



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

INFORME DE EXPERIENCIA LABORAL COMO JEFE DE VENTAS Y
ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA OXYMAN COMERCIAL S.A.C. DEL AÑO
2014 AL 2022

**Línea de investigación:
Desarrollo empresarial**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de
Economista

Autor

Rodríguez Murga, Juan Carlos

Asesor

Pongo Águila Oscar Eduardo
ORCID: 0000-0002-8052-348X

Jurado

Coayla Coayla, Adalberta Edelina
Moreno Chinchay, Lilly Rocío
Antón de los Santos, Marco Antonio

Lima - Perú

2025

INFORME DE EXPERIENCIA LABORAL COMO JEFE DE VENTAS Y ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA OXYMAN COMERCIAL S.A.C. DEL AÑO 2014 AL 2022

ORIGINALITY REPORT

25%

SIMILARITY INDEX

24%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

10%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1 oxyman.com.pe 10%
Internet Source

2 edoc.tips 3%
Internet Source

3 repositorio.ucv.edu.pe 1%
Internet Source

4 Submitted to Universidad Cesar Vallejo 1%
Student Paper

5 repositorio.ucp.edu.co 1%
Internet Source

6 Submitted to Universidad de Málaga - Tii 1%
Student Paper

7 www.oxiperu.com 1%
Internet Source

8 codigovisual.wordpress.com 1%
Internet Source

repositorio.unfv.edu.pe



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

INFORME DE EXPERIENCIA LABORAL COMO JEFE DE VENTAS Y
ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA OXYMAN COMERCIAL S.A.C. DEL AÑO 2014
AL 2022

Línea de Investigación:

Desarrollo empresarial

Trabajo de suficiencia profesional para optar el

Título Profesional de Economista

Autor

Rodríguez Murga, Juan Carlos

Asesor

Pongo Águila Oscar Eduardo

ORCID: 0000-0002-8052-348X

Jurado

Coayla Coayla, Adalberto Edelina

Moreno Chinchay, Lilly Rocío

Antón de los Santos, Marco Antonio

Lima – Perú

2025

ÍNDICE

N.º página

Resumen	vi
Abstract	vii
I.Introducción.....	6
1.1. Trayectoria del autor	6
1.1.1. <i>Asociación Piurana de apoyo a la Inclusión (ASPIAI). RUC: 20605044507</i>	7
1.1.2. <i>Empresa Auditora Renato Rodriguez & Asociados S.C.R.L. RUC: 20602549560</i>	8
1.1.3. <i>Hospital Privado del Perú S.A.C. – HPP.</i>	8
1.1.4. <i>Consortio Oxyman Comercial S.A.C. - Oxyman S.A.C.</i>	9
1.1.5. <i>Estudios realizados:</i>	10
1.2. Descripción de la Empresa.....	11
1.2.1. <i>Visión</i>	13
1.2.2. <i>Misión</i>	13
1.2.3. <i>Calidad</i>	13
1.2.4. <i>Sistema de gestión de la calidad SGC y BPM</i>	13
1.2.5. <i>Medio Ambiente</i>	16
1.2.6. <i>Productos, servicios y proyectos que ejecuta</i>	17
1.3. Organigrama de la Empresa (Organigrama Organizacional año 2019)	20
1.4. Áreas y Funciones desempeñadas	21
1.4.1. <i>Áreas</i>	21
1.4.2. <i>Funciones</i>	21
II.Descripción de una Actividad Específica en Oxyman	23
2.1. Importancia de realizar un Diagnóstico Comercial.....	25
2.2. El Planeamiento.....	26
2.3. Planificación Estratégica de Ventas	26
2.4. Planes Tácticos.....	27
2.5. Planeación de Ventas sin éxito.....	27
2.6. Planeación Dialéctica y Planeación de Contingencia	27
2.7. Gerentes de Ventas como Planificadores	28
2.8. Pasos en el proceso de Planeación de Ventas	28

2.9. Diagnóstico de Oxyman Comercial S. A. C.....	29
2.9.1. <i>Análisis de contexto</i>	29
2.9.2. <i>Análisis del entorno</i>	30
2.9.3. Influencias del microambiente: Análisis del entorno de acción directa del microambiente.....	36
2.9.4. Análisis competitivo de Oxyman Comercial S. A. C.	39
2.9.5. La Cadena de Valor	41
2.9.6. <i>Análisis comparativo entre Oxyman y Praxair</i>	47
III. Aportes más destacados a la Empresa	50
3.1. Estrategia BTL (Below The Line – Debajo de la línea)	53
3.1.1. <i>Implementación de la Estrategia</i>	54
IV. Conclusiones.....	59
V. Recomendaciones.....	61
VI. Referencias	62

Índice de Figuras

Figura 01	Certificaciones que tiene Oxyman en Perú	14
Figura 02	Política Integrada de Calidad	15
Figura 03	Organigrama de Oxyman Comercial S. A. C.	20
Figura 04	Cómo hacer un diagnóstico	26
Figura 05	Análisis de macroambiente	33
Figura 06	Análisis del microambiente	38
Figura 07	Análisis competitivo	39
Figura 08	Estrategia de posicionamiento	40
Figura 09	Cadena de valor de Oxyman Comercial S. A. C.	42
Figura 10	Sucursales de Oxyman Comercial S. A. C.	43
Figura 11	Análisis de dos empresas de gases	47

Índice de Tablas

Tabla 1	La Planeación en diferentes niveles de la Administración	27
Tabla 2	Matriz de evaluación de factores externos	34
Tabla 3	Matriz del perfil competitivo de las empresas de gases	41
Tabla 4	Matriz de evaluación de factores internos Oxyman Comercial S. A. C.	44
Tabla 5	Análisis comparativo	48
Tabla 6	Cuadro de control	57

Resumen

Este trabajo de investigación es sobre mi experiencia profesional, como Jefe de Ventas y Administrador de la empresa OXYMAN COMERCIAL S.A.C., para obtener el título de Economista a través de la modalidad de Suficiencia Profesional en la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Economía. Ingrese a laborar en febrero del año 2 009 y me retire en mayo del año 2022, los cambios que implemente se dan a inicios del año 2011 en la sucursal de Piura (plan piloto), estos continuaron con las sucursales de Chiclayo y Trujillo, a partir del año 2014 se implementa en toda la empresa logrando internacionalizarse (Bolivia). La tasa de crecimiento de las ventas promedio desde el año 2 011 hasta el año 2019 fue de 45% respecto al año anterior, posteriormente las tasas de crecimiento de las ventas de los años 2020, 2021 fue del 2 000 % (Oportunidad). La pandemia COVID 19 (oportunidad), consolido la empresa como líder en su sector, logro posicionarse como la mejor empresa peruana en este rubro con un porcentaje de participación del 30% a nivel nacional frente al 7% que se tenía en el año 2010. Se aplico la técnica Btl, para ingresar y desarrollar nuevos mercados, se desarrollaron nuevas unidades de negocios, firma de contratos con el estado y los principales grupos económicos. Se urge priorizar cambios en el planeamiento estratégico de OXYMAN, para lograr posicionamiento a través de la Excelencia Operativa combinada con la Intimidad con el cliente.

Palabras Clave: plan estratégico, ventas, marketing, btl

Abstract

This research work is about my professional experience, as Head of Sales and Administrator of the company OXYMAN COMERCIAL S.A.C., to obtain the title of Economist through the Professional Sufficiency modality at the Faculty of Economic Sciences, School of Economics. I started working in February 2009 and retired in May 2022. The changes I implemented occurred at the beginning of 2011 in the Piura branch (pilot plan), these continued with the Chiclayo and Trujillo branches, Since 2014, it has been implemented throughout the company, achieving internationalization (Bolivia). The average sales growth rate from 2011 to 2019 was 45% compared to the previous year, subsequently the sales growth rates for the years 2020, 2021 were 2,000% (Opportunity). The COVID 19 pandemic (opportunity) consolidated the company as a leader in its sector, managing to position itself as the best Peruvian company in this area with a participation percentage of 30% at the national level compared to the 7% it had in 2010. The Btl technique was applied to enter and develop new markets, new business units were developed, contracts were signed with the state and the main economic groups. It is urgent to prioritize changes in OXYMAN's strategic planning, to achieve positioning through Operational Excellence combined with Intimacy with the client.

Keywords: strategic plan, sales, marketing, btl

I. INTRODUCCION

Obtuve el grado de bachiller en el año 1996, desde ese momento me dique a laborar en diferentes empresas privadas de nuestro país; por más de 27 años; actualmente tengo 55 años decidí hacer un espacio en mi vida personal y profesional y cumplir el sueño de titularme de Economista bajo la modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional que nuestra Facultad de Ciencias Económicas implemento para los egresados que contamos con una vasta experiencia.

Durante mi paso por diferentes empresas logre obtener una vasta experiencia en temas administrativos, comerciales y de dirección que me permiten tomar decisiones más acertadas obteniendo eficiencia y eficacia en los resultados logrados para las organizaciones donde labore y laboro.

La formación que obtuve en la Facultad de Ciencias Económicas es base para el desarrollo profesional y personal el cual me llevo a tener una visión clara de lo que quería hacer y plantearme mis objetivos de vida.

1.1. Trayectoria del autor

Bachiller en Economía con maestría especializada en Gestión Empresarial, estudios de Doctorado en Ciencias Ambientales (2 años), post grados en Banca-Finanzas, Costos y Presupuestos, Dirección Empresarial, Marketing y Dirección Comercial, con más de 20 años de experiencia profesional y empresarial.

Desarrollo de habilidades en las áreas de: Auditoria, Comercial, Marketing, Administración, Finanzas, Costos, Operaciones, Investigación, Capacitación, Negociación y Asesoría.

Experiencia laboral en empresas auditoras, hospitalarias, industriales, courier, consumo masivo, educación superior, programa pro joven, telecomunicaciones, distribuidoras e importadoras mayoristas.

Gran capacidad para la organización e innovación, proactiva, enfocado al cumplimiento de metas y objetivos a mediano y largo plazo.

Habilidad para trabajar con personas de diferente formación y cultura, orientado al trabajo en equipo y competente trabajando bajo presión.

1.1.1. Asociación Piurana de apoyo a la Inclusión (ASPIAI). RUC: 20605044507

Cargo: Presidente

Funciones

- Controlar la ejecución de la Inclusión Educativa y Social de niños, jóvenes y adultos con necesidades especiales educativas y sociales, creando espacios donde se implementen terapias o afines para el desarrollo integral de las personas con base en sus capacidades y condición brindándoles así un sentido de permanencia a la sociedad.
- Generar una organización para crear el cambio de las actitudes sociales de los derechos y los deberes desempeñando un liderazgo participativo y reconocido tanto en lo ideológico, en lo estratégico, como en lo técnico con calidad y ética mediante participación y transparencia.
- Realizar alianzas con organizaciones internacionales, para la formación, capacitación y adiestramiento de nuestros voluntarios y especialistas, además de buscar posicionarnos como una organización de apoyo a nuestra comunidad.
- Logramos integrarnos a la red de asociaciones de apoyo a la Inclusión de nuestra región, país e internacionalmente.
- Formamos parte de la OMAPEP y Gobierno Regional como una institución sin fines de lucro y de apoyo al desarrollo de la Inclusión en nuestra región Piura.
- Desarrollamos cursos y programas de capacitación a empresas, instituciones educativas como de nivel superior a nivel nacional e internacional.

Fecha: Julio del 2019 – Actualidad.

1.1.2. Empresa Auditora Renato Rodriguez & Asociados S.C.R.L. RUC: 20602549560

Cargo: Auditor Senior

Funciones

- Supervisar y coordinar las Auditorias a Instituciones Financieras, Empresas Públicas y Privadas.
- Realizar Consultorías Empresariales, Financieras y Contabilidad.
- Evaluación de Gobiernos Corporativos y manejo de riesgos.
- Realizar Consultorías Tributarias.
- Realizar Evaluaciones del Sistema de Prevención de Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo y Código de Conducta a empresas e instituciones.
- Elaboración de Propuestas Técnicas y Económicas a instituciones públicas y privadas de los diferentes sectores económicos.

Fecha: Enero del 2018 – Actualidad.

1.1.3. Hospital Privado del Perú S.A.C. – HPP.

Cargo: Jefe de Proyectos de Expansión en Servicios de Salud.

Funciones

- Realizar estudios de mercado para conocer los servicios de salud que se brindan en la Región de Piura (Clasificación, tarifas, infraestructura, staff médicos, etc.)
- Análisis de Indicadores de la Región Piura (PBI, población, PEA Nacional, Regional, Ocupada por tipo de seguro como de acuerdo al Régimen Laboral, etc.), para elaborar pronósticos comerciales.
- Diseño y Elaboración del proyecto “Centro Médico Ocupacional y Rehabilitación del Hospital Privado del Perú S.A.C. (HPP)”.

- Creación e Implementación del Centro de Salud Ocupacional del HPP, con acreditación y autorización de DIRESA-DRFS-ESO-2022, para realizar Exámenes de Salud Ocupacional en la Región Piura.
- Elaboración del Plan Comercial del HPP, para ingresar al mercado de Servicios de Salud en sectores públicos y privados de la Región Piura.

Fecha: Junio del 2022 – Diciembre del 2022.

1.1.4. Consorcio Oxyman Comercial S.A.C. - Oxyman S.A.C.

Cargo: Jefe de Ventas-Administrador (www.oxyman.com.pe)

Funciones

- Tener a cargo las plantas industriales y medicinales de la zona norte: Piura, Chiclayo y Trujillo.
- Elaborar el plan comercial y marketing para la zona norte, logramos posicionarnos como la segunda empresa proveedora de Gases Industriales y Medicinales durante los últimos 5 años consecutivos, promedio de crecimiento 45% respecto al año anterior durante 12 años consecutivos.
- Realizar Contratos y alianzas estratégicas con las principales Empresas de las Regiones asignadas en los diferentes rubros, como Hospitales y Clínicas MINSA, ESSALUD y Privados.
- Supervisar la elaboración de estudios técnicos para la instalación de tanques criogénicos, sistemas de termas, centrales manuales y digitales, manifold, redes de oxígeno y otros gases de alta y baja presión, equipamientos de salas de operaciones, etc.
- Monitorear los estudios de mercado de gases industriales y medicinales anuales, estimaciones de inversiones regionales, crecimiento de sectores, etc.
- Se implementó la estrategia de marketing Below the Line (BTL), lo cual permitió ingresar a los diferentes nichos de mercados: empresas pesqueras, petroleras, agroindustriales, metal-mecánica, contratistas, constructoras, etc.

- Creación de la Escuela de capacitación virtual y presencial (industrial – medicinal), dirigida a mejorar los conocimientos de los usuarios finales (empresas-hospitales) como del personal de planta y equipos comerciales. Desarrollando temas de seguridad industrial, gases industriales-medicinales y medio ambientales.
- Se redujo nuestro sistema de Costes en 30%, por la eficiencia en nuestros ratios: Cotizaciones, Recepción de O/C, Distribución (Rutas de unidades de despacho), Tiempo entrega de O/C y pedidos, recojo de cilindros y termas, Emisión de guías y facturación, abastecimientos de cisternas, descargas de Lox, producción de lotes, etc.

Fecha: Febrero del 2009 – Mayo 2022.

1.1.5. Estudios realizados:

- **Doctorado en Ciencias Ambientales**
Universidad Nacional de Trujillo (Termine los 2 años académicos) 2012-2013.
- **PAE: Programa de Alta Especialización en Dirección de Ventas.**
Universidad ESAN (Especialidad 01 Año-2 semestres) Lima 2010-2011.
- **Maestría con mención en Gestión Empresarial.**
Universidad Nacional de Trujillo. 2007-2008.
- **Bachiller en Economía.**
Universidad Nacional Federico Villarreal – Lima. 1987-1994.
- **Constancia de Plan de Marketing para Pequeñas Industrias.**
Servicio de Apoyo al Desarrollo Industrial – USIL. Lima 1999.
- **PEE: Gerencia de Ventas.**
ESAN Escuela Superior de Administración de Negocios – Lima 1997.
- **Dirección de Ventas.**
Escuela Superior de Administración. Ejecutiva Staff Empresarial. Lima 1996.

- **Especialización en Banca y Finanzas.**

Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Lima. 1995.

- **Especialización en Costos y Presupuestos.**

Universidad Nacional Mayor de San Marcos –Lima. 1995.

1.2. Descripción de la Empresa

El grupo OXYMAN lo conforman dos empresas (Oxyman S.A.C., y Oxyman Comercial S.A.C.), es una empresa industrial, farmacéutica (laboratorios de producción de oxígeno medicinal), productora y distribuidora de gases industriales y medicinales a nivel nacional, de capitales netamente peruanos.

Comprometida con el desarrollo industrial de nuestro país, lleva a cabo los negocios en forma responsable, siendo prioridad la protección a la salud y seguridad de los empleados, clientes y la comunidad, así como el constante compromiso con el cuidado del medio ambiente. Siempre dando un paso adelante gracias a una dinámica gestión que se identifica con las necesidades e inquietudes de nuestros clientes y socios comerciales ofreciendo alternativas innovadoras que permitan mejorar la rentabilidad en sus procesos.

Actualmente cuenta con plantas de producción, laboratorios de producción de oxígeno medicinal y plantas envasadoras distribuidas estratégicamente, las mismas que están en Arequipa, Ilo, Tacna, Cusco, Lima, Trujillo, Chiclayo y Piura.

Utiliza la tecnología criogénica que permite producir gases con la más alta pureza y calidad (99,5%), así nuestras plantas de producción y distribución garantizan un producto acorde con las más altas exigencias del mercado peruano.

OXYMAN cuenta con las más altas certificaciones de calidad que le permite asegurar el camino hacia la excelencia en la gestión de calidad para lograr la plena satisfacción de nuestros clientes.

Para OXYMAN la seguridad es lo más importante, contamos con rigurosos reglamentos y controles de seguridad, los mismos que revisamos y mejoramos constantemente dando el máximo respaldo al personal y clientes, los que estarán seguros de manipular y utilizar nuestros productos con tranquilidad y confianza.

OXYMAN cuenta con otros gases utilizados en forma complementaria en las diferentes etapas de procesos productivos, permitiendo aumentar el rendimiento, reducir costos, mejorar la calidad del producto final y disminuir la contaminación en las más diversas áreas de la industria como son la de alimentos, químicos, combustibles, celulosa, cerámica, entre otras.

Dentro de los múltiples usos podemos mencionar la protección para soldaduras (procesos MIG, TIG; Plasma) que brindan el Argón, Gas Carbónico y Mezcla de Gases; así como la carbonatación de bebidas, aguas minerales, protección de vinos, cervezas y bebidas de frutas, conservación de alimentos y bebidas que brinda el Gas Carbónico.

Nos encontramos trabajando en nuevas aplicaciones que permitan utilizar cada vez mejor los gases industriales, las que le permitirán ampliar nuestra industria, haciéndola más competitiva, dando seguridad a nuestros clientes, contribuyendo al éxito de sus negocios e inversiones al ver sus costos controlados y sus estructuras y fabricaciones metálicas fortalecidas con productos de calidad.

En OXYMAN estamos conscientes que el contacto directo con gases industriales requiere cuidado, por eso garantizamos envases de reciente fabricación, que cumplan con las normas internacionales C.G.A. y D.O.T. (EE. UU), de transporte, almacenamiento y uso de gases industriales.

Nuestro personal especializado respalda el producto que le ofrecemos, siendo lo más importante su constante capacitación y especialización tanto en producción como en comercialización; apoyados dentro de una tecnología totalmente sistematizada con herramientas de gestión del más alto nivel.

1.2.1. Visión

Constituirnos como la empresa líder en el país en producción y comercialización de gases industriales y medicinales que satisfaga plenamente las necesidades del mercado, guiada por la integridad, el trabajo en equipo y el compromiso de nuestra gente.

1.2.2. Misión

OXYMAN, es una compañía dedicada a la obtención, procesamiento y comercialización de gases industriales y medicinales de alta calidad, cumpliendo con las especificaciones técnicas que satisfacen con eficacia los requerimientos de nuestros clientes, brindando calidad, servicio, seguridad y servicio oportuno.

1.2.3. Calidad

OXYMAN, es una empresa que cuenta con tecnología criogénica, comprometida con proporcionar gases industriales y medicinales de acuerdo a las necesidades de sus clientes, cumpliendo los requisitos legales, los de la organización y buscando la mejora continua de sus procesos.

1.2.4. Sistema de gestión de la calidad SGC y BPM

Para nosotros resulta muy importante contar con un Sistema de Calidad y Buenas Prácticas de Manufactura, ya que son herramientas valiosas para mejorar el desempeño de nuestro negocio. La estrategia más eficaz para garantizar el éxito es mejorar continuamente la satisfacción de nuestros clientes. Establecemos nuestro compromiso con la elevación de la satisfacción de nuestros clientes a través de la política y los objetivos de calidad.

Figura 01

Certificaciones que tiene Oxyman en Perú

CERTIFICACIONES DE CALIDAD

La política de Calidad en OXYMAN está basada en los siguientes lineamientos :

*** Certificado ISO 9001 -2015** **** Buenas Prácticas de Manufactura**



CERTIFICACION
Sistema de Gestión
ISO 9001:2015



BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA
BPM
GMP
GOOD MANUFACTURING PRACTICE

*** Empresa Homologada por SGS del Perú.**

**** Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas - DIGEMID.**

Figura 02

Política Integrada de Calidad



POLÍTICA INTEGRADA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

La empresa OXYMAN COMERCIAL SAC, dedicada a la producción y comercialización de oxígeno medicinal, industrial y otros gases; desarrollamos nuestros productos con altos estándares de Calidad, respetando el medio ambiente y resguardando la seguridad y salud de nuestros colaboradores.

En el marco de establecer los objetivos de nuestro Sistema Integrado de Gestión nos comprometemos a:

- Satisfacer a nuestros clientes brindando productos de alta calidad mediante el control de nuestros procesos productivos.
- Gestionar y promover la mejora continua en el desarrollo de sus procesos y del Sistema Integrado de gestión para asegurar el correcto desempeño ambiental y la adecuada calidad de los productos en bien de la satisfacción de nuestros clientes y la protección de la seguridad y salud ocupacional de nuestros colaboradores.
- Formar y sensibilizar a nuestros colaboradores sobre las obligaciones y responsabilidades inherentes a nuestro Sistema Integrado de Gestión.
- Cumplir con los requisitos legales, en materia medioambiental aplicables, así como otros requisitos suscritos por la organización de forma voluntaria.
- Proteger el medio ambiente, incluyendo la prevención de la contaminación ambiental, controlando nuestros impactos ocasionados por nuestras actividades y optimizando el buen uso de los recursos.
- Establecer como prioridad la seguridad y salud ocupacional de nuestros colaboradores, contratistas y visitantes identificando peligros y evaluando los riesgos a los que están expuestos.
- Garantizar que los colaboradores y sus representantes sean consultados y participen en el Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo.
- Proteger la seguridad y salud de nuestros colaboradores, a través de actividades de promoción y prevención, buscando minimizar los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Esta Política es documentada, implementada, mantenida, difundida y está disponible a todas las partes interesadas.


 DR. ING. JORGE AREVALO DAZA
 GERENTE GENERAL
 OXYMAN COMERCIAL S.A.C.

Arequipa, 03 Enero del 2021
 Versión 01

1.2.5. Medio Ambiente

Nuestra política de medio ambiente tiene como pilares a nuestra política de seguridad, ya que mediante ella nos aseguramos que los procedimientos a seguir en el proceso de producción de los gases industriales y medicinales cumplan con las máximas normas estipuladas y vigentes, que además de preservar la integridad de nuestro personal y de nuestros clientes, cuide el medio en donde nos desarrollamos.

Nuestro compromiso va más allá del ámbito de nuestras operaciones, llegando a interesarnos por que nuestros clientes también cumplan con sus políticas medio ambientales, formando un solo sistema que salvaguarde nuestro entorno y planeta.

El modelo de gestión medioambiental adoptado por **OXYMAN**, se basa en los siguientes principios implantar y mantener operativo un Sistema de Gestión Medioambiental que cumpla los requisitos de las normas estipuladas y vigentes, de forma que se garantice la mejora continua de la gestión medioambiental de la compañía, cumplir con la legislación y normativa medioambiental aplicable (internacional, autonómica y local) y otros, requisitos que la compañía establezca, requisitos de clientes y sociales, en el momento preciso.

Establecer periódicamente objetivos y metas medioambientales, realizando un seguimiento de los mismos, así como desarrollar las correspondientes acciones preventivas y correctoras requeridas para reducir los impactos medioambientales significativos asociados a aspectos medioambientales tales como consumo de recursos, generación de residuos, etc., derivados de sus actividades, productos y servicios.

Formar y sensibilizar a nuestro personal, de acuerdo a su correspondiente responsabilidad y actividad en el marco del Sistema de Gestión Medioambiental, facilitando los conocimientos necesarios para que se puedan desarrollar con el máximo respeto al entorno.

1.2.6. Productos, servicios y proyectos que ejecuta

Bajo la premisa de la mejora continua de la calidad de nuestros productos, servicios y procesos, enfocamos nuestros esfuerzos para tener la posibilidad de suministrarle a Ud. y su empresa, diversos productos, servicios y proyectos, como son:

1.2.6.1. Abastecimiento. La empresa cuenta con Oxígeno líquido, gaseoso industrial y gaseoso medicinal (O₂), Nitrógeno líquido y gaseoso (N₂), Acetileno técnico e industrial (C₂H₂), Dióxido de carbono (CO₂), Argón líquido y gaseoso (Ar), Mezcla de Gases (ArCO₂, etc.), Mezcla de Gases (ArCO₂, etc.), Óxido nitroso (N₂O).

1.2.6.2. Servicios. La empresa presta los siguientes servicios en cada sucursal:

A. Entrega en almacenes o lugares de trabajo para las empresas, personas naturales en domicilio de manera eficaz y oportuna.

B. Charlas y servicios de asesoramiento técnico y seguridad industrial de gases de alta y baja presión (almacenamiento, manipuleo de los cilindros-termas, tanques estacionarios, isotanques, trasegado de cilindros, etc.).

C. Cursos prácticos utilizando nuestros productos (entrenamiento de usuarios finales en planta, empresas y hospitales).

D. Además, nuestra empresa posee infraestructura operacional propia, equipada con tanques estacionarios, cisternas, isotanques, camiones de reparto acondicionados para gases de varios tamaños, termas criogénicas y cilindros, stock de repuestos, servicio técnico, etc.

1.2.6.3. Proyectos. La empresa realiza los siguientes proyectos:

A. Servicio de consultoría en ingeniería, elaborando y ejecutando proyectos en las disciplinas de arquitectura, civil, estructural, mecánica, electricidad e instrumentación.

B. Instalación de sistemas de gases medicinales de acuerdo a normas NFPA 99-2012.

C. Instalación de tanques criogénicos, bajo recomendaciones de EIGA (European Industrial Gases Association) y NFPA 99.

D. Instalación de sistemas de gases especiales para laboratorios bajo norma y estándares de empresas distribuidoras de equipos y gases reconocidas en el país.

E. Instalación de sistemas de oxígeno industrial, gases inertes, glp y gas natural.

F. Instalación de Sistemas de Blanketing (atmosfera inerte).

G. Construcción o gestión de procura de Tanques, según estándares API 650 y 620, código ASME división VIII y estructuras en material de acero al carbono e inoxidable.

H. Diseño, fabricación y montaje de sistemas de tuberías en materiales de acero al carbono, acero inoxidable, cobre para insumos como: materias primas, productos de proceso y servicios (según código ASME B31).

I. Fabricación y montaje de estructuras metálicas en general, para naves industriales, almacenes, talleres, hangares con vigas llenas o celosías, etc.

J. Construcción de obras civiles (oficinas, laboratorios, garitas, cercos perimétricos, cimentación de equipos y tanques).

OXYMAN, le ofrece oxígeno de la más alta pureza para uso en clínicas, hospitales y centros médicos. El uso más frecuente del oxígeno es en casos de deficiencia respiratoria que, en determinadas situaciones clínicas, requieren el uso de técnicas de terapia y procedimientos.

Actualmente este producto es el principal insumo para la aplicación de la medicina hiperbárica, que es una rama de la Medicina, que emplea el oxígeno a presión superior a la atmósfera como base para el tratamiento coadyuvante de diversas enfermedades, mediante su aplicación en las cámaras hiperbáricas se utilizan las cualidades desinflamantes y regenerativas del oxígeno.

Dentro de los usos más aplicados se encuentra: el tratamiento para los ataques al corazón, gangrena, peritonitis, osteomielitis, diabetes, apoplejía, envenenamiento por monóxido de carbono, quemaduras y lesiones graves. También es un Inductor fisiológico del sueño, estimula el sistema Inmunológico, aumenta la oxigenación cerebral y previene la insuficiencia coronaria, entre otras.

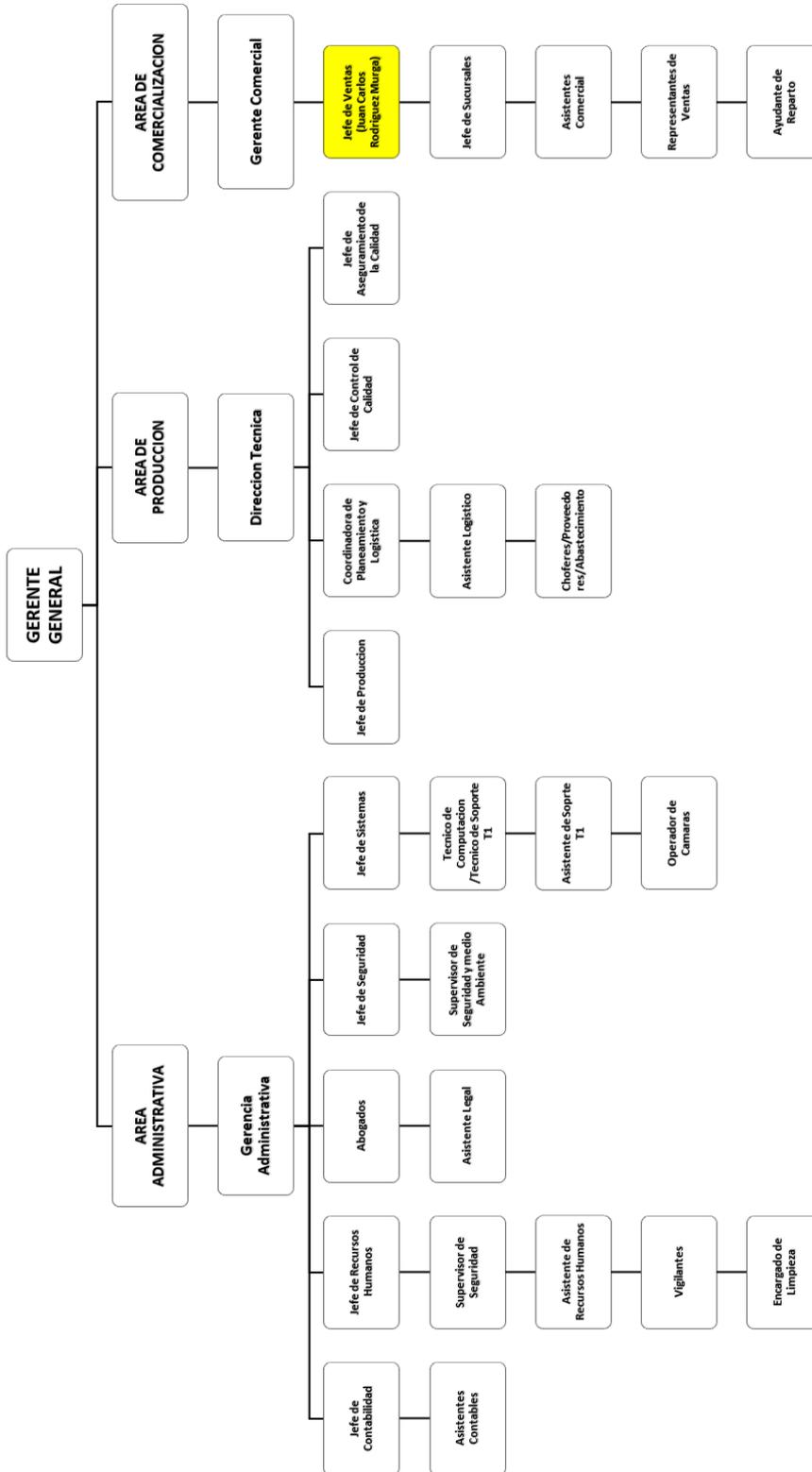
Las cualidades cosméticas del oxígeno también están siendo cada vez más difundidas, ya que ayuda a retardar el proceso de envejecimiento celular, las que precisamente sufren este fenómeno por la disminución en la capacidad de captación del oxígeno.

OXYMAN ha asumido el compromiso de apoyar el avance de la medicina, brindando un producto de insuperable calidad, ayudando así a salvar vidas y mejorando la calidad de la misma.

1.3. Organigrama de la Empresa (Organigrama Organizacional año 2019)

Figura 03

Organigrama de Oxyman Comercial S. A. C.



Leyenda: en amarillo el cargo ocupado

1.4. Áreas y Funciones desempeñadas

1.4.1. Áreas

- Recursos Humanos, apoyo en la evaluación y selección de personal idóneo (VB) para las sucursales (jefes de sucursales, asistentes, representantes de ventas, ayudantes, etc).
- Contabilidad, se coordinaba semanalmente, cartas fianzas, gastos de distribución, cajas chicas y de emergencia para las sucursales.
- Producción, de acuerdo al plan de producción se coordinaba el abastecimiento oportuno de gases a las diferentes sucursales, cisternas operativas y choferes descansados.
- Logística, se coordinaba stock de repuestos para las plantas, equipos de protección, uniformes, requerimientos de nuevos cilindros, termas y tanques estacionarios, etc.
- Legal, licitaciones, denuncias en los diferentes juzgados, como las cartas notariales y cartas poderes que me asignaba la empresa.
- Seguridad y salud en el trabajo, se coordina las capacitaciones on line o presenciales sobre seguridad y prevención de accidentes, matrices de riesgos, etc.
- Sistemas, se coordinaba la evaluación de los reportes de ventas actualizados, comisiones, liquidaciones, etc.
- Dirección Técnica, se coordina la producción de lotes medicinales, recojo de cilindros de clientes para control de calidad, etc.
- Gerencia Administrativa, Gerencia Comercial y Gerencia General, participaba de reuniones de comité para evaluar el avance del planeamiento estratégico y realizar algunos ajustes que permitan corregir situaciones de mercado o coyuntura política.

1.4.2. Funciones

- Responsable por los ingresos y contribuciones de las operaciones comerciales, para asegurar nuestro permanente posicionamiento y crecimiento económico, a través del diseño, ejecución y supervisión del plan de ventas.

- Elaborar propuestas de licitaciones y Contratos (propuesta técnica y económica), con el estado y las empresas a nivel corporativo o grupos económicos.
- Participar en representación de la empresa en eventos de la SIN, Cámaras de Comercio, Universidades, Senati y otros.
- Realizar viajes a las diferentes sucursales de la empresa, para evaluar y supervisar las gestiones realizadas en ventas, cobranzas, recupero de cilindros, etc.
- Participar activamente en las gestiones de cobranza morosa y recupero de cilindros atrasados con los jefes de sucursal y los representantes de ventas dando evidencia de la gestión.
- Elaborar informes semanales de los clientes de la empresa y presentar a las gerencias.
- Llevar un control de las listas de créditos mensuales de los clientes de todas las sucursales de la empresa. Dar instrucciones o memorándum para exigir su cobro inmediato.
- Elaborar y entregar expedientes con documentación completa de los clientes que serán remitidos al área legal de la empresa cuando los casos de cobranzas dificultosas así lo requieran.
- Presentar las denuncias respectivas ante la autoridad pertinente referente a la pérdida o sustracción de los activos de propiedad de la empresa.
- Informar, reportar de forma escrita a gerencia cuando una oficina de la empresa se ha excedido en su límite crediticio el cual no debe superar el 50% del total de sus ventas.
- Informar y coordinar las acciones a nivel nacional con Gerencias, sobre el cumplimiento de metas, políticas y otros que la empresa requiera.
- Cumplir y hacer cumplir todas las medidas de seguridad industrial, participando activamente en el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo para el óptimo y seguro desempeño de sus funciones. No laborar, ni permitir que alguien de la empresa labore sino cuenta con todos sus implementos de seguridad bajo responsabilidad.

II. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA EN OXYMAN

La empresa a través de un proceso selección me contrata en febrero del año 2009, para hacerme cargo de la Jefatura de Ventas y Administrador, que dependía directamente de la Gerencia General (inicialmente), posteriormente se realizó una reestructuración en el año 2014 y se creó la Gerencia Comercial.

Para realizar mi trabajo como Jefe de Ventas y Administrador, tenía que tener conocimiento de la empresa, los productos-servicios, el entorno, el mercado, la competencia y poder elaborar el plan comercial y marketing.

Por este motivo al ingresar a Oxyman Comercial S.A.C., realice un Diagnóstico para conocer cómo se encontraba las áreas funcionales de la empresa, el mercado de gases, identificar sus fortalezas y debilidades como que oportunidades tiene y conocer como esta estratégicamente en este mercado de gases (planeamiento estratégico esta alineado) y poder elaborar la Planeación de Ventas.

Primero, conocer si el planeamiento estratégico elaborado para los cinco años (2006-2010), estaba alineado con el horizonte que buscaba la empresa y las acciones a desarrollar permitirán llegar a los objetivos planteados por la gerencia general y el directorio, en un mercado muy competitivo como son los gases industriales y medicinales de alta y baja presión en nuestro país.

Segundo, como jefe de ventas y administrador conocer los productos-servicios, el entorno, el mercado, la competencia y poder elaborar el plan comercial con estrategias que permitan posicionarnos en el mercado de gases logrando un porcentaje mayor de participación, e incrementar los volúmenes de ventas porque se tenía capacidad ociosa.

Tercero, se siguió un esquema para la evaluación a OXYMAN, con los resultados permitirá elaborar un mejor plan de ventas y se aplicará la metodología BTL (Below the line), para el ingreso a nuevos segmentos de mercado (target).

Cuarto, empecé con el análisis del contexto (externo e interno), porque es la herramienta básica para el diseño del Análisis FODA, en este caso se deducen las Oportunidades y las Amenazas para la empresa, y elaboré la matriz de evaluación de factores externos de la industria, el puntaje total del promedio ponderado es 3.90, indicando que puede obtener 4 (Mayor Oportunidad). También se realizó un diagnóstico Interno de la Empresa OXYMAN para conocer sus fortalezas y debilidades en la matriz de evaluación de los factores internos dio un puntaje ponderado de 2.92, lo que demuestra que tiene un bajo potencial de crecimiento si no se realizan cambios que influyen directamente en el actual Plan Comercial que tiene la empresa; ello se explica en parte por la carente política de promoción, falta de una política de evaluación crediticia, apoyo en la responsabilidad social (ubicación de plantas) y aplicar políticas de aspecto financieras y no financieros al personal de la empresa OXYMAN, especialmente a la fuerza de ventas (evaluación y capacitación), entre otros.

Quinto, el análisis PEST, permitió conocer el entorno sobre el cual se diseñará el futuro empresarial de OXYMAN de una forma ordenada y esquemática para los próximos diez años.

Sexto, se desarrolló el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter a este sector de gases encontrándose un escenario muy favorable (oportunidades) para el ingreso de nuevas empresas transnacionales a pesar de tener un mercado muy competitivo, se desarrolló la evaluación de la cadena de Valor que permite dar valor a las actividades primarias en el desarrollo de los gases o productos y las actividades secundarias que dan el soporte a OXYMAN.

Séptimo, se desarrolló la matriz del perfil competitivo de gases industriales y medicinales, la empresa que lidera esta matriz es MESSER Gases S.R.L. (3.88), seguida de AGA (3.79) y Praxair (3,21), siendo los principales competidores de OXYMAN.

Octavo, se elaboró una simulación de la estrategia corporativa que OXYMAN debería desarrollar para los próximos años teniendo como posicionamiento la excelencia operativa combinada con la intimidad del cliente.

Noveno, se realizó un mapeo comercial haciendo una evaluación de como esta OXYMAN frente a Praxair S.R.L. (EEUU) y poder desarrollar las estrategias comerciales adecuadas.

Décimo, se desarrolló e implemento la estrategia comercial BTL (Below The Line- debajo de la línea), bajo financiamiento y es una manera segura de llegar al público objetivo (target), permitió posicionarnos en el mercado Pymes.

2.1. Importancia de realizar un Diagnóstico Comercial

- Revela toda la información existente a los efectos de trabajar con un mayor grado de certeza en la definición de un plan comercial.
- Determinar las fortalezas y debilidades propias de la empresa y del producto, a los efectos de diseñar una buena estrategia competitiva.
- Contar con elementos firmes que permitan trabajar con un cierto grado de certidumbre respecto a los objetivos comerciales planteados.
- Elaborar un plan comercial que al ser factible se convierte en una mayor probabilidad de éxito.

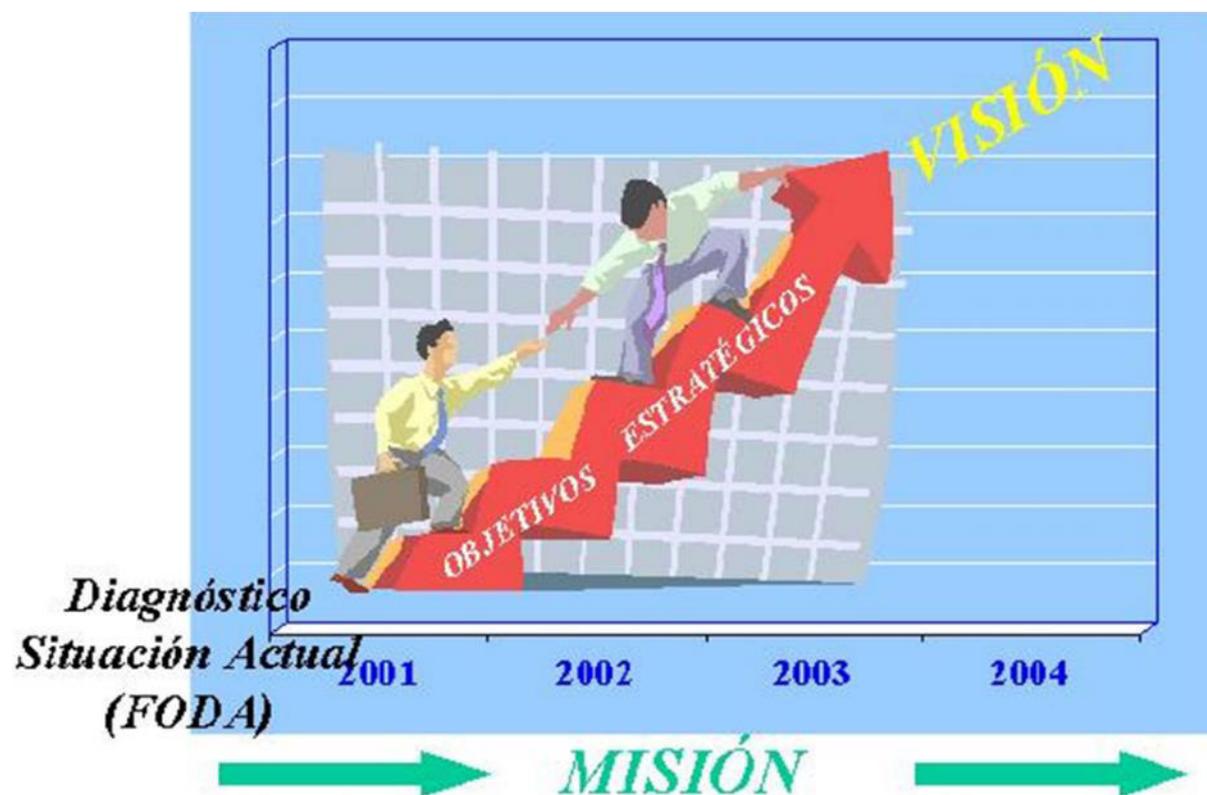
2.2. El Planeamiento

Crea el marco de referencia esencial para el resto de la toma de decisiones. Requiere que los gerentes de Ventas anticipen los posibles resultados y las futuras implicaciones de las decisiones actuales; por consiguiente, la planeación es un intento para administrar el futuro.

Todos los gerentes deben hacer planes y quienes lo realizan de la forma más eficaz tienden a ser gerentes más efectivos

Figura 04

Cómo hacer un diagnóstico



2.3. Planificación Estratégica de Ventas

Es el proceso de determinar los objetivos generales de la organización de ventas y delinear amplios cursos de acción. Las decisiones estratégicas dan a la organización un plan de

acción total para servir mejor a los clientes, aprovechar las debilidades de los competidores y aprovechar las fortalezas de la empresa.

2.4. Planes Tácticos

Son los planes funcionales secundarios, que son la base del plan estratégico general y hacen que se cumpla. Los planes de acción tácticos identifican lo que es necesario hacer, quién es el responsable, qué recursos se necesitan y que beneficios se esperan.

2.5. Planeación de Ventas sin éxito

Quizá la causa principal sea el número de supuestos que no se desafían y que a menudo son erróneos en cada etapa del proceso de la planeación.

2.6. Planeación Dialéctica y Planeación de Contingencia

Pueden ayudar a superar algunos de los problemas inherentes de los supuestos que sustentan la planeación de ventas.

Otra razón para las fallas a menudo es el enfoque superficial del proceso de planeación, cuando el plan simplemente se archiva después de prepararlo, sin que tenga mucho impacto sobre las operaciones reales.

Tabla 1:

La Planeación en diferentes niveles de la Administración

TIPO	PARTICIPANTES	ENFOQUE
Planeación Estratégica	Presidente, consejos, director general, vicepresidente senior	Misión, visión y metas de la empresa, estrategias principales, cálculo del presupuesto general.
Planeación Táctica	Gerente general de ventas, director de marketing.	Planes, políticas, procedimientos y presupuestos departamentales, anuales y trimestrales.
Planeación mensual y semanal.	Gerentes regionales de Ventas	Planes y presupuestos de la Sucursal.
Planeación diaria.	Supervisores y representantes de ventas	Planes y presupuestos por unidad.

2.7. Gerentes de Ventas como Planificadores

- Definen metas y objetivos.
- Determinan políticas.
- Establecen procedimientos.
- Idean estrategias.
- Dirigen las tácticas.
- Desarrollan y aplican controles.

2.8. Pasos en el proceso de Planeación de Ventas

- Analizar la situación.
- Establecer metas y objetivos.
- Determinar el potencial del mercado.
- Pronosticar las Ventas.
- Seleccionar las estrategias.
- Desarrollar actividades detalladas.
- Asignar los recursos necesarios.
- Implementar el plan.
- Controlarlo.

2.9. Diagnóstico de Oxyman Comercial S. A. C.

2.9.1. *Análisis de contexto*

2.9.1.1. Análisis Externo. Muestra cómo el diagnóstico externo está en el ámbito nacional, el análisis del sector industrial y medicinal de gases de alta y baja presión, donde se desenvuelve OXYMAN (análisis del Microentorno) constituyen las herramientas básicas para el diseño del Análisis FODA, en este caso se deducen las Oportunidades y las Amenazas para la empresa.

También se elabora un diagnóstico Interno de la empresa OXYMAN para conocer sus fortalezas y debilidades.

2.9.1.2. Análisis del Entorno (Macroambiente) de las Empresas Industriales Productoras de Gases Industriales y Medicinales. En el Perú existen alrededor de 10 empresas dedicadas a la producción de gases de las cuales solo 5 tienen presencia en Lima y 5 con mayor presencia a nivel de Lima y Regiones.

Existen 4 empresas Transnacionales (Aga, Messer, Praxair e Indura), durante 10 años consecutivos el mercado peruano muestra crecimientos en los diferentes sectores de la Economía esto ha permitido el crecimiento de estas empresas con tasas mayores al 15% anual, los productos y servicios están dirigidos a los sectores de minería, pesquería, industrial, agroindustrias, servicios, salud, investigación y otros.

Las inversiones extranjeras y concesiones que se realizan en diferentes regiones permiten tener un ambiente favorable. Se va incrementar la demanda de gases industriales principalmente de oxígeno gaseoso y líquido para los próximos 10 años, dicho crecimiento ha sido significativo desde el año 2010 con una Tasa del 21% Anual para Oxígeno Gaseoso, 12% para Oxígeno Líquido, 20 % para el Acetileno Industrial, 5% para el Nitrógeno, 8% para el Argón y 5% para otros gases.

Las empresas de Gases industriales de alta y baja presión están realizando inversiones en activos (modernizar planta de producción, implementación de laboratorios de oxígeno medicinal, plantas envasadoras, adquisición de tanques estacionarios, isotanques, cisternas, cilindros, flota de transportes, etc).

2.9.1.3. Consorcio Oxyman. Empresa Industrial de Capitales Peruanos, productora y distribuidora de Gases Industriales y Medicinales de Alta Calidad, comprometida con el desarrollo Industrial de nuestro País, lleva a cabo negocios en forma responsable, siendo una prioridad la protección de la Salud y Seguridad en su Uso, así como el constante compromiso con el cuidado del medio ambiente.

La empresa tiene planta productora, laboratorios y plantas envasadoras ubicadas estratégicamente en nuestro país como son: Piura, Chiclayo, Trujillo, Lima, Ilo, Tacna, Cuzco, nuestra planta de producción se encuentra en la ciudad de Arequipa.

2.9.2. Análisis del entorno

2.9.2.1. Análisis Pest. Este análisis consta de tres apartados:

A. Político y Legal. Con la finalidad de captar los recursos financieros y tecnológicos requeridos para explotar los vastos recursos naturales y desarrollar las distintas potencialidades productivas existentes en el país, el Perú ha establecido un marco legal estable y atractivo para la inversión privada, tanto nacional como extranjera. Lo mismo puede afirmarse con respecto a la reciente firma de los Tratados del Libre Comercio; donde las oportunidades de crecimiento de las empresas están dadas.

- Marco legal estable.
- Atractivo para inversiones.
- Firma de tratados de libre comercio: Oportunidades.

B. Económico – Social. Las cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y el Banco Central de Reserva (BCR), revelaron que el PBI registró un crecimiento de 6,3 % para el 2011, 6,1% para el 2012, 5,9% para el 2013, 2,4% para el 2014, 3,3% para el 2015 y 4,0% para el 2016.

Se estima para los 10 años (2010-2019), la economía crecerá a una tasa interanual del del 4,5%. Los sectores que registraron mayor dinamismo fueron los vinculados a la demanda interna, como Minería, Comercio y Servicios.

Las estadísticas, del INEI, en los últimos cinco años el empleo registró un lento crecimiento debido, en parte, a que las empresas están reemplazando su demanda de mano de obra calificada por inversiones en maquinarias más eficientes.

Se reveló que las empresas grandes (de 51 a más empleados) aumentaron el número de éstos en 160 mil, mientras que las medianas (de 11 a 50 trabajadores) lo hicieron en 63 mil, en tanto que las pequeñas (de 1 a 10 trabajadores) aumentaron sus puestos de trabajo en 70 mil.

Por su parte, de acuerdo a las estadísticas del Ministerio de Trabajo, el empleo formal en el sector privado a nivel nacional aumentó en 6,0 %. El empleo creció más en las provincias que en Lima. Por sectores económicos destacaron los mayores puestos de trabajo generados en servicios y actividades extractivas.

Crecimiento del PBI para los periodos 2014 - 2019: promedio anual del 3,07%, el cual permite tener certidumbre del horizonte a mediano y largo plazo.

Mayor dinamismo en los sectores: Construcción, Minería, Comercio y Servicios.

En el periodo del 2013, consumidores recuperan optimismo y seguirán consumiendo y/o comprando bienes y servicios.

Siempre latente el tema de conflictos sociales: Amenaza

C. Tecnológico – Ecológico. Hace más de 15 años, el mundo de los negocios está experimentando un cambio abismal, debido al surgimiento de nuevas tecnologías como es el Internet. Lo mismo es cierto para las transacciones comerciales, donde el tiempo real y las comunicaciones juegan un papel importante, es por ello que hoy en día más empresas se suman al uso de las nuevas herramientas tecnológicas que van desde modernizar sus equipos de cómputo, softwares, plataformas, procesos de envasados, call center, etc.

Nuevas tendencias en la forma de hacer negocios en tiempo real: mayor uso del internet, plataformas, redes sociales, etc.

Se modernizan plantas y procesos de envasados, instalación de un call center, adquisición de nuevos lotes de cilindros, termas, cisternas, isotanques, tanques estacionarios, etc.

Capacitación, charlas informativas on line o presencial en hospitales, centros de salud, clínicas, empresas en general sobre las bondades y usos del oxígeno en las personas, en la industria y los beneficios a nuestro medio ambiente.

Las empresas de este rubro no contaminan el medio ambiente porque para la producción de oxígeno, la materia prima es el aire que nos rodea, el atmosférico; el proceso de producción es a través del sistema de licuefacción primero se absorbe el aire enfriándolo para luego separar los gases (tecnología Linde) y se almacena en tanques estacionarios se obtiene el oxígeno líquido, nitrógeno líquido con una pureza mínima del del 99.50 %.

La producción de oxígeno no contamina el medio ambiente, más bien ayuda a oxigenar las zonas donde se encuentran las plantas de producción y envasado.

Campañas de oxigenación en plantas de envasado de Piura, Chiclayo, Trujillo, Arequipa y Cuzco.

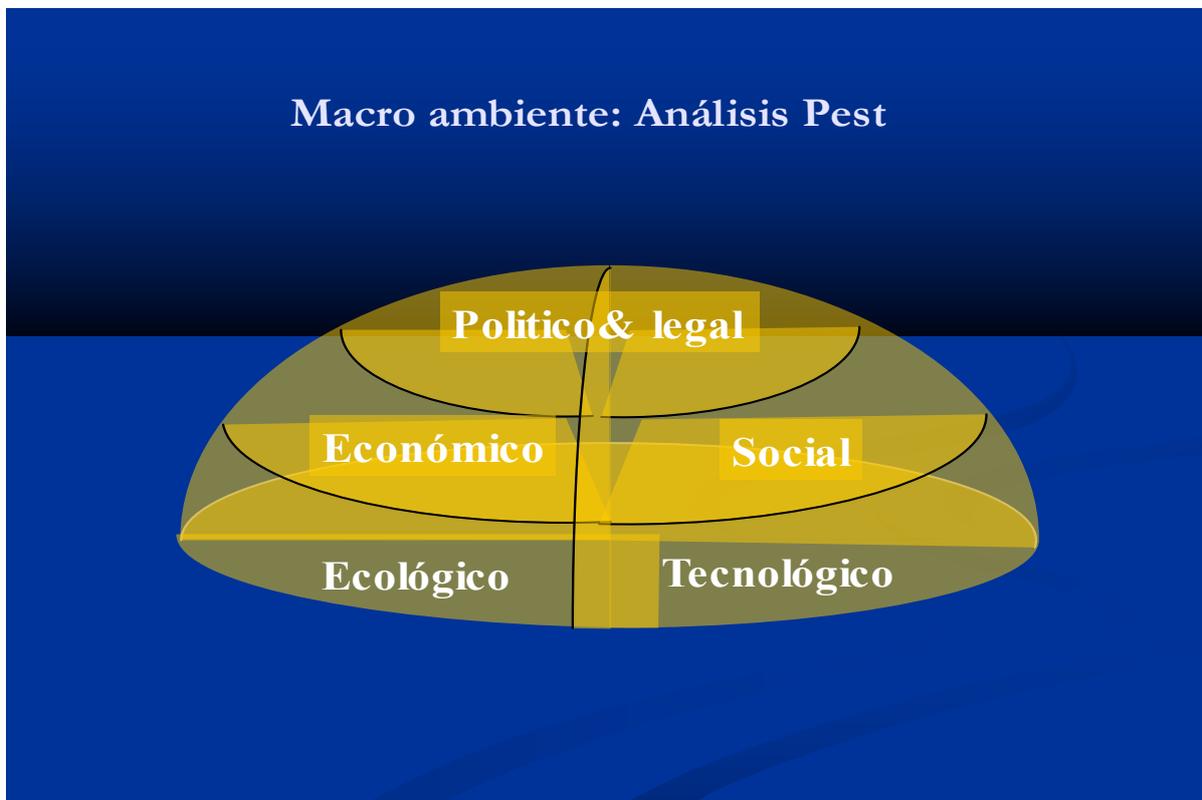
Figura 05*Análisis de macroambiente*

Tabla 2*Matriz de evaluación de factores externos*

VARIABLES EXTERNAS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE PONDERADO
ECONÓMICO	0.40		
Crecimiento del PBI (proyección).	0.15	4	0.60
Baja inflación a nivel país.	0.05	4	0.20
Fuerte nivel de exportaciones.	0.10	4	0.40
Fluctuaciones en sectores económicos.	0.10	3	0.30
ECOLOGICO	0.15		
Crecimiento de la contaminación.	0.15	4	0.60
POLÍTICO - LEGAL	0.20		
Nuevas políticas de Gobierno.	0.10	4	0.40
Nuevas medidas tributarias.	0.10	4	0.40
TECNOLÓGICO	0.15		
Nuevos cambios tecnológicos.	0.15	4	0.60
SOCIAL	0.10		
Siempre latente el tema de conflictos sociales.	0.06	4	0.24

Inversión pública en provincias, donde se ubican las empresas mineras, petróleo y gas.	0.04	2	0.16
TOTAL	1.00		3.90

Elaborado por el Autor.

Leyenda:

1: Mayor Amenaza.

2: Menor Amenaza.

3: Menor Oportunidad.

4: Mayor Oportunidad.

Nota. Muestra que el promedio en la industria el puntaje total del promedio ponderado es 3.90, indicando que puede obtener 4 (Mayor Oportunidad) o 1.0 que indicaría que la empresa no está capitalizando sus oportunidades, ni evitando las amenazas externas.

Procedimiento:

- Elaborar una lista de los factores críticos identificados en el proceso del Análisis Externo (Macro y Microambiente).
- Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas a su vez, pueden tener pesos más altos si son graves o amenazadores.
- Luego asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor; en la leyenda anotada en la Tabla N⁰, se indican los puntajes.

- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Finalmente sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa.

2.9.3. Influencias del microambiente: Análisis del entorno de acción directa del microambiente

2.9.3.1. Competidores. Mercado altamente competido. Participan 03 empresas mundiales, sumada a una chilena y varias empresas peruanas, además se prevé el ingreso de Air Products y Air Liquid (Amenaza).

Las trasnacionales, tienen fuerte posicionamiento en el mercado industrial (Linde, Messer, Praxair e Indura) y el mercado medicinal (Linde, Messer y Praxair).

Todas cuentan con presencia en las principales ciudades y/o con centros de producción “in site”.

Atienden directamente a principales clientes a nivel corporativo, alianzas y contratos.

En la medida que el país siga creciendo, será más atractivo para grandes y pequeñas empresas regionales.

A. *Aga del Perú S.A.* Empresa Trasnacional con Planta de Producción en el Callao y tiene presencia Regional muy fuerte debido a:

- Precios Bajos.
- Cantidad de cilindros disponibles.
- Sucursales en las principales ciudades del país.

B. *Messer Gases del Perú S.R.L.* Empresa Trasnacional con Planta de Producción en Chimbote es la más grande del Perú, tiene presencia Regional, se caracteriza por:

- Cantidad de Cilindros disponibles.

- Fuerte posicionamiento en el mercado de Hospitales.
- Plantas de envasado en las principales ciudades.

C. Praxair del Perú S.R.L. Empresa Trasnacional con Planta de Producción en Pisco es la 3ra más grande del Perú, tiene presencia Regional, se caracteriza por:

- Limitada cantidad de Cilindros disponibles para clientes industriales.
- Fuerte posicionamiento en el mercado de Hospitales.
- Plantas de envasado en las principales ciudades.

2.9.3.2. Clientes actuales y potenciales. Su mercado es industrial y medicinal y constituido por empresas, mineras, pesqueras, petroleras, contratista, agroindustriales, hospitales, clínicas, personas naturales y otros que se encuentran ubicadas dentro del perímetro de la ciudad donde se encuentra la sucursal en el caso de OXYMAN, tiene 7 sucursales ubicadas estratégicamente en las ciudades de mayor crecimiento y desarrollo del país.

- Mercado industrial y medicinal: grandes, medianos y pequeños.
- Principales clientes: mineras, hospitales, clínicas, petroleras, manufactureras, pesqueras, contratistas, etc.

2.9.3.3. Productos sustitutos. Existen productos sustitutos que reemplaza al oxígeno obtenido por criogenia como:

- Plantas de oxígeno PSA (Pressure Swing Adsorption).
- Concentradores de oxígeno portátiles.
- Maquinas o equipos eléctricos, el carburo para reemplazar al acetileno se utiliza para soldar, glp.
- Otros.

2.9.3.4. Barreras de ingreso al sector gases industriales y medicinales. Existe un gran interés de varias empresas Transnacionales de este rubro que están estudiando el mercado peruano para ingresar, debido a la ubicación geográfica estratégica y con grandes recursos por explotar con accesos a mercados asiáticos y americanos, gozar de una salud financiera a nivel regional el cual permite tener ratios financieros muy eficientes y proyecciones de crecimiento muy favorables para los próximos 10 años, el nivel de morosidad es muy baja.

2.9.3.5. Calidad y Especialización de los Gases Industriales. Actualmente la calidad de los gases es bastante relevante para cualquier empresa o institución, por la pureza que van desde el 99.5 % hasta un 100 %. Al tener un alto grado de pureza permite realizar trabajos más rápidos y de buena calidad, ahorrando costos directos e indirectos para las organizaciones.

Debido al incremento de la demanda de gases en la industria, también se crearon especializaciones es por ello que se fabrican gases especiales para ciertas industrias, como el acetileno técnico que se utiliza para análisis en los laboratorios.

Figura 06

Análisis del microambiente



2.9.4. Análisis competitivo de Oxyman Comercial S. A. C.

Figura 07

Análisis competitivo



Se necesita tener conocimientos plenos del entorno para realizar las estrategias de marketing correctas en los plazos que resultan propicios (oportunidades), para hacer frente a las posibles amenazas.

El entorno actual se caracteriza por presentar un escenario competitivo y muy favorable, para otras empresas transnacionales (Air Products, Air Liquid, etc.), desean ingresar a nuestro mercado (Amenaza).

Las empresas actuales (transnacionales) que están nuestro mercado tienen un porcentaje mayor de participación que OXYMAN y desean mantenerla, para los próximos diez años.

Este entorno tiene aspectos muy definidos, y de naturaleza diversa (económicos, políticos, sociales, etc.), que impactan sobre todas las empresas de este rubro.

La empresa OXYMAN, se encuentra en este entorno bastante competitivo, donde las empresas trasnacionales locales tienen un posicionamiento ganado a través de los años (productos líderes de nivel mundial); por los servicios y gases que ofertan a las diferentes empresas e instituciones de nuestro país.

Por lo que se necesita elaborar una estrategia de marketing para contrarrestar la competencia existente en estos sectores económicos.

La matriz de posicionamiento que OXYMAN debería tener luego de aplicar los cambios; para su mejor comprensión se presenta en la figura siguiente:

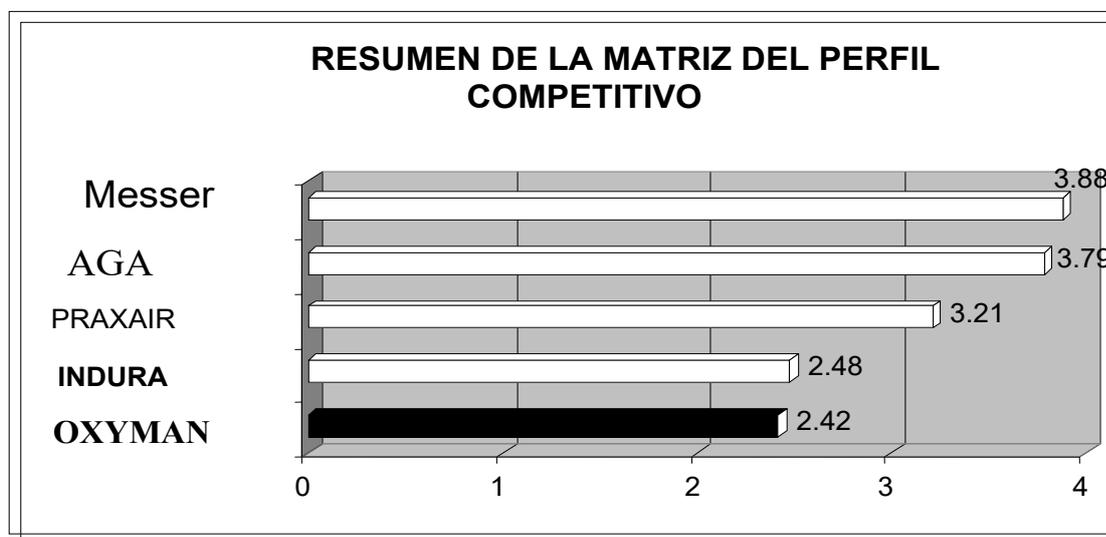
Figura 08

Estrategia de posicionamiento



Tabla 3

Matriz del perfil competitivo de las empresas de gases



Nota. Los resultados obtenidos de la MPC muestran que en el sector gases, las empresas de gases industriales que sobresalen son las transnacionales, donde la empresa que lidera esta matriz es MESSER Gases S.R.L. (3.88), seguida de AGA (3.79) y Praxair (3,21), siendo los principales competidores de OXYMAN.

Nuestra empresa OXYMAN, tiene que diseñar estrategias de marketing para contrarrestar la competencia existente en el sector.

Luego de segmentar el sector de gases en nuestro país, se toma ahora un esquema que refleje la percepción del cliente respecto a sus competidores (mediante una valoración).

Se debe representar en un esquema cómo quedarían los productos (gases) en relación con los competidores.

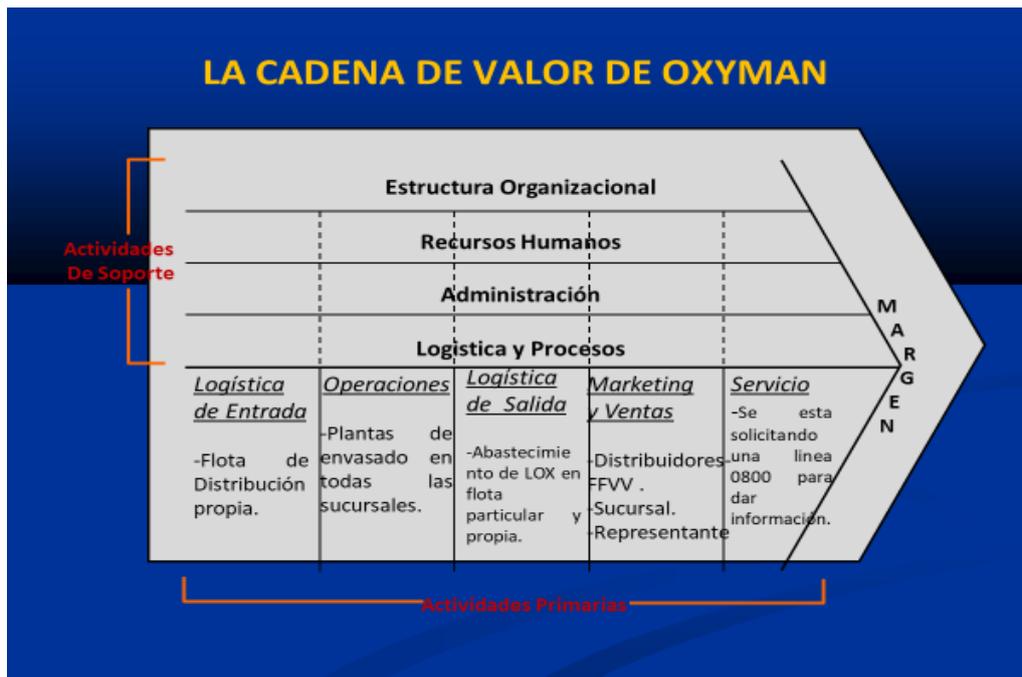
2.9.5. La Cadena de Valor

Es una herramienta de gestión que permite analizar las actividades que aportan Valor a OXYMAN, como son:

- Actividades principales o primarias, son las que ayudan al desarrollo del producto en este caso gases industriales y medicinales.
- Actividades secundarias, son las que dan soporte a OXYMAN, tal como se ve en cuadro.

Figura 09

Cadena de valor de Oxyman Comercial S. A. C.



Es necesario, por tanto, agilizar los cambios que van a permitir mejorar los procesos en la empresa OXYMAN, poder elaborar un plan comercial más real y lograr posicionarnos a través de su Excelencia Operativa combinada con la intimidad con el cliente (Objetivo).

Los resultados obtenidos muestran que las empresas de gases transnacionales (locales), dentro de los sectores industriales y de salud son los principales competidores de nuestra empresa OXYMAN.

2.9.5.1. Logística. Es un área clave en la empresa OXYMAN, por las distancias de planta de producción principal (Arequipa) a sucursales y laboratorios por los tiempos de demora (desplazamientos de cisternas), para el abastecimiento de materia prima y otros gases

es fundamental por este motivo y a sugerencia de mi informe a Gerencia, la empresa decidió crear dos jefaturas de logística una en la zona norte (Trujillo) y la otra en la zona sur (Arequipa).

- Se ha dividido en 2 zonas de control: Norte (Piura, Chiclayo, Trujillo y Lima) y Sur (Ilo, Tacna, Cuzco y Arequipa).

2.9.5.2. Infraestructura. La empresa OXYMAN, cuenta con una planta de producción (Arequipa), seis plantas envasadoras, cuatro laboratorios de producción de oxígeno medicinal y 2 plantas de producción de acetileno.

Se encuentran divididos estratégicamente en las regiones de crecimiento sostenido para los próximos veinte años, todos los locales industriales son propiedad de la empresa, igual que la flota de vehículos, lotes de cilindros, lotes de termas, cisternas de lox, tanques estacionarios, isotanques, etc.

Figura 10

Sucursales de Oxyman Comercial S. A. C.



2.9.5.3. Informática (Sistemas). La empresa OXYMAN, cuenta con un área de sistemas que se encarga de la red informática que interconecta a la empresa, las computadoras de los usuarios a través de los diferentes sistemas operativos, se tuvo que realizar una inversión inicial para actualizar equipos y softwares y se contrató a personal idóneo, lo cual permite tener una base de datos actualizada.

Tabla 4

Matriz de evaluación de factores internos Oxyman Comercial S. A. C.

VARIABLES INTERNAS	PESO	CALIFICACIÓN	PUNT- PONDER.
CLAVES			
GERENCIAL	0.14		
Toma de decisiones	0.05	3	0.15
Socios (empresa familiar)	0.01	4	0.04
Planeamiento Estratégico	0.06	3	0.18
Experiencia en el rubro	0.02	3	0.06
RR. HH- PERSONAL	0.19		
Personal capacitado y motivado	0.04	3	0.12
Fuerza de ventas	0.05	4	0.20
Empleados identificados con entidad	0.02	3	0.06
Clima laboral	0.03	3	0.09
Relaciones sociales de empleados	0.02	2	0.04
Generación de nuevas ideas	0.03	1	0.03

COMERCIAL-MARKETING	0.18		
Diversidad de productos (gases y mezclas)	0.06	4	0.24
Estrategias de Mercadeo / Publicidad	0.02	1	0.02
Políticas crediticias	0.01	2	0.02
Atención personalizada y permanente	0.02	3	0.06
Mantenimiento de Clientes	0.03	2	0.06
Créditos de 30 y 60 días.	0.02	2	0.04
Trabajo en Responsabilidad Social	0.02	1	0.02
FINANCIERA	0.26		
Capital Social	0.06	4	0.24
Cartera de Riesgos	0.04	1	0.04
Solidez financiera	0.06	4	0.24
Inversiones a Mediano Plazo	0.05	3	0.15
Inversiones a Largo Plazo	0.05	3	0.15
LOGÍSTICA	0.05		
Apoyo logístico	0.05	2	0.10
INFORMÁTICA-SISTEMAS	0.05		
Base de Datos	0.05	2	0.10

INFRAESTRUCTURA	0.13		
Locales propios y acondicionados	0.03	4	0.12
Capacidad Instalada Ociosa	0.05	3	0.15
Flota de vehículos propia	0.05	4	0.20
TOTAL	1.00		2.92

Elaborado por el Autor.

Leyenda:

1: Mayor Debilidad

2: Menor Debilidad

3: Menor Fortaleza

4: Mayor Fortaleza

Nota. Esta Matriz de Factores Internos muestra que la empresa OXYMAN, tiene un puntaje ponderado de 2.92, lo que demuestra que tiene un bajo potencial de crecimiento; ello se explica en parte por la carente política de promoción, falta de una política de evaluación crediticia, apoyo en responsabilidad social y aplicar políticas de aspecto financieras y no financieros al personal de la empresa OXYMAN, especialmente a la fuerza de ventas (evaluación y capacitación), entre otros.

2.9.6. Análisis comparativo entre Oxyman y Praxair

Para poder desarrollar las estrategias comerciales me baso en un mapeo comercial que considera, la evaluación de nuestra empresa OXYMAN con cada una de los competidores para este caso solo voy a considerar a la empresa Praxair Perú S.R.L. (EE. UU), las empresas transnacionales tienen características similares.

Figura 11

Análisis de dos empresas de gases



Tabla 5

Análisis comparativo

EMPRESA	OXYMAN	PRAXAIR
Origen	Empresa de Capitales Peruanos, su facturación anual es S/. 20 millones, tiene 7 sucursales ubicadas estratégicamente en los departamentos de mayor crecimiento, su planta producción se encuentra en la ciudad de Arequipa.	Con ventas anuales por encima de los US\$ 9.4 billones Praxair Inc. es la mayor empresa de gases industriales del continente americano y la mayor proveedora de dióxido de carbono y helio del mundo. En el Perú tiene 14 sucursales.
Visión Estratégica	<p>El Negocio de Gases Industriales y Medicinales son muy rentables por su costo de producción.</p> <p>El crecimiento de la producción industrial en el mundo a permitido que se desarrollen industrias complementarias o secundarias por lo tanto la demanda por gases industriales a tenido un crecimiento exponencial en estos últimos 10 años.</p> <p>La medicina también a provocado que la demanda se incremente en forma exponencial, porque en el mundo mueren miles de miles diariamente.</p> <p>Es un Producto Industrial por lo tanto su target es diferente y muy técnico.</p> <p>La competencia ha crecido notablemente en Lima y provincias.</p> <p>Cada sucursal tiene autonomía para que elabore sus propias estrategias en función al plan estratégico elaborado por la alta gerencia.</p>	<p>Objetivos globales se trazan desde matriz en USA, de ahí se decantan objetivos y metas por continentes. Sudamérica depende de una gerencia para Latinoamérica, y a la vez Perú está dentro de la zona denominada pacto andino junto a Bolivia y Colombia.</p> <p>Pionera en tecnología y líder mundial en la industria de gases, además de garantizar el suministro a los mercados, Praxair ofrece una amplia gama de aplicaciones fundamentales para el crecimiento de diversas industrias – desde el acero y alimentos y bebidas hasta productos electrónicos y medicinales.</p>
Área de Ventas	<p>Cada sucursal tiene su propia fuerza de ventas que se eligió de acuerdo a ciertas características de la zonas.</p> <p>Los vendedores tienen la función de chofer-vendedor además cuentan con su ayudante.</p> <p>Tienen las zonas distribuidas por rutas (frecuencias de visita diaria)</p> <p>Las cuotas de ventas mensuales, anuales nos permite preparar los Flujos de Caja de la sucursal proyectados .</p> <p>La fuerza de ventas no es técnica necesariamente en este rubro.</p> <p>A nivel Perú, la zona norte (Piura, Chiclayo y Trujillo) dependen de un Jefe de Logística Norte y la zona sur (Arequipa, Ilo, Tacna y Cuzco) dependen de un Jefe de Logística Sur, quienes se encargan de coordinar los requerimientos y necesidades de cada sucursal.</p> <p>A nivel internacional en el 2012; se espera inaugurar 2 plantas: Santa Cruz (Bolivia) y Guayaquil (Ecuador).</p> <p>En cada sucursal se cuenta con un administrador que es también Jefe de Ventas, quien es el responsable de las ventas de la zona.</p> <p>Se tiene una flota de transporte propia,, además de un sistema delivery con camionetas para casos especiales.</p>	<p>Las cuotas de ventas anuales por país vienen dadas en volumen de gases colocados, pero también a nivel monetario ya que se comercializan otros productos (soldadura).</p> <p>A nivel Perú, la zona norte depende un gerente regional, quien a la vez depende del gerente de ventas nacional.</p> <p>La gerencia regional norte, cuenta con sucursales en Chimbote, Cajamarca, Chiclayo, Trujillo y Talara.</p> <p>En cada sucursal se cuenta con un administrador de oficina, quien es el responsable de las ventas de la zona, a su cargo esta persona tiene una flota de transporte tercerizada, quienes atienden los pedidos de los clientes, así como también venden directamente a clientes pequeños.</p> <p>Por cada rubro, se cuenta con especialistas nacionales y extranjeros que apoyan a los vendedores y/o administradores de sucursal para que puedan ingresar nuevos productos y/o ampliar su presencia en cada cliente.</p>

Empresa	<p>Produce y comercializa los principales gases: Oxígeno, Acetileno, Nitrógeno, Argón, Dióxido de Carbono, Mezcla (Argon-CO2) y GLP.</p> <p>La distribución y comercialización se realiza diariamente en camiones de 4 y 6 toneladas, se registran automáticamente en los sistemas de gestión, ya que los cilindros y termos cuentan con su código único de registro además de los códigos de barra para el control de entrada y/o salida de almacén.</p>	<p>Produce y comercializa los principales gases del aire: Oxígeno, Nitrógeno, Helio, Argón, Dióxido de carbono, etc., así como equipos y accesorios para soldadura. Así también cuenta con mezclas patentadas que se utilizan para ciertas aplicaciones en diversas industrias.</p> <p>Las transacciones y despachos diarios, se registran automáticamente, ya que los cilindros y/o tanques de entrega cuentan con códigos de barras que permiten llevar el control de la venta y la entrega inmediata de la facturas. Estos sistemas permiten controlar a venta diaria y seguimiento a la cuota asignada. Reporte se ingresa con agendas electrónicas que lleva la fuerza de ventas.</p>
Clientes	<p>Los clientes de todas las sucursales son: Minería, pesqueras, agroindustriales, química y petroquímica, medicinal, etc.</p>	<p>El mismo tipo de segmentación</p>
Competencia	<p>En el mercado existen empresas Transnacionales: Praxair, Aga, Indura y Messer Nacionales: Oxyman, Tecnogas, Velpon, Oxitecnica, otros.</p> <p>Además varias empresas y hospitales construyeron sus propias plantas de producción de oxígeno.</p>	<p>A nivel mundial compite con 08 empresas globales, donde constantemente se está innovando en productos y aplicaciones para diversos sectores.</p> <p>Además en cada país compite con empresas locales.</p>

La filosofía de trabajo de OXYMAN está centrada en convertirse en la mejor compañía de gases industriales del Perú, por lo que su finalidad prioritaria es lograr una completa y total satisfacción de sus clientes a partir del suministro puntual de productos de alta calidad y respetuosos con el medio ambiente.

OXYMAN, es la empresa cuyo producto final, no son los gases, sino la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes para ello nuestro sistema de atención al cliente post venta, este trazado cuidadosamente con conceptos de eficiencia, seguridad y rapidez, a fin de lograr ventajas competitivas para su empresa.

III. APORTES MAS DESTACADOS A LA EMPRESA

Desde mi ingreso en febrero del año 2009 todos se desarrollaba o ejecutaba en función a los objetivos numéricos, se tenía una política de dirección basada en el miedo que si en tres meses no cumplía con incrementar las ventas en tal porcentaje en cada sucursal no renovarían los contratos laborales.

El primer cambio fue a los objetivos numéricos para el área de producción; que tiene a cargo los sistemas de envasados de cilindros de oxígeno y de otros gases, tanto propios como cilindros particulares (mayor liquidez, porque al canal distribuidor las ventas empezaron a realizarse al contado), se empezó a implementar en enero del año 2011, que incluía las nuevas políticas crediticias, e iniciándose en la sucursal de Piura.

Exponer el nuevo plan estratégico y ser aprobado por las gerencias no ha sido fácil, para iniciar los cambios estructurales en la organización; primero al planeamiento estratégico; luego al plan de ventas para los próximos años, estos cambios serán evaluados en periodos semestrales (corto plazo), a partir del año 2011.

Primero, OXYMAN es una empresa familiar (accionistas), que se guía por una política que dice lo que yo digo se hace, Totalitarismo.

Segundo, las gerencias y jefaturas, tenían reglas establecidas y eran los primeros obstáculos y los más difíciles al principio (tenían sus paradigmas).

Tercero todas las áreas principales se encuentran en la ciudad de Arequipa, a la mayoría solo los conocía vía nextel, rpm, video llamadas, o correos, la comunicación es más fría.

Cuarto, el paradigma que tenían las gerencias y jefaturas (arequipeños), no les gusta que les contradigan (lo que ellos hacen está bien), es un tema cultural, tuve que utilizar la técnica de la negociación colaborativa, encontrando beneficios para ambas partes ganar-ganar.

El éxito o fracaso empieza por uno mismo al tomar la decisión correcta de que es lo quiero hacer con mi vida y hacia donde quiero llegar.

En OXYMAN desde el año 2014 se empezó a trabajar bajo un planeamiento estratégico (alineado) a nivel nacional, se reestructuraron sistemas de producción y envasado y se dio hasta mayo del año 2022 cuando presente mi carta de renuncia, los resultados se dieron en función a la capacidad instalada de cada sucursal, varias plantas tenían capacidad ociosa.

Ejm sucursal Piura.

- Se cuenta con 2 000 Cilindros de oxígeno de 6, 8 y 10 m³, solo se puede envasar 15 000 m³ de oxígeno gaseoso mensual, no podría envasar 16 000 m³ en cilindros propios, porque excedería mi capacidad operativa (rotación de cilindros cada 30 días).
- La empresa no me podría pedir que venda más de 15 000 m³ de oxígeno gaseoso en cilindros propios, pero podría envasar otros 15 000 m³ en cilindros particulares.

Uno de objetivos de la gerencia general hasta el periodo 2010; el personal de ventas de las sucursales, son los referentes para la supervivencia de la empresa; “Ver que si el próximo año no aumentan nuestras ventas por ejm., en un 10%, nos veremos obligados a estar fuera del mercado”.

Los resultados se han logrado por el cambio a tiempo (toma de decisiones directivas y ajustes al planeamiento estratégico) la dirección acepta este nuevo rumbo (Objetivos) y adopto un Liderazgo, primero dentro de OXYMAN que empezaron a canalizar las necesidades, mejorando la productividad, competitividad y calidad.

En OXYMAN, el sistema de cuotas quedo descartada para el periodo 2011 porque las ventas se incrementaban solamente en 5% en promedio para todos los gases.

Se empezó a trabajar desde el 2014 con un plan comercial nuevo a nivel nacional, donde las ventas se determinaban a través de pronósticos, se utilizó la estrategia de marketing BTL, el cual permitió demostrar su efectividad para los periodos del 2014 hasta el 2022.

El cambio empezó en el año 2011 en la sucursal de Piura y las ventas en promedio subieron 45% respecto al año anterior (2010); se podía pronosticar cuanto era la cantidad de cilindros a envasar y cumplir con un rol de envasado mínimo diario, además el área de logística podía planificar con mayor efectividad los despachos de LOX (oxígeno líquido) en las cisternas hacia la sucursal (plantas envasadora y laboratorio de producción de oxígeno medicinal).

La evaluación del equipo de ventas se realizó en 2 partes:

- Se realizó una evaluación del trabajo de los vendedores y ayudantes, conversando con ellos y preguntarles cómo se sentían en la empresa, que les parecía mal, que necesitaban, que los motivaba, que sueldo les gustaría ganar, cuantas horas quieren trabajar, entre otras preguntas.
- La evaluación de la cartera; cuantos clientes tienen, cada que tiempo se debería visitar al cliente, elaboración de rutas diarias, cuál es su volumen de ventas mensual ideal, que cilindros serían los más convenientes para ellos porque tenemos presentaciones de 6, 8 y 10 m³, conocer cuántos clientes pagan al contado y crédito, ventas al crédito semanales, quincenales o mensuales, etc.

Con toda la información procesada se determinó lo siguiente:

- Se les compro uniformes de acuerdo a como ellos lo definieron (zona norte), por el calor, se dejó las camisas por los polos manga larga, se acortaron los tiempos para los cambios de los implementos de seguridad personal (ejm los guantes de cuero), se renovaron las unidades por nuevas y de mayor tonelaje (se sentían felices porque conducían unidades nuevas con aire acondicionado, radio con USB para los vehículos, etc.).
- Se reorganizo la cartera de clientes, de acuerdo a los consumos, días de visita (anteriormente se le visitaba 3 veces en promedio semanal), líneas de crédito o contado, etc. Aquellos clientes que les dejaba 1 cilindro de 10 m³ y los consumía en 40 días se le cambio por uno de 6m³ para que lo consuma en 25 o 30 días (mejor rotación), clientes que su consumo

era bien bajo se dejó de trabajar con ellos y más bien se decidió apoyar al canal distribuidores que tienen cilindros propios para que atiendan a estos clientes a un precio mayor.

Se aplicó un sistema remunerativo fijo y variable para el personal de ventas y administración de las sucursales que comprendía (incentivos monetarios y no monetarios), ejm: se les otorgó vales de alimento SODEXO mensual para que los gasten en los supermercados con su familia, pago de pensiones escolares, viajes familiares, estudios de post grados o capacitaciones, etc.

Para finales del 2011, las ventas crecieron en 45% en comparación con el periodo anterior y las cobranzas en 38%, la cartera pesada se redujo al 0.2 %.

Para el periodo 2012 se les asigna una cantidad de dinero adicional mensual por conducir y cuidar su unidad; así se fueron colocando incentivos monetarios y no monetarios para los años siguientes el cual dio como resultado sentirse orgullosos de trabajar en OXYMAN.

3.1. Estrategia BTL (Below The Line – Debajo de la línea)

En el plan comercial inicialmente en la sucursal de Piura y posteriormente se sumaron las sucursales de Chiclayo y Trujillo y en el año 2014 se aplica a nivel nacional con tasas de crecimiento anual mayores al 50% en algunos gases, esta estrategia es comúnmente utilizado en artículos sobre publicidad, para denominar cierto tipo de campañas publicitarias.

Consiste en emplear formas de comunicación no masivas dirigidas a un segmento específico (target) empleando como armas principales la creatividad, la sorpresa o el sentido de oportunidad, creando a su vez canales novedosos para comunicar el mensaje deseado, ya sea publicidad como información corporativa interna.

Dentro del Below the Line (también podemos llamarla publicidad no convencional) se ubican el marketing directo, el marketing promocional (las promociones de ventas), el marketing relacional: las relaciones públicas, patrocinios, merchandising, etc.

Personalizar el mensaje según el receptor creando una relación “personalizada” y directa con el cliente/target. Normalmente, a las campañas de guerrilla más duras,

Resumiendo, el BTL, como la Publicidad de Guerrilla, vendría a ser el pasar por alto las leyes establecidas respecto a lo que se debe hacer, en marketing, dotar al trabajo realizado de altas dosis de creatividad e ingenio y adoptar el riesgo que esto conlleva como algo positivo.

3.1.1. Implementación de la Estrategia

Pasos que se siguieron para formular la estrategia:

3.1.1.1. Definir estrategias. Se utilizaron las siguientes:

- Envío de e-mails a los clientes potenciales.
- Empleo del Telemarketing, para asesoramiento y consultas técnicas.
- Promoción de Ventas mediante: ofertas por volumen de compras, bonos de descuentos, sorteos por fechas específicas, visitas a planta a clientes, etc.
- Escuela de Capacitación, charlas de capacitación on line o presencial en planta como en las empresas o instituciones.

3.1.1.2. Descripción. Las estrategias de comunicación a implementar deben utilizar canales técnicos y especializados, directos e indirectos con alianzas de Senati, Universidades, Cámara de comercio, SIN, etc., para la difusión e implementación del uso de gases industriales y medicinales en los diferentes sectores económicos.

Las charlas (on line y presencial), los sorteos en fechas específicas, bonos de descuentos, etc. Se realizaron mensualmente en función al segmento donde se encuentra el cliente.

3.1.1.3. Actividades a realizar. Para desarrollar el plan se aplicó lo siguiente:

A. Promoción. Dentro de la promoción se realizaron las actividades tendientes a la aplicación de la Estrategia BTL.

B. Marketing Directo. Esta actividad, de acuerdo a la base de datos de clientes segmentada con la que cuenta la empresa OXYMAN, y a la base de datos adquiridas vía software nuevos, hacen posible que se informe vía e-mail de los gases y servicios que tiene la empresa; atrayendo nuevos clientes y generando la interacción personalizada, por ejemplo, alcanzándoles mails en fechas importantes como aniversarios de la empresa o cumpleaños de sus gerentes, navidad, etc.

Por otro lado, se envió a los clientes potenciales material informativo en sobre cerrado, lo que permitirá un mayor impacto en el cliente potencial. Ley de Pareto (80-20).

C. Promoción de Ventas. Para la promoción de ventas se tendrá en cuenta en función a la segmentación de clientes:

- a. Clientes Pymes (microempresa, pequeña empresa y mediana empresa)

Actividades consideradas

✓ Programar campañas promocionales, teniendo como base al equipo de ventas de provincias, quienes se desplazarán a las zonas donde se encuentren los talleres de soldadura, metalmecánicas, reciclaje, etc., en las zonas donde se ubique su sucursal; el equipo tendrá el apoyo logístico adecuado: brochure, afiches, volantes, etc.

Se realizaron también en temporadas como campañas laborales, eventos en la Senati, SENCICO, Universidades, Cámara de Comercio, SIN, etc.

✓ Se diseñaron mails especiales (buen pagador) para ser enviados a los buenos clientes, esto, como parte de un programa de Fidelización.

✓ También se diseñaron y confeccionaron artículos (Merchandising) apropiados para este segmento, tales como: llaveros, lapiceros, polos, lentes de soldar, encendedores, guantes de soldar, gorros de soldar para el sol, etc.

✓ Implementar una campaña de pintado de fachadas o repintado de letreros de los negocios de clientes que se ubiquen en zonas estratégicas de alto tránsito o de avenidas importantes.

b. Clientes Comerciales

Actividades consideradas

✓ Se dio a conocer las fortalezas de la institución respecto de la competencia; por medio de aspectos como: Planta de producción propia, laboratorios autorizados por DIGEMID, plantas de envasado en siete departamentos más importantes, flota de distribución propia, stock de cilindros de diferentes capacidades, variedad de gases y mezclas, etc.

✓ Reclutar administradores de sucursales capacitados y con experiencia en temas comerciales, además que ya cuentan con una cartera de clientes industriales.

✓ Manejo de la base de datos para identificar a clientes que vienen saldando sus deudas satisfactoriamente; realizar seguimientos para ofrecerles a través de mails, gases especiales (tig y mig), para un mejor trabajo de soldadura o ampliarles su línea de crédito comercial como de cilindros, etc.

✓ Promover los gases entre los entre amigos o familiares de los empleados y directivos de la empresa OXYMAN (cliente interno).

✓ Se fortaleció a los clientes Pyme, apoyarlos y asesorarlos en su crecimiento. Este tipo de capacitación permitió crear fidelización y posicionamiento en este segmento.

✓ Se creó la escuela de capacitación industrial de gases OXYMAN, el programa es gratuito de capacitación en uso, manipuleo y seguridad de gases de alta y baja presión para todos usuarios de los diferentes sectores económicos.

✓ Realización de eventos de relanzamiento de OXYMAN en SNI, Cámaras de Comercio, Universidades, Institutos, etc.

✓ Se realizaron eventos de capacitación (on line, presencial y semi presencial) con la participación de los: jefe de planta, jefe de operaciones, director técnico, operadores, etc., como de funcionarios de OXYMAN dirigido a personal especializado de la industria, gas y petróleo, pesqueras, agroindustriales, generando así un acercamiento entre nuestra empresa y los usuarios de las empresas creando FIDELIZACIÓN (relación de confianza y actuamos con responsabilidad social).

✓ Se realizaron eventos en Hoteles 5 estrellas, para presentar nuevos productos con las alianzas que realizo Oxyman como son: Ultra Controlo (Portugal), Tedisel Medical (España), ESAB-Víctor (EE. UU).

Tabla 6

Cuadro de control

Actividades	Indicador	Cronograma de actividades	Responsable	Costos (S/)
Diseñar e-mails que comuniquen a los clientes el valor agregado de los gases industriales y medicinales que ofrece.	Total, de correos enviados a los clientes y usuarios. Número de respuestas por parte de las clientes enviadas al área de Sistemas.	Durante los meses de febrero a diciembre.	Gerencia General, Gerente de Administración, jefe de Logística, jefe de Sistemas, jefe de Ventas, Administradores de sucursales.	2.000,00

Mantenimiento actualizado de la base de datos de todos los clientes.	Total, de fallas o desperfectos reportados.	Todas las semanas	Administradores de sucursales y jefe de Sistemas.	3.000,00
Contratar medios de comunicación televisivo o radial regionales para difundir una campaña dirigida a cierto tipo de clientes.	Total, de spots publicitarios difundidos.			40.000,00

IV. CONCLUSIONES

Luego del realizar el diagnóstico a la empresa OXYMAN, se detectó lo siguiente:

a. Con el diagnóstico, se pudo conocer y definir si OXYMAN realizó un buen planeamiento estratégico para sus cinco años 2006-2010 (periodo ingreso a laborar).

b. La empresa OXYMAN, se encuentra en un entorno bastante competitivo, las empresas transnacionales locales, tienen un posicionamiento por liderazgo de producto ganado a través de los años, donde OXYMAN tiene que definir su nueva estrategia corporativa.

c. El aspecto legal y político - económico se presenta muy favorable para las inversiones, es una Oportunidad para el ingreso de otras empresas transnacionales (Air Products, Air Liquid, entre otras).

d. La empresa OXYMAN, tiene un coeficiente 3,90 en la evaluación a los factores externos, esto indica que tiene un entorno muy favorable, se presenta como una mayor oportunidad para desarrollar.

e. Priorizar cambios en OXYMAN, para lograr posicionamiento a través de la Excelencia Operativa combinada con la Intimidad con el cliente.

f. Las empresas transnacionales de gases industriales son los principales competidores directos, por lo que necesita elaborar unas estrategias de Marketing para contrarrestar la competencia existente en los diferentes sectores económicos.

g. En la evaluación a los factores internos la empresa OXYMAN tiene un coeficiente de 2,92, tiene un bajo potencial de crecimiento, se necesita desarrollar o crear: estrategias de promoción adecuadas para llegar al público objetivo (target), implementar una política crediticia para cada segmento, apoyo en la difusión sobre la responsabilidad social que cumple la empresa y mejorar las condiciones laborales y sugerencias de los empleados (monetarios y no monetarios).

h. Respecto a la publicidad no existe un plan detallado de marketing, ni estrategias definidas adecuadamente, por lo que conllevó a realizar este estudio.

i. Por otro lado, para elaborar el plan de comercial se desarrollará la estrategia de la técnica BTL, necesita de poco financiamiento y es una manera segura de llegar al público objetivo (target).

j. Las estrategias BTL que se sugieren luego de la evaluación del diagnóstico serían:

- Envío de e-mails.
- Empleo del Telemarketing.
- Promoción de Ventas mediante: ofertas por volumen de compras, bonos de descuentos, sorteos por fechas específicas, visitas a planta a clientes, etc.
- Debe establecerse el Merchandising
- Realización de seminarios, cursos, capacitaciones en planta, etc.

k. Sugerimos cambios en los objetivos numéricos para el área de producción (sistema de envasados de cilindros propios y particulares), mejora de los procesos y procedimientos a partir del periodo 2011 en OXYMAN inicialmente en la sucursal de Piura y posteriormente a partir del año 2014 se aplicó a toda la empresa, de acuerdo a lo manifestado por W. Edwards Deming, se pudo mejorar la calidad, productividad y competitividad (capítulo 2, los principios para transformar la gestión en las empresas occidentales).

l. La empresa OXYMAN, no tenía un posicionamiento definido de acuerdo con las percepciones de los clientes debido a las políticas comerciales aplicadas antes del periodo 2011.

V. RECOMENDACIONES

- a. Se recomienda que siempre se realice una evaluación al planeamiento estratégico de OXYMAN, para realizar correcciones en su momento porque se encuentra en un mercado muy competitivo además de la coyuntura económica actual (incertidumbre).
- b. Se utilice como herramienta de apoyo al plan estratégico, la planeación comercial en OXYMAN, permitió desarrollar estrategias comerciales innovadoras, apoyadas en el marketing directo a través de la estrategia BTL cual permitió ingresar a nuevos segmentos de mercado.
- c. Aplicar las teorías desarrollada por investigadores como Porter, Deming, Kotler, David Fred, entre otros a las empresas peruanas donde laboramos y conocer in situ nuestra realidad (casuística).
- d. Implementar las estrategias de promoción lo antes posible en vista de la urgencia de mejoras en el plan comercial, de tal forma se logre la fidelización y posicionamiento, para incrementar su participación del mercado de gases industriales y medicinales.
- e. Implementar programas de capacitación a nuevos clientes y nuevos servicios de post venta de acuerdo a las evaluaciones crediticias.
- f. Crear un área especializada en monitoreo de resultados de las estrategias a implementar.
- g. Proponer proyectos técnicos y financieros viables a realizar, partiendo de la elaboración e implantación de un Planeamiento Estratégico.
- h. Evaluar cuál ha sido el impacto que tiene la empresa OXYMAN, en las empresas competidoras trasnacionales y como se ven amenazadas.

VI. REFERENCIAS

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2022). *Series anuales: PBI y demografía*.
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/pbi-y-demografia-gp-cien-anios-a>
- David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. Prentice Hall.
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. CENTRUM.
Prentice Hall.
- Fred, D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. Prentice Hall.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2023). *Principales Indicadores Macroeconómicos*. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia>
- Kotler, P. & Armstrong G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. (11a ed.). Pearson Educación.
- Oxyman Comercial S. A. C. (2022). *Oxyman Comercial*. <https://www.oxyman.com.pe/>
- Rodriguez, J. (2010). *Plan de Marketing basado en la metodología Below the Line (BTL), para los productos financieros de la empresa Acceso Crediticio Edpyme en la ciudad de Trujillo*. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de Trujillo.