarrollar estrategias específicas para cada producto, plantear una distribución selectiva a través de los canales concretos y fijar una política de precios en base al punto de equilibrio y que permita la negociación con el cliente.

#### 4.1.4. Propuesta de solución del problema

Para éste trabajo de Suficiencia Profesional y, como parte del desarrollo práctico de las contribuciones planteadas por el bachiller en la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., se plantean dos propuestas de solución a la problemática encontrada: (1) Implementación de un Plan de marketing mix para mejorar la gestión comercial de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., Arequipa, 2022 y (2) Trabajo de campo en base a encuesta dirigida a colaboradores y entrevista a profundidad dirigida a gerente general.

##### 4.1.4.1. Propuesta 1: Implementación de un Plan de marketing mix para mejorar la gestión comercial de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., Arequipa.

En primer lugar, se propone la implementación de un Plan de marketing mix para mejorar la gestión comercial de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., con la finalidad de encarar una serie de dificultades relativas al marketing y reflejar las expectativas de la gerencia estableciendo sus prioridades en relación con sus productos o servicios, competencia de precios, lugar o presencia física y canales de promoción o comunicación. Es necesario definir la estrategia de la mezcla de productos para entender el rol que desempeñará cada uno de los productos o servicios en la construcción de la propuesta de valor de la empresa y, en consecuencia, al presentar una serie de dificultades relativas al marketing de su propuesta (Anexo N°6 Modelo de negocio) y obstaculizar sus posibilidades de competitividad, se puede poner en riesgo a la empresa estancándola en el mediano o largo plazo.

138

La situación problemática actual de la empresa, en cuanto a la falta de reconocimiento de la marca y la falta de estrategias comerciales, permiten identificar la necesidad de aportar una propuesta de plan de marketing mix como planificación formal y escrita a los actuales departamentos funcionales de la empresa; gerencia general y administración; con la finalidad de complementar, en base a acciones tácticas, su toma de decisiones y brindar orientación sobre las funciones del marketing que le permitan a la empresa, modificar, mejorar o asentar su posición en relación a la competencia.

9

Del mismo modo, la empresa, al no definir un proceso comercial estructurado que permita apoyar el incremento de ventas y a los colaboradores dentro de un proceso de capacitación constante; así como no contemplar una ubicación física que permita la exposición y promoción de productos y servicios, permite identificar la necesidad de realizar un análisis de mercado, cuyas metas u objetivos en ventas, participación de mercado, márgenes de contribución en productos, servicios y marca y satisfacción de clientes; que deriven en la creación de una gestión comercial que tome responsabilidad exclusiva de la organización, ventas y relación con los clientes y de dichas estrategias que se generen con su implementación.

193

Al respecto Condori et al (2017) señala que la elaboración de estrategias de marketing

76

mix en una empresa tiene como objetivo principal determinar y evaluar las características de la gestión comercial y proponer una estrategia comercial para lograr una ventaja en la posición competitiva. Las características que apoyan la propuesta de elaboración de estrategias de marketing mix se detallan en el siguiente análisis: (1) cuando las decisiones comerciales se centran únicamente en la gerencia y en los asistentes de ventas, (2) cuando no se cuenta con un enfoque de marketing que aborden los temas de dirección estratégica, (3) cuando se espera la consolidación de la gestión y posicionamiento del producto y marca a nivel regional y (4) cuando es necesaria la conformación de un recurso humano profesional y preparado en la gestión de ventas.

49

5

Al respecto Figueroa et al (2017) señala que para fortalecer la propuesta de valor planeada en base a la mejora productiva, el crecimiento económico empresarial y el prestigio para los clientes, se sugiere el acompañamiento del plan de marketing mix, con la finalidad de diseñar estrategias y acciones comerciales que permitan la vinculación con las Pyme en los diversos sectores; determinando las necesidades reales del mercado, estableciendo los canales adecuados para la entrega o demostración de sus servicios, identificando la mejor forma de

42

5



comunicar la evolución de la marca y de los servicios construyendo relaciones redituables a largo plazo.

Antes de explicar ésta propuesta, se considera importante mencionar las oportunidades de la empresa.

#### **4.1.4.1.1. Oportunidades.**

- Participación activa de las empresas que generan actividades en ensayos y análisis técnicos, dentro de las cadenas de suministros de las empresas del sector industrial, garantizando el control de calidad, fiabilidad y seguridad de los materiales y uniones soldadas a través de las diferentes líneas productivas de la estructura del sector metalmeccánico.
- Crecimiento económico del sector metalmeccánico. La producción industrial del sector creció entre enero a setiembre del 2022 en un 2.9% respecto al periodo anterior y presenta una variación positiva de 16.3% en comparación al año 2019 en el mismo periodo. A pesar de haber presentado un retroceso porcentual de 1.9% en setiembre del 2022, la actividad industrial ha mantenido un crecimiento con la oportunidad de potenciar divisiones como la fabricación de vehículos automotores, equipos de transporte y equipos eléctricos (Sociedad Nacional de Industrias, 2022).
- Capacidad de tercerización por parte de las empresas que demandan los servicios donde se utilizan los END, con especial atención en el campo de la soldadura, continuando con el sector metalúrgico, construcción civil, de gaseoductos u oleoductos, sectores ferroviario, aeronáutico y naval.
- Capacidad de alto nivel de empleo generado por el sector minero. El sector metalmeccánico depende en gran medida de la minería y su impulso en los proyectos de cartera, como Yanachoca, Corani, Zafran, Quellaveco, entre otros. A octubre del 2022 éste sector creció por tercer mes consecutivo con un incremento de 1.6% con respecto al periodo anterior. Además, de registrar una tasa de recuperación de empleos en 35.4% en comparación a otras actividades económicas (INEI, 2022).

#### **4.1.4.1.2. Objetivos de la propuesta.**

Los objetivos del plan de marketing mix derivan de la importancia que cumple dentro del proceso de planificación de la empresa, la cual se considera amplia y relevante siempre y cuando se mantenga leal al concepto de marketing. De la misma manera, las decisiones u objetivos que

plantee la dirección principal de la empresa o el área comercial o de marketing; en caso de ser el o los responsables directos; serán diseñadas con absoluta priorización en base a los siguientes objetivos.

- Reducir el riesgo comercial de la empresa al contar con un plan de marketing mix formal escrito, y;
- Permitir el cumplimiento del plan de marketing dentro de los departamentos funcionales que deriven de su implementación.

El plan de marketing mix constituye un documento estructurado y sistematizado, que revela un estudio analítico de los problemas comerciales que el marketing y la empresa necesitan resolver, hasta el momento de su implementación. Se inicia con el análisis interno y externo de la organización; se indican los objetivos de marketing, cualitativos y cuantitativos; se desarrollan las estrategias detallando los medios de acción y, por último, se traduce el plan en términos de costes y resultados. Por último, el plan de marketing mix define claramente la responsabilidad que asume cada departamento de la organización y establece políticas y procedimientos de control.

En general, la propuesta de implementación de un plan de marketing mix, por encima de exponer la relación producto-mercado, evita elevar el riesgo comercial que puede adoptar la empresa cuando no existe o se ha iniciado sin la planificación estratégica adecuada, e incluso puede llegar a reemplazarla.

#### **4.1.4.1.3. Alcance de la propuesta.**

La propuesta de implementación de un plan de marketing mix está dirigido para todas las actividades relacionadas a los productos o servicios que ofrece la empresa; incluyendo a todos los departamentos que se detallan en el organigrama de la organización comercial, englobando a la gerencia general, administración y actual fuerza de ventas (Anexo N°5 Organigrama).

Las características principales que describen la propuesta de implementación de un plan de marketing mix para la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., se detallan a continuación.

- Su principal aplicación se basa en las estrategias de marketing operativo (producto, precio, plaza y promoción).



- Se inicia la propuesta definiendo los objetivos de marketing en relación a la necesidad de potenciar la gestión comercial de la empresa y sus dimensiones (organización comercial, ventas y relación con clientes).
- Las estrategias del marketing mix tienen como punto de partida el diagnóstico interno y externo de la empresa, así como de la creación de la estrategia corporativa.
- El control de la implementación del plan de marketing mix se llevará a cabo a través de la herramienta del diagrama de Gantt

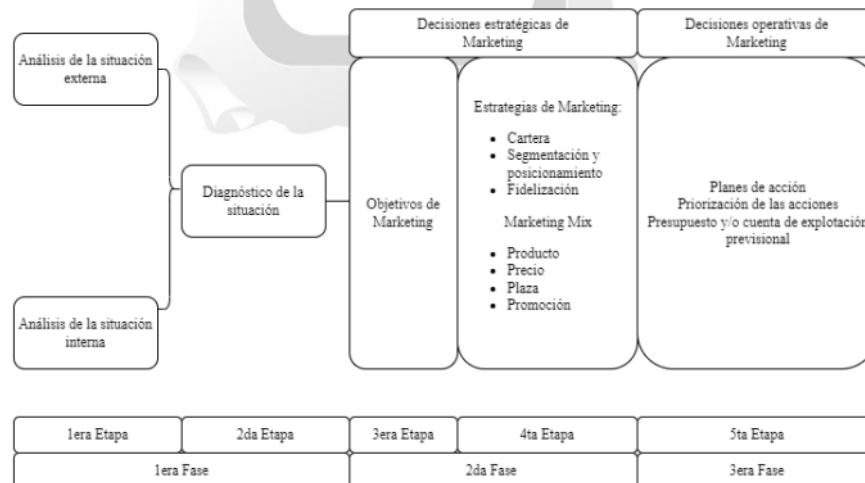
#### 4.1.4.1.4. Desarrollo de la propuesta del plan de marketing.

La implementación del plan de marketing deberá contar con los siguientes elementos: (1) análisis de la situación externa, (2) análisis de la situación interna, ambas desarrolladas en una primera etapa; (3) diagnóstico de la situación, desarrollado en una segunda etapa; (4) decisiones estratégicas de marketing, desarrollado en una tercera y cuarta etapa; y (5) decisiones operativas de marketing, desarrollada en una quinta etapa. De la misma manera, se detallan las fases de implementación donde, la primera y segunda etapa comparten una primera fase; la tercera y cuarta etapa comparte la segunda fase; y la quinta etapa se encuentra en una tercera fase.

El esquema de la propuesta del plan de marketing se presenta a continuación:

**Figura 1**

*Esquema Etapas del Plan de Marketing*



**Nota.** La figura muestra el esquema básico del plan de marketing. Fuente: Sainz de Vicuña Ancín (2015).

### 1. *Objetivos estratégicos de marketing.*

Con base en el análisis de los capítulos anteriores, se elaboran los siguientes objetivos de marketing cualitativos y cuantitativos con respecto a los conceptos que se han considerado importantes en la gestión comercial de la empresa: organización comercial, ventas y relación con los clientes.

**Tabla 23**

*Propuesta objetivos de marketing*

Dimensiones	Gestión comercial	
	Cualitativo	Cuantitativo
Organización comercial	<p>Impulsar un cambio en la organización que permita a la empresa orientarse estratégicamente ante el crecimiento del mercado.</p> <p>Mejorar la notoriedad y la imagen de la marca.</p>	
Ventas	<p>Estandarizar el proceso de administración de ventas en todos los departamentos de la estructura organizacional.</p>	<p>Incrementar en un 30% las ventas en el mercado industrial con respecto al último año en cuanto a los servicios en END.</p>
Relación con los clientes	<p>Comunicar al mercado industrial región sur la propuesta de valor de la empresa.</p> <p>Brindar asesoría a los clientes en sus proyectos de uniones soldadas a un precio competitivo.</p>	

*Nota.* Propuesta de objetivos estratégicos de marketing. Elaboración propia.

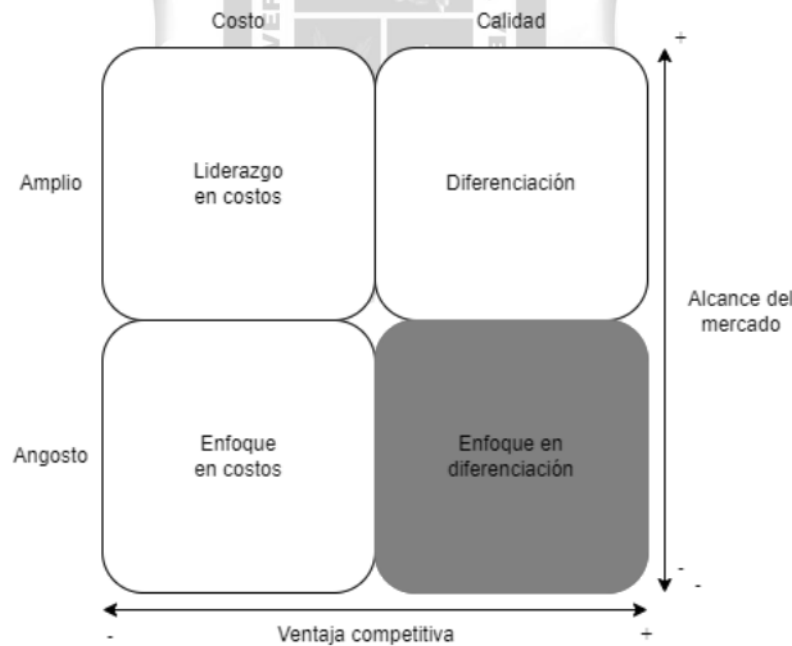
## 2. Estrategias del Plan de marketing propuesto.

### 2.1 Estrategia genérica competitiva.

Con la finalidad de definir las estrategias que permitan a la organización superar a la competencia, Porter (2014) define tres estrategias genéricas: “diferenciación, enfoque y liderazgo de costos”; se propone utilizar la estrategia competitiva de enfoque en diferenciación, debido a que se especializa en nichos de mercado muy reducidos, en el cual se debe potenciar todos los esfuerzos y en donde se encuentra la oportunidad de ofrecer una propuesta de alto valor enfocada en la calidad de los servicios y productos que se ofrece y desarrollar políticas coherentes en el proceso. Las características principales de la estrategia de enfoque elegida, son las siguientes: concentrarse en un grupo particular de clientes (en éste caso el mercado industrial), posicionarse en un mercado geográfico específico (región sur) y una línea de productos específica (inspección en ensayos no destructivos).

**Figura 2**

*Estrategias genéricas competitivas*



19

Nota. La figura muestra la posición de la organización en base a su estrategia genérica competitiva que estaría en el cuadrante “Enfoque en diferenciación”. Fuente: D’Alessio (2015).

## 2.2. Estrategias de cartera.

### 2.2.1. Estrategia externa alternativa.

Según D'Alessio (2015) el objetivo de éstas estrategias externas es alcanzar la visión establecida de la organización; y son alternativas, porque existe una variedad que usualmente dependerá del tamaño de la organización. Las clasificaciones de las estrategias externas alternativas se presentan de la siguiente manera: estrategias de integración; intensivas; de diversificación; defensivas; alianza estratégica; aventura conjunta; fusión y adquisiciones. De acuerdo con el objetivo estratégico relacionado a aumentar la productividad de la organización, se plantea que la empresa se enfoque dentro de una estrategia intensiva.

### 2.2.2. Estrategia intensiva de penetración en el mercado.

La matriz Ansoff (2015), también conocida como Matriz Producto/ Mercado o Vector de Crecimiento, se desplaza a través de la dimensión de estrategia de productos y la cobertura de mercados. De acuerdo con el objetivo estratégico relacionado al crecimiento de mercado se propone enfocar a la organización en la estrategia intensiva de penetración en el mercado. Con el objetivo de incrementar su participación en los mercados actuales donde se está operando y considerando que los servicios o productos actuales que se ofrece cuentan con un posicionamiento en el sector industrial.

#### Figura 3

Matriz Ansoff



*Nota.* La figura muestra el cruce entre productos y mercado que nos lleva a que éste negocio se ubique en el cuadrante “Penetración en el mercado” Fuente: D'Alessio (2015).

### 2.3 Estrategia de segmentación.

La estrategia de segmentación para Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., considera las siguientes variables demográficas: tamaño de la empresa, según volumen de ventas; sector industrial y ubicación geográfica. En la tabla 24 se presenta la segmentación realizada bajo los criterios mencionados para el desarrollo del plan.

**Tabla 24**

#### Criterios de segmentación

Criterio		Clasificación
Tamaño de empresa	Volumen de ventas:	Pequeña y mediana empresa con nivel de facturación entre 150 y 2300 UIT.
Sector Industrial Sector Metalmeccánico	CIU Sección: CIU División:	B. Explotación de minas y canteras 09. Actividades de servicios de apoyo para la explotación de minas y canteras C. Industrias manufactureras 28. Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p F. Construcción 41. Obras de ingeniería civil M. Actividades profesionales, científicas y técnicas 71. Actividades de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos
Ubicación geográfica	Territorio:	Región Arequipa, Región Moquegua.

Nota. Tomado de Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Actividades económicas (2022).

Según Sainz de Vicuña (2015), las estrategias de segmentación se clasifican en: diferenciada, indiferenciada y concentrada. En base a los criterios de segmentación, se propone a la empresa desenvolverse mediante la estrategia de segmentación concentrada, la cual según, consiste en concentrar los esfuerzos de la empresa en los segmentos definidos, personalizando la oferta a las necesidades específicas de cada sector.

### 2.4. Estrategia de posicionamiento.

Según Valls (2014) el posicionamiento es un estado mental, donde se define cómo quiere la empresa que la perciban en los segmentos estratégicos decididos, en base a la elección de los atributos y beneficios con los cuales desea identificarse la organización. Se distinguen entre la imagen deseada como empresa, que deriva de los aspectos corporativos; la imagen deseada como

producto o servicio, que deriva de las acciones realizadas para atender y comunicar efectivamente las necesidades del mercado; y la imagen deseada ante el cliente, deben alinearse en una estrategia de posicionamiento que responda al segmento mercado industrial al cual se dirige.

En resumen, <sup>145</sup> para el segmento de pequeña y mediana empresa, en los servicios de inspecciones no destructivas y los servicios de entrenamiento y certificación en ensayos no destructivos, la empresa deberá buscar posicionarse en <sup>5</sup> los atributos de calidad, prestigio, <sup>201</sup> accesibilidad, excelente formación y flexibilidad; y en los beneficios que se genera son la mejora <sup>12</sup> de productividad, resultados efectivos para los clientes, acceso a nuevos clientes y fidelización <sup>12</sup> de clientes actuales y crecimiento. El detalle del análisis se observa en la tabla 25.





**Tabla 25**

Estrategia de posicionamiento.

Segmento	Estrategia de posicionamiento	Servicio	Atributos	Características	Beneficio
Pequeña y mediana empresa	Empresa competitiva y enfocada en brindar calidad y profesionalismo en sus servicios.	Inspecciones no destructivas	Calidad Prestigio Accesibilidad Fiable Rapidez	Personal calificado Certificación internacional ASNT Equipos modernos Menos tiempos de entrega en cotizaciones e informes Precios competitivos	Mejorar la productividad. Resultados efectivos para los clientes. Acceso a nuevos clientes y fidelización de clientes actuales.
		Entrenamiento y certificación en ensayos no destructivos	Formación Calidad Flexible Asistencia Prestigio	Personal calificado Certificación internacional ASNT Horario flexible Contenido actualizado Precios a medida Buena atención	Mejora de competencias. Mejora de productividad. Ganar prestigio Crecimiento

12

Nota. Esta tabla muestra la estrategia de posicionamiento para la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L. Elaboración Propia.

### 2.5. Estrategia de FODA cruzado

Definidas las estrategias de marketing, se plantea culminar el análisis interno y externo de la organización en base a la mezcla de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Anexo N°4 Matriz FODA). Según el emparejamiento que se detalla en la tabla 26: Generación de propuestas estratégicas en base a la matriz FODA, se procede con la conclusión de la matriz:

- Estrategias FO: Se generan estrategias usando las fortalezas internas de la organización que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas. Se requiere orientar a la organización al incremento de sus ventas en los sectores con mayor demanda: minería y construcción; establecer alianzas estratégicas con la industria metalmecánica permitirá aumentar su presencia en el mercado y la oportunidad de dar a conocer sus productos y servicios. En ésta fase se plantea diseñar un plan de marketing.
- Estrategias FA: Se genera las estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Requieren confrontar las amenazas en base a la capacidad de inversión financiera, conocimiento de las fluctuaciones de las tasas de cambio. En cuanto a las habilidades internas se basa en potenciar el conocimiento del personal para evitar la escasez de la mano de obra calificada para la empresa.
- Estrategias DO: Se genera las estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas. Se busca fortalecer la gestión de recursos humanos, la cual se vea reflejada en mejorar el nivel de contratación del personal en diferentes proyectos y en los diversos sectores económicos, así como mejorar el servicio post venta. Éste incremento de la demanda necesitará un respaldo financiero, por lo tanto, se propone iniciar una relación positiva con las entidades financieras que se pueden reflejar en la solicitud de préstamos.
- Estrategias DA: Se reducen las debilidades internas evitando las amenazas del entorno, en base a las propuestas de creación de plan de venta y comunicación, la inversión en tecnología y contraer alianzas con proveedores con el propósito de establecer una estrategia de precios competitiva para el mercado.

**Tabla 26**

*Generación de propuestas estratégicas en base a la matriz FODA*

Estrategia FO. Explote	Estrategia DO. Busque
<p><sup>2</sup> FO1 Incremento de ventas en los sectores de minería y construcción.</p> <p>FO2 Establecer alianzas con empresas y asociaciones de la industria metalmecánica para consolidar la presencia a nivel regional.</p> <p>FO3 Comunicar la calidad de los equipos propios mediante demostraciones de trabajo de forma presencial.</p> <p><sup>185</sup> FO4 Incentivar el crecimiento en el mercado en base a un plan de marketing definido.</p>	<p><sup>144</sup> DO1 Fortalecer la gestión de recursos humanos y mejorar el proceso de reclutamiento de inspectores calificados dentro de un manual de organizaciones y funciones.</p> <p>DO2 Incrementar la participación de mercado en los diversos sectores económicos.</p> <p>DO3 Mejorar las relaciones comerciales con los clientes actuales (cotizaciones, informes y servicios realizados a tiempo).</p> <p>DO4 Iniciar relaciones crediticias con las entidades financieras para atender la demanda del mercado y el crecimiento estratégico de la empresa.</p>
Estrategia FA. Confronte	Estrategia DA. Evite
<p><sup>2</sup> FA1 Fomentar la capacitación interna del personal evitando la escasez de mano de obra calificada.</p> <p>FA2 Seguimiento diario y continuo del tipo de cambio y de sus constantes variaciones.</p> <p>FA3 Desarrollo de un plan de inversión que permita apalancar el crecimiento de la empresa en el mercado industrial y aminorar los riesgos del entorno.</p> <p>FA4 Desarrollo de nuevos mercados.</p>	<p><sup>12</sup> DA1 Elaborar un plan de ventas y plan de comunicación con respecto de los productos y servicios para la captación de nuevos clientes e incrementar las ventas.</p> <p>DA2 Invertir en nuevas tecnologías para mejorar el nivel operativo y administrativo de la empresa.</p> <p>DA3 Realizar convenios con proveedores para minimizar la variabilidad de los precios.</p>

*Nota.* Generación de estrategias en base a la matriz FODA para la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L. Elaboración propia.

## 2.6. Estrategias del marketing mix

Después del análisis y el desarrollo de la propuesta estratégica y de valor, se procede a establecer las estrategias en el marketing operativo, el marketing mix, describiendo en las siguientes tablas cada una de las cuatro estrategias.

**Tabla 27**

*Estrategias del marketing mix – producto*

Estrategias del marketing mix - producto			
N°	Estrategia	Código	Acciones
Estrategia de producto	01 Adaptar los servicios a las necesidades del mercado.	1.1	Identificar a la empresa internacional que pueda asesorar a SM en cómo cumplir con las certificaciones y homologaciones seleccionadas.
		1.2	Visitar a los principales clientes y diagnosticar sus necesidades principales.
		1.3	Elaborar un listado de especificaciones a cumplir por los servicios o productos que se quiera customizar para el cliente.
	02 Consolidación del equipo comercial	2.1	Contratación de gerente comercial con perfil especializado para el sector.
		2.2	Contratación de jefe de marketing y ventas con perfil aproximado al sector.
		2.3	Elaborar un plan de ventas anual.
	03 Aportar una mayor calidad de servicio a los clientes y diferenciarse de la competencia.	3.1	Diseñar un plan de mejora de la calidad de servicio.
		3.2	Contratar una plataforma CRM como herramienta de gestión.
		3.3	Programar visita a cliente para integrar un informe post venta.
3.4		Crear formatos de informes técnicos estandarizados para cada servicio o producto.	

(Continúa)

Estrategias del marketing mix - producto				
N°	Estrategia	Código	Acciones	
Estrategia de producto	04	Mejorar la calificación y motivación de los inspectores y especialistas.	4.1	Formar a los inspectores y especialistas en técnicas de venta.
			4.2	Seleccionar a una consultora en recursos humanos que diseñe un sistema de evaluación de desempeño.
			4.3	Crear un programa de bonificación por ventas trimestrales a nivel de servicio y producto.

**1** Nota. Esta tabla resume las estrategias y acciones que se propone realizar para cumplir las estrategias del marketing mix – producto. Elaboración propia.

**Tabla 28**

**1** Estrategias del marketing mix – precio

Estrategias del marketing mix - precio				
Factor	Estrategia	Código	Acciones	
Estrategia de precio	05	Analizar el precio de la competencia directa más cercana.	5.1	Realizar el análisis financiero cada trimestre y fijar el precio base al punto de equilibrio.
	06	Generar precios de coste incrementado.	6.1	Fijar precios de alto margen en entrenamiento y certificación en END.
	07	Establecer precios competitivos – reducidos en los servicios de inspección no destructiva.	7.1	Fijar precios reducidos por trabajos menor a 8 horas de inspección.

**1** Nota. Esta tabla resume las estrategias y acciones que se propone realizar para cumplir las estrategias del marketing mix – precio. Elaboración propia.



**Tabla 29**

**1** *Estrategias del marketing mix – plaza*

Estrategias del marketing mix - plaza			
Factor	Estrategia	Código	Acciones
		8.1	Alquiler de ubicación física para punto de venta y demostración en la región de Arequipa.
	08 Generar canales de venta en los mercados objetivo.	8.2	Creación de página web como <b>206</b> ubicación virtual para punto de <b>venta de productos y servicios.</b>
		8.3	Efectuar visitas a <b>clientes</b> del sector industrial de las regiones de Moquegua y Tacna.
<b>Estrategia de plaza</b>	09 Ampliar el conocimiento sobre los sectores potenciales.	9.1	Consolidar estudios de mercado sobre el mercado industrial nacional.
		9.2	Identificar las principales ferias del mercado industrial a nivel nacional.
		9.3	Efectuar visitas a nuestro principales proveedores para identificar posibles oportunidades comerciales en cada sector.
10 Establecer alianzas estratégicas u operativas con empresas.		10.1	Identificar empresas de sectores afines con presencia en el mercado objetivo.
		10.2	Elaborar un dossier de cada potencial aliado vía fuentes secundarias (estrategia, productos, mercados, etc.)
		10.3	Diseñar un plan de estrategias aliadas para presentar como propuesta a los sectores afines.

**1** *Nota.* Esta tabla resume las estrategias y acciones que se propone realizar para cumplir las estrategias del marketing mix – plaza. Elaboración propia.

**Tabla 30****1** *Estrategias del marketing mix – promoción*

Estrategias del marketing mix - promoción				
Factor	Estrategia	Código	Acciones	
Estrategia de promoción	11 <sup>97</sup> Mejorar la imagen de la empresa en los mercados potenciales.	11.1	Elaborar un plan de comunicación y publicidad con acciones que favorezcan el posicionamiento.	
		11.2	Activar las principales plataformas sociales de la empresa.	
		11.3	Asignar el presupuesto para la participación en ferias del sector industrial en el mercado región sur.	
		11.4	Invitar a las empresas del sector para demostración de equipos y servicios ofrecidos.	
	12	Rediseñar los conceptos y beneficios brindados en los servicios de inspección y entrenamiento en END y venta de equipos.	12.1	Diseñar un nuevo <i>brouchure</i> físico y digital.
			12.2	Invertir en el diseño y compra de material ( <i>merchandising</i> ) como soporte de la venta personal.

**1** Nota. Esta tabla resume las estrategias y acciones que se propone realizar para cumplir las estrategias del marketing mix – promoción. Elaboración propia.

### 3. Indicadores de medición.

Establecidos los objetivos, las estrategias y conocida la capacidad de gestión en un espacio de tiempo determinado de cuatro meses a partir de la presentación de la propuesta, se define el conjunto de indicadores y metas que servirán de apoyo y guía para medir el progreso y alcance correspondiente.

**Tabla 31**

Indicador y meta - estrategia de producto

Indicador y meta- estrategia de producto			
Código	Acciones	Indicador	Meta
1.1	Identificar a la empresa internacional que pueda asesorar a SM en cómo cumplir con las certificaciones y homologaciones seleccionadas.	Cantidad	1
1.2	Visitar a los principales clientes y diagnosticar sus necesidades principales.	Eficiencia	100%
1.3	Elaborar un listado de especificaciones a cumplir por los servicios o productos que se quiera customizar para el cliente.	Cantidad de especificaciones	10
2.1	Contratación de gerente comercial con perfil especializado para el sector.	Nivel de cumplimiento del perfil	>85%
2.2	Contratación de jefe de marketing y ventas con perfil aproximado al sector.	Nivel de cumplimiento del perfil	>85%
2.3	Elaborar un plan de ventas anual.	Cantidad	1
3.1	Diseñar un plan de mejora de la calidad de servicio.	Cantidad	1
3.2	Contratar una plataforma CRM como herramienta de gestión.	Cantidad	1
3.3	Programar visita a cliente para integrar un informe post venta.	Cobertura	>80%
3.4	Crear formatos de informes técnicos estandarizados para cada servicio o producto.	Cantidad	3
4.1	Formar a los inspectores y especialistas en técnicas de venta.	Total personal capacitado	100%
4.2	Seleccionar a una consultora en recursos humanos que diseñe un sistema de evaluación de desempeño.	Cantidad	1
4.3	Crear un programa de bonificación por ventas trimestrales a nivel de servicio y producto.	Productividad	>1.5

**Nota.** Esta tabla resume los indicadores y metas que se propone realizar para cumplir las estrategias del marketing mix – producto. Elaboración propia.

**Tabla 32**

Indicador y meta - estrategia de precio

Indicador y meta – estrategia de precio			
Código	Acciones	Indicador	Meta
5.1	Realizar el análisis financiero cada trimestre y fijar el precio en base al punto de equilibrio.	Margen de contribución	40%
6.1	Fijar precios de alto margen en entrenamiento y certificación en END.	Margen de contribución	>30%<40%
7.1	Fijar precios reducidos por trabajos menor a 8 horas de inspección.	Margen de contribución	>10%<30%

**1** Nota. Esta tabla resume los indicadores y metas que se propone realizar para cumplir las estrategias del marketing mix – producto. Elaboración propia.

**Tabla 33**

Indicador y meta - estrategia de plaza

Indicador y meta – estrategia de plaza			
Código	Acciones	Indicador	Meta
8.1	Alquiler de ubicación física para punto de venta y demostración en la región de Arequipa.	Cantidad	1
8.2	Creación de página web como ubicación virtual para punto de venta de productos y servicios.	Cantidad	1
8.3	Efectuar visitas a clientes del sector industrial de las regiones de Moquegua y Tacna.	Cobertura	>80%
9.1	Consolidar estudios de mercado sobre el mercado industrial nacional.	Cantidad	5
9.2	Identificar las principales ferias del mercado industrial a nivel nacional.	Cantidad	3
9.3	Efectuar visitas a nuestros principales proveedores para identificar posibles oportunidades comerciales en cada sector.	Eficiencia	100%
10.1	Identificar empresas de sectores afines con presencia en el mercado objetivo.	Cobertura	>80%
10.2	Elaborar un dossier de cada potencial aliado vía fuentes secundarias (estrategia, productos, mercados, etc.)	Cantidad	1
10.3	Diseñar un plan de estrategias aliadas para presentar como propuesta a los sectores afines.	Cantidad	1

**1** Nota. Esta tabla resume los indicadores y metas que se propone realizar para cumplir las estrategias del marketing mix – plaza. Elaboración propia.

**Tabla 34**

Indicador y meta - estrategia de promoción

Indicador y meta – estrategia de promoción			
Código	Acciones	Indicador	Meta
11.1	Elaborar un plan de comunicación y publicidad con acciones que favorezcan el posicionamiento.	Cantidad	1
11.2	Activar las principales plataformas sociales de la empresa.	#Seguidores	Primer año Facebook 300 LinkedIn 150
11.3	Asignar el presupuesto para la participación en ferias del sector industrial en el mercado región sur.	Modificación presupuestal	25%
11.4	Invitar a las empresas del sector para demostración de equipos y servicios ofrecidos.	Cobertura/Cantidad de empresas	80%
12.1	Diseñar un nuevo <i>brouchure</i> físico y digital.	Cantidad	1
12.2	Invertir en el diseño y compra de material ( <i>merchandising</i> ) como soporte de la venta personal.	Modificación presupuestal	15%

Nota. Esta tabla resume los indicadores y metas que se propone realizar para cumplir las estrategias del marketing mix – promoción. Elaboración propia.

Se detalla a continuación el concepto de los principales indicadores, que corresponden al número de intervalo de tablas de la 35 a la 38.

- **Eficiencia:** mide el grado porcentual de cumplimiento de cada vendedor y del grupo en general, con respecto a la cantidad semanal o mensual de visitas programadas.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Visitas realizadas por semana}}{\text{Visitas esperadas por semana}} \times 100$$

- **Nivel de cumplimiento del perfil:** mide el grado porcentual de las características que definen el perfil necesario para cumplir con las tareas del puesto. Se valida en base al puntaje en los parámetros de la calificación de la revisión de hoja de vida, pruebas psicotécnicas, verificación de referencias, entrevista personal, visita domiciliaria, entrevista con el gerente solicitante o con el futuro jefe inmediato.



$$\text{Nivel de cumplimiento del perfil} = \frac{\text{Puntos obtenidos por el candidato}}{\text{Puntos requeridos por el perfil}} \times 100$$

- Cobertura: mide el grado porcentual del total de visitas atendidas y el total de visitas programadas a clientes.

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Total visitas atendidas}}{\text{Total visitas programadas}} \times 100$$

- Productividad: mide la relación entre las ventas realizadas por vendedor y el costo total de las visitas realizadas.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Total ventas} \times \text{Precio de cada venta}}{\text{Total de visitas} \times \text{costo por visita}}$$

- Indicador de modificación presupuestal: mide el grado porcentual entre la diferencia del presupuesto final y el inicial, en base al presupuesto de gastos e ingresos.

$$\text{Indicador de modificación presupuestal} = \frac{\text{Valor modificado}}{\text{Presupuesto inicial}} \times 100$$

**2** **4. Plazos para la implementación del Plan de Marketing Mix (Diagrama de Gantt) de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L.**

**7** **Tabla 35**  
**Diagrama de Gantt**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ago	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Estrategia de producto													
Tarea													
01													
02													
03													
04													
Medición de resultados <b>1</b>													
Estrategia de precio													
Tarea													
05													
06													
07													
Medición de resultados													
Estrategia de plaza													
Tarea													
08													
09													
10													
Medición de resultados													
Estrategia de promoción													
Tarea													
11													
12													
Medición de resultados <b>1</b>													

**Nota.** Esta tabla grafica el diagrama de Gantt que se propone realizar para cumplir las estrategias del marketing. Elaboración propia.

#### **4.1.4.2. Propuesta 2: Trabajo de campo en base a encuesta dirigida a colaboradores y entrevista a profundidad dirigida a gerente general.**

En segundo lugar, se propone un trabajo de campo, para corroborar de forma técnica las hipótesis y obtener hallazgos de utilidad para el conocimiento de la empresa, con las siguientes características: de tipo aplicada, de nivel descriptivo y exploratorio, cuantitativa y cualitativa, no experimental, de corte transeccional, no experimental. No experimental porque su propósito sería observar situaciones existentes, tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos, en ese sentido, la variable independiente ya ha ocurrido y no es posible manipularla. Transeccional porque los datos serían recolectados en un solo momento y en un tiempo único.

Utilizaría como técnica de recolección de datos la encuesta y la entrevista a profundidad. El instrumento para emplearse para la encuesta sería un cuestionario con un formato estructurado (Anexo N°2 Propuesta encuesta - cuestionario) y para la entrevista, si bien no requiere de un cuestionario estructurado, se sugieren algunas preguntas que se consideran importantes de realizar (Anexo N°3 Propuesta entrevista - cuestionario).

Las preguntas se elaboran tomando como base a las variables independientes, dependientes, así como las dimensiones e indicadores de cada una de ellas (Anexo N°1 Matriz de Consistencia).

##### **4.1.4.2.1. Limitaciones.**

1. El trabajo presentaría algunas limitaciones que se enumeran a continuación:
2. Los datos obtenidos representarían la opinión de los encuestados y entrevistados.
3. La veracidad de las respuestas es inherente a cada uno de los encuestados y entrevistados.

##### **4.1.4.2.2. Delimitaciones.**

El trabajo tiene las siguientes delimitaciones:

1. El estudio se realizaría en la región de Arequipa, departamento de Arequipa, provincia de Arequipa, Perú.
2. El año para realizar el trabajo de campo debe ser el 2022.
3. Las encuestas se realizarían en la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L.
4. Las entrevistas se realizarían en la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L.

5. Las personas para encuestar serían inspectores de soldadura en los niveles de especialista e inspector.
6. La persona para entrevistar sería la gerencia general.
7. Las fuentes de información serían primaria y directa.



## CONCLUSIONES

1. La gestión comercial desde el punto de vista de la administración de ventas, se define como el conjunto de decisiones, tácticas y operativas que conducen al logro de los objetivos planteados por la empresa. Cuando éstas decisiones se basan en resolver los problemas que relacionan el producto con el mercado de manera específica, podemos afirmar que existe orden en el planteamiento comercial que apoya al impulso de las ventas, a la fuerza que la trabaja y contribuye significativamente con la rentabilidad de la y la gestión de clientes. La importancia radica principalmente en su influencia de forma directa o indirecta en las demás áreas departamentales integrando equipos, recursos y funciones para lograr los objetivos.
2. El marketing mix contempla un análisis del entorno de la empresa y orienta las decisiones estratégicas en cuatro principales herramientas tácticas: producto, precio, plaza y promoción. Las acciones definidas para éstos elementos apoyan cualquier decisión estratégica operativa que plantee la empresa. Su importancia radica principalmente en que su elaboración permitirá a la empresa plantear de manera estructurada planes de acción para obtener ventaja competitiva y una posición efectiva en el mercado frente a las acciones del competidor y el comportamiento general de la industria.
3. Existe una relación muy estrecha entre la gestión comercial y el marketing mix. Partiendo de la teoría, el marketing mix es parte de una planificación global estratégica que se necesita definir para resolver las dificultades que, con relación al marketing, se presenten dentro de la gestión comercial e incluso orientarla. Para la empresa, la importancia de generar estrategias del marketing mix, representa el punto de partida para mejorar la gestión comercial en base la delimitación de la organización, administración y control del proceso de ventas y la relación con los clientes y que hasta el momento no han sido diseñadas.
4. La propuesta de implementación de un Plan de marketing mix para mejorar la gestión comercial de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., propone establecer estrategias tácticas de marketing que cumplan dos objetivos principales: reducir el riesgo comercial de la empresa y permitir su cumplimiento en todos los

departamentos funcionales de la organización. Éstas estrategias se derivan de un análisis del mercado industrial actual donde la empresa se desenvuelve dentro de la actividad principal: ensayos y análisis técnicos. Se propone con la finalidad de definir la posición de la empresa frente a la demanda que existe en el mercado actual, la proyección futura con respecto a la exposición de los servicios en inspección y entrenamiento en END que ofrece y, la imagen de marca que permita exponer su presencia comercial ante los clientes potenciales en los diferentes sectores y con los principales competidores.

5. La estrategia genérica competitiva que propone la implementación del Plan de marketing mix para la empresa, se define en la posición de enfoque en diferenciación, debido a que se requiere que la empresa concentre sus esfuerzos en un grupo particular de clientes, el mercado industrial; en un mercado geográfico, la región sur Arequipa – Moquegua; y bajo una línea de productos que se describen en la inspección en ensayos no destructivos. La diferenciación contempla una larga experiencia y tradición en la industria, como lo es la soldadura; y su combinación de otras habilidades, como la ingeniería mecánica, además de la clasificación Nivel I a Nivel III que el personal necesita para realizar los servicios ofrecidos.
6. La estrategia intensiva de penetración en el mercado ha sido escogida en la propuesta del Plan de marketing mix, con la finalidad de incrementar la participación de la empresa en el mercado actual (sector minería, región Arequipa) que está operando, considerando además que los servicios que ofrece la empresa cuentan con una escalable demanda en el mercado industrial y en los sectores de los cuales es parte de su cadena de suministros.
7. La estrategia de posicionamiento propone a la organización utilizar los atributos de calidad, prestigio, accesibilidad, confiabilidad, rapidez, excelente formación, flexibilidad de atención y asistencia inmediata, con la finalidad que sea reconocida en el mercado industrial y que las preferencias de elección por parte de los clientes potenciales se basen en la diferenciación de nuestros servicios y una excelente atención al cliente B2B.
8. Las estrategias de producto planteadas para la implementación del Plan de marketing mix, están orientadas a consolidar los servicios que ofrece la empresa en cuanto a calidad y diferenciarse de la competencia en base a potencial su fuerza comercial.
9. Las estrategias de precio planteadas para la implementación del Plan de marketing mix están orientadas en establecer los precios de los servicios en base al análisis y



seguimiento de la competencia con un porcentaje de diferenciación por cada servicio ofrecido, que gracias a la estrategia de enfoque por diferenciación permite establecer márgenes competitivos.

10. Las estrategias de plaza planteadas para la implementación del Plan de marketing mix se encuentran orientadas en abrir canales de venta exclusivos para la atención al segmento de mercado, además de orientar los esfuerzos de la organización en posicionarse en futuras zonas geográficas y establecer alianzas con empresas afines a la actividad económica.
11. Las estrategias de promoción planteadas para la implementación del Plan de marketing mix se basan en rediseñar y repotenciar la imagen de marca, así como la presentación de los servicios que ofrece al mercado, de una forma profesional y resaltando los atributos que se plantean en la estrategia de posicionamiento.
12. La empresa se desenvuelve dentro del mercado industrial actuando como proveedor de servicios en la cadena de suministros de los diferentes sectores. En consecuencia, la organización necesita fortalecer su marca, establecer estrategias comerciales y delimitar una ubicación física para la entrega, demostración y venta de los servicios y productos.
13. La presencia de un plan estratégico, plan de negocios o un plan de marketing impulsan y sostienen a las empresas especializadas en ensayos no destructivos, o empresas creadas con servicios ofrecidos al sector metalmecánico. Por lo tanto, se describen los principales conceptos que se han evaluado para elaborar una propuesta estratégica para la organización: gestión comercial y marketing mix.
14. Las actividades tanto administrativas como comerciales, recaen en responsabilidad y en mayor porcentaje en el departamento administrativo, que se desenvuelve en un ambiente laboral favorable, adaptable a cambios o a ampliaciones del organigrama funcional.
15. La implementación del Plan de marketing para mejorar la gestión comercial de la empresa, significa una alternativa de solución ante el riesgo de la empresa de no posicionarse formal y estratégicamente en el mercado industrial en el corto a mediano plazo.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar el Plan de marketing mix para la empresa, en un corto plazo, añadiendo la evaluación financiera que necesitaría la empresa para desarrollar las acciones tácticas, e inclusive evaluando la capacidad de acceder a un capital financiado que incluya un periodo de recuperación de menos de tres años.
2. Desarrollar un trabajo de campo en base a encuesta dirigida a colaboradores y entrevista a profundidad dirigida a gerente general, en el corto plazo, con la finalidad de que una vez realizado éste estudio sea aplicado a la propuesta 1: Implementación de un Plan de marketing mix, y sean definidas las estrategias que contribuyan al inicio del planteamiento estratégico global de la organización.
3. Ampliar el trabajo de investigación a un estudio dirigido al mercado industrial, clientes potenciales de la región sur Arequipa y Moquegua, con el propósito de determinar las necesidades reales del mercado al cual se dirige, desarrollar y lanzar servicios relacionados a la actividad económica y ampliar su cobertura de atención para las industrias de plásticos y polímeros, petróleo y gas, aeroespacial y petroquímica.
4. Mejorar el modelo de negocio que actualmente presenta la empresa en base a las estrategias del marketing mix, ampliando las actividades clave de la organización para un futuro proceso de importación y venta de equipos de soldadura, lo que requiere una preparación adecuada del personal de ventas y estudios relacionados con la actividad importación.
5. Implementar estrategias de producto para el servicio de importación de equipos, una vez consolidada la experiencia del personal, la ubicación física para demostración y ventas y las actividades de comunicación al cliente potencial.
6. Mejorar el modelo de negocio que actualmente presenta la empresa en base a las estrategias del marketing mix, añadiendo a los canales de venta la presencia de la empresa en su ubicación física, servicio e información online y potenciando su fuerza de venta personal. Lo último requerirá la contratación de personal técnico y especializado.
7. Cambiar el organigrama funcional actual para que se incluya la apertura del departamento de gestión comercial, liderado por el gerente comercial que, a su vez, supervisa al jefe de ventas. El nuevo departamento funcional implica además la reorganización de las

funciones que hasta el momento viene cumpliendo el área administrativa, así como, la futura contratación de nuevos niveles de inspectores y especialistas, lo que contribuye con la necesidad inicial de la empresa para consolidar y dar soporte a las ventas.

8. Promover, en base al diseño del manual de desempeño propuesto, se establezca un plan de mejora continua para la fuerza de ventas de la organización, con la finalidad de añadir el proceso de capacitación y certificación internacional que se necesitaría para la implementación de una línea de carrera en la empresa. Con la finalidad de retener al personal y motivar su activa participación en proyectos que generen mayor rentabilidad.
9. Establecer indicadores para la gestión comercial que incluya, control de ventas, participación de mercado, frecuencia de visitas, efectividad de la visita, entre otros, que permitan dar un seguimiento eficiente a la fuerza de ventas. Se contempla la necesidad de diseñar un plan de ventas, incluyendo a además la estrategia de precios planteada en la propuesta y un análisis comparativo trimestral de las mismas.
10. Profundizar el estudio de segmento de mercado en cuanto a la ubicación geográfica, ampliando su conocimiento a los clientes potenciales de la región Moquegua, Tacna, centro y norte del país, con la finalidad de generar mayor alcance de nuestros servicios. Se requerirá evaluar la implementación de una ubicación física en la región Moquegua para mejorar nuestra participación de mercado.
11. Promover la participación de la empresa en alianzas estratégicas con la Sociedad Nacional de Industrias y Cámara de Comercio de Arequipa, que apoyan con la difusión de empresas en crecimiento, actualizan la base de datos con respecto al sector deseado y promueve la participación en ferias y eventos que dan a conocer los productos y servicios al segmento deseado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- <sup>28</sup> Alva Vega, R., Durán Tinoco, D., & Guzmán Flores, G. (2017). Plan estratégico de la empresa Corporación de Ingeniería Metálica S.R.L. Lima: Universidad Del Pacífico. Obtenido de [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2062/Rocio\\_Tesis\\_Maestria\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2062/Rocio_Tesis_Maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- <sup>73</sup> American Marketing Association. (2017). *American Marketing Association*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2022, de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- American Welding Society. (2000). *Tecnología De Inspección De Soldadura*. Miami: Sociedad América de Soldadura. Departamento de Educación.
- <sup>160</sup> American Welding Society. (2022). *American Welding Society*. Obtenido de <https://www.aws.org/home>
- <sup>51</sup> Araujo Gonzáles, J. (2017). *Estudio de inversión para la competitividad: propuesta de innovación a un laboratorio de ensayos no destructivos*. Querétaro.
- <sup>44</sup> Armstrong, G., & Kotler, P. (2017). *Fundamentos de marketing* (11va ed.). México: Pearson Education.
- <sup>7</sup> Banco Central de Reserva del Perú. (octubre de 2022). *Banco Central de Reserva del Perú*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2022/nota-de-estudios-90-2022.pdf>
- <sup>7</sup> Banco Central de Reserva del Perú. (diciembre de 2022). *Reporte de Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022 - 2024*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2022.pdf>
- <sup>9</sup> BBVA Research. (diciembre de 2022). *BBVA*. Obtenido de <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2022/12/Peru-Economic-Outlook-Dec22.pdf>
- <sup>116</sup> Caballero Sánchez De Puerta, P. (2016). *Gestión administrativa de la actividad comercial*. Madrid: Editorial CEP, S.L. Obtenido de <https://elibro.upc.elogim.com/es/ereader/upc/50933>
- <sup>65</sup> Cámara de Comercio e Industria de Arequipa. (2022). *Indicadores económicos Julio 2022*. Obtenido de <https://www.camara->

- arequipa.org.pe/public/archivos/economicos/INDICADORES%20ECONOMICOS%20JULIO%202022.pdf
- Castro, F. (2020). Gobierno debe priorizar la participación de empresas metal mecánicas peruanas para licitaciones de puentes modulares. *Perú Construye*. Obtenido de [https://peruconstruye.net/2020/06/05/gobierno-debe-priorizar-la-participacion-de-empresas-metalmecanicas-peruanas-para-licitaciones-de-puentes-modulares/?preview=true&\\_thumbnail\\_id=45433](https://peruconstruye.net/2020/06/05/gobierno-debe-priorizar-la-participacion-de-empresas-metalmecanicas-peruanas-para-licitaciones-de-puentes-modulares/?preview=true&_thumbnail_id=45433)
- Centrum PUCP, Pontificia Universidad Católica del Perú. (noviembre de 2022). *Resultados del Índice del Progreso Social Mundial de 2022*. Obtenido de <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/182292>
- Centrum PUCP. (3 de diciembre de 2021). [Informe] *Minería ilegal: continua amenaza para nuestro ecosistema*. Obtenido de <https://www.pucp.edu.pe/climadecambios/noticias/informe-mineria-ilegal-continua-amenaza-para-nuestro-ecosistema/>
- CESCE. (4 de abril de 2022). *Informe Riesgo País Perú*. Obtenido de <https://www.cesce.es/documents/20122/9731855/INFORME+PER%C3%9A+++++abril+2022.pdf/d4f33423-ac6c-a6c6-5278-fdad90fff46d?t=1660911076739>
- Chávez Quispe, L. (13 de abril de 2022). *Análisis Crisis política y social en Perú: ¿Es solo la inflación lo que la ha desatado?* Obtenido de <https://forbes.pe/actualidad/2022-04-13/analisis-crisis-politica-y-social-en-peru-es-solo-la-inflacion-lo-que-la-ha-desatado/>
- Condori Villavicencio, L. A., & Soria Choquehuanca, P. Y. (2017). *Estrategia de marketing en una empresa industrial de envases de polipropileno de Arequipa*. Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6738>
- Cruz León, A., Lipe Ticona, J., & Medina Escobedo, M. (2017). *Propuesta de implementación de un sistema integrado de gestión para la empresa metal mecánica MAC Ingenieros Asociados S.R.L. Arequipa-2017*. Arequipa.
- D'Alessio Ipinza, F. (2015). *El proceso estratégico Un enfoque de gerencia* (3 ed.). Lima: Pearson Educación de Perú S.A.
- de Borja de Carlos Martín-Lagos, F. (2008). *Sistematización de la función comercial*. España: Netbiblo. Obtenido de



- <https://books.google.com.co/books?id=uZMW1DoEfGMC&lpg=PP1&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Defensoría Del Pueblo. (noviembre de 2022). *Reporte de conflictos sociales N° 225*. Obtenido de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2022/12/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N%C2%B0-225-Noviembre-2022.pdf>
- Diario Oficial El Peruano. (27 de diciembre de 2021). *Diario Oficial El Peruano*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-que-delega-en-el-poder-ejecutivo-la-facultad-de-legislar-ley-n-31380-2024985-1>
- Dirección General de Salud Ambiental - DIGESA. (5 de mayo de 2005). *Dirección General de Salud Ambiental - DIGESA*. Obtenido de [http://www.digesa.minsa.gob.pe/publicaciones/descargas/manual\\_deso.PDF](http://www.digesa.minsa.gob.pe/publicaciones/descargas/manual_deso.PDF)
- Dominguez Peche, E. (2020). *Plan estratégico 2018-2023 de una empresa metalmeccánica para mejorar la calidad de servicio*. Lima: Universidad Ricardo Palma. Obtenido de [https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/3535/M-ADM-T030\\_44943378\\_M%20%20%20DOMINGUEZ%20PECHE%20ELIZABETH.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/3535/M-ADM-T030_44943378_M%20%20%20DOMINGUEZ%20PECHE%20ELIZABETH.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- El Peruano. (6 de diciembre de 2021). *Ejecutivo propone incorporar la cláusula anticorrupción en los contratos del estado*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/134829-ejecutivo-propone-incorporar-la-clausula-anticorrupcion-en-los-contratos-del-estado>
- El Peruano. (16 de febrero de 2022). *Tendencias tecnológicas que marcarán la inversión en el 2022*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/139473-tendencias-tecnologicas-en-el-2022>
- Figuroa Arbe, G., Rojas Díaz, V., & Barrantes Cobeña, M. (2017). *Propuesta de plan de marketing para el CITE materiales PUCP 2017*. Lima: Pontificia Universidad Católica Del Perú. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/11880>
- Fundación Andrés Bello. (2021). *Centro de investigación Chino Latinoamericano Fundación Andrés Bello*. Obtenido de <https://fundacionandresbello.org/noticias/peru-pe/crisis-de-los-contenedores-afectaciones-en-peru/>
- García Chacón, L. A. (2019). *Planificación y estructuración del servicio de ensayos no destructivos (END), como una nueva línea de negocio para Industrias Lavco SAS, mercado nacional y de exportación*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.



- <sup>34</sup> Godas, L. (2006). El producto. Tipos, atributos y diferenciación. *Elsevier*, 25(5). Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-offarm-4-articulo-el-producto-tipos-atributos-diferenciacion-13088623>
- <sup>99</sup> Herrero Palomo, J. (2012). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa* (3a. Edición ed.). Ediciones Paraninfo S.A.
- <sup>10</sup> Hughes, G., Mckee, D., & Singler, C. (2000). *Administración de ventas. Un enfoque de orientación profesional*. México: International Thomson Editores, S.A.
- <sup>31</sup> INFOBAE. (7 de enero de 2023). *En medio de la turbulencia política en Perú, Dina Boluarte inició su gobierno sin el apoyo del parlamento*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/america-latina/2022/12/08/en-medio-de-la-turbulencia-politica-en-peru-dina-boluarte-inicio-su-gobierno-sin-el-apoyo-del-parlamento/>
- <sup>7</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática. (27 de abril de 2022). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Actividades Económicas*. Obtenido de [https://proyectos.inei.gob.pe/CIU/frm\\_buscar\\_desc.asp](https://proyectos.inei.gob.pe/CIU/frm_buscar_desc.asp)
- <sup>101</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Informe Demografía Empresarial en el Perú*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3959569/Informe%20Demografia%20Empresarial.pdf?v=1671640842>
- <sup>9</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática. (octubre de 2022). *Informe técnico producción nacional octubre 2022*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/680093-produccion-nacional-crecio-2-01-en-octubre-de-2022>
- <sup>1</sup> Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (14va ed.). México: Pearson Education.
- <sup>64</sup> La República. (28 de octubre de 2022). *El desarrollo tecnológico en el Perú: ¿cómo hemos avanzado?* Obtenido de <https://larepublica.pe/datos-lr/2022/10/28/el-desarrollo-tecnologico-en-el-peru-como-hemos-avanzado/>
- <sup>5</sup> Lozano Girón, I. (6 de enero de 2023). *EL Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/cual-es-la-importancia-de-la-zona-sur-dentro-de-la-actividad-economica-del-pais-crecimiento-economico-canon-minero-inversiones-mineras-noticia/>
- <sup>22</sup> Marulanda Arévalo, J. (2018). *Soldadura y su inspección*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.

- Mezthel Toranzo, J. (2021). *Sector manufactura: ¿Por qué su panorama para el 2022 aún es incierto?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/sector-manufactura-por-que-su-panorama-para-el-2022-aun-es-incierto>
- Michaud, A.-P. (23 de marzo de 2022). *Tendencias digitales 2022: transformando el Perú*. Obtenido de [https://www.ey.com/es\\_pe/consulting/tendencias-digitales-2022](https://www.ey.com/es_pe/consulting/tendencias-digitales-2022)
- Minería & Energía. (17 de octubre de 2022). *Minería & Energía*. Obtenido de <https://mineriaenergia.com/metalmecanicas-salieron-del-mercado-o-fueron-compradas-por-la-competencia-su-situacion-actual/>
- Ministerio del Ambiente. (24 de abril de 2017). *Ministerio del Ambiente*. Obtenido de <https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Decreto-Legislativo-N%C2%B0-1278.pdf>
- Narrea Concha, C., & Pinto Zuñiga, R. (2020). *Marketing digital y su relación con la captación de clientes de la empresa Grabaciones Metálicas (GRAMETAL E.I.R.L), marzo-junio 2020*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/baaa7c74-714b-475a-808d-2f9a664fe369/content>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Barcelona, España: Deusto.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Pérez Rodríguez, M. (2010). *Dirección comercial: cómo vender más y mejor*. Málaga: ICB Editores. Obtenido de <https://digitalia.upc.elogim.com/viewepub/?id=109319>
- Pierrend Hernández, S. (2020). La fidelización del cliente y retención del cliente: tendencia que se exige hoy en día. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(45), 5-13.
- Porter, M. (2014). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F: Grupo Editorial Patria.
- Portugal Rojas, C. (2014). *Marketing*. Lima: Fondo Editorial de la UIGV.
- Rumbo Minero Internacional. (2019). *Minería en Arequipa: En la mira del mundo*. Obtenido de <https://www.rumbominero.com/revista/informes/mineria-en-arequipa-en-la-mira-del-mundo/>
- Sabogal, M. (17 de enero de 2022). *Riesgos y oportunidades legales - 2022*. Obtenido de [https://www.ey.com/es\\_pe/law/riesgos-oportunidades-legales-2022](https://www.ey.com/es_pe/law/riesgos-oportunidades-legales-2022)
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2015). *El plan de marketing en la práctica* (20 ed.). Madrid: ESIC.

- Saldarriaga Coveñas, P., & Contreras Vasquez, P. (2018). *Influencia del marketing mix (4ps) en el desempeño organizacional en las empresas de seguros en el Perú que participan en el ramo accidentes personales y enfermedades en el 2018*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Sánchez Martorelli, J. (2013). *Indicadores de gestión empresarial. De la estrategia a los resultados con el Balanced Scorecard-Cuadro de Mando Integral*. EE.UU, EE.UU. Obtenido de <https://es.scribd.com/read/387424265/Indicadores-De-Gestion-Empresarial-De-La-Estrategia-a-Los-Resultados>
- Sociedad Nacional de Industrias. (Mayo de 2022). *SNI*. Obtenido de [https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2022/12/IEES-Coyuntura-Industrial\\_noviembre-2022.pdf](https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2022/12/IEES-Coyuntura-Industrial_noviembre-2022.pdf)
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing* (14th ed.). The McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Statista. (2020). *Impacto comercial estimado por la epidemia de coronavirus (COVID-19) en el sector metalúrgico y de productos metálicos a febrero de 2020, por mercado (en millones de dólares)*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1105006/impacto-economico-del-covid-19-en-la-industria-metalurgica/>
- Stephen P., R., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10 ed.). México: Pearson Education.
- The American Society For Nondestructive Testing. (2020). *The American Society For Nondestructive Testing*. Recuperado el 10 de noviembre de 2020, de [https://www.asnt.org/MajorSiteSections/Standards/ASNT\\_Standards.aspx](https://www.asnt.org/MajorSiteSections/Standards/ASNT_Standards.aspx)
- Valls, J.-F. (2014). *Estrategias y tácticas de marketing*. Profit Editorial.
- Van Den Berghe Romero, E. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicada al siglo XXI* (4a ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.upc.elogim.com/es/ereader/upc/114345>
- Velasco Avila, L. F. (2019). *Plan de negocios de una empresa dedicada a ensayos no destructivos (END) para uniones soldadas*. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia.
- Vildósola Baday, M. (2017). *Marketing entre empresas B2B*. Lima: Fondo Editorial Universidad Privada del Norte.

ANEXOS

Anexo N°1 Matriz de Consistencia

Marco Teórico						
Problemas de Investigación	Objetivos de Investigación	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Método
<p><b>4</b> Problema General</p> <p>¿Qué relación existe entre la gestión comercial y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L Arequipa, Perú, 2022?</p>	<p><b>6</b> Objetivo General</p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión comercial y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L Arequipa, Perú, 2022.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Existe relación entre la gestión comercial y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L Arequipa, Perú, 2022?</p>	<p>Gestión comercial de la empresa Variable Independiente</p>	<p>Organización Comercial</p>	<p>Organigrama</p>	<p>Encuesta a personal Entrevista a gerencia general</p>
<p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>1. ¿Qué relación existe entre la organización comercial y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L Arequipa, Perú, 2022?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>1. Determinar la relación que existe entre la organización comercial y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L Arequipa, Perú, 2022.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>1. Existe relación entre la organización comercial y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L Arequipa, Perú, 2022.</p>		<p>Ventas</p>	<p>Planeación Organización Reclutamiento Dirección Control</p>	
<p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>1. ¿Qué relación existe entre la organización comercial y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L Arequipa, Perú, 2022?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>1. Determinar la relación que existe entre la organización comercial y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L Arequipa, Perú, 2022.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>1. Existe relación entre la organización comercial y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L Arequipa, Perú, 2022.</p>		<p>Relación con clientes</p>	<p>Captación de clientes Fidelización de clientes</p>	

(Continúa)



Marco Teórico						
Problemas de Investigación	Objetivos de Investigación	Hipótesis	VARIABLES	Dimensiones	Indicadores	Método
<p>21. ¿Q3 relación existe entre las ventas y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L Arequipa, Perú, 2022?</p>	<p>46. 2. Identificar la relación que existe entre las ventas y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L Arequipa, Perú, 2022.</p>	<p>3. 2. Existe relación entre las ventas y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L Arequipa, Perú, 2022.</p>		<p>Producto</p>	<p>Atributos y beneficios Calidad</p>	
<p>3. ¿Q53 relación existe entre la relación con clientes y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., Arequipa, Perú, 2022?</p>	<p>3. Evaluar la relación que existe entre la relación con clientes y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L Arequipa, Perú, 2022.</p>	<p>3. Existe relación entre la relación con cliente y el marketing mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L Arequipa, Perú, 2022.</p>	<p>Marketing Mix Variable Dependiente</p>	<p>Precio</p>	<p>Fijación de precios</p>	
				<p>Plaza</p>	<p>Tipo de plaza Cobertura</p>	
				<p>Promoción</p>	<p>Publicidad Venta personal</p>	

Nota. Matriz de consistencia elaborado en base a la variable independiente y variable dependiente para la organización. Elaboración propia.



## Anexo N°2 Propuesta Encuesta – Cuestionario

N°

44

## ENCUESTA

## Instrucciones

La presente técnica tiene por finalidad recoger información de interés relacionada con el tema de "Gestión comercial y marketing Mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., Arequipa, Perú, 2022"; a continuación, se le presentará un conjunto de preguntas para que usted elija la alternativa que considere correcta marcando para tal fin con un aspa (x).

Esta técnica es anónima, se le agradece por su participación.

INC Escala Valorativa					
RANGO	Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
ESCALA	1	2	3	4	5
Cuestionario					
Gestión Comercial					Escala de valoración
Organización comercial					1 2 3 4 5
1	¿Considera usted que el organigrama actual apoya a la gestión comercial de la empresa?				
2	¿El perfil del puesto reúne todo lo necesario para la contratación del personal?				
Ventas					1 2 3 4 5
3	¿Se planifica con anticipación los objetivos y metas de ventas?				
4	¿Se organizan las actividades a realizar por cada trabajador de ventas?				
5	¿Se recluta personas cuyo perfil califica para ventas?				
6	¿Las dirección de actividades de ventas favorece al cumplimiento de metas y objetivos?				
7	¿Se realiza control de informes de ventas?				
Relación con clientes					1 2 3 4 5
8	¿La empresa ha definido estrategias para captar nuevos clientes?				
9	¿La empresa cuenta con programas de fidelización de clientes?				

(Continúa)

Marketing Mix		Escala de valoración				
Producto		1	2	3	4	5
1	¿Considera usted que los servicios de inspección soldadura responden a los atributos y beneficios que se ofrece al cliente?					
2	¿Considera usted que los servicios de entrenamiento y certificación en END, responden a los atributos y beneficios que se ofrece al cliente?					
3	En cuanto a la calidad del servicio de inspección ¿El supervisor cumple con las normas y certificaciones establecidas por la empresa?					
4	En cuanto a la calidad del servicio de inspección ¿El inspector cumple con las normas y certificaciones establecidas por la empresa?					
5	En cuanto a la calidad de los servicios de entrenamiento y certificación en END ¿El supervisor cumple con las normas y certificaciones establecidas por la empresa?					
6	En cuanto a la calidad de los servicios de entrenamiento y certificación en END ¿El inspector cumple con las normas y certificaciones establecidas por la empresa?					
	Precio	1	2	3	4	5
7	¿Considera usted que el precio de venta de los servicios de inspección de soldadura es aceptado por el cliente?					
8	¿Considera usted que el precio de venta de los servicios de entrenamiento y certificación en END es aceptado por el cliente?					
	Plaza	1	2	3	4	5
9	¿Considera usted que la ubicación física de la empresa es estratégica para las ventas?					
10	¿Considera usted que es posible ampliar la cobertura de los servicios de la empresa en toda la región sur?					
	Promoción	1	2	3	4	5
11	¿Utiliza la empresa estrategias de publicidad?					
12	¿Se le brinda a usted los materiales y todo lo necesario para la venta personal de servicios de la empresa?					

*Nota.* Propuesta encuesta – cuestionario. Elaboración propia.

### Anexo N°3 Propuesta Entrevista – Cuestionario

N°

#### ENTREVISTA

#### Guía de preguntas

6

La presente entrevista tiene por finalidad recoger información de interés relacionada con el tema "Gestión Comercial y Marketing Mix de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L., Arequipa, Perú, 2022"; a continuación, se le hará unas preguntas, se le agradecerá por responder de la manera más sincera y real posible.

43

Ésta entrevista es anónima, se le agradece por su participación.

43

1 ¿Los objetivos de ventas son apoyados con estrategias de marketing mix (producto, precio, plaza, promoción) acordes a las circunstancias actuales del mercado?

49

2 ¿La empresa cuenta con un plan de marketing mix para apoyar las ventas? ¿Por qué?

94

3 ¿Considera usted importante implementar un plan de marketing en apoyo a las ventas?

23

4 ¿Qué recomendaciones daría en relación al producto o servicio que se ofrece?

5 ¿Qué recomendaciones daría en relación con respecto al tipo de plaza o cobertura que abarca la empresa?

6 ¿Qué recomendaciones daría en relación al precio que se ofrece?

153

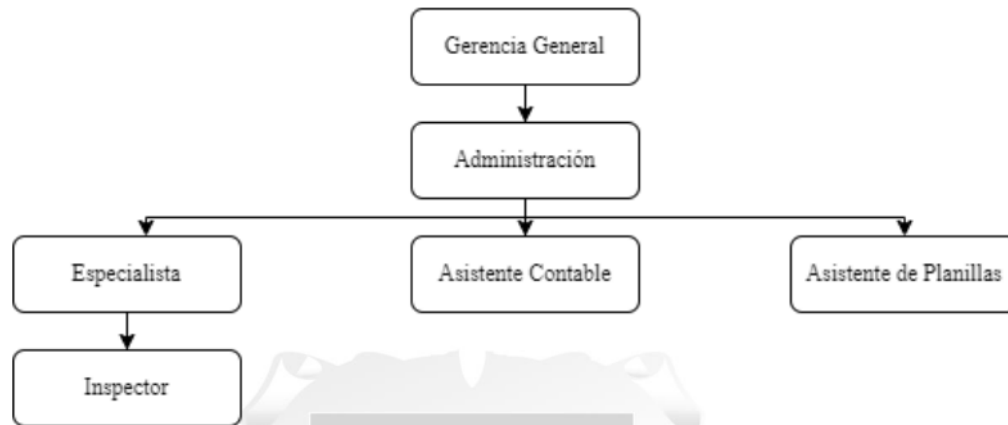
7 ¿Qué recomendaciones daría en relación a las acciones de promoción de la empresa?

*Nota.* Propuesta entrevista – cuestionario. Elaboración propia.

### Anexo N°4 Matriz FODA de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L.

Fortalezas: F	Debilidades: D
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal altamente calificado.</li> <li>2. Alcance competitivo con empresas de servicio END en la región.</li> <li>3. Equipos propios de alta calidad.</li> <li>4. Capacidad financiera y crediticia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de inspectores calificados desde Nivel I a Nivel III.</li> <li>2. Debilidad en la participación por ser una empresa que recién ingresa al mercado.</li> <li>3. No <b>92</b> existe una dirección comercial clara.</li> <li>4. No <b>se han definido las líneas estratégicas de</b> la empresa basadas en los elementos del marketing mix que apoyen las decisiones que se definan en el plan comercial de la empresa.</li> </ol>
Oportunidades: O	Amenazas: A
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación activa dentro de las diferentes cadenas e suministros.</li> <li>2. Crecimiento económico del sector metalmeccánico.</li> <li>3. Capacidad de tercerización por las empresas demandantes del sector.</li> <li>4. Capacidad de alto nivel de empleo generada por el sector minero.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia reconocida en el mercado. <b>18</b></li> <li>2. Variaciones en el tipo de cambio.</li> <li>3. Escases de nuevos proyectos en la industria metalmeccánica y disminución en la inversión minera.</li> <li>4. Altos riesgos de inversión.</li> <li>5. Conflictos socio políticos a nivel nacional.</li> </ol>

*Nota.* Matriz FODA para la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L.  
Elaboración propia.

**Anexo N°5 Organigrama de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L.**

*Nota.* Datos tomados de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L (2022).



**Anexo N°6 Modelo de negocio existente de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L.**

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de maquinaria y equipos de soldadura.</li> <li>• Empresas certificadoras en END, nacional y extranjera.</li> <li>• Proveedores de materia prima e insumos o accesorios de ferretería.</li> <li>• Empresas de <i>courier</i> nacional.</li> <li>• Agente de aduana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspección de materiales mediante ensayos no destructivos (END).</li> <li>• Análisis de falla de componentes mecánicos.</li> <li>• Supervisión de uniones soldadas.</li> <li>• Calificación de procedimientos de soldadura y soldadores.</li> <li>• Control dimensional de componentes mecánicos.</li> <li>• Control de calidad en fabricación de estructuras metálicas.</li> </ul>	<p><b>INCA GARCILASO</b> Brindar el servicio de inspección y control en uniones soldadas y certificación en END, con el personal calificado al más alto nivel dentro de los lineamientos de la práctica recomendada ASNT. 1964</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta personal, en cuanto a los parámetros a inspeccionar, horas de servicio, alcances técnicos y normativos a utilizar.</li> <li>• Venta personal exclusiva por parte de Nivel III a clientes potenciales.</li> <li>• Asistencia personal e inmediata para consultas administrativas, gestión de equipo y entrega de informes finales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas del sector minero que participan en proyectos a nivel nacional. Representan el 60% de las ventas.</li> <li>• Empresas que prestan servicios de control de calidad. Representan el 20% de las ventas.</li> <li>• Técnicos (soldadores) de áreas de control de calidad que deseen aumentar su especialización o nivel de competencia. Representan el 20% de las ventas.</li> </ul>

(Continúa)



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Clave</li> <li>• Inspectores de soldadura calificados en END con certificaciones ASNT Nivel I – II – III.</li> <li>• Equipo propios de detector de fallas por ultrasonido, lámpara de luz UV y yugo magnético.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales</li> <li>• Venta directa a través de la fuerza de ventas (inspectores especializados).</li> <li>• Asistencia post venta a través de la administración.</li> </ul>
Egresos	Fuente de ingresos
<p>Gastos administrativos.  Gastos de ventas.  Costos fijos.  Costos variables.</p>	<p>Inspecciones no destructivas.  Cursos en inspección no destructivas.  Entrenamiento y certificación en END.  Venta por importación de equipos de soldadura.</p>
<p><i>Nota.</i> Datos tomados de la empresa Soldadura Materiales y Mantenimiento E.I.R.L (2022).</p>	

# TRABAJO FINAL

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

21%

INDICE DE SIMILITUD

20%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

## FUENTES PRIMARIAS

---

1	<a href="https://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
2	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="https://repositorio.uigv.edu.pe">repositorio.uigv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="https://tesis.pucp.edu.pe">tesis.pucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante	1%
7	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	1%
8	<a href="https://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1%

---

9	<a href="http://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
10	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
11	<a href="http://1library.co">1library.co</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://tesis.ucsm.edu.pe">tesis.ucsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://repositorio.urp.edu.pe">repositorio.urp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://cdn.www.gob.pe">cdn.www.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://issuu.com">issuu.com</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://repositorio.utp.edu.pe">repositorio.utp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://www.reingex.com">www.reingex.com</a>	

Fuente de Internet

<1 %

21

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

<1 %

22

elcomercio.pe

Fuente de Internet

<1 %

23

prezi.com

Fuente de Internet

<1 %

24

www.grafiati.com

Fuente de Internet

<1 %

25

www.scribd.com

Fuente de Internet

<1 %

26

Submitted to Universidad Pontificia Bolivariana

Trabajo del estudiante

<1 %

27

documentop.com

Fuente de Internet

<1 %

28

srvdSPACE-pub.up.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

29

Submitted to Universidad Europea de Madrid

Trabajo del estudiante

<1 %

30

dSPACE.unitru.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

31

www.infobae.com

Fuente de Internet

<1 %

32

[dspace.unl.edu.ec](https://dspace.unl.edu.ec)

Fuente de Internet

<1 %

33

[red.uao.edu.co](https://red.uao.edu.co)

Fuente de Internet

<1 %

34

Submitted to Universidad Tecnologica del Peru

Trabajo del estudiante

<1 %

35

[digitk.areandina.edu.co](https://digitk.areandina.edu.co)

Fuente de Internet

<1 %

36

[es.statista.com](https://es.statista.com)

Fuente de Internet

<1 %

37

Submitted to Georgetown University

Trabajo del estudiante

<1 %

38

[centrodeconocimiento.ccb.org.co](https://centrodeconocimiento.ccb.org.co)

Fuente de Internet

<1 %

39

[docplayer.es](https://docplayer.es)

Fuente de Internet

<1 %

40

[edoc.pub](https://edoc.pub)

Fuente de Internet

<1 %

41

[repositorio.gestiondelriesgo.gov.co](https://repositorio.gestiondelriesgo.gov.co)

Fuente de Internet

<1 %

42

Submitted to Universidad Andina del Cusco

Trabajo del estudiante

<1 %

43

[repositorio.upn.edu.pe](http://repositorio.upn.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

44

Submitted to Universidad Continental

Trabajo del estudiante

<1 %

45

[moam.info](http://moam.info)

Fuente de Internet

<1 %

46

[repositorio.uap.edu.pe](http://repositorio.uap.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

47

Submitted to unbosque

Trabajo del estudiante

<1 %

48

Submitted to Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Trabajo del estudiante

<1 %

49

[repositorio.uss.edu.pe](http://repositorio.uss.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

50

[silo.tips](http://silo.tips)

Fuente de Internet

<1 %

51

[ciateq.repositorioinstitucional.mx](http://ciateq.repositorioinstitucional.mx)

Fuente de Internet

<1 %

52

[www.torreyafil.com](http://www.torreyafil.com)

Fuente de Internet

<1 %



53	"Marketing relacional y propuesta de fidelización para una empresa de servicios publicitarios", TecnoHumanismo, 2022 Publicación	<1 %
54	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
55	gacetaconstitucional.com.pe Fuente de Internet	<1 %
56	vsip.info Fuente de Internet	<1 %
57	dspace.ucuenca.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
58	repositorio.uarm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
59	peruconstruye.net Fuente de Internet	<1 %
60	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
61	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %
62	repositorio.uchile.cl Fuente de Internet	<1 %
63	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %

64 Submitted to Liverpool John Moores University <1 %  
Trabajo del estudiante

---

65 Submitted to Universidad Católica San Pablo <1 %  
Trabajo del estudiante

---

66 documents.mx <1 %  
Fuente de Internet

---

67 renatiqa.sunedu.gob.pe <1 %  
Fuente de Internet

---

68 repository.ucc.edu.co <1 %  
Fuente de Internet

---

69 Submitted to Tecsup <1 %  
Trabajo del estudiante

---

70 repositorio.pucp.edu.pe <1 %  
Fuente de Internet

---

71 Submitted to Instituto Tecnológico de Costa Rica <1 %  
Trabajo del estudiante

---

72 Submitted to Universidad Católica de Santa María <1 %  
Trabajo del estudiante

---

73 Submitted to Universidad EAN <1 %  
Trabajo del estudiante

---

74 core.ac.uk <1 %  
Fuente de Internet

---

75	<a href="https://repositorio.upse.edu.ec">repositorio.upse.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
76	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1 %
77	<a href="https://es.luz.vc">es.luz.vc</a> Fuente de Internet	<1 %
78	<a href="http://www.100negocios.com">www.100negocios.com</a> Fuente de Internet	<1 %
79	"Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica. Volumen XII", Alianza de Investigadores Internacionales SAS, 2020 Publicación	<1 %
80	Submitted to Universidad Carlos III de Madrid Trabajo del estudiante	<1 %
81	<a href="https://fido.palermo.edu">fido.palermo.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
82	<a href="https://iies-unah.org">iies-unah.org</a> Fuente de Internet	<1 %
83	<a href="https://kupdf.net">kupdf.net</a> Fuente de Internet	<1 %
84	<a href="https://repositorio.usmp.edu.pe">repositorio.usmp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
85	<a href="https://www.dspace.uce.edu.ec">www.dspace.uce.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %

86	<a href="https://dspace.pucesi.edu.ec">dspace.pucesi.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
87	Submitted to Universidad Estatal a Distancia Trabajo del estudiante	<1 %
88	<a href="https://journals.sapienzaeditorial.com">journals.sapienzaeditorial.com</a> Fuente de Internet	<1 %
89	<a href="https://repositorio.usm.cl">repositorio.usm.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
90	<a href="https://www.themisdata.net">www.themisdata.net</a> Fuente de Internet	<1 %
91	<a href="https://www11.urbe.edu">www11.urbe.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
92	<a href="https://danielconelpueblo.blogspot.com">danielconelpueblo.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
93	<a href="https://repositorio.ulasamericas.edu.pe">repositorio.ulasamericas.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
94	<a href="https://repositorio.unife.edu.pe">repositorio.unife.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
95	<a href="https://repositorio.untels.edu.pe">repositorio.untels.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
96	<a href="https://repositorio.upct.es">repositorio.upct.es</a> Fuente de Internet	<1 %
97	<a href="https://tendencialogistica.com">tendencialogistica.com</a> Fuente de Internet	<1 %

98	<a href="http://www.cesmec.cl">www.cesmec.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
99	<a href="http://dspace.cordillera.edu.ec">dspace.cordillera.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
100	Submitted to Universidad Autónoma de Chiapas Trabajo del estudiante	<1 %
101	<a href="http://alicia.concytec.gob.pe">alicia.concytec.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
102	<a href="http://arlsura.com">arlsura.com</a> Fuente de Internet	<1 %
103	<a href="http://baixardoc.com">baixardoc.com</a> Fuente de Internet	<1 %
104	Submitted to upb Trabajo del estudiante	<1 %
105	Submitted to Universidad Rey Juan Carlos Trabajo del estudiante	<1 %
106	Submitted to Universidad Santo Tomas Trabajo del estudiante	<1 %
107	Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC Trabajo del estudiante	<1 %
108	<a href="http://utec.edu.pe">utec.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %

109	<a href="http://vdocumento.com">vdocumento.com</a> Fuente de Internet	<1 %
110	<a href="http://www.elregionalpiura.com.pe">www.elregionalpiura.com.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
111	<a href="http://www.oitandina.org.pe">www.oitandina.org.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
112	<a href="http://www.repositorio.upla.edu.pe">www.repositorio.upla.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
113	Submitted to Instituto Politecnico Nacional Trabajo del estudiante	<1 %
114	Submitted to UNILIBRE Trabajo del estudiante	<1 %
115	<a href="http://doku.pub">doku.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
116	<a href="http://repositorio.utmachala.edu.ec">repositorio.utmachala.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
117	<a href="http://www.bc.umsanet.edu.bo">www.bc.umsanet.edu.bo</a> Fuente de Internet	<1 %
118	<a href="http://www.sendasweb.cu">www.sendasweb.cu</a> Fuente de Internet	<1 %
119	<a href="http://www.starofservice.mx">www.starofservice.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
120	<a href="http://www.unheval.edu.pe">www.unheval.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %



121	<a href="http://www.worldbank.org">www.worldbank.org</a> Fuente de Internet	<1 %
122	<a href="http://yamagata.be">yamagata.be</a> Fuente de Internet	<1 %
123	<a href="http://geplat.com">geplat.com</a> Fuente de Internet	<1 %
124	<a href="http://listas.20minutos.es">listas.20minutos.es</a> Fuente de Internet	<1 %
125	<a href="http://theibfr.com">theibfr.com</a> Fuente de Internet	<1 %
126	<a href="http://virtual.urbe.edu">virtual.urbe.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
127	<a href="http://www.cipma.cl">www.cipma.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
128	<a href="http://www.mintra.gob.pe">www.mintra.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
129	<a href="http://www.obarros.cl">www.obarros.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
130	<a href="http://www.stfrancisnyc.org">www.stfrancisnyc.org</a> Fuente de Internet	<1 %
131	<a href="http://www.uc3m.es">www.uc3m.es</a> Fuente de Internet	<1 %
132	"Back cover", IEEE Transactions on Magnetics, 12/1974	<1 %

133 Joaquín Sánchez Planelles. "Measuring the Success of New Business Models with an Environmental Perspective: from the Circular Economy to Servitisation", Universitat Politècnica de Valencia, 2022  
Publicación <1 %

---

134 de.slideshare.net  
Fuente de Internet <1 %

---

135 ecotec.edu.ec  
Fuente de Internet <1 %

---

136 es.slideshare.net  
Fuente de Internet <1 %

---

137 forbes.pe  
Fuente de Internet <1 %

---

138 repositorio.ulvr.edu.ec  
Fuente de Internet <1 %

---

139 repositorio.utelesup.edu.pe  
Fuente de Internet <1 %

---

140 scripta.up.edu.mx  
Fuente de Internet <1 %

---

141 www.diariodemadryn.com  
Fuente de Internet <1 %

---

142 www.europarl.europa.eu  
Fuente de Internet <1 %

---

143	<a href="http://www.genwords.com">www.genwords.com</a> Fuente de Internet	<1 %
144	<a href="http://www.oecd-ilibrary.org">www.oecd-ilibrary.org</a> Fuente de Internet	<1 %
145	<a href="http://www.sic.com.co">www.sic.com.co</a> Fuente de Internet	<1 %
146	<a href="http://americanae.aecid.es">americanae.aecid.es</a> Fuente de Internet	<1 %
147	<a href="http://cdim.esap.edu.co">cdim.esap.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
148	<a href="http://contrataciones.ypfb.gob.bo">contrataciones.ypfb.gob.bo</a> Fuente de Internet	<1 %
149	<a href="http://cybertesis.unmsm.edu.pe">cybertesis.unmsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
150	<a href="http://docslide.us">docslide.us</a> Fuente de Internet	<1 %
151	<a href="http://fundacionandresbello.org">fundacionandresbello.org</a> Fuente de Internet	<1 %
152	<a href="http://mail.ues.edu.sv">mail.ues.edu.sv</a> Fuente de Internet	<1 %
153	<a href="http://pesquisa.bvsalud.org">pesquisa.bvsalud.org</a> Fuente de Internet	<1 %
154	<a href="http://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %

155	<a href="http://repositorio.uandina.edu.pe">repositorio.uandina.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
156	<a href="http://repositorio.unan.edu.ni">repositorio.unan.edu.ni</a> Fuente de Internet	<1 %
157	<a href="http://repositorio.up.edu.pe">repositorio.up.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
158	<a href="http://repositorio.ute.edu.ec">repositorio.ute.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
159	<a href="http://repositorio.uwiener.edu.pe">repositorio.uwiener.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
160	<a href="http://repository.libertadores.edu.co">repository.libertadores.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
161	<a href="http://wiki2.org">wiki2.org</a> Fuente de Internet	<1 %
162	<a href="http://www.cepis.org.pe">www.cepis.org.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
163	<a href="http://www.ideared.org.ar">www.ideared.org.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
164	<a href="http://www.inec.go.cr">www.inec.go.cr</a> Fuente de Internet	<1 %
165	<a href="http://www.mincomercio.gov.co">www.mincomercio.gov.co</a> Fuente de Internet	<1 %
166	<a href="http://www.pinterest.com">www.pinterest.com</a> Fuente de Internet	<1 %

167	<a href="http://www.recursohumano.cl">www.recursohumano.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
168	<a href="http://www.revistaseguridadadminera.com">www.revistaseguridadadminera.com</a> Fuente de Internet	<1 %
169	<a href="http://www.unirioja.es">www.unirioja.es</a> Fuente de Internet	<1 %
170	"Human Interaction, Emerging Technologies and Future Systems V", Springer Science and Business Media LLC, 2022 Publicación	<1 %
171	Carlos David Zetina Pérez, Sandra Juárez Solís, Leidy Cristhel Alvarado García. "Estrategias de marketing en tiempos de Covid-19 en Empresas del sureste mexicano", Interconectando Saberes, 2021 Publicación	<1 %
172	Lecture Notes in Business Information Processing, 2015. Publicación	<1 %
173	<a href="http://bcn.gob.ar">bcn.gob.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
174	<a href="http://bibliotecadigital.usb.edu.co">bibliotecadigital.usb.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
175	<a href="http://diginole.lib.fsu.edu">diginole.lib.fsu.edu</a> Fuente de Internet	<1 %

176	<a href="https://dspace.esPOCH.edu.ec">dspace.esPOCH.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
177	<a href="https://eprints.uanl.mx">eprints.uanl.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
178	<a href="https://gestion.pe">gestion.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
179	<a href="https://hispana.mcu.es">hispana.mcu.es</a> Fuente de Internet	<1 %
180	<a href="https://intra.uigv.edu.pe">intra.uigv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
181	<a href="https://marelizabeth16.blogspot.com">marelizabeth16.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
182	<a href="https://mtconference.upc.edu">mtconference.upc.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
183	<a href="https://oleopalma.com">oleopalma.com</a> Fuente de Internet	<1 %
184	<a href="https://repositorio.continental.edu.pe">repositorio.continental.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
185	<a href="https://repositorio.puce.edu.ec">repositorio.puce.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
186	<a href="https://repositorio.ug.edu.ec">repositorio.ug.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
187	<a href="https://repositorio.uide.edu.ec">repositorio.uide.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %



188	<a href="http://repositorio.unac.edu.pe">repositorio.unac.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
189	<a href="http://repositorio.upch.edu.pe">repositorio.upch.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
190	<a href="http://repositorio.upla.edu.pe">repositorio.upla.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
191	<a href="http://repository.unab.edu.co">repository.unab.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
192	<a href="http://unesdoc.unesco.org">unesdoc.unesco.org</a> Fuente de Internet	<1 %
193	<a href="http://www.adm.com.uy">www.adm.com.uy</a> Fuente de Internet	<1 %
194	<a href="http://www.blogdeviajes.com.ar">www.blogdeviajes.com.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
195	<a href="http://www.cep.cl">www.cep.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
196	<a href="http://www.cio.mx">www.cio.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
197	<a href="http://www.cocesna.org">www.cocesna.org</a> Fuente de Internet	<1 %
198	<a href="http://www.contracorriente.cubaweb.cu">www.contracorriente.cubaweb.cu</a> Fuente de Internet	<1 %
199	<a href="http://www.dspace.espol.edu.ec">www.dspace.espol.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %

200	<a href="http://www.impulsoexterior.net">www.impulsoexterior.net</a> Fuente de Internet	<1 %
201	<a href="http://www.palermo.edu">www.palermo.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
202	<a href="http://www.raf.es">www.raf.es</a> Fuente de Internet	<1 %
203	<a href="http://www.repositorionacionalcti.mx">www.repositorionacionalcti.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
204	<a href="http://www.revistapoder.com">www.revistapoder.com</a> Fuente de Internet	<1 %
205	<a href="http://www.theibfr.com">www.theibfr.com</a> Fuente de Internet	<1 %
206	<a href="https://docs.google.com">docs.google.com</a> Fuente de Internet	<1 %
207	<a href="http://www.efectodigital.online">www.efectodigital.online</a> Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado