



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE INGENIERIA

---

CARRERA DE INGENIERIA EMPRESARIAL

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN EL ÁREA COMERCIAL DE CALZATURE FELLOR E.I.R.L. EN TRUJILLO, 2017.”

Tesis para optar el título profesional de:

**Ingeniero Empresarial**

**Autoras:**

Bach. Loren Noelia González Vargas  
Bach. Daniela Milagros Santillán Farfán

**Asesor:**

Ing. Edward Alberto Vega Gavidia, Ms.

Trujillo – Perú  
2017

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por las Bachilleres **Loren Noelia González Vargas** y **Daniela Milagros Santillán Farfán**, denominada:

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN  
EL ÁREA COMERCIAL DE CALZATURE FELLOR E.I.R.L. EN TRUJILLO,  
2017”**

---

Ing. Edward Alberto Vega Gavidia, Ms.  
**ASESOR**

---

Ing. Betty Lizby Suárez Torres  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

Ing. Juan Miguel Deza Castillo  
**JURADO**

---

Ing. Odar Roberto Florián Castillo  
**JURADO**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios en primer lugar, por darme las fuerzas, guiar mi camino y bendecirme con personas maravillosas a mi lado; a mi padre por apoyarme y darme soporte en cada decisión, a Mamá María y Papá Mario, por su paciencia, amor y corrección, a mis padrinos y tía Mabel por inculcarme a trazar nuevas metas y continuar hasta lograrlas y finalmente a mi ángel, fortaleza y dulzura, gracias cuidarme desde el cielo, mamá.

**Loren González.**

Este trabajo lo dedico a Dios por no permitir rendirme nunca y ser mi fortaleza y soporte día a día, a mis padres por creer siempre en mí y apoyarme en cada decisión, porque este es el regalo a cada uno de sus esfuerzos y sacrificios; a mi Mía, mi princesa, por ser el motivo y la razón de mis esfuerzos, mi niña y la luz de mi vida y a mi esposo por su paciencia, apoyo y amor incondicional.

**Daniela Santillán**

## AGRADECIMIENTO

El presente trabajo es el resultado del esfuerzo y trabajo en equipo de las integrantes, por lo cual agradecemos en primer lugar a Dios por las fuerzas para continuar siempre y por su amor inmensurable. Por otra parte un agradecimiento muy especial a la Universidad Privada del Norte por acogernos como alumnas y prepararnos para un futuro como profesionales competitivos y personas integra; también agradecemos a nuestro asesor Ing. Edward Vega Gavidia, quien durante este periodo puso a prueba los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y ve sus frutos en el desarrollo del presente trabajo, por su paciencia y dedicación como docente y cada consejo brindado que sin duda permanecerá a lo largo de nuestras vidas; otro agradecimiento al Ing. Elmer Gil Tamayo y su familia por permitir realizar la investigación en su empresa y colaborar siempre brindándonos la información concerniente y los medios necesarios para ésta. Y finalmente a todas las personas que nos apoyaron y se mantuvieron muy cerca a nosotras, siempre atentas y motivándonos a continuar, éste es solo el inicio de una nueva etapa de la cual saldremos triunfantes de la mano de Dios, lo mejor está aún por venir, Gracias.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
1.1. Realidad problemática.....	12
1.2. Formulación del problema .....	15
1.3. Justificación .....	15
1.4. Limitaciones .....	16
1.5. Objetivos.....	16
1.5.1. <i>Objetivo general</i> .....	16
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	16
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA .....</b>	<b>39</b>
3.1. Operacionalización de variables.....	39
3.2. Diseño de investigación.....	41
3.3. Unidad de estudio .....	41
3.4. Población.....	41
3.5. Muestra.....	41
3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	41
3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos .....	42
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....</b>	<b>44</b>
4.1. Aspectos Generales de la empresa .....	44
4.2. Diagnostico Situacional .....	45
4.2.1. <i>Cadena de Valor</i> .....	45
4.2.2. <i>Cadena de Suministros</i> .....	46
4.2.3. <i>Principales Proveedores</i> .....	46
4.2.4. <i>Principales Competidores</i> .....	47
4.2.5. <i>Principales Clientes</i> .....	47
4.3. Análisis de los Procesos Actuales .....	49
4.4. Pre - Test .....	53
4.5. Análisis de la Empresa.....	56

4.5.1.	<i>Misión Original</i> .....	56
4.5.2.	<i>Visión Original</i> .....	56
4.5.3.	<i>Valores</i> .....	56
4.5.4.	<i>Análisis AMOFHIT</i> .....	56
4.5.5.	<i>Matriz EFI</i> .....	58
4.5.6.	<i>Análisis PESTEL</i> .....	60
4.5.7.	<i>Matriz EFE</i> .....	60
4.5.8.	<i>Matriz FODA</i> .....	62
4.5.9.	<i>Mapa de Empatía Clientes Intermediarios (CLI)</i> .....	64
4.5.10.	<i>Mapa de Empatía para Clientes Finales (CLF)</i> .....	66
4.5.11.	<i>Segmentación</i> .....	67
4.5.12.	<i>Objetivos S.M.A.R.T.</i> .....	69
4.6.	Post - Test .....	70
4.6.1.	<i>MODELO ESTRATÉGICO PROPUESTO</i> .....	70
4.6.2.	<i>Propuesta de Valor</i> .....	72
4.6.3.	<i>Core Business</i> .....	72
4.6.4.	<i>Diagrama de procesos propuestos</i> .....	72
4.6.5.	<i>Implementación de la Propuesta</i> .....	77
4.6.6.	<i>Costos de Implementación</i> .....	88
4.6.7.	<i>Mapa de Perfil Competitivo</i> .....	91
4.7.	Evaluación de Indicadores .....	92
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN</b> .....		<b>93</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....		<b>96</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		<b>98</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....		<b>99</b>
<b>ANEXOS</b> .....		<b>101</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la Variable Dependiente .....	39
Tabla 2 Operacionalización de la variable Independiente .....	40
Tabla 3 Datos generales de la empresa .....	44
Tabla 4 Principales competidores Calzature Fellor E.I.R.L.....	47
Tabla 5 Distribución de los principales clientes CLI de Calzature Fellor E.I.R.L.....	48
Tabla 6 Histórico de Ventas y Producción 2015.....	53
Tabla 7 Histórico de Producción y Ventas 2016.....	54
Tabla 8 Matriz EFI.....	58
Tabla 9 Matriz EFE .....	61
Tabla 10 Segmentación para CLI .....	67
Tabla 11 Segmentación para CLF .....	68
Tabla 12 Gastos de inversión.....	88
Tabla 13 Matriz de Perfil Competitivo .....	91
Tabla 14 Evaluación de Indicadores.....	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 La distribución regional del consumo de calzado en todo el mundo .....	12
Figura 2 Modelo AIDA de Ciclo de Ventas.....	31
Figura 3 Organigrama de la empresa .....	45
Figura 4 Cadena de Valor Calzature Fellor E.I.R.L .....	45
Figura 5 Cadena de Suministros Calzature Fellor E.I.R.L. ....	46
Figura 6 Proceso de Compras Actual .....	50
Figura 7 Proceso de Ventas para CLI actual .....	51
Figura 8 Proceso de Ventas CLI actual .....	52
Figura 9 Análisis AMOFHIT .....	57
Figura 10 Análisis PESTEL .....	60
Figura 11 Análisis FODA.....	63
Figura 12 Mapa de Empatía para CLI.....	65
Figura 13 Mapa de Empatía para CLF.....	66
Figura 14 Objetivos SMART .....	69
Figura 15 Modelo Estratégico Propuesto .....	71
Figura 16 Proceso Comercial CLF Propuesto.....	73
Figura 17 Proceso Comercial CLI Propuesto .....	74
Figura 18 Sub Proceso Comercial para CLI propuesto .....	75
Figura 19 Proceso Comercial de Marketing .....	76
Figura 20 Logotipo de la marca .....	77
Figura 21 Sesión de Fotos Pikaros Kids.....	78
Figura 22 Sesión de fotos Pikaros kids.....	78
Figura 23 Sesión de fotos Pikaros Kids .....	78
Figura 24 Sesión de Fotos Pikaros Kids .....	79
Figura 25 Sesión de Fotos Pikaros Kids .....	79
Figura 26 Sesión de Fotos Pikaros Kids.....	80
Figura 27 Formato principal del Fan page .....	81
Figura 28 Publicaciones del Fan page.....	81
Figura 29 Respuestas a los comentarios en el fan page.....	82
Figura 30 Diseño de tarjetas personales .....	82
Figura 31 Pack de Ventas .....	83
Figura 32 Vestimenta Corporativa .....	83
Figura 33 Croquis C.C. Alameda del Calzado.....	84
Figura 34 Nota de Pedido CLI .....	85
Figura 35 Propuesta de Remodelación PVM .....	86
Figura 36 Propuesta de Remodelación (PVM).....	86

Figura 37 Vistas del Nuevo PVM.....	87
Figura 38 Vistas del Nuevo PVM.....	87
Figura 39 Evaluación Financiera .....	90

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en el área comercial de la empresa Calzature Fellor E.I.R.L. con la finalidad de implementar un modelo estratégico que permita la mejora continua la gestión de la empresa, la cual hasta el momento era empírica, mediante la selección y aplicación de herramientas de análisis y evaluación las cuales concluirán en la interacción de los intereses utilizando medios de su vida cotidiana.

Tras realizar la búsqueda de antecedentes que pueden demostrar la viabilidad de esta investigación y el análisis de distintas fuentes bibliográficas para mostrar resultados del trabajo se logró obtener un gran número de fuentes en las cuales se evidenciaban los temas a tratar por las desarrolladoras del presente trabajo y el cual sirvió en adelante como referencias.

La metodología que se aplicó en esta investigación fue la de pre prueba – pos prueba donde se evidenciaron cambios después de la implementación del modelo estratégicos a una muestra, la cual fue el gerente y los colaboradores del área comercial de la empresa, también se aplicaron distintos métodos de recolección de datos donde se logró recaudar la información necesaria para el desarrollo del proyecto.

Para obtener los resultados primero se realizó un análisis la situación que vivía la empresa, tanto interno como externo con lo cual se obtuvo resultados y se planearon posibles soluciones y mejoras a implementarse para así optimizar los procesos del negocio lo cual darían como fin mejoras en la rentabilidad.

Finalmente, tras haber analizado esta situación y planteado alternativas de solución es que se procede a elaborar un modelo estratégico, el cual se logró implementar en la empresa y obtener resultados positivos, incremento de la utilidad en S/. 8000 soles aproximadamente para el primer año; en el área comercial los cuales se podrán apreciar a lo largo de este informe.

**Palabras Clave:** Modelo Estratégico, Comportamiento del cliente, Marketing digital, Diseño de punto de venta, Merchandising.

## ABSTRACT

The present research was developed in the commercial area of the company Calzature Fellor E.I.R.L. With the purpose of implementing a strategic model that allows the continuous improvement of the management of the company, which until now was empirical, through the selection and application of analysis and evaluation tools which will conclude in the interaction of the interests using means of their daily lives.

After the search of antecedents that can demonstrate the viability of this investigation and the analysis of different bibliographical sources to show results of the work was obtained a great number of sources in which the topics to be treated by the developers of the present work were evidenced and which served as references.

The methodology that was applied in this research was the one of pre - test where the changes after the implementation of the strategic model were evidenced to a sample, which was the manager and the collaborators of the commercial area of the company, also were applied different Methods of data collection where it was possible to collect the information necessary for the development of the project.

In order to obtain the results, the analysis was made of the situation of the company, both internal and external, concluding in results and possible solutions and improvements to be implemented to optimize the business processes, which would result in improvements in the cost effectiveness.

Finally, after analyzing this situation and proposing alternative solutions, a strategic model was developed, which was implemented in the company and obtained positive results in the commercial area, increase of the profit in S/. 8000 approximately for the first year, which can be seen along this report.

**Keywords:** Strategic Model, Customer Behavior, Digital Marketing, Design point of retail, Merchandising.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

La evolución del consumo de bienes o servicios ya no solo concierne a la compra de éstos para satisfacer las necesidades primarias de las personas, si no también intervienen otros factores clave que sugestionan al cliente y permite, si se usan adecuadamente, el cierre de una venta.

Los factores de éxito con mayor relevancia son la calidad, la imagen de la marca y diseños a la vanguardia flexibles a las tendencias, pasando a un segundo plano el factor precio. Por otro lado, existe un factor innovador para los emprendedores artesanales, este es el comercio electrónico que para muchos representa una amenaza ya que gracias a los diferentes tratados de libre comercio (TLC), los mercados nacionales se ven invadidos por productos asiáticos, sin embargo, teniendo un criterio de adaptabilidad significaría una gran ventaja que abriría las puertas a una cartera de clientes global.

En el caso particular del calzado, el índice de consumo se distribuye de manera equitativa a nivel mundial, pero esto significa, teniendo en cuenta según la fuente PISIE que los principales productores de calzado son China con 63%, Asia con 10% y Vietnam con 6% a nivel mundial, el volumen de importaciones se reparte principalmente de Estados Unidos, así como países europeos y latinoamericanos, ingresando a nuevos mercados y seguirán en dirección. A continuación, se observa el consumo global de calzado.

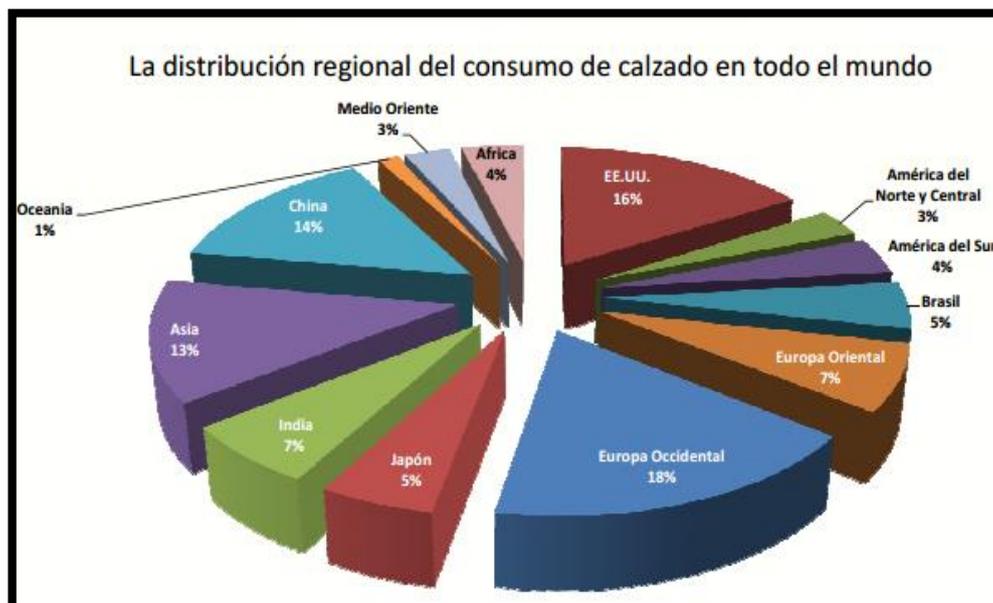


Figura 1 La distribución regional del consumo de calzado en todo el mundo

Fuente: PROEXPORT COLOMBIA

A nivel nacional, pese al crecimiento del poder adquisitivo, el comercio de calzado procedente de las diferentes zonas productoras del Perú ha decrecido, esto se debe de manera relevante, al evidente ingreso y aceptación de las importaciones chinas.

Según el diario nacional “La República” las exportaciones de diciembre del 2013 a diciembre de 2014 han disminuido en 7% debido a las importaciones de China, aun teniendo conocimiento del nivel de calidad, al contar con un precio más bajo y diseños acorde a las tendencias, empiezan a invadir drásticamente el mercado nacional no solo de calzado sino de otros productos. Así mismo el calzado peruano al ser reconocido por su calidad ha modificado su nicho de mercado a un sector con mayor capacidad adquisitiva.

En la ciudad de Trujillo, Perú; se ubica el distrito de “El Porvenir” el cual es un referente nacional de la producción de calzado ya que el oficio se originó entre los inmigrantes de las zonas de la sierra Libertea a Trujillo, por la necesidad y el anhelo de superación de los pobladores a comienzos de la década del 1960, como lo afirma Alva Castro en su ensayo de la industria del calzado en Trujillo, capítulo dos “El origen de la industria del calzado en la Libertad”.

En el año 1980 incrementaba el conocimiento en la población sobre el trabajo de los zapateros en el distrito “El porvenir” y cómo este rubro se llegó a fortalecer pese a las crisis que se tuvieron en el país por esos años y así siguió incrementando los fabricantes en Trujillo, transmitiendo el oficio de generación en generación, surgiendo una cantidad notable de micro y pequeñas empresas. Calzature Fellor empezó la tarea de producir y vender calzado para niños entre 6 meses a 12 años de edad, desarrollando sus actividades en el distrito de El Porvenir desde 12 de febrero de 1998.

Según información registrada de la empresa, las ventas decrecieron en un 70% desde el año 2005 y a la fecha se produce un 20% del promedio que mantenía años atrás la empresa, según el histórico de ventas recopilado (Anexo N° 05) y controlado manualmente en un cuaderno, con la excepción de los meses de alta demanda por inicio escolar y fechas festivas, como marzo y diciembre, en los cuales el volumen de ventas puede variar a entre 20 y 90 docenas por semana.

El decrecimiento de las ventas de calzado se debió principalmente a las importaciones de calzado de procedencia China y Brasileira, los cuales eran adquiridos por las tiendas por departamento y transnacionales a precios inferiores en comparación al producto de Calzature Fellor, los cuales se debían a la calidad y el nivel de industrialización de dichos países, además la falta de conocimiento sobre la influencia del uso del calzado sintético y su repercusión en la salud de las personas hizo que los padres de familia prefieran comprar calzado más económico y menos saludable.

Con respecto a la captación de nuevos clientes hasta el año 2010 se realizaba publicidad en radio y en páginas amarillas; en adelante se omitió la publicidad debido a la delincuencia y

las reincidentes extorsiones que afectan la seguridad y la tranquilidad de los propietarios lo cual implico el alejamiento del cliente final y sus necesidades, dejando de lado la casi obligatoria interacción con el cliente, resolviendo dudas e informándolo de las cualidades del producto de Calzature Fellor.

Por otro lado, la empresa empleaba distintos logos en el calzado y empaque, sin embargo, ninguno estaba patentado en Indecopi, tampoco la marca; todo esto tenía un efecto en el cliente, el cual no conocía la marca ni la buscaba en el mercado.

Calzature Fellor cuenta con dos puntos de venta, inició en Trujillo, el cual llamaremos en adelante Punto de Venta Modelo (PVM) para fines de investigación, donde se realizan ventas directas a los clientes finales (CLF), el cual representa un 20% de los ingresos; posteriormente se apertura un punto de distribución (PD) en Lima donde se realizan ventas por mayor la cual representa un 80% de las ventas, contando con clientes intermediarios (CLI) los cuales cuentan con puntos de venta dispersos en todo el país, teniendo en cuenta que los CLI frecuentes de encuentran en Cuzco, Puno, Arequipa, Ayacucho, Iquitos, Pucallpa, Puerto Maldonado, Juanjuí y Lima, destacando que las ventas se realizan en un 60% a CLI frecuentes y un 40% a CLI aleatorios, estos últimos desconocidos ya que no se solicitaban datos de contacto para fortalecer una relación potencialmente estratégica, en el futuro.

El PD, ubicado en el Centro Comercial Calza Perú en la ciudad de Lima, un 50% de ventas se cierran, es decir se hacen efectivas y el otro 50% de ventas no se concluyen, es decir, solo consultan precios o modelos y se retiran, así lo explica el gerente de la empresa. El cierre de ventas está a cargo de la fuerza de ventas de cada punto de venta, así como del gerente que trata personalmente con los clientes frecuentes, pero ninguno de los mencionados anteriormente emplea alguna metodología ni protocolo para llevar a cabo este proceso, el cual tiene una duración de entre 10 a 30 minutos.

La gestión comercial se ocupa de dos problemas fundamentales, la satisfacción del cliente y la participación en el mercado, dado esto, es necesario desarrollar, un sistema adecuado de calidad, un departamento de servicio al cliente eficiente y productos o servicios de calidad; en Calzature Fellor se realiza esta labor sin embargo no se cuenta con las actividades y procesos estandarizados.

Existía una relación post venta únicamente con los clientes frecuentes, pero no se les proporcionó beneficio que les ayudara a cerrar sus ventas, lo cual generaba que los clientes regularmente frecuentes iban disminuyendo con el tiempo. La ubicación del PD, así como de los CLI y la inseguridad dificultaron la recopilación de información para obtener el contacto directo con el CLI, sin embargo, gracias al apoyo del gerente se logró identificar y conocer su entorno y poder obtener datos fidedignos de éstos.

Finalmente, pese a que los CLI buscan y dan prioridad los proveedores con precios bajos, eludiendo la importancia de la calidad para el usuario final y su salud, Calzature Fellor ha permanecido firme con la visión de brindar productos de cuero ya que conoce las graves consecuencias que tiene el uso de materiales sintéticos en los pies de los niños, como deformaciones, mal olor y hasta males letales como el cáncer, pues el sintético asiático contiene 8 veces más plomo de lo que establecen los estándares de calidad internacionales.

## **1.2. Formulación del problema**

¿En qué medida la implementación de un modelo estratégico influye en el área comercial de Calzature Fellor E.I.R.L. en la ciudad Trujillo, año 2017?

## **1.3. Justificación**

La actual gestión de la empresa Calzature Fellor E.I.R.L. se realiza de manera empírica, tiene deficiencias al momento de analizar, medir y controlar el flujo de información así como el manejo del área comercial con el tema de cierres de ventas, captaciones y ventas frustradas, es por esto que la implementación de un modelo estratégico generará orden y una mejora en sus procesos lo cual a su vez con llevará un aumento de las ventas y mejor control; debido al ser una microempresa especializada en su rubro y con grandes capacidades de expansión y crecimiento se trabajará con un modelo estratégico para mejorar el área comercial del negocio utilizando matrices validadas a nivel internacional que recolectan información de la empresa, esto permitirá a la investigación tener conocimientos profundos y certeros sobre la situación actual de la empresa y los puntos claves a atacar para su mejora.

El presente proyecto permitirá realizar un análisis estratégico tanto interno como externo de los procesos del área comercial de la empresa Calzature Fellor E.I.R.L., a partir de esto se evaluará soluciones y estrategias para posteriormente implementar el modelo al negocio, basándose en sus necesidades y enfocándose particularmente en el área comercial de la empresa. A su vez la presente investigación servirá de referencia para futuras investigaciones como guía sobre el control de empresas y la influencia de un modelo estratégico en sus procesos en cual servirá a futuro como control y modelo para la mejora continua en la empresa.

La realización del proyecto permitirá plasmar los conocimientos teóricos adquiridos durante la preparación y formación profesional en la Universidad por los estudiantes de Ingeniería Empresarial aplicándolos en la empresa con la implementación del modelo estratégico.

#### **1.4. Limitaciones**

- La empresa tiene registros del área comercial en hojas de papel y cuadernos, de los cuales algunos fueron extraviados y esto dificultó el acceso a históricos de ventas perjudicando la obtención de valiosa información para el desarrollo de la tesis.
- Algunos empleados de la empresa no colaboraron con la investigación, oponiéndose a brindar información de gran utilidad para las investigadoras.
- La desorganización y gestión actual de la empresa limitó en tiempo a la investigación y en ocasiones dificultó el acceso a la información.
- El periodo de la implementación de la presente investigación es corto, lo cual ajusta en tiempos a las investigadoras para la evaluación y control de éste.

Pese a las limitaciones mencionadas anteriormente el proyecto se puede realizar pues este se llevará a cabo en el área comercial de la empresa y se contará con el entero apoyo del Gerente brindando sus conocimientos e información verdadera y fidedigna del negocio, finalmente la organización de tiempo permitirá el óptimo avance de las actividades.

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la influencia de la implementación de un modelo estratégico en el área comercial de la empresa Calzature Fellor E.I.R.L. en la ciudad de Trujillo, año 2017.

##### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Analizar la situación actual del área comercial de la empresa.
- Identificar los procesos clave del área comercial.
- Diseñar un modelo estratégico que se adecue a las necesidades de la empresa.
- Implementar el modelo estratégico.
- Evaluar el impacto económico de la implementación del modelo estratégico.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### a) Antecedentes

La tesis titulada DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DISEMPACK LTDA, Cano y Cifuentes (2011), publicado por la Universidad de la Salle, en Bogotá, Colombia, demostraron que el diseño y la implementación de un plan estratégico son herramientas de la gestión que permite realizar trabajo a largo plazo y a todo nivel con el fin de optimizar una organización en todos sus aspectos.

Mediante las estrategias que se plantean en el trabajo de investigación, ayudaron a que la empresa llegue a una posición más competitiva en el sector, aumentando su participación el mercado y fortaleciendo la imagen de la compañía dentro de la industria y de los clientes potenciales

La relación que guarda la tesis con la presente investigación se refiere a que un plan estratégico bien elaborado y realista mejora significativamente la posición de la empresa en el mercado si éste es realizado e implementado correctamente.

La tesis titulada PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA MEJORAR LA POSICIÓN COMPETITIVA DEL NECTAR LÍBER DE LA EMPRESA ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C. DE TRUJILLO, Mantilla, Jhonny (2011), publicado por la Universidad Nacional de Trujillo, en Trujillo, Perú. La posición competitiva de la marca Líber a nivel de la ciudad de Trujillo, se mejoraría tras la aplicación del Plan Estratégico de Marketing; instrumento que se reflejara en el incremento de sus ventajas competitivas y su posicionamiento en relación a los consumidores y a sus clientes, así como el aumento de su rentabilidad sobre las ventas al final de año.

En la tesis encontrada como antecedente al presente trabajo de investigación sirve como referencia pues demuestra como un plan estratégico puede mejorar en el mercado actual tan competitivo la empresa, y el marketing ayuda al incremento de las ventas, también se habla sobre posicionamiento, uno de los puntos a mejorar en la tesis a realizarse por tal motivo sirve como referencia importante.

La tesis titulada MODELO ESTRATÉGICO DE IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA QUE DIFERENCIE LA MARCA CORTIDURIA ORIÓN S.A.C. ENTRE SUS CLIENTES, Ortecho, Karen (2008), publicado por la Universidad Privada del Norte, en Trujillo, Perú. Demostró que mediante un modelo estratégico de identidad visual corporativa se mejora el nivel de posicionamiento de la marca en la ciudad de Trujillo, así mismo el diseño estratégico es parte de la estrategia global de comunicación. Crear una identidad visual corporativa es un proceso para lograr que todas las manifestaciones visuales con las que una corporación se

presenta al mercado y a la sociedad, sus productos, servicios y comunicaciones, respondan de forma coherente a la estrategia global de la empresa.

Esta tesis guarda relación con la presente investigación puesto que busca la diferenciación de la empresa en estudio dentro del mercado competitivo, explica también temas de imagen corporativa, el cual será de gran ayuda para el desarrollo de la presente.

La tesis titulada PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS VENTAS DE LA EMPRESA MIZPA S.A. DISTRIBUIDORA DE TABLEROS DE MADERA PARA CONSTRUCCIÓN Y ACABADOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL., Colmont y Landaburu (2014), publicado por Universidad Politécnica Salesiana, en Guayaquil, Ecuador. Esta investigación evidencia la necesidad de implementar una estrategia de marketing que permita captar nuevos y potenciales clientes e incrementar sus ventas, también se realizan matrices como FODA, BCG, análisis de ciclo de los productos y se crea un plan táctico para poner en práctica las estrategias de marketing operativo.

Concluyen explicando que existe la necesidad de implementar un plan de marketing de manera que la empresa pueda cumplir con los objetivos deseados y obtener mejores resultados para el posicionamiento en el mercado.

La relación que guarda la tesis con la presente investigación es pues que al igual se aplicarán matrices de análisis tanto interno como externo de la empresa para así poner en marcha un plan de acción con las estrategias a llevarse a cabo y es en esta donde tenemos como antecedente que las matrices son de mucha utilidad para la recolección y organización de la información así como para la creación de estrategias; y se muestran resultados concretos de como las estrategias ayudan a mejorar la empresa.

La tesis titulada FORMULACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DEL CLIENTE EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES CARGUM EXPRESS S. R. L., Lizarzaburu y Lizarzaburu (2016), publicado por Universidad Privada del Norte, en Trujillo, Perú. Esta investigación se enfoca en la formulación de un modelo estratégico y su impacto en la gestión al cliente de una empresa del sector transporte, en la cual se busca mejorar la satisfacción al cliente y a su vez incrementar el posicionamiento de la marca.

La tesis guarda relación con la presente investigación pues ambas tienen la misma variable independiente la cual causa efecto en la variable dependiente, en este caso la gestión de atención al cliente; en la tesis presentada como antecedente se observa claramente como un modelo estratégico impacta positivamente en una empresa y este sirve de referencia para empresas de distintos rubros que buscan las mismas mejoras.

La tesis titulada NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN BANCA COMERCIAL, Gómez, Incio y O'Donnell. (2011), publicado por Pontificia Universidad Católica del Perú,

Lima, Perú. Esta investigación fue elaborada con la finalidad de conocer los niveles de satisfacción laboral en el área comercial de un banco en Perú. Satisfacción laboral es un sentimiento positivo que experimentan los empleados respecto del trabajo que realizan y que determina la conducta que tienen estos, en su puesto de trabajo. El grado de satisfacción laboral es la medida que permite determinar qué tan fuerte es este sentimiento en los trabajadores. Ésta tesis explica como los colaboradores que se sienten satisfechos con el trabajo que realizan incrementa su productividad lo cual se traduce en un incremento de beneficios económicos para la empresa.

La relación que guarda la presente investigación con esta tesis publicada es que también se busca mejorar el área comercial de la empresa y como aquí se explica un buen punto a atacar es la satisfacción laboral.

La tesis titulada ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMIENTO Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MARKETING DE LA CONSTRUCTORA LARREA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO PARA EL AÑO 2013, Larrea, M. (2014), publicado por Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador. La presente investigación se orienta a formular estrategias con el fin de posicionar en la mente del consumidor a una empresa constructora en el sector inmobiliario en el Distrito Metropolitano de Quito, a través de sistemas de información de marketing, investigación de mercado y la determinación de las diferentes estrategias competitivas y de promoción.

Ésta tesis guarda relación con la presente investigación pues se busca posicionar la marca de la empresa en la mente de los consumidores buscando delimitar la zona de posicionamiento mediante metas y objetivos, segmentar al cliente y establecer estrategias competitivas para mejorar la rentabilidad de la empresa.

La tesis titulada PLANEACIÓN DE UN MODELO DE MARKETING PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS ELÉCTRICOS ORIENTADOS A EMPRESAS DEL SECTOR PETROLERO EN QUITO, González C. (2016), publicado por Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador. Esta investigación comprende el análisis de los factores externos que influyen en términos de amenazas y oportunidades, en el desenvolvimiento económico de la empresa de estudio y para posteriormente entender el funcionamiento empresarial, aborda el análisis de los aspectos y factores internos de la compañía, que permitan identificar las principales fortalezas y debilidades.

La relación que guarda esta tesis con la presente investigación es básicamente sobre los procesos de comercialización y como se aplicaron técnicas de marketing específicas para el área comercial.

## b) Bases teóricas

### **Estrategia**

Etimológicamente la palabra *estrategia* proviene del griego *stratos*, que significa ejército, y del verbo *ag*, sinónimo de dirigir o conducir.

En el ámbito empresarial se define como “Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la educación de recursos, las capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella”. (Munuera & Rodríguez, 2012)

Algunos autores también definen la estrategia como el arte de dirigir las operaciones; por lo tanto, se puede inferir a estrategia como una serie de acciones para lograr objetivos.

### **Modelo Estratégico**

Este modelo se basa en los fundamentos del plan estratégico el cual será propuesto por las investigadoras pues se realizó en base a los procesos comerciales de una pequeña empresa y se desarrollaron estrategias de acuerdo a ésta. Este modelo es un diagrama continuo de actividades y elementos que interactúan a fin de mantener el círculo de la mejora continua (Redacción Propia).

### **Plan Estratégico**

(D' Alessio, 2012) Explica al plan estratégico como el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible de futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”.

### **Modelo general del Proceso Estratégico**

Según Chiavenato (2011), el propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales con base en algunas premisas, las cuales son:

1. Ser sistemática: la planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes. Implica a la organización como un todo y se refiere a su comportamiento medular.

2. Enfocarse al futuro: la planeación estratégica tiene mucho que ver con el futuro de la organización, está orientado a largo plazo. La visión organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo.
3. Crear valor: la estrategia no solo debe servir a algunos grupos de interés (stakeholders) de la organización, sino que debe crear valor para todos ellos, sean accionistas, clientes, proveedores, etc.
4. Ser participativa: Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica, ésta debe ser un conjunto alineado de decisiones que moldee el camino elegido para llegar a él.
5. Tener continuidad: sirve para articular y preparar la estrategia. No es algo discontinuo. Cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto mayor será la cantidad de planeación y re planeación estratégica que deba hacerse continuamente.
6. Ser implementada: La implementación de la planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la organización la deben poner en práctica todos los días y en todas sus acciones.
7. Ser monitoreada: El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello, la estrategia debe incluir indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus consecuencias a efecto de que sea posible aplicar mediante correctivas que garanticen su éxito.

### **Análisis interno**

Un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades. (D'Alessio, 2014)

Las empresas suelen realizar un análisis interno junto con un análisis externo al momento de realizar una planeación estratégica o cuando necesitan realizar una investigación que les permita encontrar la solución a un problema; sin embargo, debido a la alta competencia de hoy, para que una empresa se mantenga competitiva, lo recomendable es que realice esta tarea permanentemente.

### **Misión**

La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados. Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización se debe definir en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un

producto o servicio. La misión de la organización debe considerar los aspectos siguientes:

- La razón de ser de la organización
- El papel de la organización en la sociedad
- La naturaleza del negocio
- El valor que la organización crea para sus stakeholders
- Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

### **Visión**

La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se extiende como el sueño que la organización anhela. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Esta visión debe ser congruente con el patrón de comportamiento de la organización y debe ser enteramente creíble. Luego entonces, la visión de los negocios de cumplir con las siguientes premisas:

- Adherencia a los hechos reales
- Descripción precisa pero potente.
- Equilibrio de todos los grupos de interés.

### **Principios y Valores Organizacionales**

Se trata de un conjunto de conceptos, filosofía, creencias generales que la organización respeta y practica y que está por encima de las prácticas cotidianas para buscar la rentabilidad a corto plazo. Son los ideales eternos, que sirven de guía e inspiración a todas las generaciones futuras, de las personas que están dentro de la organización.

La filosofía corporativa es importante porque la evolución de las organizaciones se guía por las políticas y los procesos que respetan los principios y los valores que preservan.

### **Análisis AMOFHIT**

Dentro del análisis AMOFHIT se evalúan los siguientes factores:

- Administración y gerencia
- Ventas y marketing
- Operaciones y logística
- Finanzas y contabilidad
- Recursos humanos
- Informática y comunicaciones
- Tecnología y desarrollo

### **Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

### **Análisis Externo**

(D'Alessio, 2014) Explica que un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

El análisis externo se suele realizar junto con el análisis interno momento de realizar la planeación estratégica de una empresa; sin embargo, debido a los constantes cambios a los que hoy en día se ven expuestas las empresas, para que una se mantenga competitiva, debería realizar esta tarea permanentemente.

### **Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL (o PESTLE) es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la campaña.

Los factores que se toman en cuenta en el análisis PESTEL son los siguientes:

- Factores políticos
- Factores económicos
- Factores sociales
- Factores tecnológicos
- Factores jurídicos
- Factores legales

### **Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo.

### **Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)**

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA.

### **Objetivos SMART**

Los objetivos SMART son aquellos que cumplen con los siguientes requisitos: son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo para completarlos establecido. Esta forma de definir objetivos ha demostrado ser la más eficaz en el entorno laboral ya que evita incertidumbres y ofrece toda la información necesaria para que puedan ser cumplidos con celeridad.

La metodología SMART para definir objetivos fue ideada por George T. Doran, utilizando la palabra SMART (inteligente) como regla mnemotécnica de las siguientes palabras:

- S: Specific / Específico
- M: Measurable / Medible
- A: Attainable / Alcanzable
- R: Relevant / Relevantes
- T: Time-Related / Con un tiempo determinado

## Mapa de Empatía

Se trata de una herramienta que obliga a “ponerse en el lugar de los clientes” con el objetivo de identificar, realmente las características que permitirán realizar un mejor ajuste entre productos o servicios que se ofrecen y las necesidades o intereses de los clientes. Se trata, de conocer las siguientes variables:

- **Qué ve:** cuál es su entorno y cómo es; qué amistades posee; qué propuestas le ofrece ya el mercado...
- **Qué dice y hace;** cuál es su actitud en público, qué aspecto tiene; cómo se comporta, qué contradicciones tiene...
- **Qué oye:** qué dicen (o le dicen) sus amistades, su familia, su personal, sus jefes o jefas, las personas influyentes de su entorno; a través de qué canales le llega la información...
- **Qué piensa y siente:** qué es lo que realmente le importa; cuáles son sus principales preocupaciones, inquietudes, sueños y aspiraciones.

Los resultados que se obtienen al realizar un mapa de empatía a los clientes, orientan en el diseño de la propuesta de valor, de un producto o servicio, de diferenciar con respecto a la competencia.

## Propuesta de Valor

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora. En este sentido la propuesta de valor constituye una serie de ventajas o diferenciadores que una empresa ofrece a los clientes cuando se transmite a un cliente la oportunidad de negocio o el valor que ofrece la empresa, se analizan en su subconsciente dos cosas:

- Los beneficios que le aportan.
- Lo que le cuesta.

Si lo primero supera al segundo, en su mente se creará la percepción de que la empresa, producto o servicio, merece la pena. Si ocurre al revés, y el coste supera a lo que se le aportará no comprará, porque ha fallado la pata fundamental del modelo del negocio.

Por tanto, una buena propuesta de valor se debe transmitir lo siguiente:

Cómo una empresa, producto o servicio resuelve el problema o necesidad del cliente.

Qué beneficios debe esperar el cliente del servicio.

Por qué te debe elegir a esa empresa y no a la competencia. Cuál es el valor diferencial de la empresa.

### **Core Business**

Denominación inglesa del Corazón de la Empresa. Se refiere a la principal línea de negocio de la empresa sobre la que gira toda ésta, realmente la que especifica a qué se dedica y la que supone la principal fuente de ingresos. Suele coincidir con el negocio originario de la empresa.

El 'Core business' es la razón de ser de la compañía, aquello por lo cual se crea y en lo que se va a generar el máximo valor añadido.

El concepto de core business pasa por analizar de forma sistemática las actividades de la empresa y ver cuál es la aportación de valor que estas tienen. En un entorno cada vez más competitivo las empresas tratan de buscar elementos diferenciadores de su competencia y desarrollar aquellas áreas que son el núcleo o la razón de ser de la empresa.

Esto exige que las empresas analicen cuál es su core business y destinen todos sus esfuerzos y atenciones a potenciarlo, incrementando de esta manera su competitividad.

### **Posición Estratégica de la Empresa**

La posición estratégica trata de identificar el entorno externo, los recursos, competencias y capacidades de una organización, así como las expectativas e influencias de las partes interesadas, en otras palabras, el desarrollo de la matriz FODA.

El posicionamiento estratégico se ha establecido como una de las principales alternativas para el rendimiento de las organizaciones, ya que además de permitirle a las compañías diferenciarse de sus competidores y darle un valor añadido al producto y/o servicio que ofrecen, responden a las necesidades de los compradores, conllevando no sólo a la satisfacción del mismo, sino logrando la percepción favorable de los clientes, para la compañía, inclusive la lealtad para el producto o servicio, que hoy en día es un gran reto, debido a la fuerte competencia.

Esencialmente el posicionamiento estratégico busca que, en cualquier organización, la ventaja competitiva sea destacar aquello que diferencia una compañía de otra y que la hace más atrayente para el comprador. Esto es innovar el producto y/o servicio e impresionar al comprador, o bien, mostrar ese producto y/o servicio estándar, pero de una manera más atractiva. Se debe tener en cuenta aspectos tales como como el diseño, la producción, venta y distribución del bien o servicio que la compañía ofrece.

## Segmentación de Mercados

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. Así que se podría decir que la segmentación es conocer realmente a los consumidores y supondrá uno de los elementos decisivos en el éxito de una estrategia de marketing de una empresa, ya que la segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa.

Asimismo, también, a la hora de hablar de la segmentación de mercado, habría que hablar de los requisitos que se necesitan para lograr una segmentación de mercado eficiente. Estas características, son las siguientes:

- Accesibilidad
- Sustancialidad
- Accionamiento
- Mensurabilidad.

Se puede concluir que la segmentación de mercado es muy importante en la mercadotecnia contemporánea, ya que va a poder permitir identificar las necesidades y el comportamiento de los diferentes segmentos del mercado y de sus consumidores para así satisfacer, en mejor forma, sus necesidades, de acuerdo a sus preferencias y logrando ventajas competitivas en el público objetivo de la empresa.

## Matriz de Perfil Competitivo

Para (D'Alessio, 2014), la matriz de perfil competitivo (MPC) es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

Para su desarrollo, primero se identifican los Factores Críticos de Éxito (FCE), los cuales se basan en la teoría de las 4P de Marketing, precio, plaza, promoción, producto. Al mismo tiempo que se eligen a los competidores directos más significativos; a cada FCE se le coloca un peso con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria, todos éstos deben sumar 100%; luego se le asigna a cada competidos una calificación, se clasifican en fortalezas: fortaleza mayor 4, fortaleza menor 3; y debilidades: debilidad menor 2, debilidad mayor 1. La multiplicación de la calificación por el peso dará como resultado el valor de cada FCE por competidor y la suma de éstos darán como resultado el grado de posición estratégica de cada empresa.

## Área Comercial en las empresas

Termino (2013) explica que el área comercial en las empresas es una función de primer orden, ya que es la responsable directa de las relaciones con los clientes y de la consecución de los objetivos de venta que son la fuente principal de ingresos de las empresas.

Vender bien significa establecer relaciones estables y duraderas con los clientes. Para esto, es necesaria la aplicación de disciplinas de gestión como el marketing estratégico, la planificación, la investigación de mercados y un largo etcétera.

El marketing se ha constituido en la disciplina que vertebrata la acción de las empresas más dinámicas que buscan un ajuste cada vez mayor entre su actividad general y la respuesta a las necesidades de sus clientes objetivos, en un mercado global cada vez más exigente.

Esta complejidad se ha incrementado, en buena parte, por el cambio de papel que han experimentado los actores principales que conforman el mercado, a saber:

**Los consumidores** son cada vez más exigentes en la demanda de productos y servicios para que se ajusten a sus necesidades particulares; a la vez que están más sensibilizados sobre sus derechos como consumidores y tienen más información sobre las vías de reclamación.

**La competencia.** Ya no se compite sólo con los productores del área geográfica, ahora la competencia es planetaria, ya que muchos de los productos que se consumen se han producido a miles de kilómetros de distancia por productores que poseen unas condiciones socioculturales y laborales muy diferentes a las del entorno.

Estos cambios dibujan un panorama nuevo en continua evolución, que influye de manera significativa en el desarrollo de las empresas y ha producido un cambio considerable en la importancia que éstas conceden a las funciones de marketing, dirección comercial y ventas.

Un factor crítico de éxito para las empresas, es el desarrollo del área comercial y de la fuerza de ventas para que sea capaz de conseguir los objetivos previstos. El equipo comercial, es uno de los ejes fundamentales de la organización, tiene como misión mantener y ampliar el mercado y fidelizar a los clientes; además de colaborar en el mantenimiento de los beneficios de la empresa aumentando la productividad.

La forma más segura de mantener actualizado el equipo comercial, es darle una formación ajustada a las necesidades de cada momento para que puedan desarrollar su función con la máxima garantía de éxito.

## Los rasgos fundamentales de un equipo comercial

Hay algunos aspectos que son importantes que estén presentes en un equipo comercial:

- Fomentar el trabajo en equipo

- No confundir tensión con presión, aunque a veces sea necesaria cierta presión no se debe abusar de ella.
- El clima, ambiente debe ser bueno fomentando que las relaciones personales entre ellos sean las mejores.
- La distribución de los papeles, funciones debe ser clara para cada uno de los miembros de equipo.
- La distribución del tiempo y espacio deben ser responsabilidad de cada miembro.
- El sistema de reporte a la Dirección debe estar estandarizada en formatos, tiempos, acciones, etc. El control debe ser positivo y que ayude a la gestión del día a día.
- La integración del equipo es responsabilidad del Director/Gerente Comercial.
- El equipo debe saber que la estabilidad en el empleo está garantizada en función de que el cumplimiento de los objetivos de negocio es la base del mantenimiento de la compañía que es algo superior a cada uno de ellos.

### **Gestión por Procesos**

En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones.

El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos. La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

### **Modelado de Procesos**

El modelado de procesos es una de las iniciativas más comunes dentro de una organización que considera la orientación a procesos como un elemento clave para la optimización de su negocio.

La actividad de modelado parte de una visión de una organización como un conjunto de actividades, personas, roles y reglas que en su combinación permiten articular los procesos y servicios de dicha organización hacia el exterior (clientes, proveedores.) y hacia el interior (otros departamentos).

La notación para el modelado de procesos de negocio (Business Process Model And Notation – BPMN por sus siglas en ingles), es una forma estándar y gráfica de modelar procesos de negocios.

La meta fundamental de BPMN es proporcionar una notación estándar que sea fácilmente comprensible por todos los Stakeholders.

### **El Proceso comercial en los negocios**

“Si uno está excesivamente aislado en sus creencias... posiblemente no reconocerá una oportunidad de venta, aunque la tenga enfrente de sus narices”. (Termino, 2013)

El proceso comercial en los negocios es sin duda uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento de este pues como es conocido sin ventas no hay negocio para lo cual existe un método para realizar el proceso de venta el cual se centra en los principales aspectos:

- Preguntar
- Escuchar
- Observar
- Proponer y cerrar

El área comercial de las empresas generalmente se encuentra constituida por las sub - áreas de marketing y ventas.

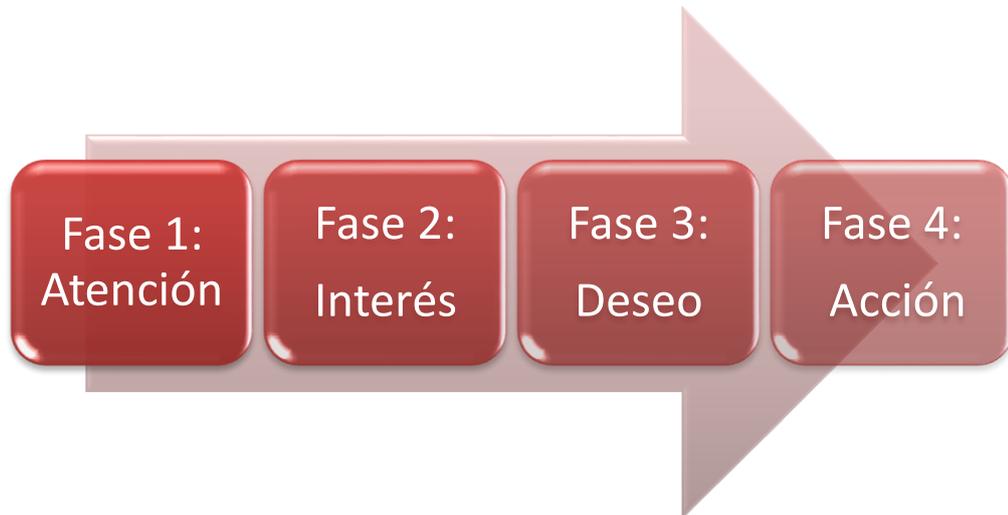
### **Proceso de Ventas**

El proceso de ventas o también llamado ciclo, es la sucesión de pasos que una empresa realiza desde el momento en que intenta captar la atención de un potencial cliente hasta que la transacción final se lleva a cabo, es decir, hasta que se consigue una venta efectiva del producto o servicio de la compañía.

Este proceso, cuando se representa gráficamente, tiene forma de embudo, ya que a medida que se va avanzando, no todos los potenciales clientes se convierten en compradores reales, pues se realiza una especie de filtración,

Existen muchos esquemas a los que recurrir para explicar las fases del proceso de venta, pero uno de los más clásicos es el conocido como modelo AIDA.

En la Figura N° 2 se indican cuáles son los pasos que este modelo tiene en cuenta para explicar el ciclo de venta del principio hasta el fin.



**Figura 2 Modelo AIDA de Ciclo de Ventas**

**Fuente:** Elaboración Propia

### **La fuerza de ventas**

(Kotler & Keller, 2012) La fuerza de ventas actúa como punto de enlace entre una empresa y sus clientes actuales y potenciales. Por un lado, representa a la empresa ante los clientes, brindándoles a éstos últimos información, asesorándolos y aclarando sus dudas.

Mientras que, por otro lado, representa a los clientes ante la empresa, comunicándole o transmitiéndole a esta última las necesidades, preferencias, gustos, dudas y preocupaciones de los clientes.

Para que una fuerza de ventas funcione eficazmente y cumpla así con los objetivos de ventas de la empresa, es necesario gestionarla o administrarla adecuadamente.

### **Marketing Digital en los negocios**

El marketing digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. Todas las técnicas del mundo off-line son imitadas y traducidas a un nuevo mundo, el mundo online. En el ámbito digital aparecen nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes que surgen día a día, y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas. Se conocen dos instancias:

- La primera se basa en la web 1.0, que no difiere de la utilización de medios tradicionales. Su mayor característica es la imposibilidad de comunicación y exposición de los usuarios. Solamente la empresa tiene el control de aquello que se publica sobre sí misma.

- Con la web 2.0 nace la posibilidad de compartir información fácilmente gracias a las redes sociales y a las nuevas tecnologías de información que permiten el intercambio casi instantáneo de piezas que antes eran imposibles, como videos, gráfica, etc. Se comienza a usar internet no solo como medio para buscar información sino como comunidad, donde hay relaciones constantemente y retroalimentación por parte de los usuarios de diferentes partes del mundo, en éste caso como es el de la investigación, el país.

En este nuevo ámbito se desarrolla la segunda instancia del marketing digital ya que los usuarios pueden hablar de la marca libremente. Ellos tienen un poder importantísimo que antes sólo se les permitía a los medios: La opinión.

Las técnicas de comercialización deben entonces cambiar su paradigma. Si antes los distribuidores, los medios, y los productores eran los que tenían el poder de la opinión, ahora el foco debe cambiar al usuario.

Es por eso que una estrategia digital debe incluir todos los espacios relevantes en donde el público interactúe, buscando influenciar opiniones y de las personas que dan estas opiniones, mejorar los resultados de los motores de búsqueda, y analizando la información que estos medios provean para optimizar el rendimiento de las acciones tomadas. El marketing digital es el conjunto de diseño, creatividad, rentabilidad y análisis buscando siempre un retorno de la inversión.

### **Página en Facebook**

Facebook es la red social más masiva y como tal, la primera alternativa que consideran muchas empresas cuando quieren participar en redes sociales, con una idea como "Creemos una página en Facebook, una página en Facebook para darnos a conocer" pensando que es publicidad gratuita.

Esta idea ya no funciona, básicamente porque el alcance de las publicaciones es cada vez menor (lo que publica lo ven muy pocos fans). Por eso es útil entender realmente para qué sirve y para que no sirve una Fan page, de manera que pueda determinar su estrategia o siquiera si vale la pena el esfuerzo que demanda.

Se debe tener en cuenta que una página en Facebook no es la única forma de llegar a las personas que están en Facebook. Puede hacer publicidad segmentada y direccionar el anuncio a su página web, sin tener que pasar por su página de Facebook, evitando todo el esfuerzo y trabajo que implica mantenerla.

### **Aspectos para los cuales no sirve una página de Facebook**

- **Para vender:** Facebook es un gran generador de prospectos, no un generador de ventas. No es que literalmente no se pueda vender, se puede

hacerlo; el problema es que en Facebook la gente no está en modo "comprar", sino en modo "amigos".

- **Para darse a conocer gratis:** Por supuesto que Facebook sirve para darse a conocer, pero no gratis. Pretender que sólo por el hecho de crear una página, poner información y subir algunas fotos la gente llegará es tener la expectativa equivocada. Las comunidades en Facebook se construyen, no se generan de un día para otro. Esto significa que tiene que ponerse frente a la gente correcta con el mensaje correcto para que sepan que su página existe y convencerlos de que les generará algún valor al hacerse fans. Y para lograrlo debe invertir en promover su página y su contenido con anuncios dentro de Facebook.
- **Para usarla como plataforma publicitaria:** Es importante mezclar el contenido comercial con el editorial, no puede ser sólo contenido comercial.
- **Para ser la estrella:** Su marca es la líder de la comunidad, no la estrella. Su marca modera, comparte, dirige y une a las personas alrededor de un interés común, pero al final del día se trata de lo que a la gente le interesa.

#### **Aspectos para cuales sirve realmente una página de Facebook**

Para que el esfuerzo de mantener una página y la dedicación que requiere liderar una comunidad se pague, lo primero es tener claro qué espera que le aporte su página de Facebook y cuál es el papel dentro de su estrategia de negocio.

- **Generar prospectos (clientes potenciales):** Con una página de Facebook puede construir paulatinamente una base de datos de personas interesadas en su producto/servicio, de manera que pueda seguir en contacto y estar presente cuando sea el momento de que tomen la decisión de compra.
- **Fortalecer la relación con clientes actuales:** El que alguien ya sea cliente no es garantía de que seguirá siendo cliente.
- **Incrementar el tráfico a la página web:** Una página de Facebook es un medio, no un fin. Es un poderoso medio de interacción, pero su finalidad (desde el punto de vista empresarial), es generar clientes potenciales. Es por eso que el siguiente paso en muchos casos será movilizar personas hacia su página web, el centro de operaciones donde tiene más información de valor y donde el visitante podrá dar el siguiente paso que lo acercará a una compra futura.
- **Educar a clientes potenciales:** Compartir constantemente contenido con clientes potenciales le permite forjarse un posicionamiento e informar sobre aspectos relevantes de la industria y el negocio.

- **Hacer más visible su marca o empresa:** Pagar para atraer fans y luego para promover su contenido, es una forma efectiva y accesible de construir una comunidad de prospectos calificados.

Una página de Facebook es una poderosa plataforma de marketing, pero tiene que emplearse de manera correcta, para los objetivos correctos y con el contenido correcto. El gran beneficio de tener página en Facebook y crear una comunidad alrededor de ella es que está creando su propia "cartera" de clientes potenciales que le permitirá siempre tener un flujo constante de negocios en el futuro.

### **Community Manager**

El Community Manager es el profesional responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online alrededor de una marca en Internet, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans y, en general, cualquier usuario interesado en la marca.

La gestión de una marca en Internet exige poseer un conjunto de habilidades, técnicas y destrezas que es necesario trabajar. Si bien hay un conjunto de cualidades intrínsecas; como la empatía y una buena dosis de creatividad e ingenio, que ayudan a llevar a cabo las funciones del Community Manager, la formación proporciona conocimiento en el diseño de estrategias, gestión de procesos y en el manejo de las herramientas 2.0, cosas necesarias para el desarrollo de la actividad del Community Manager.

Por otro lado, la formación por sí sola no es suficiente; la experiencia también es esencial para desarrollar adecuadamente las tareas de un Community Manager. Hay que escalar poco a poco para obtener dicha experiencia hasta estar capacitados para manejar cuentas de gran envergadura.

### **Funciones del Community Manager**

- La principal función que desarrolla este profesional es la creación de contenido atractivo y de calidad. Por lo general, el community manager no se limita a crear y redactar contenido sólo para las redes sociales.
- Además, el experto en redes sociales debe decidir cuál es la mejor hora para publicar el contenido. Para ello dispone de herramientas que le indican cuál es el momento del día (y cuál es el día de la semana) en el que el contenido va a tener mayor aceptación. También cuenta con herramientas para programar la publicación del contenido.
- El community manager también tiene que monitorear todas las publicaciones y novedades del sector de su empresa, convirtiéndose en los ojos de la empresa en Internet.

Es vital que el Community Manager conozca a su público objetivo; no sólo a sus seguidores, también a los potenciales seguidores. De esta manera podrá plantear la estrategia y determinar cuáles son las acciones con las que tendrá mayor éxito entre dicho público.

### **Merchandising**

El merchandising es una técnica de marketing que se dedica a estudiar la manera de incrementar la rentabilidad en los puntos de venta. Son actividades que estimulan la compra por parte de los clientes en determinadas zonas de un local comercial. Se realiza mediante estudios e implementación de técnicas comerciales que permiten presentar al producto o servicio de la mejor manera a los clientes. Para su puesta en marcha se recurre a distintas técnicas que harán que el producto o servicio resulte más atractivo para los consumidores potenciales.

Es una técnica que incluye las actividades desarrolladas en el punto de venta para modificar la conducta de compra de los consumidores. Entre sus principales objetivos está llamar la atención de los consumidores para incentivar de esa la manera la compra de los productos que más rentabilidad tienen para la empresa.

Buscan seguir argumentando e influyendo de forma constante en los potenciales clientes para mantener e incrementar las ventas, incluso incrementando las ventas por impulso o no pensadas antes del momento de la compra.

### **Souvenir**

Un souvenir, suvenir o recuerdo (del francés *souvenir*, 'objeto que sirve como recuerdo de la visita a un lugar'), es un objeto que atesora a las memorias que están relacionadas a él. Esto es análogo a la explotación psicológica del condicionamiento clásico. Por ejemplo, si un viajero compra un recuerdo en unas vacaciones memorables, muy probablemente asociará dicho recuerdo a las vacaciones y recordará ese momento especial cada vez que mire el objeto. Incluso a veces tales artículos están marcados o grabados para indicar que su valor es de índole sentimental más que práctica.

Es por tal motivo que, en el marketing, los suvenires se utilizan como recuerdos estampados con la marca de la empresa, lo cual genera en los clientes el recuerdo de ésta y funcionan muy bien como estrategia. Generalmente suelen ser cosas pequeñas y simples, pero de gran aporte y utilidad para la persona que lo recibe.

### **Speech de Ventas**

El Speech es el diálogo que mantiene el cliente con el vendedor durante el proceso de venta, éste está elaborado siguiendo algunos pasos:

En primer lugar, se presentan por su nombre, piden autorización para charlar e intentan generar confianza explicando la razón del contacto. De esta manera, el cliente lo percibe como una ayuda.

En segundo lugar, validan la necesidad concreta del cliente y qué tan "caliente" está (en caso de ser un lead de internet, se puede aprovechar el modelo a partir del cual el cliente consultó o la pregunta que hizo).

Con ciertas preguntas, se puede entender rápidamente en qué estado del proceso está el cliente y acercarlo a la compra. En esta parte de la conversación, el vendedor es un detective privado que busca las pistas.

Finalmente, lo que mejor hacen los vendedores que tienen éxito es... ¡cerrar la venta!

De nada sirve una conversación con un final difuso, donde no se define un próximo paso (positivo o negativo). Incluso saber que el cliente ya no desea el producto o servicio es mejor que no saber nada.

### **Imagen Corporativa**

La imagen es la representación, la figura de algo o alguien, en tanto, por corporativa se llamará a todo aquello inherente o propio de una organización pública o privada, que disponen de diversos fines, siendo en el caso privado la comercialización de productos y servicios la más corriente.

Por su parte la imagen corporativa resulta ser el conjunto de cualidades que los consumidores y el mercado en general le atribuyen a una determinada compañía, es decir, es lo que la empresa significa para la sociedad, cómo se la percibe. Si una compañía no cuenta con una correspondiente y reconocida imagen corporativa difícilmente sea exitosa, porque claro, fallará en el hecho de generar una rápida y efectiva identificación mental, que es lo que básicamente se propone con su creación.

### **Definición de Términos Básicos:**

- **AMOFHIT:** Análisis interno, se realiza por áreas de la empresa; según sus siglas: administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática y tecnología. Éste análisis arroja las fortalezas y debilidades de la empresa. “Es el diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con los que cuenta” (D' Alessio, 2012)
- **CLI:** Clientes intermediarios, son aquellos clientes que tienen negocios propios y compran al por mayor en Lima para vender al por menor en distintas provincias en el Perú.

- **CLF:** Clientes Finales, son aquellos clientes que compran al por menos en el local comercial de Trujillo, generalmente de la zona o que van de visita a la ciudad, generalmente son para uso de sus hijos o para regalos de algún familiar, mas no para ventas.
- **Dumping:** Exportación de productos a un precio inferior a su valor normal, es decir, a un precio inferior a aquél al que se venden en el mercado interno o en los de terceros países, o al costo de producción.
- **Flujo de Caja:** Estado financiero que permite basándonos en una tasa de crecimiento, proyectar el comportamiento económico de una empresa, a fin de planear y decidir de manera idónea.
- **Grado de Posición Estratégica:** Es aquel valor numérico que se obtiene de haber realizado la matriz de perfil competitivo, el cual indica en qué posición se encuentra la empresa frente a su competencia.
- **Grado de Posición Interna:** Es el valor numérico obtenido de la Matriz evaluación factores internos (MEFI), en la cual se evalúan las fortalezas y debilidades de la organización y da como resultado la posición de la empresa la cual en promedio debería ser 2.5 y si es mayor la posición es aceptable a buena.
- **Grado de Respuesta a las Oportunidades:** Es el indicador que muestra la situación de la empresa frente a las amenazas y las oportunidades en su entorno.
- **Hoja de nota de pedido:** Son hojas donde se registran tanto los pedidos que se realizan en los PD, así como los datos de cada cliente que realiza el pedido.
- **Lead:** “Lead es un término inglés que significa adelantar o tomar la delantera.” (Espel, 2010)
- **Modelado de Procesos:** El modelado de procesos consiste en organizar y documentar la información de un proceso y subprocesos integrados en una organización, con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de áreas funcionales, departamentos y puestos implicados.
- **Proceso Estratégico:** (D'Alessio, 2014) Explica al proceso estratégico como un sistema que recibe tres importantes insumos el análisis del entorno, del sector y competencia, y análisis interno de la organización.
- **PD:** Nombre asignado por las autoras para el punto de venta por mayor de la empresa, la cual ofrece el producto de Calzature Fellor E.I.R.L. únicamente por docenas o ½ docena.
- **PESTEL:** Es el análisis que se realiza para evaluar el entorno de la empresa, similar a AMOFHIT, pero según sus siglas se evalúan factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, así como legales, de los cuales

se obtienen las oportunidades y amenazas del entorno donde se desenvuelve el negocio.

- **Posicionamiento de marca:** “Lugar que una marca ocupa, o que aspira a ocupar en la mente del consumidor. Toda empresa o negocio desea ocupar un lugar positivo y privilegiado en la mente de su target.” (Llardina, 2014)
- **PVM:** Punto de Venta Modelo, nombre asignado por las autoras para el punto de venta por menor de la empresa, el cual es ejemplo de la infraestructura y atención para los puntos de venta a nivel nacional que venden el producto de Calzature Fellor E.I.R.L.
- **Reportes de página en Facebook:** Son estadísticas de respuesta del cliente y la interacción de la empresa con el CLF mediante el aumento de “Me gusta” durante cada semana y reacciones a las publicaciones.
- **TIR:** Este concepto tiene una utilidad particular cuando queremos conocer la rentabilidad que nos genera un proyecto de inversión que requiere una serie de desembolsos a lo largo del tiempo y que, también en distintos momentos, permite obtener una serie de ingresos. (Carrasco & Dominguez, 2011)
- **VAN:** Es un indicador financiero que mide los flujos de los ingresos y egresos futuros que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, queda una ganancia. (Puga, 2015)
- **Viabilidad:** que tiene probabilidades altas de tener éxito, generar ganancia y/o concretarse.

### c) Hipótesis

La implementación de un modelo estratégico influye positivamente en el área comercial de la empresa Calzature Fellor E.I.R.L. en la ciudad de Trujillo en el año 2017.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1. Operacionalización de variables

Tabla 1 Operacionalización de la Variable Dependiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA
Área comercial	Encargada de realizar las actividades necesarias para hacer llegar al consumidor los bienes y servicios producidos por la empresa.	Análisis del negocio	Grado de posición interna	Matriz EFI	$\sum \text{valores fortalezas} + \text{valores debilidades}$	Razón
			Grado de respuesta a las oportunidades	Matriz EFE	$\sum \text{valores oportunidades} + \text{valores amenazas}$	Razón
		Cliente	Leads Clientes Finales captados	Reportes de página en Facebook	$\sum \text{leads CLF nuevos}$	Unidades
			Cientes Intermediarios referenciados	Hoja de Nota de pedido CLI	$\sum \text{CLI referenciados}$	Unidades
		Ventas	Incremento de Ventas en PVM	Flujo de Caja	$\frac{\text{Ventas mes actual} - \text{ventas mes anterior}}{\text{ventas mes anterior}} \times 100$	Porcentaje

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2 Operacionalización de la variable Independiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA
<b>Modelo estratégico</b>	Conjunto de herramientas e instrumentos que ayudan a descubrir perspectivas más elásticas que permitan actuar de manera más efectiva.	Procesos del área comercial de la empresa	Procesos comerciales Normalizados	Modelado de Procesos	$\sum \text{procesos modelados normalizados}$	Unidades
		Posicionamiento	Grado de posición estratégica	Matriz de Perfil Competitivo	$\sum \text{Valores (peso * calificación)}$	Razón
		Viabilidad	Flujo de ingresos futuros	Valor Actual Neto (VAN)	$-I + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+r)^n}$	Soles
			Tasa interna de retorno	TIR	$TIR = I_1 + (I_2 - I_1) \times \frac{B_1 - C_1}{(B_1 - C_1) - (B_2 - C_2)}$	Porcentaje

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2. Diseño de investigación

Tipo de investigación experimental de diseño Pre experimental

Diseño de pre prueba – post prueba con un solo grupo

**G: O<sub>1</sub> X O<sub>2</sub>**

Fuente: Rubio, L. (2014) Manual de estadística UPN (p. 12)

**Dónde:**

G: Grupo de sujeto

O<sub>1</sub>: Pre prueba

X: Estímulo

O<sub>2</sub>: Respuesta

### 3.3. Unidad de estudio

La unidad de estudio es el proceso de negocio de Calzature Fellor E.I.R.L.

### 3.4. Población

La población son todos los procesos de la empresa Calzature Fellor E.I.R.L.

### 3.5. Muestra

La muestra son los tres procesos del área comercial de Calzature Fellor E.I.R.L.

### 3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron son descritas a continuación:

**VISITA TECNICA A LA EMPRESA:**

Se visitó la empresa Calzature Fellor E.I.R.L. la cual tiene fábrica de operaciones localizada en el distrito de El Porvenir a fin de conocer de manera externa e interna el ambiente donde se desempeña la empresa; también se visitó su punto de venta minorista ubicada en Centro Comercial Alameda del Calzado, stand 55. Esta técnica proporcionará información de la empresa de manera más clara con respecto a sus actividades principales fabricación y comercialización.

**OBSERVACION DIRECTA:**

Al llegar a la planta de producción, se procedió a observar la infraestructura, el desempeño de los colaboradores, procesos, entre otras actividades cotidianas de la empresa, así mismo se tuvo en cuenta los registros que se llevan tanto de producción, almacén, órdenes de pedido y ventas, las cuales las tienen en cuadernos y hojas sueltas como se puede apreciar en el Anexo N° 8; a su vez se

visitó también el punto de venta en la ciudad de Trujillo para recolectar información necesaria de la fuerza de ventas y todo lo concerniente al área comercial de la empresa.

#### **ENTREVISTA AL GERENTE:**

Se realizó la entrevista a profundidad al gerente general y dueño de la empresa con preguntas de gran profundidad las cuales arrojaron datos para el desarrollo de la tesis tales como proyecciones de ventas, de producción, manejo del negocio, procesos del negocio, entorno y contexto, entre otras relacionadas con el tema comercial de la empresa complementándose así la observación con la información verdadera de la organización.

### **3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos**

De las opciones de matrices encontradas, se seleccionaron las siguientes:

#### **ANALISIS AMOFHIT**

En el análisis AMOFHIT se evalúan los aspectos internos de la empresa como administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática y tecnología, los cuales se cuantificarán en la matriz MEFI.

#### **ANALISIS PESTEL**

El análisis PESTEL (o PESTLE) es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una organización. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la campaña.

#### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FUERZAS INTERNAS (MEFI)**

Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

#### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FUERZAS EXTERNAS (MEFE)**

Permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo

### **ANÁLISIS FODA (Fortalezas - Oportunidades – Debilidades- Amenazas)**

Permite recopilar datos tanto internos como externos de la empresa modelando estrategias utilizando inclusive amenazas y debilidades que apoyadas de las fortalezas y oportunidades.

### **MAPA DE EMPATÍA**

El mapa de empatía es una herramienta que ayuda a entender mejor al cliente a través de un conocimiento más profundo de él mismo, su entorno y su visión única del mundo y de sus propias necesidades.

Esta herramienta tiene como objetivo transformar segmentos de clientes en personas, para conseguir una mejor comprensión de las necesidades, percepción, qué es lo que sienten, ven y oyen los clientes.

### **SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

Es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos pequeños e internamente homogéneos. Así que se podría decir que la segmentación es conocer realmente a los consumidores.

### **MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

La matriz del perfil competitivo es la que ayuda a la empresa a ubicarse frente a su competencia principal y ser evaluada según los factores críticos de éxito para poder ver su posición en el mercado con respecto a la competencia.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

### 4.1. Aspectos Generales de la empresa

Calzature Fellor E.I.R.L. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de calzado semi ortopédico para niños entre los 6 meses y 12 años de edad. Se trata de zapatos cómodos, con estilo, hechos a la medida con cuero de calidad y a la vanguardia de la moda.

En la tabla N° 3 se presentan los datos generales de Calzature Fellor E.I.R.L.

Tabla 3 Datos generales de la empresa

DATOS GENERALES DE CALZATURE FELLOR E.I.R.L.	
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
LOGO	
RAZÓN SOCIAL	CALZATURE FELLOR E.I.R.L.
NOMBRE COMERCIAL	PIKAROS KIDS
RUC	20396625823
TIPO DE EMPRESA	E.I.R.L
CONDICIÓN	Activo
FECHA INICIO DE ACTIVIDADES	12 de Febrero de 1998
ACTIVIDAD COMERCIAL	Fabricación y Comercialización de calzado.
SITIO WEB	<a href="http://www.facebook.com/Pikaroskids">www.facebook.com/Pikaroskids</a>
CATEGORÍA	Calzado sport para niños
DOMICILIO LEGAL	Manco Inca 456 El Porvenir
TELÉFONO	044-402933

Fuente: Elaboración Propia

#### a) Sector empresarial:

Industrial, calzado ortopédico para niños fabricado a base de cuero.

**b) Estructura Organizacional (Organigrama)**

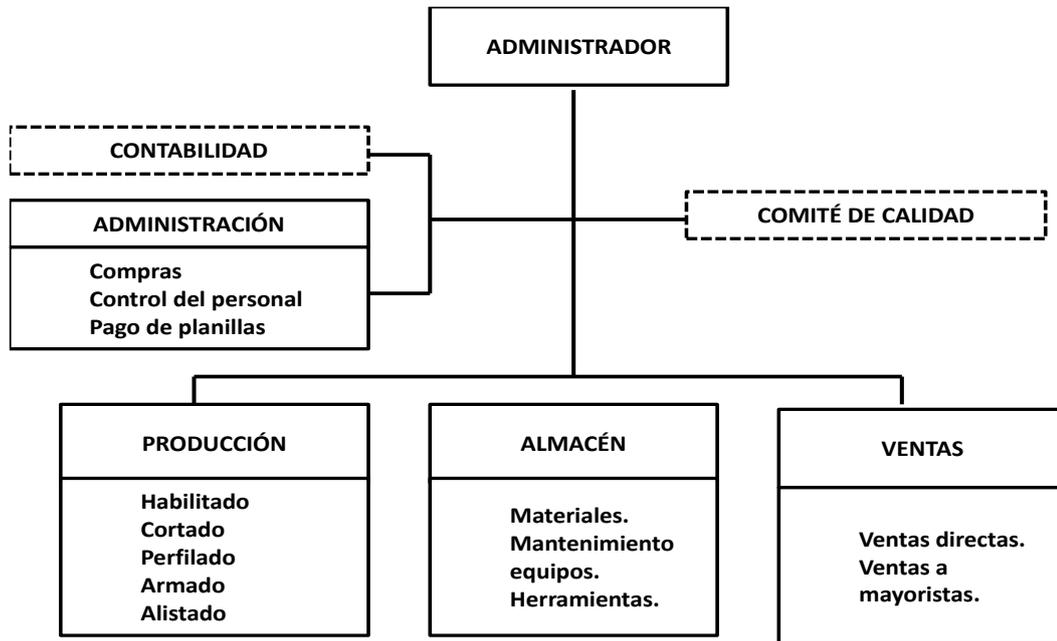


Figura 3 Organigrama de la empresa

Fuente: Calzature Fellor E.I.R.L.

**4.2. Diagnostico Situacional**

**4.2.1. Cadena de Valor**

En la figura N° 4 se puede observar la cadena de valor de la empresa donde se especifican las actividades principales y secundarias que darán valor al margen de utilidad.



Figura 4 Cadena de Valor Calzature Fellor E.I.R.L

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2.2. Cadena de Suministros

A continuación, se presenta el gráfico de la cadena de suministros, donde se detalla a los principales proveedores de Calzature Fellor y los eslabones hacia atrás de la cadena como naturaleza, fabricantes, distribuidores que llegan a la empresa como insumos para ser transformados en producto final, para ser luego distribuidos a los puntos de venta y posteriormente llegan al cliente final.

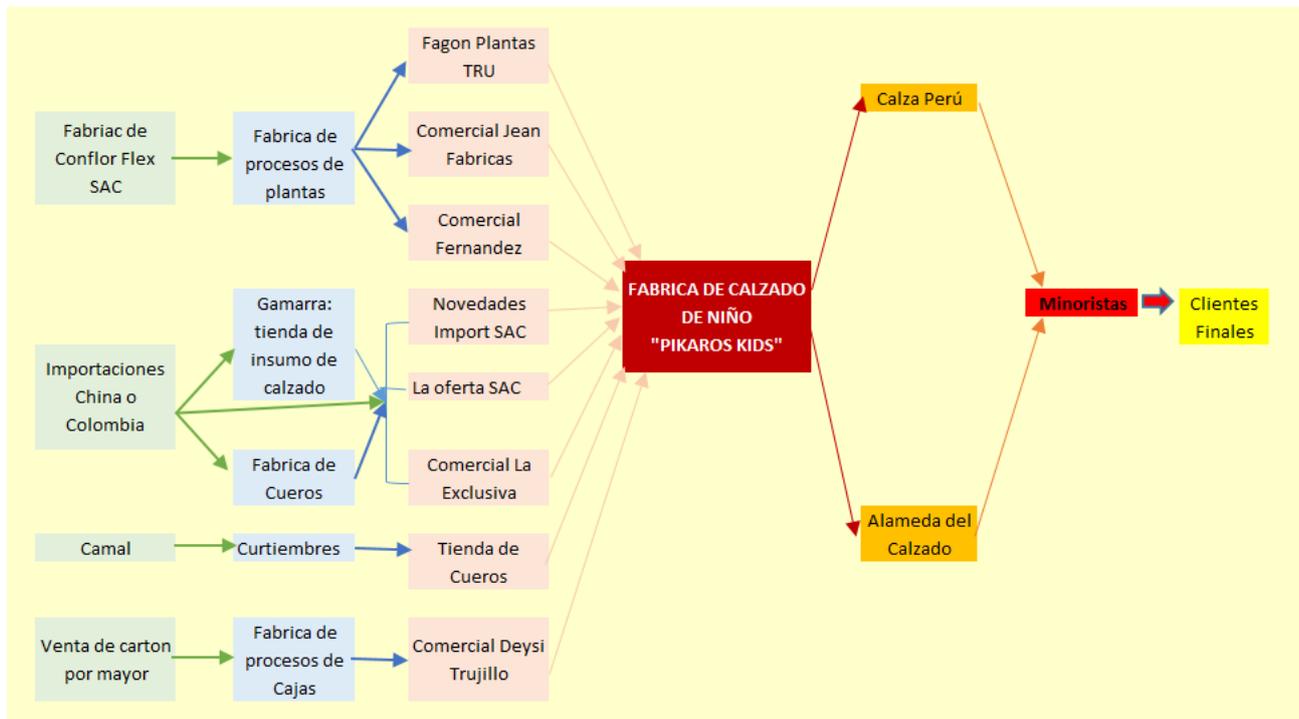


Figura 5 Cadena de Suministros Calzature Fellor E.I.R.L.

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2.3. Principales Proveedores

A continuación, se presenta una lista de los principales proveedores de la empresa.

- CUERO Curtiembre Cuenca SAC (crezy). Trujillo
- CUERO Cueros Sabogal (Grasos). Trujillo
- CUERO Inversiones Harod SAC (Nobuc). Trujillo
- PLANTAS. Humarsa (colegial). Lima
- PLANTAS. Fagon. Trujillo
- PLANTAS Comercial Jean FÁBRICA. Trujillo
- HEBILLAS. Comercial Fernández. Lima
- FORROS SINTÉTICOS. Novedades Import SAC. Trujillo
- MICROPOROSO. La oferta SAC (Cartones Nickson, tintes, chinches) Trujillo

- ANTI TRANSPARENTE (forros) Inversiones e importaciones La Nueva Piel SAC. Trujillo
- PEGAMENTOS. Comercializadora La Exclusiva. Trujillo
- DISOLVENTES Y SINTÉTICOS. Industrias y negocios Gemelitas EIRL (forros). Trujillo
- CAJAS Comercial Deysi. Trujillo

#### 4.2.4. Principales Competidores

La tabla N° 4 muestra las distintas empresas de la localidad consideradas como competencia directa de Calzature Fellor E.I.R.L. y se realizó una evaluación de distintos aspectos a considerarse en la presente investigación como son el marketing, precio, distribución, público objetivo y el valor agregado o diferencial de cada empresa. Estos aspectos llevan al análisis de la competencia de la empresa en estudio para su posterior evaluación.

**Tabla 4 Principales competidores Calzature Fellor E.I.R.L.**

Empresa	Público objetivo	Marketing	Distribución	Precio	Diferencial
<b>Pikaros Kids</b>	Madres de Familia entre los 22 y 40 años de edad.	La publicidad es por recomendación de sus clientes actuales.	Producto distribuido del propio almacén de la fábrica y de sus tiendas, en la Alameda del Calzado(Trujillo) y Calza Perú (Lima)	El precio por docena es de 300 nuevos soles aprox.	Ofrece calzado SEMIORTOPÉDICO de cuero de alta calidad para niños.
<b>Calzados Petizos</b>	Padres de familia	La publicidad es por recomendación de los clientes actuales.	Ejercen distribución de productos mediante su tienda mayorista en Calza Perú – Lima	El precio es aprox. 324.	Diseños y colores exclusivos
<b>Calzados Anderson</b>	Padres de Familia	La publicidad es por Facebook.	Distribución de su propio almacén a tienda de venta mayorista en Calza Peru - Lima.	El precio es de aprox. 280.	Menor calidad en materiales.
<b>Calzados Damber</b>	Padres de familia	La publicidad es por redes sociales	Distribución de su propio almacén a tienda de venta mayorista en Calza Peru - Lima.	El precio oscila 330 y 335 por docena	Materiales de alta calidad (badana a los forros interno, pero no a las plantillas)

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2.5. Principales Clientes

En la tabla N° 5 se organizan a los principales clientes mayoristas o clientes intermediarios (CLI) de la empresa con los que se trabaja periódicamente a pedidos. Como se conoce ya, los mayoristas corresponden al 80% de los clientes totales de Calzature Fellor E.I.R.L. y el

20% restante son los minoristas los cuales no se han clasificado por no contar con históricos de este y también por ser clientes esporádicos.

**Tabla 5 Distribución de los principales clientes CLI de Calzature Fellor E.I.R.L.**

<b>PROVINCIA</b>	<b>CANTIDAD DE CLIENTES</b>
<b>Puno</b>	3
<b>Ayacucho</b>	4
<b>Arequipa</b>	3
<b>Cuzco</b>	2
<b>Lima</b>	10
<b>Juanjui</b>	1
<b>Pucallpa</b>	3
<b>Puerto Maldonado</b>	6
<b>Iquitos</b>	2

**Fuente: Elaboración Propia**

### **4.3. Análisis de los Procesos Actuales**

A continuación, se presenta los diagramas de flujo actuales de la empresa los cuales han sido elaborados previa entrevista con el gerente a fin de conocer a detalle el desempeño de sus actividades, antes no se contaba con ninguna estandarización de los procesos para lo cual las desarrolladoras de la investigación realizaron los diagramas actuales y posteriormente se darán algunas mejoras con diagramas propuestos.

#### **a) Proceso de compras actual**

En la figura N° 6 se observa el proceso de compras actual de la empresa donde intervienen el área de producción, almacén, logística y el proveedor, especificando paso a paso como es que se lleva a cabo las compras de insumos para la elaboración del calzado con los proveedores de la empresa.

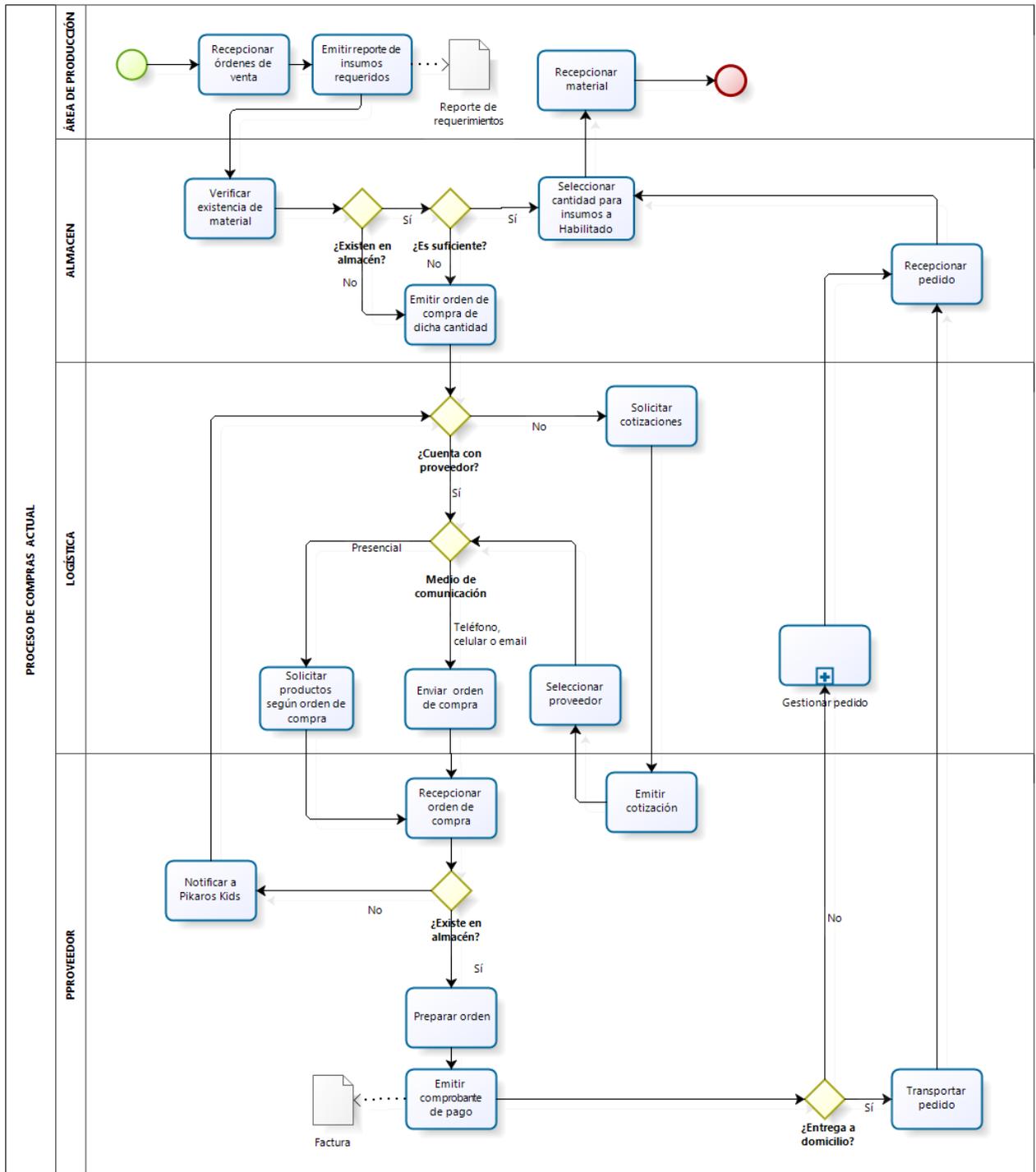


Figura 6 Proceso de Compras Actual

Fuente: Elaboración Propia

**b) Proceso de Ventas para Cliente Final (CLF) actual**

En la figura N° 7 se diagrama el proceso de venta que se realiza a los clientes finales, es decir, a los clientes minoristas que compran en el punto de venta de la Alameda del Calzado, Trujillo; como se puede apreciar es un proceso corto y básico.

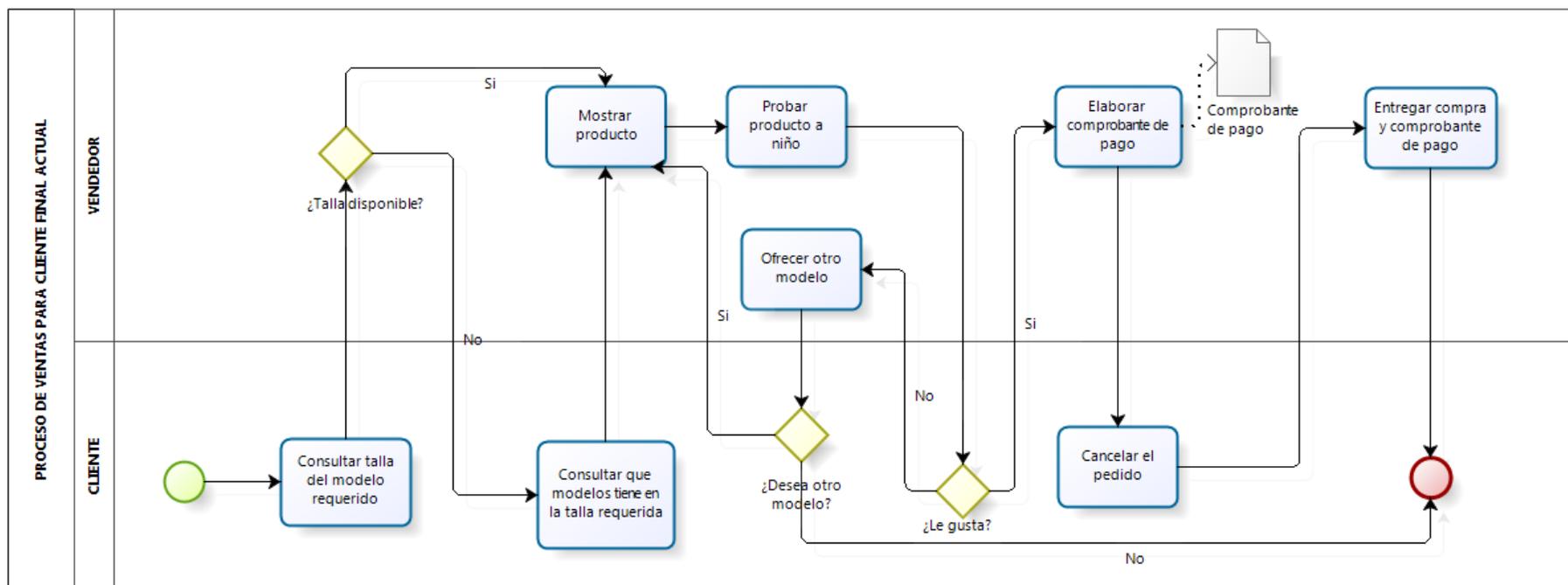


Figura 7 Proceso de Ventas para CLI actual

Fuente: Elaboración Propia

### C) Proceso de Ventas para Clientes Intermediarios (CLI) Actual

En la figura N° 8 se detalla paso a paso los agentes que intervienen y las acciones que se realizan para el proceso de ventas a los CLI, es decir a los clientes mayoristas en el punto de venta de Calza Perú, Lima.

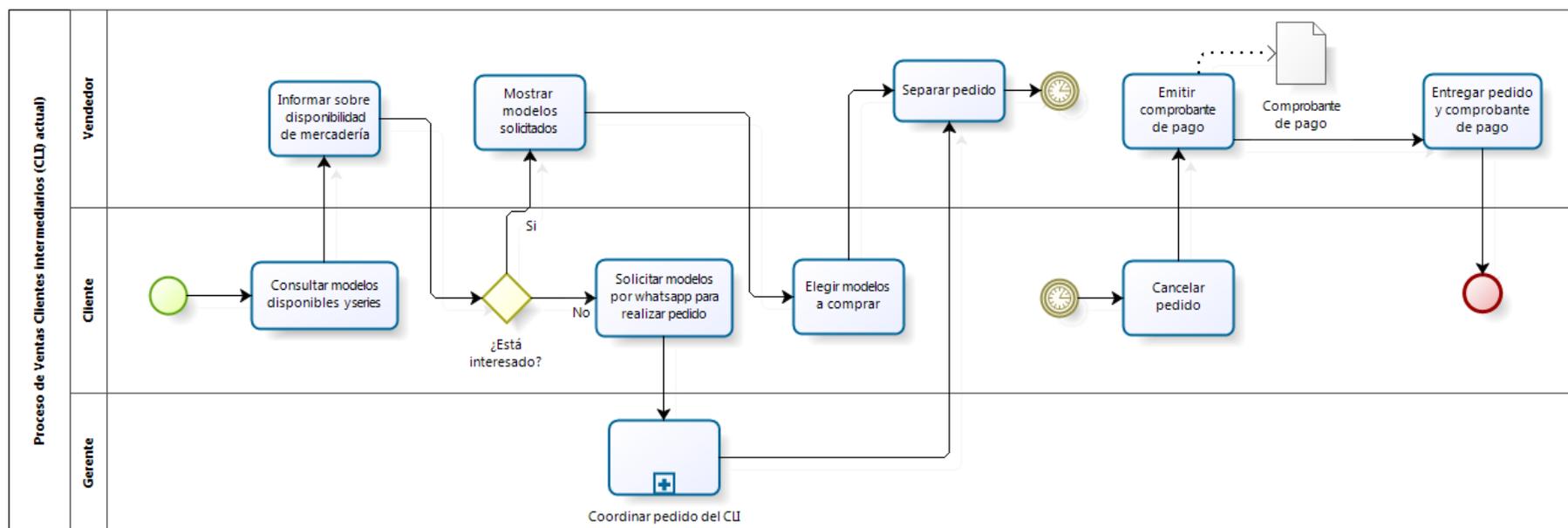


Figura 8 Proceso de Ventas CLI actual

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4. Pre - Test

Datos concluidos de la Entrevista a profundidad (Anexo N° 2) realizada al Gerente de Calzature Fellor E.I.R.L., los cuales se detallan a continuación:

- Decrecimiento de las ventas en un 70% desde 2005.
- No se realiza publicidad debido a la extorsión (suvenires, cajas o bolsas).
- Antes se hacía publicidad mediante páginas amarillas y radio.
- Nunca se ha elaborado un plan estratégico.
- Se lleva el control en papel físico, sin embargo, en el último año se empezó a elaborar hojas para cada semana con datos específicos de las órdenes de producción.
- El promedio de producción y ventas del año 2015 es de 23 docenas por semana.
- El promedio de producción y ventas del año 2016 es de 22 docenas por semana.
- Costos de producción: [17-21], s/.17; [21-26], S/.22; [27-32], S/.25; [33-38], S/.30.
- Precio de venta al por mayor por par (Lima): [17-21], s/.24; [21-26], S/.30; [27-32], S/.34; [33-38], S/.40.
- Precio de venta al por menor por par (Trujillo): [17-21], s/.45; [21-26], S/.55; [27-32], S/.60; [33-38], S/.65.
- El 80% de las ventas son al por mayor (Lima) y el 20% restante son ventas en el punto de retail (Trujillo).

**Tabla 6 Histórico de Ventas y Producción 2015**

PRODUCCIÓN Y VENTAS – 2015					
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5
<b>ENERO</b>	0	30	29	25	
<b>FEBRERO</b>	25	18	22	26	
<b>MARZO</b>	29	19	19	18	20
<b>ABRIL</b>	16	21	9,5	18,5	
<b>MAYO</b>	10	0	13,5	16,5	
<b>JUNIO</b>	10	0	11	11	12
<b>JULIO</b>	15	20,5	18	21	
<b>AGOSTO</b>	0	0	16	12	9
<b>SEPTIEMBRE</b>	18	23	18	19	
<b>OCTUBRE</b>	30	37	32	27	
<b>NOVIEMBRE</b>	28	36	33	35	
<b>DICIEMBRE</b>	35	41	51	67	42

Fuente: Calzature Fellor E.I.R.L.

- La producción de Calzature Fellor E.I.R.L. es por pedidos, de ello se recopilaron los datos del control de producción. A continuación, se presentan tablas con datos de producción y ventas de los dos últimos años, 2015 y 2016 respectivamente:

**Tabla 7 Histórico de Producción y Ventas 2016**

<b>PRODUCCIÓN Y VENTAS – 2016</b>					
	<b>SEMANA 1</b>	<b>SEMANA 2</b>	<b>SEMANA 3</b>	<b>SEMANA 4</b>	<b>SEMANA 5</b>
<b>ENERO</b>	0		0	16	32
<b>FEBRERO</b>	16,5	21	21	29,5	
<b>MARZO</b>	21	16	20	15	11,5
<b>ABRIL</b>	8	15,5	11	17	
<b>MAYO</b>	12	18	16	12	
<b>JUNIO</b>	15	0	18	10,5	
<b>JULIO</b>	14	13	5	12,5	
<b>AGOSTO</b>	20	18	15	12	
<b>SEPTIEMBRE</b>	16	18	18	22	
<b>OCTUBRE</b>	22	28	26	36,5	
<b>NOVIEMBRE</b>	33	36	36	40	
<b>DICIEMBRE</b>	44	51	94	28	

Fuente: Calzature Fellor E.I.R.L.

- El 60% de los clientes son frecuentes y un 40% clientes esporádicos.
- Del 60% de sus ventas representadas por clientes frecuentes por mayor, se dividen geográficamente.
- No se realizan promociones para ningún tipo de cliente
- Regularmente en campaña (diciembre y marzo), se sube 1 o 2 soles el precio por par, sin embargo, se mantiene para los clientes frecuentes.
- Las Ventas corporativas (Camposol, Saga falabella, Colegio Claretiano) se dejaron de realizar debido al retraso de pago y cambios de requerimientos al momento de entrega de la orden (tallas y materiales). Sin embargo, en Huaraz al entregar cheques estos son negociables con el banco y sirve como activo para la adquisición de insumos.

- Las ventas a negocios comercializadores en la ciudad de Trujillo son mínimas (2 en APIAT) para evitar la competencia. Sin embargo 3 tiendas compran en Lima y retornan la mercadería a sus puntos de retail en Trujillo.
- En los centros comerciales como Calza Perú, los compradores consultan los precios en todos los stands y luego realizan la compra.
- De todas las oportunidades de venta, se cierran un 50% de ventas y el otro 50% no se concluyen.
- La atención en Calza Perú son los días jueves, viernes y sábado.
- El principal factor de cierre de venta es el PRECIO.
- Los términos de venta con la que se trabaja es al contado al realizar la compra inmediata, en el caso de hacer pedidos se deja un porcentaje a cuenta y el monto restante se paga a la siguiente semana de la entrega.
- Solo el 5% son ventas a crédito (Clientes frecuentes de Pucallpa. Juanjuí y Lima)
- La capacidad de producción de la empresa es de 100 docenas por semana.
- La competencia más fuerte en este rubro está representada por las importaciones asiáticas, sin embargo, también existe competencia local de menor calidad y precio inferior.

#### **4.5. Análisis de la Empresa**

A continuación, se realiza el análisis tanto interno como externo de la empresa, evaluando los factores que intervienen en su desarrollo y desenvolvimiento en la comunidad.

##### **4.5.1. Misión Original**

Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado semi ortopédico para niños de 1 hasta los 12 años de edad, elaborados a base de cuero de primera categoría y con diversos diseños acordes a las necesidades de los clientes, para obtener un buen resultado final. De esta manera podemos garantizar la calidad de nuestro calzado.

##### **4.5.2. Visión Original**

Ser una empresa nacional de éxito, que produce y comercializa calzado semi Ortopédico con materiales de alta calidad y variedad de diseños para niños, asimismo lograr posicionarnos en nuevos mercados tanto internos como externos y así seguir contribuyendo con el desarrollo económico del país.

##### **4.5.3. Valores**

- Responsabilidad: En la entrega del producto, pues se le hace llegar al cliente en la fecha indicada, en el lugar adecuado y en el momento adecuado. Y con el cumplimiento de pagos al personal.
- Innovación: Constantemente buscar y conocer gustos y preferencias de los clientes y también creando nuevos diseños y modelos.
- Honestidad: Para partes interesadas y con la empresa tanto interno como externo “Stakeholder”.
- Trabajo en equipo: Lograr concientizar a todos los colaboradores con un mismo fin, de llevar a los clientes un producto de calidad.
- Compromiso: Comprometidos con la satisfacción de los clientes, con los colaboradores de la empresa y con el país.

##### **4.5.4. Análisis AMOFHIT**

Para iniciar el análisis interno de la empresa se empieza con el análisis AMOFHIT, este nombre se debe a las iniciales de los ítems a considerarse para clasificar las fortalezas y debilidades de la empresa, pero de acuerdo al área que corresponde. En la figura N° 9 se puede apreciar el análisis realizado a Calzature Fellor.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA</b>	Amplia red de contactos por referencias	Gestión empírica
	Prestigio de la organización	Objetivos de la empresa no son medibles y bien transmitidos
	Gerente con amplia experiencia en el rubro	La empresa lleva manualmente todos sus comprobantes y en Ms Excel los historiales de pedidos de los últimos años
<b>VENTAS Y MARKETING</b>	Dos puntos de venta en las principales ciudades del país	Quejas de clientes por la atención. Los clientes no retornan a la empresa.
	Locales en centros comerciales de alto tránsito	Falta de conocimiento de las necesidades del consumidor
		Carencia de conocimiento del público objetivo
	<b>OPERACIONES Y LOGÍSTICA</b>	Proveedores confiables, flexibles a créditos y productos de alta calidad.
Garantía en la devolución de productos defectuosos		Infraestructura no adecuada para una fábrica de calzado
diseñador que elabora modelos exclusivos		Instalaciones, equipo, oficina en mal estado
Ubicación estratégica de la fábrica en el distrito de El Porvenir		
<b>FINANZAS Y CONTABILIDAD</b>	la empresa cuenta con alto score crediticio	Registros contables desactualizados
	La empresa cuenta con asesoría externa de contabilidad	Evasión de impuestos
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Flexibilidad en los horarios y buen clima laboral	Personal desactualizado de nuevos métodos trabajo
	Se realiza actividades conmemorativas (Día del trabajador, navidad, onomásticos)	El personal abandona su trabajo por no tener crecimiento profesional en la empresa
		Método de pagos al personal mediante tickets.
<b>INFORMATICA Y COMUNICACIONES</b>	La empresa utiliza herramientas de Ms. Microsoft para la recopilación de sus pedidos	Solución informática inconclusa por abandono
<b>TECNOLOGIA Y DESARROLLO</b>	Se cuenta con una PC para la gestión de datos internos de la empresa.	Desconocimiento de soluciones virtuales para optimizar los procesos
		Carencia de innovación en producto y servicio
		Los datos registrados en el sistema se encuentran desactualizados.

**Figura 9 Análisis AMOFHT**

**Fuente: Elaboración Propia**

#### 4.5.5. Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI) le da valores a las fortalezas y debilidades encontradas en el análisis AMOFHIT, los cuales son calculados dándoles un peso, el cual tiene que sumar 100% en total y una calificación, los cuales son 3 o 4 para las fortalezas y 1 o 2 para las debilidades; la multiplicación del peso y la calificación dan el valor a cada punto y la suma de éstos el valor total a la Matriz EFI.

**Tabla 8 Matriz EFI**

	PESO	CALIFICACION	VALOR
Amplia red de contactos por referencias	3%	3	0.09
Prestigio de la organización	3%	4	0.12
Gerente con amplia experiencia en el rubro	3%	4	0.12
Dos puntos de venta en las principales ciudades del país	5%	3	0.15
Locales en centros comerciales de alto tránsito	5%	4	0.2
Proveedores confiables, flexibles a créditos y productos de alta calidad.	3%	4	0.12
Garantía en la devolución de productos defectuosos	3%	3	0.09
diseñador que elabora modelos exclusivos	3%	4	0.12
<b>FORTALEZAS</b> Ubicación estratégica de la fábrica en el distrito de El Porvenir	4%	3	0.12
la empresa cuenta con alto score crediticio	3%	3	0.09
La empresa cuenta con asesoría externa de contabilidad	4%	3	0.12
Flexibilidad en los horarios y buen clima laboral	3%	3	0.09
Se realiza actividades conmemorativas (Día del trabajador, navidad, onomásticos)	2%	3	0.06
La empresa utiliza herramientas de Ms. Microsoft para la recopilación de sus pedidos	3%	3	0.09
Se cuenta con una PC para la gestión de datos internos de la empresa.	2%	3	0.06
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>1.64</b>

	PESO	CALIFICACION	VALOR
Gestión empírica	3%	2	0.06
Objetivos de la empresa no son medibles y bien transmitidos	4%	1	0.04
La empresa lleva manualmente todos sus comprobantes y en Ms Excel los historiales de pedidos de los últimos años	2%	1	0.02
Quejas de clientes por la atención.	4%	1	0.04
Los clientes no retornan a la empresa.	2%	2	0.04
Falta de conocimiento de las necesidades del consumidor	3%	1	0.03
Carencia de conocimiento del público objetivo	2%	1	0.02
Desorden en almacén, pérdidas de productos.	3%	1	0.03
Infraestructura no adecuada para una fábrica de calzado	3%	2	0.06
Instalaciones, equipo, oficina en mal estado	2%	1	0.02
Registros contables desactualizados	2%	2	0.04
Evasión de impuestos	3%	1	0.03
Personal desactualizado de nuevos métodos trabajo	4%	1	0.04
El personal abandona su trabajo por no tener crecimiento profesional en la empresa	2%	2	0.04
Método de pagos al personal mediante tickets.	3%	1	0.03
Solución informática inconclusa por abandono	1%	2	0.02
Desconocimiento de soluciones virtuales para optimizar los procesos	2%	2	0.04
Carencia de innovación en producto y servicio	3%	1	0.03
Los datos registrados en el sistema se encuentran desactualizados.	3%	1	0.03
	51%	SUBTOTAL	0.66
		<b>TOTAL</b>	<b>2.3</b>

Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación:

La tabla N° 8 muestra la matriz EFI que indica los resultados de las fortalezas (1.64) es mayor al de las debilidades (0.66), lo cual suma 2.3 como resultado de la matriz, el cual indica que la empresa aún está baja en cuanto a lo interno y se deben enfocar las estrategias en las fortalezas encontradas para así lograr superar el puntaje promedio de 2.5 según Contreras, J. (2015).

#### 4.5.6. Análisis PESTEL

Similar al análisis AMOFHIT, en este caso se evalúan las oportunidades y amenazas del ambiente externo a la empresa y se clasifican por ítems como son políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, de las iniciales de éstos se forma la palabra PESTEL.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
POLITICOS	Gobierno fomenta y promueve el emprendimiento.	Inestabilidad política
	Leyes que benefician a las pequeñas y medianas empresas.	Cambios de gobierno.
ECONOMICOS	Nuevas oportunidades de financiamiento.	La inestabilidad del cambio monetario.
	La flexibilización y la oferta de créditos	Crecimiento de las tasas de interés.
	Crecimiento económico.	Calzado de baja calidad y precio inferior
SOCIALES Y CULTURALES	Aumento de consumismo	Delincuencia y extorsión
	mercado infantil con demanda constante	Los colaboradores de la empresa no se encuentran en planilla ya que son fluctuantes y trabajan a destajo.
TECNOLÓGICOS	Aplicaciones tecnológicas que benefician al negocio	tecnología cambiante
	Incursión en el comercio electrónico	Desactualización con respecto al comercio electrónico
ECOLOGICO	Reciclaje de residuos y retazos	Insuficiente oferta de insumos animales para realizar grandes pedidos.
LEGALES	Respaldo de Indecopi con medidas antidumping	Informalidad de las empresas del rubro

Figura 10 Análisis PESTEL

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.5.7. Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos recoge los datos del análisis PESTEL para darles valor, similar a la matriz MEFI, a cada factor se le da un peso y una calificación, los cuales se multiplican para dar un valor y posteriormente se suman todos los valores de las oportunidades y amenazas para dar el valor total a la matriz EFE.

**Tabla 9 Matriz EFE**

		<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>VALOR</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	Gobierno fomenta y promueve el emprendimiento.	5%	3	0.15
	Leyes que benefician a las pequeñas y medianas empresas.	3%	3	0.09
	Nuevas oportunidades de financiamiento.	6%	4	0.24
	La flexibilización y la oferta de créditos	7%	3	0.21
	Crecimiento económico.	6%	3	0.18
	Aumento de consumismo	7%	4	0.28
	mercado infantil con demanda constante	8%	4	0.32
	Aplicaciones tecnológicas que benefician al negocio	5%	3	0.15
	Incursión en el comercio electrónico	4%	3	0.12
	Reciclaje de residuos y retazos	5%	4	0.2
	Respaldo de Indecopi con medidas antidumping	3%	3	0.09
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>2.03</b>
<b>AMENAZAS</b>	Inestabilidad política	3%	2	0.06
	Cambios de gobierno.	2%	2	0.04
	La inestabilidad del cambio monetario.	5%	1	0.05
	Crecimiento de las tasas de interés.	2%	2	0.04
	Calzado de baja calidad y precio inferior	5%	1	0.05
	Delincuencia y extorsión	6%	1	0.06
	Los colaboradores de la empresa no se encuentran en planilla ya que son fluctuantes y trabajan a destajo.	4%	1	0.04
	tecnología cambiante	3%	2	0.06
	Desactualización con respecto al comercio electrónico	2%	2	0.04
	Insuficiente oferta de insumos animales para realizar grandes pedidos.	4%	1	0.04
	Informalidad de las empresas del rubro	5%	1	0.05
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>0.53</b>
	<b>TOTAL</b>			<b>2.56</b>

Fuente: Elaboración Propia

### **Interpretación:**

Las amenazas del negocio arrojan un puntaje menor al de las oportunidades, sin embargo, son vitales para el funcionamiento del negocio. El valor que se obtuvo de la Matriz EFE da como referencia que se encuentra mínimamente por encima del promedio con un 2.56 de resultado lo cual significa que la empresa está haciendo uso efectivo de las oportunidades externas aun teniendo en cuenta siempre que se pueden mejorar el uso de las oportunidades.

#### **4.5.8. Matriz FODA**

En la figura N° 11 se observa la matriz, la cual tiene como principales ítems, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, extraídas de los análisis AMOFHIT y PESTEL; es acá donde los factores se cruzan para dar lugar a las estrategias, las cuales fueron enfocadas en las necesidades del negocio y de sus clientes.

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Amplia red de contactos por referencias	D1	Gestión empírica
		F2	Prestigio de la organización	D2	Objetivos de la empresa no son medibles y bien transmitidos
		F3	Gerente con amplia experiencia en el rubro	D3	La empresa lleva manualmente todos sus comprobantes y en ms excel los historiales de pedidos de los últimos años
		F4	Dos puntos de venta en las principales ciudades del país	D4	Quejas de clientes por la atención.
		F5	Locales en centros comerciales de alto tránsito	D5	Los clientes no retornan a la empresa.
		F6	Proveedores confiables, flexibles a créditos y productos de alta calidad.	D6	Falta de conocimiento de las necesidades del consumidor
		F7	Garantía en la devolución de productos defectuosos	D7	Carencia de conocimiento del público objetivo
		F8	diseñador que elabora modelos exclusivos	D8	Desorden en almacén, pérdidas de productos.
		F9	Ubicación estratégica de la fábrica en el distrito de El Porvenir	D9	Infraestructura no adecuada para una fábrica de calzado
		F10	la empresa cuenta con alto score crediticio	D10	Instalaciones, equipo, oficina en mal estado
		F11	La empresa cuenta con asesoría externa de contabilidad	D11	Registros contables desactualizados
		F12	Flexibilidad en los horarios y buen clima laboral	D12	Evasión de impuestos
		F13	Se realiza actividades conmemorativas (Día del trabajador, navidad, onomásticos)	D13	Personal desactualizado de nuevos métodos trabajo
		F14	La empresa utiliza herramientas de Ms. Microsoft para la recopilación de sus pedidos	D14	El personal abandona su trabajo por no tener crecimiento profesional en la empresa
		F15	Se cuenta con una PC para la gestión de datos internos de la empresa.	D15	Método de pagos al personal mediante tickets.
				D16	Solución informática inconclusa por abandono
				D17	Desconocimiento de soluciones virtuales para optimizar los procesos
				D18	Carencia de innovación en producto y servicio
				D19	los datos registrados en el sistema se encuentran desactualizados.
OPORTUNIDADES	O1	Gobierno fomenta y promueve el emprendimiento.			
	O2	Leyes que benefician a las pequeñas y medianas empresas.			
	O3	Nuevas oportunidades de financiamiento.			
	O4	La flexibilización y la oferta de créditos			
	O5	Crecimiento económico.			
	O6	Aumento de consumismo			
	O7	Mercado infantil con demanda constante			
	O8	Aplicaciones tecnológicas que benefician al negocio			
	O9	Incursión en el comercio electrónico			
	O10	Reciclaje de residuos y retazos			
	O11	Respaldo de Indecopi con medidas antidumping			
		ESTRATEGIA (F - O) (F5 - O3) Propuesta de Remodelación del punto de venta modelo (PVM), cambios en el mobiliario.		ESTRATEGIA (D - O) (D7 - O6) Obsequiar el paquete de ventas a los clientes intermediarios (CLI) frecuentes cada tres meses.	
AMENAZAS	A1	Inestabilidad política			
	A2	Cambios de gobierno.			
	A3	La inestabilidad del cambio monetario.			
	A4	Crecimiento de las tasas de interés.			
	A5	Calzado de baja calidad y precio inferior			
	A6	Delincuencia y extorsión			
	A7	Los colaboradores de la empresa no se encuentran en planilla ya que son fluctuantes y trabajan a destajo.			
	A8	Tecnología cambiante			
	A9	Desactualización con respecto al comercio electrónico			
	A10	Insuficiente oferta de insumos animales para realizar grandes pedidos.			
	A11	Informalidad de las empresas del rubro			
		ESTRATEGIA (A - O) (F15 - A8) Actualizar el fan page de facebook con publicaciones esporádicas de fotografías acorde y llamativas, con alta capacidad de respuesta y seguimiento constante.		ESTRATEGIA (D - A) (D6, D7 - A5) Determinar el nicho de mercado e invertir en publicidad resaltando las propiedades del producto.	

Figura 11 Análisis FODA

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.5.9. Mapa de Empatía Clientes Intermediarios (CLI)**

En la figura N° 9 se presenta el gráfico del Mapa de Empatía realizado a los clientes, ésta herramienta determina datos desde la posición del cliente con la finalidad de identificar las características que permitan realizar mejor ajuste entre el servicio que se brinda y las necesidades de los clientes. Posteriormente estos datos ayudarán a la segmentación tanto de los clientes intermediarios quienes son el principal mercado de la empresa por representar el 80% de sus ventas totales, así como de los clientes finales quienes son los que obtienen el producto no para su uso pero si para algún familiar o pariente directo quien será el consumidor final, estos CLF también son clientes de los CLI.



**Figura 12 Mapa de Empatía para CLI**

**Fuente: Elaboración Propia**

#### 4.5.10. Mapa de Empatía para Clientes Finales (CLF)



Figura 13 Mapa de Empatía para CLF

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.5.11. Segmentación

La segmentación se logró en gran parte gracias al análisis y los datos que se obtuvieron del mapa de empatía; mediante la segmentación del mercado se logra obtener el público objetivo al cual se dirige el negocio el cual va a permitir conocer a los clientes y consumidores finales en quienes se enfocaran las estrategias del modelo.

A través de esta metodología es como se logró conocer las características fundamentales de los clientes CLI y CLF, ambos distintos. Cabe recalcar que los clientes finales (CLF) son clientes de Calzature Fellor pues adquieren los productos de la marca y a su vez clientes de cada CLI mediante el cual logran obtener el producto de la marca, entonces los CLF buscan a la marca Pikaros Kids en su propia localidad o el más cerca de su ubicación y se encuentran con los CLI, los clientes principales de la empresa, quienes pasan a ser tiendas amigas para los CLF de Pikaros Kids, por facilitarles encontrar a la marca más cerca de ellos.

**Tabla 10 Segmentación para CLI**

SEGMENTACIÓN PARA CLIENTES INTERMEDIARIOS		
1. Geográficos	a. Región	Costa, Sierra y Selva
	b. Tamaño de las ciudades	200 mil a más habitantes.
	c. Clima	frío, cálido
2. Conductuales.	a. Ocasión de compra	Normal
	b. Beneficios	Calidad
	c. Frecuencia de uso	regular a frecuente
	d. Tipo de usuario	Frecuente
	e. Nivel de lealtad	Medio
3. Psicosociológica	a. Clase social	media, baja
	b. Estilo de vida	Conservador
	c. Personalidad	Asertivo
4. Demográficos	a. Edad	entre 31 y 50 años
	b. Sexo	Ambos
	c. Tamaño de familia	de 4 a 6 miembros
	d. Ingresos	entre 3000 y 5000
	e. Ocupación	comerciantes mayoristas
	f. Religión	Indistinta
	g. Raza	mestiza
	h. Ciclo de vida	casados o solteros

**Fuente: Elaboración Propia**

En la tabla N° 11 se aprecian las características de la segmentación a los clientes finales quienes son las madres de familia entre los 22 y 40 años de edad, casados o solteros con

hijos menores de 12 años, generalmente de la costa y con un estilo de vida conservador y moderno.

**Tabla 11 Segmentación para CLF**

<b>SEGMENTACIÓN PARA CLIENTES FINALES</b>		
<b>1. Geográficos</b>	a. Región	Costa
	b. Tamaño de las ciudades	Más de 500 mil habitantes.
	c. Clima	Templado
<b>2. Conductuales.</b>	a. Ocasión de compra	Regular
	b. Beneficios	Calidad, servicio
	c. Frecuencia de uso	Frecuente
	d. Tipo de usuario	Frecuente
	e. Nivel de lealtad	Medio
<b>3. Psicosociológica</b>	a. Clase social	Medio, baja
	b. Estilo de vida	Conservador
	c. Personalidad	Asertivo
<b>4. Demográficos</b>	a. Edad	entre 22 y 40 años
	b. Sexo	Femenino
	c. Tamaño de familia	de 2 a 4 miembros
	d. Ingresos	entre 1800 y 2500
	e. Ocupación	Profesionales, comerciantes
	f. Religión	Indistinta
	g. Raza	Mestiza
	h. Ciclo de vida	Casados con hijos o solteros con hijos

**Fuente: Elaboración Propia**

#### 4.5.12. Objetivos S.M.A.R.T.

Se elaboraron objetivos SMART con la finalidad de que la empresa tenga un punto de llegada, es decir que tengan un dato fijo al cual llegar en el área comercial de Calzature Fellor, para así poder sobre pasar las metas y se puedan medir periódicamente, en este caso cada año. En la Figura N° 14 se observa a detalle cómo se armó cada objetivo teniendo en cuenta la viabilidad de éstos; éstos fueron elaborados en base al análisis cuantificado de los problemas que aquejaban a la empresa en el área comercial.

ÁREA	OBJETIVO	ESPECÍFICO	MEDIBLE	ALCANZABLE	RELEVANTE	TIEMPO
Comercial	Ventas anuales	Incrementar las ventas	5% con respecto al periodo anterior	Sí, pues existen ventas históricas que lo respaldan.	Sí, pues aumentará los ingresos del negocio.	Anual.
Comercial	CLF identificados con la marca	Incrementar los CLF identificados con la marca	3% con respecto al periodo anterior	Sí, pues existen los medios y materiales para lograrlo.	Sí, pues se lograría la fidelización de los CLF.	Anual.
Comercial	Posicionar la marca a nivel nacional	Incrementar el posicionamiento de la marca a nivel nacional	5% con respecto al periodo anterior	Sí, pues se brindan los materiales y medios.	Sí, a fin de aumentar el reconocimiento de marca y la demanda.	Anual.

Figura 14 Objetivos SMART

Fuente: Elaboración Propia

- Incrementar las ventas anuales en un 5% con respecto al año anterior.
- Incrementar los clientes finales (CLF) identificados con la marca en un 3% con respecto al año anterior.
- Incrementar el posicionamiento de la marca a nivel nacional en 5% con respecto al año anterior.

#### **4.6. Post - Test**

##### **4.6.1. MODELO ESTRATÉGICO PROPUESTO**

En la figura N° 15 se observa a detalle el modelo estratégico a implementarse, con cada agente a intervenir y sus tareas. Este modelo fue elaborado con la finalidad de ser viable y real a los negocios en la actualidad, tomando como ejemplo a la empresa en estudio, pero con la finalidad de que sirva como ejemplo para otras empresas, indistintamente del rubro de éstas. Este modelo se elabora en respuesta a los objetivos Smart anteriormente propuestos, para el logro de éstos.

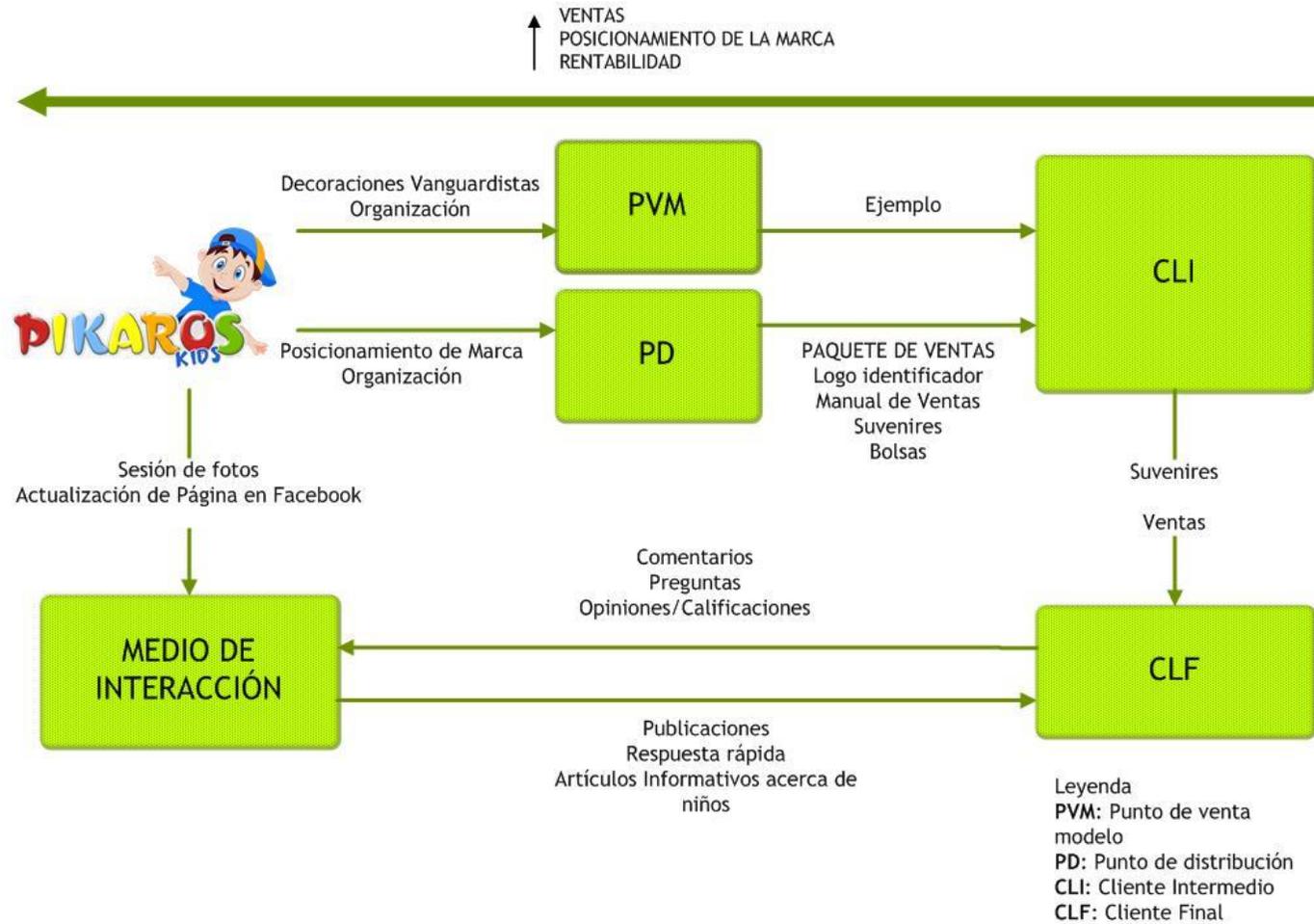


Figura 15 Modelo Estratégico Propuesto

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.6.2. Propuesta de Valor**

Venta de Calzado infantil con garantía de calidad, accesibilidad y marca posicionada a nivel nacional.

#### **4.6.3. Core Business**

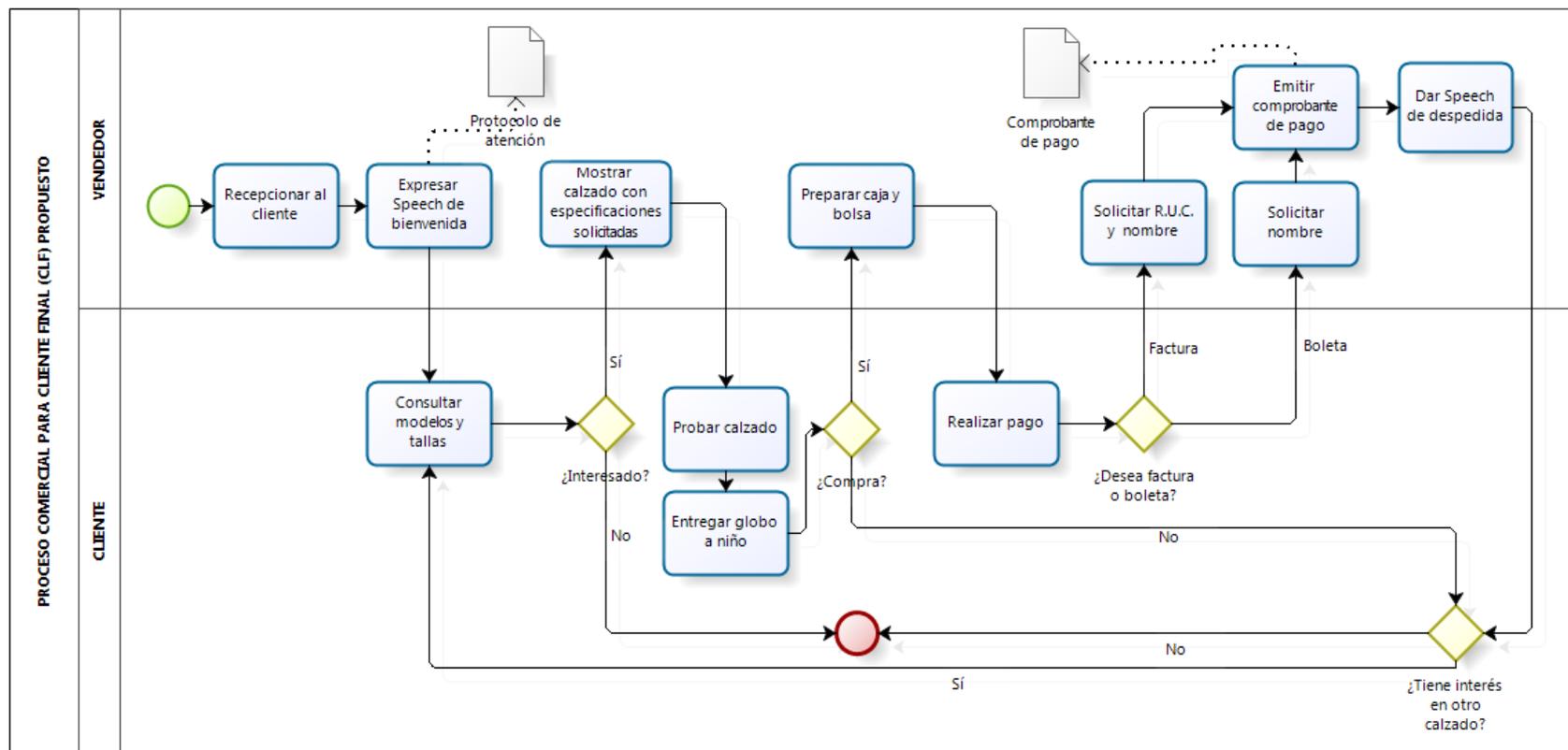
Promoción y distribución de calzado semi ortopédico elaborado a base de cuero legítimo, para niños varones entre 1 y 12 años de edad, de marca posicionada a nivel nacional.

#### **4.6.4. Diagrama de procesos propuestos**

En el siguiente ítem se diagraman los procesos propuestos del área comercial de la empresa, los cuales fueron elaborados incluyendo mejoras en las actividades para la optimización de los procesos.

**a) Proceso Comercial a los clientes finales (CLF) propuesto**

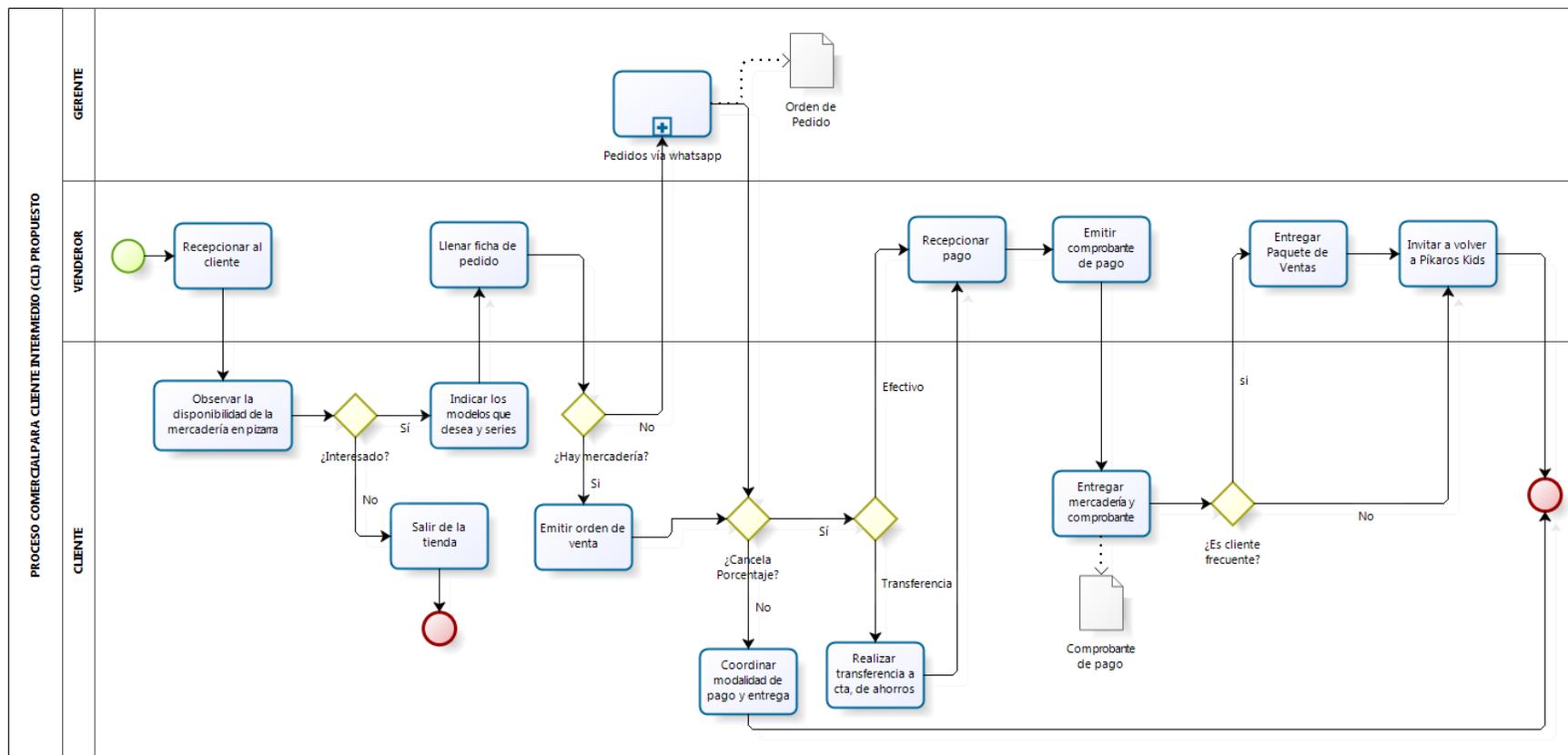
Este es uno de los principales procesos por mejorar pues es aquí donde cambiará el formato de atención a los clientes.



**Figura 16 Proceso Comercial CLF Propuesto**

Fuente: Elaboración Propia

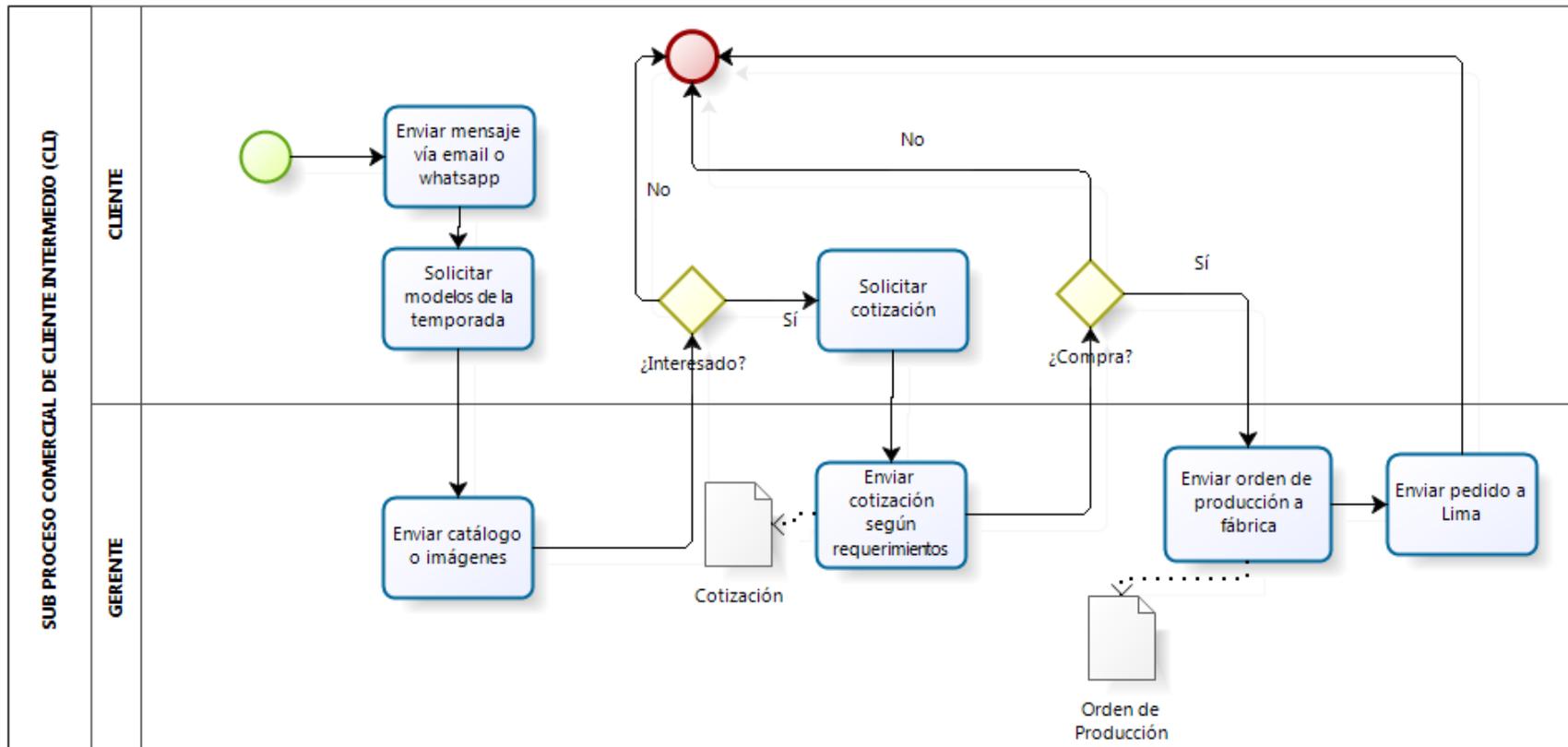
**b) Proceso de Comercial para clientes Intermediarios CLI propuesto**



**Figura 17 Proceso Comercial CLI Propuesto**

**Fuente: Elaboración Propia**

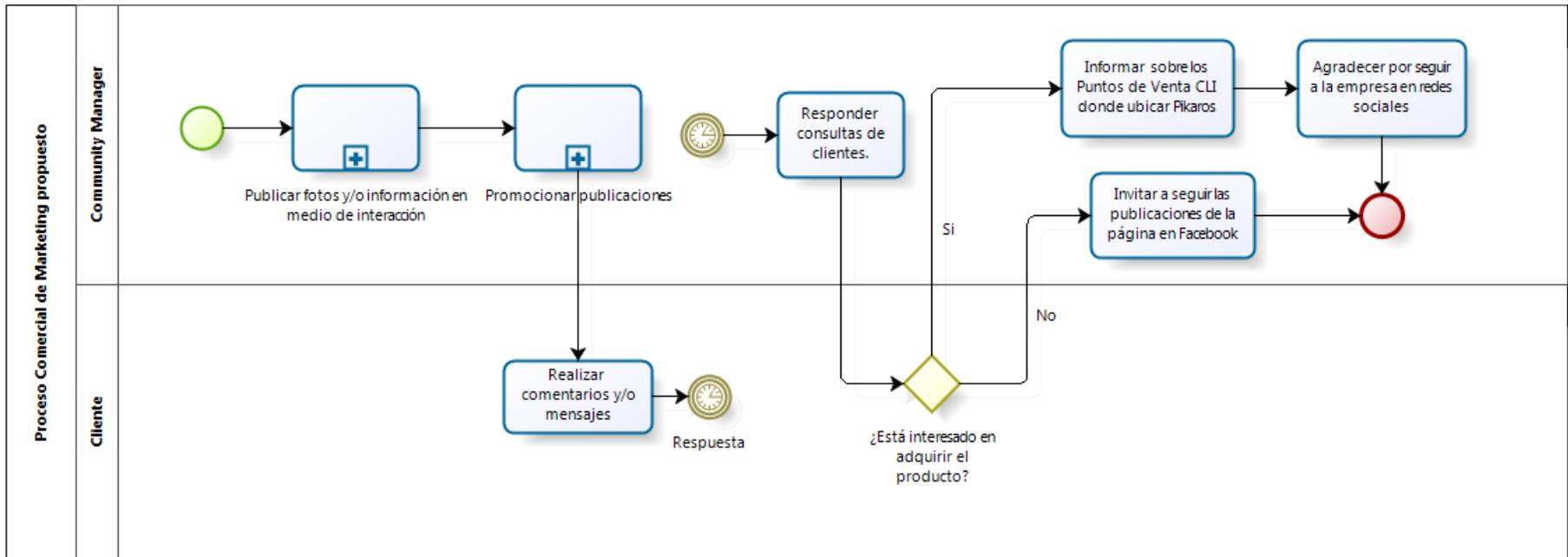
**c) Sub proceso Comercial para CLI propuesto**



**Figura 18 Sub Proceso Comercial para CLI propuesto**

Fuente: Elaboración Propia

**d) Proceso Comercial de Marketing**



**Figura 19 Proceso Comercial de Marketing**

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.6.5. Implementación de la Propuesta

##### a) Logo

El logo fue elaborado con un diseñador gráfico basándose en los colores característicos del negocio, colores llamativos y primarios que sean de atracción para el niño y manteniendo la imagen del niño pícaro y juguetón con la sonrisa que describe a un niño alegre y contento por tener algo que le gusta, no estar aburrido ni tener motivo para berrinches, características que se lograron obtener del mapa de empatía a los clientes finales, quienes van a realizar la compra generalmente con sus hijos; el tipo de letra, los colores y la distribución del logo fueron aprobados por los dueños de la empresa para que guarde relación con su core business.



Figura 20 Logotipo de la marca

Fuente: Serigrafía Javier

##### b) Sesión de Fotos

Se contrataron los servicios de fotografía profesional y el apoyo de niños entre las edades de los consumidores de Pikaros Kids, quienes modelaron el calzado con distintos outfits donde se apreciará el producto a venderse. En las fotos se plasmaron las ideas tanto del gerente de la empresa como de las desarrolladoras de la investigación, de las cuales se obtuvieron fotos con el nuevo logo para evitar su copia cuando fuesen publicadas y así el público relacione el producto con la marca.



Figura 21 Sesión de Fotos Pikaros Kids

Fuente: Zoe fotografía



**Figura 23 Sesión de fotos Pikaros kids**

**Fuente: Zoe fotografía**



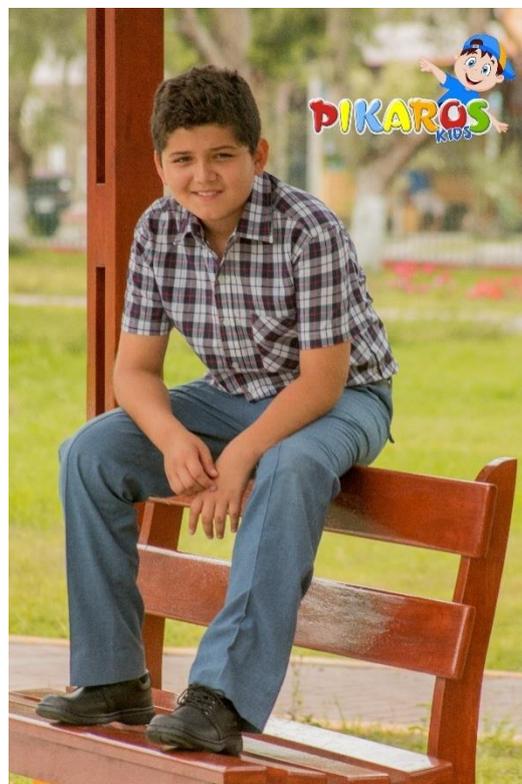
**Figura 24 Sesión de fotos Pikaros Kids**

**Fuente: Zoe fotografía**



**Figura 25 Sesión de Fotos Pikaros Kids**

**Fuente: Zoe Fotografía**



**Figura 26 Sesión de Fotos Pikaros Kids**

**Fuente: Zoe Fotografía**



**Figura 27 Sesión de Fotos Pikaros Kids**

**Fuente: Zoe Fotografía**

### **c) Página en Facebook**

Se creó la página en Facebook donde se publicaron el logo de la marca, las fotos de la sesión fotográfica registradas con el logo, la ubicación de los principales clientes intermediarios (CLI), el croquis para ubicación en el punto de venta modelo (PVM) en Trujillo y posteriormente las publicaciones se promocionaran para llegar a tener el alcance en todo el Perú; con este medio de interacción se trata de posicionar la marca y al mismo tiempo tener un medio por el cual tratar directamente con los clientes, resolviéndoles las dudas que tuviesen y atendiéndolos constantemente mediante los mensajes y comentarios; a su vez mantenerlos informados tanto del producto como de los beneficios de este con documentos informativos, los cuales estarán siendo actualizados periódicamente.

A continuación se presentan pantallazos de cómo se visualiza la página en Facebook, en la figura N° 28 es la pantalla principal y en la figura N° 29 un ejemplo de una publicación semanal.

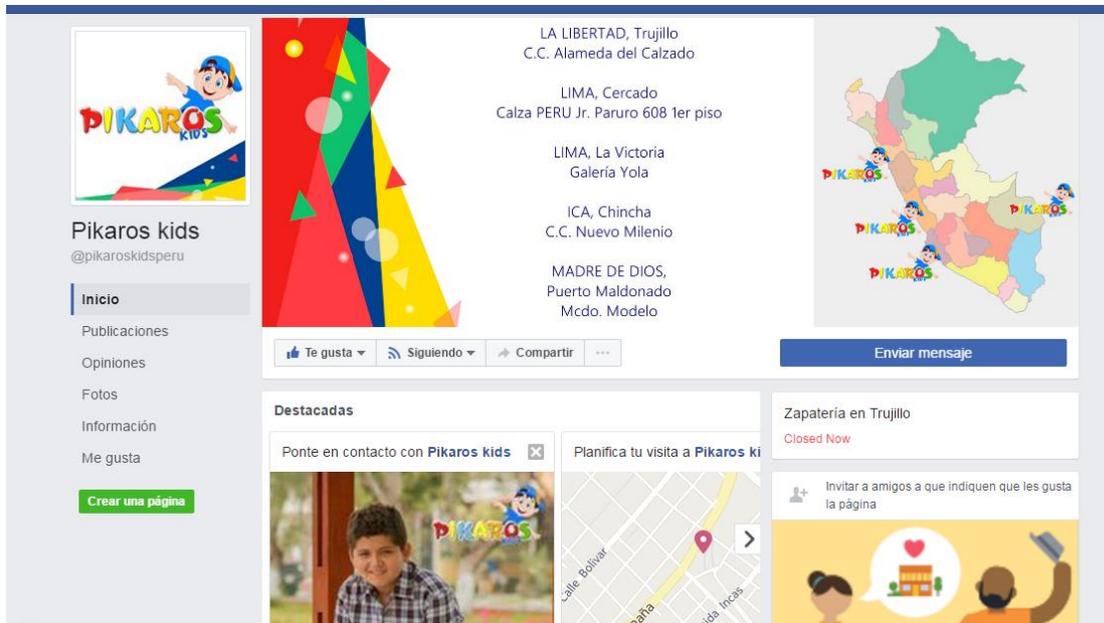


Figura 28 Formato principal de la página en Facebook

Fuente: Facebook



Figura 29 Publicaciones de la página en Facebook

Fuente: Facebook



**Figura 30** Respuestas a los comentarios en la página en Facebook

Fuente: Facebook

#### d) Tarjetas Personales

Éstas fueron diseñadas sin ningún tipo de información personal para evitar cualquier tipo de problema delincinencial y a pesar de esto los clientes tengan algún medio de información sobre como contactarse con la empresa.



**Figura 31** Diseño de tarjetas personales

Fuente: Serigrafía Javier

### e) Suvenires

Dentro de los suvenires se encuentran la elaboración de globos y bolsas estampadas con el logo de la empresa para obsequiar a los consumidores del producto, en este caso los niños. Éstos a su vez ayudan a que el proceso de venta sea menos complicado.

### f) Paquete Comercial

Se elaboró un pack de ventas para brindarles a los clientes mayoristas en un periodo trimestral y por un promedio de compras de 3 docenas de pares de zapatos, se regalan los paquetes a los clientes frecuentes en el punto de venta de Calza Perú; éste incluye 6 bolsas con el logo de Pikaros kids, 12 globos con el logo de la empresa, un manual de ventas y el letrero con el logo identificador.



Figura 32 Pack de Ventas

Fuente: Elaboración propia

### g) Imagen Corporativa

Dentro de la cultura organizacional se consideró principalmente el uniforme para la fuerza de ventas, como son los polos con el logo de la empresa, pantalón azul, maquillaje sobrio en caso de las mujeres, cabello recogido y zapatillas oscuras.

También se elaboró el speech o protocolo de atención al cliente, el cual consiste en tener estandarizado el diálogo del vendedor con el cliente, para la mejora del servicio.



Figura 33 Vestimenta Corporativa

Fuente: Elaboración propia

## h) Croquis

Se elaboró un croquis de la ubicación del Punto de Venta Modelo (PVM) en el C.C. Alameda del Calzado, Trujillo para así lograr la mejor orientación de los potenciales clientes a través de las redes sociales.

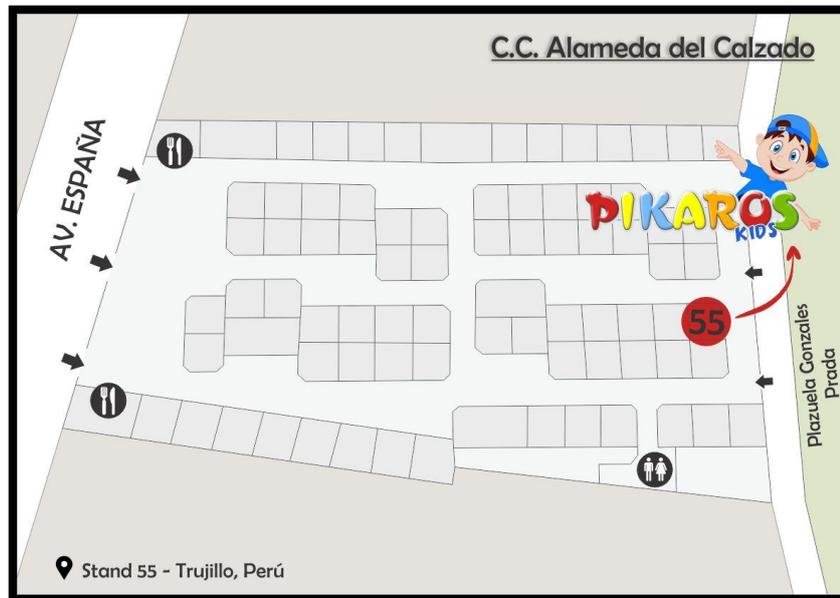


Figura 34 Croquis C.C. Alameda del Calzado

Fuente: Elaboración propia

## i) Nota de Pedido para Clientes Intermediarios

La nota de pedido fue elaborada exclusivamente para los CLI, ésta beneficiará en el proceso comercial a los CLI ya que la atención será más rápida y será llenada por el vendedor. En esta hoja van detallados los pedidos, así como los datos de los clientes, lo cual beneficiará a mantener las relaciones con los principales clientes CLI y mejor el contacto con éstos, así es como se llevará una mejor gestión de la página de Facebook al indicar a los clientes CLF los datos verdaderos y fidedignos de donde pueden encontrar a las tiendas amigas de Píkaros Kids en todo el Perú y poder encontrar el calzado de la marca.





### Carvalo

Elegancia y clase de este Diseño con tintes claros y maderados



### Haya Catedral

MDF  
Diseño tradicional ideal para ambientes clásicos y elegantes

**Figura 36 Propuesta de Remodelación PVM**

**Fuente: Arquitecta**

\*Mismo material/color elegido para letras utilizar en el mobiliario (Estantería de zapatos con forma de árbol y bancas para niños).

. **Repisas de zapatos:** MDF Laminado de alto brillo color blanco, con interiores color según diseño (rojo-azul-amarillo-verde).



### Blanco

#### Alto Brillo

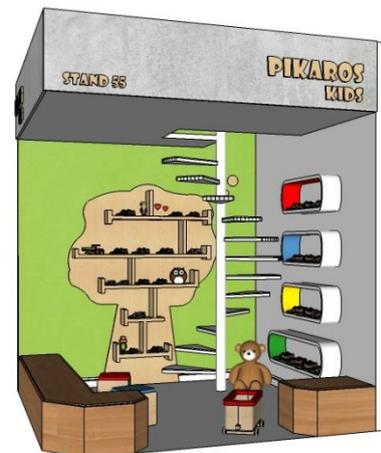
Elegancia, pureza y brillo, es la apuesta de este Diseño.



### Rojo

#### MDF

Destaca con este color especial para muebles y espacios que buscan personalidad



**Figura 37 Propuesta de Remodelación (PVM)**

**Fuente: Arquitecta**

. **Paredes:** Opcional entre color entero verde limón pastel o pintura verde limón pastel con técnica del esponjado.

. **Escaleras:** Lijar y pintar color blanco.



**Figura 38 Vistas del Nuevo PVM**

Fuente: Arquitecta

.Piso: Porcelanato blanco dimensión 60x60 cm.

\*Mantener vitrinas exteriores y escalera.



**Figura 39 Vistas del Nuevo PVM**

Fuente: Arquitecta

#### 4.6.6. Costos de Implementación

Tabla 12 Gastos de inversión

ITEMS	AÑO: 0	AÑO: 1	AÑO: 2	AÑO: 3	AÑO: 4	AÑO: 5
<b>INVERSIÓN DE ACTIVOS TANGIBLES</b>						
<b>UTILES DE ESCRITORIO</b>	<b>S/. 55.00</b>	<b>S/. 45.00</b>				
Hoja bond A4	S/. 10.00					
Lapiceros	S/. 25.00					
USB	S/. 20.00	S/. 10.00				
Página en Facebook	<b>S/. 1,249.00</b>					
Sesión de fotos profesional	S/. 600.00					
Impresión de fotos para obsequiar y edición	S/. 51.00					
Accesorios para sesión de fotos (globos, etc.)	S/. 16.00					
Coffee break	S/. 32.00					
Entradas a parque	S/. 20.00					
Movilidad CD, zapatos	S/. 50.00					
Publicaciones promocionadas	S/. 480.00					
Paquete ventas	<b>S/. 2,520.00</b>					
1000 globos	S/. 200.00					
Impresión de globos	S/. 920.00					
1000 Bolsas	S/. 200.00					
Impresión de Bolsas	S/. 560.00					
12 Letreros identificativos	S/. 600.00					
Cartulina para Manual	S/. 8.00					
Impresión de Manual	S/. 32.00					
<b>IMAGEN CORPORATIVA</b>	<b>S/. 194.00</b>					
Polo (PVM)	S/. 20.00					
Polo (PD)	S/. 16.00					
Estampado	S/. 8.00					
Diseño de tarjetas	S/. 10.00					
Impresión de tarjetas (2 millares)	S/. 140.00					
<b>REMODELACIÓN PVM</b>	<b>S/. 5,250.00</b>					
Planos	S/. 250.00					

Modificaciones de stand	S/. 5,000.00					
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>	<b>S/. 2,500.00</b>					
Computadora	S/. 1,750.00					
Impresora Multifuncional	S/. 380.00					
Tóner de impresora	S/. 50.00					
Escritorio	S/. 250.00					
Silla de escritorio	S/. 70.00					
Depreciación		S/. 250.00				
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>S/. 5,400.00</b>	<b>S/. 725.00</b>				
Movilidad	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00
Sueldo Community manager	S/. 5,100.00	S/. 425.00				
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>S/. 17,168.00</b>	<b>S/. 4,733.00</b>				

**Fuente: Elaboración Propia**

En la figura N° 39 que se presentará a continuación se observa la evaluación financiera de los gastos de inversión, estos datos fueron tomados de la tabla N° 9, para así posteriormente poder evaluar los indicadores de VAN, TIR, B/C en los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

- El indicador VAN resulta 8166.95 lo cual significa que este monto será la ganancia obtenida luego de haber implementado el modelo y el proyecto es aceptable pues se obtienen resultados positivos
- El indicador TIR resulta 34.41%, lo cual indica que la inversión genera o aporta una riqueza del 34.41% para el flujo de caja de la empresa.
- El indicador B/C resulta 1,26, lo cual significa que por un S/. 1 sol de venta la ganancia será de 26 céntimos.

## EVALUACION FINANCIERA

### FLUJO NETO DE EFECTIVO

Año de operación	Ingresos totales*	Inversiones para el proyecto	Flujo Neto de Efectivo
		Egresos totales	
0		17,168	-17,168
1	8,499.47	4,733	3,766
2	13,341.50	4,733	8,609
3	14,165.15	4,733	9,432
4	15,035.84	4,733	10,303
5	15,956.17	4,733	11,223

### CALCULO DEL VAN, R/B/C Y TIR CON UNA TASA DE DESCUENTO DEL 9.45%

Año de operación	Costos totales (\$)	Beneficios totales (\$)	Factor de actualización 18.00%	Costos actualizados (\$)	Beneficios actualizados (\$)	Flujo neto de efectivo act. (\$)
0	17,168	0	1.00	17,168	0	-17,168
1	4,733	8,499	0.85	4,011	7,203	3,192
2	4,733	13,342	0.72	3,399	9,582	6,182
3	4,733	14,165	0.61	2,881	8,621	5,741
4	4,733	15,036	0.52	2,441	7,755	5,314
5	4,733	15,956	0.44	2,069	6,975	4,906
<b>Total</b>	<b>36,100</b>	<b>66,998</b>		<b>31,969</b>	<b>40,136</b>	<b>8,167</b>

Los indicadores financieros que arroja el proyecto son:

<b>VAN=</b>	<b>8,166.95</b>	<b>Se acepta</b>
<b>TIR =</b>	<b>34.41%</b>	<b>Se acepta</b>
<b>B/C =</b>	<b>1.26</b>	<b>Se acepta</b>

<b>VA =</b>	<b>25,334.95</b>	<b>Se acepta</b>
<b>IR=</b>	<b>1.48</b>	<b>Se acepta</b>

Figura 40 Evaluación Financiera

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.6.7. Mapa de Perfil Competitivo

En la tabla N° 13 se desarrolla el perfil competitivo de Calzature Fellor en el rubro de calzado infantil; que al igual que la empresa, tienen punto de distribución en Lima, ventas al por mayor; y un punto de venta en Trujillo, ventas al por menor. Es por esto que se les consideró como los principales competidores en el mercado, los factores críticos de éxito que se tomaron en cuenta se basan en las tres empresas por igual, pues éstas manejan de similar forma su negocio; es decir, manejan precios mayoristas pues tienen como su potencial en ventas al por mayor; trabajan con productos de calidad y se respaldan con sus certificaciones, utilizan redes sociales como medio de interacción con sus clientes y se encuentran en la búsqueda de posicionarse a nivel nacional.

Tabla 13 Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALZATURE FELLOR		CALZADOS DAMBER		CALZADOS PETIZOS	
		CALIFICACION	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR
Precios mayoristas	25%	3	0.75	2	0.5	2	0.5
Atención rápida	15%	3	0.45	3	0.45	4	0.6
Productos con garantía de calidad	20%	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Marca reconocida a nivel nacional	15%	3	0.45	1	0.15	1	0.15
Medio de Interacción con el CLF	15%	3	0.45	2	0.3	2	0.3
Ubicación del punto de distribución(PD)	10%	3	0.3	3	0.3	3	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	-	<b>3.2</b>	-	<b>2.5</b>	-	<b>2.65</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### Interpretación:

Como se observa en los resultados el grado de posición estratégica de Calzature Fellor es de 3.2, siendo superior al de su competencia gracias a la implementación del modelo estratégico.

#### 4.7. Evaluación de Indicadores

Los indicadores se evalúan posteriormente a la implementación del modelo estratégico para llevar el monitoreo y control del cumplimiento éstos. Se realizó la evaluación de los indicadores en un período del último mes de enero 2017 a continuación en la figura N° se pueden apreciar los cálculos obtenidos por cada indicador y sus respectivas métricas.

Tabla 14 Evaluación de Indicadores

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	RESULTADO
<b>Área comercial</b>	Encargada de realizar las actividades necesarias para hacer llegar al consumidor los bienes y servicios producidos por la empresa.	Análisis del negocio	Grado de posición interna	Matriz EFI	2.3
			Grado de respuesta a las oportunidades	Matriz EFE	2.56
		Cliente	Leads Clientes Finales captados	Reportes de página en Facebook	34 seguidores nuevos la última semana
			Clientes Intermediarios referenciados	Hoja de notas de pedido CLI	4
		Ventas	Incremento de Ventas en PVM	Flujo de caja	5%
<b>Modelo estratégico</b>	Ayuda a descubrir perspectivas más elásticas que permitan actuar de manera más eficaz	Procesos del área comercial de la empresa	# procesos comerciales definidos	Modelado de Procesos	4
		Posicionamiento	Grado de posición estratégica	MPC	3.2
			Flujo de ingresos futuros	VAN	S/. 8,166.95
		Viabilidad	Retorno de la inversión en el modelo	TIR	34.41%
<b>Fuente:</b>	<b>Elaboración</b>			<b>Propia</b>	

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo implementar un modelo estratégico en el área comercial de la empresa Calzature Fellor E.I.R.L., lo cual obtuvo como resultados niveles favorables para la empresa en la evaluación de indicadores relevantes a las variables, el área comercial y el modelo estratégico, así como las dimensiones de interés.

Los resultados de la presente tesis se basaron en la aplicación y el análisis de diferentes herramientas de planeamiento, concluyendo como producto la óptima implementación del modelo estratégico, consolidando la teoría (D' Alessio, 2012) la cual indicó que los tres insumos importantes para el proceso estratégico son el análisis del entorno, del sector y competencia, y análisis interno de la organización.

Por otro lado, el resultado determinado al calcular el Valor Actual Neto y conforme al producto obtenido por (Falconí, 2014) en su tesis titulada “Plan de marketing relacional; modelo de fidelización de clientes con el uso de estrategias de marketing para la empresa “boutique creativa”. Empresa que compite en el sector de publicidad e impresiones”. En la que se confirma la viabilidad de implementar el Modelo Estratégico como un Proyecto de Inversión para el negocio. Prueba de esto es la evaluación del VAN en el post test S/. 8166.95 lo cual indica que la inversión será rentable aportando mayor utilidad a Calzature Fellor.

Luego de haberse aplicado la metodología de observación directa, visita técnica y entrevista a profundidad al gerente, se logró recolectar los datos para procesar la información necesaria para la elaboración del pre test, donde los resultados evidenciaron el déficit en el área comercial de la empresa, pues esta se realizaba de manera empírica y sin estrategias o un plan que la dirija.

Al obtener significativa información de la entrevista a profundidad al gerente, tal como el decrecimiento de las ventas en un 70% a partir del año 2005 y el poco aprovechamiento de medios para interactuar con los CLF, se procedió a elaborar el diseño de un modelo estratégico que se acople a las necesidades y medida de la empresa, el cual debía ser viable y funcional, éste modelo estuvo basado en el proceso del plan estratégico tomando algunos de sus modelos, análisis y matrices a la adaptación del nuevo modelo estratégico, que a su vez servirá como referente a futuras investigaciones.

Dentro de la metodología se operacionalizan las variables área comercial y modelo estratégico además se establecieron indicadores e instrumentos los cuales fueron evaluados y cuyos resultados se explican a continuación.

En el análisis de negocio se consideró el Grado de posición interna medido mediante la Matriz EFI cuyo resultado fue 2.3 el cual indica que la empresa no utiliza de manera correcta sus recursos internos, según (Lizarzaburu & Lizarzaburu, 2016) teniendo en cuenta que el resultado de la evaluación de la Matriz EFI en la tesis mencionada es de 2.21, también debajo del promedio aceptable.

Para el grado de respuesta a las oportunidades, medidos mediante la Matriz EFE da como referencia que se encuentra mínimamente por encima del promedio con un 2.56 de resultado lo cual significa que la empresa está haciendo uso efectivo de las oportunidades externas, sin embargo para optimizar el desempeño de la empresa en el futuro se deberá enfocar en los factores tanto oportunidades como amenazas a fin de poder aprovecharlas y neutralizarlas respectivamente según (Lizarzaburu & Lizarzaburu, 2016).

Además, los CLI referenciados se midió con el instrumento Hojas de datos CLI, las cuales como se deduce de su nombre permiten obtener información acerca de nuestro CLI incluyendo datos de contacto donde posteriormente se enviará información sobre los nuevos modelos de temporada o diferentes ofertas.

Las Ventas fueron medidas mediante porcentaje de incremento de ventas en PVM, dato que se midió del flujo de caja proyecto hasta el año 2021 y cuya tasa de crecimiento según el histórico de la empresa es 1.95%

Los procesos del área comercial de la empresa, se conocen mediante el conteo de procesos definidos cuya cantidad dentro del área comercial es 4 los necesarios para esta PYME (pequeña y mediana empresa).

Para conocer el grado de posicionamiento post implementación en los resultados el grado de posición estratégica de Calzature Fellor es de 3.2, siendo superior al de su competencia gracias a la implementación del modelo estratégico

El indicador VAN resulta S/. 8166.95 Soles, lo cual significa que este monto será la ganancia obtenida luego de haber implementado el modelo y el proyecto es aceptable pues se obtienen resultados positivos, teniendo en cuenta que es un indicador financiero que mide los flujos de los ingresos y egresos futuros que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, queda una ganancia según (Puga, 2015).

El indicador TIR indica que la inversión genera o aporta una riqueza del 34.41% para el flujo de caja de la empresa después de haber implementado el modelo estratégico, considerando que el indicador TIR permite conocer la rentabilidad que nos genera la inversión que requiere una serie de desembolsos a lo largo del tiempo y que, también en distintos momentos, permite obtener una serie de ingresos, según (Carrasco & Dominguez, 2011), se afirma que la implementación es viable.

El indicador B/C resulta 1,26, lo cual significa que por cada S/. 1 sol de venta la ganancia será de 26 céntimos.

Lo cual da soporte para que continuar con el desarrollo constante del modelo estratégico y/o adaptación de acuerdo a los factores que puedan ir variando con el paso de los años.

Por último, después de haber realizado el análisis general de la presente investigación se afirma que la implementación de un modelo estratégico influye positivamente en el área comercial de la empresa Calzature Fellor E.I.R.L. en la ciudad de Trujillo, año 2017.

## CONCLUSIONES

La implementación de un modelo estratégico en el área comercial de Calzature Fellor, representa una influencia positiva en la empresa según los flujos de caja proyectados los cuales indican que la tasa interna de retorno es de 34.41% lo cual significa que la empresa aseguraría una utilidad creciente durante los próximos 5 años como se puede apreciar en el ANEXO N° 8.

Según el análisis de la situación que vivía la empresa mediante la observación que se tuvo a la fábrica, el seguimiento a los procesos de venta y el análisis a éstos se pudo concluir que el área comercial había sido dejada de lado por la administración de la empresa, tanto que se había enfocado más en los procesos productivos y logísticos sin darse cuenta en cómo habían decrecido las ventas los últimos años (70% desde el año 2005, según datos históricos). Se realizó el análisis AMOFHIT y PESTEL por procesos y a detalle para obtener resultados sobre la parte interna, así como externa de la empresa.

Luego de haber enfocado el análisis en el área comercial de la empresa, se analizaron a detalle los procesos clave del área comercial, en este caso los procesos de venta a los clientes mayoristas y minoristas, los cuales fueron denominados por las autoras como CLI (clientes intermediarios) y CLF (clientes finales) respectivamente. A pesar de éstos no estar definidos se lograron diseñar los procesos actuales de la empresa para mejorar su estudio y analizar las propuestas de mejora, en el capítulo 4 se pueden apreciar los procesos tanto actuales como propuestos diagramados.

Para el diseño de modelo estratégico se tuvo en cuenta diferentes factores en la empresa, pero sobre todo al brindar un producto, conocer la opinión y el entorno donde se desenvuelven los clientes CLF para transmitirles mediante la orientación y el paquete comercial al CLI, la cultura organizacional y despertar el interés por conocer la marca Pikaros Kids e interactuar con ellos por una red social tan común en la actualidad como lo es Facebook, el cual fue el punto de partida para fomentar la retroalimentación y convertir Pikaros Kids en una marca accesible a nivel internacional mediante los valiosos CLI.

Posteriormente de haber realizado el análisis interno y externo de la empresa, haber elaborado estrategias y objetivos acorde a los lineamientos y las distintas matrices que permitieron el estudio a profundidad y detalle de la empresa, se implementó un modelo estratégico acorde a las necesidades y el entorno del negocio, teniendo en cuenta la viabilidad del modelo basado en datos históricos reales de la empresa y el estudio de fuentes teóricas que lo sustenten. Se tuvo en cuenta para la realización del modelo que no sólo sea aplicable a Calzature Fellor, sino también a distintas empresas de otros rubros.

Se midieron los resultados obtenidos mediante indicadores según las dimensiones de interés para la investigación y estos arrojaron que el modelo estratégico influye de manera positivamente en el área comercial de la empresa, así como en la rentabilidad de ésta, teniendo como resultado de la Tasa de Retorno a la Inversión de 34.41%.

## RECOMENDACIONES

Luego de haberse aplicado el modelo estratégico y registrar su efectividad, se recomienda a la empresa a continuar con la implementación del modelo estratégico y seguir las pautas establecidas en el informe, a su vez seguir con la mejora continua, retroalimentándose con todos los comentarios y/o información que puedan obtener por parte de los clientes.

Tener siempre en cuenta que la página en Facebook no es la que ayuda a las ventas, si no el constante seguimiento y publicaciones que tienen, lo cual permite al cliente mantenerse en contacto constantemente, indirectamente, con la empresa.

El Community Manager o persona encargada del manejo de las cuentas en redes sociales de la empresa debe estar informándose constantemente sobre las novedades del marketing digital para mantener la posición de a la marca en redes sociales frente a la competencia.

Así mismo es imprescindible que los colaboradores estén alineados y comprometidos con los objetivos de la organización; es por eso que se recomienda que los primeros en conocer el modelo estratégico deben ser ellos, así como también los clientes intermediarios quienes forman gran parte de beneficiados con la implementación del modelo.

Finalmente, es necesario procurar la innovación en técnica y diseños de este modo se contará con un producto a la vanguardia que despierte interés y sea demandado por el CLF, los cuales están pendientes de las tendencias y el cuidado de la salud de los niños.

## REFERENCIAS

- Calzado, R. d. (2013). *Revista del Calzado*. Recuperado el 12 de Febrero de 2017, de <http://revistadelcalzado.com/la-industria-del-calzado-en-latinoamerica/>
- Cano, & Cifuentes. (2011). *Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Disempack LTDA*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Carrasco, G., & Dominguez, J. (2011). *¿Qué es la TIR de un proyecto de inversión?* Extoikos.
- D' Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson.
- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado aspectos conceptuales y aplicados*. Lima: Pearson.
- Espel, M. (2010). *Solo Marketing*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2016, de <https://www.solomarketing.es/que-es-un-lead/>
- Falconí, V. (2014). *Plan de Marketing relacional; modelo de fidelización de clientes con el uso de estrategias de marketing para la empresa "Boutique Creativa". Empresa que compite en el sector de publicidad e impresiones*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Gómez, C., Incio, O., & O'Donnell, G. (2011). *Niveles de Satisfacción laboral en Banca Comercial*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- González, C. (2016). *Planeación de un modelo de marketing para una empresa comercializadora de productos y servicios electrónicos orientados a empresas del sector petrolero en Quito*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- INEI. (2015). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Recuperado el 11 de Enero de 2017, de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sector-statistics>.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Larrea, M. J. (2014). *Estrategias de posicionamiento y sistemas de información de marketing de la constructora Larrea en el distrito metropolitano de Quito para el año 2013*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- 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*. Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Llardina, N. (12 de Junio de 2014). *Branding: ¿Cómo posicionar tu marca?* Recuperado el 18 de Noviembre de 2016, de <https://blog.fromdoppler.com/branding-como-posicionar-tu-marca/>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: PEARSON.
- Mantilla, J. (2011). *Plan estratégico de marketing para mejorar la posición competitiva del néctar Líber de la empresa Enrique Casinelli e Hijos S.A.C. de Trujillo*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

- Milone, C. (2011). *Proexport Colombia*. Recuperado el 8 de Enero de 2017, de [http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/benchmarking\\_trends.pdf](http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/benchmarking_trends.pdf)
- Munuera, J., & Rodríguez, A. I. (2012). *Estrategias de Marketing*. Madrid: ESIC.
- Ortecho, K. (2008). *Modelo Estratégico de identidad Visual corporativa que diferencie la marca cortiduría Orion S.A.C. entre sus clientes*. Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Puga, M. (2015). *MPUGA*. Recuperado el 28 de Febrero de 2017, de <http://www.mpuga.com/docencia/Fundamentos%20de%20Finanzas/Van%20y%20Tir%20011.pdf>
- Sainz, J. M. (2011). *Plan de Marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Termiño, I. (2013). *Dirección y Organización Comercial y de Ventas*. Madrid: ESIC.

## ANEXOS

- ANEXO Nº 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA
- ANEXO Nº 2. FORMATO ENTREVISTA
- ANEXO Nº 3. VALIDACIÓN ENTREVISTA
- ANEXO Nº 4. MANUAL DE VENTAS
- ANEXO Nº 5. FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2016 – 2021 (ACTUAL)
- ANEXO Nº 6. FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2016 – 2021 (OBJETIVO)
- ANEXO Nº 7. SPEECH PARA CLI
- ANEXO Nº 8. RECOPIACIÓN DE DATOS E IMÁGENES DE LA EMPRESA
- ANEXO Nº 9. EVIDENCIAS: MODELO EN OPERACIÓN
- ANEXO Nº 10. VISTAS DE PROPUESTA DE REMODELACIÓN PVM
- ANEXO Nº 11. MEDIDAS MOBILIARIO – PROPUESTA ARQUITECTURA PVM