



FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE UNA PYME DE JOYERÍA EN TRUJILLO”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniera Empresarial

Autora:

Milagros del Carmen Urquiaga Vejarano

Asesor:

Mg. Juan Miguel Deza Castillo

Trujillo - Perú

2020

DEDICATORIA

A mis padres y hermano, quienes son mi inspiración y pilar fundamental, gracias por creer siempre en mí y apoyarme en cada decisión, este es el regalo a cada uno de sus esfuerzos y sacrificios.

A mi novio, por su paciencia, apoyo y amor incondicional.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por no permitir rendirme nunca y ser mi fortaleza y soporte día a día, sin Él no
sería posible nada.

A mi familia por su apoyo incondicional, por ayudarme en la construcción del proyecto. A
ustedes les debo gran parte de lo que soy.

A mi asesor Ing. Juan Miguel Deza por transmitirme siempre su buena disposición, todo su
apoyo incondicional y por el tiempo que dedicó para que este trabajo culminara
exitosamente, mi agradecimiento sincero.

A los docentes de la esta prestigiosa universidad, quienes compartieron con nosotros todos
sus conocimientos para nuestro desarrollo personal y profesional, en especial al Ing. Odar
Alberto Florian Castillo, por su orientación desde el primer momento en que fuimos
asignados en el curso de tesis.

Tabla de Contenidos

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN.....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	35
CAPÍTULO III. RESULTADOS	40
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	127
REFERENCIAS.....	132
ANEXOS.....	137
MATRIZ DE CONSISTENCIA Y CRONOGRAMA	183

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la Variable Independiente.....	33
Tabla 2: Operacionalización de la Variable Dependiente	34
Tabla 3: Componentes de la fórmula matemática	36
Tabla 4: Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	36
Tabla 5: Tabla de instrumentos	37
Tabla 6: Análisis de encuesta a clientes	43
Tabla 7: Objetivos Propuestos	52
Tabla 8: Check list del proceso de Gestión y Dirección	57
Tabla 9: Ficha de observación del proceso Gestión y Dirección	59
Tabla 10: Check list del proceso de Compra de materia prima.....	60
Tabla 11: Ficha de observación del proceso de Compra.....	61
Tabla 12: Check list del proceso de Fabricación de joyas.....	62
Tabla 13: Ficha de Observación del proceso de Fabricación	63
Tabla 14: Check list del proceso de Atención al cliente	64
Tabla 15: Ficha de Observación del Proceso de Atención al cliente	65
Tabla 16: Análisis de Stakeholders internos.....	67
Tabla 17: Análisis de la Cadena de Valor	70
Tabla 18: Análisis AMOFHIT	71
Tabla 19: Matriz EFI	73
Tabla 20: Análisis del Perfil Competitivo	75
Tabla 21: Análisis de las Fuerzas de Porter	76
Tabla 22: Análisis de Stakeholders externos.....	81
Tabla 23: Matriz EFE	82
Tabla 24: Matriz MPEYEA.....	98
Tabla 25: Matriz IE	100
Tabla 26: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico	101
Tabla 27: Detalle de las estrategias	103
Tabla 28: Hoja de Ruta de Implementación	105
Tabla 29: Plan Operativo de la Estrategia	106
Tabla 30: Indicadores Pre test	108
Tabla 31: Análisis de encuesta post test	109
Tabla 32: Tabla comparativa del pre y post test.....	112
Tabla 33: Indicadores Post test.....	116
Tabla 34: Diferencia entre el Pre y Post test	117
Tabla 35: Tabla de costos.....	120
Tabla 36: Costos proyectados.....	121
Tabla 37: Ingreso por servicio de Reciclaje de Joyas.....	122
Tabla 38: Ingresos por mantenimiento solicitada por organizaciones externas	122
Tabla 39: Ingresos por eficiencia operativa de colaboradores	122
Tabla 40: Ingreso por pedidos efectivos generados por RRSS	122
Tabla 41: Tabla resumen de ahorros proyectados	123
Tabla 42: Flujo de Caja Incremental	124
Tabla 43: Flujo Neto Efectivo	125
Tabla 44: Cálculo del VAN, TIR y B/C	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema del proceso estratégico	23
Figura 2: El modelo secuencial del proceso estratégico.....	24
Figura 3: Esquema detallado de las fases del plan estratégico	26
Figura 4: Factores de las fuentes de información de la empresa	28
Figura 5: Cadena de valor.....	29
Figura 7: Organigrama de la empresa de estudio	42
Figura 8: Modelo Estratégico Propuesto	48
Figura 9: Mapa de Empatía	49
Figura 10: Modelo Canvas	50
Figura 11: Matriz BCG.....	53
Figura 12: Mapa de procesos.....	55
Figura 13: Proceso actual de ventas	56
Figura 14: Cadena de Valor.....	69
Figura 15: Análisis PESTE-C.....	77
Figura 16: Matriz DAFO	85
Figura 17: Estrategia FO N°1	86
Figura 18: Estrategia FO N°2	87
Figura 19: Estrategia FO N°3	88
Figura 20: Estrategia FDO N°1	89
Figura 21: Estrategia FDO N°2	90
Figura 22: Estrategia FA N°1	91
Figura 23: Estrategia FA N°2	92
Figura 24: Estrategia FA N°3	93
Figura 25: Estrategia FA N°4	94
Figura 26: Estrategia FDA N°1	95
Figura 27: Estrategia FDA N°1	96
Figura 28: Estrategia FDA N°3	97
Figura 29: Perfil estratégico según MPEYEA.....	99
Figura 30: Aplicación de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov	118
Figura 31: Aplicación de la prueba Paramétrica T	118
Figura 32: Porcentaje de cumplimiento de requerimiento del producto	159
Figura 33: Nivel de satisfacción con la compra de producto	159
Figura 34: Porcentaje de clientes fidelizados	160
Figura 35: Nivel de percepción de la calidad respecto a la competencia	160
Figura 36: Porcentaje nivel de percepción del precio.....	161
Figura 37: Porcentaje de nivel de percepción de presentación de productos	161
Figura 38: Porcentaje de nivel de percepción del horario de atención	162
Figura 39: Porcentaje de nivel de percepción de la presentación de los trabajadores.....	162
Figura 40: Porcentaje de nivel de percepción de información	163
Figura 41: Porcentaje de nivel de percepción de disposición de los vendedores	163
Figura 42: Porcentaje de nivel de percepción de la rapidez	164
Figura 43: Porcentaje de percepción de transmisión de la información.....	164

Figura 44: Porcentaje de percepción de cumplimiento de plazos.....	165
Figura 45: Porcentaje de nivel de percepción de beneficio	165
Figura 46: Porcentaje de nivel de respuesta	166
Figura 47: Porcentaje del nivel de satisfacción del servicio.....	166
Figura 48: Porcentaje de cumplimiento de requerimiento del producto - Post test.....	168
Figura 49: Nivel de satisfacción con la compra de producto - Post test.....	168
Figura 50: Porcentaje de clientes fidelizados - Post test	169
Figura 51: Nivel de percepción de la calidad respecto a la competencia - Post Test.....	169
Figura 52: Porcentaje nivel de percepción del precio - Post test.....	170
Figura 53: Porcentaje de nivel de percepción de presentación de productos	170
Figura 54: Porcentaje de nivel de percepción del horario de atención - Post Test.....	171
Figura 55: Porcentaje de nivel de percepción de la presentación de los trabajadores - Post test.....	171
Figura 56: Porcentaje de nivel de percepción de información - Post Test	172
Figura 57: Porcentaje de nivel de percepción de disposición de los vendedores - Post test	172
Figura 58: Porcentaje de nivel de percepción de la rapidez - Post Test	173
Figura 59: Porcentaje de percepción de transmisión de la información - Post test.....	173
Figura 60: Porcentaje de percepción de cumplimiento de plazos - Post test.....	174
Figura 61: Porcentaje de nivel de percepción de beneficio - Post test	174
Figura 62: Porcentaje de nivel de respuesta - Post test.....	175
Figura 63: Porcentaje del nivel de satisfacción del servicio - Post test.....	175

RESUMEN

El presente trabajo de investigación estuvo orientado a determinar la influencia de la implementación de un modelo estratégico en la gestión comercial de una PYME de joyería. La metodología de trabajo según el propósito es aplicada y según el diseño es pre experimental, donde se aplicó un cuestionario confiable (Alpha de Cronbach de 0.938) a 88 clientes. Asimismo, se utilizó entrevistas aplicadas a la dueña y colaboradores de la empresa como técnica de recolección de datos. El estudio inició con la evaluación situacional, identificando como problemática el desarrollo ineficiente de las operaciones en la gestión comercial. La estructura del modelo se dividió en tres etapas fundamentales: la formulación de la estrategia, para posteriormente gestionar su implementación y finalmente realizar una evaluación de las mismas con la finalidad de proponer una retroalimentación. Con su aplicación el promedio de ingresos mensuales incrementó a 81.82% y el nivel de satisfacción del cliente mejoró en un 30.44%; para ello fue necesario una inversión total de 8,490.00 soles. Finalmente, la investigación culminó con la evaluación económica obteniendo un VAN de 24,371.99, TIR de 63.02% y un índice B/C 1.50, lo cual demostró la viabilidad económica financiera del modelo estratégico implementado.

Palabras clave: modelo estratégico, gestión comercial, estrategia, satisfacción al cliente, retroalimentación.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Los constantes cambios en el entorno del sector joyero exigen que las organizaciones se enfrenten al reto de transformar su gestión en busca de una mayor rentabilidad, hecho que los obliga a prepararse mejorando de manera continua el sistema de procesos vinculado a satisfacer al cliente y otras partes interesadas. Para lograrlo es imprescindible optimizar la Gestión Comercial; cuya misión es la de encargarse de la apertura de la organización al mundo externo con un radio de acción más amplio por encarar, tales como: la satisfacción al cliente, la participación de mercado, incrementar sus ventas, dosificar las actividades del marketing, capacitar al recurso humano, mejorar procesos administrativos; orientando en este ensamble de labores al logro de la rentabilidad. Por ello, en casos como la pequeña y mediana empresa (PYME) donde el proceso de planificación estratégica no se formaliza debido a la falta de conocimientos y poca predisposición en invertir tiempo para realizar estudios y análisis del mercado con la finalidad de implementar estrategias de ventas, surge la necesidad de una adecuada gestión comercial (Ponce, 2017). Ante esta situación, se vuelve imperativo que los dirigentes de las pequeñas organizaciones dejen atrás prácticas monótonas de trabajo y dirijan sus acciones a adoptar una cultura orientada al cambio y la innovación, proporcionando la importancia debida a la planeación estratégica dentro de su gestión, no solo enfocándose en garantizar un ciclo de vida más largo en el mercado empresarial, sino en mejorar el desempeño organizacional elevando su nivel de competitividad para posicionarse frente a la competencia (Madrigal, Madrigal y Guerreiro, 2015). En este sentido, a través de un estudio respecto al nivel de productividad laboral realizado por el Ministerio de Economía de Chile en el año 2015, se diagnosticó una variación superior de 5.8 veces más en las grandes

empresas con respecto a productividad de las microempresas, incluso al comparar la misma variable entre las medianas empresas y las microempresas se verificó que se mantiene la tendencia con una diferencia de 2.7 veces; mientras que al comparar la productividad media de las pequeñas empresas con las microempresas no se muestran grandes diferencias, determinando que esta baja tendencia en la productividad se relaciona con deficiencias en la dirección y gestión comercial. En consecuencia, para contrarrestar dichas cifras el Gobierno Chileno implementó diversos programas de asesoramiento técnico en aspectos estratégicos, organizacionales y comerciales, con la finalidad potenciar los mercados existentes mejorando la gestión comercial de las empresas y aumentando el conocimiento de los mercados para apoyar la comercialización (Dini y Stumpo, 2018).

En cuanto al ritmo de la actividad económica e industrial en el Perú se caracteriza porque tiene un alto potencial de desarrollo; sin embargo, en el Informe Global de Competitividad 2017-2018, Perú se ubica en el puesto 72 (Anexo 2), lo cual representa un retroceso de 5 posiciones respecto a la evaluación obtenida en el periodo anterior y 11 posiciones respecto al puesto 61 que ocupó el año 2013 (Peñaranda, 2018). El perfil refleja que el país permanece rezagado en los factores relacionados a la gestión estratégica, que incluye la falta de competitividad en el factor humano. Según lo mencionado, se diagnostica la importancia de implementar el seguimiento a la gestión estratégica de las empresas peruanas; pero para alcanzar ese objetivo, es necesario que los directivos de las organizaciones deban acceder a nuevos conocimientos permitiéndoles obtener beneficios compartidos para la industria y la comunidad vinculada. Es así, por ejemplo, que en una empresa Cajamarquina dedicada a la seguridad electrónica tras haber operado 9 años en base a procesos empíricos, sin la debida planificación y con ello, la carencia de un Plan de marketing y la visión

cortoplacista de la gerencia, no se lograron conseguir mejores resultados; sin embargo, a través del desarrollado de una plan estratégico para la gestión comercial, la empresa en mención logró obtener un direccionamiento estratégico a través del planteamiento de objetivos reales y coherentes con la visión empresarial, desarrollando estrategias que llevaron a que sus objetivos sean alcanzados (Marquina, 2017).

De igual manera, en una pequeña empresa del sector automotriz ubicada en la ciudad de Trujillo, se diagnosticó deficiencias en su gestión comercial principalmente generadas por la ausencia de técnicas de ventas para la interacción con el cliente, la misma que fue evidenciada en los resultados de las encuestas donde el 53% de los clientes calificaban a los tiempos de espera entre regular y pésimo y un 12% calificaban la atención al cliente como regular y mala. Sin embargo, con aplicación de un modelo estratégico, la empresa no solo alcanzó a mejorar resultados económicos; sino que existió un progreso significativo en la relación con los clientes, pasando de un 87.6% a un 92.7% de clientes satisfechos.

Respecto a la empresa de estudio, es un PYME con más de 6 años de experiencia en el rubro, dedicada a la producción y comercialización de piezas de joyería, asumiendo desde entonces el reto de brindar calidad de producto, personalización de diseños y mantenimiento de joyas a sus diversos clientes; sin embargo, no ha sido posible el fortalecimiento de su imagen y posición competitiva en la industria por la inexistencia de objetivos concretos, así como de una visión corporativa clara; impidiéndole en cierto grado la proyección a largo plazo, frenando su crecimiento. Por lo que es necesario que la empresa adopte una posición activa, emprendiendo acciones a través de una adecuada gestión estratégica. La implementación del modelo estratégico tiene como finalidad desarrollar estrategias comerciales con el objeto de garantizar no solo su supervivencia, sino más bien tomar decisiones hoy y proyectarlas al futuro;

generando mayores niveles de crecimiento a través de la búsqueda de una ventaja competitiva.

De conformidad con lo mencionado y considerando el rápido crecimiento del sector al que joyería pertenece, se ha identificado la necesidad de formular un modelo estratégico que proporcione un impacto positivo en el incremento del número de ventas, incremento de rentabilidad, mejora en procesos y competitividad en el sector. Además, con ello se busca alcanzar el posicionamiento de la marca proporcionando, a los clientes de la joyería, la entrega de productos de calidad y excelencia en los servicios a través del fortalecimiento de las aptitudes y competencias de los colaboradores. Así mismo, la joyería, materia de estudio, es una empresa consciente del impacto que genera la industria con el medio ambiente y su entorno más cercano. Por ello, a través del diseño de las estrategias planteadas en el modelo propuesto se busca promover la creación de una nueva línea de servicio con prácticas eco amigables, con la finalidad de desarrollar una forma más responsable de crear un lujo asequible, llevando a la empresa a un crecimiento sostenible con valor diferenciado. Por último, la presente investigación permitirá brindar datos importantes de los resultados obtenidos y será un precedente que servirá como guía para para aquellas personas que estén interesadas en desarrollar un modelo estratégico.

Para el presente trabajo de investigación fue necesario analizar estudios históricos vinculados a la implementación de un modelo estratégico y la gestión comercial, permitiendo un aporte significativo en el desarrollo del mismo.

Carpintero (2017), en su tesis para optar por el Título Profesional “La Gestión Comercial en la Empresa Superkasa de la Ciudad de Riobamba y su Incidencia en las Ventas en el Periodo 2015”, publicada por Universidad Nacional de Chimborazo

Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas Carrera de Ingeniería Comercial en Riobamba – Ecuador, señala en su investigación que la aplicación de una eficiente gestión comercial generó resultados positivos, ya que a pesar que la organización inicialmente desarrollara sus operaciones empíricamente alcanzado resultados relativamente considerables, la principal fuente de este resultado se dio debido a la ubicación estratégica de su local, ya que el 67% de los encuestados afirman su excelente ubicación. Sin embargo, con la aplicación de una gestión comercial, técnica y científica, logró potenciar aún más sus fortalezas, obteniendo niveles de ventas estables con proyecciones de crecimiento.

De la tesis anteriormente mencionada, se comprueba que una eficiente gestión comercial permite potenciar en mayor magnitud y con mejores resultados económicos aquellas fortalezas que no son explotadas adecuadamente a través de la ejecución de procesos empíricos; así mismo, reduce los niveles de incertidumbre debido a que permite gestionar procesos actuales con una visión futura de las operaciones.

Bermeo (2014) en su artículo de investigación titulado Diseño de un plan estratégico para la empresa de lácteos Pasteurizadora Tanilact ubicada en la parroquia Tanicuchi cantón Latacunga provincia de Cotopaxi en la Revista Dialnet en Ecuador, determinó la necesidad de disponer con un plan estratégico que encamine a la empresa a tener una dirección definida permitiéndoles alcanzar los objetivos, puesto que para conseguir y fidelizar a los clientes es necesario crear estrategias y generar medios para a una mejor actuación en el mercado. Para determinar las necesidades de estrategias se encuestó a una muestra de 348 clientes, de los cuales el 85% estuvo de acuerdo con que utilización de estrategias comerciales mejorará el posicionamiento de la marca de la empresa, la misma

afirmación que coincide con la prueba de hipótesis que determina que un diseño del plan estratégico de marketing para la empresa incidirá en un mejor posicionamiento de la marca.

El antecedente aporta en el desarrollo de la investigación debido a que, en el mercado actual, específicamente dentro del mercado de joyería, coexisten diversos competidores en el mismo lugar y producen bienes similares, por lo que la empresa deberá centrar sus acciones en un correcto proceso de planeación para implementar estrategias que permitan marcar una amplia diferenciación con la competencia.

Santos (2016), en su tesis para optar por el Título Profesional “La Gestión Comercial de la Empresa PROVETEC y su Incidencia en la Rentabilidad en el año 2014-2015”, publicada por Universidad Nacional de Chimborazo Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas Carrera de Ingeniería Comercial, en Riobamba – Ecuador, menciona que la gestión comercial es un área relevante a nivel organizacional, debido a que los procesos y procedimientos involucrados en dicha gestión definen la forma de como los productos y servicios ofertados por la organización llegan de la mejor manera a los clientes, impactando positivamente en su satisfacción y con el tiempo convirtiéndose en una fuente de ingresos permanentes que generen una rentabilidad sostenible. Por ello, a través de una evaluación interna y externa se logró determinar que la empresa posee un perfil estratégico favorable donde sus fortalezas y oportunidades, que representan el 69,23% y 57,15%, respectivamente, superando a las debilidades que equivalen al 30,77% y amenazas al 42,85%.

Lo antes mencionado se relaciona de forma directa con la presente investigación, ya que la finalidad de la organización es alcanzar beneficios económicos sostenibles a largo plazo, por lo que a través de una adecuada gestión comercial se puede

alcanzar. Esto debido a que la preocupación e interés por obtener la satisfacción del cliente resulta ser la inversión más rentable que puede realizar una organización, pues un cliente satisfecho es un cliente fidelizado que vuelve a la empresa, realiza más compras y que recomienda, traducándose todo ello en beneficios económicos.

Sapien, Valles, Piñón y Gutiérrez (2019) en su artículo de investigación titulado Modelo estratégico de comunicación para el posicionamiento de Universidades Tecnológicas en la Revista de Estudios y Experiencias en Educación en México, afirma que la propuesta de un modelo estratégico de comunicación para el posicionamiento de las Universidades Tecnológicas contribuyó a su visibilidad, permanencia, rentabilidad, reconocimiento, desarrollo y relevancia social. Para determinar el modelo correcto la investigación tuvo un enfoque mixto compuesto por una fase cualitativa y cuantitativa. La primera, abarcó la revisión de la literatura para la identificación de las 2 variables; por otro lado, fase cuantitativa contempló las encuestas a estudiantes y padres de familia de instituciones de educación media superior, en donde se determinó que el 88.7% de estudiantes conoce de regular a nada a las UT caso de estudio, el 50% no las percibe diferentes, al 66.4% no les gustan, el 69.1% no las necesita. Con respecto a los padres de familia se observó que el 90.9% las conoce de regular a nada, el 84.7% no las percibe diferente, el 78.4% no les gustan, 69.6% no las necesita. A través de este análisis, se pudo identificar estrategias de comunicación necesarias para ser implementadas mediante siete fases: demanda, premisas, modelización, definición de estrategia, planificación, ejecución y evaluación.

El antecedente aporta en el desarrollo de la investigación, debido a que la joyería se encuentra en una búsqueda constante del posicionamiento de su marca en la mente del consumidor; para ello busca diferenciarse a través de sus diseños únicos

y atractivos, de tal manera que cada vez que un cliente piense en la joyería lo relacione con un producto de calidad.

Rázuri (2014), en su tesis para optar por el Título Profesional “Implementación de una Solución de Inteligencia de Negocios para dar Soporte a la Gestión del Proceso Comercial de Inversiones y Servicios Datasys”, publicada por Universidad Privada del Norte, en Cajamarca – Perú, señala que a través de un previo análisis de requerimientos estratégicos, se logró implementar una Solución de Inteligencia de Negocios otorgando el soporte necesario a la Gestión del Proceso Comercial de la empresa, esto debido a que anteriormente la empresa organizaba y registraba su información manualmente, encontrándose ciertas deficiencias por errores o pérdidas de los registros; a través de la implementación de la estrategia, se logró una mayor eficiencia en los procesos comerciales obtenido en menor costo y tiempo los reportes requerido por el área. Por ejemplo; el reporte Estadística de ventas por productos, tenía un tiempo promedio de ejecución de 101.6 minutos, posterior a la implementación de la estrategia este tiempo se redujo a solo 9.5 minutos reduciendo su costo de S/ 863.60 a S/ 80.75 mensuales; de igual manera existió una mejora en el tiempo de ejecución del reporte de indicador de gestión de cobranza el cual tenía un tiempo de 123.8 minutos y posterior a la implementación se redujo a solo 9 minutos, impactando en la disminución en el costo de S/1,052.30 a S/ 80.75.

La tesis mencionada anteriormente se relaciona con la presente investigación, pues refleja la realidad requerida en cualquier gestión para la incorporación de una estrategia; el primer paso, se debe centrar en el análisis y la identificación de los requerimientos estratégicos para el diseño de cualquier tipo de solución. Esto permite que exista una visión clara de lo que se desea modelar y entregar a los usuarios y clientes. Al aplicar una estrategia, se requiere un análisis de la situación

interna y externa de la organización, estos son los insumos básicos para realizar una adecuada gestión y que la misma impacte de forma positiva en el negocio.

Toledo, Velarde y Durante (2017), en su tesis de grado “Plan Estratégico para Mejorar la Competitividad y Eficiencia en Cirko Engineering por los años 2016-2019”, publicada por la Universidad San Ignacio de Loyola, en Lima – Perú, sostienen que la determinación y selección de una adecuada estrategia, proporciona un horizonte claro, permitiendo a la organización obtener una diferenciación y alcanzando la eficiencia deseada, mediante la consecución de acciones a través de un Plan Estratégico, logrando objetivos, como posicionar su principal producto, dentro de los plazos previstos. Así mismo, se demostró la viabilidad y el beneficio económico de aplicar un planeamiento estratégico; el cual generó un VAN de S/428,243, con un TIR económico de 67%, lo que demuestra la viabilidad de la implementación de la estrategia propuesto dentro del horizonte de cinco años.

La relación que guarda la tesis con la presente investigación se refiere a que el uso de herramientas comerciales, como la planificación estratégica, permite a la organización realizar una gestión eficiente para mejorar los niveles de productividad orientados al logro los objetivos, y como consecuencia impacten en la rentabilidad.

Chávez (2015), en su tesis para optar por el Título Profesional “Sistema de Soporte a la Toma de Decisiones Basado en Inteligencia de Negocios para Mejorar los Procesos Comerciales del Importador Peruano”, publicada por Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, en Chiclayo – Lambayeque, centra su investigación en mejorar los procesos comerciales del importador peruano, mediante un sistema de soporte; a través del cual se logró reducir tiempos para el

procesamiento y ordenación de la información del área comercial, dejando de lado un sistema tradicional que permitía la búsqueda de información por separado. Con la implementación del sistema se logró obtener una ventaja competitiva con respecto a otras empresas del mismo rubro.

La tesis anteriormente descrita, permite identificar la importancia de centrar las mejoras y el diseño de estrategia en el área comercial, debido a que la mayor parte de las organizaciones centra sus operaciones y esfuerzos en sus clientes; a través, del otorgamiento de un adecuado nivel de servicios. Por lo que tener la información integrada y en tiempo real, permitirá proporcionar un servicio con mayor nivel de calidad, permitiendo satisfacer las necesidades de los clientes; así mismo, impactando en mejoras de los procesos involucrados.

Chalco (2015), en su tesis para optar el Título Profesional “Diseño e Implementación de un Plan Estratégico de la Empresa Hibu Perú SAC del Sector Publicidad en La Región Sur”, publicada por la Universidad Nacional de San Agustín, en Arequipa – Perú, manifestaron que los grandes cambios y el crecimiento de la competencia en la industria ha generado nuevas exigencias para las organización, impulsando en ella la necesidad del diseño e implementación de un plan estratégico que les permita alcanzar la consolidación como líder en el sector publicidad de la región sur; a través de la alineación de las estrategias con los objetivos empresariales. Así mismo, se demostró que el diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa HIBU PERÚ SAC fue factible y viable económicamente con un resultado en el VAN de S/ 640,612.

La investigación mencionada, permite demostrar que, debido a la creciente competitividad en el mercado, las organizaciones cada vez en mayor medida buscan gestionar con una visión de futuro, dejando de lado la intuición como una fuente

que genera la posibilidad de éxito, siendo necesario basarse en el análisis de información relevante para lograrlo. Todo ello, permitiendo decidir hoy lo que se hará en el futuro, con el objeto de garantizar no solo su supervivencia, sino más bien genere mayores niveles de crecimiento a través de búsqueda de una ventaja competitiva.

Fernández y Lázaro (2016), en su tesis para optar por el Título Profesional “Sistema de Control Interno en Ventas para la Mejora en la Gestión Comercial de Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C., Trujillo, 2016”, publicada por Universidad Privada del Norte, en Trujillo – Perú, indican que a través de la mejora de los procesos operativos en el área de ventas, a través de un sistema de control interno, permitió mejorar la gestión comercial de la empresa Distribuidora Deportiva del Norte SAC; este resultado fue posible debido a que en primera instancia existió una optimización de los procesos a través de una integración del sistema con los procesos operativos. Por otro lado, existió una reorganización de las funciones y responsabilidades del personal involucrados en los procesos; impactando eficientemente en el control interno del área de ventas, debido a que se redujeron el número de contingencias y se incrementó el nivel de ventas en S/ 133 102.58.

De la investigación anterior, se destaca la importancia de una correcta integración de la implementación de la estrategia con los procesos involucrados en el área comercial. Cuando se gestiona un cambio o se intenta incorporar algo nuevo en la empresa, es necesario que exista una reorganización, no solo de los procesos sino también de los actores involucrados, debido a que los mismos se enfrentarán a una nueva forma de realizar sus actividades, lo que requiere una capacitación que le

ayude a entender y familiarizarse con lo que será incorporado; aún en mayor medida cuando el mismo tenga una interacción directa con el cliente.

Prado (2016), en su tesis para optar el Título Profesional “Modelo Estratégico y su Influencia en la Gestión de Ventas de un Restaurant, 2017”, publicada por la Universidad Privada del Norte, en Trujillo – Perú, concluye; a través, de un minucioso análisis interno y externo y la definición correcta de estrategias, la implementación de un Modelo de Estratégico influyó positivamente en la gestión de ventas, esto debido a que el diseño implementado permitió aumentar la presencia de mercado en un 12% mejorando el posicionamiento de su marca en un 20% e incrementando la satisfacción del cliente de un 75% a un 86% en los comensales residentes en Nuevo Chimbote; asimismo, dicho impacto repercutió económicamente debido a que el nivel de ventas aumentó aproximadamente en 20%, con respecto al periodo anterior del evaluado. Para alcanzar los objetivos descritos fue necesario involucrar a los colaboradores con la estrategia corporativa. En relación con la investigación, es claro identificar que una de las claves del éxito para que las estrategias propuestas rindieran los resultados esperados, se dio con la capacitación y el involucramiento de los colaboradores, minimizando los efectos negativos sobre la conducta y rendimiento de los mismos; por el contrario, la potenciación de sus capacidades, permitió una alineación de sus operaciones con los objetivos de la organización.

Florián, Zanabria y Deza (2018), en su artículo de investigación titulado Modelo Estratégico y su Impacto en la Gestión Comercial de una Empresa PYME del Sector Automotriz, demostró que la implementación de un modelo estratégico influyó significativamente en la gestión comercial de la empresa Repuestos Miguelitos

S.A.C, dicha implementación se basó en cinco estrategias previamente seleccionadas en base a la matriz MCPE, en donde la empresa no solo alcanzó a mejorar resultados económicos; sino que existió un progreso significativo en la satisfacción del cliente respecto a la atención brindada pasando de un 87.6% a un 92.7% de clientes satisfechos.

La relación con el presente trabajo de investigación, se centra en la relevancia que se le debe otorgar a la realización de una adecuada gestión estratégica, debido a que si no se le da la importancia debida a los detalles que permiten diagnosticar cuellos de botella dentro de los procesos, no se implementarán soluciones adecuadas. Por otro lado, si las necesidades se encuentran bien identificadas, se diseñarán soluciones a medida que repercutirán en beneficios económicos y mejora de las operaciones.

Guevara, Bravo y Deza (2018), en su artículo de investigación titulado Modelo Estratégico y su Influencia en el Posicionamiento de la Constructora y Consultora José Abiel SAC en Jaén, concluyeron que el modelo estratégico influyó positivamente en el posicionamiento de la empresa, obteniendo como resultado un posicionamiento de 20% después de aplicar las estrategias, y el incremento en la recordación de marca a un 33%. Las principales estrategias planteadas se basaron en el uso masivo de redes sociales, que permitió llegar a un mejor segmento del mercado, así como la creación del área post – venta mejorando la satisfacción del cliente. Dichas mejoras en la gestión, tuvieron un impacto económico positivo con una Tasa de Rendimiento Interno (TIR) de 36,08% lo cual indica que el proyecto es rentable.

El antecedente aporta en el desarrollo de la investigación, ya que refiere que el correcto planteamiento y seguimiento de las estrategias impactan positivamente en la rentabilidad.

Se revisaron bases teóricas que permitan sustentar la investigación y los conceptos relacionados con las variables de estudio.

Plan

Es el término integral que se asigna a un documento que contempla el proceso de planeación estratégica, donde se establecen una serie procedimientos y lineamientos prioritarios y de gran alcance para determinar estrategias que son elementales a mediano y largo plazo. Esta herramienta es imprescindible para la implementación de un proyecto empresarial porque en ella se examina la viabilidad técnica, económica y financiera (Luna, 2016).

Estrategia

Se define como un conjunto de actividades incluidas dentro de un plan que integra los principales objetivos y políticas empresariales. Una estrategia correctamente definida ayuda a ordenar y asignar eficientemente los recursos de una organización, basando su formulación en las capacidades y carencias internas de la compañía; así como la anticipación a los cambios del entorno o a las eventuales externas. En otras palabras, la estrategia permitirá desarrollar aquellas diferencias sostenibles para posicionar a la empresa en el mercado (Martínez y Milla, 2005).

Objetivos estratégicos

Los objetivos del negocio son los fines o resultados planteados a nivel estratégico, que toda organización pretende lograr en un tiempo determinado; es decir,

representa la evolución que se desea en la organización. Por ello, su definición debe ser clara, coherente, medible y alcanzable. Además, debe ser propuesta en base a la visión y misión de la empresa (Luna, 2016).

Proceso estratégico

Está compuesto por un conjunto de actividades secuenciales que envuelve a toda la organización para alcanzar la visión establecida, dentro de su desarrollo se utiliza un análisis interno y externo, que permita la formulación de estrategias adaptadas a la necesidad y requerimientos de la organización con una dirección a largo plazo, determinados en los objetivos estratégicos (D'Alessio, 2008).

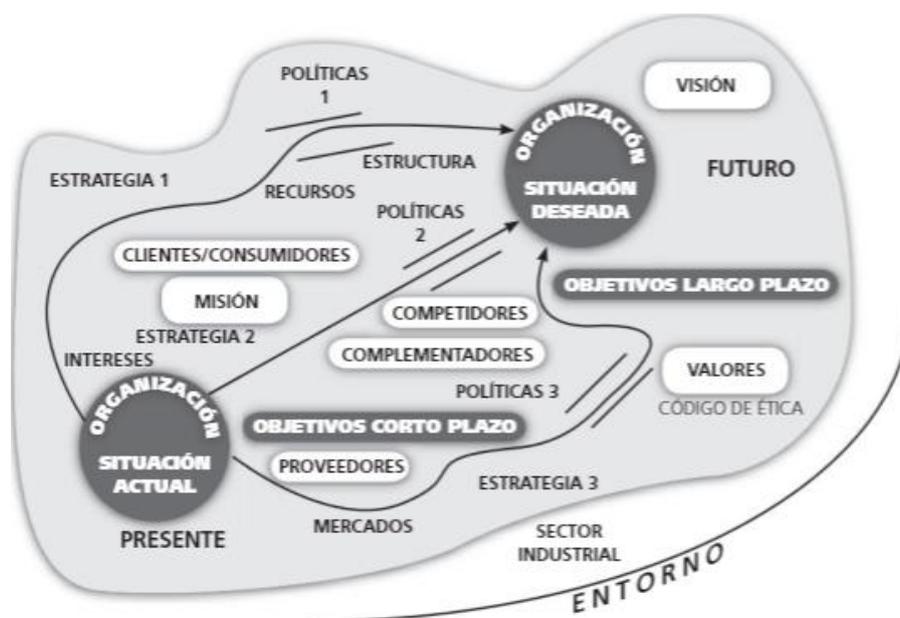


Figura 1: Esquema del proceso estratégico

Fuente: D'Alessio, F. (2008). El proceso Estratégico (p. 14)

Modelo de Proceso estratégico

El modelo de proceso estratégico es una herramienta que plasma un proceso estrictamente secuencial compuesto por 3 fases: formulación, implementación y evaluación de la estrategia, cada una de las cuales es insumo indispensable para

continuar con la ejecución de la siguiente, por lo que el éxito final dependerá del correcto desarrollo de cada una de las etapas, iniciado con el enunciado de la visión, la misión, los valores y el código de ética, para concluir con la revisión de las estrategias, la evaluación y el control de los resultados (D'Alessio, 2008).

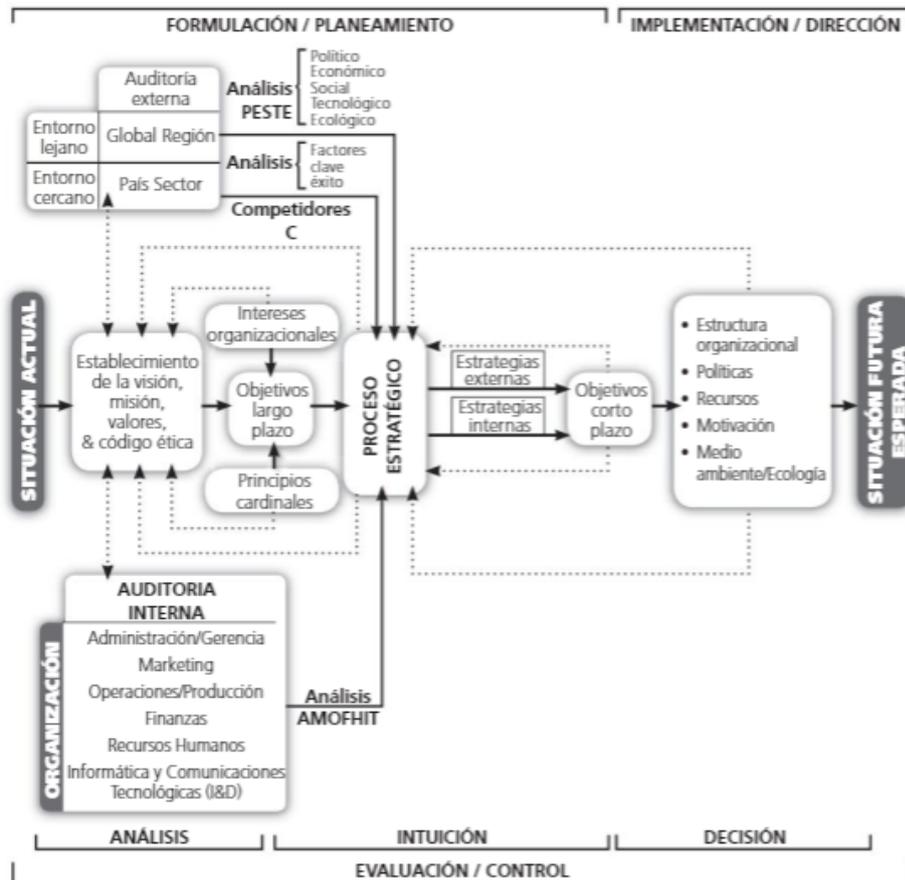


Figura 2: El modelo secuencial del proceso estratégico

Fuente: D'Alessio, F. (2008). El proceso Estratégico (p. 20)

Plan estratégico

Se refiere a un plan maestro sustentado en un documento cuya elaboración detalla la implementación de grandes decisiones traducidas en estrategias, en función de su posicionamiento actual y del deseado, las mismas que deberán ser determinadas por alta dirección para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. El plan estratégico es además la carta de presentación donde se

contextualiza la idea del emprendedor frente a todos los grupos de interés con los que la empresa pretende entablar relaciones. Por ello, el emprendedor debe recoger en el plan estratégico toda la información relativa a la puesta en marcha del negocio (Martínez y Milla, 2005).

Fases de Elaboración de un Plan Estratégico

Para la elaboración de un plan estratégico Martínez y Milla (2005) distinguen tres etapas fundamentales:

- 1. El análisis estratégico**, es el punto de partida en donde se realiza un análisis externo e interno con la finalidad de analizar la situación actual y el entorno necesario para definir los objetivos organizativos.
- 2. La formulación estratégica**, se refiere a la identificación y selección de la o las estrategias más idóneas frente a las diferentes alternativas que dispone la organización para dar respuestas a las influencias identificadas en el análisis estratégico creando una ventaja competitiva apreciada por los clientes.
- 3. La implantación estratégica**, una vez determinados todos los puntos anteriores, se debe ejecutar o poner en marcha la estrategia bajo adecuados controles estratégicos y diseños organizativos.

El esquema detallado de las tres fases del plan estratégico es el siguiente:

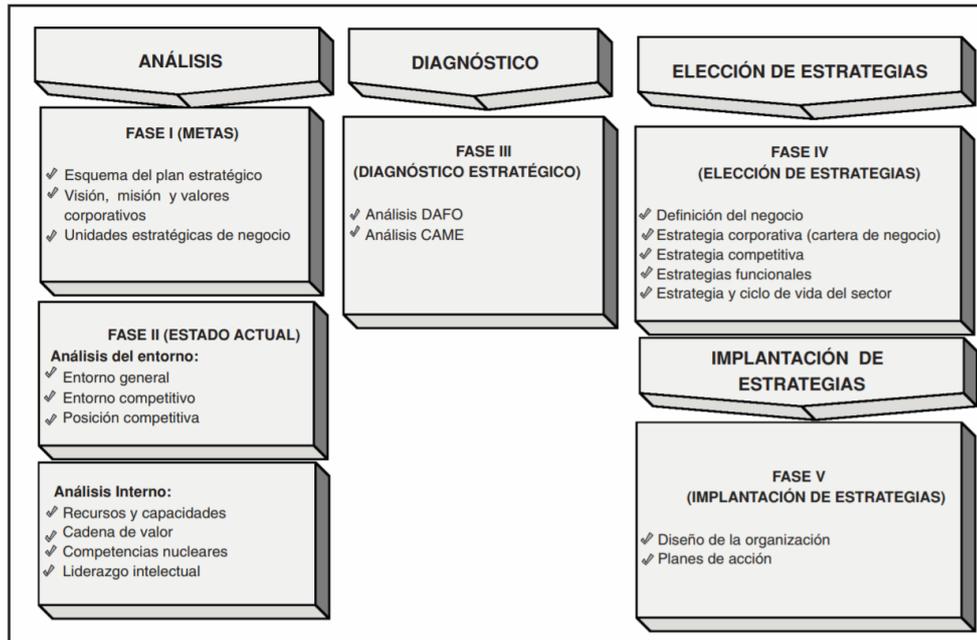


Figura 3: Esquema detallado de las fases del plan estratégico

Fuente: Martínez, D. & Milla, A. (2005). La elaboración de un Plan Estratégico y su implantación a través del Mando Integral. (p. 13)

Análisis Externo

La finalidad de un análisis o auditoria externa es identificar aquellas oportunidades que podrían contribuir con el desarrollo de la organización, o por el contrario alertarnos de aquellos peligros o amenazas que pueden impactar en las operaciones de negocio. Así mismo, se debe considerar que este análisis debe estar enfocado a la realidad y contexto al que pertenece la organización; para ello, la herramienta utilizada en este proceso es la matriz EFE (D'Alessio, 2008).

Análisis Interno

Análisis y auditoría interna no es simplemente revisión operativa que tiene la finalidad de examinar los diferentes elementos que puedan existir o carecer dentro de una organización, sino que gracias a este análisis se ejecuta una evaluación tanto de los puntos fuertes como los débiles, siendo mucho más sencillo tomar decisiones en base a los puntos a mejorar y seguir fortaleciendo esas virtudes para competir

con éxito en el sector y qué debilidades podrían afectarla, en esta dura competencia existente en la actual mercado (D'Alessio, 2008).

Gestión

En el contexto organizacional, la gestión consiste en llevar a cabo diligencias a través de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización; generando el correcto manejo de los recursos dentro de una empresa (Barreiro, Deiz, Ruzo y Lozada, 2003).

Planificación Comercial

La planificación comercial se integra dentro de la planificación estratégica de la empresa, la cual analiza de manera racional las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, así como los puntos débiles y fuertes presentes en los procesos internos con un propósito de efectuar una formulación correcta de los objetivos comerciales y por consiguiente la evaluación y selección de estrategias comerciales más idónea a la empresa para satisfacer las aspiraciones de los directivos que representan la empresa (Caballero, 2014).

Fuentes de Información Comercial

Caballero (2014) determina que para diseñar un plan que incluya estrategias que influya positivamente en la comercialización del producto es necesario poseer la información comercial correcta; ya que esta es la principal herramienta para la toma de decisiones.

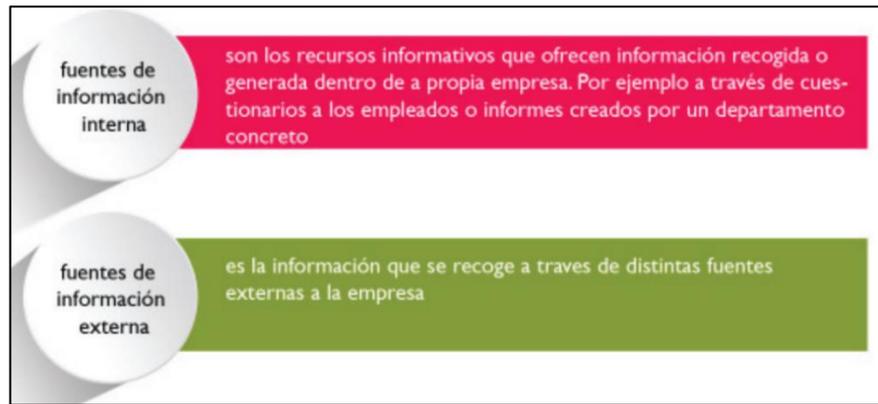


Figura 4: Factores de las fuentes de información de la empresa

Fuente: Caballero, P. (2014). Estrategia y organización comercial (p. 28)

Estrategia Comercial

Se define como un conjunto de actividades descritas dentro de una hoja de ruta para alcanzar una serie de objetivos comerciales dentro un mercado específico. La estrategia comercial intenta desarrollar ventajas competitivas sostenibles que conlleven a tener clientes satisfechos, ya que, sin estos, el futuro del negocio estará en situación de riesgo. La implantación de la estrategia, no debe ser un proceso aislado del área comercial, sino debe integrar la participación de todas las áreas de la organización (Caballero, 2014).

El argumento comercial

El argumento comercial es el arma fundamental para crear una necesidad en el cliente y convencerlo hasta consumir la transacción. Para lo cual se requiere una definición elaborada del producto y sus cualidades más representativas enfocadas a la satisfacción de una necesidad. A través del argumento comercial, se trata de explicar los beneficios que suponen la adquisición del producto y cómo se podría satisfacer esta necesidad (Caballero, 2014).

Seguimiento comercial

Se define como procesos de post venta, el cual consiste en proyectar y generar confianza, gestionando eficazmente las relaciones y manteniendo una excelente y muy estrecha relación con los clientes, impactando positivamente en la satisfacción del cliente aun después de realizada la venta.

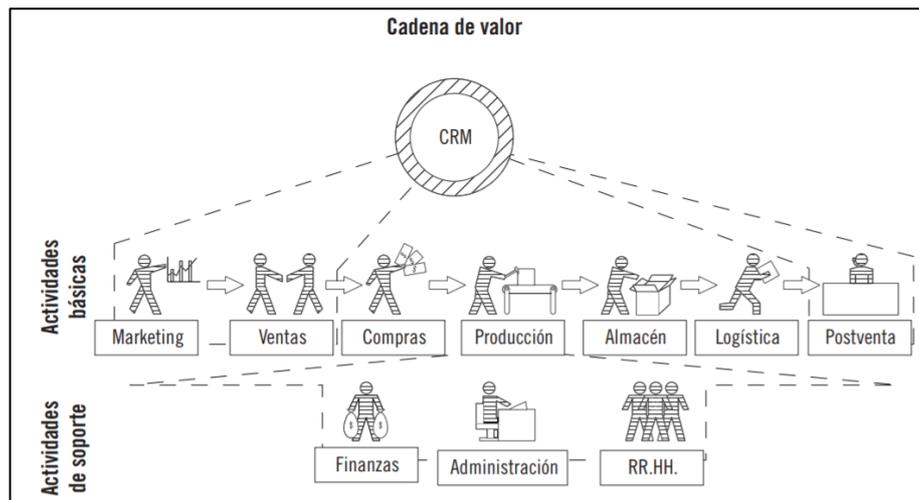


Figura 5: Cadena de valor

Fuente: Guardoño, H. (2012). Atención al cliente en el proceso comercial (p. 164)

1.2. Marco Normativo

En el Perú, los profesionales que conforman los Comités Técnicos de Normalización (CTN) han diseñado la norma técnica NTP 399.504:2013, revisada en el 2018, para los productos de joyería y orfebrería elaborados a mano. La misma que tiene como objetivo establecer requisitos de calidad, que deberán cumplir los diferentes productos de joyería y la orfebrería artesanal en el manejo de los diferentes metales preciosos.

Requisitos

- De acuerdo a ley, todo producto de joyería y orfebrería, debe contener un sello o acuñado que indique el valor mínimo en milésimas o en quilates para el oro, plata, platino y paladio.
- La magnitud será verificada de acuerdo a lo establecido en la ficha técnica.

- Con respecto a las dimensiones, la tolerancia debe estar entre más menos 2%, en referencia en longitud, ancho y altura.
- La forma debe estar en base a las características del modelo.
- El peso de cada artículo tendrá una tolerancia de más menos 2% respecto al lote del mismo producto.
- En referencia a su funcionalidad: Los accesorios, como broches, ganchos u otros, deben ser seguros y cumplir su función correctamente. Así mismo, el engaste debe asegurar y fijar adecuadamente las piedras agregadas en los productos de joyería; aquellas piedras que sean del mismo tipo o modelo deberán mostrar uniformidad, y para el caso de las piedras no preciosas podrán ser engastadas y/o pegadas. De igual forma, la soldadura deberá unir adecuadamente las piezas. Por último, con respecto al acabado, indistintamente del tipo requerido, deberá mantener uniformidad en toda la superficie del producto sin que existan defectos que sean percibidos con visor o lupa; así como, en el caso de la soldadura, deberá mantener color y tonalidad del producto.
- Existen metales prohibidos que no pueden usarse en las aleaciones ni en soldadura; entre ellos, se encuentran el plomo, níquel y el cromo.

Muestreo

El muestreo se aplicará de acuerdo con la NTP 399.501 JOYERÍA Y ORFEBRERÍA -

Inspección por muestreo

- Los lotes deberán estar integrados por productos elaborados en aleación de la misma ley. La conformación de los lotes deberá ser de acuerdo con la ficha técnica.
- Para verificar los requisitos cualitativos como ley, peso, acabado, brillo, etc., se recomienda el plan de muestreo indicado en la Tabla 1 de la NTP 399.501, aplicando el muestreo simple, con nivel de inspección general II y un Nivel de Calidad Aceptable, NCA 6,5.

- Para verificar la ley de la aleación, se usará la unidad de muestra extraída como se indica en el apartado 7.1
- Concluido el ensayo, el laboratorio entregará el correspondiente Informe de Ensayo o certificado de Conformidad y devolverá el remanente de la muestra y la porción ensayada.

Rotulado

- Se efectuará de acuerdo a la NTP 399.502 y a las disposiciones legales
- Los productos de joyería y de orfebrería, que son objeto de esta Norma Técnica Peruana, deberán presentar en forma clara e indeleble la siguiente información: El valor numérico que indique la Ley de metal precioso, en el caso del oro en quilates o milésimas y para la plata en milésimas. La naturaleza del metal mediante los símbolos siguientes: a) "K" para oro, que expresa la ley en quilates. b) "Ag" para plata en general. Para indicar la ley puede llevar solo "925" o la denominación "Sterling".
- La información anterior se debe presentar grabada o estampada en el cuerpo mismo de la joya o del producto de orfebrería, previamente a su comercialización.

1.3. Formulación del problema

¿En qué medida la implementación de un modelo estratégico influye en la gestión comercial de una pyme de joyería, en la ciudad de Trujillo en el año 2018?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar la influencia de la implementación de un modelo estratégico en la gestión comercial de una pyme de joyería, en la ciudad de Trujillo en el año 2018.

1.4.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación interna y externa de la gestión comercial en el contexto de la joyería.
- Diseñar el modelo estratégico de influencia en la gestión comercial.
- Implementar el modelo estratégico dentro de la organización.
- Demostrar el impacto económico de la implementación del modelo estratégico.

1.5.Hipótesis

1.5.1. Hipótesis General

La implementación de un modelo estratégico influye positivamente en la gestión comercial de una pyme de joyería, en la ciudad de Trujillo en el año 2018.

1.6.Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la Variable Independiente

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	FÓRMULA	INSTRUMENTO	META	TRAMOS	ÍTEMS
Variable Independiente: Modelo Estratégico	Martínez y Milla, 2005 sostienen que “un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico – financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa” (p. 8).	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Porcentaje de colaboradores capacitados.	$\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores capacitados}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$	Lista de verificación de asistencia.	80%	80 - 100% 60 - 79% 0 - 59%	10
		Perspectiva de Procesos internos	Nivel de eficiencia de estrategias planteadas.	$\frac{N^{\circ} \text{ de estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias propuestas}} \times 100$	Ficha de observación	70%	65 - 100% 50 - 64% 0 - 49%	
			Porcentaje de objetivos cumplidos	$\frac{\text{Total de objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos planteados}} \times 100$	Check list	100%	80 - 100% 60 - 79% 0 - 59%	7
		Perspectiva del Cliente	Nivel de satisfacción del cliente respecto al producto.	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes satisfechos por producto}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$	Cuestionario	80%	80 - 100% 60 - 79% 0 - 59%	1, 2 y 4
			Nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio.	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes satisfechos por servicio}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$	Cuestionario	85%	85 - 100% 70 - 84% 0 - 69%	10, 11, 15 y 16
			Nivel de eficiencia de atención de reclamos.	$\frac{N^{\circ} \text{ de reclamos atendidos}}{\text{Total de reclamos efectuados}} \times 100$	Cuestionario	85%	85 - 100% 70 - 84% 0 - 69%	

Perspectiva Financiera	Valor Actual Neto	$\sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+i)^n} - I$	Flujo de ingresos incrementales.	$VAN > 0$	$VAN > 0$ ● $VAN = 0$ ● $VAN < 0$ ●
	Tasa Interna de Retorno	$k_1 + (k_2 - k_1) \times \left(\frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2} \right)$	Flujo de ingresos incrementales.	$TIR > k$	$TIR > k$ ● $TIR = k$ ● $TIR < k$ ●

Tabla 2
Operacionalización de la Variable Dependiente

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	FÓRMULA	INSTRUMENTO	META	TRAMOS
Variable Dependiente: Gestión Comercial	La gestión comercial comprende las actividades relacionadas con la venta de los productos que fabrica o comercializa, tales como el estudio de mercado, distribución del producto, publicidad, promociones, etc. (Escudero, 2011, p.2).	Análisis Interno	Grado de posición interna	$\frac{\sum \text{Valores ponderados de las fortalezas} + \sum \text{Valores ponderados de las debilidades}}{\sum \text{Valores ponderados de las fortalezas} + \sum \text{Valores ponderados de las debilidades}}$	Matriz EFI	2.5	3.1 - 4 ● 2.5 - 3 ● 1 - 2.4 ●
		Análisis Externo	Grado de respuesta a las oportunidades	$\frac{\sum \text{Valores ponderados de las oportunidades} + \sum \text{Valores ponderados de las amenazas}}{\sum \text{Valores ponderados de las oportunidades} + \sum \text{Valores ponderados de las amenazas}}$	Matriz EFE	3	3.1 - 4 ● 2.5 - 3 ● 1 - 2.4 ●
		Participación del Mercado	Grado de competitividad en el sector	$\sum \text{Valores ponderados de los factores críticos de éxito}$	Matriz del Perfil Competitivo	3.5	3.1 - 4 ● 2.5 - 3 ● 1 - 2.4 ●
			Tasa de crecimiento	$\frac{N^{\circ} \text{ de cl. atendidos} - N^{\circ} \text{ de cl. recurrentes}}{\text{Total de clientes registrados}} \times 100$	Registro de clientes	60%	60-100% ● 40 - 59% ● 0 - 39% ●
		Evaluación Financiero	Porcentaje de eficiencia de ventas.	$\frac{N^{\circ} \text{ de ventas realizadas}}{\text{Total de ventas proyectadas}} \times 100$	Flujo de ingresos incrementales.	85%	85 - 100% ● 75 - 84% ● 0 - 74% ●

Elaboración Propia

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

El diseño de la presente investigación es de tipo Pre – Experimental. Por lo que, debido a la naturaleza del estudio solo se observan las condiciones naturales de la variable independiente sin ejercer ningún tipo de control o alteración a los factores (Ávila, 2006).

El esquema aplicado es el siguiente:

$$G: O_1 \quad X \quad O_2$$

Fuente: Ávila (2006). Introducción a la metodología de la Investigación (p.69).

Dónde:

G: Grupo de análisis

O₁: Pre prueba

X: Variable independiente

O₂: Post prueba

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población

La población con la que se realizó la investigación está conformada por 114 clientes que realizaron compras y fueron registrados hasta el último semestre del 2018, determinados a través de registro de ventas manuales brindados por la joyería.

2.2.2. Muestra

La muestra no probabilística está constituida por 88 clientes. Para la obtención de la muestra se utilizó la siguiente fórmula matemática:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * p * q}$$

Tabla 2
Componentes de la fórmula matemática

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
N	114
Z	1.96
p	0.50
q	0.50
E	0.05
n	88

Fuente: Elaboración propia

n: tamaño de la muestra

N: 114 clientes

Z: unidades de desviación estándar a un nivel de confianza de 95% equivalente a 1.96

p: probabilidad a favor 0.50

q: probabilidad en contra 0.50

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Tabla 3: *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*

TÉCNICA	JUSTIFICACIÓN	INSTRUMENTOS	APLICADO EN:
Entrevista	<p>Conversación directa con la Administradora - Dueña de la joyería, permitiendo recopilar información confiable acerca de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La descripción de los bienes y servicios que ofrece. - La situación actual de los procesos comerciales y la manera como se gestionan. 	Guía de Entrevista	Dueña del negocio

	<p>- Diagnosticar la posición interna del ambiente donde se desempeña la empresa.</p> <p>- Resultados económicos obtenidos en su negocio.</p> <p>Identificando todos los detalles, evidentes u ocultos involucrados en procesos analizados.</p>		
Revisión Documental	Verificación de los registros disponibles organizados y almacenados en cada proceso de la gestión comercial determinando la conformidad de la documentación.	Registro de datos	Lista de Control
Recopilación Documental	Obtención de datos e información a partir de documentos o registros existentes en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos escritos • Documentos estadísticos 	Los procesos comerciales
Observación Directa	Observar a los colaboradores realizando sus operaciones en tiempo real, permitiendo recopilar datos directos e identificar errores, e incluso preguntar a los involucrados respecto a una actividad específica, solicitando una breve explicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de observación • Fichaje de recolección de datos 	Colaboradores involucrados en los procesos comerciales.
Encuesta	Aplicar un grupo de preguntas dirigidas a los clientes finales con el propósito de conocer opiniones, necesidades y deseos, para tomar mejores decisiones acerca de las estrategias a implementar.	Cuestionario con preguntas cerradas y abiertas	A los cobradores involucrados en los procesos comerciales.

Elaboración Propia

De las opciones de matrices encontradas para el desarrollo del Modelo Estratégico, se seleccionaron las siguientes:

Tabla 4
Tabla de instrumentos

INSTRUMENTOS	OBJETIVO
Modelo Canvas	A través de esta herramienta se podrá describir de forma sistemática los elementos que crean y distribuyen valor

	dentro de la organización. Así mismo, este modelo perfeccionará la relación con los clientes a través de la identificación de la propuesta de valor.
Mapa de Empatía	Se trata de una herramienta que permitirá conocer y entender las necesidades y requerimientos reales de los clientes y su entorno, además será un insumo para poder pulir la propuesta de valor en base a datos básicos y concretos del cliente objetivo.
Matriz Perfil Competitivo	Identificar la posición estratégica de la empresa con respecto a los principales competidores dentro de la industria y comparando a través de ciertos factores de éxito. Esto revelará en qué áreas o procesos se debe mejorar.
Matriz BCG	En base a este método gráfico se podrá comprender la actual posición estratégica de la cartera de productos ofrecidos por la empresa. Así mismo mediante la identificación de los productos más y menos rentables, se podrá generar la toma de decisiones de inversión o desinversión.
Análisis PESTE-C	Evaluar los factores externos e identificar los posibles problemas o riesgos que pueden afectar o causar algún tipo de incidencia en el desarrollo de las operaciones de la organización.
Matriz EFE	Comprender factores externos para anticiparse de manera más óptima al entorno al que se enfrenta la organización.
Análisis de Cadena de Valor	Clasificar y organizar los procesos o actividades del negocio, maximizando la creación de valor para los clientes.
Análisis de Matriz AMOFHIT	Mostrar la situación interna actual de la organización en base a siete áreas funcionales. Las cuales son: Administración y Gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y Logística, Finanzas y Contabilidad,

	Recursos Humanos, Sistema de información y Comunicaciones y Tecnología.
Matriz EFI	A través de una auditoría interna, identificar la situación actual de la organización.
Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	Confeccionar y extraer estrategias derivadas del análisis interno y externo.
Descripción de la estrategia 5W-1H	Explicar en base a las preguntas ¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Por qué? Y ¿Cómo?, las estrategias planteadas.
Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	Determinar la posición estratégica de la empresa a partir de su fuerza financiera y ventaja competitiva. Así mismo, proporciona información sobre el tipo de estrategia más adecuada para aplicar en la organización.
Matriz Interna – Externa	Determinar estrategias que permitan a la organización alcanzar la misión y visión, en base a su posición interna y externa.
Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico	Evaluar y clasificar la prioridad de las estrategias de forma objetiva, obteniendo una lista de prioridades en base a ciertos factores críticos para el éxito.

Elaboración Propia

2.4. Procedimiento

Para realizar la presente investigación se ejecutó diversas visitas al local comercial y al taller de joyería con la finalidad de conocer la situación actual respecto al manejo de las operaciones; ello permitió observar a los colaboradores realizando sus procedimientos en tiempo real, permitiendo recopilar datos directos e identificar errores e incluso preguntar o solicitar a los involucrados una breve explicación de sus actividades diarias. Posteriormente, se realizó una entrevista con la dueña de la joyería permitiendo recopilar información confiable acerca de los procesos actuales y la manera en que estos son gestionados. Así mismo, con previa autorización, se aplicó entrevistas y cuestionarios a los

colaboradores y clientes respectivamente, para poder identificar y conocer opiniones, necesidades y deseos; ello fue un insumo importante para poder tomar mejores decisiones acerca de las estrategias a implementar.

La validación del cuestionario fue realizada por el Mg. Odar Florian Castillo, calculando el Alfa de Cronbach en SPSS para demostrar la confiabilidad del cuestionario. Por otro lado, el análisis de datos fue descriptivo, realizado a través del Microsoft Excel detallando y comparando los resultados obtenidos en el pre y post test. Además, la validación de la hipótesis fue realizado por el Ingeniero estadístico Jhoel Calderón Vidal, a través de un análisis inferencial con el SPSS para identificar si existe una distribución normal entre los datos pre y post de la encuesta aplicada; así como confirmar si existe una influencia significativa de la implementación de un modelo estratégico en la gestión comercial.

Cláusula de confidencialidad y manejo de la información

Dando cumplimiento a la ley N° 29733 de 2011 de protección de datos personales, el presente estudio se desarrollará conforme a los siguientes criterios:

- Expresar claramente las garantías de seguridad que se le otorga a los participantes en las entrevistas y encuestas aplicadas. Para el caso de las encuestas se conservará el anonimato del participante.
- Contar con el consentimiento informado de los participantes.
- Asegurar a los participantes de la investigación que la información recolectada únicamente será utilizada para los fines autorizados.
- La información obtenida dentro de la investigación no podrá ser transferida a terceros sin una previa autorización.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

3.1.1. Descripción de la Empresa

Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de piezas de joyería, inició sus operaciones desde el año 2012, en la ciudad de Trujillo. Entre sus actividades principales se encuentra:

- Compra y venta de joyas a base de oro y plata como: cadenas, aros, anillos, esclavas, etc.

- Fabricación y personalización de diseños a pedido.
- Servicio post venta de limpieza y mantenimiento de joyas

La joyería, materia de estudio, cuenta con 6 años de experiencia en el rubro; sin embargo, no ha sido posible el posicionamiento de su marca por la inexistencia de objetivos concretos, y una planificación de sus operaciones. En base al análisis realizado a la joyería, se ha obtenido aspectos positivos y aspectos por mejorar; se ha identificado que los clientes cuentan con una óptima percepción de calidad del producto; sin embargo, en la imagen proyectada por los colaboradores que tienen contacto directo con el cliente y ciertas condiciones deficientes en el servicio han generado que no exista la misma percepción óptima en el servicio proporcionada; tomando en consideración lo anteriormente planteado, se ha identificado la necesidad de desarrollar estrategias que permitan el crecimiento de la empresa en el rubro y el posicionamiento de su marca, generando un mayor número de ventas, favorable imagen empresarial, incremento de rentabilidad, innovación tecnológica, mejora en procesos, competitividad en el sector con ética y responsabilidad social; llevando a la empresa a un crecimiento sostenible con valor diferenciado.

3.1.2. Rubro de la Empresa

Fabricación, compra y venta de joyas.

3.1.3. Dirección de la empresa

C.C. Zona Franca – Stand B-2 – 2do Nivel – Av. España 2001 – Trujillo.

3.1.4. Estructura organizacional

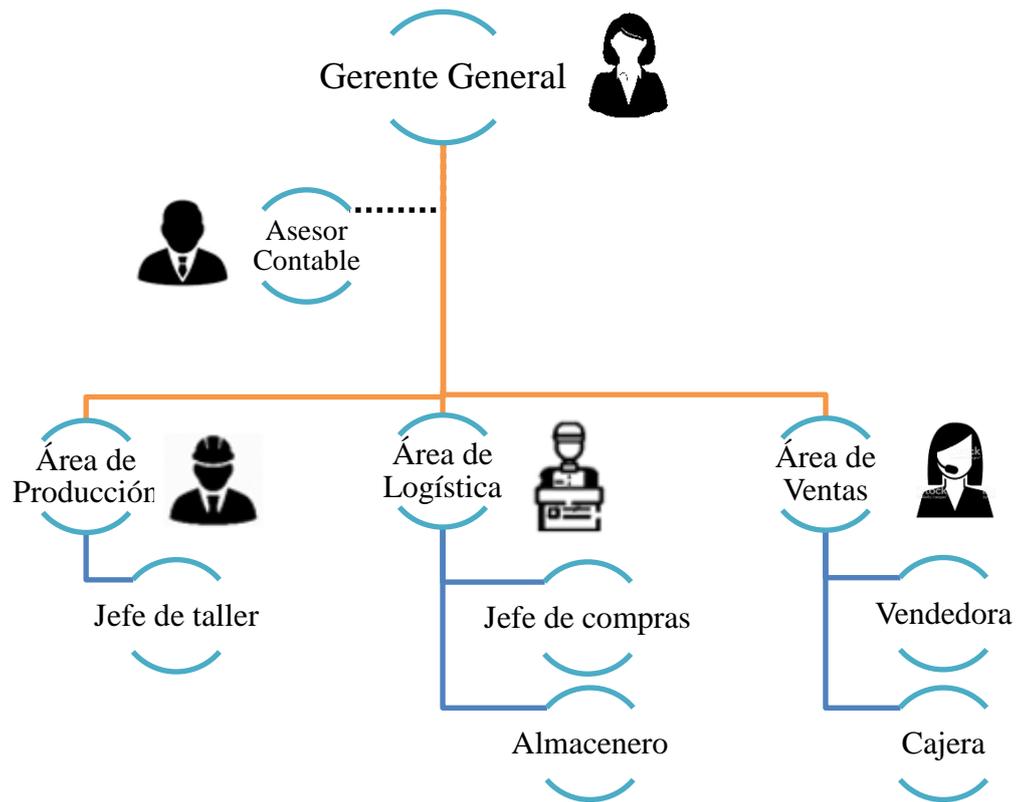


Figura 6: Organigrama de la empresa de estudio

Elaboración propia

3.2. ANÁLISIS DE ENCUESTAS DE PRE TEST

Tabla 5

Análisis de encuesta a clientes

N°	Pregunta	Alternativas					Comentario
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
1	¿El producto adquirido es exactamente lo que necesito?	0	7	21	50	10	Los resultados muestran que aproximadamente el 68% de los encuestados se muestran de acuerdo con que el producto adquirido cumple con sus requerimientos establecidos y satisface sus expectativas.
2	¿Está satisfecho con su decisión de comprar el producto en la empresa?	0	1	25	52	10	La información procesada señala que el 70% de los clientes se encuentra satisfecho con su elección de compra, por lo se puede deducir que existe un elevado porcentaje de clientes que consideran que la joyería proporciona un producto con altos estándares de calidad.
3	Si pudiera hacerlo de nuevo, ¿compraría una vez más en la joyería?	0	1	24	49	14	El mayor porcentaje de clientes estarían dispuestos a volver a comprar una pieza de joyería en la empresa, lo que confirma las afirmaciones anteriores, debido a que al impactar positivamente con la entrega de un buen producto, incrementa las posibilidades

									de se convierta en un cliente recurrente y fidelizado para la organización.
4	Comparado con los competidores, ¿Considera que la calidad de los productos es mejor?	0	7	35	32	14			Aproximadamente el 52% de los clientes encuestados respondieron entre las alternativas: de acuerdo y totalmente de acuerdo; considerando los productos de la joyería, como una pieza de joyería de calidad superior al de la competencia; confirmando que se está entregando un producto acorde a los requerimientos y necesidades de sus clientes.
5	¿El precio que paga por el producto adquirido es el adecuado?	0	7	23	49	9			El mayor porcentaje de clientes (65.91%) considera que está pagando un precio justo y acorde al producto que se le está entregando; sin embargo, se tiene que gestionar estrategias para que el valor percibido llegue a una calificación de totalmente de acuerdo; por lo que sería necesario que, a parte de una buena calidad entregado en el producto, el mismo sea acompañado con un adecuado servicio e incluso una adecuada infraestructura en el local.
6	¿Los productos en exhibición son presentados adecuadamente?	0	15	40	33	0			De acuerdo a la información obtenida, 40 de los 88 clientes encuestados, considera que la distribución y presentación de los productos en el mostrador no es el adecuado, por lo que es necesario un reordenamiento de la ubicación de las joyas para que la misma sea visiblemente agradable y el cliente se interese

							más por ingresar al local cuándo pase por la tienda. Incluso se debería considerar una decoración más acorde a lo que la imagen trata de proyectar (elegancia y exclusividad).
7	¿Considera que la empresa ofrece horarios de atención adecuados a sus necesidades?	0	7	25	55	1	El mayor porcentaje de los clientes se encuentra de acuerdo con el horario de atención que proporciona la joyería.
8	En su opinión ¿considera que los trabajadores mantienen una buena presentación ante los clientes?	6	12	38	28	4	Un 43,18% de los clientes considera que la presentación de los colaboradores no es el más óptimo, debido a que no está proyectando una imagen acorde al producto que la empresa está comercializando. Actualmente, a la encargada de ventas no se le asignado un uniforme, y puede asistir a la empresa como crea conveniente; por ello, es necesario establecer ciertas políticas de presentación.
9	¿Los vendedores están bien informados acerca de sus productos?	0	8	22	58	0	Más del 50% de los clientes encuestados perciben un considerable grado cumplimientos en la preparación de información que es transmitida por el encargado de ventas.
10	¿Los trabajadores están siempre dispuestos a solucionar algún problema?	6	2	25	55	0	El encargado de ventas tiene predisposición para ayudar al cliente, los clientes están percibiendo que existe una buena disponibilidad por parte del vendedor para proporcionarle ayuda.

11	¿Los representantes de servicio están bien entrenados para atenderle con rapidez?	0	11	46	31	0	De todos los encuestados, más del 50% opinó que existen ciertas demoras en la atención, lo que está generando probablemente que el cliente tenga que esperar mucho para ser atendido, siendo necesario agilizar el proceso de atención por parte del encargado de venta; para ello es necesario corregir ciertos errores a través de capacitación y la incorporación de un procedimiento y protocolo de atención.
12	Los vendedores explican adecuadamente la política de servicio.	0	12	45	31	0	De igual forma, más del 50% de los clientes no se encuentra totalmente conforme con la información acerca de las políticas de servicio que es proporcionada por el vendedor, es necesario que las palabras utilizadas en la explicación no sean muy técnicas y se adaptan al lenguaje de los clientes para que no existan diferencias entre lo que le ofrece la empresa y ha entendido el cliente que recibirá.
13	¿La empresa cumple con los plazos de entrega del producto solicitado?	1	8	22	56	1	La mayoría de clientes encuestados ha tenido una buena experiencia en la entrega de productos, debido a que se le ha otorgado en el plazo establecido; sin embargo, se puede observar que existe una minoría que no debe ser ignorada, debido a que la empresa debe cumplir con las promesas efectuadas a sus clientes; para que los mismos puedan incrementar su nivel de satisfacción con el servicio.

14	Considera que los representantes de servicio actúan en su beneficio	2	6	30	50	0	Los clientes perciben que el encargado de ventas le está otorgando los beneficios adecuados.
15	Cuando lo ha requerido, obtuvo respuestas rápidas y adecuadas a sus solicitudes, quejas y/o sugerencias.	4	4	23	57	0	Los clientes consideran que existe predisposición de parte del encargado de ventas para brindarle una solución frente a cierto déficit que haya podido surgir en su compra.
16	En general, ¿se encuentra satisfecho con el servicio brindado por la empresa?	2	7	30	48	1	Aproximadamente el 54% de los clientes está de acuerdo con el servicio proporcionado; sin embargo, el 34% de los mismo esta medianamente satisfecho; por lo que es necesario implementar estrategias de servicio que permitan mejorar su nivel de aceptación.

Elaboración Propia

3.3. MODELO ESTRATÉGICO PROPUESTO

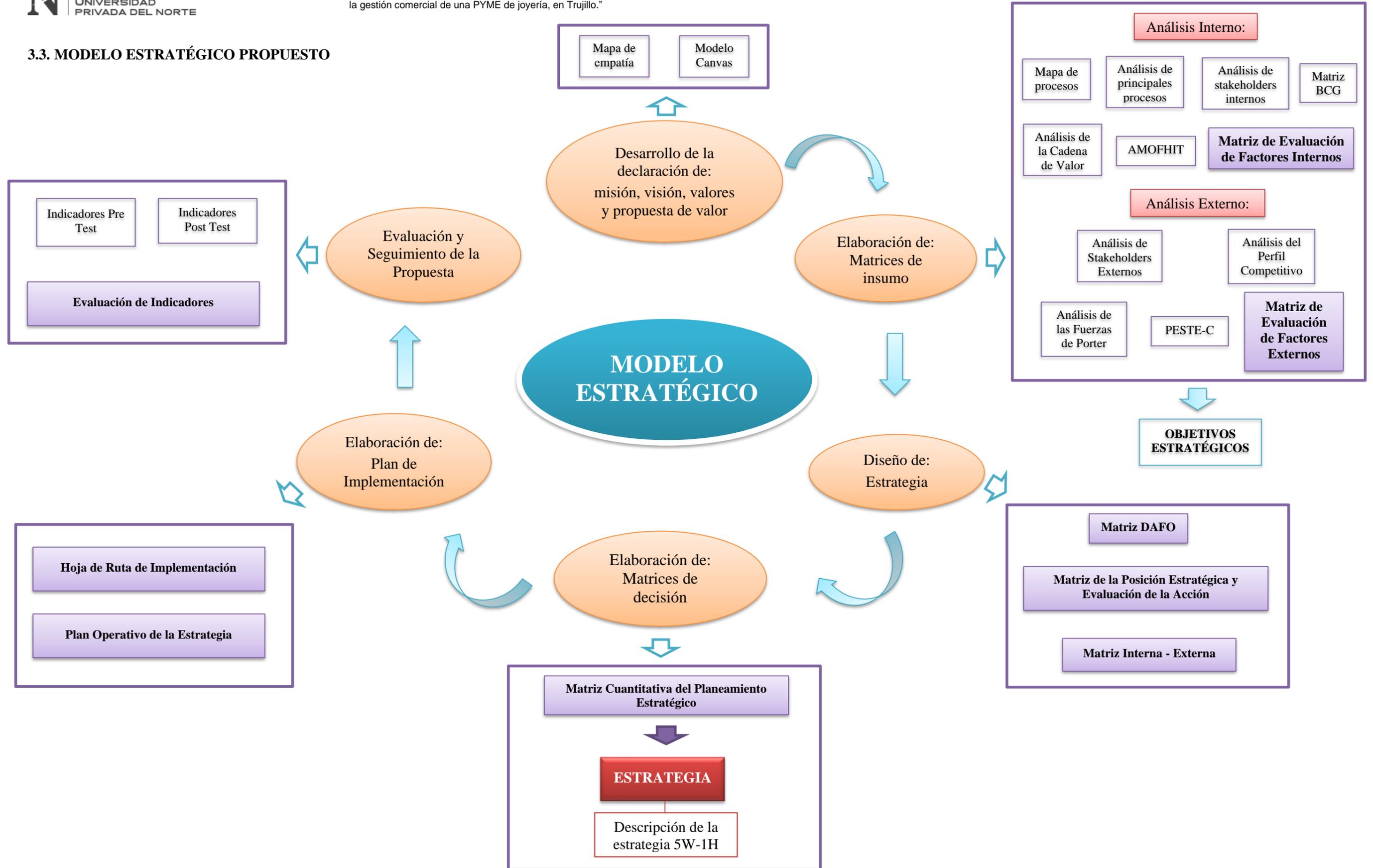


Figura 7: Modelo Estratégico Propuesto

3.4. MODELO DE NEGOCIO

3.4.1. Mapa de Empatía



Figura 8: Mapa de Empatía

3.4.2 Modelo Canvas

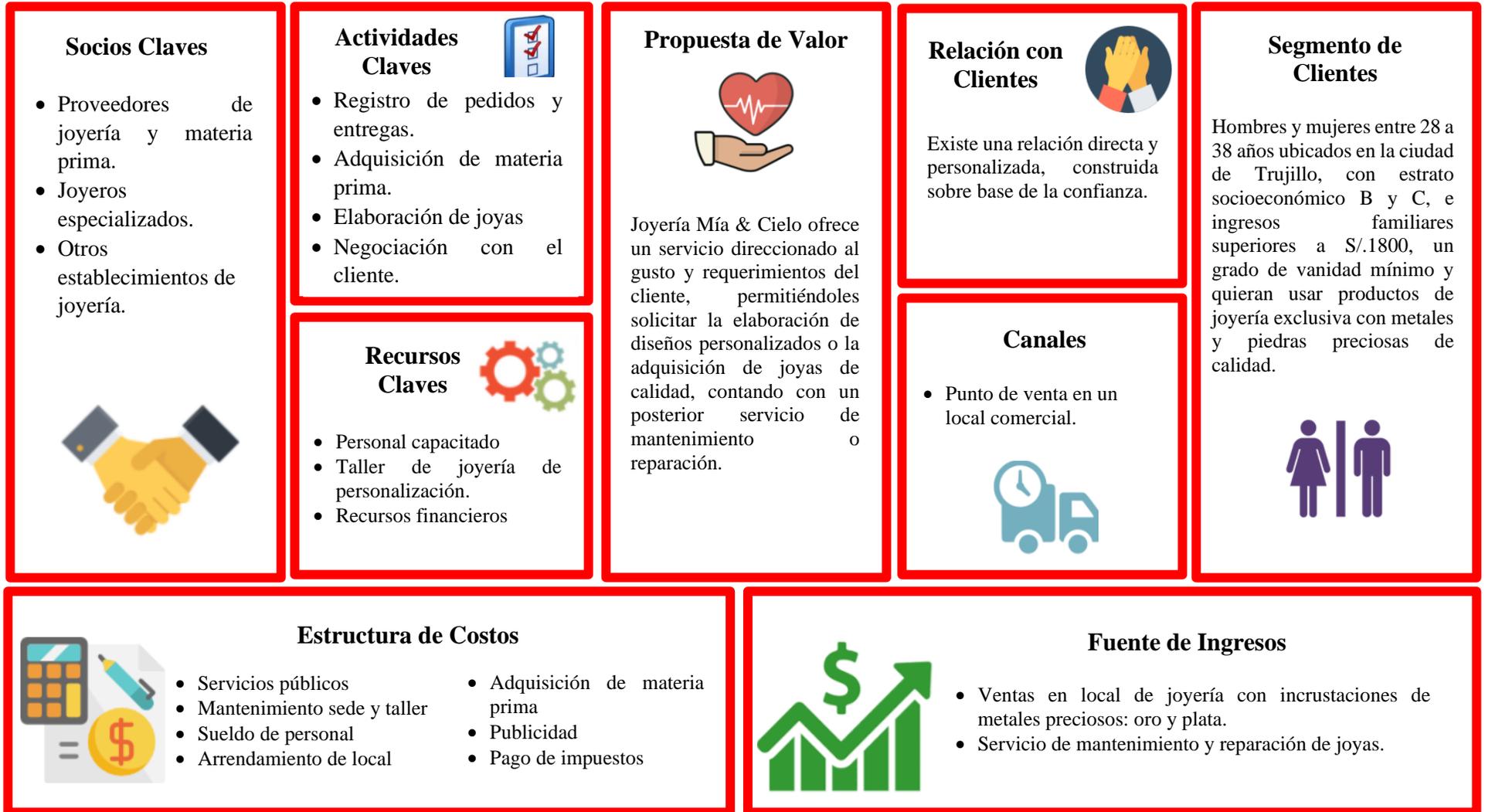


Figura 9: Modelo Canvas

3.5. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La joyería no dispone de una misión, visión y valores, definidos formalmente; por ende, se ha propuesto lo siguiente:

3.5.1. Misión & Visión

- **Misión**

Somos una empresa dedicada a la elaboración personalizada y la comercialización de joyas de alta calidad y finos acabados a base de oro y plata, buscando siempre los cambios que los diseños de joyas a nivel internacional muestren, para así estar a la vanguardia en clase, elegancia, calidad y permanente innovación, razones que se aplicarán y serán política de todos los que trabajan para la empresa.

- **Visión**

Ser para el año 2023 una empresa líder en la elaboración y comercialización de joyas exclusivas en el norte del país y referente a nivel nacional, con estrategias competitivas que garanticen una experiencia de marca memorable que ayuden a nuestros clientes a satisfacer sus necesidades, mediante la investigación e innovación permanente, buscando crecer y alcanzar nuestro máximo potencial, así como contribuir con el desarrollo sostenible de nuestra localidad.

3.5.2 Valores Institucionales

- Calidad: Aseguramiento de la excelencia en los acabados y estricto cumplimiento de tiempo programados.
- Honestidad: Otorgando joyas de buena procedencia, con los materiales idóneos y el precio justo.
- Innovación: Los joyeros se destacan por su creatividad e iniciativa por la elaboración de los diseños en las piezas de la joyería.
- Trabajo en equipo: Coordinar e integrar esfuerzos entre todos los colaboradores de la organización para alcanzar los objetivos que los unen.
- Comunicación: Transmitir las ideas, propuestas, soluciones y conocimiento a todo el equipo de trabajo para crear un ambiente basado en confianza y apoyo mutuo.

3.5.3. Objetivos Estratégicos

Luego de conversar con la dueña, y demás colaboradores de la empresa, se determinó los siguientes objetivos estratégicos:

Tabla 6
Objetivos Propuestos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS
Desarrollo y Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenciar en un 10% las habilidades del personal; a través de la implementación de programas de capacitación en los próximos 3 meses.
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimizar en un 5% la eficiencia de los procesos operativos a finales del año 2018. ▪ Reducir al 3% el porcentaje de entrega de productos fallidos o erróneos, antes del cierre del año.
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar los niveles de satisfacción de cliente en un 5% durante los próximos 3 meses a través de la definición del proceso formal de venta y atención al cliente. ▪ Aumentar la cartera de clientes en un 15%, en los siguientes 12 meses sin disminuir los índices de calidad en el servicio a clientes actuales.
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar los ingresos de la joyería en un 15%, respecto al periodo anterior en los próximos 6 meses.

3.6. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

3.6.1. Análisis de Productos



Figura 10: Matriz BCG

Interpretación

Según la matriz BCG define cuatro tipos de categorización de productos de negocio:

- **Productos Estrella**

El producto estrella de la joyería son los anillos de oro para dama y caballero, debido a que presentan un gran crecimiento y participación en el mercado. Cabe recalcar que este producto es comercializado a pedido del cliente y es necesario una mayor inversión para su fabricación por el valor del metal precioso que se utiliza como insumo; sin embargo, a través de la comercialización de este producto, la empresa obtiene mayores márgenes de ganancia.

Se comercializan los siguientes modelos de anillos:

- Anillos de Compromiso

- Aros Matrimonio
- Anillos personalizados

Estrategia: Para este tipo de producto se recomienda gestionar una mayor inversión, ideando métodos promocionales como publicidad masiva a través de redes sociales; así como priorizar una mejor exhibición o demostración de los productos en el local, que potencialicen la venta y concientización del producto.

- **Productos Vaca**

Los productos vaca de la joyería son los anillos y collares de plata para dama, estos están dirigidos a un tipo de segmentación específicos ya que se encuentran altamente posicionados en el mercado. Este tipo de producto sirve para generar efectivo suficiente para crear nuevos productos estrella.

Se comercializan los siguientes modelos de anillos de plata:

- Anillos de compromiso
- Alianzas
- Anillos variados

Estrategia: Para este tipo de producto se recomienda realizar campañas online o catálogos impresos.

- **Productos Interrogante**

Los productos interrogantes de la joyería son los anillos y cadenas de plata para caballero, debido a que son adquiridos con menor frecuencia. En la actualidad este tipo de productos presenta una tendencia a crecimiento; sin embargo, su participación en el mercado es baja.

Estrategia: Para este tipo de producto se recomienda invertir en su promoción y posicionamiento, ya que eventualmente se puede convertir en un producto estrella.

- **Productos Perro**

Los productos perros de la joyería son los aretes y pulseras de plata, debido a que presentan un crecimiento nulo y la participación de mercado es baja. Estos productos son escasamente solicitados por los clientes, generando una baja rentabilidad; ya que en su mayoría son productos estancados en vitrina, así mismo, en ocasiones exige mayores costos de inversión por mantenimiento.

Estrategia: Para este tipo de producto se recomienda deshacerse de ellos cuando sea posible, a través de paquetes promocionales o descuentos.

3.6.2. Mapa de procesos

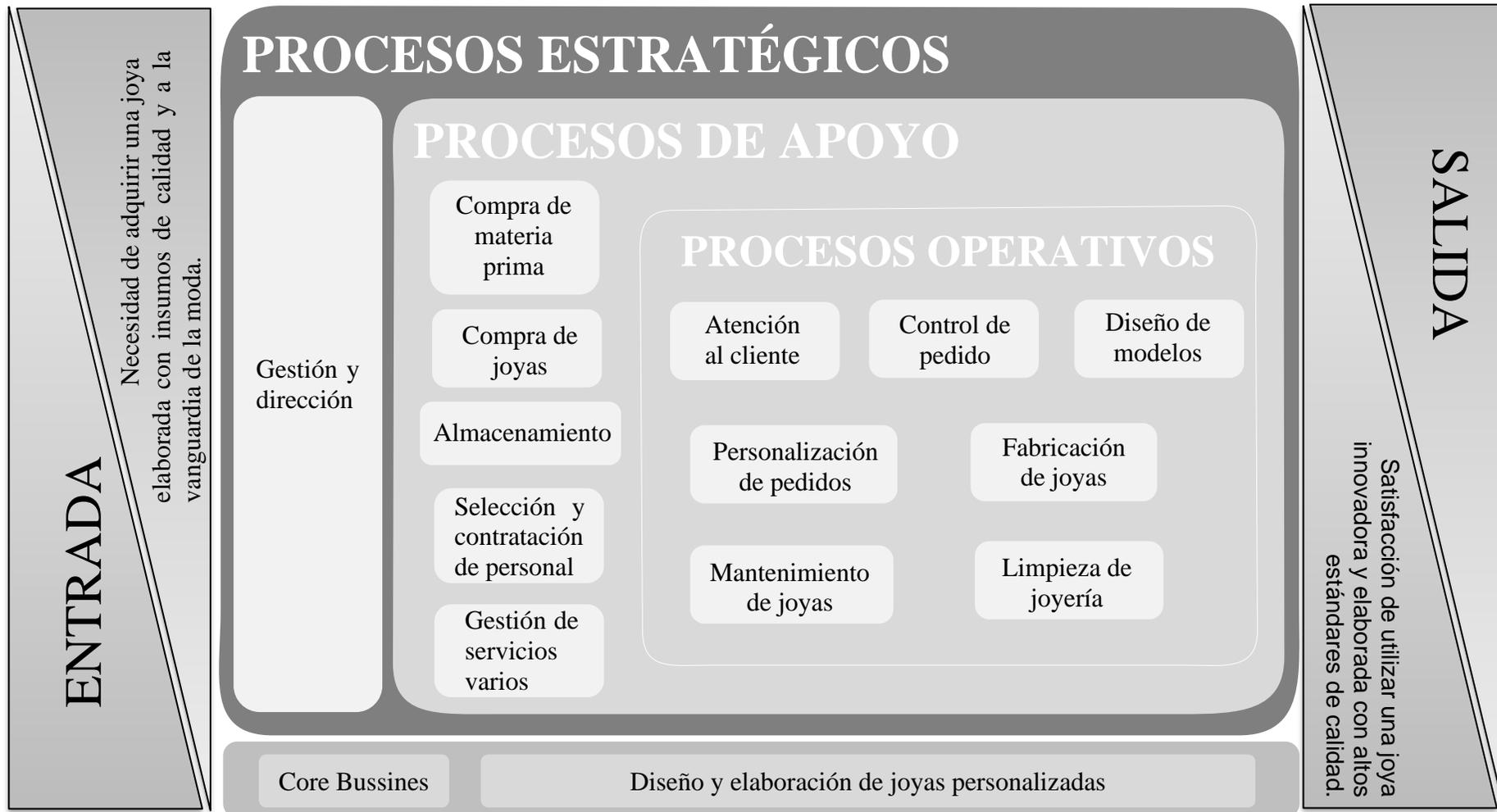


Figura 11: Mapa de procesos

Elaboración propia

3.6.2.1. Proceso actual de ventas

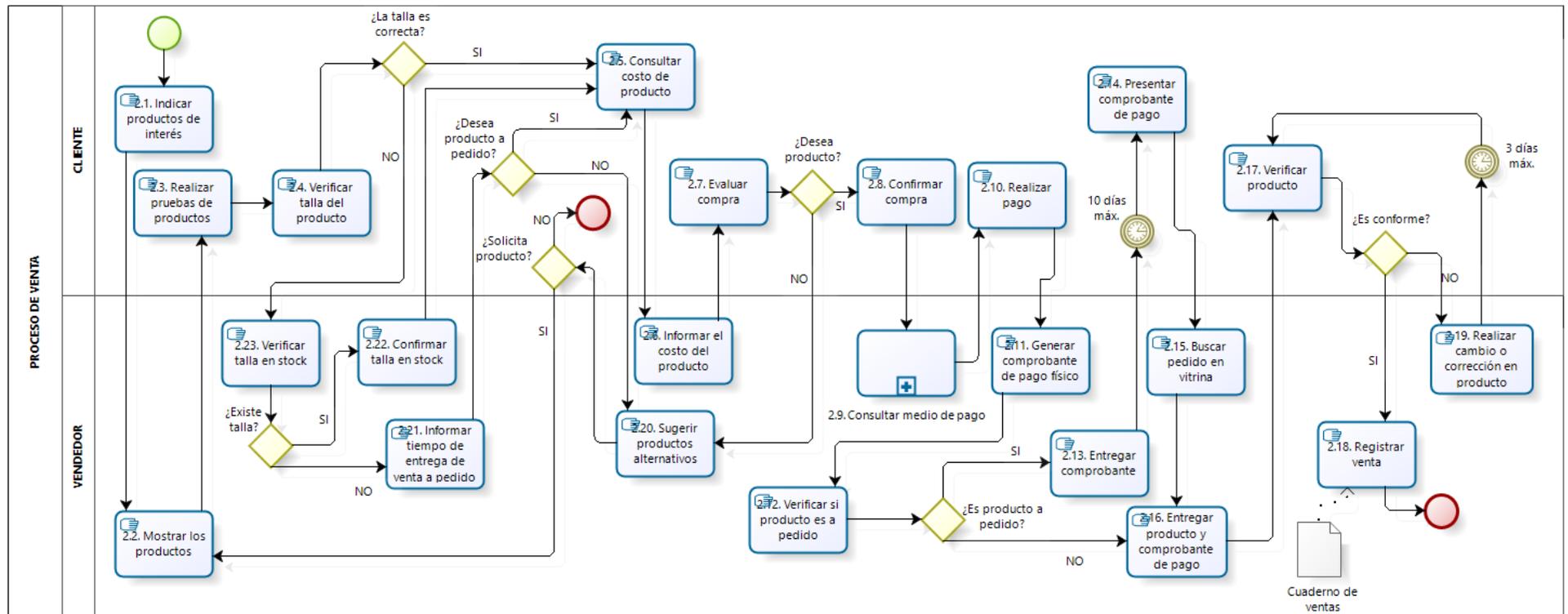


Figura 12: Proceso actual de ventas

3.6.3. Análisis de principales procesos

Área: Gerencia

Proceso: Gestión y dirección

Fecha de Evaluación: 15/09/2018

Tabla 7

Check list del proceso de Gestión y Dirección

Nº	DESCRIPCIÓN REQUISITO	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
Cumplimiento de políticas				
1	Controla que las operaciones y el establecimiento de ventas cumplan con todas las disposiciones de ley.	X		
2	Genera un ambiente de trabajo en donde se conozcan los objetivos, las metas, la misión y la visión de la empresa.		X	No existe un punto de referencia o guía para actuar. Las operaciones de negocio no están centradas en un propósito específico, por la ausencia de objetivos y metas definidas.
3	Garantiza el cumplimiento de las normas, reglamentos e instructivos internos.		X	Las indicaciones e instrucciones son realizadas verbalmente, no existe documentos formales y los procedimientos no se encuentran documentados, por las operaciones no son monitoreadas.
4	Supervisa la seguridad de la mercadería y el local.	X		
5	Custodia adecuadamente toda documentación de las operaciones del negocio.		X	Toda la información generada se realiza de forma manual; así mismo, no cuenta con un lugar fijo y óptimo para su custodia; e incluso existe desorden que dificulta ubicar la información de forma oportuna.
Cumplimiento de funciones				
6	Planifica, diseña y desarrolla estrategias tendientes a incrementar la rentabilidad.		X	Las promociones, ofertas o tácticas desarrolladas no son planificadas anticipadamente a través de un correcto análisis del mercado; sino, son acciones improvisadas sin una previa preparación y una asignación inadecuada de recursos.

7	Organiza y programa la preparación y distribución de pedidos	X	
8	Supervisa la correcta facturación y egreso de la mercadería	X	
9	Controla y supervisa el correcto uso de los recursos asignados al personal.	X	
10	Controla los niveles de inventario para un abastecimiento oportuno.	X	
11	Evalúa y realiza seguimiento al cumplimiento de las funciones y el desempeño de los colaboradores.	X	Los colaboradores desarrollan sus funciones en base a las indicaciones recibidas; sin embargo, no existe una supervisión o evaluación para verificar su correcto cumplimiento. Asimismo, no existe un control de asistencias ni supervisión de las horas trabajadas.
Competencias			
12	Contribuye con iniciativas para mejorar el producto y ofrecer un trabajo eficiente al cliente	X	
13	Evalúa e interpreta la información para tomar decisiones empresariales	X	No existen informes periódicos para diagnosticar cuál es la liquidez y proporcione información financiera relevante para la toma de decisiones.
14	Inspira y motiva acciones en su equipo de trabajo.	X	
15	Transmite credibilidad a sus clientes, socios estratégicos y colaboradores.	X	

Ficha de observación del proceso Gestión y Dirección

Tabla 8

Ficha de observación del proceso Gestión y Dirección

FECHA: 15/09/18
PROCESO: Gestión y dirección
OBSERVACIONES: <ul style="list-style-type: none">- No cuenta con una misión clara y una visión estratégica para ser compartida y difundida entre los miembros de la organización, por lo que no existe una dirección que les permita identificar lo que son y lo que quieren llegar a ser como organización.- Los procesos y procedimientos no se encuentran documentados. Los colaboradores rigen sus funciones en base a indicaciones verbales que no pueden ser monitoreadas porque son interpretadas de acuerdo a la percepción de cada colaborador.- Los registros manuales no son ordenados ni custodiados de manera óptima, lo que genera desorden documental y demoras en la ubicación de documentos importantes e incluso se ha registrado pérdidas de documentos financieros.- No existe una adecuada planificación de las estrategias y de los recursos que serán invertidos para su correcto desarrollo.- No se generan evaluaciones al desempeño de los colaboradores; por lo que no se identifican errores y no se proponen mejoras.

Área: Logística

Proceso: Compra de materia prima

Fecha de Evaluación: 15/09/2018

Tabla 9
Check list del proceso de Compra de materia prima

Nº	DESCRIPCIÓN REQUISITO	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
Cumplimiento de políticas				
1	Transparencia en las operaciones de compra.	X		
2	Evalúa al menos tres proveedores antes de tomar una decisión de compra		X	Las compras no son planificadas con anticipación, por lo que no existe el tiempo suficiente para realizar una correcta búsqueda de proveedores.
3	Mantiene estrechas relaciones con los proveedores para generar alianzas estratégicas.	X		
4	Cumple con el presupuesto asignado para cada compra.		X	Como las compras no son planificadas, no existe una asignación formal de recursos monetarios.
Cumplimiento de funciones				
5	Planifica las compras y asegura el abastecimiento oportuno para evitar retrasos en la producción y cumplir con los plazos de entrega.		X	Se registra algunos retrasos en la producción y reclamos de los clientes por demoras en las entregas de pedidos debido a un incorrecto abastecimiento.
6	Analiza periódicamente y dispone de información de precios actualizados por material y producto.	X		
7	Realiza el control del estado de la materia prima y productos que se adquieren.	X		
8	Dispone de información actualizada del estado de disponibilidad de materia prima en almacén.	X		
9	Planea otras fuentes alternativas de suministro para asegurar el stock.		X	No cuenta con proveedores alternativos para abastecer en caso que los proveedores fijos no

			puedan cumplir con las órdenes de compra.
10	Custodia eficientemente la documentación generada en el proceso de compra.	X	Existe desorden de documentos, lo que genera demora en la ubicación de la documentación.
Competencias			
11	Investiga la competencia y aprovecha este conocimiento para mejorar su capacidad de negociación.	X	
12	Mantiene una comunicación efectiva y se apoya con otras áreas para tener la información actualizada.	X	
13	Escucha y tiene en cuenta todos los factores que influirán en la compra.	X	

Ficha de Observación del Proceso de Compra

Tabla 10

Ficha de observación del proceso de Compra

FECHA: 15/09/18
PROCESO: Compra de materia prima
<p>OBSERVACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Las compras no son planificadas con anticipación, generando que no exista el tiempo suficiente para realizar un eficiente proceso de compra; además los proveedores con los que se realiza negocios muchas veces son las primera o segunda opción que encuentran. -No se mantiene un control de los recursos utilizados en las compras y tampoco se solicitan cotizaciones a los proveedores para comparar y evaluar la mejor opción, todos los contratos son realizados de forma verbal. -La falta de planificación genera que en algunas oportunidades no se cumplan con los plazos de entrega proyectando una imagen inadecuada frente a los clientes que muestran su insatisfacción a través de reclamos. -No cuentan con un plan de contingencia que soporte la operación cuando el proveedor se encuentre imposibilitado de cumplir con el abastecimiento oportuno.

- Los documentos de compra no son ordenados ni custodiados de manera óptima, lo que genera desorden documental y demoras en la ubicación de documentos.

Área: Producción

Proceso: Fabricación de joyas

Fecha de Evaluación: 15/09/2018

Tabla 11

Check list del proceso de Fabricación de joyas

Nº	DESCRIPCIÓN REQUISITO	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
Cumplimiento de políticas				
1	Conoce el funcionamiento de los equipos destinados a sus labores	X		
2	Velar por el cumplimiento del procedimiento de calidad vigente.		X	No existen procedimientos definidos para la verificación de la calidad del producto.
3	Mantiene el orden y el correcto uso de los recursos asignados		X	El espacio de taller es reducido y la maquinaria no mantiene una distancia adecuada generada por una incorrecta distribución.
Cumplimiento de funciones				
4	Solicita anticipadamente los materiales y productos necesarios para la fabricación de joyas.	X		
5	Cumple con la lista de pedidos que se van a surtir al día.		X	Se registraron demoras en la entrega de pedidos.
6	Verifica que se cumplan con los requerimientos y la calidad solicitada por el cliente en los productos terminados.	X		
7	Programa y realiza el mantenimiento oportuno de las maquinarias disponibles en el área.		X	No existe un cronograma para el mantenimiento preventivo de las maquinarias.
8	Soluciona las inconformidades presentadas por el cliente.	X		
9	Toma las medidas necesarias para el cumplimiento de las metas de producción.		X	No existen metas de producción definidas solo se registran los pedidos diarios.
Competencias				
10	Mantiene una comunicación efectiva con otras áreas.	X		

11	Sugiere maneras de mejorar el proceso	X
12	Se adapta a las nuevas tendencias y formas de trabajo	X
13	Innova con nuevas técnicas y propone nuevos diseños de piezas de joyería.	X

Ficha de Observación del proceso de Fabricación

Tabla 12

Ficha de Observación del proceso de Fabricación

FECHA: 15/09/18
PROCESO: Fabricación
<p>OBSERVACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existen procedimientos documentados para el proceso de fabricación de piezas de joyería. - El taller es un espacio reducido que no permite una distribución óptima de las maquinarias disponibles, generando haya espacios estrechos para movilizarse. - Los pedidos recibidos del área de ventas no son programados; solo son elaborados conforme son recepcionados; además, muchas veces existe demoras en la entrega de las solicitudes. - Las maquinarias no reciben un mantenimiento preventivo, ni existe un programa de limpieza. - No se han definido metas claras de producción y no se realiza una evaluación al desempeño de los colaborados; asimismo, no se controla y supervisa las horas trabajadas del personal de producción,

Área: Comercial: Ventas

Proceso: Atención al cliente

Fecha de Evaluación: 15/09/2018

Tabla 13

Check list del proceso de Atención al cliente

Nº	DESCRIPCIÓN REQUISITO	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
Cumplimiento de políticas				
1	Resalta en su imagen y proyecta una imagen bastante buena.		X	El colaborar se viste de manera informal y no está acorde a lo que se quiere proyectar como imagen empresarial.
2	Emplea los documentos e información actualizado del área.	X		
3	Aplica protocolos de seguridad en el manejo de caja y evitar en lo posible cualquier robo o intrusión en la joyería.		X	No existen protocolos de seguridad establecidos por la empresa.
4	Cuenta con información actualizada de los nuevos diseños y precios de las distintas variedades de productos que se exhiben el mostrador.	X		
5	Asegura la transparencia en la administración de los recursos asignados para el cumplimiento de sus funciones.	X		
6	Aplica al detalle el procedimiento de reclamo de los clientes.		X	No existe procedimiento de gestión de reclamos establecidos por la empresa.
Cumplimiento de funciones				
7	Cumple con los objetivos de ventas diarias.		X	No se han establecidos objetivos ni metas de venta diaria.
8	Atiende al cliente en el tiempo y de manera amable, sin apuros.		X	El cliente espera aproximadamente 15 minutos para ser atendido.
9	Proporciona alta calidad de servicio.	X		
10	Conoce muy bien su trabajo y sus responsabilidades	X		
11	Maneja y archiva de forma adecuada la documentación del área.		X	No existe un lugar específico para almacenar la información.

12	Las cobranzas tienen relación con las ventas del día, siempre está al día de las cuentas.	X	
Competencias			
13	Identifica las necesidades e interpreta correctamente los requerimientos de los clientes.	X	
14	Identifica los problemas, reconoce sus causas y establece soluciones.	X	Desconoce cómo actuar frente a un cliente insatisfecho.
15	Genera credibilidad y confianza frente al manejo de información	X	
16	Controla en forma constante y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.	X	Realiza registros en hojas sueltas y sin confirmación de información.

Ficha de Observación del Proceso de Atención al cliente

Tabla 14

Ficha de Observación del Proceso de Atención al cliente

FECHA: 15/09/18
PROCESO: Proceso de Atención al cliente
<p>OBSERVACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las proyecciones y planificaciones de ventas se basan en información subjetiva, en base a la experiencia. - Ausencia de procedimientos y protocolo para la atención al cliente. - No cuenta con información integrada, debido a que los registros son de forma manual, generando que los vendedores irruman por largo lapsos de tiempo, sus operaciones, en la búsqueda de datos e informes, y la redacción de documentos que tienen una misma estructura. - Se desconoce cuál es el nivel actual de satisfacción al cliente, debido a que no se aplican evaluaciones periódicas. - No existe una estrategia definida para la para la captación y retención de nuevos clientes. - No cuentan con un programa de formación y entrenamiento del equipo comercial. - Inexistencia de indicadores para evaluar el desempeño de los colaboradores en base al volumen de ventas y el uso correcto de técnicas de ventas.

- Falta de directrices y políticas documentadas que les permita resolver de la forma más apropiada cualquier problema o reclamo que pueda presentar cualquier cliente.
- No se invierten recursos en el lanzamiento de campañas por el desconocimiento de la medición costo/beneficio.
- Cuentan con fan page; sin embargo, están desactualizadas
- Se registraron 7 reclamos de los cuales 4 de ellos han sido solucionados.
- Se registraron un total de 168 ventas en el mes.

3.6.4. Diagnóstico de la empresa

En base al análisis interno y el procesamiento de información por parte de los clientes de la joyería, se identificaron las siguientes deficiencias en el proceso comercial:

- Las proyecciones de ventas y la planificación estratégica se basan en información subjetiva, en base a la experiencia.
- Ausencia de procedimientos para la atención al cliente.
- No cuenta con información integrada, debido a que los registros son de forma manual, generando que los vendedores irruman por largo lapsos de tiempo, sus operaciones, en la búsqueda de datos e informes, así como en la redacción de documentos que tienen una misma estructura.
- Se desconoce cuál es el nivel actual de satisfacción al cliente, debido a que no se aplican evaluaciones periódicas.
- No existe una estrategia definida para la captación y retención de nuevos clientes.
- No cuentan con un programa de formación y entrenamiento del equipo comercial.
- Inexistencia de indicadores para evaluar el desempeño de los colaboradores.
- Falta de directrices y políticas documentadas que les permita resolver de la forma más apropiada cualquier problema o reclamo que pueda presentar cualquier cliente.

- No se invierten recursos en el lanzamiento de campañas por el desconocimiento de la medición costo/beneficio.
- Cuentan con fan page; sin embargo, están desactualizadas

3.6.5. Análisis de stakeholders internos

Tabla 15
Análisis de Stakeholders internos

Stakeholders	Participación	Intereses	Poder - Interés	Entidades
Dueña	Proporciona liquidez para llevar a cabo las operaciones de negocio; además, dirige la empresa y tiene el poder de decisión.	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor rendimiento de sus trabajadores. - Obtener posicionamiento de la marca. - Reducir costos. - Fidelizar una cartera de clientes. - Contar con liquidez y solvencia económica. - Rentabilidad de su inversión en corto plazo. 	La autoridad que tiene la dueña para la toma de decisiones y su preocupación por los resultados de la ejecución proyecto es alta; por ello es necesario gestionar atentamente su participación.	
Empleados	Se encuentran vinculados a la empresa mediante un contrato laboral y poseen conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener contratos formales que incluyan todos los beneficios de ley. - Recibir un sueldo justo y un pago puntual. 	El poder que poseen los colaboradores en la ejecución del proyecto es baja; sin embargo, el	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de producción • Personal logístico • Personal de ventas

	<p>y habilidades esenciales para desempeñar las diversas tareas asignadas por su jefe inmediato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sentir que su trabajo es valorado. - Trabajar en un entorno cómodo. - Reconocer sus logros. - Oportunidad de crecimiento laboral. 	<p>interés es alto; por lo que es necesario mantener constante comunicación y proporcionarles la información de todos los cambios y mejoras incorporadas en sus procesos.</p>
--	--	--	---

3.7. ANÁLISIS INTERNO

3.7.1. Análisis de la Cadena de Valor



Figura 13: Cadena de Valor

Tabla 16
Análisis de la Cadena de Valor

DIMENSIONES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INFRAESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia laboral de la administradora en el rubro. • Conocimiento en la fabricación y evaluación de la calidad de joyas por parte de la administradora. • Empeño y liderazgo de la administradora • Accesibilidad a financiamiento bancario para invertir en la producción de nuevas joyas 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de objetivos de forma empírica. • Escaso seguimiento y control de metas y objetivos trazados. • Escaso análisis del mercado para la comercialización de las joyas. • Sobreendeudamiento financiero.
RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y relación horizontal entre la administradora y colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un control o registro de ingreso y salida de los colaboradores. • Índice elevado de faltas o tardanzas de los colaboradores.
DESARROLLO TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza diaria de maquinarias empleadas para la fabricación de joyas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación inapropiada de las maquinarias dentro del taller de fabricación.
ABASTECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación constante con su proveedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excesiva confianza en los precios fijados por el proveedor, dejando de lado la comparación con otros proveedores.
LOGÍSTICA INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza permanente en almacén. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración inoportuna de listas de insumos necesarios para la fabricación de joyas. • No se clasifica la materia prima, se almacena toda en conjunto.
OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor rapidez en la elaboración de joyas haciendo uso de equipos tecnológicos de vanguardia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cumplimiento en los plazos pactados en la elaboración y entrega de joyas.

		<ul style="list-style-type: none"> • Falta de control de horas de trabajo a los colaboradores del área de producción.
LOGÍSTICA EXTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Empaquetado correcto del producto terminado para mantenerlo en buen estado. • Buenas condiciones del ambiente donde se guarda el producto terminado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de etiquetado del precio en cada joya para su almacenamiento y posterior venta.
MARKETING Y VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada al cliente. • Registro de ventas diarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un personal definido para el manejo de redes sociales. • No posee cuaderno de sugerencias o reclamos. • No posee un uniforme representativo de la empresa.
SERVICIO POST VENTA	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza gratuita de joyas. • Mantenimiento contante de las piezas de joyería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de programación de días disponibles para limpieza gratuita de joyas. • Sobrecarga de solicitudes de limpieza gratuita, reduciendo el nivel de producción.

3.7.2. Análisis AMOFHIT

Tabla 17
Análisis AMOFHIT

FORTALEZAS	DEBILIDADES
ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos administrativos de las operaciones en el rubro. • Amplia red de contactos por antigüedad de trabajo en el rubro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo empírico de operaciones. • Desorden en la gestión documental. • Pérdida de documentos por realizar un registro manual de pedidos. • Falta de difusión de los objetivos empresariales.
MARKETING Y VENTAS	

<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica en centro comercial de alto tránsito. • Trato directo con la administradora para atención de pedidos personalizados. • Variedad de diseños por temporadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe contacto permanente con el cliente en redes sociales. • No cuentan con un plan o programa específico de ventas. • Ausencia de capacitaciones sobre atención al cliente
--	--

OPERACIONES Y LOGÍSTICA

<ul style="list-style-type: none"> • Taller de fabricación propio. • Buena relación y comunicación con el proveedor de joyas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos en la producción por inadecuada distribución de maquinaria dentro del taller. • Falta de una guía de procesos definidos que afecta en el desempeño de nuevos colaboradores. • Alta dependencia con los proveedores de materia prima (metales preciosos). • Demoras en el cumplimiento de la programación de producción de pedidos por falta de organización y distracción de los colaboradores. • Desorden en almacén, generando la obsolescencia de productos.
---	--

FINANZAS Y CONTABILIDAD

<ul style="list-style-type: none"> • La dueña-administradora es sujeta de crédito, para la realización de préstamos • Asesoría externa de contabilidad, que permite reducir gastos de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto costo de renta del local de ventas. • Inadecuada gestión de las cuentas por cobrar.
---	---

RECURSOS HUMANOS

<ul style="list-style-type: none"> • Buen clima laboral • Amplia experiencia y habilidades técnicas de los colaboradores del área de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de manual de funciones y código de conducta. • Desactualizado de nuevos métodos trabajo, por falta de capacitaciones. • Falta de control y seguimiento de las asistencias de los colaboradores al centro de trabajo. • Falta de supervisión de las horas trabajadas. • Frecuencia en la rotación de personal por falta de crecimiento profesional.
--	---

INFORMACIÓN

<ul style="list-style-type: none"> • Registros correctos de pedidos, permitiendo generar reportes diarios para solicitud de fabricación al área de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento en el uso de herramienta Microsoft Excel que permita un registro adecuado de los pedidos.
---	---

TECNOLOGÍA Y DESARROLLO

• Emplea maquinaria de vanguardia para la producción de joyas.	• No dispone de ningún software de gestión que integre la información actualizada de todas las áreas.
--	---

3.7.3. Matriz EFI

Tabla 18
Matriz EFI

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
Conocimientos administrativos de las operaciones en el rubro.	0.05	3	0.15
Amplia red de contactos por antigüedad de trabajo en el rubro.	0.06	4	0.24
Ubicación estratégica en centro comercial de alto tránsito.	0.08	4	0.32
Trato directo con la administradora para atención de pedidos personalizados.	0.04	3	0.12
Variedad de diseños por temporadas.	0.04	3	0.12
Taller de fabricación propio.	0.09	4	0.36
Accesibilidad a préstamos bancarios	0.02	3	0.06
Buen clima laboral	0.03	3	0.09
Amplia experiencia y habilidades técnicas de los colaboradores del área de producción.	0.07	4	0.28
Emplea maquinaria de vanguardia para la producción de joyas.	0.04	4	0.16
FUERZAS TOTALES			1.90
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
Desarrollo empírico de operaciones.	0.05	1	0.05
Desorden en la gestión documental.	0.02	2	0.04
No cuentan con un plan o programa específico de ventas y marketing.	0.08	1	0.08
Ausencia de capacitaciones sobre atención al cliente o nuevos métodos de trabajo en la producción.	0.06	1	0.06
Retrasos en la producción y en el cumplimiento de la programación de entrega de pedidos.	0.07	1	0.07
Alta dependencia con los proveedores de materia prima.	0.02	2	0.04
Ausencia de manual de funciones y procedimientos definidos.	0.09	1	0.09
Falta de supervisión la asistencia y control de las horas trabajadas.	0.04	1	0.04
Frecuencia en la rotación de personal por falta de crecimiento profesional.	0.01	1	0.01

Desconocimiento en el uso de herramientas informáticas por parte del personal.	0.04	1	0.04
DEBILIDADES TOTALES			0.52
TOTAL			2.42

Leyenda:

Calificación de Factores	
Clasificación	Criterio
4	Fortaleza mayor
3	Fortaleza menor
2	Debilidad menor
1	Debilidad mayor

Peso Factores	
Peso	Criterio
Cercano a 0	Menor importancia
Cercano a 1	Mayor importancia

Interpretación

De acuerdo a la sumatoria de los factores positivos (Fortalezas), se obtiene un total ponderado de 1.90, en donde resalta que el tener un taller de fabricación de joyas propio y contar con una ubicación estratégica de alto tránsito son componentes que marcan la diferencia respecto a la competencia; debido a que permite otorgar servicios adicionales como mantenimiento y limpieza de joyas; además de ser un lugar concurrente para atraer a gran número de cliente potenciales. Asimismo, en el cuadrante de los factores de Debilidad se logra un puntaje de 0.52, resaltando la ausencia de funciones y procedimientos definidos; así como la falta de un plan o programa específico de ventas y marketing, ejecutando todas las operaciones de forma empírica y en base a la intuición. Por ello, ante un resultado total ponderado de 2.42, inferior a la media, se concluye que la empresa presenta deficiencias en sus operaciones y necesita actuación inmediata para seguir mejorando en el uso correcto de sus recursos disponibles.

3.8. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.8.1. Análisis del Perfil Competitivo

Tabla 19
Análisis del Perfil Competitivo

FACTORES CRÍTICOS	PESO	PYME DE JOYERÍA		JOYERÍA MARYCEL		JOYERÍA LUCIANA	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Precio competitivo	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Posicionamiento en el mercado	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1
Ubicación estratégica	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Calidad de servicio	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45
Calidad de servicio complementario	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45
Productos diversificados	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Personalización de producto	0.10	4	0.4	2	0.2	2	0.2
Taller de fabricación	0.10	4	0.4	2	0.2	2	0.2
Maquinaria de vanguardia	0.10	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Publicidad	0.10	1	0.1	3	0.3	3	0.3
TOTAL	1		3.10		3.15		2.8

Nota: Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1=Debilidad principal, 2=Debilidad menor, 3=Fortaleza menor, 4=Fortaleza principal.

- Conclusiones:

- Según indica el puntaje de valor total de 2.8, el competidor 3 es el más débil y con 3.15 el competidor 2 es el más fuerte.
- La PYME de joyería presenta un alto grado de competitividad en el sector y es necesario el desarrollo de estrategias que permitan corregir sus debilidades y maximizar sus fortalezas.

3.8.2. Análisis de las Fuerzas de Porter

Tabla 20
Análisis de las Fuerzas de Porter

FUERZA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
NUEVOS ENTRANTES	<ul style="list-style-type: none"> • Incurción en la venta de artículos de fantasía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de clientes • Altas inversiones de capital
COMPETIDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de joyas a la vanguardia • Establecer promociones • Personalización de joyas 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de precios en joyas • Plan de comercialización o ventas
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de nivel de ventas por mayores de pedidos de joyas personalizadas • Fidelización de clientes a través de servicio de limpieza gratuito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes con conocimientos en la fabricación de joyas
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de nuevas joyas • Disponibilidad de materia prima 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabilidad y tendencia de aumento en costo de materia prima
SUSTITUTO	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del número de ventas • Reducción del precio de joyas

3.8.3. Análisis de Macro Entorno (PESTE-C)

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
P	POLÍTICOS	
	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno fomenta y promueve un Plan Estratégico Nacional Exportador. Potenciación de financiamiento para PYMES. 	<ul style="list-style-type: none"> Inestabilidad política y cambios de gobiernos. Incremento de sueldo mínimo.
E	ECONÓMICOS	
	<ul style="list-style-type: none"> Incremento del 30% de las exportaciones de joyería peruana. Amplia gama de productos financieros para PYMES. Ferias nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambios fluctuantes del precio del oro. Incremento en las tarifas eléctricas.
S	SOCIO - CULTURALES	
	<ul style="list-style-type: none"> Tendencia: las mujeres cada vez más se compran sus propias joyas de diamantes. Incremento de gastos del consumidor peruano para compra por regalos en días festivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Delincuencia y extorsión Paro de transportistas (Bloqueo de Carreteras)
T	TECNOLÓGICOS	
	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de consumismo electrónico para buscar ofertas y promociones en internet La joyería toma una nueva dimensión gracias al 3D. 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de la producción de joyería artesanal.
E	ECOLÓGICOS	
	<ul style="list-style-type: none"> Reciclado y transformación de joyas antiguas. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambios climáticos que impactan en la minería.
C	FUERZAS COMPETITIVAS	
	<ul style="list-style-type: none"> Alianzas estratégicas con establecimientos de floristería y boutique para novias. Adaptación de ISO 9001 para elevar calidad de las PYMES. 	<ul style="list-style-type: none"> Ingreso al mercado de marcas reconocidas de joyería invirtiendo mucho en publicidad. Copia de diseño por parte de la competencia.

Figura 14: Análisis PESTE-C

DESCRIPCIÓN:

- **POLÍTICOS**

OPORTUNIDADES

- El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) con la participación de las entidades del sector público y del sector privado dieron un primer paso adelante e impulsaron la implementación del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX 2025), priorizando 10 sectores productivo, entre las que destaca el sector de Joyería, permitiendo a la empresa la inserción y consolidación competitiva en los mercados internacionales (MINCETUR, 2003).
- El Ministerio de Economía y Finanzas busca dinamizar a las PYMES, a través de otorgación de créditos y factoring que permitan minimizar las tasas de interés, para facilitar e impulsar el financiamiento, reactivar y fortalecer el desarrollo de las PYMES (Redacción La República, 2016)

AMENAZAS

- “El MEF, el BCR, y hasta el Banco Mundial han dicho que nuestro país podría crecer este año más de 4% del PBI, pero con la situación sociopolítica por la que atraviesa el Perú, las proyecciones se han reducido a la mitad, es decir al 2%. El impacto político y social es catastrófico, pues pone en peligro la ejecución de proyectos en los que se preveían inversiones públicas y privadas” (Redacción Red de Comunicación Regional, 2018).
- "Si no hay productividad en la economía, tú no puedes aumentar el sueldo mínimo, la gente no tiene para pagar ni siquiera sus alquileres, no tiene para pagar a los proveedores, no tiene para pagar nada y encima con este aumento de sueldos se va a crear más informalidad", señaló Diógenes Alva, presidente de la Coordinadora de Empresarios del Emporio Comercial de Gamarra a RPP Noticias (Redacción RPP Noticias, 2016).

- **ECONÓMICOS**

OPORTUNIDADES

- Las exportaciones de la joyería peruana en 2017 sumaron 121 millones 380,000 dólares, monto mayor en 30% comparado con el 2016, debido a su calidad y ampliación de mercados. “La preocupación del sector por mantener la calidad en su gama de productos, pulido perfecto y un buen servicio, ayudaron a lograr una imagen positiva de las joyas peruanas en el exterior”, explicó el presidente del Comité de Joyería y Orfebrería de Adex, Julio Pérez Alván (Redacción Andina, 2018).
- Las pequeñas y medianas empresas representan el mayor porcentaje de número de empresas; sin embargo, una las principales barreras para las pymes era la falta de oportunidades en lo financiero, debido a inexperiencia en el manejo de finanzas. Por otro lado,

las entidades financieras a través de un análisis, han desarrollado productos exclusivos para la Banca Pyme que ha permitido la apertura de capital para el desarrollo de las mismas.

- A través de ferias, el sector de joyería tiene oportunidad de participar en eventos y mostrar al mundo una alta gama de productos hechos a mano de los rubros joyería y orfebrería, artesanía, confecciones y textiles (Asociación de Exportaciones, 2017).

AMENAZAS

- Los cambios fluctuantes del precio del oro, generados por conflictos internacionales ha provocado que los precios del oro tocaron en la primera rueda de la semana su nivel más alto en más de siete semanas a partir de compras impulsadas por la incertidumbre política generada por las declaraciones del presidente electo de Estados Unidos, Donald Trump, sobre la OTAN y China (Redacción La Prensa, 2017).

ECONOMÍA

- Los hogares y empresas peruanas se ven afectadas con un nuevo incremento de precio en las tarifas de la luz, reflejados en sus recibos, han sufrido un aumento del 2.1% para los usuarios domésticos y 3.1% para el rubro de comercio e industria (Redacción La República, 2017).

- SOCIO-CULTURALES

OPORTUNIDADES

- Un estudio reciente mostró que más de la mitad de las mujeres compran sus joyas de diamantes. Por lo que parece, una tendencia mundial. Tradicionalmente, los hombres regalaban a sus enamoradas diamantes y/o piedras preciosas, pero los tiempos parecen estar cambiando. Muchas mujeres están cansadas de esperar y deciden comprar la joya de sus sueños ellas mismas (Previato, 2015)

AMENAZAS

- A pesar de encontrarse en lugares céntricos de la ciudad, los delincuentes se ingenian y a pesar de la seguridad y las medidas que implementan las joyerías, estas siguen siendo propensas de sus actos delictivos.
- Los transportistas realizan constantes paros a nivel nacional, en rechazo a Leyes que implementa el Estado, lo que repercute de forma negativa a la empresa, debido a que joyería realiza el abastecimiento de su materia prima con proveedores en Lima, generando que no se cumplan con las condiciones de pedidos.

- TECNOLÓGICOS

OPORTUNIDADES

- Las mujeres participan fuertemente en el avance del comercio electrónico. Según información de Comscore, el 83% de las compras que se realizan por Internet son influenciadas por ellas. Las mujeres utilizan el e-commerce para comprar más variedad de productos, incluyendo salud y belleza, moda, accesorios y hogar (Redacción El Comercio, 2016).

- Poco a poco las Pymes están percibiendo importancia y dimensión que están adquiriendo las Redes Sociales en el sector siendo un generador incansable de oportunidades para esta tipología de organizaciones (Pomar, s/f)
- La 3D para los joyeros es similar a la tecnología digital para los fotógrafos. Lejos de ser un simple accesorio, representa un cambio importante que se impone y la oportunidad para la joyería para lograr una calidad en la imagen perfectamente realista que permite validar la estética de la joya antes de fabricarla (Redacción Imprimalia, 2015).

AMENAZAS

- El uso de tecnología en el sector joyero a menor escala, reduce el nivel de producción artesanal dejando de lado la esencia de la creación, prestigio del joyero, el romanticismo y el enigma de saber que alguien se ha pasado días o semanas trabajando en una pieza de joyería, perdiendo el valor añadido de la creatividad y detalles manuales (Gomelsky, 2012)

- **ECOLÓGICOS**

OPORTUNIDADES

- Se trata de un 2x1 en joyería, volver a usar piezas pasadas de moda por la quinta parte de lo que costaría comprar una nueva. Lourdes González, diseñadora de joyas recicladas, nos ha informado de que una joya nueva vale unos 6.00 euros, pero que "si la clienta trae sus brillantes le puede costar unos 1.000 euros" (Redacción Atresmedia, 2012).

AMENAZAS

- Cambios climáticos impactan en la minería de la región. La carretera Pativilca-Conococha por la cual se traslada concentrado de mineral de la sierra de Áncash a los almacenes de Lima fluye de manera intermitente, por turnos, informó la web de El Comercio.
- Otro riesgo al que la emergencia climática expone a las minas es el aprovisionamiento de víveres, explosivos y combustibles, así como también de mano de obra, explicó la Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía (SNMPE) (Redacción el Comercio, 2017).

- **FUERZA COMPETITIVA**

OPORTUNIDADES

- Lanzamiento de la Norma Técnica Peruana para la Gestión Integral de la micro, pequeñas y medianas empresas ISO 9001 – MIPYME, este instrumento permitirá a la empresa acercarse a sistemas reconocidos internacionalmente para aprovechar de manera eficaz los Tratados de Libre Comercio (INACAL, 2016).

AMENAZAS

- El Perú es un mercado que ha mostrado un muy buen crecimiento en los últimos años y un buen desarrollo del consumo. El lujo no es la excepción. Cada vez más hemos visto marcas de prestigio y de lujo que han ido atreviéndose a lanzarse en esta plaza (Redacción El Comercio, 2017).

- En el sector de la joyería y la bisutería, la copia de diseños son las figuras más utilizadas por la competencia, por lo que se hace necesario proteger la apariencia de un producto, cuando el cliente solicite un diseño personalizado para otorgarle piezas exclusivas.

3.8.4. Análisis de Stakeholders Externos

Tabla 21
Análisis de Stakeholders externos

Stakeholders	Participación	Intereses	Entidades
Proveedores	Abastece de insumos, productos y servicios necesarios para la producción de joyas o el funcionamiento operativo de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones estables y duraderas. - Cumplimiento de los cronogramas de pagos. - Garantía y seriedad en los requerimientos de pedidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inmueble Zona Franca. • Hidrandina • Sedalib • Impresos Red Color • Proveedores de oro y plata en Lima.
Clientes	Adquieren los productos que son ofertados por la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Buena experiencia de compra. - Variedad e innovación en los productos ofertados. - Seguridad en la calidad de los productos. - Respuestas rápidas a sus necesidades o reclamos. - Precios competitivos. - Beneficios post venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas de diferentes localidades.
Gobierno	Asigna leyes o políticas que regulan el funcionamiento y las operaciones de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de las leyes laborales. - Aporte oportuno y transparente de impuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalidad de Trujillo • SUNAT • INDECOPI

		<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de actividades en el marco de la ley. - Respeto de los derechos del consumidor. 	
Sociedad	Influenciados por las actividades realizadas por la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Generar puestos de trabajo. - Ejecutar inversiones sociales y donaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad ubicada en Av. España.
Entidades Financieras	Otorgan financiamiento a través de liquidez o leasing.	<ul style="list-style-type: none"> - Correcta imagen corporativa. - Relaciones a largo plazo. - Cumplimiento con el pago oportuno de las obligaciones financieras. - Solvencia económica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Banco BBVA • Scotiabank
Medios de comunicación	Promocionan los productos ofertados, difunden la marca e incluso permite la interacción entre la empresa y los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir suscripciones de anuncios. - Hacer uso de las herramientas de publicidad online. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales

3.8.5. Matriz EFE

Tabla 22
Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PESO	CLASIFICACIÓN	VALOR
Gobierno fomenta y promueve un Plan Estratégico Nacional Exportador	0.07	2	0.14
Potenciación de financiamiento para PYMES	0.02	3	0.06
Incremento del 30% de las exportaciones de joyería peruana	0.09	2	0.18
Ferias nacionales e internacionales	0.06	2	0.11

Independencia de las mujeres para la compra de sus propias joyas	0.06	3	0.18
Incremento de gastos del consumidor peruano para compra por regalos en días festivos	0.09	3	0.26
Aumento de consumismo electrónico para buscar ofertas y promociones en internet	0.05	2	0.10
Reciclado y transformación de joyas antiguas	0.03	2	0.05
Alianzas estratégicas con establecimientos de floristería y boutique para novias.	0.07	3	0.20
ISO 9001 para elevar calidad de las MYPES	0.05	1	0.05
OPORTUNIDADES TOTALES			1.32
AMENAZAS	PESO	CLASIFICACIÓN	VALOR
Inestabilidad política y cambios de gobiernos	0.02	2	0.04
Incremento de sueldo mínimo de los colaboradores	0.03	2	0.06
Cambios fluctuantes del precio del oro	0.02	3	0.06
Incremento en las tarifas eléctricas	0.02	2	0.03
Delincuencia y extorsión	0.03	3	0.08
Paro de transportistas (Bloqueo de Carreteras)	0.04	2	0.07
Nuevas tecnologías que generan reducción de la producción de joyería artesanal	0.08	4	0.32
Cambios climáticos que impactan en la minería	0.05	2	0.10
Ingreso al mercado de marcas reconocidas de joyería invirtiendo mucho en publicidad	0.09	3	0.26
Copia de diseño por parte de la competencia	0.08	3	0.23
AMENAZAS TOTALES			1.24
TOTAL	1.000		2.56

Leyenda:

Calificación de Factores	
Clasificación	Criterio
4	Una respuesta superior
3	Una respuesta superior a la media
2	Una respuesta media
1	Una respuesta mala

Peso Factores	
Peso	Criterio
Cercano a 0	Menor importancia
Cercano a 1	Mayor importancia

Interpretación

El total ponderado del cuadrante de los factores de oportunidades suman 1.32, en donde resalta que la empresa ha tomado acciones proactivas ante el incremento de gastos del consumidor peruano para compra por regalos en días festivos. Asimismo, en los factores de amenazas se obtuvo un puntaje de 1.24, resaltando que la empresa ha tomado acciones evasivas frente al ingreso de nuevas tecnologías que generan reducción de la producción de joyería artesanal. Por ello, ante un resultado total ponderado de 2.56 se concluye que la empresa compite dentro de un mercado atractivo con oportunidades favorables para ser aprovechadas.

3.9. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

3.9.1. Matriz DAFO



	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1. Conocimientos administrativos de las operaciones en el rubro.</p> <p>F2. Amplia red de contactos por antigüedad de trabajo en el rubro.</p> <p>F3. Ubicación estratégica en centro comercial de alto tránsito.</p> <p>F4. Trato directo con la administradora para atención de pedidos personalizados.</p> <p>F5. Variedad de diseños por temporadas.</p> <p>F6. Taller de fabricación propio.</p> <p>F7. Accesibilidad a préstamos bancarios</p> <p>F8. Buen clima laboral</p> <p>F9. Amplia experiencia y habilidades técnicas de los colaboradores del área de producción.</p> <p>F10. Emplea maquinaria de vanguardia para la producción de joyas.</p>	<p>D1. Desarrollo empírico de operaciones.</p> <p>D2. Desorden en la gestión documental.</p> <p>D3. No cuentan con un plan o programa específico de ventas y marketing.</p> <p>D4. Ausencia de capacitaciones sobre atención al cliente o nuevos métodos de trabajo en la producción.</p> <p>D5. Retrasos en la producción y en el cumplimiento de la programación de entrega de pedidos.</p> <p>D6. Alta dependencia con los proveedores de materia prima.</p> <p>D7. Ausencia de manual de funciones y procedimientos definidos.</p> <p>D8. Falta de supervisión de la asistencia y control de las horas trabajadas.</p> <p>D9. Frecuencia en la rotación de personal por falta de crecimiento profesional.</p> <p>D10. Desconocimiento en el uso de herramientas informáticas por parte del personal.</p>
OPORTUNIDADES	FO	FDO
<p>O1. Gobierno fomenta y promueve un Plan Estratégico Nacional Exportador</p> <p>O2. Potenciación de financiamiento para PYMES</p> <p>O3. Incremento del 30% de las exportaciones de joyería peruana</p> <p>O4. Ferias nacionales e internacionales</p> <p>O5. Independencia de las mujeres para la compra de sus propias joyas</p> <p>O6. Incremento de gastos del consumidor peruano para compra por regalos en días festivos</p> <p>O7. Aumento de consumismo electrónico para buscar ofertas y promociones en internet</p> <p>O8. Reciclado y transformación de joyas antiguas</p> <p>O9. Alianzas estratégicas con establecimientos de floristería y boutique para novias.</p> <p>O10. ISO 9001 para elevar calidad de las MYPES</p>	<p>- F2-F5-F6-F11-O1-O3-O5 Fortalecimiento de marca e imagen empresarial. (E1)</p> <p>- F10-O1-O11 Implementación del programa: Potencia tus conocimientos técnicos. (E2)</p> <p>- F1-F2-F3-F5-F6-O5-O6-O7-O8 Establecer alianzas estratégicas con compañías afines. (E3)</p>	<p>- F1-F11-D1-D2-D4-D7--O1-O10-O11 Implementación de un manual de procesos operativos. (E4)</p> <p>- F1-D1-D2-D10-O1-O11 Aplicación de herramientas informáticas en los procesos operativos. (E5)</p>
AMENAZAS	FA	FDA
<p>A1. Inestabilidad política y cambios de gobiernos</p> <p>A2. Incremento de sueldo mínimo de los colaboradores</p> <p>A3. Cambios fluctuantes del precio del oro</p> <p>A4. Incremento en las tarifas eléctricas</p> <p>A5. Delincuencia y extorsión</p> <p>A6. Paro de transportistas (Bloqueo de Carreteras)</p> <p>A7. Nuevas tecnologías que generan reducción de la producción de joyería artesanal</p> <p>A8. Cambios climáticos que impactan en la minería</p> <p>A9. Ingreso al mercado de marcas reconocidas de joyería invirtiendo mucho en publicidad</p> <p>A10. Copia de diseño por parte de la competencia</p>	<p>- F1-F4-A7-A9 Reforzar la relación con los clientes externos (E6)</p> <p>- F2-F3-F6-F10-A2-A7-A9-A10 Desarrollo de nueva línea de servicios post venta. (E7)</p> <p>- F2-F5-F11-A7-A9-A10 Crear contenido visual. (E8)</p> <p>- F3-F4-A7-A9 Diseñar un plan de mantenimiento preventivo de maquinaria y equipos. (E9)</p>	<p>- F3-F4-D1-A5-A9-A10 Implementación de un protocolo de atención. (E10)</p> <p>- F1-F10-D8-D9 Realizar actividades de interacción con los colaboradores (E11)</p> <p>- F3-F5-F11-D1-D3-D8-D9-A2-A9 Implementar un programa de actividades para el manejo de las redes sociales. (E12)</p>

Figura 15: Matriz DAFO

3.9.2. Descripción de la Estrategia

ESTRATEGIA FO N° 1

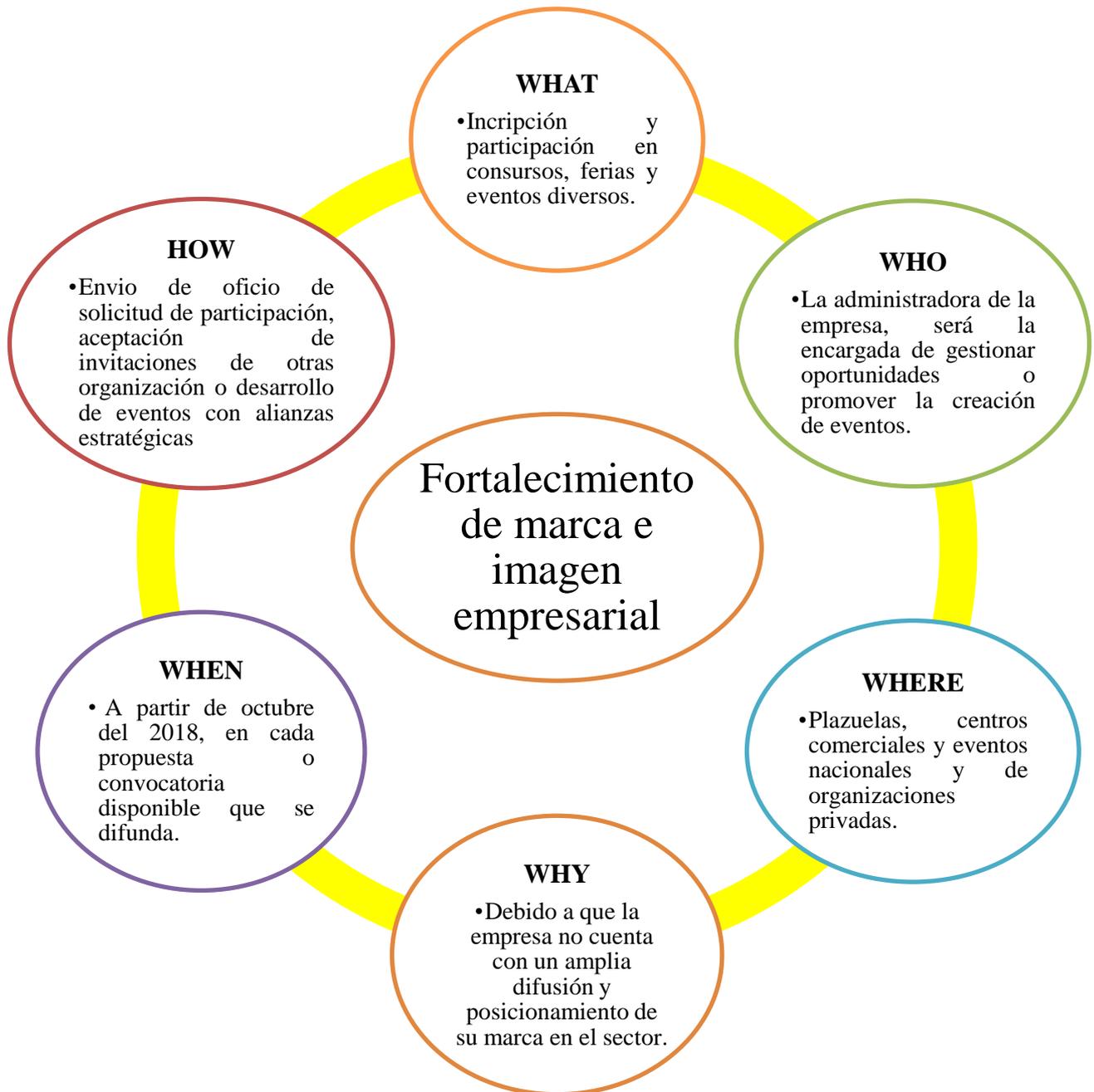


Figura 16: Estrategia FO N°1

ESTRATEGIA FO N° 2



Figura 17: Estrategia FO N°2

ESTRATEGIA FO N° 3

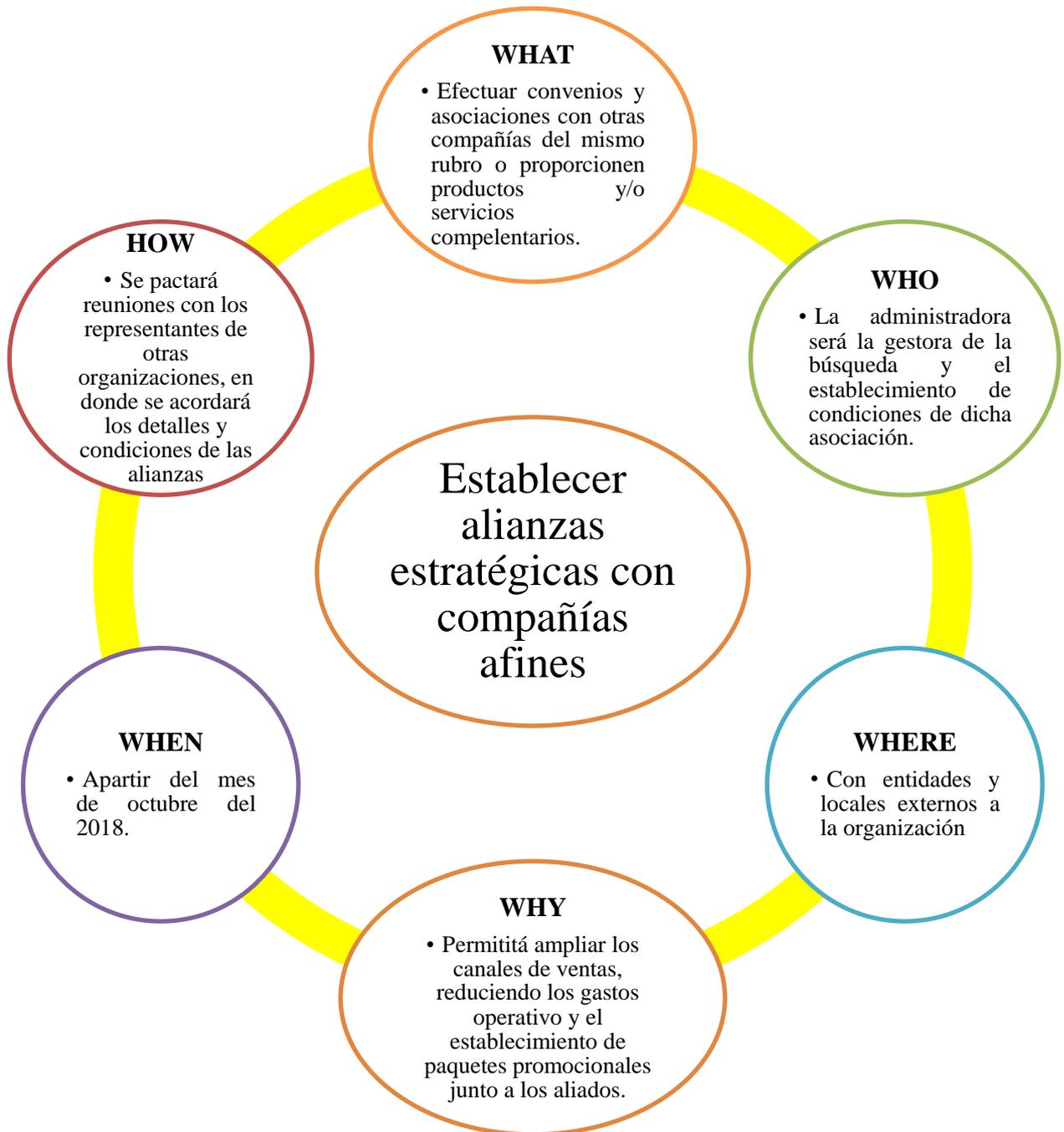


Figura 18: Estrategia FO N°3

ESTRATEGIA FDO N° 1

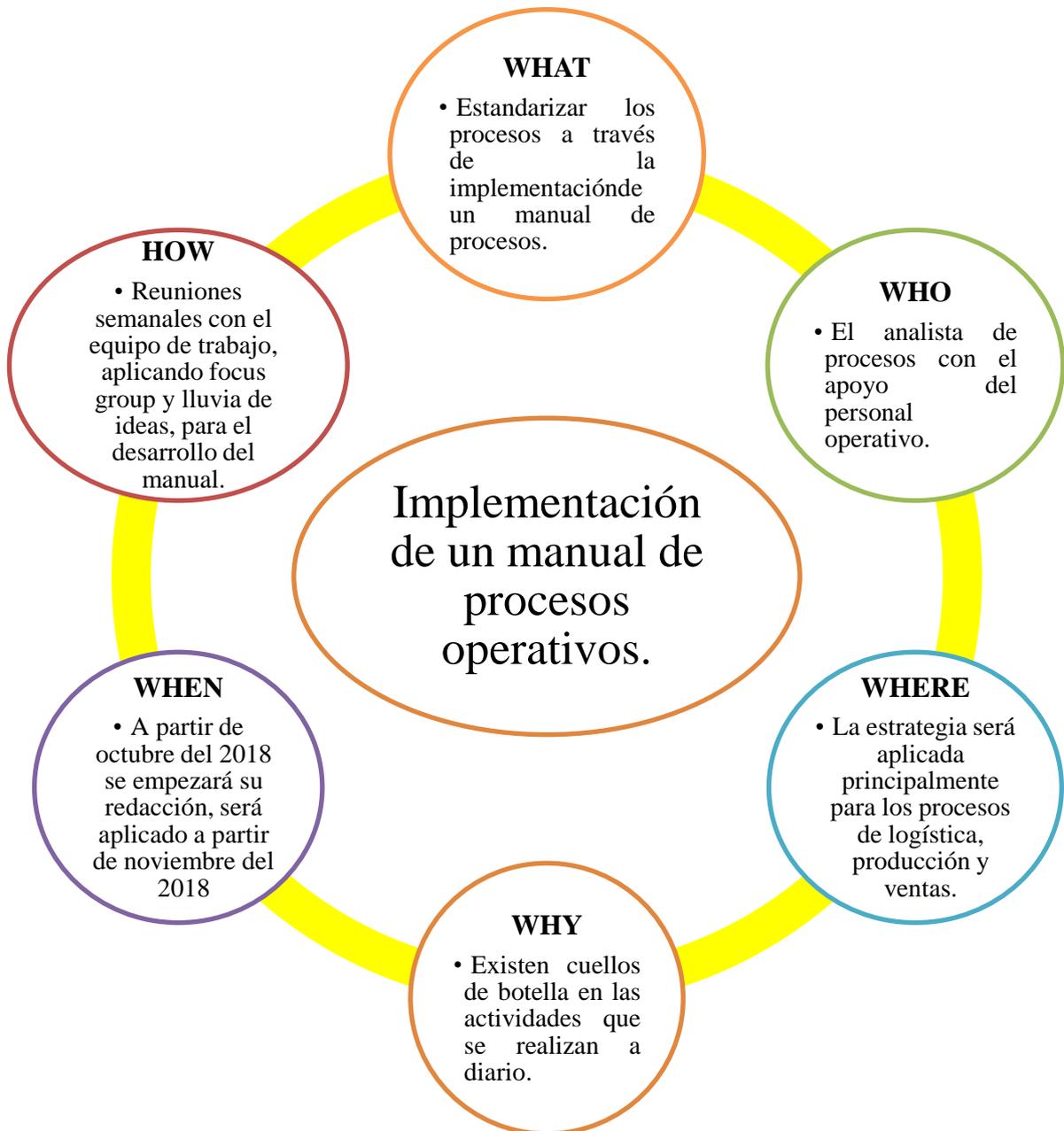


Figura 19: Estrategia FDO N°1

ESTRATEGIA FDO N° 2



Figura 20: Estrategia FDO N°2

ESTRATEGIA FA N° 1



Figura 21: Estrategia FA N°1

ESTRATEGIA FA N° 2



Figura 22: Estrategia FA N°2

ESTRATEGIA FA N° 3



Figura 23: Estrategia FA N°3

ESTRATEGIA FA N° 4



Figura 24: Estrategia FA N°4

ESTRATEGIA FDA N° 1

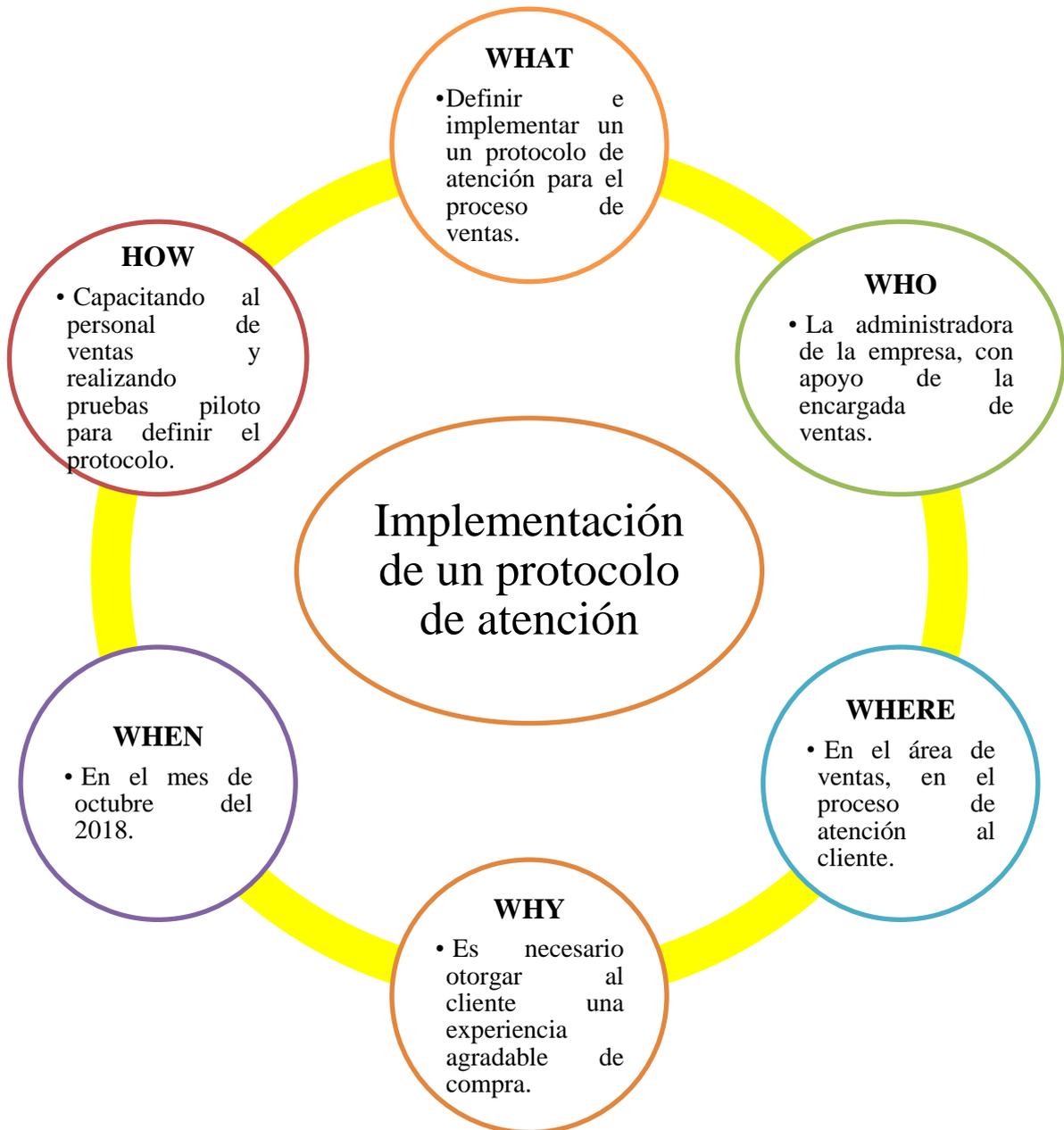


Figura 25: Estrategia FDA N°1

ESTRATEGIA FDA N° 2



Figura 26: Estrategia FDA N°1

ESTRATEGIA FDA N° 3

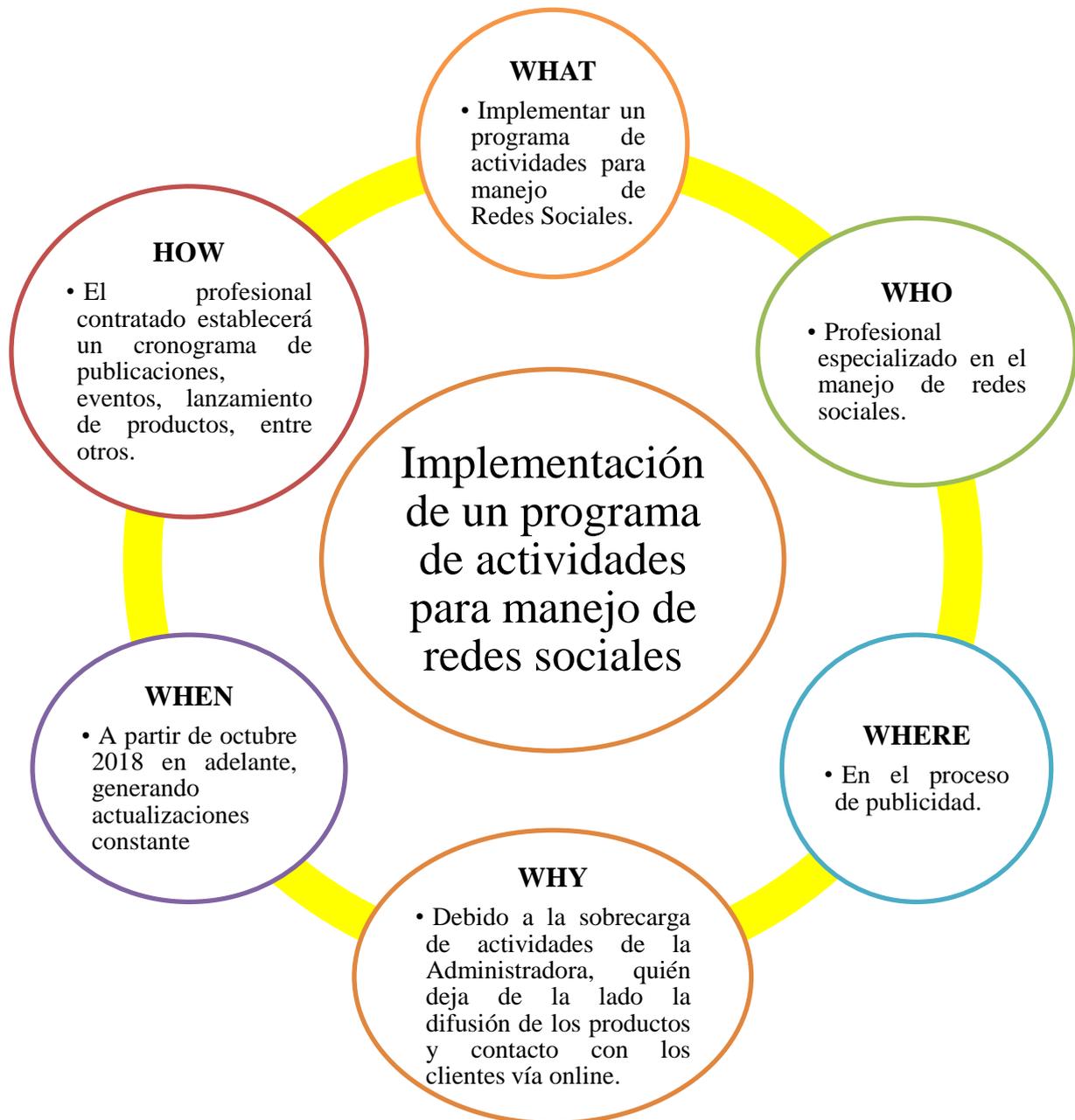


Figura 27: Estrategia FDA N°3

3.9.3. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Tabla 23

Matriz MPEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA (FF)		FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
FACTORES	CALIFICACIÓN	FACTORES	CALIFICACIÓN
Grado de liquidez	4	Potencial de crecimiento	6
Endeudamiento bancario	3	Aprovechamiento de recursos	4
Rendimiento de la inversión	5	Innovación tecnológica	4
Capital de trabajo	3	Conocimiento tecnológico	2
Riesgos implícitos en el negocio	3	Nuevos competidores	3
PUNTAJE	18	PUNTAJE	19
PROMEDIO	3.60	PROMEDIO	3.80
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
FACTORES	CALIFICACIÓN	FACTORES	CALIFICACIÓN
Participación de mercado	-4	Variabilidad de la demanda	-3
Calidad del servicio	-3	Exigencia de estándares de calidad	-3
Cumplimiento en la entrega de pedidos	-3	Aumento del precio de los insumos	-3
Uso de capacidad productiva	-3	Cambios tecnológicos	-4
Calidad del producto	-1	Presión competitiva	-3
PUNTAJE	-14	PUNTAJE	-16
PROMEDIO	-2.80	PROMEDIO	-3.20

EJES		
EJE X	FI + VC	$3.80 + (-2.80) = 1.00$
EJE Y	FF+EA	$3.60 + (-3.20) = 0.40$

PERFILES ESTRATÉGICOS

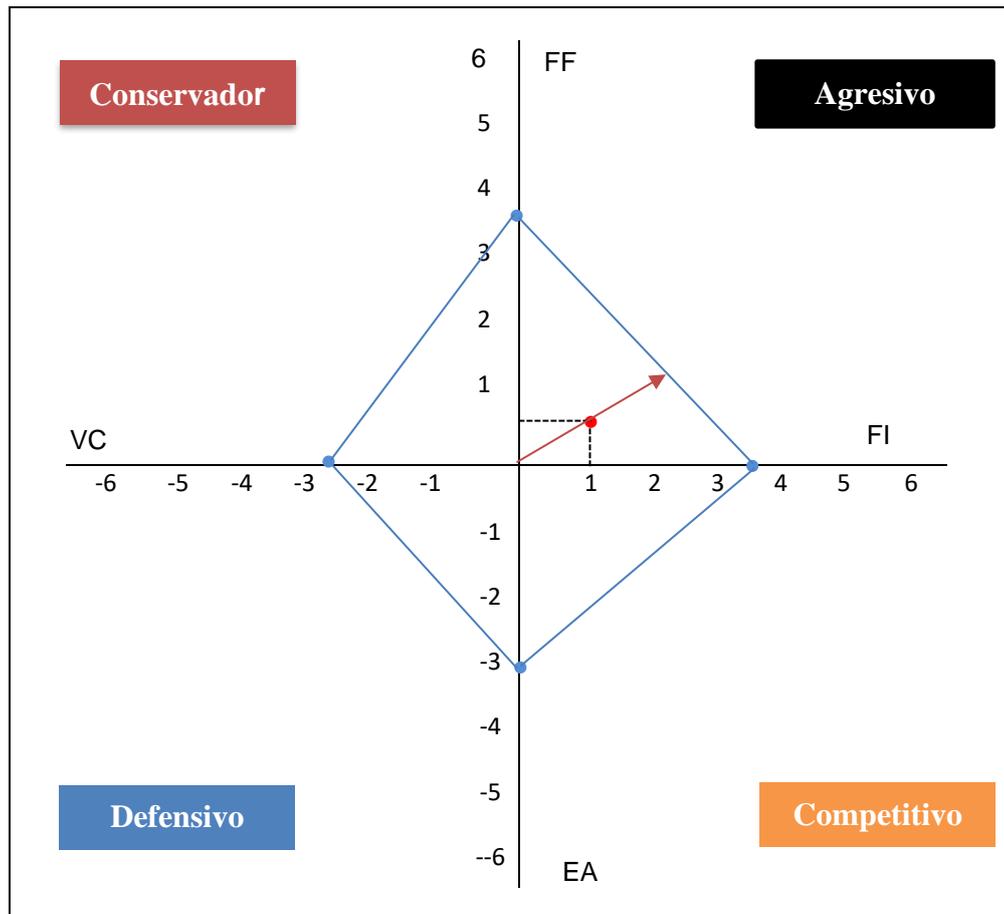


Figura 28: Perfil estratégico según MPEYEA

Interpretación:

Luego de haber realizado previamente las matrices con los factores a considerar como fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del ambiente y la fuerza de la industria, se calculó los promedios de FF, VC, EA Y FI, el cual fue ubicado en el eje correspondiente de la matriz PEYEA, en donde el vector indica el tipo de estrategia que es recomendable para organización, siendo en este caso **agresivo**, inclinándonos por la penetración de mercados y el desarrollo de nuevos productos. Para el caso de la pyme de joyería, la cual es una empresa financieramente fuerte, que ha logrado obtener ventajas competitivas frente a un mercado estable y creciente; se plantean las siguientes alineadas al perfil de la Matriz PEYEA:

- Fortalecimiento de marca e imagen empresarial
- Establecer alianzas estratégicas con compañías afines
- Desarrollo de nueva línea de servicios post venta.
- Implementar un programa de actividades para el manejo de las redes sociales.

3.9.4. Matriz Interna Externa (IE)

Tabla 24
Matriz IE

			Totales valores ponderados matriz (EFI)		
			Fuerte	Promedio	Débil
			3.0 a 4.0	2.0 a 2.99	1.0 a 1.99
Totales valores ponderados matriz (EFE)	Alto	3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio	2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo	1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

LEYENDA	
I – II - IV	Crecer y Construir.
III – V - VII	Proteger y Mantener
VI – VIII - IX	Cosechar o Desinvertir

Con los resultados de las matrices EFI (2.42) Y EFE (2.55), permitió evaluar a la organización ubicándola en el cuadrante V, que significa “proteger y mantener”, para ello la organización requiere estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, recomendando proponer estrategias vinculadas a desarrollarse selectivamente para mejorar.

Estrategias:

- Fortalecimiento de marca e imagen empresarial
- Establecer alianzas estratégicas con compañías afines
- Desarrollo de nueva línea de servicios post venta.
- Implementar un programa de actividades para el manejo de las redes sociales.

3.9.5. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

 Tabla 25
 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

FACTORES CLAVES		ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS																								
		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12		
FORTALEZAS		PESO	CA	TCA																						
Conocimientos administrativos de las operaciones en el rubro		0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15
Amplia red de contactos por antigüedad de trabajo en el rubro		0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	1	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18
Ubicación estratégica en centro comercial de alto tránsito		0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08
Trato directo con la administradora para atención de pedidos personalizados		0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	4	0.16	1	0.04	2	0.08
Variedad de diseños por temporadas		0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08	3	0.12	4	0.16
Taller de fabricación propio		0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	3	0.27	2	0.18
Accesibilidad a préstamos bancarios		0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Buen clima laboral		0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	3	0.09	4	0.12	1	0.03
Amplia experiencia y habilidades técnicas de los colaboradores del área de producción		0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14
Emplea maquinaria de vanguardia para la producción de joyas		0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	1	0.04	4	0.16	2	0.08	1	0.04	2	0.08
DEBILIDADES		PESO	CA	TCA																						
Desarrollo empírico de operaciones		0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10
Desorden en la gestión documental		0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	4	0.08	4	0.08	3	0.06	1	0.02	2	0.04	1	0.02	4	0.08	3	0.06	1	0.02
No cuentan con un plan o programa específico de ventas y marketing		0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Ausencia de capacitaciones sobre atención al cliente o nuevos métodos trabajo en producción		0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	1	0.06
Retrasos en la producción y en el cumplimiento de la programación de entrega de pedidos		0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	1	0.07
Alta dependencia con los proveedores de materia prima		0.02	1	0.02	3	0.06	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	4	0.08	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02
Ausencia de manual de funciones y procesos definidos		0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	1	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18
Falta de supervisión la asistencia y control de las horas trabajadas		0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	4	0.16

Frecuencia en la rotación de personal por falta de crecimiento profesional	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	3	0.03	1	0.01	4	0.04	4	0.04
Desconocimiento en el uso de herramienta Microsoft Excel que permita un registro adecuado de los pedidos	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04		
OPORTUNIDADES	PESO	CA	TCA																								
Gobierno fomenta y promueve un Plan Estratégico Nacional Exportador	0.070	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21		
Potenciación de financiamiento para PYMES	0.020	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	2	0.04		
Incremento del 31% de las exportaciones de joyería peruana	0.090	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	4	0.36	3	0.27	1	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27		
Ferias nacionales e internacionales	0.055	4	0.22	3	0.17	3	0.17	3	0.17	3	0.17	3	0.17	4	0.22	4	0.22	2	0.11	3	0.17	3	0.17	4	0.22		
Independencia de las mujeres para la compra de sus propias joyas	0.060	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24		
Incremento de gastos del consumidor peruano para compra por regalos en días festivos	0.085	3	0.26	2	0.17	3	0.26	2	0.17	3	0.26	3	0.26	4	0.34	4	0.34	3	0.26	3	0.26	2	0.17	4	0.34		
Aumento de consumismo electrónico para buscar ofertas y promociones en internet	0.050	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20		
Reciclado y transformación de joyas antiguas	0.025	3	0.08	4	0.10	3	0.08	3	0.08	2	0.05	2	0.05	4	0.10	3	0.08	2	0.05	1	0.03	2	0.05	2	0.05		
Alianzas estratégicas con establecimientos de floristería y boutique para novias	0.065	4	0.26	2	0.13	4	0.26	3	0.20	3	0.20	3	0.20	3	0.20	3	0.20	2	0.13	2	0.13	3	0.20	4	0.26		
ISO 9111 para elevar calidad de las MYPES	0.045	3	0.14	4	0.18	1	0.05	4	0.18	4	0.18	3	0.14	3	0.14	2	0.09	4	0.18	4	0.18	3	0.14	2	0.09		
AMENAZAS	PESO	CA	TCA																								
Inestabilidad política y cambios de gobiernos	0.020	1	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	2	0.04	2	0.04	3	0.06	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04		
Incremento de sueldo mínimo de los colaboradores	0.030	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09		
Cambios fluctuantes del precio del oro	0.020	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	4	0.08	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02		
Incremento en las tarifas eléctricas	0.015	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.03	1	0.02	1	0.02	1	0.02		
Delincuencia y extorsión	0.025	1	0.03	2	0.05	1	0.03	4	0.10	2	0.05	2	0.05	1	0.03	2	0.05	1	0.03	3	0.08	2	0.05	2	0.05		
Paro de transportistas (Bloqueo de Carreteras)	0.035	1	0.04	1	0.04	2	0.07	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.07	2	0.07	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04		
Nuevas tecnologías que generan reducción de la producción de joyería artesanal	0.080	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32		
Cambios climáticos que impactan en la minería	0.050	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05		
Ingreso al mercado de marcas reconocidas de joyería invirtiendo mucho en publicidad	0.085	4	0.34	4	0.34	4	0.34	4	0.34	3	0.26	3	0.26	3	0.26	4	0.34	3	0.26	2	0.17	2	0.17	4	0.34		
Copia de diseño por parte de la competencia	0.075	3	0.23	4	0.30	3	0.23	3	0.23	2	0.15	2	0.15	2	0.15	4	0.30	3	0.23	2	0.15	2	0.15	3	0.23		
	2.00		5.43		4.92		5.20		5.26		4.97		4.90		5.36		4.66		4.62		4.96		4.80		5.14		

LEYENDA	
CA	Calificación del atractivo
TCA	Total, de calificaciones del atractivo
1	No aceptable
2	Posiblemente aceptable
3	Probablemente aceptable
4	La más aceptable

Para poder priorizar las estrategias se realizó la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, extrayendo factores identificados en las matrices EFI y EFE, se le colocó una calificación determinando la función de la influencia de la estrategia en el factor, con el fin de poder cuantificar y determinar lo atractivo de implementar las estrategias propuestas.

Tabla 26
Detalle de las estrategias

ESTRATEGIA	DETALLES DE LA ESTRATEGIA
E1	Fortalecimiento de marca e imagen empresarial a través de la participación de en concursos, ferias o eventos nacionales para difundir y posicionar la fabricación de sus joyas artesanales con diseños únicos y personalizados.
E2	Implementación del programa: Potencia tus conocimientos técnicos para fortalecer las competencias y la innovación del personal a través de la participación de programas teóricos – prácticos.
E3	Establecer alianzas estratégicas con otras compañías que se dirigen a un similar segmento de mercado y que gozan también de buena reputación, logrando ampliar los canales de venta y la posibilidad de crear paquetes promocionales; además de reforzar el posicionamiento y mejorar la imagen de la empresa.
E4	Implementación de un manual de procesos operativos, lo que le permitirá a la empresa la estandarización de sus procesos conllevando a una mayor eficiencia en sus operaciones diarias.
E5	Aplicación de herramientas informáticas en los procesos operativos para llevar el registro de los ingresos y salidas de insumo, e incluso los pedidos y ventas de joyas, descartando con el tiempo los registros manuales en cuadernos.
E6	Reforzar la relación con los clientes a través de un registro de clientes, aprovechando unos segundos de las ventas exitosas, solicitando al comprador datos como: nombre completo, dirección, correo electrónico, número de celular, entre otros, obteniendo una base de datos que permita identificar la frecuencia de compra mensual y el tipo de producto solicitado, para fidelizarlos y brindarles promociones u ofertas específicas, estableciendo un contacto permanente con ellos.
E7	Desarrollo de nueva línea de servicios post venta para optimizar la eficiencia del uso de la infraestructura, maquinaria y equipos, para diseñar nuevas propuestas de servicios como el reciclaje de joyas que consiste en renovar

	joyas antiguas, o que ya no son utilizadas, para la elaboración de nuevos diseños. El mismo que permitirá captar nuevos clientes y proporcionar ventaja competitiva a la empresa.
E8	Crear contenido visual a través de un catálogo físico y digital que permitan mostrar una fotografía clara de cada una de las piezas de joyería, junto con el detalle de las especificaciones principales de la joya, proporcionando una mejor presentación de las nuevas colecciones disponibles de joyas hacia el cliente final.
E9	Diseñar un plan de mantenimiento preventivo de maquinaria y equipos, a través de un cronograma detallado programando los mantenimientos anuales requeridos por cada maquinaria.
E10	Implementación de un protocolo de atención, haciendo uso de speech de bienvenida y despedida; que permita garantizar una predisposición por parte del vendedor, inmiscuyéndose en la necesidad del cliente, sabiendo cómo y cuándo actuar para promover la venta de un producto o brindar una solución a un determinado problema, otorgando al cliente una experiencia agradable de compra.
E11	Realizar actividades de interacción con los colaboradores y cumplir una programación de reuniones quincenales con los trabajadores para identificar posibles problemáticas laborales o personales que afecten su desempeño.
E12	Implementar un programa de actividades para el manejo de las redes sociales logrando generar publicidad, comercio y mantener una constante interacción con los clientes o interesados en las joyas que se difunden. Estableciendo un cronograma de publicaciones, eventos, lanzamiento de productos, entre otros, recomendados por el profesional contratado.

COLOR	SIGNIFICADO
	Estrategia poca atractiva
	Estrategia medianamente atractiva
	Estrategia atractiva

Interpretación:

Luego de la evaluación en base a los factores y las estrategias según la MCPE, las estrategias más atractivas a implementar son cuatro: La estrategia E1, E3, E4 y E7 que tienen un puntaje superior. Lo que significa que, dichas estrategias según el análisis realizado en la matriz son las que tienen mejor perfil y son las más atractivas para su implementación en la empresa.

3.10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

3.10.1. Hoja de Ruta de Implementación

Tabla 27
Hoja de Ruta de Implementación

ID	ESTRATEGIA	PROCESOS INMERSOS	RECURSOS NECESARIOS	COLABORADORES INVOLUCRADOS
E1	Fortalecimiento de marca e imagen empresarial a través de la participación de en concursos, ferias o eventos nacionales para difundir y posicionar la fabricación de sus joyas artesanales con diseños únicos y personalizados.	- Proceso de fabricación de joyas. - Proceso de difusión de productos.	✓ Habilidades técnicas ✓ Habilidades blandas	▪ Administradora
E3	Establecer alianzas estratégicas con otras compañías que se dirigen a un similar segmento de mercado y que gozan también de buena reputación, logrando ampliar los canales de venta y la posibilidad de crear paquetes promocionales; además de reforzar el posicionamiento y mejorar la imagen de la empresa.	- Gestión y dirección	✓ Habilidades blandas	▪ Administradora
E4	Implementar un Manual de procesos, procedimientos y actividades, principalmente para las áreas de Logística, Producción y Ventas. Lo que le permitirá a la empresa la estandarización de sus procesos conllevando a una mayor eficiencia en sus operaciones diarias.	- Proceso de Compra de Joyas. - Proceso de almacenamiento - Proceso de fabricación de joyas. - Proceso de atención al cliente. - Proceso de atención de reclamos.	✓ Habilidades técnicas ✓ Analista de procesos ✓ Laptop ✓ Impresora ✓ Papelería de escritorio ✓ Habilidades blandas	▪ Administradora ▪ Colaboradores de la empresa
E5	Emplear herramientas informáticas como hojas de cálculo (Excel) para llevar el registro de los ingresos y salidas de insumo, e incluso los pedidos y ventas de joyas, descartando con el tiempo los registros manuales en cuadernos.	- Proceso de almacenamiento de materia prima. - Proceso de compra de joyas. - Proceso de compra de materia prima. - Proceso de atención al cliente.	✓ Laptop ✓ Microsoft office ✓ Habilidades técnicas	▪ Administradora ▪ Encargada de ventas ▪ Encargado de almacén
E8	Crear un registro de clientes, aprovechando unos segundos de las ventas exitosas, solicitando al comprador datos como: nombre completo, dirección, correo electrónico, número de celular, entre otros, obteniendo una base de datos que permita identificar la frecuencia de compra mensual y el tipo de producto solicitado, para fidelizarlos y brindarles promociones u ofertas específicas, estableciendo un contacto permanente con ellos.	- Proceso de atención al cliente. - Proceso de atención de reclamos.	✓ Laptop ✓ Microsoft office ✓ Habilidades blandas	▪ Administradora ▪ Encargada de ventas
E9	Optimizar la eficiencia del uso de la infraestructura, maquinaria y equipos, para diseñar nuevas propuestas de servicios como el reciclaje de joyas que consiste en renovar joyas antiguas, o que ya no son utilizadas, para la elaboración de nuevos diseños. El mismo que permitirá captar nuevos clientes y proporcionar ventaja competitiva a la empresa.	- Proceso de fabricación de joyas. - Proceso de atención al cliente.	✓ Taller ✓ Habilidades técnicas ✓ Maquinarias y equipos de producción	▪ Administradora ▪ Encargada de ventas ▪ Maestro joyero ▪ Ayudante de joyero
E11	Realizar y cumplir una programación de reuniones quincenales con los trabajadores para identificar posibles problemáticas laborales o personales que afecten su desempeño.	- Todos los procesos de la organización	✓ Calendario definido con fechas de reuniones ✓ Horario de trabajadores ✓ Ambiente de reunión ✓ Presupuesto de refrigerios.	▪ Administradora ▪ Colaboradores de la empresa
E12	Implementar un programa de actividades para el manejo de las redes sociales de la empresa logrando generar publicidad, comercio y mantener una constante interacción con los clientes o interesados en las joyas que se difunden. Estableciendo un cronograma de publicaciones, eventos, lanzamiento de productos, entre otros, recomendados por el profesional contratado.	- Proceso de difusión de productos.	✓ Laptop ✓ Microsoft office ✓ Habilidades técnicas ✓ Administrador de RS.	• Administradora • Profesional contratado para manejo de las redes sociales

3.10.2. Plan Operativo de la Estrategia

 Tabla 28
Plan Operativo de la Estrategia

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA									EVIDENCIA		
			OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1		S2	S3
E1	1. Recepcionar o enviar solicitudes para ser partícipe de eventos masivos.				X									Comunicado
	2. Evaluar la posible participación como sponsor.					X								Documentación de las propuestas
	3. Definir condiciones de la suscripción y el aporte económico de inversión.						X	X						Documentación del términos y condiciones de suscripción,
	4. Proporcionar merchandising con el logo de la marca.								X					Merchandising utilizado
E3	1. Realizar presentación formal de la empresa por medio de tarjetas o correos a representantes de otras organizaciones.	Administradora					X	X	X					Carta de presentación
	2. Pactar fechas de reuniones con los representantes.	Administradora								X				Registro de asistencia de reuniones
	3. Determinar detalles y condiciones de las alianzas.	Administradora									X			Documentación del términos y condiciones de asociación
	4. Formalizar los convenios o asociaciones	Administradora									X			Documentación del términos y condiciones de asociación
	5. Realizar reuniones de seguimiento o mejora de las condiciones de pactadas.											X	X	Registro de asistencia de reuniones
E4	1. Realizar reunión con los colaboradores de la empresa para informar sobre la implementación de un manual de procesos, procedimientos y actividades. Se establecerán los días de reunión y tiempo estimado.	Administradora	X											Lista de colaboradores que participan en la elaboración del manual
	2. Solicitar a cada colaborador el detalle de las actividades que realizan a diario según el proceso que están inmiscuidos.	Administradora	X											Lista de procesos, procedimientos y actividades
	3. Redactar el primer borrador del manual.	Administradora		X										Manual de procedimientos digital
	4. Realizar correcciones en la secuencia de actividades que realice cada colaborador y se realizarán pruebas piloto.	Administradora			X									Ficha de observación de la simulación del proceso
	5. Imprimir ejemplares del manual creado para una última revisión y corrección	Administradora			X									Manual impreso
	6. Validar y aprobar del manual que se pondrá en ejecución.	Administradora			X									Firma de cada colaborador en la lista
	7. Seleccionar los temas que serán objeto de la capacitación	Administradora			X									Lista de temas de capacitación
	8. Informar a los colaboradores sobre las capacitaciones que recibirán periódicamente.	Administradora			X									Acta de reunión
	9. Seleccionar y registrar a los colaboradores que participarán de algún curso de capacitación.	Administradora			X									Registro de colaboradores
	10. Informar a los colaboradores seleccionados el día, hora y lugar de capacitación.	Administradora			X									Informe de condiciones de la capacitación
	11. Acudir al curso de capacitación.	Colaboradores				X	X							Informe de asistencia al curso
	12. Ejecutar los nuevos procedimientos implementados	Colaboradores					X	X	X	X	X	X	X	Check list de verificación de procesos

E5	1. Realizar una reunión con los colaboradores que serán capacitados en curso de Excel.	Administradora		X										Lista de colaboradores que serán capacitados
	2. Realizar la adquisición de una laptop.	Administradora		X										Comprobante de compra de laptop
	3. Brindar viáticos a los colaboradores que acudirán al curso de capacitación	Administradora			X									Presupuesto de viáticos
	4. Iniciar el curso de capacitación para los colaboradores del área de ventas y almacén.	Colaboradores			X	X	X	X						Lista de asistencia de colaboradores al curso de capacitación
	5. Otorgar de una constancia de capacitación	Administradora						X						Constancia de capacitación
	6. Ejecutar el registro de pedidos, ventas, ingresos de materia prima, etc. en la herramienta informática	Colaboradores				X	X	X	X	X	X	X	X	Registro de pedidos y ventas en hojas de cálculo (Excel)
E6	1. Diseñar el formato en Excel para el registro de clientes.	Administradora	X											Formato de base de datos diseñado
	2. Revisar el formato de registro de clientes, generando observaciones si fuesen necesarias.	Administradora	X											Informe de observaciones
	3. Aplicar una prueba piloto de atención y registro de clientes en ventas aleatorias durante el día.	Encargada de ventas		X										Ficha de observación del proceso
	4. Poner en ejecución diaria el registro de clientes por cada venta realizada.	Encargada de ventas		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Check list de ejecución del procedimiento
	5. Verificar el registro generado de forma quincenal.	Administradora			X		X		X		X		X	Informe de seguimiento
E7	1. Realizar el portafolio con todos los nuevos servicios y especificaciones respectivas.	Administradora	X											Portafolio de servicios
	2. Definir las políticas del servicio	Administradora			X									Políticas de servicio definidas
	3. Informar a la encargada de ventas las políticas y condiciones del nuevo servicio	Administradora				X								Documentación del comunicado
	4. Informar al cliente la disponibilidad del servicio	Encargada de ventas				X	X	X	X	X	X	X	X	Ficha de observación del proceso
E10	1. Diseñar propuestas de speech de bienvenida y despedida.	Administradora	X											Borrador de propuestas
	2. Seleccionar la alternativa más idónea.	Administradora	X											Documentación de propuesta
	3. Incorporar la propuesta en el proceso de venta	Administradora	X											Check list de ejecución de procedimiento
	4. Sociabilizarla propuesta con el personal de ventas	Administradora		X										Documentación de propuesta
	5. Realiza pruebas piloto para definir el protocolo final	Encargada de ventas		X										Check list de ejecución de procedimiento
E12	1. Investigar la disponibilidad de profesionales disponibles con experiencia en el manejo de redes sociales o creando contenido para la web.	Administradora	X											Recepción de Curriculum Vitae
	2. Realizar una entrevista con los profesionales interesados	Administradora		X	X									Evaluación de candidatos
	3. Solicitar el portafolio o muestras de contenidos al o los profesionales pre-seleccionados	Administradora		X	X									Cartera de clientes e informe de trabajos antes realizados
	4. Establecer las especificaciones sobre la forma de trabajo y el mecanismo de pago.	Administradora				X								Contrato laboral
	5. Realizar reuniones quincenales para seguimiento del trabajo realizado.	Administradora						X		X		X		Informe de seguimiento de contenido publicado e incremento de seguidores en redes sociales

3.11. INDICADORES PRE TEST

Tabla 29
Indicadores Pre test

INDICADOR	FÓRMULA DE MEDICIÓN	RESULTADO	FUENTE
Porcentaje de colaboradores capacitados.	$\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores capacitados}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$	0	Lista de verificación de asistencia.
Nivel de eficiencia de estrategias planteadas.	$\frac{N^{\circ} \text{ de estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias propuestas}} \times 100$	0	Ficha de observación
Porcentaje de objetivos cumplidos	$\frac{\text{Total de objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos planteados}} \times 100$	0	Check list
Nivel de satisfacción del cliente respecto al producto.	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes satisfechos por producto}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$	Pregunta 1: 68.18% Pregunta 2: 70.46% Pregunta 4: 52.27%	Cuestionario
Nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio.	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes satisfechos por servicio}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$	Pregunta 10: 62.50% Pregunta 11: 35.23% Pregunta 15: 64.77% Pregunta 16: 55.68%	Cuestionario
Nivel de eficiencia de atención de reclamos.	$\frac{N^{\circ} \text{ de reclamos atendidos}}{\text{Total de reclamos efectuados}} \times 100$	57.14%	Cuestionario
Valor Actual Neto	$\sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+i)^n} - I$	S/ 16,380.00	Flujo de ingresos incrementales.
Tasa Interna de Retorno	$k_1 + (k_2 - k_1) \times \left(\frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2} \right)$	7%	Flujo de ingresos incrementales.
Grado de posición interna	$\frac{\sum \text{Valores ponderados de las fortalezas} + \sum \text{Valores ponderados de las debilidades}}{\sum \text{Valores ponderados de las fortalezas} + \sum \text{Valores ponderados de las debilidades}}$	2.42	Matriz EFI
Grado de respuesta a las oportunidades	$\frac{\sum \text{Valores ponderados de las oportunidades}}{\sum \text{Valores ponderados de las amenazas}}$	2.55	Matriz EFE
Grado de competitividad en el sector	$\sum \text{Valores ponderados de los factores críticos de éxito}$	3.10	Matriz del Perfil Competitivo
Tasa de crecimiento	$\frac{N^{\circ} \text{ de cl. atendidos} - N^{\circ} \text{ de cl. recurrentes}}{\text{Total de clientes registrados}}$	35.71%	Registro de clientes
Porcentaje de eficiencia de ventas.	$\frac{N^{\circ} \text{ de ventas realizadas}}{\text{Total de ventas proyectadas}} \times 100$	45.45%	Entrevista

3.12. ANÁLISIS DE ENCUESTAS DE POST TEST

Tabla 30
Análisis de encuesta post test

N°	Pregunta	Alternativas					Comentario
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
1	¿El producto adquirido es exactamente lo que necesito?	0	2	15	54	17	Los resultados muestran que 80.96% del total de clientes encuestados se encuentran satisfechos y consideran que el producto adquirido cumple con los requerimientos planteados o necesidades identificadas en el proceso de compra.
2	¿Está satisfecho con su decisión de comprar el producto en la empresa?	0	1	14	57	16	Se ha identificado después de la implementación de la propuesta que 77 clientes, de los 88 encuestados, muestran excelentes niveles de conformidad con la pieza de joya adquirida.
3	Si pudiera hacerlo de nuevo, ¿compraría una vez más en la joyería?	0	0	14	57	17	El 84.09% de los clientes estaría dispuesto a retornar y realizar una nueva compra pues se sienten cómodos y confiados de que siempre van a volver a recibir un

						producto o servicio de calidad, ajustado a las expectativas que tiene.	
4	Comparado con los competidores, ¿Considera que la calidad de los productos es mejor?	0	1	30	41	16	El 64.77% de los clientes aseveran que la calidad ofrecida por la empresa en sus productos comercializados es superior a la proporcionada por la competencia.
5	¿El precio que paga por el producto adquirido es el adecuado?	0	1	18	48	21	El mayor porcentaje de clientes (78.41%) perciben que los precios fijados en las joyas corresponden con la calidad y los beneficios entregados en cada compra, siendo considerado un precio totalmente adecuado.
6	¿Los productos en exhibición son presentados adecuadamente?	0	3	30	34	21	Un 62.50% de los clientes han manifestado su conformidad con la nueva redistribución de las joyas en exhibición.
7	¿Considera que la empresa ofrece horarios de atención adecuados a sus necesidades?	0	3	22	44	19	El mayor porcentaje de los clientes se encuentra de acuerdo con el horario de atención que proporciona la joyería.
8	En su opinión ¿considera que los trabajadores mantienen una buena presentación ante los clientes?	0	2	26	48	12	El mayor porcentaje de clientes (68.18%) manifiestan que la presentación proyectada por el personal de ventas en la atención hacia los clientes es óptima.

9	¿Los vendedores están bien informados acerca de sus productos?	0	4	15	53	16	Se ha identificado después de la implementación de la propuesta que 69 clientes, de los 88 encuestados, consideran que el personal que les atendió, contaba con la información correcta y actualizada de los productos.
10	¿Los trabajadores están siempre dispuestos a solucionar algún problema?	2	2	19	44	21	Un 73.86% de los encuestados han señalado que el personal siempre tiene la predisposición para escucharlos y proporcionarles una solución y respuesta adecuada a cada problema planteado.
11	¿Los representantes de servicio están bien entrenados para atenderle con rapidez?	0	2	33	28	25	Del total de los encuestados, 33 clientes consideran que fueron atendidos dentro de tiempos aceptable; sin embargo, la mayoría con un 60.23% señala que los tiempos fueron los más óptimos.
12	Los vendedores explican adecuadamente la política de servicio.	0	5	27	41	15	Más del 50% de los clientes se encuentra totalmente conforme con la información acerca de las políticas de servicio que es proporcionada por el vendedor.
13	¿La empresa cumple con los plazos de entrega del producto solicitado?	0	2	17	48	21	El 78.41% de los clientes se han mostrado conformes con los tiempos de entrega proporcionado por la empresa en cada pedido.
14	Considera que los representantes de servicio actúan en su beneficio	0	2	16	44	26	70 clientes perciben que las acciones ejecutadas por el personal son a favor de los clientes, pues siempre tratan de proporcionarle el mayor beneficio posible.

15	Cuando lo ha requerido, obtuvo respuestas rápidas y adecuadas a sus solicitudes, quejas y/o sugerencias.	0	4	16	44	24	El 77.27% de los clientes señalan que siempre que han requerido algún cambio o se ha presentado un reclamo, el personal encargado ha mostrado la predisposición y ha ejecutado acciones inmediatas para solucionar dichas deficiencias.
16	En general, ¿se encuentra satisfecho con el servicio brindado por la empresa?	0	0	12	54	22	El 86.36% de los clientes encuestados han percibido altos niveles de calidad en el servicio proporcionado.

3.13. CUADRO COMPARATIVO DE RESULTADO DE APROBACIÓN DEL PRE – POST ENCUESTA

Tabla 31
Tabla comparativa del pre y post test

Nº	Pregunta	Pre Test	Post Test	Variación	Comentario
1	¿El producto adquirido es exactamente lo que necesito?	68,18%	80,68%	18,33%	Los niveles de percepción del valor del producto han mejorado aproximadamente en un 18%, debido a que actualmente el personal se encuentra correctamente capacitado para identificar la necesidad del cliente; así como para diseñar piezas de joyería de acuerdo a los requerimientos y las nuevas técnicas de diseño y fabricación de joyas.
2	¿Está satisfecho con su decisión de comprar el producto en la empresa?	70,45%	82,95%	17,74%	Así mismo, los niveles de satisfacción del cliente han mejorado posteriormente a la implementación de las estrategias, pues no solo se está proporcionando la joya que el cliente requiere, sino que el mismo, va acompañado de excelentes niveles de servicio, debido a que el cliente es correctamente atendido desde el momento que ingresa al local.

3	Si pudiera hacerlo de nuevo, ¿compraría una vez más en la joyería?	71,59%	84,09%	17,46%	De igual forma, las mejoras en los niveles de satisfacción han permitido que más clientes tengan la predisposición de retornar y realizar una nueva compra pues se sienten cómodos y confiados de que siempre van a volver a recibir un producto o servicio de calidad, ajustado a las expectativas que tiene.
4	Comparado con los competidores, ¿Considera que la calidad de los productos es mejor?	52,27%	64,77%	23,91%	Por otro lado, una mayor cantidad de clientes al comparar los productos comercializados por la empresa, con su competencia, ha destacado que en joyería se proporciona productos con altos estándares de calidad, capaces de satisfacer las expectativas de su mercado objetivo.
5	¿El precio que paga por el producto adquirido es el adecuado?	65,91%	78,41%	18,97%	De igual manera, se debe destacar el incremento que se ha obtenido en los niveles de percepción del producto respecto al precio fijado, pues ahora existe un mayor porcentaje de clientes que considera que está pagando un precio acorde al producto y servicio que se le ha proporcionado.
6	¿Los productos en exhibición son presentados adecuadamente?	37,50%	62,50%	66,67%	Dentro de las variaciones más significativas que se ha podido generar con la implementación de la propuesta se encuentra la reorganización y distribución de la presentación de las joyas en los mostradores, pues actualmente el personal se encuentra mejor capacitado para acomodar y proporcionar una mejor vista de las piezas de joyería. Ello, ha impactado de manera significativa, pues ahora los clientes pueden apreciar mejor las joyas.
7	¿Considera que la empresa ofrece horarios de atención adecuados a sus necesidades?	63,64%	71,59%	12,50%	Los horarios de atención de la empresa han sido establecidos en base a los requerimientos del cliente; sin embargo, la percepción del cliente varía de acuerdo al canal de atención seleccionado; como la empresa ha implementado el canal de ventas por redes sociales, se ha podido mejorar en un 12.50%, debido a que los clientes ahora pueden realizar sus consultas y compras en cualquier momento y desde cualquier lugar.

8	En su opinión ¿considera que los trabajadores mantienen una buena presentación ante los clientes?	36,36%	68,18%	87,50%	Así mismo, otra mejora significativa que se ha podido identificar es la percepción de los clientes con respecto a la presentación de los colaboradores, este nivel ha incrementado debido a que el cliente no solo aparenta una apariencia formal, sino que la misma está acompañada de un protocolo de atención.
9	¿Los vendedores están bien informados acerca de sus productos?	65,91%	78,41%	18,97%	Con la capacitación proporcionada a los colaboradores, así como el calendario de reuniones establecidos por la administradora, se ha podido incrementar los niveles de comunicación, por lo que ahora los empleados se encuentran más informados de los cambios y mejoras establecidos en la empresa; todo ello, ha sido percibido y aceptado de manera exitosa por los clientes.
10	¿Los trabajadores están siempre dispuestos a solucionar algún problema?	62,50%	73,86%	18,18%	Los cambios establecidos en los protocolos y procedimientos han sido diseñados y mejorados en base a las necesidades de los clientes, de tal manera que en la actualidad el cliente percibe mejores procedimientos de atención y una predisposición para solucionar de manera efectiva cualquier problema detectado en el proceso.
11	¿Los representantes de servicio están bien entrenados para atenderle con rapidez?	35,23%	60,23%	70,97%	Esta mejora se ha incrementado en un 70.97%, debido a que los colaboradores se encuentran más capacitados para brindar una rápida y efectiva atención.
12	Los vendedores explican adecuadamente la política de servicio.	35,23%	63,64%	80,65%	De igual forma, los colaboradores se mantienen actualizados con todos los cambios y mejoras establecidas, las mismas que son transmitidas a través de capacitaciones y reuniones quincenales. Esto ha generado una mejora en un 80.65%.

13	¿La empresa cumple con los plazos de entrega del producto solicitado?	64,77%	78,41%	21,05%	Así mismo, ya no se han registrado reclamos por retrasos en la entrega de pedidos, los clientes (en un 78.41%) han manifestado su conformidad respecto a este ítem.
14	Considera que los representantes de servicio actúan en su beneficio	56,82%	79,55%	40,00%	Con todas mejoras establecidas, la percepción del cliente ha mejorado en 40%, debido a que considera que los colaboradores se encuentran capacitados y predispuestos a actuar a favor de ellos.
15	Cuando lo ha requerido, obtuvo respuestas rápidas y adecuadas a sus solicitudes, quejas y/o sugerencias.	64,77%	77,27%	19,30%	De igual forma, con las mejoras implementadas, se ha logrado responder de manera satisfactoria y rápida ante cualquier problema detectado. El cliente ha percibido esa mejora y esto ha repercutido en una mejora en un 19.30%.
16	En general, ¿se encuentra satisfecho con el servicio brindado por la empresa?	55,68%	86,36%	55,10%	Los niveles de percepción del cliente con respecto al servicio han mejorado notablemente, este nivel ha pasado de un 55.86% a un 86.36%, esta mejora se encuentra sustentada en las estrategias implementadas.

3.14. INDICADORES POST TEST

Tabla 32
Indicadores Post test

INDICADOR	FÓRMULA DE MEDICIÓN	RESULTADO	FUENTE
Porcentaje de colaboradores capacitados.	$\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores capacitados}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$	100%	Lista de verificación de asistencia.
Nivel de eficiencia de estrategias planteadas.	$\frac{N^{\circ} \text{ de estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias propuestas}} \times 100$	75%	Ficha de observación
Porcentaje de objetivos cumplidos	$\frac{\text{Total de objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos planteados}} \times 100$	100%	Check list
Nivel de satisfacción del cliente respecto al producto.	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes satisfechos por producto}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$	Pregunta 1: 80.68% Pregunta 2: 82.95% Pregunta 4: 64.77%	Cuestionario
Nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio.	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes satisfechos por servicio}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$	Pregunta 10: 73.86% Pregunta 11: 60.23% Pregunta 15: 77.27% Pregunta 16: 86.36%	Cuestionario
Nivel de eficiencia de atención de reclamos.	$\frac{N^{\circ} \text{ de reclamos atendidos}}{\text{Total de reclamos efectuados}} \times 100$	87.50%	Cuestionario Registros
Valor Actual Neto	$\sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+i)^n} - I$	S/. 15.339,10	Flujo de ingresos incrementales.
Tasa Interna de Retorno	$k_1 + (k_2 - k_1) \times \left(\frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2} \right)$	46,84%	Flujo de ingresos incrementales.
Grado de posición interna	$\frac{\sum \text{Valores ponderados de las fortalezas}}{\sum \text{Valores ponderados de las debilidades}}$	2.87	Matriz EFI
Grado de respuesta a las oportunidades	$\frac{\sum \text{Valores ponderados de las oportunidades}}{\sum \text{Valores ponderados de las amenazas}}$	3.06	Matriz EFE
Grado de competitividad en el sector	$\sum \text{Valores ponderados de los factores críticos de éxito}$	3.55	Matriz del Perfil Competitivo
Tasa de crecimiento	$\frac{N^{\circ} \text{ de cl. atendidos} - N^{\circ} \text{ de cl. recurrent}}{\text{Total de clientes registrados}}$	60.71%	Registro de clientes
Porcentaje de eficiencia de ventas.	$\frac{N^{\circ} \text{ de ventas realizadas}}{\text{Total de ventas proyectadas}} \times 100$	81.82%	Flujo de ingresos incrementales.

3.15. EVALUACIÓN DE INDICADORES

Tabla 33

Diferencia entre el Pre y Post test

PERSPECTIVAS	INDICADOR	RESULTADO PRE	RESULTADO POST	VARIACIÓN
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	Porcentaje de colaboradores capacitados.	0	100%	100%
	Nivel de eficiencia de estrategias planteadas.	0	75%	75%
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Porcentaje de objetivos cumplidos	0	100%	100%
	Grado de posición interna	2.42	2.87	18.59%
	Grado de respuesta a las oportunidades	2.55	3.06	20%
	Grado de competitividad en el sector	3.10	3.55	14.52%
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Nivel de satisfacción del cliente respecto al producto.	Pregunta 1: 68.18%	Pregunta 1: 80.68%	Pregunta 1: 18.33%
		Pregunta 2: 70.46%	Pregunta 2: 82.95%	Pregunta 2: 17.73%
		Pregunta 4: 52.27%	Pregunta 4: 64.77%	Pregunta 4: 23.91%
	Nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio.	Pregunta 10: 62.50%	Pregunta 10: 73.86%	Pregunta 10: 18.18%
		Pregunta 11: 35.23%	Pregunta 11: 60.23%	Pregunta 11: 70.96%
		Pregunta 15: 64.77%	Pregunta 15: 77.27%	Pregunta 15: 19.30%
	Pregunta 16: 55.68%	Pregunta 16: 86.36%	Pregunta 16: 55.10%	
	Nivel de eficiencia de atención de reclamos.	57.14%	87.50%	53.13%
PERSPECTIVA FINANCIERA	Valor Actual Neto	S/ 16,380.00	24,371.99	48.79%
	Tasa Interna de Retorno	7% (Tasa de interés que se ofrece por la inversión en Caja Raíz)	63.02%	800.29%
	Tasa de crecimiento	46.66%	60.71%	30.11%
	Porcentaje de eficiencia de ventas.	45.45%	81.82%	80%

Nota: El Valor Actual Neto (Pre test) está basado en el valor monetario de la inversión que se requiere para el año de implementación

3.16. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Se plantearon la siguiente hipótesis:

Ho (Hipótesis Nula): Los datos no provienen de una distribución normal.

H1 (Hipótesis Alternativa): Los datos provienen de una distribución normal.

GRUPO		N	PRUEBA DE NORMALIDAD	
PRUEBA DE NORMALIDAD	PRE TEST	88	Absolute	.398
	POST TEST	88	Most Extreme Differences Positive	.398
	TOTAL	176	Negative	0.000
			Kolmogorov-Smirnov Z	2.638
			Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

Figura 29: Aplicación de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

Según la prueba de Kolmogorov-Smirnov el valor p es igual a **0.000** siendo el resultado menor a 0.05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa, concluyendo que los datos siguen una distribución normal. Por ello, se aplicó la prueba Paramétrica T, estableciendo las siguientes hipótesis:

Ho: No existe una influencia significativa de la implementación de un modelo estratégico en la gestión comercial.

H1: Existe una influencia significativa de la implementación de un modelo estratégico en la gestión comercial.

Group Statistics									
GRUPO		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
NORMALIDAD	PRE TEST	88	56.0114	8.36041	.89122				
	POST TEST	88	62.9886	8.63366	.92035				

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
NORMALIDAD	PRE TEST	.706	.402	-5.446	174	.000	-6.97727	1.28114	-9.50585	-4.44869
	POST TEST			-5.446	173.820	.000	-6.97727	1.28114	-9.50587	-4.44868

Figura 30: Aplicación de la prueba Paramétrica T

Se concluye que $p = 0.000$ siendo menor que 0.05; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa confirmando que existe una influencia significativa de la implementación de un modelo estratégico en la gestión comercial.

3.16.1. Validación del Modelo Estratégico

Los resultados obtenidos con la implementación del modelo estratégico permitieron confirmar la hipótesis de estudio, la cual sostiene que esta influye positivamente en la gestión comercial de una PYME de joyería. Para lograr estos efectos positivos se plantearon estrategias enfocadas al logro del futuro deseado y se desarrollaron planes de acción que permitieron el cumplimiento de los objetivos. Respecto a ello, se implementaron 2 estrategias enfocadas en mejorar los procesos internos a través de la implementación de un manual de procesos y la incorporación de herramientas informáticas dejando de lado los registros manuales e integrando la información, con la finalidad de realizar un reordenamiento y el desarrollo de forma correcta de las actividades del día a día, evitando el paro de labores por desconocimiento de las actividades cotidianas y con ello cubriendo de forma más satisfactoria las necesidades de los clientes. Asimismo, lo antes mencionado conllevó a la necesidad de capacitar a los colaboradores respecto a las mejoras incorporadas dentro de sus actividades, potenciando sus habilidades y aptitudes en base a los nuevos requerimientos que exige su puesto, así como proporcionar a la empresa colaboradores con la capacidad necesaria para proponer y expandir dichas mejoras en otras actividades en base a su experiencia. A partir de ello, se logró optimizar la eficiencia de los procesos operativos, reduciendo el porcentaje de entrega de productos erróneos o fallidos e impactando positivamente en el nivel de satisfacción del cliente respecto al producto entregado y al servicio proporcionado; para ello el equipo de ventas cumplió un rol relevante, pues es aquel que tiene el contacto directo con el cliente y es quién traslada su necesidad al área de producción, cuando este requiere una joya personalizada; al tener al personal de ventas capacitado, proyectando una correcta imagen, proporciona al cliente una atención rápida y personalizada, así como una excelente experiencia de compra, además registra la venta tomando en consideración todos los detalles y requerimientos necesarios para ser transmitido a otra área y que este cumpla sus expectativas. En consecuencia, todo lo implementado ha generado que muchos de los compradores se conviertan en clientes recurrentes que han recomendado los productos de la joyería a sus familiares y conocidos, incrementando la cartera de clientes. Por otro lado, con la finalidad de ampliar las fuentes de ingreso se incorporaron estrategias que han permitido captar nuevos clientes a través de la participación en concursos o eventos nacionales para difundir y posicionar la fabricación de sus joyas artesanales, establecer alianzas estratégicas con compañías afines como establecimientos de floristería; creando paquetes promocionales que son difundidos por las compañías aliadas a través del uso de sus redes sociales, así como el desarrollo de nueva línea de servicios

enfocado a la reutilización de la materia prima joyas antiguas para la creación de nuevos diseños, trayendo consigo clientes que no desean desprenderse de las joyas, en su mayoría familiares; sin embargo, quieren brindarle un cambio en el diseño.

3.17. EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA PROPUESTA

3.17.1. Costeo de las Estrategias

Tabla 34
Tabla de costos

ESTRATEGIA	RECURSOS	COSTO	SUBTOTAL
E1	Costo de merchandising con el logo de la marca	S/ 500.00	S/ 600.00
	Gastos de movilidad	S/ 100.00	
E3	Gastos de refrigerio	S/ 350.00	S/ 350.00
E4	Analista de procesos (por proyecto)	S/ 2,300.00	S/ 3,880.00
	Papelería	S/ 20.00	
	Impresión de ejemplares	S/ 20.00	
	Empastado	S/ 10.00	
	Viáticos y transporte	S/ 140.00	
	Papelería	S/ 30.00	
	Bonificaciones	S/ 360.00	
	Horas extras	S/ 1,000.00	
E5	Laptop 15.6"	S/ 1,800.00	S/ 2,050.00
	Diseño de interfaz	S/ 250.00	
E6	Tableta 7"	S/ 650.00	S/ 800.00
	Diseño de interfaz	S/ 150.00	
E7	Comunicado del nuevo servicio	S/ 10.00	S/ 210.00
	Mantenimiento de maquinaria (mensual)	S/ 200.00	
E10	Papelería	S/ 20.00	S/ 70.00
	Viáticos	S/ 50.00	
E12	Administrador de Redes Sociales (mensual)	S/ 350.00	S/ 530.00
	Sesión de fotos (mensual)	S/ 180.00	
TOTAL DE INVERSIÓN			S/ 8,490.00

3.17.2. Costos proyectados

Tabla 35

Costos proyectados

RECURSO	ÍTEMS DE INVERSIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PERSONAL	Analista de procesos	S/ 2,300.00					
	Administrador de Redes Sociales	S/ 4,200.00	S/ 4,200.00	S/ 4,200.00	S/ 4,200.00	S/ 4,200.00	S/ 4,200.00
	Viáticos y transporte	S/ 640.00					
	Horas extras	S/ 1,000.00					
	Bonificaciones	S/ 360.00					
EQUIPOS	Laptop 15.6"	S/ 1,800.00					
	Tableta 7"	S/ 650.00					
	Depreciación		S/ 245.00				
MATERIALES	Papelería	S/ 70.00	S/ 70.00	S/ 70.00	S/ 70.00	S/ 70.00	S/ 70.00
	Empastado	S/ 10.00					
	Comunicado	S/ 120.00	S/ 120.00	S/ 120.00	S/ 120.00	S/ 120.00	S/ 120.00
DIVERSOS	Impresión de ejemplares	S/ 20.00					
	Diseño de interfaz	S/ 400.00					
	Mantenimiento de maquinaria	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00
	Reubicación de espacio de taller	S/ 350.00					
	Sesión de fotos	S/ 2,160.00	S/ 2,160.00	S/ 2,160.00	S/ 2,160.00	S/ 2,160.00	S/ 2,160.00
OTROS GASTOS	Costo de merchandising con el logo de la marca	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
TOTAL DE COSTOS		S/ 16,380.00	S/ 9,095.00				

3.17.3. Ingresos Proyectados

- Ingreso monetario por servicio de Reciclaje de Joyas

Tabla 36

Ingreso por servicio de Reciclaje de Joyas

Mes	Clientes Mensuales	Promedio de Venta por cliente	Venta mensual	Venta Anual
Octubre	0	150	S/ -	S/ -
Noviembre	4	150	S/ 600,00	S/ 7.200,00
Ingreso Proyectado				S/ 7.200,00

- Ingreso por mantenimientos solicitados por organizaciones externas

Tabla 37

Ingresos por mantenimiento solicitada por organizaciones externas

Mes	Clientes Mensuales	Promedio Mantenimiento por cliente	Venta mensual	Venta Anual
Octubre	0	50	S/ -	S/ -
Noviembre	7	50	S/ 350,00	S/ 4.200,00
Ingreso Proyectado				S/ 4.200,00

- Eficiencia operativa por colaborador capacitado

Tabla 38

Ingresos por eficiencia operativa de colaboradores

Mes	Clientes Mensuales	Promedio de Venta por cliente	Venta mensual	Venta Anual
Octubre	80	150	S/ 12.000,00	S/ 144.000,00
Noviembre	83	150	S/ 12.450,00	S/ 149.400,00
Ingreso Proyectado				S/ 5.400,00

- Pedidos efectivos generados por redes sociales

Tabla 39

Ingreso por pedidos efectivos generados por RRSS

Mes	Clientes Mensuales	Promedio de Venta por cliente	Venta mensual	Venta Anual
Octubre	0	150	S/ -	S/ -
Noviembre	2	150	S/ 300,00	S/ 3.600,00
Ingreso Proyectado				S/ 3.600,00

➤ **Tabla Resumen de Ahorros Proyectados Anualmente**

Tabla 40

Tabla resumen de ahorros proyectados

INDICADOR: Incremento de los niveles de venta	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
* Ingreso monetario por servicio de Reciclaje de Joyas	S/ 7.200,00				
* Ingreso por mantenimientos solicitados por organizaciones externas	S/ 4,200.00				
* Eficiencia operativa por colaborador capacitado	S/ 5.400,00				
* Pedidos efectivos generados por redes sociales	S/ 3.600,00				
TOTAL	S/ 20,400.00				

3.17.4. Flujo de Caja

Tabla 41
Flujo de Caja Incremental

FLUJO DE CAJA LIBRE INCREMENTAL						
DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		S/ 20,400.00	S/ 20,400.00	S/ 20,400.00	S/ 20,400.00	S/ 20,400.00
Costos		S/ 9,095.00	S/ 9,095.00	S/ 9,095.00	S/ 9,095.00	S/ 9,095.00
UTILIDAD BRUTA		S/ 11,305.00	S/ 11,305.00	S/ 11,305.00	S/ 11,305.00	S/ 11,305.00
Gasto de Administración y Venta						
UTILIDAD O PERDIDA OPERATIVA		S/ 11,305.00	S/ 11,305.00	S/ 11,305.00	S/ 11,305.00	S/ 11,305.00
Impuesto a la Renta						
Inversiones	S/ 16,380.00					
Activo Fijo						
Intangible						
Capital de Trabajo						
FLUJO DE CAJA LIBRE	-S/16,380.00	S/ 11,305.00	S/11,305.00	S/ 11,305.00	S/ 11,305.00	S/11,305.00
FLUJO DE CAJA DESCONTADA		S/ 10,093.75	S/ 9,012.28	S/ 8,046.68	S/ 7,184.53	S/ 6,414.76

3.17.5. Flujo Neto de Efectivo

Tabla 42

Flujo Neto Efectivo

Año de operación	Ingresos Totales	Inversiones para el proyecto			Valor de Rescate		Flujo Neto de Efectivo	
		Egresos Totales	Fija	Diferida	Capital de trabajo	Valor Residual		Recuperación de Capital de Trabajo
0		S/16,380.00						-S/16,380.00
1	S/20,400.00	S/9,095.00	-	-	-			S/11,305.00
2	S/20,400.00	S/9,095.00						S/11,305.00
3	S/20,400.00	S/9,095.00						S/11,305.00
4	S/20,400.00	S/9,095.00						S/11,305.00
5	S/20,400.00	S/9,095.00				0	0	S/11,305.00

3.17.6. Calculo del VAN, TIR y B/C

Tabla 43

Cálculo del VAN, TIR y B/C

Año de operación	Costos totales (S/.)	Beneficios totales (S/.)	Factor de actualización 12,00%	Costos actualizados (S/.)	Beneficios actualizados (S/.)	Flujo neto de efectivo actual (S/.)
0	16,380	0	1.00	16,380	0	-16,380
1	9,095	20,400	0.89	8,121	18,214	10,094
2	9,095	20,400	0.80	7,250	16,263	9,012
3	9,095	20,400	0.71	6,474	14,520	8,047
4	9,095	20,400	0.64	5,780	12,965	7,185
5	9,095	20,400	0.57	5,161	11,576	6,415
Total	52,760	102,000		49,165	73,537	24,372

Los indicadores financieros que arroja el proyecto son:

VAN=	24,371.99	Se acepta
TIR =	63.02%	Se acepta
B/C =	1.50	Se acepta
PRI	1.45	

El resultado del valor actual neto, en base a una tasa de descuento del 12% aplicable en función del tipo de interés del mercado, es de S/ 24,371.99, lo que significa que la implementación del modelo estratégico representa una propuesta rentable para la organización. Asimismo, la tasa interna de retorno ofrece una rentabilidad de la inversión del 63.02%, siendo un monto superior a las expectativas definidas por la propietaria de la organización. De igual forma el indicador Beneficio Costo de la presente investigación, es $B/C = 1.50$, superando el parámetro de 1, la misma que confirma que el proyecto es rentable; ya que por cada sol que se invierta en el proyecto se obtendrá una ganancia de 0.50 céntimos. Por último, el periodo de recuperación de inversión (PRI) para el presente proyecto es de 1.45, equivalente a 1 año 5 meses y 12 días.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

La presente investigación tuvo como propósito implementar un modelo estratégico en la gestión comercial de la joyería una PYME de joyería, en la ciudad de Trujillo en el año 2018. Para ello, la recolección de información tomó un papel fundamental en el diseño del modelo estratégico, ya que al aplicar una encuesta a los clientes se pudo identificar las principales deficiencias dentro del proceso comercial; aquellas que fueron tomadas como oportunidades de mejora y transformadas en estrategias que generen competitividad en el sector. Esta técnica coincide con los estudios realizados por Bermeo (2014) en donde se encuestó a una muestra de 384 clientes, la misma que determinó que la empresa se encontraba en un nivel medio en cuanto a la posición del negocio, mostrando la necesidad de contar con un plan estratégico de marketing con el que se pudo obtener estrategias idóneas para conseguir una mejor actuación en el mercado.

Asimismo, Santos (2016), menciona que la gestión comercial es un área relevante a nivel organizacional. Esto debido a que a través de su investigación demostró que las falencias de la empresa PROVETEC respecto a su gestión comercial influyó negativamente en la rentabilidad del período 2014-2015, disminuyendo los niveles de ventas totales en un 9,54%; demostrando concordancia con la presente investigación debido a que la joyería tiene más de 7 años de experiencia en el rubro; sin embargo, en el tiempo mencionado no fue posible el fortalecimiento de su imagen y posición competitiva en la industria por la inexistencia de objetivos concretos, impidiéndole alcanzar beneficios económicos sostenibles a largo plazo.

Con la implementación del modelo estratégico en una PYME de joyería tuvo mejoras en nivel de satisfacción de los cliente respecto al producto incrementando de 63.64% a 76.13%, con respecto al servicio aumentó de 54.55% a 74.73% y la tasa de crecimiento de clientes mejoró en un 30.11%; impactando en el nivel de ventas; coincidiendo con los resultados de Florián, Zanabria y Deza (2018) donde demostraron que la implementación de un modelo estratégico influyó significativamente en la gestión comercial al existir un progreso en la satisfacción del cliente respecto a la atención brindada pasando de un 87.6% a un 92.7%, así como el incremento en el ticket promedio de compra el cual pasó de S/ 101.0 a S/ 116.1 con un incremento de 14.9%.

De igual forma, fue necesario evaluar los beneficios económicos a largo plazo de la inversión realizada para la implementación del modelo estratégico, en base a ello Toledo, Velarde y Durante (2017), demostraron la viabilidad y el beneficio económico de aplicar un planeamiento estratégico; el cual generó un VAN de S/428,243, con un TIR económico de 67%, lo que demuestra la viabilidad de la implementación de la estrategia propuesto dentro del horizonte de cinco años. Existiendo relación con la presente investigación donde se concluye que la propuesta es factible y viable debido a que VAN brindó un resultado positivo de S/. 24,371.99 y TIR igual a 63.02%, demostrando que la propuesta de mejora es rentable.

Por lo mencionado anteriormente, los resultados obtenidos posterior a la implementación de un modelo estratégico permiten afirmar la hipótesis de la investigación “La implementación de un modelo estratégico influye positivamente en la gestión comercial de una PYME de joyería, en la ciudad de Trujillo en el año 2018”, consolidando las afirmaciones de los autores considerados en los antecedentes de la presente investigación.

4.2. Conclusiones

Se determinó que la implementación de un modelo estratégico en la gestión comercial de una PYME de joyería, representa una influencia positiva en la empresa, evidenciando una mejora del 19.99% en el nivel de satisfacción del cliente respecto al producto y aproximadamente en un 40.89%, respecto a la percepción del servicio; así mismo, el nivel de eficiencia de atención de reclamos se optimizó en un 53.13%. Por otro lado, estas mejoras también impactaron positivamente la eficiencia de las ventas, optimizándose en un 80% a través de la fidelización y la captación de nuevos clientes.

El análisis de la situación interna y externa de la empresa permitió determinar que existen deficiencias en la gestión comercial; generada por fallas en el desarrollo de los procesos, falta de innovación, mínima planificación en ventas y falta de estrategias de mejora, impactando en el nivel de satisfacción del consumidor final.

El diseño del modelo estratégico contempló 3 fases: formulación, en la cual se elaboraron estrategias que llevaron a la organización a cumplir con los objetivos trazados, implementación, donde se ejecutaron las estrategias plasmadas, y finalmente la evaluación de las estrategias, que permitieron el monitoreo y control de la implementación, comparando resultados de los indicadores pre y post test.

La implementación del modelo estratégico permitió fomentar una capacitación constante del 100% de los colaboradores, se plantearon un total de 12 estrategias de las cuales fueron aplicadas un 75%, se cumplió con el 100% de las metas trazadas, nivel de satisfacción del cliente mejoró en un 31.93%, el nivel de eficiencia en la atención de reclamos mejoró en un 53.13% y finalmente el porcentaje de eficiencia en las ventas se elevó de 45.45% a 81.82%.

Se evaluó el impacto económico y se concluye que la propuesta es viable debido a que el VAN arrojó un resultado positivo e igual a S/. 24,371.99, el TIR igual a 63.02%, siendo superior a la tasa de descuento utilizada, adicional a un B/C de 1.50 lo que refiere que por cada sol invertido existe una ganancia de 50 céntimos y un indicador PRI (Periodo de Recuperación de la inversión) de 1.45, equivalente a 1 año 5 meses y 12 días.

Asimismo, cabe resaltar las limitaciones encontradas en la presente investigación, las cuales se centraron principalmente en la poca disponibilidad de tiempo de los interesados del proyecto; debido a la acumulación de trabajo que emanan sus funciones y responsabilidades. Para ello, el investigador tuvo que adaptar sus horarios según la disponibilidad de los tiempos libres que tenían la dueña y los colaboradores. Por otro lado, la segunda limitación está vinculada a la escasa disponibilidad de información enfocada al rubro de investigación; así como el desorden documental de la información proporcionada por la empresa, identificando una brecha y la oportunidad de realizar mejoras dentro de la organización y generar la necesidad de una investigación futura basada en la aplicación de un Modelo Estratégico en el Sector Joyero.

4.3. Recomendaciones

Dar continuidad a la presente investigación integrando revisiones periódicas al modelo estratégico actual, ello debido a que posterior a la implementación la empresa puede afrontar situaciones inesperadas por lo que será necesario replantearse las estrategias y contemplar cambios en las operaciones con el fin dar respuestas inmediatas al nuevo contexto de la organización.

Revalidar anualmente el análisis de la situación interna y externa de la empresa con la finalidad de detectar oportunamente los peligros o nuevos requerimientos que debe afrontar la organización.

Presupuestar modelos estratégicos futuristas, específicos y sostenibles a partir de una plataforma de comercio electrónico amigable y con presencia online para ampliar el canal de ventas de la organización.

Generar una cultura organizacional de innovación, mejora continua y transformación digital.

Considerando que el modelo estratégico se enfoca a largo plazo es recomendable dar seguimiento a los resultados a través de la evaluación de los indicadores establecidos, lo que permitirá medir el cumplimiento de cada objetivo y retroalimentar de ser el caso.

REFERENCIAS

- Ávila, H. (2006). Introducción a la metodología de la investigación. México: *Eumed.net*
Recuperado de <https://url2.cl/fEnee>
- Barreiro, J., Díez, J., Ruso, E. & Lozada, F. (2003). Gestión Científica Empresarial. España: *Netbiblo, S.L.* Recuperado de <https://url2.cl/kWv5a>
- Bermeo, M. (2014). Diseño de un plan estratégico para la empresa de lácteos Pasteurizadora Tanilact ubicada en la parroquia Tanicuchi cantón Latacunga provincia de Cotopaxi. *En la Revista Dialnet*, 1-5. Recuperado de <https://url2.cl/ENkML>
- Caballero, P. (2014). *Estrategia y organización comercial*. España: Editorial CEP S.L.
Recuperado de <https://url2.cl/8tZDL>
- Carpintero, P. (2017). *La Gestión Comercial en la Empresa Superkasa de la Ciudad de Riobamba y su Incidencia en las Ventas en el Periodo 2015*. (Informe de Investigación para la Obtención el Título de Ingeniera Comercial). Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador. Recuperado de <https://url2.cl/Pgcuc>
- Celina, H. & Campo, A. (2015). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *En Revista Colombiana de Psiquiatría*, (19). Recuperado de <https://url2.cl/TRbnu>
- Chalco, D (2015). *Diseño e Implementación de un Plan Estratégico de la Empresa Hibu Perú SAC del Sector Publicidad en La Región Sur*. (Tesis para Optar por Título Profesional de Ingeniero Industrial). Universidad Nacional de San Agustín, Perú.
Recuperado de <https://url2.cl/wHz2b>
- Chávez, D. (2015). *Sistema de Soporte a la Toma de Decisiones Basado en Inteligencia de Negocios para Mejorar los Procesos Comerciales del Importador Peruano*. (Tesis para Optar el Título de Ingeniero de Sistemas y Computación). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque. Recuperado en <https://url2.cl/RWExa>

- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación de México S.A. Recuperado de <https://url2.cl/Tpncd>
- Dini M. & Stumpo G. (2018). Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. *En Documentos de Proyectos*. Recuperado de <https://url2.cl/LVkJa>
- El gobierno dará créditos a las pymes a través del Banco de la Nación (2016, 24 de agosto). *La República*. Recuperado de <https://url2.cl/PA7Cu>
- Emergencia climática: ¿Cómo impacta la minería de Áncash? (2017, 22 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <https://url2.cl/vKls4>
- Escudero, J. (2011). *Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente*. España: Paraninfo, SA. Recuperado de <https://url2.cl/y4ENf>
- Exportaciones de joyería peruana sumaron más de US\$ 121 millones en 2017 (2018, 25 de febrero). *Andina*. Recuperado de <https://url2.cl/bY6Md>
- Fernández, S. & Lázaro, A. (2016). *Sistema de Control Interno en Ventas para la Mejora en la Gestión Comercial de Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C., Trujillo, 2016*. (Tesis para optar el Título Profesional de Contador). Universidad Privada del Norte, Perú. Recuperado en <https://url2.cl/yIABE>
- Florián, O., Zanabria, P. & Deza, J. (2018). Modelo Estratégico y su Impacto en la Gestión Comercial de una Empresa PYME del Sector Automotriz. *Universidad Privada del Norte*, pp 1-10. Recuperado de <https://url2.cl/CBwQx>
- Guevara, D., Bravo, E. & Deza, J. (2018). Modelo Estratégico y su Influencia en el Posicionamiento de la Constructora y Consultora José Abiel SAC, Jaén, 2018. *Universidad Privada del Norte*, pp 1-9. Recuperado de <https://url2.cl/QpTMi>
- Guardaño, H. (2012). *Atención al cliente en el proceso comercial*. España: Innovación y Cua, S.L. Recuperado de <https://url2.cl/BCcmX>

- Inestabilidad Política pone en Riesgo Flujo de Inversiones al País (2018, 8 de febrero). *Red de Comunicación Regional*. Recuperado de <https://url2.cl/HFrtu>
- Las tecnologías 3D camino de ser la base de la nueva joyería (2015, 30 de julio). Redacción Imprilia. Recuperado de <https://url2.cl/15wAc>
- Linio: ¿Qué compran en Internet las mujeres latinoamericanas? (2016, 9 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <https://url2.cl/3AnzU>
- Lizarzaburu, J. & Lizarzaburu, L. (2016). *Formulación de un Modelo Estratégico y su Impacto en la Gestión del Cliente en la Empresa de Transportes Cargum Express S.R.L.* (Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Empresarial), Perú. Recuperado de <https://url2.cl/klnMC>
- Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://url2.cl/eFhfX>
- Martínez, D. & Milla, A. (2005). La elaboración de un Plan Estratégico y su implantación a través del Mando Integral. España: *Días de Santos*. Recuperado de <https://url2.cl/CYJfy>
- Marquina, R. (2017). *Plan Estratégico para la Gestión Comercial de equipos de seguridad para la empresa Proteous Security SAC 2015*. (Tesis para optar el grado académico de Economista), Perú. Recuperado de <https://url2.cl/6EspE>
- Marini, R. (2018). *Modelo estratégico de planificación y su influencia en el posicionamiento del restaurante marini's EIRL*. (Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Empresarial), Perú. Recuperado de <https://url2.cl/REgZP>
- MINCETUR (2018). *Productos de joyería y orfebrería. Norma Técnica Peruana*. Recuperado de <https://url2.cl/35Xtz>
- Peñaranda, C. (2018). *Perú es último en Competitividad entre países de la Alianza del Pacífico*. Recuperado de <https://url2.cl/TXKA5>

Pequeñas y microempresas cuestionan alza del sueldo mínimo (2016, 31 de marzo). RPP

Noticias. Recuperado de <https://url2.cl/6UDPn>

Perú Exhibirá Oferta de Artesanía y Orfebrería en Expoalimentaria 2017 (2017, 31 de

octubre). Asociación de Exportaciones. Recuperador de <https://url2.cl/fuUFh>

Perú. INACAL (2016). INACAL Lanzará Norma de Calidad para Formar MIPYMES

Competitivas. Recuperado de <https://url2.cl/yzKf8>

Perú. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2003). Plan Estratégico Nacional

Exportador: PENX 2025 MINCETUR. Recuperado de <https://url2.cl/ZiAG8>

Polémicas llevan al oro a máximos (2017, 17 de enero). *La Prensa*. Recuperado de

<https://url2.cl/v95fJ>

Pomar, J. (s/f). Soy Pyme, ¿de qué me sirven las redes sociales? Recuperado de

<https://url2.cl/96fbD>

Ponce, J. (2017). La Gestión Comercial y su influencia en el crecimiento de las Pymes

Hoteleras de Manabí. *En Revista ECA Sinergia*, 8(2), pp. 54-68. Recuperado de

<https://url2.cl/5WeIJ>

Prado (2016), *Modelo Estratégico y su Influencia en la Gestión de Ventas de un Restaurant*,

2017. (Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Empresarial). Universidad

Privada del Norte, Perú. Recuperado de <https://url2.cl/Xa9Xd>

Previato, A. (2015). *Tendencia: las mujeres cada vez más se compran sus propias joyas de*

diamantes. Recuperado de <https://url2.cl/dkZsl>

Rázuri, J. (2014). *Implementación de una Solución de Inteligencia de Negocios para dar*

Soporte a la Gestión del Proceso Comercial de Inversiones y Servicios Datasys.

(Tesis para optar por el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas). Universidad

Privada del Norte, Perú. Recuperado de <https://url2.cl/CL4bF>

Recibos de luz reflejarán una nueva alza en las tarifas eléctricas (2017, 9 de agosto). *La República*. Recuperado de <https://url2.cl/yGVmw>

Redacción Atresmedia (2012). *Joyas y pieles se suman al reciclaje "de lujo", ahorrando hasta 4.000 euros*. Recuperado de <https://url2.cl/Ej7BL>

Santos, A. (2016). *La Gestión Comercial de la Empresa PROVETEC y su Incidencia en la Rentabilidad en el año 2014-2015*. (Trabajo de grado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, Mención: Gestión Micro y Pequeña Empresa). Universidad Nacional de Chimborazo Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas Carrera de Ingeniería Comercial, Ecuador. Recuperado de <https://url2.cl/pAkig>

Sapien A., Machuca A., Piñón L. & Gutiérrez M. (2019). Modelo estratégico de comunicación para el posicionamiento de Universidades Tecnológicas. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 18(38), 113-126. Recuperado de <https://url2.cl/FJ3sJ>

Tiffany & Co: Conoce el precio de las joyas en el Perú (2017, 17 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <https://url2.cl/B76b3>

Toledo, M., Velarde, H. & Durante, J. (2017). *Plan Estratégico para Mejorar la Competitividad y Eficiencia en Cirko Engineering por los años 2016-2019*. (Tesis para optar el Título Profesional de Magister en Ciencias Empresariales). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú. Recuperado de <https://url2.cl/uVI4C>

ANEXOS

Anexo 1: Fichas de validación de instrumentos

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN COMERCIAL			
Línea de investigación:	Gestión de la innovación y mejora continua en los negocios			
Apellidos y nombres del experto:	Ing. Odar Roberto Florián Castillo			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Modelo Estratégico			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	/		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	/		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	/		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	/		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	/		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	/		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	/		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	/		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	/		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	/		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	/		
Sugerencias:				
Firma del experto:				

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN COMERCIAL	
Línea de investigación:	Gestión de la innovación y mejora continua en los negocios	
Apellidos y nombres del experto:	Ing. Odar Roberto Florián Castillo	
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Gestión Comercial	

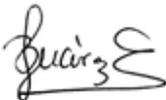
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		

Sugerencias:

Firma del experto:



Título de la investigación:	"IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN COMERCIAL"			
Línea de investigación:	Gestión de la innovación y mejora continua en los negocios			
Apellidos y nombres del experto:	Mg. Betty Lizby Suarez Torres			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Modelo Estratégico			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
<p>Sugerencias:</p> <p>Sin sugerencias, el instrumento permite obtener información de la variable independiente</p>				
<p>Firma del experto:</p> 				

Título de la investigación:	"IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN COMERCIAL		
Línea de investigación:	Gestión de la innovación y mejora continua en los negocios		
Apellidos y nombres del experto:	Mg. Betty Lizby Suarez Torres		
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Gestión Comercial		

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias:
Sin sugerencias, el instrumento permite obtener información de la variable dependiente

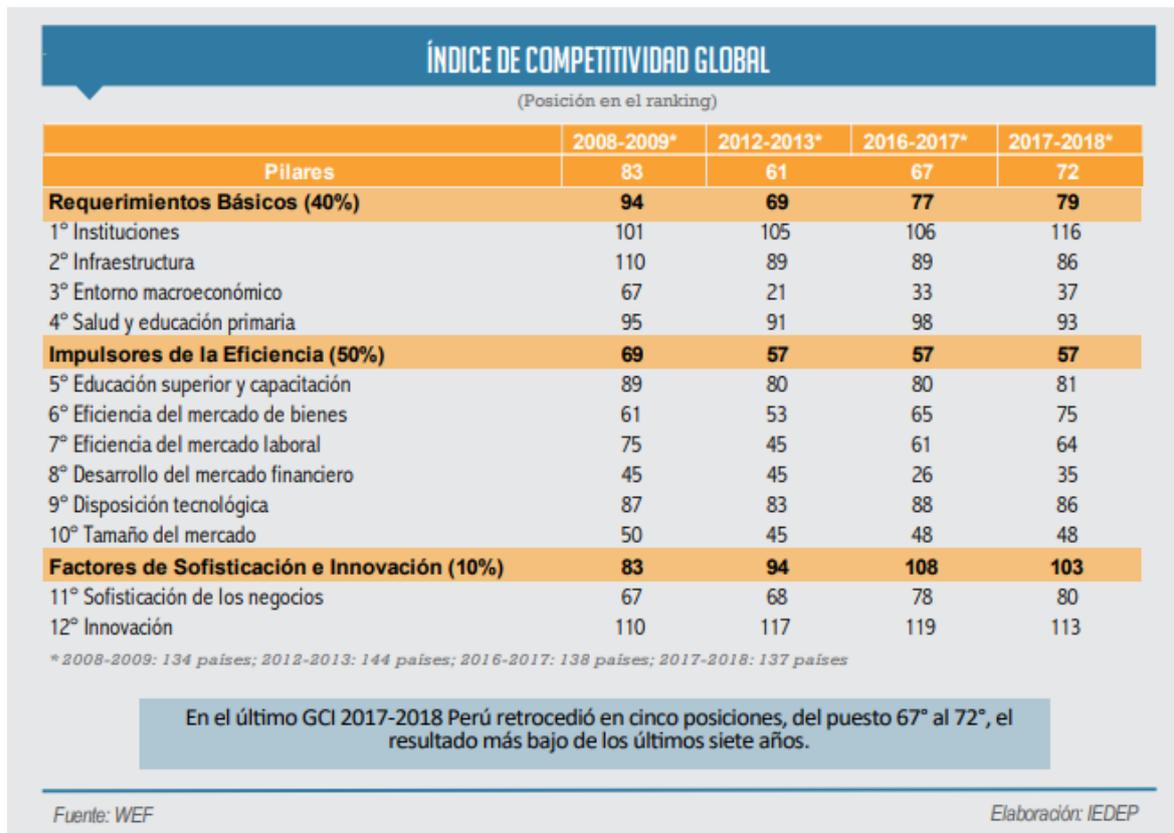
Firma del experto:



MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS			
Título de la investigación:	“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN COMERCIAL		
Línea de investigación:	Gestión de la innovación y mejora continua en los negocios		
Apellidos y nombres del experto:	Ing. Edward Alberto Vega Gavidia, Ms.		
El instrumento de medición pertenece a la variable:		Modelo Estratégico	
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.			
Ítems	Preguntas	Aprecia SÍ NO	Observaciones
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X	
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X	
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X	
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X	
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X	
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	X	
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X	
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X	
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X	
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X	
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X	
Sugerencias:			
Firma del experto:			
			

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN COMERCIAL			
Línea de investigación:	Gestión de la innovación y mejora continua en los negocios			
Apellidos y nombres del experto:	Ing. Edward Alberto Vega Gavidia, Ms.			
El instrumento de medición pertenece a la variable:		Gestión Comercial		
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias:				
Firma del experto:				
				

Anexo 2: Índice de Competitividad Global



Anexo 3: Tasa de interés por depósito a plazo fijo

Elige tu Depósito a Plazo
Compara todas las opciones, elige la mejor para ti y solicítala con un click

Moneda: Soles Dólares
 Plazo del Depósito: 360 días
 Sólo Bancos: Si No

Valor del Depósito: S/ 12,000
 Ubicación: La Libertad

32 opciones disponibles

Producto	Tasa de Interés (TEA / TREA) ↕	Ganancia Total ↕	Plazo (en días) ↕	Monto Mínimo de Apertura ↕	Más Info
Haciendo Crecer tus Ahorros - Campaña 	7.00%	S/ 840.00	360 a 720	S/ 2,000.00	SOLICITAR >

Anexo 4: Registro manual de clientes de la joyería

<u>REGISTRO DE CLIENTES</u>	
1-	Balbina Aguirre Sisneros // Av. 28 de Julio - 179 Dpto 2 - Florencia de Mora 996395482
2-	Jorge Juan Abanto Contreras // Av. Abancay 1263 Piso 1 - El Porvenir cel. 044701089
3-	Angelica Llanos Gonzalez // Av. Capac Yupanqui - 965 Piso 2 A1 El Porvenir // cel 963668655
4-	Karina Zoila Cabrera de la Cruz // Av. Federico Villareal - 992 - Trujillo 949459554
5-	Marciano Epifanio Rodriguez Castro // Av. Honorio Delgado - 463 Piso 2 Trujillo // 949598975
6-	Ermelinda Máxima Perez Melgarejo // Av. Mayta Capac - 691 - El Porvenir cel. 944667907
7-	Ana Esperanza Uriol Gomez // Av. Pumacahua - 1165 Dpto 2 - El Porvenir cel. 949312658
8-	Gemily Jannet Vilchez Toledo // Av. Revolución - 2174 Mz. 9 Lt. 5 Piso 2 El Porvenir // cel. 917462125
9-	Andrés Avelino Flores Rosso // Av. Ricardo Palma - 1031 Piso 1 - Trujillo 044475783
10-	Gabino Quispe Ruiz // Av. Sánchez Carrión 837 Piso 1 - El Porvenir cel. 948043891
11-	Matilde Peregrina Miñano Zavaleta // Av. 28 de Julio Mz 1 Lt 25 Piso 1 Int C Florencia de Mora // cel 916210698
12-	Virginia Aurora Garcia Roldan // Av. Federico Villareal Mz J. Lt 3 Piso 2 Trujillo // cel. 996767294
13-	Luis Enrique Lozada Daga // Av. Honorio Delgado Mz 0 Lt 29 A Trujillo // cel. 944802224
14-	Deici Calva Reyes // Calle 25 de Diciembre Mz 16 Lt 7 - Florencia de Mora cel 990970707
15-	María Esther Ramos Marquina // Calle Alfonso Ugarte Mz T Lt 14 Piso 1 Trujillo // cel 987514061



Anexo 5: Registro de ventas de la joyería

REGISTRO DE VENTAS	
- 27/07/18 - Directo - Ana Melva Milagro Pastor Urbina // Pulsera plata 950 bañada en oro rosado // cel 978722220 Precio S/75 soles	Vendedora
- 28/07/18 - Pedido // Anselmo Veraw Anticona // Aretes corona plata 950 con 3 pedrus c/v. foto wsp. // cel 969697000 // Precio S/70 soles // a venta S/21 soles // Entrega 07/07/2018 Recogió 07/07/2018 // canceló diferencia S/49.00 soles	Admin
- 01/08/2018 - Pedido - María Esther Ramos Marquina // Cadena doble caída love y dije de corazón en plata 950, 40 cm, dije 1cm. Foto wsp. cel 987514061 // precio S/120. // deja 36 soles // Entrega 10/08/18 Recogió 10/08/18 // Completó pago S/ 84.00	Vendedora
- 01/08/2018 - Directo - Clara Reyes Azanero // Anillo corazón plechado plata 950 bañada en oro, tamaño autoregurable // cel 956125672 Precio 89.00 soles.	Vendedora
- 02/08/2018 - Directo - Dianu Paola Vega Correa // Anillo de plata 950, cristales multicolor enchapado en oro, talla 14 // cel 942995004 Precio 170 soles.	Vendedora
- 03/08/18 - Pedido - Mariano Arcangel Saldaña Lázaro // Anillo de compromiso oro naranja 18K. con cristal circón 120 facetas, talla 16. Foto wsp. cel 947560254 // precio S/750 // deja S/ 225 // Entrega 12/08/18 Recogió 12/08/18 // Pagó restante S/ 525.	Admin.
- 03/08/2018 - Directo - Lorena Araceli Vargas Rivecos // Anillo ajustable ovalado con estrella en colores fucsia y azul, plata 950 // cel 943357155 Precio S/ 80.	Vendedora
- 07/08/2018 - Pedido - Madi Araceli Ibañez Santos // Anillo con inicial tallada, letra M, plata 950, talla #18. Foto wsp. // cel 942692400 Precio S/ 180 // dejó S/ 54.00 // Entrega 17/08/18 Recogió 17/08/18 // Completó pago S/ 126.00	Vendedora
- 07/08/2018 - Pedido - Roxana Elizabeth Rajuel Uriol // Anillo rivier laminado en oro 18K con cristales checos. talla 14. Foto wsp. cel 917205694 // Precio S/680. // Entrega 17/08/18 - a venta S/204 soles Recogió 17/08/18 // Canceló diferencia S/476.	Admin

@Myllano

Anexo 6: Entrevista a la Administradora de la PYME de joyería

La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración.

Cuestionario:

1. ¿Cómo surgió la idea de construir su propia empresa?

La empresa inició formalmente sus operaciones hace aproximadamente 6 años; sin embargo, los conocimientos y habilidades en el rubro de joyería fueron adquiridos mucho tiempo antes; a través del apoyo de la familia de mi esposo; ellos eran los especialistas y contaban con experiencia, por lo que poco a poco fui aprendiendo, hasta que obtuve los conocimientos necesarios para manejar independiente una joyería. Inicialmente, comencé con la compra y venta de joyas; posteriormente, con el ahorro de ganancias y algo de financiación, pude adquirir el capital necesario para comprar maquinaria especializada e iniciar una producción personalizada.

2. ¿En qué consiste la idea de negocio sobre la cual está trabajando? ¿Qué tipos de productos y servicios ofrece?

Inicialmente nos dedicamos a la compra y venta de joyería de oro y plata, seleccionaba las joyas de temporada y eran revendidas en nuestro pequeño local. Con el tiempo se logró obtener el capital suficiente para la adquisición de maquinaria especializada, ampliando así la cartera de productos y servicios. Actualmente, somos capaz de proporcionar una pieza de joyería personalizada y adaptada a las necesidades de nuestros clientes. Así mismo, ofrecemos el servicio de mantenimiento para el cuidado de joyas. Los productos que principalmente comercializamos son anillos de oro y plata; sin embargo, también ofertamos cadenas, pulseras y esclavas para el público femenino y también el masculino.

3. Cuando decidió emprender su idea de negocio ¿Realizó alguna planificación estratégica?

En realidad, todas las operaciones y actividades que eh realizado han sido en base a mi experiencia y conocimientos que eh adquirido; además, de los consejos que me han proporcionado mis familiares. Todas las estrategias que eh implementado en mi negocio, han sido generados en base a las necesidades que eh ido observando en los clientes y prestando atención a las solicitudes y malas experiencias comentadas por mis clientes; sin embargo, no han sido formalizados en un documento.

4. Podría comentarme acerca de los retos que está experimentando actualmente en la dirección de su negocio.

Uno de los retos que eh afrontados es la adquisición de conocimientos en gestión. Si bien es cierto cuento con la experiencia en el campo, e inclusive en la misma producción de la joya; sin embargo, una, empresa consiste más que en producir y vender, entre esas dos acciones se incluyen muchas actividades que se deben realizar y que eh tenido que aprender para mantenerme en este sector tan competitivo. Por otro lado, otro factor que siempre ha sido, hasta el momento, un aspecto fundamental es la competencia. En Trujillo, existen muchas alternativas para que el cliente pueda variar, por lo ha sido necesario que me enfoque más que brindar un producto de calidad, ahora el cliente busca más que eso, y constantemente se tiene que innovar tanto en el producto como los servicios ofrecidos.

5. Reflexionando sobre los elementos que explican el éxito de su empresa ¿Cuál es el principal factor diferenciador con respecto a su competencia?

Generalmente en el mercado de joyas basan su producción a gran escala, a través de fabricación a grandes volúmenes, dejando muchas veces de lado el desarrollo y la innovación, parte esencial de toda empresa. Sin embargo, para la joyería uno de los pilares base que posee es la elaboración de joyas únicas y personalizadas de oro y plata con altos estándares de calidad, de acuerdo a los requerimientos de sus clientes, utilizando materiales muchísimo más finos y elaborados, lo que quiere decir que la pieza que solicita el cliente es fabricada una sola vez y a medida; además, de su excelente presentación que resultan únicos en el mercado.

6. Con la finalidad de crear una buena cartera de clientes. Podría comentarme ¿Qué estrategias aplican para la captación de clientes y generar ventaja competitiva en el mercado?

La joyería proporciona la posibilidad a sus clientes de renovar joyas antiguas, o que ya no son utilizadas, por nuevos diseños; esta propuesta que ofrece la empresa consiste en enviar las joyas antiguas a su taller especializado donde el joyero aplica innovadoras técnicas de reciclado para transformarlas en el modelo de su preferencia y adaptarlas con un aspecto más moderno; ya que muchas de las piezas de joyería que salen al mercado tienen un costo elevado, este método de renovación es el más indicado para ahorrarle dinero al cliente, además de permitirles crear joyas únicas.

7. ¿Cómo se comunica las estrategias a toda la empresa?

Cada vez que se va a realizar algún cambio o se va implementar alguna nueva estrategia se convoca a una pequeña reunión para informar a los colaboradores de los cambios. Muchas veces, como el taller está ubicado en otro local diferente al punto de venta se tiene que informar parcialmente a los colaboradores.

8. Podría comentarme ¿Cuál es la estrategia actual? y ¿Cómo ha conseguido financiación para ejecutarla?

Una de las estrategias que hemos aplicado y está trayendo buenos resultados consiste en que los clientes frecuentes tienen la posibilidad de acercarse al punto de venta para solicitar la limpieza de sus joyas sin generarse ningún tipo de costo. Así mismo, la empresa brinda el servicio de mantenimiento o reparación, proporcionando el servicio perfecto que su pieza de joyería necesita, lo que le permite al cliente lucir sus joyas en buen estado, por un cobro acorde al trabajo realizado.

9. Se conoce que la tecnología ayuda a mejorar la productividad ¿En qué procesos o áreas de la empresa se hace uso de tecnología?

La tecnología está centrada en su mayor parte en el área de producción, en el proceso de fabricación, debido a que es en donde se requiere de maquinaria especializada para la elaboración de la pieza de joyería. A través del capital adquirido junto con el financiamiento, eh podido traer maquinaria de Lima.

10. ¿Ha capacitado en alguna oportunidad a su personal?

Por el momento no se ha realizado capacitaciones, cuándo se ha adquirido alguna maquinaria, el maestro joyero, con su experiencia, nos ha orientado e informado acerca de su uso y mantenimiento. Todo en lo que respecta a tecnología no se ha requerido una capacitación ya que él ha tenido conocimientos de su manejo.

11. ¿Realiza evaluaciones periódicas del desempeño de competencias y cumplimiento de objetivos del personal clave de la empresa? Podría mencionarme ¿De qué manera se evalúa?

No existe un programa para la realización de evaluaciones; por lo que las valoraciones del personal han sido en base a su responsabilidad, honestidad y la su trato con el cliente. Constantemente me acercó al local para poder percibir, el grado de cumplimiento que tiene el vendedor los procedimientos de ventas y observar en el campo si la atención que proporciona es la adecuada.

12. ¿Ha detectado algunas deficiencias en sus procesos o actividades diarias? ¿Cuáles son las más frecuentes?

Sí, existen algunos errores en su mayoría en actividades operativas. La que son informadas en su mayoría se basan en el incumplimiento de los plazos de entrega de pedidos; así mismo, en el área de producción, han existido paros en la fabricación debido a la falta de materia prima y en algunas ocasiones por inconvenientes de la maquinaria, debido a que no se le dio el manteniendo oportuno.

13. ¿Cómo realiza el registro de sus ventas?

Las ventas son realizadas manualmente, a través de un registro diario en un cuaderno.

14. ¿Qué puntos considera importantes para ayudar a que los vendedores cumplan sus objetivos?

Uno de los puntos más importante es la información, para que los vendedores no presenten deficiencias en sus actividades o errores, es necesario informarles y que ellos puedan conocer más acerca del proceso de la producción de joyas, ya que considero que ellos no pueden vender algo de lo cual desconocen; por ello, para mí es importante tomarme un tiempo para explicarles acerca de las joyas y su proceso de fabricación.

15. ¿Los productos solicitados a pedido son entregados en el plazo acordado o existen algunos inconvenientes?

En ciertas oportunidades han existido retrasos en la entrega de pedidos, la mayor parte de estos errores se han dado por causa de sobrecarga de pedidos, debido a que no ha existido una adecuada coordinación con el maestro joyero; además otro de los factores se ha basado en la disponibilidad de materia prima, muchas veces no se ha realizado la verificación oportuna para confirmar que se existe los suficientes recursos para cumplir con los pedidos.

16. ¿Recibe su establecimiento muchas quejas de sus clientes? De ser así como ¿Cómo los gestionan?

Si hemos recibido una cantidad medianamente considerable de quejas. Las quejas en su mayoría se dan porque el producto no fue entregado en el tiempo establecido o en algunas cosas porque el producto ha tenido pequeños defectos, como se trata de una pieza de joyería, los clientes son muy exigentes en el producto y lo verifican detalladamente antes de llevarlo consigo, sobre todo en los pedidos personalizado.

Lo principal que tiene que realizar el vendedor es identificar la causa de la inconformidad del cliente y con ellos informarle de la solución; así mismo, se le ofrece un servicio gratuito de mantenimiento para asegurar que el cliente no salga insatisfecho del local.

17. ¿Tiene objetivos trazados para el presente año? Podría comentarlos.

Sí, uno de los principales objetivos el incrementar las ventas, a través de la ampliación de la cartera de clientes. Así mismo, se desea reducir los errores en los procesos operativos, para que a su vez puedan minimizar el número de reclamos.

18. Con todo lo que ha vivido y experimentado ¿En qué aspectos considera usted debería mejorar la empresa?

Considero que uno de los aspectos fundamentales a mejorar es en el proceso de atención al cliente, debido a que es el área que tiene el contacto directo con el cliente, uno de las principales mejoras se puede basar en la creación de un protocolo de atención; así mismo, la presentación de los colaboradores y la infraestructura del local debe ser más elegante, conforme al producto que es ofertado.

19. Fijando una visión a largo plazo ¿Cuál es la imagen que quiere fijar en la mente de sus clientes, empleados y competencia?

La imagen que estamos construyendo poco a poco está basado en tres pilares básicos que se centran en la calidad, elegancia y exclusividad, es así como estamos trabajando para nuestros clientes puedan caracterizarnos.

20. ¿Cuál es la proyección de futuro de la empresa en un plazo de 5 años?

Tener una marca posicionada en el mercado trujillano y adquirir un local de venta propio, debido a que actualmente el local es alquilado, existen algunos inconvenientes con el incremento de la renta, por lo que en un futuro cercano espero poder tener mi local de venta propio en donde incluso exista un espacio suficiente para poder trasladar el taller.

Anexo 7: Entrevista al encargado de Ventas

La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración.

Cuestionario:

1. ¿Qué cargo ocupa en la empresa? ¿Hace cuánto laboras en ese cargo?

Soy vendedora – cajera en la joyería, entre mis funciones principales se encuentra la atención al cliente, procesamiento y cobro de pedidos.

Laboro en este cargo hace más de un año.

2. ¿Todos los productos que comercializan son fabricados en la empresa?

No, en la joyería no solo se realizan piezas de joyería en base a requerimientos y pedidos de parte de los clientes; también tiene a la venta joyas que adquiere de otros establecimientos, mayormente las joyas que adquiere la empresa como procesos de compra y venta son en base a platería; la mayor parte de pedidos personalizados son en base a oro.

3. ¿Reconoce cuáles son los medios de comunicación con el cliente que emplea la empresa? ¿La empresa tiene presencia en redes sociales?

La comunicación con el cliente en su mayor parte es presencial; el cliente principalmente llega al local por recomendación o sugerencia de amigos o familiares a los que hemos atendido anteriormente; sin embargo, para que el cliente constantemente este informado y le dé seguimiento a su pedido, por si desea realizar algún cambio o tiene alguna otra petición, se le proporciona el número de WhatsApp de la joyería; actualmente, cuando nos recomiendan con otros clientes, realizan sus consultas por ese medio, sin embargo para formalizarse el pedido debe acercarse personalmente.

Además, en conocimiento que la empresa cuenta con Facebook e Instagram; sin embargo, no manejamos la cuenta, no existe un personal dentro de la empresa encargado de publicar o contactarse por ese medio con los clientes, por lo que las páginas actualmente están desactualizadas.

**4. ¿Puede identificar la relación entre sus objetivos y la misión que tiene su área?
Por favor explique**

Entre mis principales objetivos se encuentra el de proporcionar un eficiente nivel de servicio, para que el cliente puede regresar nuevamente a depositar la confianza y

generar un nuevo pedido; así como también pueda recomendarnos con sus conocidos y ampliar el número de ventas.

5. ¿Cómo te mantienes informado de los cambios importantes en tu área de trabajo?

Cuándo existe algún cambio o se actualiza alguna información, como el ingreso de un nuevo diseño, la variación en los precios o cambios de en las condiciones de los pedidos, la administradora se toma unos minutos antes para explicarnos, o en muchas ocasiones cuando no hay clientes en el local, se me informa rápidamente de dichos cambios.

6. ¿Realiza actividades variadas? ¿Cuáles son las principales actividades que realiza a diario?

Si, en realidad realizo las funciones de vendedora y cajera; como vendedora, me encargo de recepcionar al cliente, mostrarle alternativas o brindarle sugerencias de nuevos modelos, tomar su pedido y explicarle las condiciones de la venta. Por otro lado, como cajera, me encargo de recepcionar el cobro por el pedido y realizar cuentas al final de la jornada para cuadrar caja.

7. ¿Se planean sus actividades tomando en cuenta las necesidades de cliente?

Las principales actividades que se planean pensando en los clientes son las ofertas o descuentos en ciertos productos; así mismo, se ha incluido servicios adicionales para que el cliente requiera para poder mantener el cuidado de sus joyas, como el servicio de limpieza y de mantenimiento y reparación de sus joyas; son servicios adicionales que han sido incorporados poco a poco con la adquisición de nuevas maquinarias.

8. ¿Se programa o se establece procedimiento para el desarrollo de sus actividades?

No tengo un procedimiento definido para atender a los clientes; sin embargo, eh recibido algunas indicaciones y sugerencia por parte de la dueña, para atender a los clientes; poco a poco y con la experiencia previa que manejo eh podido encontrar ciertas pautas para brindarle una adecuada atención.

9. ¿Cómo se realiza el control de sus actividades diarias? ¿Emplea herramientas tecnológicas para el apoyo de sus funciones?

Todos los registros son de forma manual, no tengo acceso a ningún sistema para el desarrollo de mis funciones, incluso la emisión de boletas y facturas son manuales.

10. ¿Trabaja sin interrupciones a lo largo de su jornada laboral?

Si, hasta el momento no eh presentado un inconveniente de gran impacto; pero si me ha ocurrido que mientras eh atendido a un cliente, ha llegado uno o hasta incluso más clientes con urgencias o apuros para recoger su pedido, por lo que eh tenido que dejar la atención de uno para poder cumplir con la entrega de pedido.

11. ¿Qué problemas o déficits encuentra en las actividades que realiza? ¿Qué hace para resolverlos?

La principal es cuando ingresan más de 2 clientes al local, al tener multitareas es difícil para mí poder atender a todos al mismo tiempo y generar el cobro; así mismo, tengo que tener mucha precaución debido a que son productos de gran valor, necesito estar al pendiente para evitar robos. Para ello, busco lograr que los clientes simpatizan y pueda mostrarle a la misma vez una joya de interés mutuo; manteniendo solo 1 o máxima 2 piezas fuera de vitrina y cada vez que soliciten la muestra de otro producto se pide la entrega de uno para el respectivo cambio.

12. ¿Recibe comentarios sobre su desempeño durante el transcurso del año?

En algunas ocasiones, la mayoría de veces se dan cuando existen errores de cuadre de caja por errores de cobro o por robos de algunas joyas, en esos casos si eh recibido llamadas de atención; sin embargo, estos no son a menudo porque tengo el máximo cuidado con el dinero; y además tengo la precaución con el manejo de seguridad de las joyas; aunque a veces por más que trato se presentan ciertos inconvenientes.

13. ¿Puede describirme un momento en el que se haya enfrentado una venta difícil? ¿Cómo afrontó la situación?

Las ventas difíciles, en gran medida se dan con clientes difíciles o de gustos exquisitos; se ha presentado por ejemplo cuando ha existido un error de fábrica en su producto o por retrasos en su pedido; lo que eh tenido que aplicar en ello es escucharlo y pedirle las disculpas correspondientes, a pesar que el error no haya sido mío.

14. ¿Qué acciones haz realizado para crear relaciones positivas con los clientes con los que interactúas?

Lo que eh realizado son recomendaciones acerca de los nuevos diseños y en base a los productos más vendidos; así mismo trato de asesorarla y mantener una comunicación constante a través del WhatsApp para poder informarle sobre su pedido.

15. ¿Aplican un protocolo en el proceso atención al cliente? de ser así, ¿Qué cambiarías del proceso actual para mejorar la experiencia del cliente?

No, no aplico ningún protocolo de atención.

16. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar exitosamente tareas propias de su puesto?

De manera general cuento con recursos para realizar mis funciones básicas, pero sería importante incluir otros para mejorar la atención al cliente, por ejemplo, muchas veces el cliente desea que le muestren más modelos, y como no tengo una laptop u otra cosa para mostrarle tengo que enseñarle desde mi celular, por lo que es difícil que el cliente aprecie bien el modelo.

17. ¿Cuáles son los reclamos más frecuentes de los clientes? ¿Cómo actúan frente algún tipo de reclamo ingresado por los clientes?

El más frecuente es por demora en la entrega de pedidos. Para ello, trato de escuchar al cliente, le pido las disculpas respectivas y me comprometo a darle un seguimiento a su pedido, en algunos casos la administradora ha tenido que entregar su pedido a casa del cliente.

18. Según su criterio ¿En qué aspectos considera usted que deberían mejorar en su área?

En mi opinión considero que se debería tener un catálogo de diseños propios de la joyería, para mostrarle los productos que han sido elaborados para otros clientes, muchas veces tengo que mostrar los productos a través de mi propio celular y dificulta a que el cliente pueda apreciar bien el modelo. Otra herramienta importante sería realizar el registro de otra manera, debido a que muchas veces se escriben los pedidos con apuro o se obvia alguna información y es donde se dan los errores de pedido.

Anexo 8: Encuesta de Satisfacción al Cliente

Objetivo: Estimado cliente, la información brindada en esta encuesta es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración.

Instrucciones: Por favor complete la encuesta cuidadosamente y señale sus respuestas con una “x”.

ESCALA DE VALORACIÓN				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Nº	ÍTEM	PUNTUACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	¿El producto adquirido es exactamente lo que necesito?					
2	¿Está satisfecho con su decisión de comprar el producto en la empresa?					
3	Si pudiera hacerlo de nuevo, ¿compraría una vez más en la joyería?					
4	Comparado con los competidores, ¿Considera que la calidad de los productos es mejor?					
5	¿El precio que paga por el producto adquirido es el adecuado?					
6	¿Los productos en exhibición son presentados adecuadamente?					
7	¿Considera que la empresa ofrece horarios de atención adecuados a sus necesidades?					
8	En su opinión ¿considera que los trabajadores mantienen una buena presentación ante los clientes?					
9	¿Los vendedores están bien informados acerca de sus productos?					

10	¿Los trabajadores están siempre dispuestos a solucionar algún problema?					
11	¿Los representantes de servicio están bien entrenados para atenderle con rapidez?					
12	Los vendedores explican adecuadamente la política de servicio.					
13	¿La empresa cumple con los plazos de entrega del producto solicitado?					
14	Considera que los representantes de servicio actúan en su beneficio					
15	Cuando lo ha requerido, obtuvo respuestas rápidas y adecuadas a sus solicitudes, quejas y/o sugerencias.					
16	En general, ¿se encuentra satisfecho con el servicio brindado por la empresa?					

¿De qué forma se enteró usted de la existencia de esta joyería?

¿Recomendaría la empresa a otras personas? ¿Por qué?

¿Cómo se podría mejorar el servicio? Por favor proporcione alguna sugerencia.

Anexo 9: Encuesta aplicada

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Objetivo: Estimado cliente, la información brindada en esta encuesta es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración.

Instrucciones: Por favor complete la encuesta cuidadosamente y señale sus respuestas con una “x”.

ESCALA DE VALORACIÓN				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	ÍTEM	PUNTUACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	¿El producto adquirido es exactamente lo que necesito?				X	
2	¿Está satisfecho con su decisión de comprar el producto en la empresa?				X	
3	Si pudiera hacerlo de nuevo, ¿compraría una vez más				X	
4	Comparado con los competidores, ¿Considera que la calidad de los productos es mejor?					X
5	¿El precio que paga por el producto adquirido es el adecuado?				X	
6	¿Los productos en exhibición son presentados adecuadamente?			X		
7	¿Considera que la empresa ofrece horarios de atención adecuados a sus necesidades?				X	
8	En su opinión ¿considera que los trabajadores mantienen una buena presentación ante los clientes?			X		
9	¿Los vendedores están bien informados acerca de sus productos?			X		

10	¿Los trabajadores están siempre dispuestos a solucionar algún problema?				X	
11	¿Los representantes de servicio están bien entrenados para atenderle con rapidez?				X	
12	Los vendedores explican adecuadamente la política de servicio.			X		
13	¿La empresa cumple con los plazos de entrega del producto solicitado?				X	
14	Considera que los representantes de servicio actúan en su beneficio			X		
15	Cuando lo ha requerido, obtuvo respuestas rápidas y adecuadas a sus solicitudes, quejas y/o sugerencias.				X	
16	En general, ¿se encuentra satisfecho con el servicio brindado por la empresa?				X	

¿De qué forma se enteró usted de la existencia de esta joyería?

Por un amigo

¿Recomendaría la empresa a otras personas? ¿Por qué?

Si, porque me han entregado un buen producto, a corde a lo que pedí.

¿Cómo se podría mejorar el servicio? Por favor proporcione alguna sugerencia.

Que me proporcionen un catálogo de modelos de joyas para observar más alternativas.

Anexo 10: Resultados de encuesta y Gráficos de Pre Test

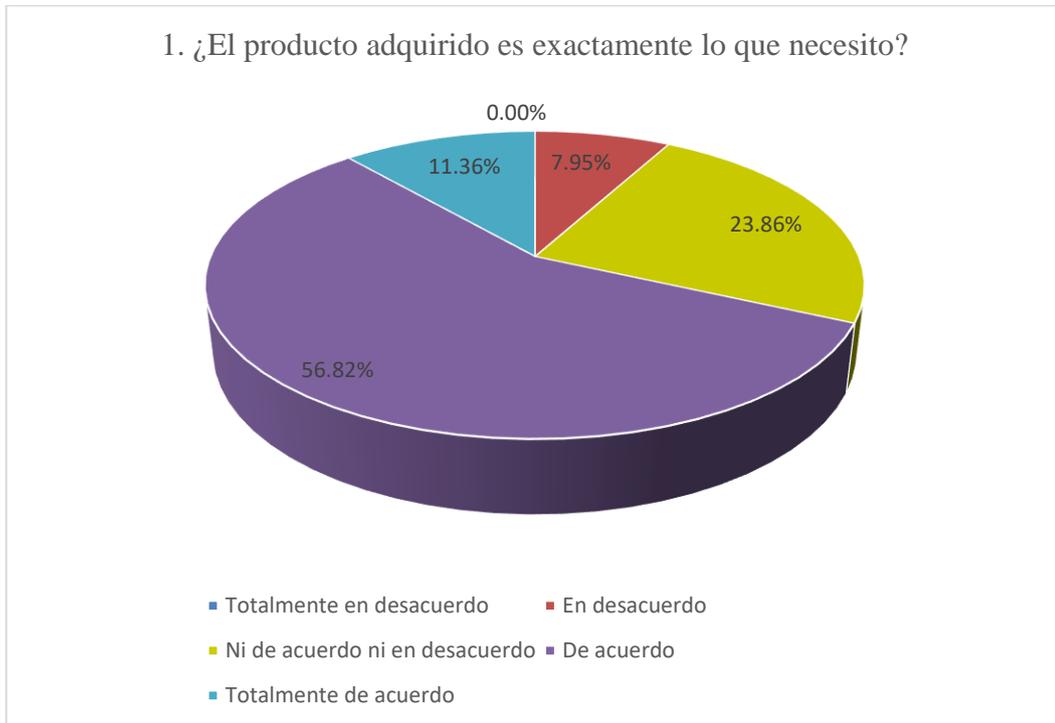


Figura 31: Porcentaje de cumplimiento de requerimiento del producto

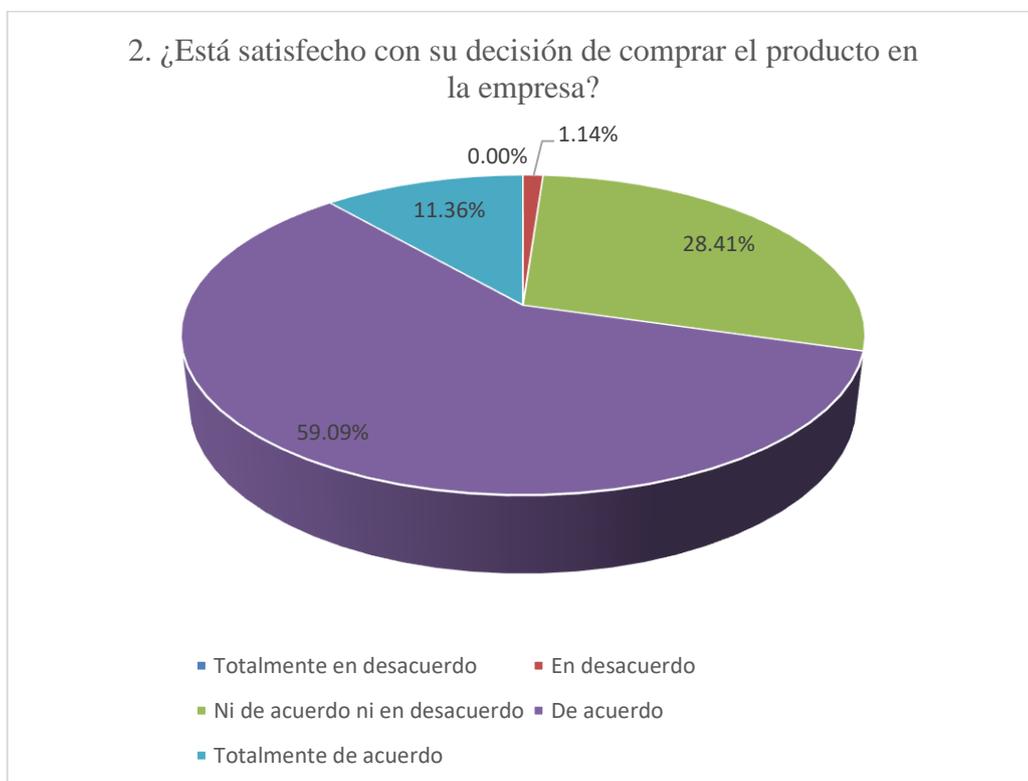


Figura 32: Nivel de satisfacción con la compra de producto

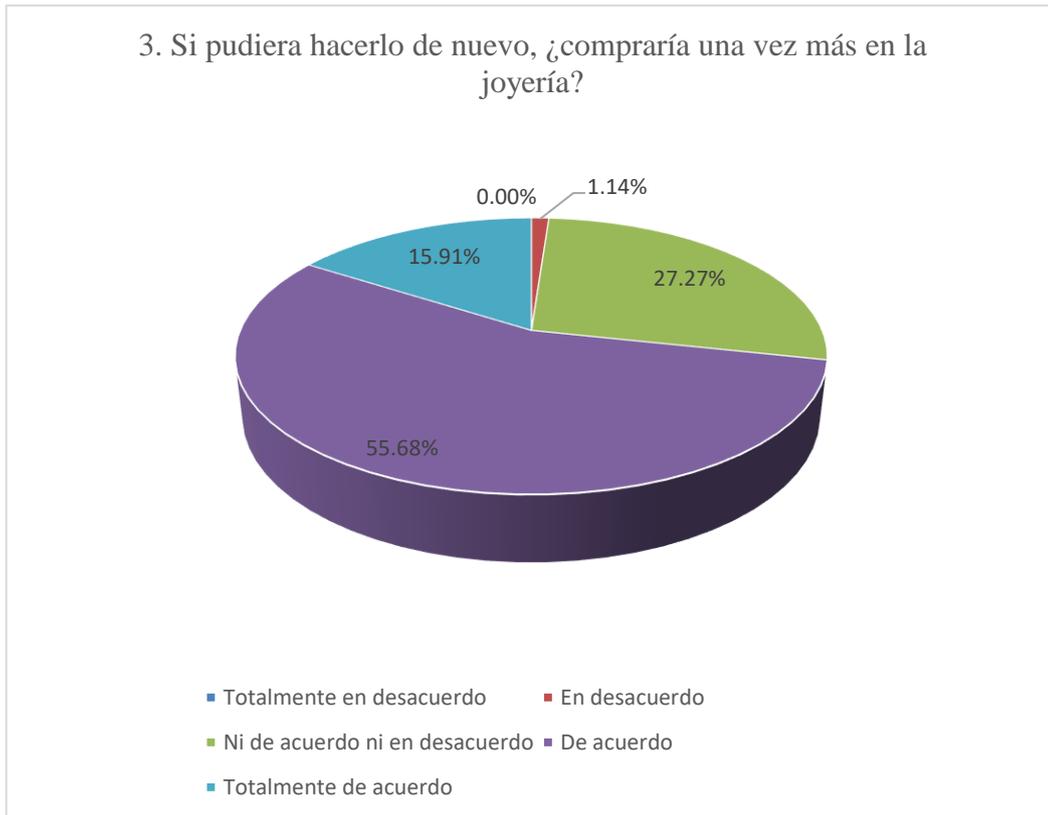


Figura 33: Porcentaje de clientes fidelizados

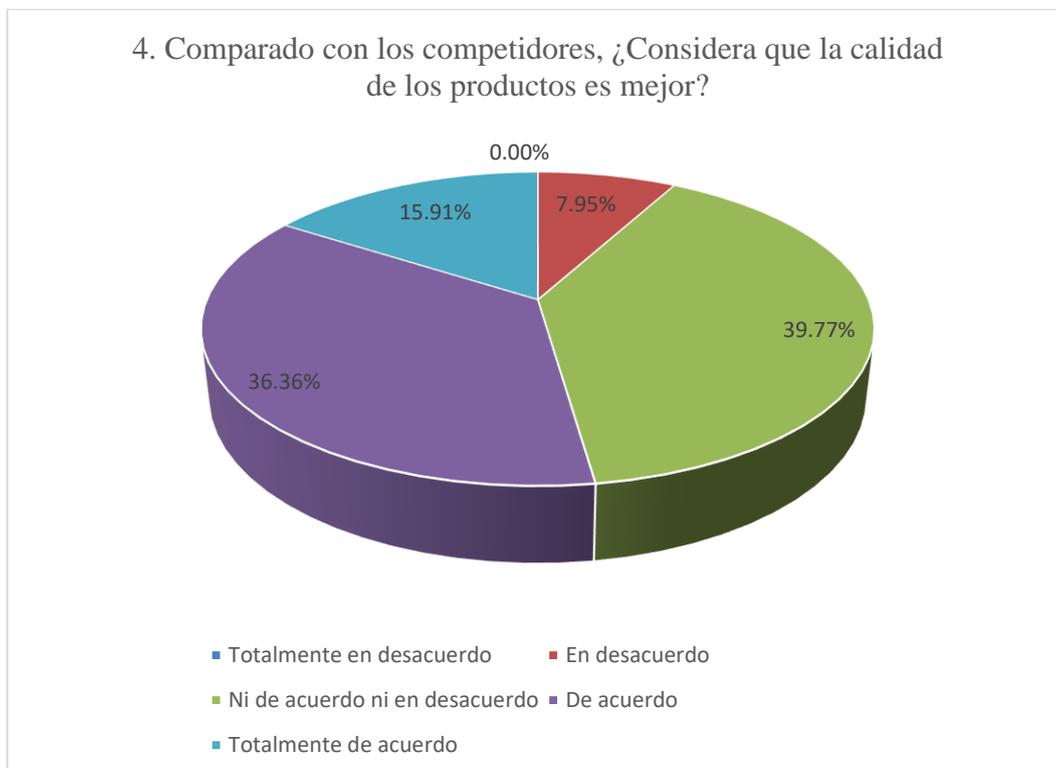


Figura 34: Nivel de percepción de la calidad respecto a la competencia

5. ¿El precio que paga por el producto adquirido es el adecuado?

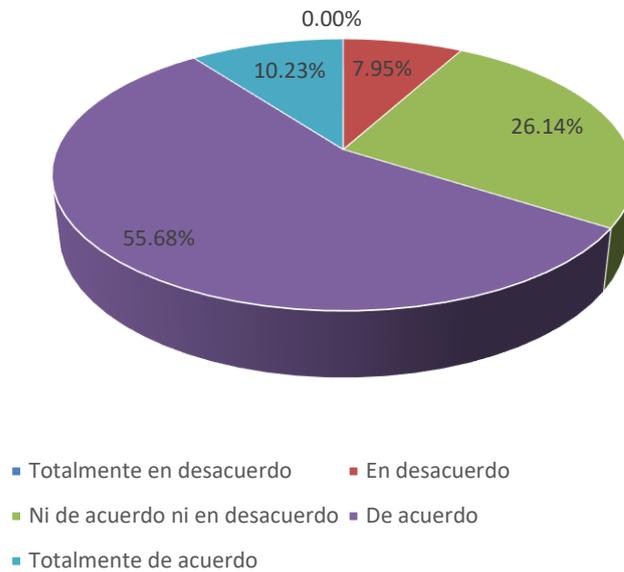


Figura 35: Porcentaje nivel de percepción del precio

6. ¿Los productos en exhibición son presentados adecuadamente?

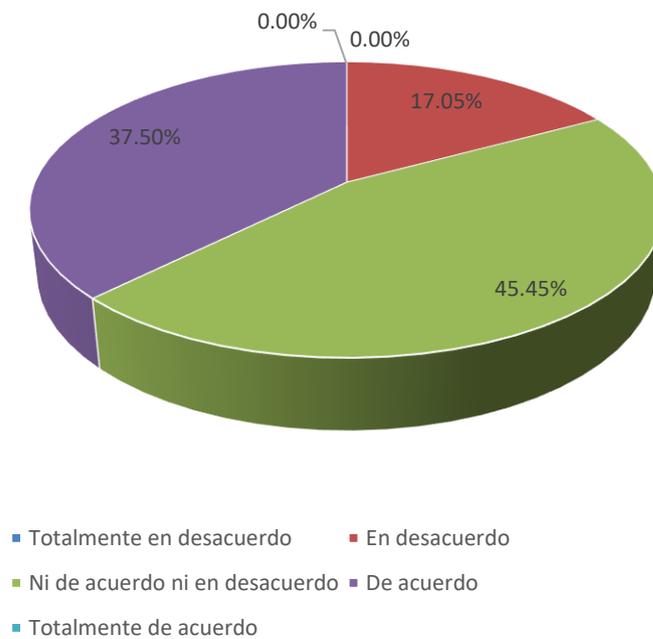


Figura 36: Porcentaje de nivel de percepción de presentación de productos

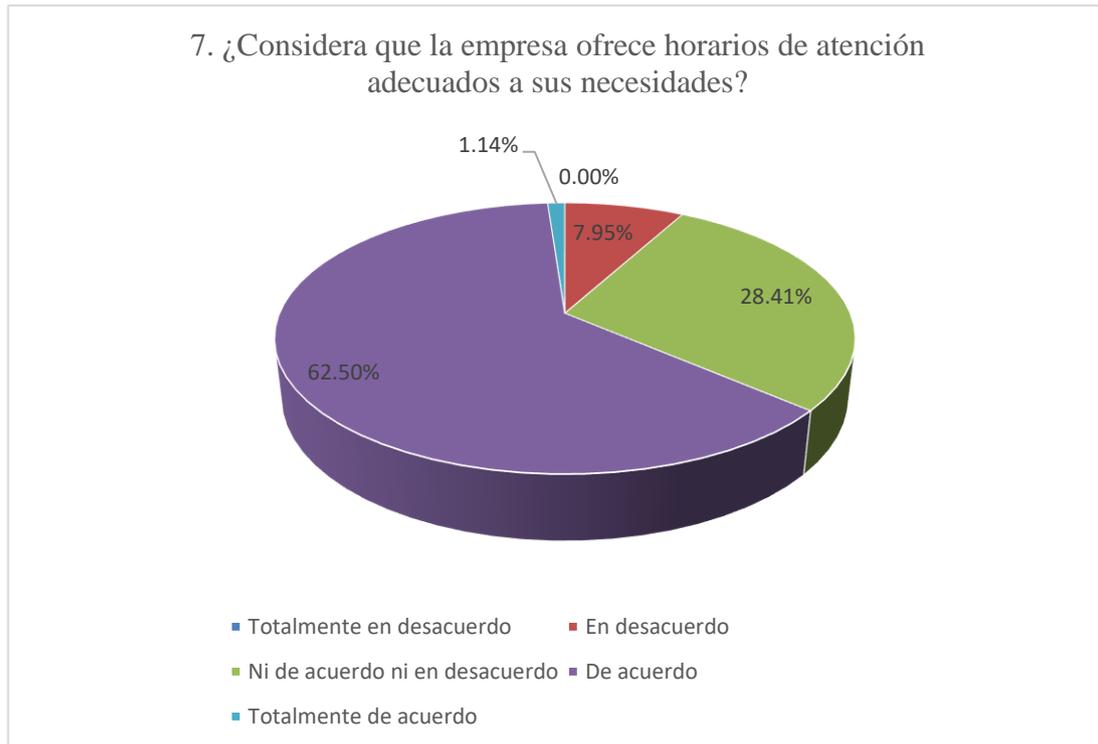


Figura 37: Porcentaje de nivel de percepción del horario de atención

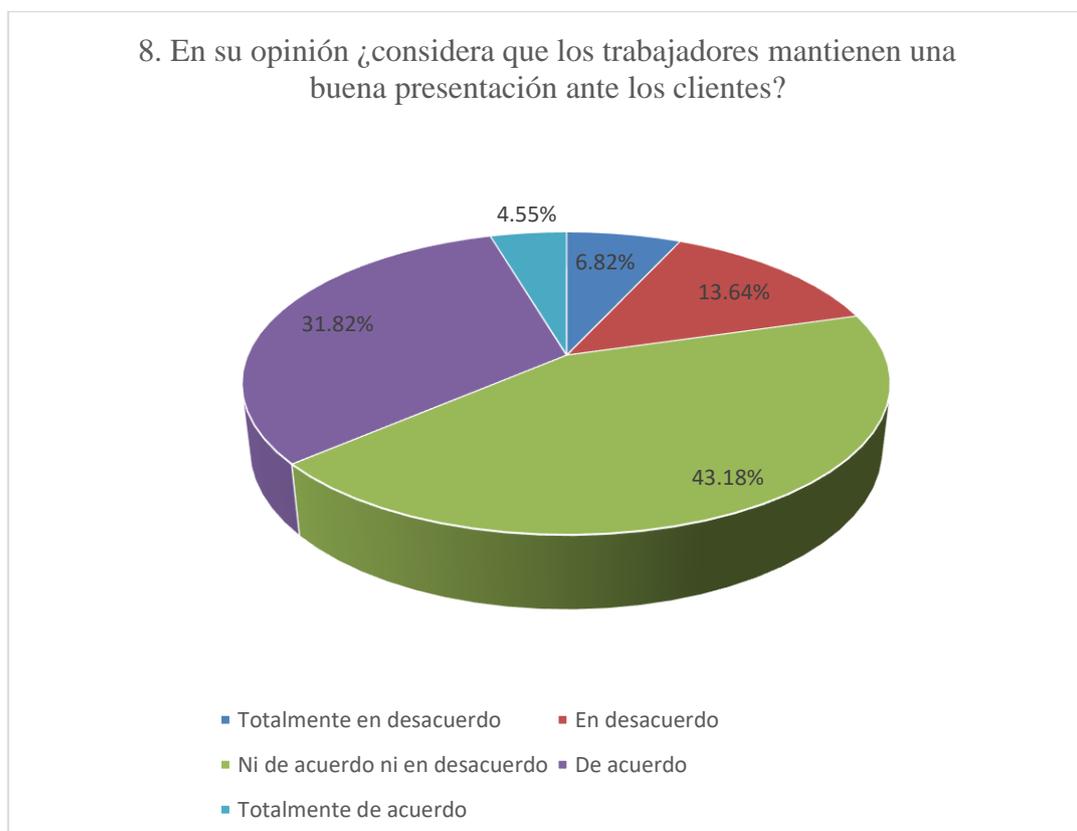


Figura 38: Porcentaje de nivel de percepción de la presentación de los trabajadores

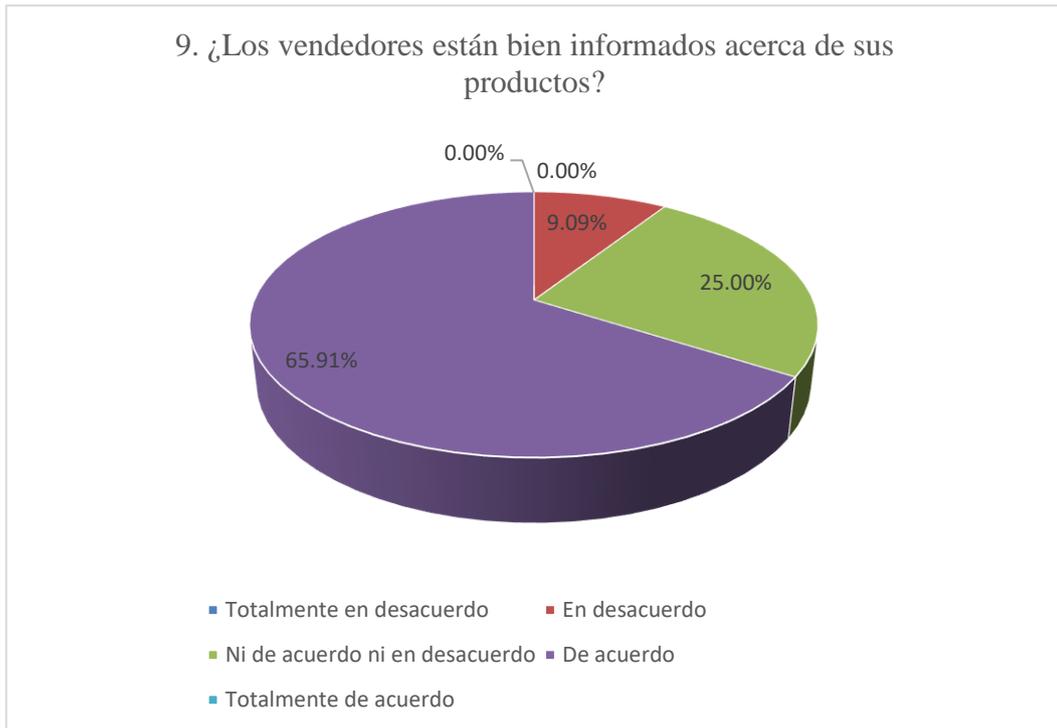


Figura 39: Porcentaje de nivel de percepción de información

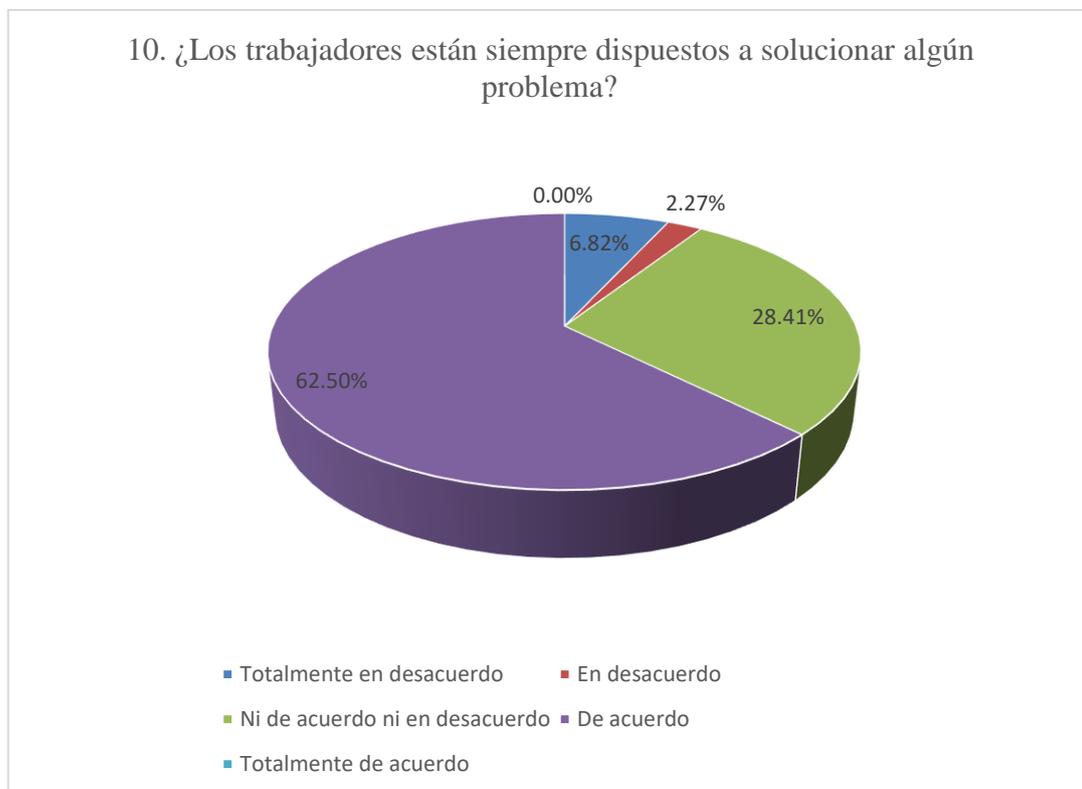


Figura 40: Porcentaje de nivel de percepción de disposición de los vendedores

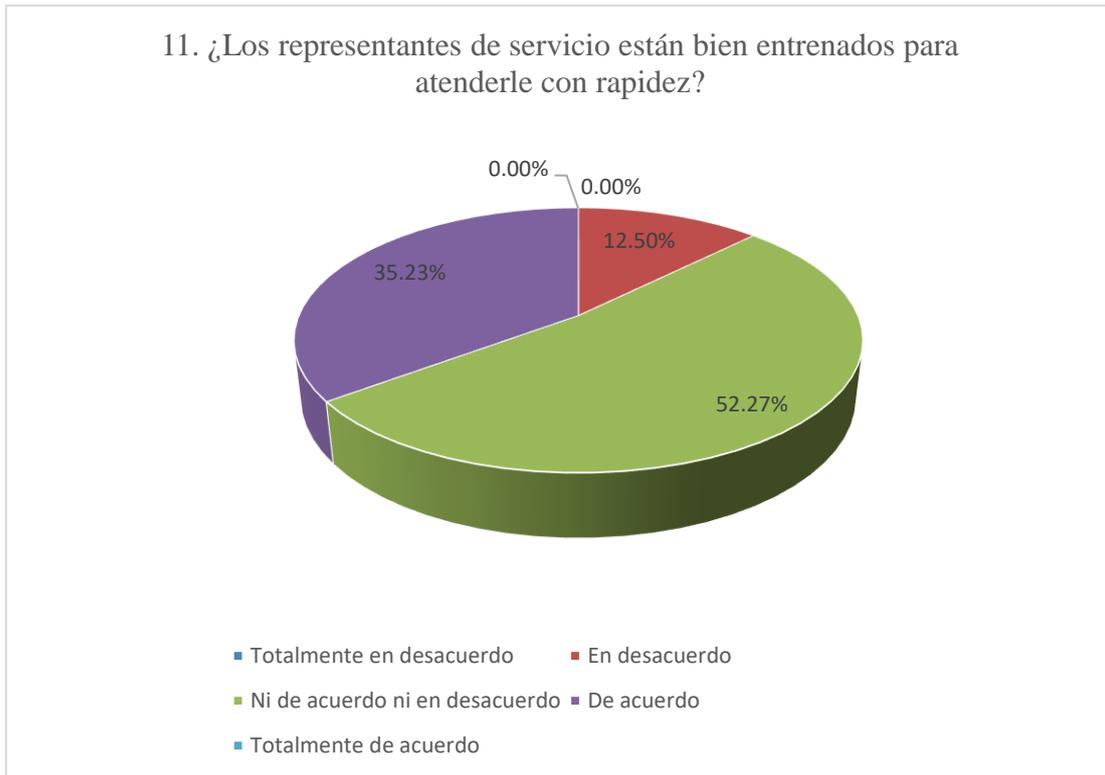


Figura 41: Porcentaje de nivel de percepción de la rapidez

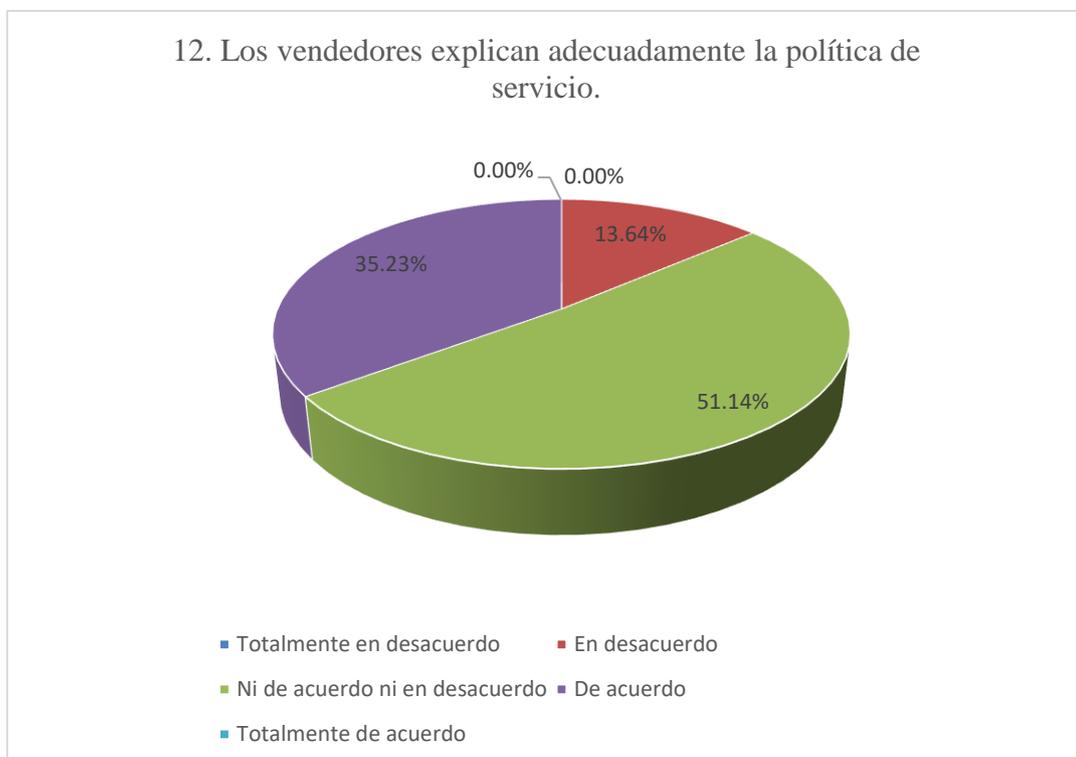


Figura 42: Porcentaje de percepción de transmisión de la información

13. ¿La empresa cumple con los plazos de entrega del producto solicitado?

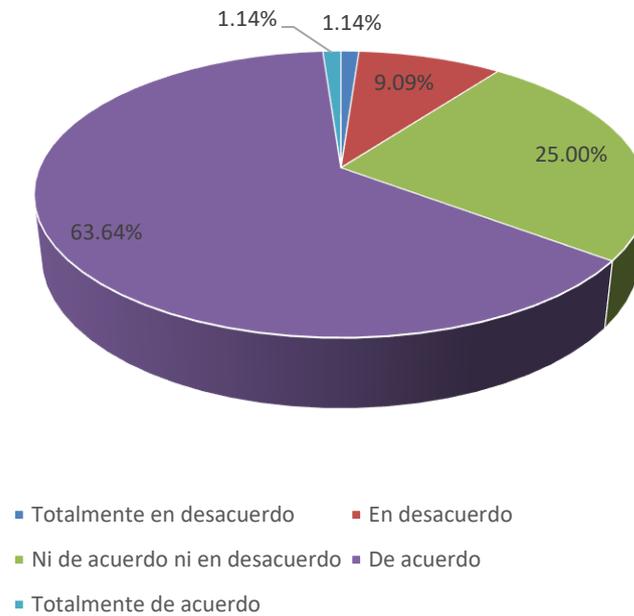


Figura 43: Porcentaje de percepción de cumplimiento de plazos

14. Considera que los representantes de servicio actúan en su beneficio

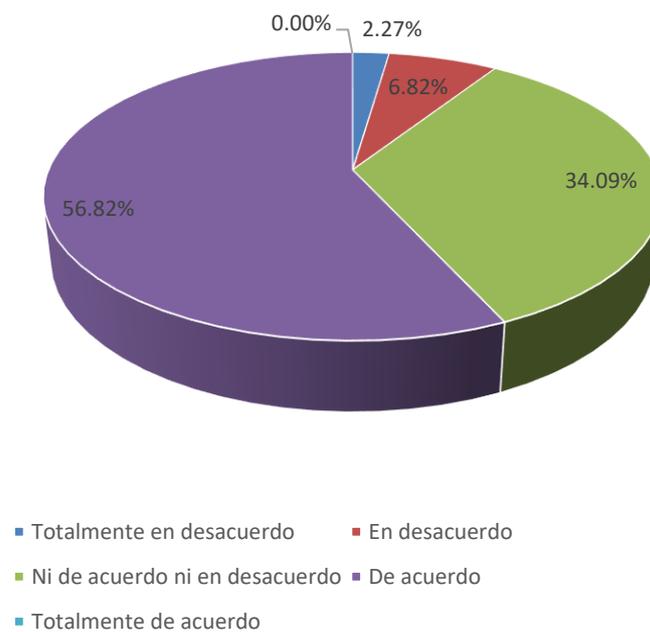


Figura 44: Porcentaje de nivel de percepción de beneficio

15. Cuando lo ha requerido, obtuvo respuestas rápidas y adecuadas a sus solicitudes, quejas y/o sugerencias.

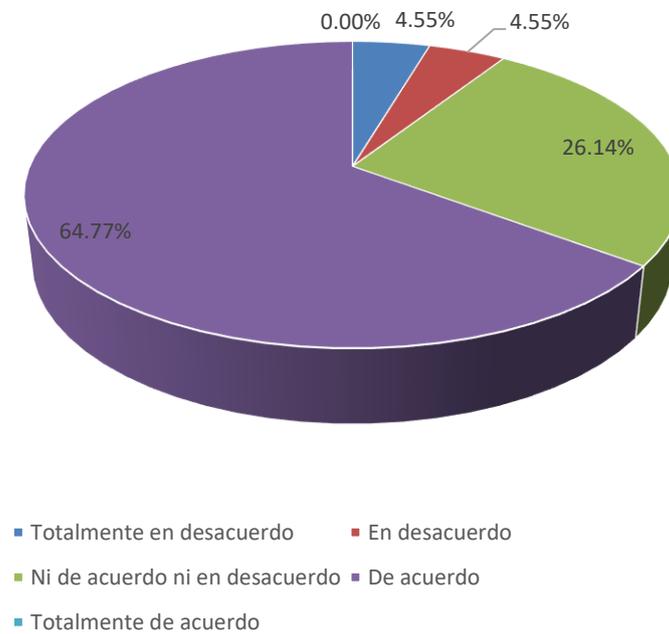


Figura 45: Porcentaje de nivel de respuesta

16. En general, ¿se encuentra satisfecho con el servicio brindado por la empresa?

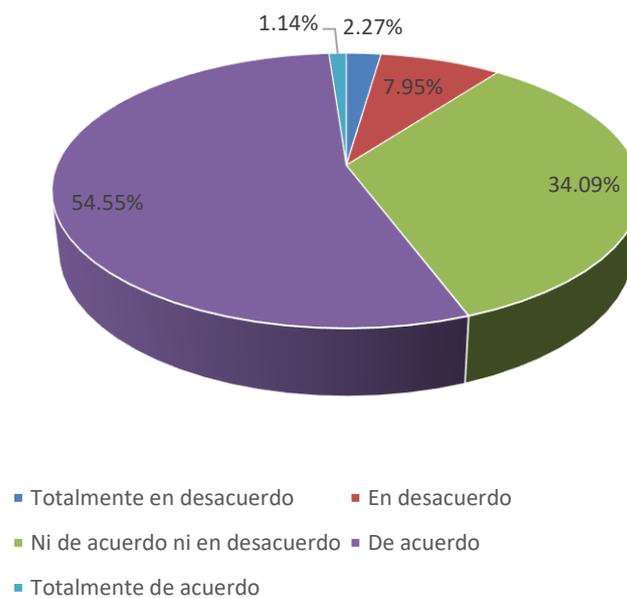


Figura 46: Porcentaje del nivel de satisfacción del servicio

Anexo 11: Fiabilidad del Instrumento

La encuesta fue aplicada a un total de 88 clientes. Se aplicó la escala de Likert con opiniones del 1 al 5.

Según la tabulación de los datos obtenidos el alfa de Cronbach es 0.938; demostrando una fiabilidad excelente en el instrumento aplicado.

K	16
$\sum vi$	8,84
\sqrt{t}	73,49

Sección 1	1,067
Sección 2	0,880
Absoluto S2	0,880

Alfa de Cronbach	0,938
-------------------------	--------------

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	88	100,0
	Excluido ^a	0	0,0
	Total	88	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,931	16

La presente validación fue realizada por el Ing. Odar Florian Castillo.

La validación realizada demuestra que el valor de confiabilidad obtenido para la aplicación de las encuestas a los clientes es equivalente a 0.931, lo que demuestra una buena consistencia de las preguntas.

Anexo 12: Resultados de encuesta y Gráficos de Post Test

1. ¿El producto adquirido es exactamente lo que necesito?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	2	15	54	17
0,00%	2,27%	17,05%	61,36%	19,32%

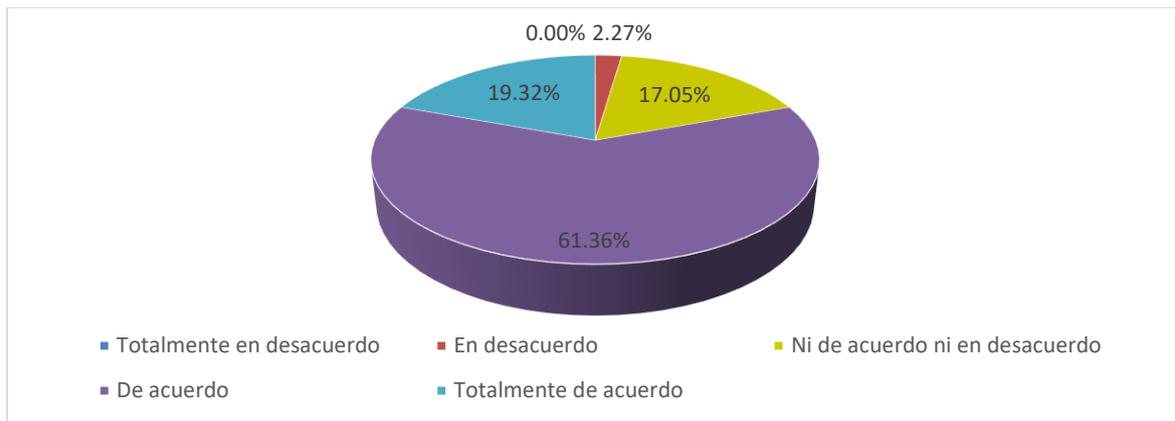


Figura 47: Porcentaje de cumplimiento de requerimiento del producto - Post test

2. ¿Está satisfecho con su decisión de comprar el producto en la empresa?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	1	14	57	16
0,00%	1,14%	15,91%	64,77%	18,18%

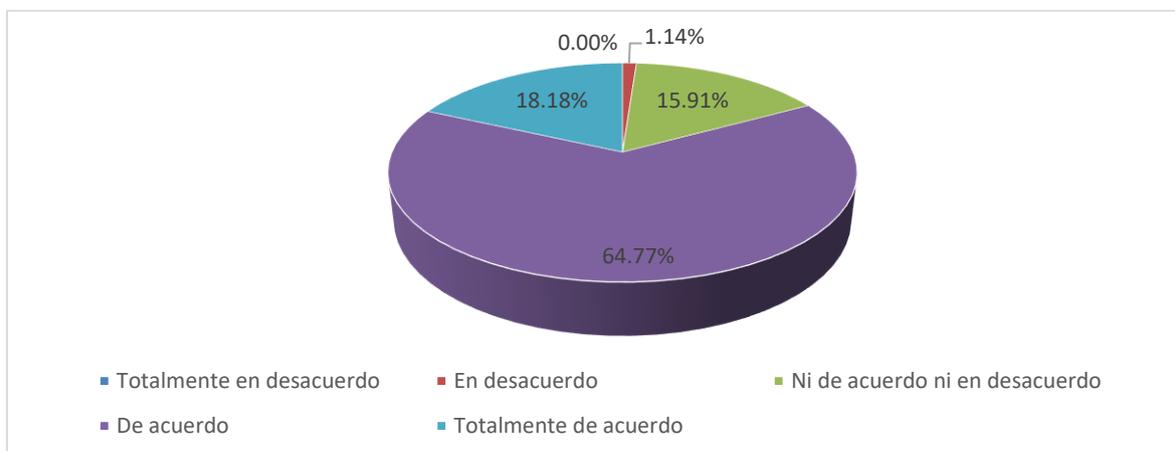


Figura 48: Nivel de satisfacción con la compra de producto - Post test

3. Si pudiera hacerlo de nuevo, ¿compraría una vez más en la joyería?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	0	14	57	17
0,00%	0,00%	15,91%	64,77%	19,32%

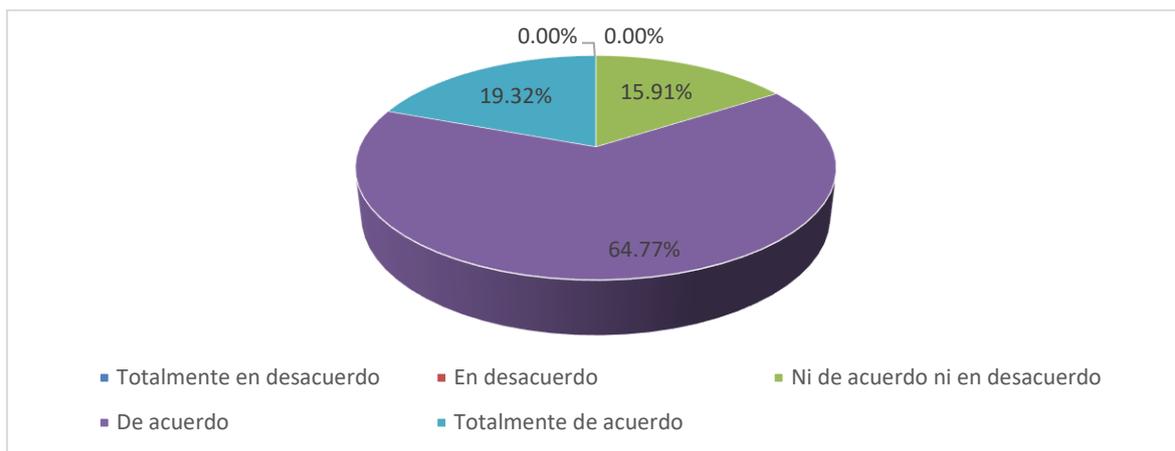


Figura 49: Porcentaje de clientes fidelizados - Post test

4. Comparado con los competidores, ¿Considera que la calidad de los productos es mejor?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	1	30	41	16
0,00%	1,14%	34,09%	46,59%	18,18%

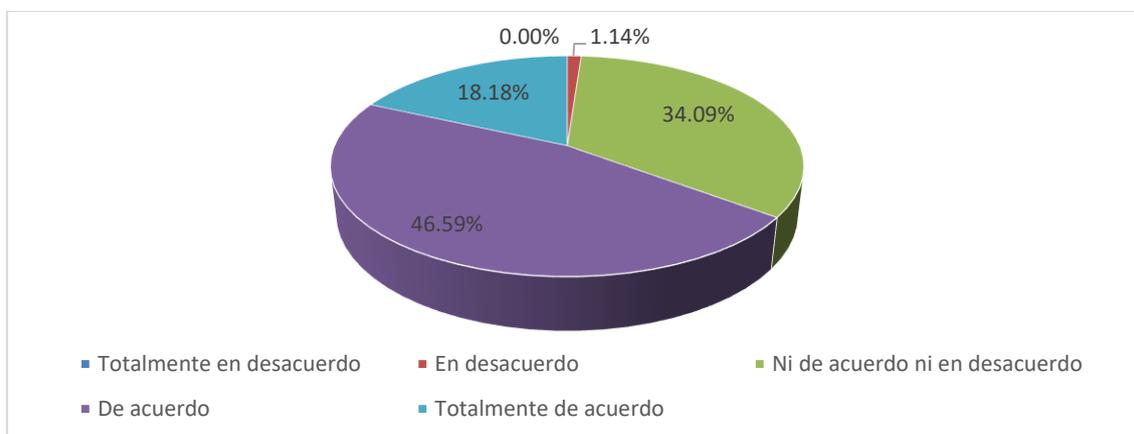


Figura 50: Nivel de percepción de la calidad respecto a la competencia - Post Test

5. ¿El precio que paga por el producto adquirido es el adecuado?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	1	18	48	21
0,00%	1,14%	20,45%	54,55%	23,86%

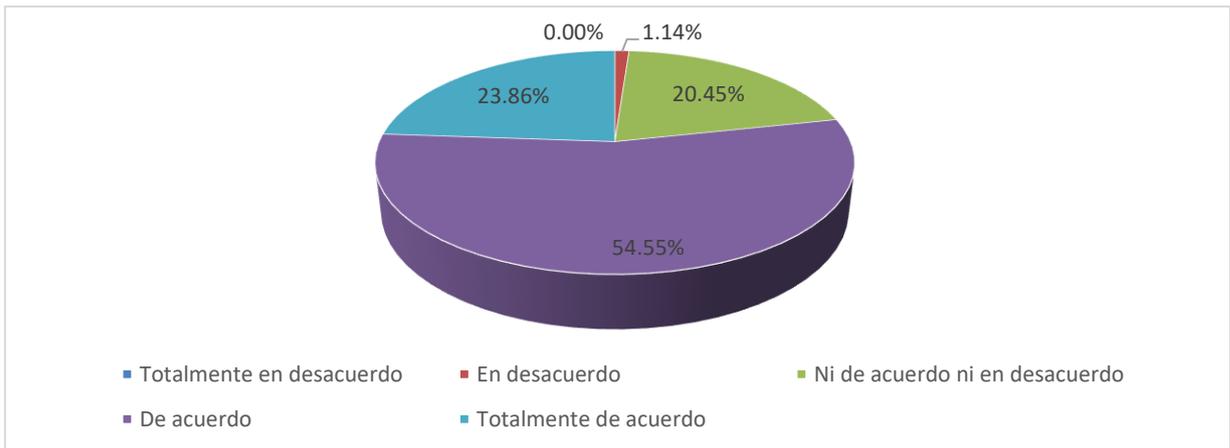


Figura 51: Porcentaje nivel de percepción del precio - Post test

6. ¿Los productos en exhibición son presentados adecuadamente?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	3	30	34	21
0,00%	3,41%	34,09%	38,64%	23,86%

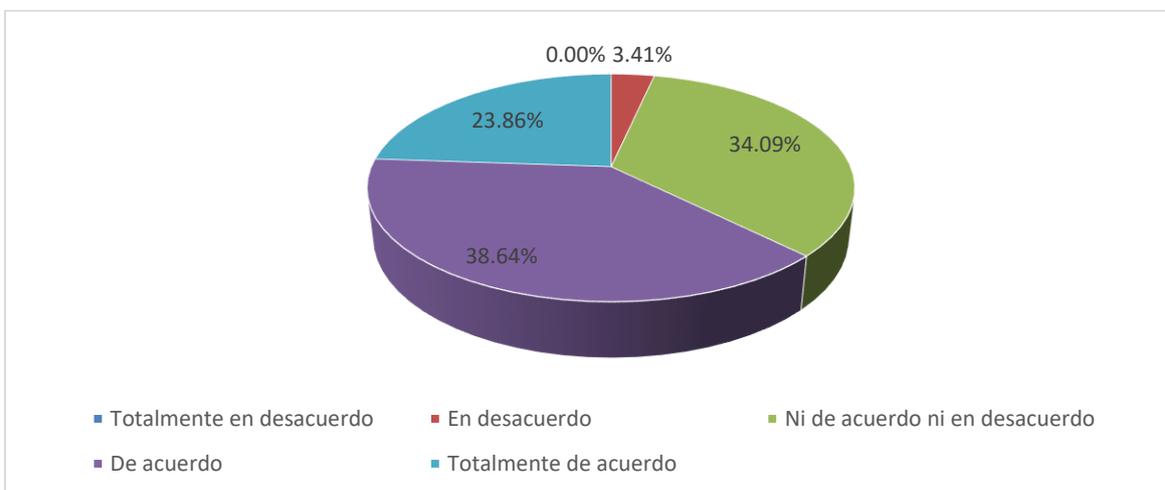


Figura 52: Porcentaje de nivel de percepción de presentación de productos

7. ¿Considera que la empresa ofrece horarios de atención adecuados a sus necesidades?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	3	22	44	19
0,00%	3,41%	25,00%	50,00%	21,59%

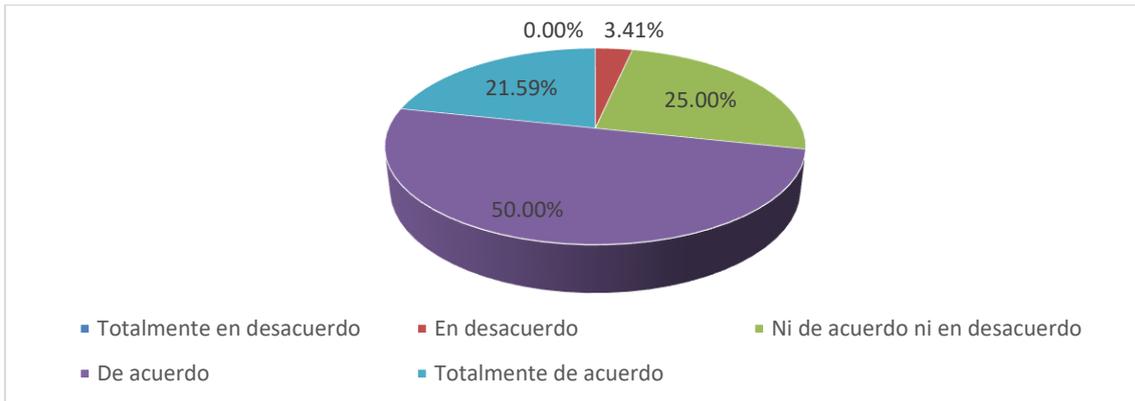


Figura 53: Porcentaje de nivel de percepción del horario de atención - Post Test

8. En su opinión ¿considera que los trabajadores mantienen una buena presentación ante los clientes?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	2	26	48	12
0,00%	2,27%	29,55%	54,55%	13,64%

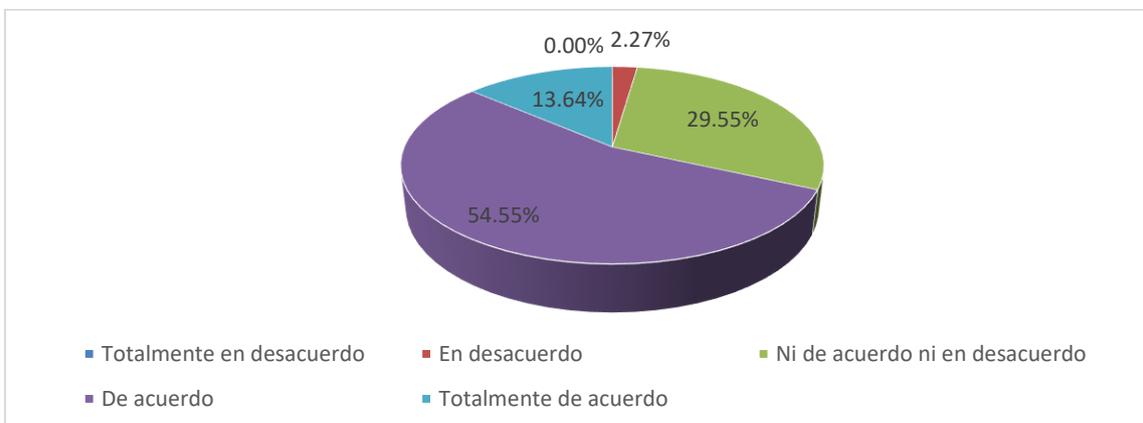


Figura 54: Porcentaje de nivel de percepción de la presentación de los trabajadores - Post test

9. ¿Los vendedores están bien informados acerca de sus productos?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	4	15	53	16
0,00%	4,55%	17,05%	60,23%	18,18%

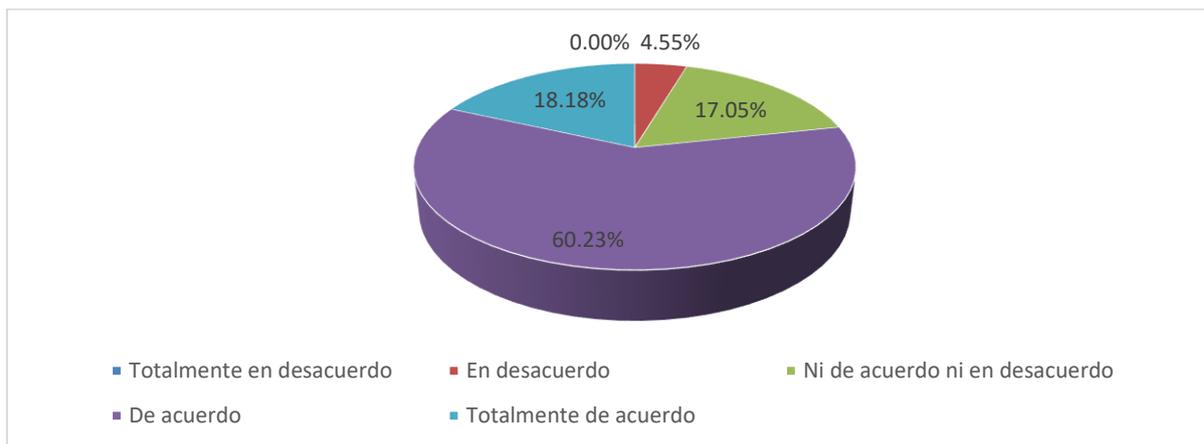


Figura 55: Porcentaje de nivel de percepción de información - Post Test

10. ¿Los trabajadores están siempre dispuestos a solucionar algún problema?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2	2	19	44	21
2,27%	2,27%	21,59%	50,00%	23,86%

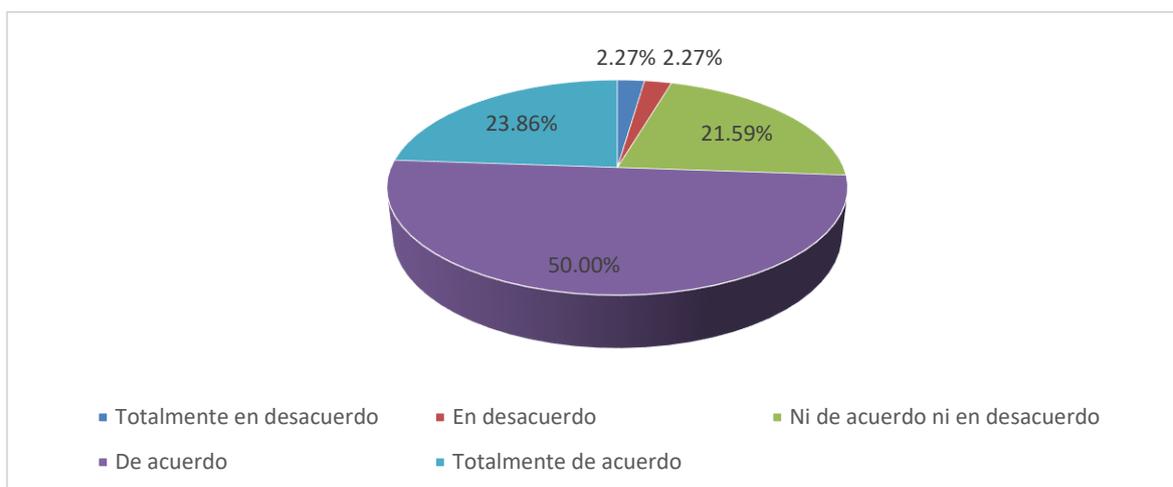


Figura 56: Porcentaje de nivel de percepción de disposición de los vendedores - Post test

11. ¿Los representantes de servicio están bien entrenados para atenderle con rapidez?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	2	33	28	25
0,00%	2,27%	37,50%	31,82%	28,41%

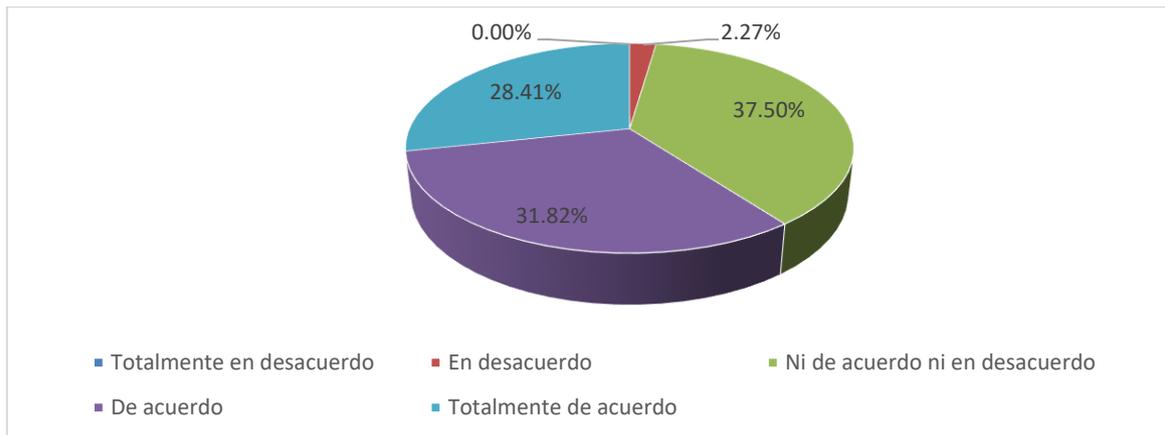


Figura 57: Porcentaje de nivel de percepción de la rapidez - Post Test

12. ¿Los vendedores explican adecuadamente la política de servicio?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	5	27	41	15
0,00%	5,68%	30,68%	46,59%	17,05%

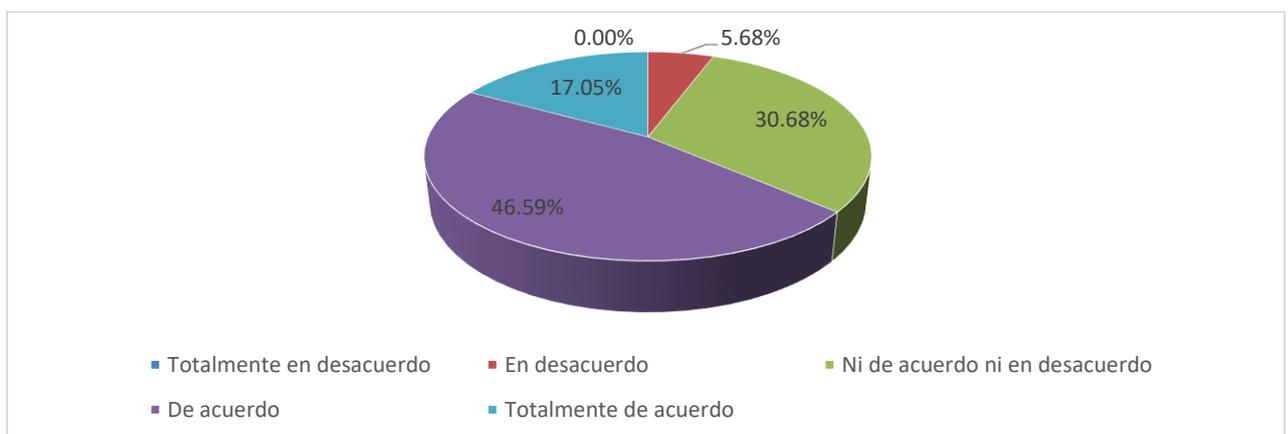


Figura 58: Porcentaje de percepción de transmisión de la información - Post test

13. ¿La empresa cumple con los plazos de entrega del producto solicitado?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	2	17	48	21
0,00%	2,27%	19,32%	54,55%	23,86%

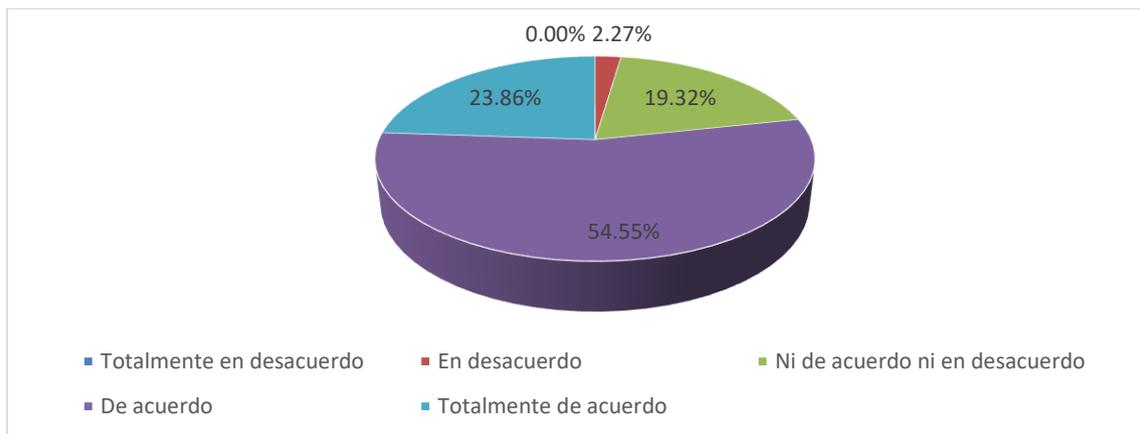


Figura 59: Porcentaje de percepción de cumplimiento de plazos - Post test

14. Considera que los representantes de servicio actúan en su beneficio

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	2	16	44	26
0,00%	2,27%	18,18%	50,00%	29,55%

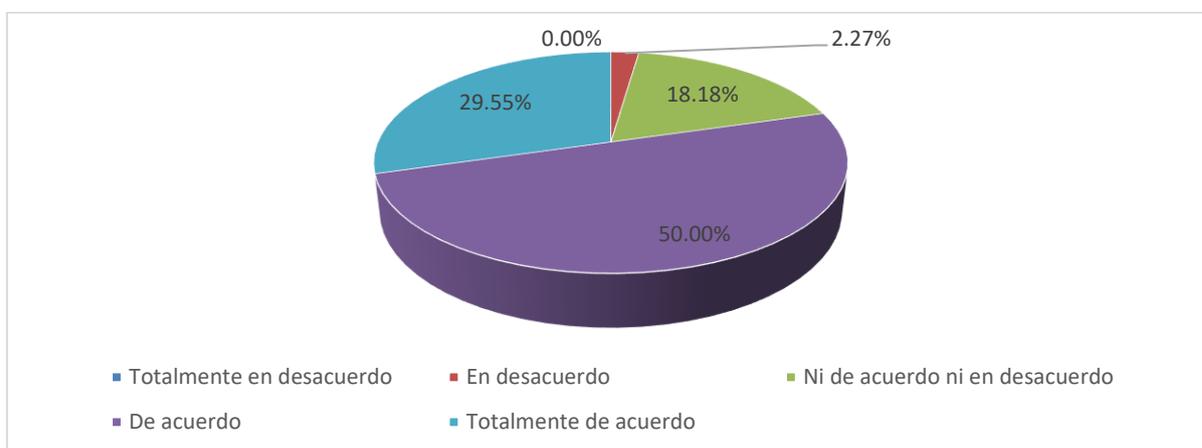


Figura 60: Porcentaje de nivel de percepción de beneficio - Post test

15. Cuando lo ha requerido, ¿Obtuvo respuestas rápidas y adecuadas a sus solicitudes, quejas y/o sugerencias?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	4	16	44	24
0,00%	4,55%	18,18%	50,00%	27,27%

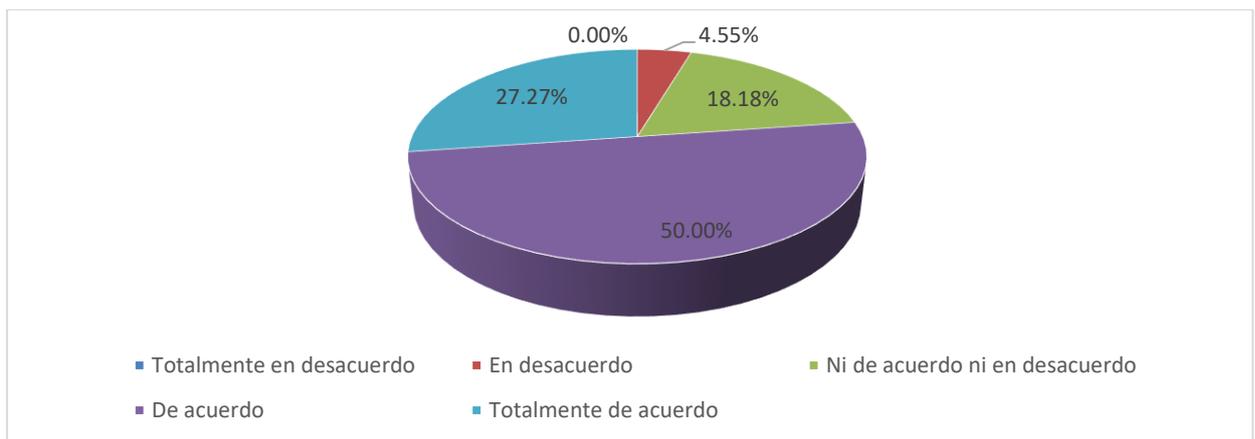


Figura 61: Porcentaje de nivel de respuesta - Post test

16. En general, ¿se encuentra satisfecho con el servicio brindado por la empresa?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	0	12	54	22
0,00%	0,00%	13,64%	61,36%	25,00%

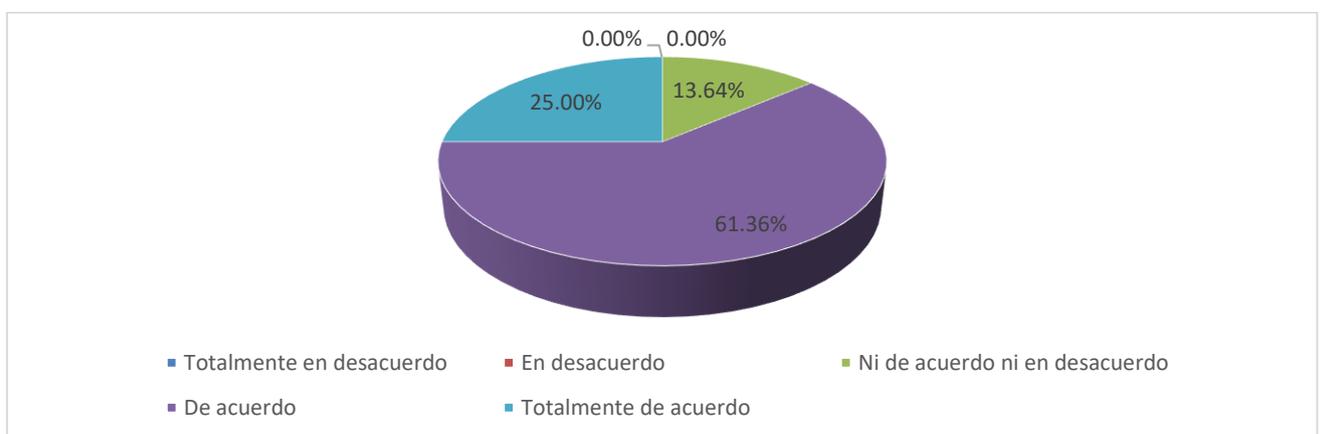
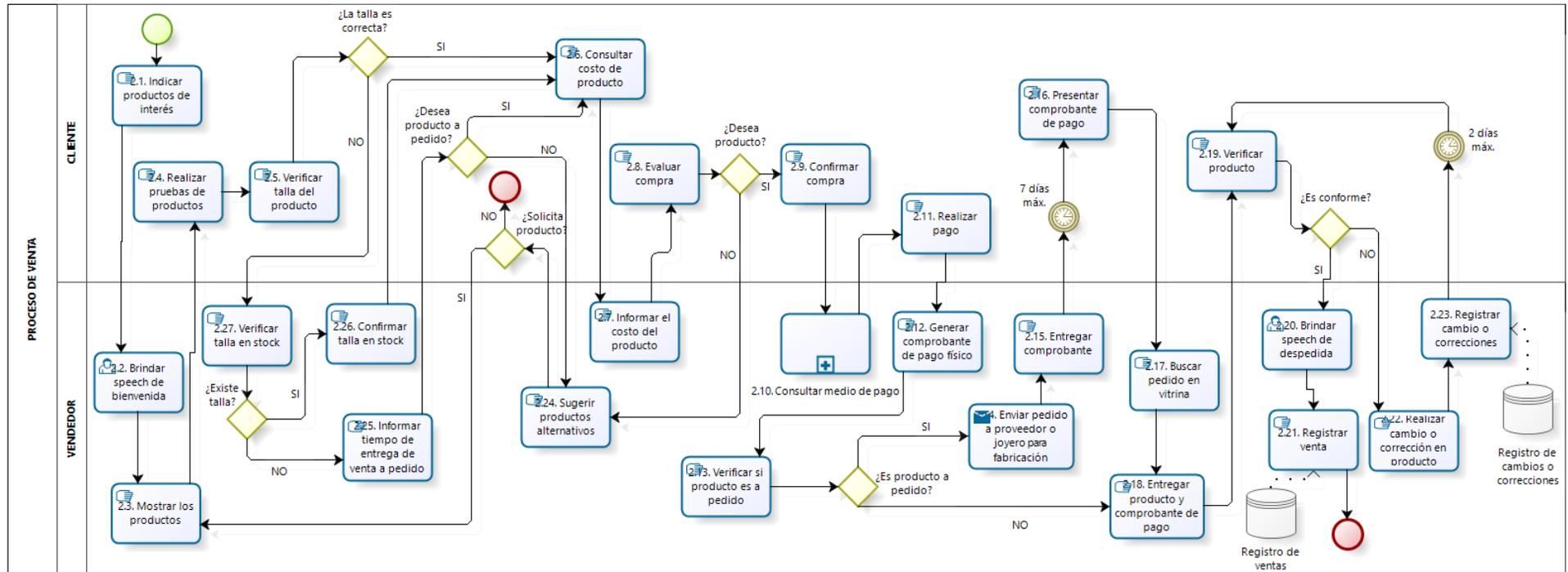


Figura 62: Porcentaje del nivel de satisfacción del servicio - Post test

Anexo 13: Proceso de Ventas Propuesto



Anexo 14: Check list del Proceso Comercial – Post Test

Área: Comercial: Ventas

Proceso: Atención al cliente

Fecha de Evaluación: 30/11/2018

PROCESO: GESTIÓN COMERCIAL – VENTAS				
Nº	DESCRIPCIÓN REQUISITO	Cumple	No Cumple	Observaciones
Cumplimiento de políticas				
1	Resalta en su imagen y proyecta una imagen bastante buena.	X		El colaborador asiste con una vestimenta apropiada.
2	Emplea los documentos e información actualizado del área.	X		El documento debe guardarse inmediatamente luego de ser utilizados.
3	Aplica protocolos de seguridad en el manejo de caja y evitar en lo posible cualquier robo o intrusión en la joyería.		X	Solo deben mantenerse 2 joyas por cliente fuera del mostrador, si el cliente solicita una tercera pieza, se debe guardar una de ellas.
4	Cuenta con información actualizada de los nuevos diseños y precios de las distintas variedades de productos que se exhiben el mostrador.	X		
5	Asegura la transparencia en la administración de los recursos asignados para el cumplimiento de sus funciones.	X		
6	Aplica al detalle el procedimiento de reclamo de los clientes.	X		Se debe evitar realizar otras acciones mientras el cliente está explicando el motivo de su reclamo.
Cumplimiento de funciones				
7	Cumple con los objetivos de ventas diarias.		X	Si no se tiene disponible el producto que el cliente consulta, se debe ofrecer joyas de similares características, y explicarle los beneficios comparándolo con el producto que no está disponible.
8	Atiende al cliente en el tiempo y de manera amable, sin apuros.	X		

9	Proporciona alta calidad de servicio.	X		Es amable y explica detalladamente las características de la joya.
10	Conoce muy bien su trabajo y sus responsabilidades	X		
11	Maneja y archiva de forma adecuada la documentación del área.	X		No debe mantenerse muchos documentos en el escritorio.
12	Las cobranzas tienen relación con las ventas del día, siempre está al día de las cuentas.	X		
Competencias				
13	Identifica las necesidades e interpreta correctamente los requerimientos de los clientes.	X		Se debe evitar realizar otras acciones cuando el cliente está explicado algún requerimiento, para que la escucha se más efectiva.
14	Identifica los problemas, reconoce sus causas y establece soluciones.	X		Se debe tratar de apuntar puntos clave para evitar que el cliente repita su solicitud.
15	Genera credibilidad y confianza frente al manejo de información	X		
16	Controla en forma constante y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.	X		El colaborador transmite la predisposición de atender los requerimientos del cliente.

Anexo 15: Ficha de Observación del Proceso Comercial – Post Test

FECHA: 30/11/18

PROCESO: Comercial

OBSERVACIONES:

- Procesos comerciales estandarizados.
- Directrices y políticas documentadas en el manual de procesos.
- Colaboradores capacitados en los nuevos procedimientos y protocolos de atención al cliente.
- Empleo de herramientas informáticas para el registro de pedidos en el proceso de atención al cliente.
- Uso correcto y registro de clientes en la base de datos creada.
- Redistribución ordenada y vistosa de la ubicación de las piezas de joyería en el mostrador de joyas.
- Compromiso y cumplimiento a la asistencia de las reuniones programadas.
- Actualización y publicaciones programas en las redes sociales de la joyería.
- Se registraron un total de 8 reclamos de los cuales 7 fueron solucionados de manera eficiente.

Anexo 16: Matriz EFI – Post Test

FORTALEZAS	PESO	CLASIFICACIÓN	VALOR
Conocimientos administrativos de las operaciones en el rubro.	0.05	4	0.2
Amplia red de contactos por antigüedad de trabajo en el rubro.	0.06	4	0.24
Ubicación estratégica en centro comercial de alto tránsito.	0.08	4	0.32
Trato directo con la administradora para atención de pedidos personalizados.	0.04	3	0.12
Variedad de diseños por temporadas.	0.04	4	0.16
Taller de fabricación propio.	0.09	4	0.36
Accesibilidad a préstamos bancarios	0.02	3	0.06
Buen clima laboral	0.03	3	0.09
Amplia experiencia y habilidades técnicas de los colaboradores del área de producción.	0.07	4	0.28
Emplea maquinaria de vanguardia para la producción de joyas.	0.04	4	0.16
FUERZAS TOTALES			1.99
DEBILIDADES	PESO	CLASIFICACIÓN	VALOR
Desarrollo empírico de operaciones.	0.05	2	0.1
Desorden en la gestión documental.	0.02	2	0.04
No cuentan con un plan o programa específico de ventas y marketing.	0.08	2	0.16
Ausencia de capacitaciones sobre atención al cliente o nuevos métodos trabajo en producción.	0.06	2	0.12
Retrasos en la producción y en el cumplimiento de la programación de entrega de pedidos.	0.07	1	0.07
Alta dependencia con los proveedores de materia prima.	0.02	2	0.04
Ausencia de manual de funciones y procesos definidos.	0.09	2	0.18
Falta de supervisión la asistencia y control de las horas trabajadas.	0.04	2	0.08
Frecuencia en la rotación de personal por falta de crecimiento profesional.	0.01	1	0.01
Desconocimiento en el uso de herramienta informáticas del personal.	0.04	2	0.08
DEBILIDADES TOTALES			0.88
			2.87

Anexo 15: Matriz EFE – Post Test

OPORTUNIDADES	PESO	CLASIFICACIÓN	VALOR
Gobierno fomenta y promueve un Plan Estratégico Nacional Exportador	0.07	2	0.14
Potenciación de financiamiento para PYMES	0.02	3	0.06
Incremento del 30% de las exportaciones de joyería peruana	0.09	3	0.27
Ferias nacionales e internacionales	0.06	3	0.17
Independencia de las mujeres para la compra de sus propias joyas	0.06	3	0.18
Incremento de gastos del consumidor peruano para compra por regalos en días festivos	0.09	3	0.26
Aumento de consumismo electrónico para buscar ofertas y promociones en internet	0.05	2	0.10
Reciclado y transformación de joyas antiguas	0.03	4	0.10
Alianzas estratégicas con establecimientos de floristería y boutique para novias.	0.07	4	0.26
ISO 9001 para elevar calidad de las MYPES	0.05	3	0.14
OPORTUNIDADES TOTALES			1.67
AMENAZAS	PESO	CLASIFICACIÓN	VALOR
Inestabilidad política y cambios de gobiernos	0.02	2	0.04
Incremento de sueldo mínimo de los colaboradores	0.03	2	0.06
Cambios fluctuantes del precio del oro	0.02	3	0.06
Incremento en las tarifas eléctricas	0.02	2	0.03
Delincuencia y extorsión	0.03	3	0.08
Paro de transportistas (Bloqueo de Carreteras)	0.04	2	0.07
Nuevas tecnologías que generan reducción de la producción de joyería artesanal	0.08	4	0.32
Cambios climáticos que impactan en la minería	0.05	2	0.10
Ingreso al mercado de marcas reconocidas de joyería invirtiendo mucho en publicidad	0.09	4	0.34
Copia de diseño por parte de la competencia	0.08	4	0.30
AMENAZAS TOTALES			1.40
			3.06

Anexo 17: Matriz del Perfil Competitivo – Post Test

FACTORES CRÍTICOS	PESO	PYME DE JOYERÍA		JOYERÍA MARYCEL		JOYERÍA LUCIANA	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Precio competitivo	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Posicionamiento en el mercado	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,10
Ubicación estratégica	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Calidad de servicio	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45
Calidad de servicio complementario	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45
Productos diversificados	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
Personalización de producto	0,10	4	0,40	2	0,20	2	0,20
Taller de fabricación	0,10	4	0,40	2	0,20	2	0,20
Maquinaria de vanguardia	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Publicidad	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
TOTAL	1,00		3,55		3,15		2,80

Anexo 19

MATRIZ DE CONSISTENCIA Y CRONOGRAMA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	MÉTODO DE DATOS			DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	FÓRMULA	INSTRUMENTO	META	TRAMOS	
					TÉCNICAS	ANÁLISIS	VARIABLE								
¿En qué medida la implementación de un modelo estratégico influye en la gestión comercial de una PYME de joyería, en la ciudad de Trujillo en el año 2018?	Objetivo General: Determinar la influencia de la implementación de un modelo estratégico en la gestión comercial de una PYME de joyería, en la ciudad de Trujillo en el año 2018.	La implementación de un modelo estratégico influye positivamente en la gestión comercial de una PYME de joyería, en la ciudad de Trujillo en el año 2018.	La investigación es de tipo Pre – Experimental	La población está conformada por 114 clientes que realizaron compras y fueron registrados hasta el último semestre del 2018, determinados a través de registro de ventas manuales brindados por la joyería.	Recopilación documental			Martínez y Milla, 2005 sostienen que "un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico – financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa" (p. 8).	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Porcentaje de colaboradores capacitados.	$\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores capacitados}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$	Lista de verificación de asistencia de colaboradores al programa de capacitación.	80%	80 - 100% 60 - 79% 0 - 59%	● ● ●
					Revisión Documental			Perspectiva de Procesos internos	Nivel de eficiencia de estrategias planteadas.	$\frac{N^{\circ} \text{ de estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias propuestas}} \times 100$	Plan de acción de estrategias comerciales.	70%	65 - 100% 50 - 64% 0 - 49%	● ● ●	
					Observación Directa			Perspectiva del Cliente	Porcentaje de objetivos cumplidos	$\frac{\text{Total de objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos planteados}} \times 100$	Chek list	100%	90 - 100% 70 - 89% 0 - 69%	● ● ●	
					Encuesta	• Juicio de expertos	Variable Independiente: Modelo Estratégico	Perspectiva del Cliente	Nivel de satisfacción del cliente respecto al producto.	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes satisfechos por producto}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$	Cuestionario	80%	80 - 100% 60 - 79% 0 - 59%	● ● ●	
					Encuesta	• Ms. Excel • SPSS		Perspectiva del Cliente	Nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio.	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes satisfechos por servicio}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$	Cuestionario	85%	85 - 100% 70 - 84% 0 - 69%	● ● ●	
					Encuesta			Perspectiva del Cliente	Nivel de eficiencia de atención de reclamos.	$\frac{N^{\circ} \text{ de reclamos atendidos}}{\text{Total de reclamos efectuados}} \times 100$	Cuestionario	85%	85 - 100% 70 - 84% 0 - 69%	● ● ●	
					Revisión Documental			Perspectiva Financiera	Valor Actual Neto	$\sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+i)^n} - I$	Flujo de ingresos proyectados.	VAN > 0 VAN = 0 VAN < 0	VAN > 0 VAN = 0 VAN < 0	● ● ●	
					Revisión Documental			Perspectiva Financiera	Tasa Interna de Retorno	$k_1 + (k_2 - k_1) \times \left(\frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2} \right)$	Flujo de ingresos proyectados.	TIR > k TIR = k TIR < k	TIR > k TIR = k TIR < k	● ● ●	

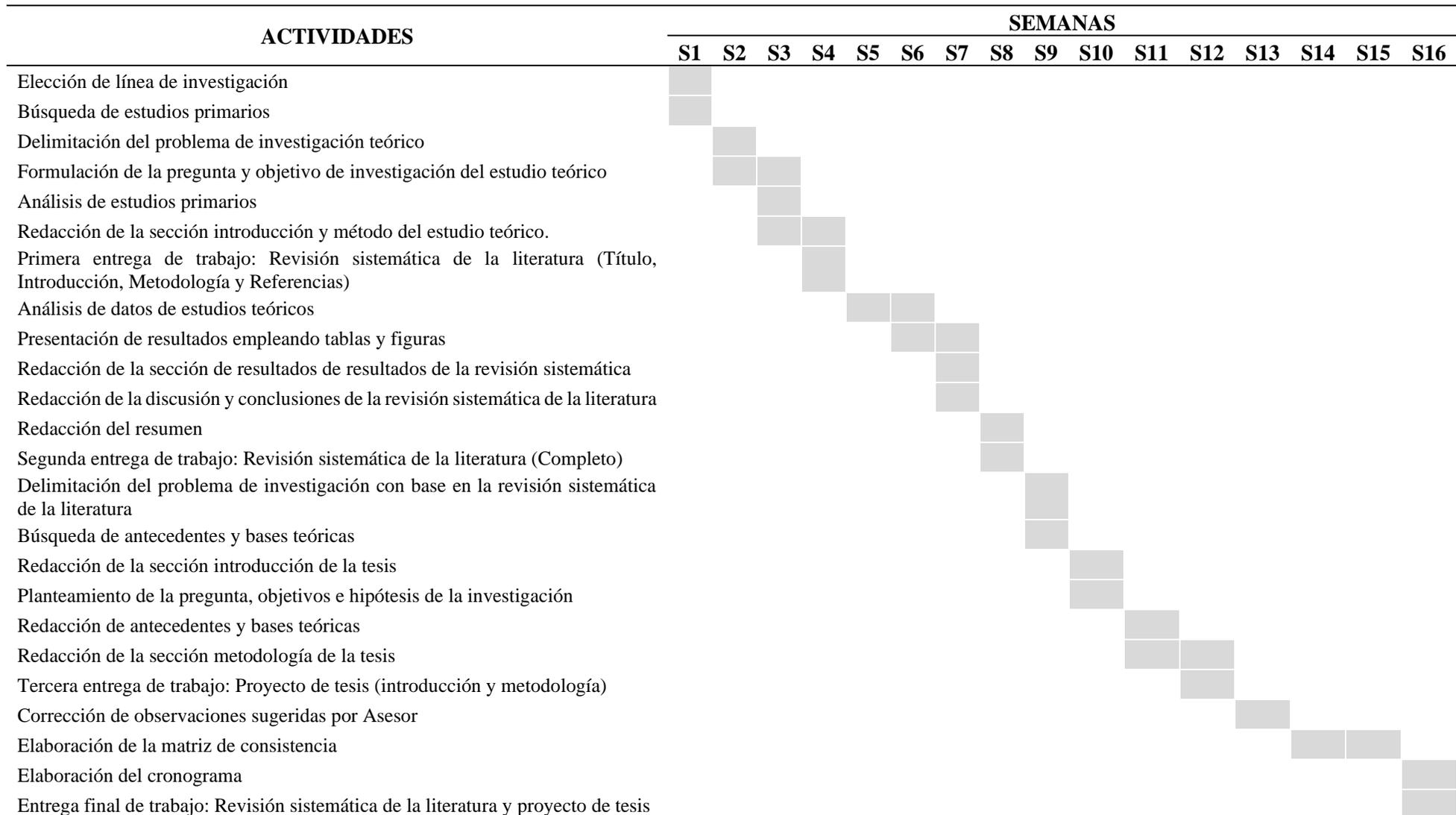
<p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la situación interna y externa de la gestión comercial en el contexto de una PYME de joyería. • Diseñar el modelo estratégico de influencia en la gestión comercial. • Implementar el modelo estratégico dentro de la organización. • Demostrar el impacto económico de la implementación del modelo estratégico. 	<p>La muestra está constituida por 88 clientes. Para la obtención de la muestra se utilizó la siguiente fórmula matemática:</p>	<p>Recopilación documental</p>	<p>Variable Dependiente: Gestión Comercial</p>	<p>Análisis Interno</p>	<p>Grado de posición interna</p>	<p>$\frac{\sum \text{Valores ponderados de las fortalezas} + \sum \text{Valores ponderados de las debilidades}}{\dots}$</p>	<p>Matriz EFI</p>	<p>2.5</p>	<p>3.1 - 4 ● 2.5 - 3 ● 1 - 2.4 ●</p>
	<p>Recopilación documental</p>	<p>Análisis Externo</p>		<p>Grado de respuesta a las oportunidades</p>	<p>$\frac{\sum \text{Valores ponderados de las oportunidades} + \sum \text{Valores ponderados de las amenazas}}{\dots}$</p>	<p>Matriz EFE</p>	<p>3</p>	<p>3.1 - 4 ● 2.5 - 3 ● 1 - 2.4 ●</p>	
	<p>Recopilación documental</p>	<p>Participación del Mercado</p>		<p>Grado de competitividad en el sector</p>	<p>$\sum \text{Valores ponderados de los factores críticos de éxito}$</p>	<p>Matriz del Perfil Competitivo</p>	<p>3.5</p>	<p>3.1 - 4 ● 2.5 - 3 ● 1 - 2.4 ●</p>	
	<p>Revisión Documental</p>	<p>Tasa de crecimiento</p>		<p>$\frac{N^{\circ} \text{ de cl. atendidos} - N^{\circ} \text{ de cl. recurrentes}}{\text{Total de clientes registrados}} \times 100$</p>	<p>Registro de clientes</p>	<p>60%</p>	<p>60-100% ● 40 - 59% ● 0 - 39% ●</p>		
	<p>Revisión Documental</p>	<p>Evaluación Financiero</p>		<p>Porcentaje de eficiencia de ventas.</p>	<p>$\frac{N^{\circ} \text{ de ventas realizadas}}{\text{Total de ventas proyectadas}} \times 100$</p>	<p>Documentación de evaluación de los Estados financieros</p>	<p>85%</p>	<p>85 - 100% ● 75 - 84% ● 0 - 74% ●</p>	

SUSTENTO DE PLANTAMIENTO DE METAS

DIMENSIÓN	INDICADOR	META PROPUESTA	JUSTIFICACIÓN
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Porcentaje de colaboradores capacitados.	80%	La meta se basó en la propuesta que otros autores establecieron para sus investigaciones aplicadas entre ellas se encuentra la aplicación de Zanabria (2018); quién establece una meta superior a 90%; así como, Marini (2019), quién determina una meta superior a 70% para la aplicación de capacitaciones en su investigación.
Perspectiva de Procesos internos	Nivel de eficiencia de estrategias planteadas.	70%	La meta se basó en el análisis de Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico que fue aplicado en otras investigaciones como Zanabria (2018), en la cual se implementaron 5 estrategias de las 8 que fueron propuestas, correspondiente a un 62.5%.
	Porcentaje de objetivos cumplidos	100%	De acuerdo a los establecido por Lizarzaburu (2016) establece que los resultados de la evaluación se encuentran dentro de lo tolerable de 75% a 90% y se califica óptimo cuando es superior a 90%.
Perspectiva del Cliente	Nivel de satisfacción del cliente respecto al producto.	80%	Según Zanabria (2018) con respecto al nivel de satisfacción del cliente respecto al producto los resultados de la evaluación se encuentran dentro de lo tolerable de 50% a 80% y se califica óptimo cuando es superior a 80%. Asimismo Prado (2018) quién establece una meta de 96% de cumplimiento.
	Nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio.	85%	Según Zanabria (2018) con respecto al nivel de satisfacción del servicio respecto al producto los resultados de la evaluación se encuentran dentro de lo tolerable de 50% a 80% y se califica óptimo cuando es superior a 80%.
	Nivel de eficiencia de atención de reclamos.	85%	La propuesta fue basada en el requerimiento de la Dueña de la joyería, debido a que el último periodo se han registrado reclamo que aún no han sido solucionados, por lo que se ha establecido una meta para su mejora.
Perspectiva Financiera	Valor Actual Neto	$VAN > 0$	Solo so el VAN tiene valor positivo, el proyecto crea valor para la organización.
	Tasa Interna de Retorno	$TIR > k$	El proyecto de inversión será aceptado por parte de la duela de la joyería solo en el caso que la tasa de rendimiento interno que obtenemos es superior a la tasa mínima de

			rentabilidad exigida a la inversión en referencia a la tasa ofrecida por el banco.
Análisis Interno	Grado de posición interna	2.5	D'Alessio (2008) explica que lo recomendable es que el valor ponderado sea superior a 2.5 y cercano a 4 lo cual indica una posición interna sólida.
Análisis Externo	Grado de respuesta a las oportunidades	3	D'Alessio (2008) explica que el valor ponderado sea superior a 2.5 y cercano a 4 lo cual indica excelente respuesta frente a las oportunidades y amenazas al entorno existente.
Participación del Mercado	Grado de competitividad en el sector	3.5	D'Alessio (2008) explica que el valor ponderado que se aproxima a 4 y que destaca entre los demás competidores revelan fortaleza relativa en el sector.
	Tasa de crecimiento	60%	Con respecto a la meta Prado (2018) establece una meta de 15% de clientes mensuales. Asimismo Zanabria (2018) plantea en su investigación que el resultado sobre el porcentaje de nuevos clientes conseguidos se encuentran dentro de lo tolerable de 5% a 10% y se califica óptimo cuando es superior a 10%.
Evaluación Financiero	Porcentaje de eficiencia de ventas.	85%	La propuesta fue basada en el requerimiento de la Dueña de la joyería, debido a que el principal fin del proyecto es la implantación de estrategias para mejorar la eficiencia en las ventas.

Anexo 20: Cronograma de actividades



Anexo 21: EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS

Local comercial



Taller de joyería



Socialización de la implementación con los colaboradores

