

# Strategic Model and its Impact on the commercial management of an Pyme company in the automotive sector

Odar R. Florián Castillo, MBA.<sup>1</sup>, Patricia Zanabria Kou, Ingeniera.<sup>2</sup>, and Juan M. Deza Castillo, Mg.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Privada del Norte, Perú, odar.florian@upn.edu.pe, juanmiguel.deza@gmail.com

<sup>2</sup>Ingeniería Empresarial, Universidad Privada del Norte, Perú, patty040906@gmail.com

*Abstract– The objective of the research was to determine the impact of a strategic model on the commercial management of an Pyme company in the automotive sector. The study was pre-experimental pre-test and post-test. The population being 9277 customers and 34513 sales records. A reliable questionnaire (Cronbach's Alpha of 0.883) and validated by expert judgment was applied to 137 clients. The financial statements showed deficiencies in: use of resources, innovation in sales techniques and interaction with the client; impacting business management. The strategies developed considered internal and external analysis, aligning them to the fulfillment of six strategic objectives of the company.*

*The average monthly purchase increased from S / 442838 to s / 492644, increasing by 11.2%. The average purchase ticket went from S / 101.0 to S / 116.1 with an increase of 14.9%. The NPV was 200363, the IRR of 190.72% and a B / C 1.14 index demonstrating the financial economic viability of the strategic model implemented.*

*The hypothesis test using the Mann-Whitney U determined that the median monthly sales revenue has a significant difference ( $p = 0.00 < 0.05$ ) between traditional management versus management with the strategic model implemented in the company.*

*Keywords– Strategic model, Strategic planning, Commercial management, Continuous improvement, Competitiveness.*

Digital Object Identifier (DOI):

<http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2020.1.1.164>

ISBN: 978-958-52071-4-1 ISSN: 2414-6390

# Modelo Estratégico y su Impacto en la Gestión Comercial de una Empresa PYME del Sector Automotriz

Odar R. Florián Castillo, MBA.<sup>1</sup>, Patricia Zanabria Kou, Ingeniera.<sup>2</sup>, and Juan M. Deza Castillo, Mg.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Privada del Norte, Perú, odar.florian@upn.edu.pe, juanmiguel.deza@gmail.com

<sup>2</sup>Ingeniería Empresarial, Universidad Privada del Norte, Perú, patty040906@gmail.com

## I. INTRODUCCIÓN

**Abstract**– *The objective of the research was to determine the impact of a strategic model on the commercial management of an Pyme company in the automotive sector. The study was pre-experimental pre-test and post-test. The population being 9277 customers and 34513 sales records. A reliable questionnaire (Cronbach's Alpha of 0.883) and validated by expert judgment was applied to 137 clients. The financial statements showed deficiencies in: use of resources, innovation in sales techniques and interaction with the client; impacting business management. The strategies developed considered internal and external analysis, aligning them to the fulfillment of six strategic objectives of the company.*

*The average monthly purchase increased from S / 442838 to s / 492644, increasing by 11.2%. The average purchase ticket went from S / 101.0 to S / 116.1 with an increase of 14.9%. The NPV was 200363, the IRR of 190.72% and a B / C 1.14 index demonstrating the financial economic viability of the strategic model implemented.*

*The hypothesis test using the Mann-Whitney U determined that the median monthly sales revenue has a significant difference ( $p = 0.00 < 0.05$ ) between traditional management versus management with the strategic model implemented in the company.*

**Keywords**– *Strategic model, Strategic planning, Commercial management, Continuous improvement, Competitiveness.*

**Resumen**– *La investigación tuvo por objetivo determinar el impacto de un modelo estratégico en la gestión comercial de una empresa pyme del sector automotriz. El estudio fue pre experimental de prueba post prueba. Siendo la población 9277 clientes y 34513 registros de venta. Un cuestionario confiable (Alpha de Cronbach de 0.883) y validado por juicio de expertos se aplicó a 137 clientes. Los estados financieros demostraron deficiencias en: utilización de recursos, innovación en técnicas de ventas e interacción con el cliente; impactando en la gestión comercial. Las estrategias elaboradas consideraron el análisis interno y externo alineándolas al cumplimiento de seis objetivos estratégicos de la empresa.*

*El promedio mensual de compra pasó de S / 442838 a s / 492644 incrementándose en 11.2%. El ticket promedio de compra pasó de S / 101.0 a S / 116.1 con un incremento de 14.9%. El VAN fue 200363, el TIR de 190,72% y un índice B/C 1.14 que demuestra la viabilidad económica financiera del modelo estratégico implementado.*

*La prueba de hipótesis mediante la U de Mann-Whitney determinó que las medianas de los ingresos mensuales por ventas tienen una diferencia significativa ( $p=0.00 < 0.05$ ) entre la gestión tradicional versus la gestión con el modelo estratégico implementado en la empresa.*

**Palabras clave**—*Modelo estratégico, Planeamiento estratégico, Gestión comercial, Mejora continua, Competitividad.*

Digital Object Identifier (DOI):

<http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2020.1.1.164>

ISBN: 978-958-52071-4-1 ISSN: 2414-6390

Por ejemplo, uno de los tantos casos de éxito es la del grupo Bimbo, el cual mediante el desarrollo de estrategias ha logrado mantener relaciones con sus consumidores a largo plazo, llegar a puntos de venta más alejados, optimizar sus recursos y tiempos de producción e innovar y elevar la calidad de sus productos [8]. En el Perú, según la Encuesta de Expectativas Gerenciales desarrollada por el diario El Comercio indica que el 80% de los ejecutivos considera que necesitan mejorar su gestión estratégica para alcanzar una mayor competitividad, haciendo énfasis en la búsqueda de nuevas oportunidades, desarrollando productos o ampliando canales de venta [9]. Frente a este panorama muchas empresas peruanas han alineado su modelo estratégico con una mejora en su gestión comercial, logrando un crecimiento notable en el mercado como es el caso de Backus, la cual fue premiada por diario Gestión como una de las diez empresas más admiradas en el Perú, frente a esto Fernando Zavala, su entonces presidente ejecutivo, señaló que ese premio es un reconocimiento al desempeño comercial de Backus, en donde aplican una estrategia que consideran en todo momento para realizar una correcta atención a sus clientes [10].

Por otro lado, la industria automotriz está experimentando un incremento significativo de los volúmenes de venta en el mercado global [11]. El pronóstico en base al crecimiento de la población mundial, es que el número de vehículos en las carreteras del mundo aumentará desde el nivel de 2010 de 1.02 mil millones a 2.28 mil millones en 2050 y 3.06 mil millones en 2100 [12]. Por otro lado, hay una reciente declinación en los márgenes de ganancias [11] y en consecuencia, los fabricantes de automóviles han centrado su atención en el negocio de posventa el cual “se ha vuelto cada vez más importante y es uno de los principales contribuyentes de ingresos y fidelidad de los clientes”.

Así mismo, según la Asociación Automotriz del Perú (AAP) el sector automotriz peruano cerró el año 2019 con un crecimiento del 2,4%, siendo este el mejor desempeño dentro de los países de la Alianza del Pacífico, al tiempo de señalar que en segundo lugar se ubica Colombia con un crecimiento de 1,7%, mientras que México y Chile reportaron contracciones de -7,7% y -10,6%; respectivamente [13]. Este crecimiento genera una oportunidad para la PYME Repuestos Miguelitos S.A.C., empresa dedicada a la comercialización de repuestos y accesorios automotrices en la ciudad de Trujillo-Perú, la cual se encuentra ubicada en una zona muy transcurrida y de bastante movimiento comercial, lo que ha generado que en los últimos años muchas empresas dedicadas a la misma actividad comercial decidan establecer sus puntos de venta dentro de esta zona. El incremento de la competencia ha reducido notablemente la cuota de mercado de dicha empresa a más de un 10% del año 2018 al año 2019 afectando directamente al rendimiento y rentabilidad de la misma.

Por lo tanto, la motivación de esta investigación es contribuir a mejorar el posicionamiento de las Pymes del sector automotriz dedicadas a la venta de repuestos para que mantengan su cuota de mercado, eleven su rentabilidad satisfaciendo las necesidades de sus clientes y stakeholders;

aplicando múltiples estrategias que permitan cumplir con los objetivos a largo plazo y desarrollar una ventaja sostenible frente a sus competidores.

El objetivo de la investigación es determinar el impacto un modelo estratégico en la gestión comercial de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. Siendo los objetivos específicos:

- Analizar la realidad problemática de la empresa.
- Identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa.
- Definir las estrategias necesarias para el logro de los objetivos de la empresa.
- Diseñar un modelo estratégico que permita priorizar el cumplimiento de las principales estrategias.
- Implementar el modelo estratégico en la empresa.
- Evaluar el impacto económico de la implementación del modelo estratégico en la gestión comercial de la empresa.

Para tal efecto, el aporte fundamental de la investigación es constatar como la implementación de un modelo estratégico impacta en la gestión comercial de dicha empresa, logrando resultados favorables en su funcionamiento a través de estrategias alineadas al logro de sus objetivos empresariales.

## II. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la investigación se determinó la siguiente secuencia: El diseño de la investigación, la revisión del estado del arte, y el modelo estratégico a desarrollar.

### A. Diseño de la investigación

#### A.1 Tipo de investigación

Se desarrolló una investigación empírica que adoptó la estrategia manipulativa de tipo experimental longitudinal pretest-postest [14] debido a que se evaluó la gestión comercial antes y después de la implementación de un modelo estratégico en dos grupos de clientes en espacios de tiempo diferentes.

#### A.2 Población y muestra

La población (N) estuvo constituida por los 9277 clientes que realizaron compras en el primer trimestre del año 2019. Mediante una prueba piloto realizada a 30 clientes se determinó la probabilidad de ocurrencia ( $p=0.90$ ). La muestra (n) se calculó con la fórmula de población finita (1) resultando 137 clientes, con un nivel de confianza del 95% ( $z=1.96$ ) y un error de estimación del 5% ( $e=0.05$ ).

$$n = z^2 * p * (1-p) / (e^2 * (N-1) + z^2 * p * (1-p)) \quad (1)$$

#### A.3 Procedimiento

Se realizó una entrevista al Gerente General para obtener información relativa a la situación actual de la empresa y su desempeño en base a la gestión comercial realizada, mediante una guía de entrevista con preguntas pre elaboradas. Se aplicó un cuestionario validado por juicio de expertos y verificada su confiabilidad mediante el alfa de Cronbach con un valor de 0.833. Se recolectó información necesaria para el análisis de la satisfacción del cliente, haciendo uso un cuestionario estructurado. Por último, mediante la revisión y análisis de los estados financieros de la empresa, información bibliográfica,

datos estadísticos relacionados con las variables de estudio; se determinó indicadores para medir el desempeño organizacional.

Se planteó la hipótesis: La implementación de un Modelo Estratégico impacta en la Gestión Comercial de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. Se verificó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov que los datos no siguen una distribución normal, considerando un error del 5% ( $\alpha=0.05$ ), arrojando una distribución asimétrica negativa (-0.251), y un valor de  $p=0.00 < 0.05$ ; por lo tanto se utilizó la prueba de U de Mann-Whitney para validar la hipótesis.

## B. Estado del arte

### B.1 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el curso de acción 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 [15]. Así mismo, para [16] es el proceso continuo que consiste en tomar decisiones empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su naturaleza futura; en organizar metódicamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y medir los resultados obtenidos comparándolos con las expectativas generadas.

La planeación estratégica es de vital importancia para las organizaciones ante el escenario de constantes cambios en un mundo globalizado donde la competitividad es un elemento clave de supervivencia que involucra tomar decisiones asertivas y prospectivas siendo necesario establecer objetivos claros y trazar líneas generales de acción que permite llevar a la empresa a posicionarse en el mercado frente a sus competidores. La planeación estratégica permite disminuir la incertidumbre de las decisiones que se adopten. Además de establecer metas medibles y claras en función a la dinámica del sector en que está inmersa la empresa, dado que permitirá conocer a sus competidores y aprehender de las experiencias que haya tenido [17].

El direccionamiento estratégico se define como la declaración de las finalidades y propósitos de una organización, donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo que apuntan a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la misma que sirve de marco referencial para los objetivos y lineamientos consagrados en el plan estratégico. [18].

### B.2 Modelo Estratégico

Un modelo estratégico es una herramienta conceptual que parte de una base constructivista ante la imposibilidad de tener un conocimiento “objetivo” y “absoluto” de la realidad, no solamente se enfoca en buscar las causas del problema, sino en cómo funciona y cómo se puede cambiar la situación. Orienta a los tomadores de decisiones a buscar perspectivas más elásticas que le permitan actuar de manera más efectiva. [19].

Por su parte [20] citado por [21] definen las funciones de un modelo de negocio (estratégico) como la articulación de sus proposiciones de valor, la identificación de un segmento de mercado, la definición de la estructura de la cadena de valor, la estimación de costes y beneficios, la posición de la

empresa en la red de valor y la formulación de su estrategia competitiva”.

Así mismo [22] define modelo estratégico como “un esquema o marco de referencia que muestra los recursos involucrados que permiten la creación, cumplimiento y control de estrategias previamente analizadas, las mismas que están direccionadas al logro de los objetivos de negocio, buscando generar una ventaja competitiva”.

Para [23] un modelo de estratégico es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos relacionados entre sí y que permite expresar la lógica del negocio de una organización en particular. “Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que un flujo rentable y sostenible de ingresos”. Este concepto como lo menciona [21], agrupa nueve elementos interrelacionados: Proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones, configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costes y modelo de ingresos.

En función a la literatura revisada se puede definir el concepto de modelo estratégico como una herramienta de gestión que describe y sintetiza el ordenamiento de los recursos, competencias, procesos y actividades que generan valor para el cliente. Se asocia a la gestión espacio temporal determinado por de cambio y transformación que se producen en las organizaciones en el contexto global. Es un catalizador para entender, valorar, adecuar, aplicar y verificar los resultados de las decisiones con un enfoque de mejora continua para lograr una ventaja sostenible y la satisfacción de los stakeholders.

### B.3 Estrategia

Al hablar de estrategia [15] define como una “elección que involucra a toda la organización y que consiste en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización y en tomar decisiones con base en esa elección”. En complemento [24] sostiene que las estrategias guían a una empresa hacia su visión esperada, logrando alcanzar los objetivos a largo plazo.

### B.4 Modelos del Proceso Estratégico

#### 1) Modelo Secuencial del Proceso estratégico:

En la Fig. 1 se observa el modelo secuencial del proceso estratégico propuesto por [24] y se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que la empresa pueda proyectarse al futuro y alcanzar su visión. Las cuatro etapas que componen dicho proceso son:

1. Planeamiento estratégico (formulación), es la etapa en la que se procurara encontrar las estrategias que llevaran a la organización de la situación actual a la situación futura deseada.
2. Dirección estratégica (implementación), es la etapa más complicada en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa.

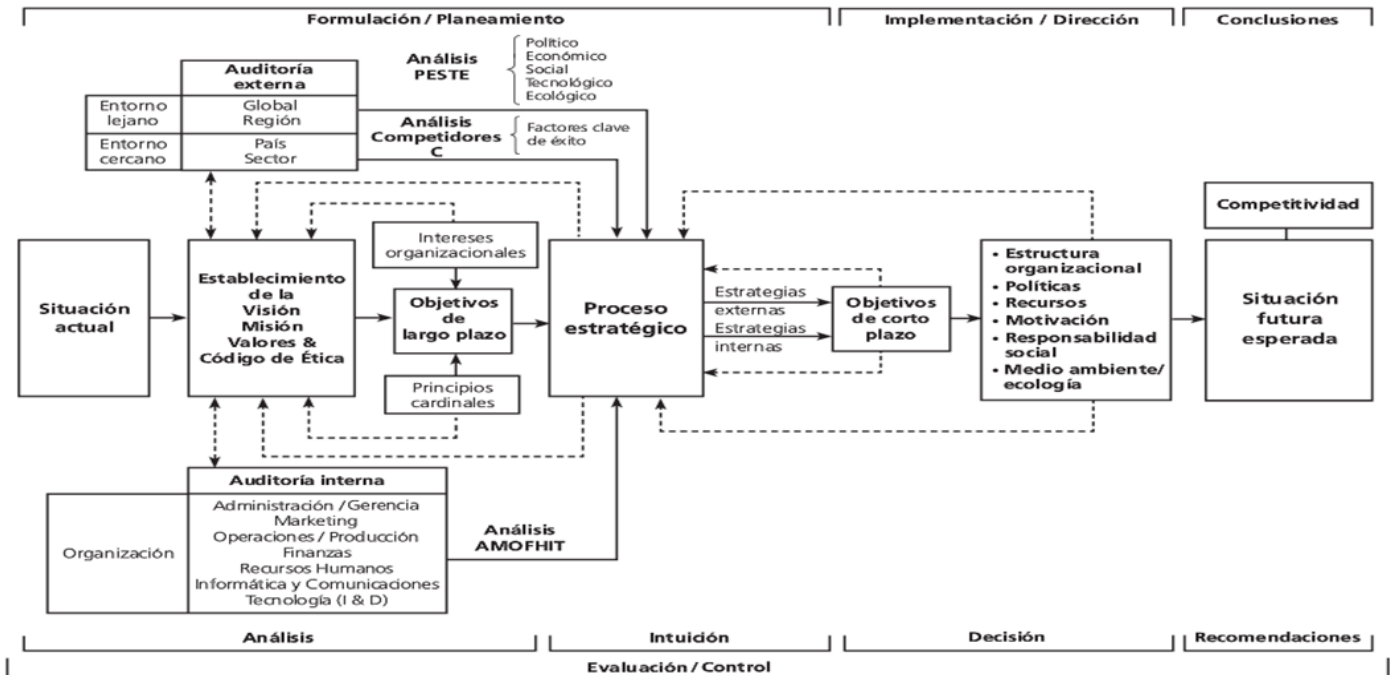


Fig. 1 Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Adaptado de [24].

3. Control estratégico (evaluación), permanente durante todo el proceso para monitorear cada una de las etapas secuenciales y, finalmente, los objetivos de largo y corto plazo.
4. Conclusiones y recomendaciones finales.

### 2) Modelo Integral del proceso de Administración Estratégica:

Este modelo lo propone [25] sosteniendo que consta de tres etapas definidas:

1. Formulación de estrategias.
2. Implementación de la estrategia.
3. Evaluación de estrategias.

### 3) Modelo de Planeación Interactiva:

Propuesto por [26] en su Modelo de Planeación Interactiva dividió la planeación en las cinco siguientes fases:

1. Formulación de la problemática.
2. Planeación de los fines.
3. Planeación de los medios.
4. Planeación de los recursos.
5. Diseño de la implementación y el control.

### B.5 Gestión Comercial

Según [6]: La gestión comercial forma parte esencial del funcionamiento de las organizaciones; decisiones relativas a que mercados acceder; con que productos; que política de precio aplicar; como desarrollar una sistemática comercial eficaz, forman parte del día a día de las organizaciones, además de ser aspectos que emanan directamente de las decisiones derivadas de la estrategia corporativa.

Del mismo modo [27] sostiene que la gestión comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado, comprendiendo desde el estudio de mercado hasta llegar a la venta o colocación del producto a disposición

del consumidor, o cliente, incluyendo las estrategias de venta, y la política de ventas en el ámbito empresarial.

### B.6 La gestión comercial dentro de la formulación del plan estratégico.

Como sostienen [24] [28] para una correcta formulación del plan estratégico en una empresa es necesario considerar en el análisis interno del marketing y ventas las siguientes variables:

Participación de mercado, Lealtad a la marca, Ventas de los productos, Manejo de inventario, Marketing Mix, Calidad del servicio al cliente y servicio posventa, Creatividad, eficiencia, y efectividad de la publicidad y de las promociones, Concentración de las ventas por producto o por consumidores, Análisis del consumidor y sus preferencias.

### B.7 Definiciones conceptuales

Se presenta los principales conceptos utilizados en la investigación tomando como referencia [14] [24].

**AMOFHIT:** Matriz Administración marketing operaciones finanzas recursos humanos informática y tecnología, permite el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización.

**FODA:** Herramienta conceptual para un análisis sistemático que permite determinar estrategias dentro de una empresa para utilizar las fortalezas, minimizar debilidades, aprovechar oportunidades y evitar amenazas.

**Factor crítico de éxito (FCE):** Variables, características o condiciones que indican directamente en el éxito y desempeño de una empresa.

**Las Cinco fuerzas de Porter:** herramienta microeconómica para analizar el atractivo de un sector industrial la cual de una forma sencilla y clara ayuda a comprender la dinámica

competitiva del sector a partir de la interrelación de sus cinco componentes las cuales permiten evaluar la competencia y desarrollar estrategias.

Mapa estratégico: Representación visual del desarrollo de la estrategia en una organización.

MCPE: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico, es una herramienta que ayuda a determinar y decidir qué alternativas estratégicas retenidas son las mejores para la implementación.

MEFE: Matriz que evalúa los factores externos de la empresa (amenazas y debilidades) y determinan que tan fuerte es la posición externa de la empresa en el mercado.

MEFI: Matriz que evalúa los factores internos (debilidades y fortalezas) y determinan que tan fuerte es la posición interna de la empresa.

MIE: Matriz Interna- Externa que indica que estrategias son las más adecuadas basándose en los puntajes de las matrices MEFI y MEFE.

MIO: Matriz de intereses organizacionales.

MPC: Matriz del perfil Competitivo, herramienta que ayuda a determinar la posición de la empresa frente a sus principales competidores de acuerdo los factores críticos de éxito del mercado en el que se encuentran.

OCP: Objetivos a corto plazo. Hitos por los cuales se alcanza con cada estrategia los objetivos a largo plazo

OLP: Objetivos a largo plazo. Son las situaciones deseadas que la empresa pretende alcanzar y están alineadas al logro de su visión.

PESTEL: Matriz para evaluar factores: Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, y legales.

PEYEA: Matriz de posición estratégica y evaluación de acción que indica que estrategias son las más adecuadas para cada organización de acuerdo a su fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del entorno y la fuerza de la industria.

### C. Determinación del modelo estratégico.

El modelo a seguir para el presente trabajo investigación se realizó bajo los lineamientos de [24]. en función del Modelo Secuencia del Proceso Estratégico, el cual se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial permitiendo un mayor análisis y control de las estrategias. Ver Fig. 1 y las herramientas utilizadas se presentan en la Tabla. I

a-Para el diagnóstico situacional de la empresa se aplicó las matrices de evaluación de Factores Internos (MEFI), Factores Externos (MEFE), Matriz del perfil competitivo (MCP), 5 Fuerzas de Porter y la Matriz de análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico, competitivo (PESTE-C) y análisis AMOFHIT.

b.-En la formulación de la estrategia, se trabajó la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA) y la Matriz Interna- Externa (MIE).

c.-Mediante la Matriz Cuantitativas del Planeamiento Estratégico (MCPE) se elige la mejor estrategia que logrará beneficios aceptables para los accionistas, y la compañía determinará sus políticas y objetivos basados en esta estrategia.

TABLA I  
ETAPAS DEL MODELO SECUENCIAL DEL PROCESO ESTRATÉGICO

	Entrada de insumos	Productos (Instrumentos y/o matrices)
<b>Etapa 1: Formulación y Planeamiento</b>		
Formulación estratégica	Entrevistas	Misión, Visión, Valores organizacionales, Código de
Análisis externo	Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, y Legales.	Matriz PESTEL
	Factores externos clave, oportunidades y amenazas	Matriz EFE
Análisis competitivo	Productos sustitutos, nuevos entrantes, rivalidad entre competidores, proveedores, clientes.	Matriz de las 5 Fuerzas de Porter
	Competidores, servicios, infraestructura, productos	Matriz MPC
Análisis interno	Actividades: Estratégicas, misionales y de apoyo	Mapa de cadena de valor
	Factores internos clave, oportunidades y amenazas	Matriz MEFI
	Procesos de: Administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática y tecnología.	Matriz AMOFHIT
Objetivos de largo plazo y estrategias de acción	Intereses organizacionales, misión, Visión	OLP
Decisión y elección de estrategias	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	Matriz FODA
	Factores determinantes: EE, FF, FI, VC	Matriz PEYEA
	Estrategias del FODA, Fortaleza, Oportunidades, debilidades y amenazas	Matriz CPE
	Matrices EFI y EFE	Matriz MIE
<b>Etapa 2: Dirección e Implementación</b>		
Selección estrategias	Mejores resultados de MCPE	Estrategias seleccionadas
Objetivos de corto plazo	Acciones, responsables, indicadores	OCP
<b>Etapa 3: Control y Evaluación</b>		
Tablero de Control Balanceado	Perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje	Cuadro de mando integral

## III. RESULTADOS

A continuación, se presentan los principales resultados de acuerdo a cada etapa del modelo estratégico implementado.

### A. Etapa 1: Formulación y Planeamiento

#### A.1 Formulación Estratégica

De las entrevistas realizadas se determinó la: **Misión:** Somos una empresa comercializadora de repuestos automotrices brindando a nuestros clientes, atención eficaz y personal capacitado; para atender de manera oportuna con los repuestos y accesorios solicitados. **Visión** Ser la empresa líder en repuestos automotrices del mercado local con el mayor y más variado stock de productos para vehículos medianos y livianos; buscando alcanzar la plena aceptación y satisfacción de nuestros clientes, el reconocimiento de nuestros proveedores y el desarrollo de nuestro equipo humano.

#### A.2 Análisis Externo

La Matriz EFE califica al peso: 0% = sin importancia, 100% = muy importante y a las condiciones: 1 = amenaza grave, 2 = amenaza menor, 3 = oportunidad menor, 4 = oportunidad elevada. En la Tabla II se observa que los valores de las oportunidades son 1.86, siendo mayores al de las amenazas 0.68; lo cual denota que el medio ambiente es favorable para la organización. El resultado total es 2.54, encontrándose mínimamente por encima del promedio de 2.50, lo cual significa que la empresa está haciendo uso efectivo de



las oportunidades externas para neutralizar las amenazas, aun teniendo en cuenta siempre que se pueden mejorar el uso de las oportunidades.

TABLA II:  
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

	Factor externo clave	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades	Facilidades crediticias de banco a empresas.	6.0%	4	0.24
	Crecimiento económico.	3.5%	4	0.14
	Disminución de la tasa de ahorro en las familias.	4.0%	4	0.16
	Tecnologías de la información (ti) para optimizar procesos (erp, crm, hrm).	3.5%	3	0.11
	Autos sustentables como los autos eléctricos que no generan contaminación.	3.0%	3	0.09
	Capacitaciones en las distintas gamas de productos, técnicas de ventas, etc.	4.2%	4	0.17
	Nivel medio de negociación con los proveedores.	4.0%	4	0.16
	Preocupación por transmitir una buena imagen, con su vehículo.	5.0%	4	0.20
	Disminución del dólar.	3.5%	4	0.14
	Apertura de nuevos tratados internacionales.	3.2%	3	0.10
	Internet como fuente de información para nuestros clientes y contactos con nuestros proveedores.	4.5%	3	0.14
	Altos índices de motorización (personas por vehículo).	5.6%	4	0.22
		<b>Ox</b>	<b>50.0%</b>	<b>Subtotal</b>
Amenazas	Corrupción e inestabilidad política con reglas cambiantes.	3.5%	2	0.07
	Aumento de aranceles en las importaciones.	3.3%	1	0.03
	Productos hechizos más baratos.	5.0%	1	0.05
	Softwares piratas y a menor precio.	3.2%	2	0.06
	Aumento de la contaminación ambiental por el humo de los carros.	3.2%	2	0.06
	Inestabilidad del personal en la empresa.	5.0%	1	0.05
	Venta de productos robados.	5.0%	1	0.05
	Competencia desleal.	5.0%	1	0.05
	Nuevas empresas entrantes al sector.	4.5%	1	0.05
	Alto nivel de negociación de los clientes.	4.5%	1	0.05
	Autos más complejos y sofisticados.	4.3%	2	0.09
	Retraso de nuevas tecnologías en nuestro país.	3.5%	2	0.07
		<b>Ax</b>	<b>50.0%</b>	<b>Subtotal</b>
	<b>Total</b>	<b>100.0%</b>		<b>2.54</b>

### A.3 Análisis Competitivo

TABLA III  
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Factores críticos de éxito	Peso	R. Miguelitos		Empresa A		Empresa B	
		Calificación	Promedio	Calificación	Promedio	Calificación	Promedio
Productos	18%	4	0.72	4	0.72	4	0.72
Ubicación del local	17%	3	0.51	3	0.51	3	0.51
Infraestructura de la empresa	15%	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Proveedores	18%	4	0.72	3	0.54	3	0.54
Conocimiento técnico de los empleados	17%	4	0.68	3	0.51	3	0.51
Orden y limpieza	15%	4	0.60	3	0.45	2	0.30
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>3.83</b>		<b>3.18</b>		<b>2.88</b>

La Tabla III representa la matriz MPC para la empresa y dos de sus competidores. Se tiene un valor de 3.83 indicando una mejor posición en relación a sus competidores cercanos.

### A.4 Análisis Interno

La matriz EFI califica al peso: 0% = sin importancia, 100% = muy importante y a las condiciones: 1 = debilidad grave, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza importante. En la Tabla IV se observa que los valores de las fortalezas son 1.83 siendo mayores al las debilidades 0.80. El resultado total es 2.63, superando el puntaje promedio de 2.50 lo que indican una posición interna fuerte.

TABLA IV  
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

	Factor interno clave	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas	Buen volumen de ventas y cuota de mercado.	6.0%	4	0.24
	Recursos tecnológicos que ayudan a optimizar tiempos.	3.5%	3	0.11
	Secuencia de tareas estructuradas en cada proceso.	3.5%	3	0.11
	Trabajo en equipo.	4.5%	4	0.18
	Personal con experiencia para realizar las tareas asignadas de acuerdo con su área.	4.8%	4	0.19
	Buena imagen transmitida a los clientes.	4.8%	4	0.19
	Fuerte relación con proveedores.	5.0%	4	0.20
	Facilidad de financiación con proveedores para la compra de productos.	3.0%	3	0.09
	Rotación y movimiento de los productos.	4.0%	4	0.16
	No mantiene deudas pendientes con proveedores y trabajadores.	3.5%	3	0.11
	Buena inversión en infraestructura para tener espacio para cada tarea.	4.0%	4	0.16
	Buena comunicación y armonía entre áreas.	3.5%	3	0.11
		<b>Fx</b>	<b>50.1%</b>	<b>Subtotal</b>
Debilidades	Poca innovación en técnicas de venta, de pronósticos, etc.	4.5%	1	0.05
	Desconocimiento de todas las herramientas informáticas por parte del personal.	3.5%	2	0.07
	Personal limitado para realizar todas las tareas.	4.5%	1	0.05
	Errores de procesamiento en el sistema.	3.0%	1	0.03
	Poca presencia y control por parte del área gerencial/administración en algunos procesos de la empresa.	4.0%	2	0.08
	Poco interés en publicidad o marketing de la marca.	3.0%	2	0.06
	Poco control en el cobro de deudas.	4.3%	1	0.04
	Poco presupuesto para invertir en más recursos.	4.8%	2	0.10
	Baja creatividad en organizar los productos.	4.8%	2	0.10
	Tiempos limitados para todas las actividades.	4.0%	1	0.04
	Dependencia de los proveedores con el personal encargado.	4.5%	2	0.09
	Poco interés por el desarrollo, capacitación o motivación de los empleados.	5.0%	2	0.10
		<b>Dx</b>	<b>50.0%</b>	<b>Subtotal</b>
	<b>Total</b>	<b>100.0%</b>		<b>2.63</b>

### A.5 Objetivos a Largo Plazo (OLP)

Se plantearon seis Objetivos a Largo Plazo en la organización.

- Incrementar las ventas
- Incrementar el monto promedio de venta diaria
- Incrementar el número de clientes
- Incrementar el índice de satisfacción de los clientes
- Reducir los tiempos de espera por pedido
- Incrementar el índice de capacitación y motivación del personal

### A.6 Decisión y elección de Estrategias

En la Tabla V, se denota los valores de la posición estratégica de la empresa. Para una escala valorativa entre 0 (bajo) a 6 (alto). Por lo tanto, los valores finales ajustados son: EE (3.4-6=-2.6), VC (4.2-6=-1.8), FI (4.3) y FF (4.4)

TABLA V  
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA EXTERNA

POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	Estado	POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	Estado
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	3	1. Retorno de la inversión	5
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	4
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	4
4. Rango de precios de los productos competitivos	3	4. Capital requerido versus capital disponible	4
5. Barreras de entrada al mercado	3	5. Flujo de caja	5
6. Rivalidad / presión competitiva	1	6. Facilidad de salida del mercado	4
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Rotación de inventarios	5
	5	9. Uso de economías de escala y de experiencia	5
<b>Promedio</b>	<b>3.4</b>	<b>Promedio</b>	<b>4.4</b>
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial crecimiento	5	1. Participación del mercado	5
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	4	4. Ciclo de reemplazo y del producto	4
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	4
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	4
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	5
8. Productividad / utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	3
9. Poder de negociación de los productores	4	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	5
<b>Promedio</b>	<b>4.3</b>	<b>Promedio</b>	<b>4.2</b>

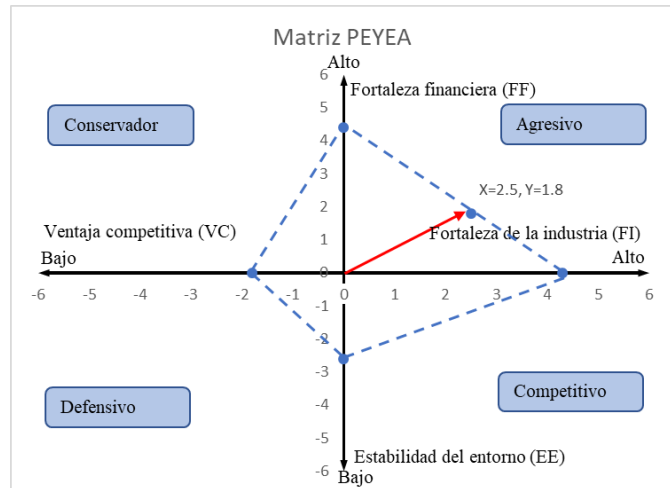
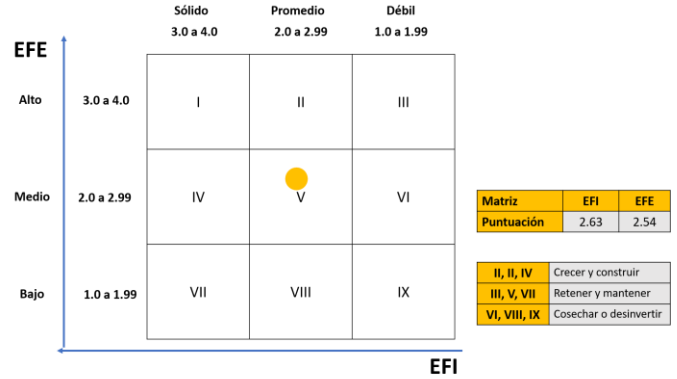


Fig. 2: Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Del análisis de la Fig. 2 se ubica a la empresa en el cuadrante agresivo (X=2.5, Y= 1.8) por lo tanto, la organización está en una posición privilegiada para usar sus fuerzas internas y aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

TABLA VI:  
MATRIZ INTERNA- EXTERNA (MIE)



En función de las matrices EFI y EFE se elabora la matriz MIE. Ver Tabla VI, en este sentido la empresa se ubica en el cuadrante V, por lo que las Estrategias a seguir se orientan a “retener y mantener”, mediante estrategias de desarrollo de productos o penetración en el mercado para mejorar su condición.

### B. Etapa 2: Dirección e Implementación

#### B.1 Selección de Estratégica

En la Tabla VII, se detallan las cinco Estrategias que se implementó en la empresa, enlazadas a los Objetivos organizacionales y las matrices anteriormente evaluadas.

TABLA VII  
ESTRATEGIAS SELECCIONADAS

Nº	¿Para qué?	¿Dónde?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Con quién?	Estrategia
E01	Incrementar las ventas, Reducir los tiempos de espera por pedido	Área de Logística	Incentivando al uso del Whatsapp y el "Sistema de Cotizaciones Web" de la empresa para realizar consultas y pedidos de mercadería.	Jala vistas publicitarias y vendedores que recomienden el uso de estos recursos a los clientes y la revisión constante de estas herramientas para brindar una respuesta rápida	Con el personal de ventas y el encargado de cotizaciones en el área de logística	Incrementar las ventas incentivando al uso del Whatsapp y el Sistema de Cotizaciones Web para realizar consultas y pedidos de mercadería mediante jala vistas publicitarias y vendedores que recomienden el uso de estos recursos a los clientes y la revisión constante de estas herramientas para brindar una respuesta rápida
E02	Mejorar el clima laboral	Todas las áreas	Realizando actividades que incrementen la motivación y productividad laboral.	Mediante actividades de esparcimiento, reuniones laborales, etc.	Con todos los colaboradores	Mejorar el clima laboral realizando actividades de esparcimiento y reuniones laborales que incrementen la motivación, productividad e inclusión laboral.
E03	Incrementar el monto promedio de venta	Área de ventas	Realizando sorteos periódicamente por compras superiores a un monto mínimo indicado	Con kits de productos y asesorando al personal encargado de ventas a ser más sutiles para inducir e incentivar a los clientes a la compra.	Con el personal de ventas	Incrementar el monto promedio de venta mediante sorteos periódicamente por compras mayores a 50 soles asesorando al personal encargado de ventas a ser más sutiles para inducir e incentivar a los clientes a la compra.
E04	Incrementar el número de clientes	Área de logística	Creando alianzas con los talleres, car wash o auto-boutique para ser referidos con sus clientes.	Realizando convenios con las empresas seleccionadas para poner o entregar artículos de merchandising en	Con los aliados corporativos	Incrementar el número de clientes, creando alianzas con los talleres, car wash o auto-boutiques para ser referencia con sus clientes realizando convenios que permitan poner o entregar artículos de merchandising en sus instalaciones.
E05	Dar a conocer la empresa y atraer nuevos clientes	Área de Informática y Ventas	Generando contenido comercial atractivo e informativo en redes sociales	Mantenimiento constante a la fan page de Facebook	Con el encargado de la atención al público	Dar a conocer la empresa y atraer nuevos clientes generando contenido comercial atractivo e informativo en redes sociales mediante un mantenimiento constante a la fan page de Facebook.



### C. Etapa 3: Tablero de control balanceado

Como etapa final del modelo se elaboró un cuadro de mando integral, ver Tabla VIII para monitorear los resultados de la implementación con sus respectivos rangos de control, los cuales fueron definidos con el Gerente de la empresa.

TABLA VIII  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Unidad	Mal	Regular	Bien
Financiera	Incrementar las ventas	Incremento de ventas	%	X<5%	5%<=X<=10	X>10%
Clientes	Incrementar la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente respecto al servicio.	%	X<50%	50%<=X<=80	X>80%
		Satisfacción del cliente respecto al producto.	%	X<50%	50%<=X<=80	X>80%
	Creer en el mercado	Incremento de clientes nuevos.	%	X<5%	5%<=X<=10	X>10%
Procesos internos	Concretar pedidos	Incremento de pedidos concretados con éxito.	%	X<90%	90%<=X<=95	X>95%
	Incrementar el ticket promedio de venta	Incremento de importe promedio por pedido.	%	X<5%	5%<=X<=10	X>10%
	Efectivar el número de ventas	Incremento de número de ventas promedio por mes	%	X>5%	-10%<=X<=5	X<-10%
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar al personal	Cumplimiento de Capacitaciones.	%	X<90%	90%<=X<=95	X>95%
	Motivar al personal	Cumplimiento de actividades de integración.	%	X<90%	90%<=X<=95	X>95%

### C.1 Principales indicadores

TABLA IX  
INGRESOS Y NÚMERO DE VENTAS MENSUALES

Meses	Pretest			Pos Test			Variación %		
	Total ventas (s/)	Nº de ventas	Ticket medio	Total ventas (s/)	Nº de ventas	Ticket medio	S/	Nº	Ticket medio
1	487102	4610	105.7	527659	4618	114.3	8.3%	0.2%	8.1%
2	414660	4217	98.3	506838	4242	119.5	22.2%	0.6%	21.5%
3	389791	4014	97.1	449718	3928	114.5	15.4%	-2.1%	17.9%
4	479798	4695	102.2	486362	4189	116.1	1.4%	-10.8%	13.6%
Totales	1771351	17536		1970577	16977				
Promedio	442838	4384	101.0	492644	4244	116.1	11.2%	-3.2%	14.9%

En la Tabla IX se presenta los ingresos y número de ventas mensuales, se destaca que el ticket de compra promedio pasó de s/ 101 a s/ 116.1, con un incremento de 14.9%

TABLA X  
RESULTADOS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Categoría	Satisfacción del cliente respecto al servicio				Variación	Satisfacción del cliente respecto al Producto				Variación
	Pretest		Post test			Pretest		Post test		
	Nº	%	Nº	%		Nº	%	Nº	%	
Excelente	44	32.1%	60	43.8%	36.4%	55	40.1%	59	43.1%	7.3%
Bueno	76	55.5%	67	48.9%	-11.8%	67	48.9%	66	48.2%	-1.5%
Parcial	120	87.6%	127	92.7%	5.8%	122	89.1%	125	91.2%	2.5%
Regular	15	10.9%	10	7.3%	-33.3%	15	10.9%	12	8.8%	-20.0%
Malo	2	1.5%	0	0.0%	-100.0%	0	0.0%	0	0.0%	
Pésimo	0	0.0%	0	0.0%		0	0.0%	0	0.0%	
Parcial	17	12.4%	10	7.3%	-41.2%	15	10.9%	12	8.8%	-20.0%
Total	137	100.0%	137	100.0%		137	100.0%	137	100.0%	

TABLA XI  
PEDIDO ACTIVOS Y ANULADOS POR MES

Meses	Pretest			Pos Test			Variación %		
	Activos	Anulados	concretados	Activos	Anulados	concretados	Activos	Anulados	Concretados
1	4610	240	95.05%	4618	200	95.85%	0.2%	-16.7%	0.84%
2	4210	189	95.70%	4242	167	96.21%	0.8%	-11.6%	0.53%
3	4014	192	95.44%	3928	159	96.11%	-2.1%	-17.2%	0.71%
4	4695	238	95.18%	4189	179	95.90%	-10.8%	-24.8%	0.76%
Totales	17529	859		16977	705				
Promedio	4382	215	95.33%	4244	176	96.01%	-3.1%	-17.9%	0.72%

Los resultados comparativos de pretest y postest se evidencian en la Tablas X y XI. La satisfacción del cliente en la categoría bueno y excelente pasó de 87.6% a 92.7% respecto a la calidad de servicio y de 89.1% a 91.2% en relación a la calidad del producto; los pedidos concretados de 95.33% a 96.01%.

TABLA XII:  
PROYECCIONES DE ESCENARIOS

Escenario	Ingreso marginal S/			Ratios		
	Unitario	Mensual	Anual	VAN	TIR	B/C
Esperado	S/12.9	S/54,887	S/658,649	S/200,363	190.7%	1.14
Optimista	S/17.9	S/76,070	S/912,836	S/330,371	289.0%	1.17
Pesimista	S/7.3	S/30,928	S/371,136	S/53,308	76.4%	1.06

La Tabla XII muestra las proyecciones de tres escenarios establecidos en función de la variación del ticket promedio de compra resultante después de la implementación del modelo estratégico. En todos los escenarios el VAN>0, TIR>30% (costo de oportunidad de la empresa) y el indicador de beneficio consto B/C>1; lo que demuestra la viabilidad del Proyecto.

TABLA XIII  
RESUMEN DE INDICADORES POR TIPO DE PERSPECTIVA

Indicadores	Pre test	Pos test	Variación (%)
<b>Perspectiva: Financiera</b>			
Ingreso cuatrimestral. (S/)	1771351	1970577	11.2%
<b>Perspectiva: Clientes</b>			
Satisfacción del cliente respecto al servicio. (%)	87.6%	92.7%	5.8%
Satisfacción del cliente respecto al producto. (%)	89.1%	91.2%	2.5%
Clientes nuevos. (%)	7.3%	8.8%	20.0%
<b>Perspectiva: Procesos internos</b>			
Pedidos concretados con éxito. (%)	95.33%	96.01%	0.72%
Importe promedio por pedido. (s/)	101.0	116.1	14.9%
Número de ventas promedio/mes. (Nº)	4384	4244	-3.2%
<b>Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento</b>			
Capacitaciones. (Nº)	4	12	200.0%
Actividades de integración. (Nº)	4	8	100.0%

La Tabla XIII, resume los valores de los indicadores comparativos denotando un incremento en: a) La perspectiva financiera de 11.2% relativo al ingreso. b) La perspectiva de clientes en 5.8% y 2.5% en relación a la satisfacción del servicio y producto respectivamente y 20% de clientes nuevos. c) La perspectiva procesos internos de 0.72% relativo a los pedidos concretados con éxito, 14.9% con relación al importe promedio de pedido, -3.2% respecto al número de ventas mensuales promedio. d) La perspectiva aprendizaje de 200% relativo a las capacitaciones, 100% con relación a las actividades de integración de los colaboradores de la empresa.

TABLA XIV  
PRUEBA DE MANN-WHITNEY

	PV	Aplicación	N	Rango promedio	Suma de rangos
U de Mann-Whitney	136914099	Gestión Tradicional	17529	16576	290678515
Z	-12.904	Modelo Estratégico	16977	17960	304912326
Sig. asintótica (bilateral)	.000	Total	34513		

La Tabla XIV muestra el (p=0.00<0.05), por lo tanto se concluye que hay una diferencia significativa entre las medianas de la gestión tradicional comparada con la gestión mediante un modelo estratégico en la empresa de estudio.

#### IV. DISCUSIÓN

La elaboración de la investigación se basó en la aplicación y análisis de diferentes herramientas del modelo secuencial del proceso estratégico, como lo sugerido por [29], obteniendo como producto la óptima implementación del modelo estratégico propuesto, consolidando la teoría [24], la cual indica que las estrategias guían a una empresa hacia su visión esperada, logrando alcanzar los objetivos a largo plazo.

La recolección de información tuvo un papel importante en el diseño del modelo estratégico, debido a que por medio de las encuestas a los clientes, se pudieron determinar los aspectos a mejorar, la edad promedio de los cliente, que factores diferencian a la empresa de la competencia, quienes refieren a la empresa, que recomendaciones tienen los clientes y entre otros aspectos que ayudaron al enfoque y elaboración de las estrategia; esta técnica coincide con los estudios realizados por [30] [31] [32] los cuales por medio de las encuestas pudieron determinar qué factores influyen directamente en la satisfacción del cliente y de esa manera poder alinearlas con las estrategias.

Tal como lo expresado [33] el análisis del negocio se realizó mediante el análisis interno y externo de la empresa para poder determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y proceder mediante la matriz FODA a crear estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, evitar amenazas, superar las debilidades y sacar provecho a las fortalezas. Así mismo en la selección de estrategias se determinó junto con la gerente de la empresa la importancia de una estrategia que permita hacer uso de las redes sociales coincidiendo con [30] quien sostiene que es necesario aprovechar los medios digitales para realizar publicidad y tener una mayor interacción con sus clientes.

La implementación del modelo estratégico en la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. tuvo como resultado un aumento de la satisfacción del cliente respecto a la atención brindada pasando de un 87.6% a un 92.7% de clientes satisfechos, coincidiendo con los resultados [32] que logro un aumento al 95% de satisfacción de los clientes después del modelo estratégico. Del mismo modo, las inversiones realizadas en la implementación del modelo estratégico generan beneficios a largo plazo, como se evidencia a través del aumento en 14.9% respecto al monto promedio de venta. Estos resultados coinciden con [32] en el cual la formulación de un modelo estratégico logro un aumento de ventas de 1.4% anual como un incremento de la rentabilidad en un 4% anual en comparación al año anterior, al igual que [31] obtuvo la captación de nuevos clientes y por ende un aumento de ventas, lo que da soporte a la investigación de [34] quien sostiene que la aplicación de un Plan estratégico influye positivamente en la rentabilidad de la empresa y satisfacción de los clientes.

#### IV. CONCLUSIONES

La implementación de un modelo estratégico influye significativamente en la gestión comercial de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C., Esta hipótesis se validó

mediante la Prueba de U de Mann-Whitney ( $p=0.00 < 0.05$ ) la cual determinó que las medianas de los ingresos mensuales por ventas tienen una diferencia significativa entre la gestión tradicional versus la gestión con el modelo estratégico. Así mismo se evaluaron 17536 y 16977 transacciones realizadas por los clientes antes y después de la implementación de modelo respectivamente, pasando el ingreso promedio mensual de compra de S/ 442838 a s/ 492644 significando un incremento del 11.2%. El número promedio de transacciones mensuales pasó de 4384 a 4244 disminuyendo en 3.2%. El ticket promedio de compra pasó de S/ 101.0 a S/ 116.1 con un incremento de 14.9% respectivamente.

Mediante una entrevista al gerente general de la empresa, encuestas a los clientes y observación directa de los procesos clave, se identificó que la gestión comercial era deficiente debido a la poca innovación en técnicas de ventas e interacción con el cliente, lo cual se evidenciaba en los resultados de las encuestas donde el 53% de los clientes calificaban los tiempos de espera entre regular y pésimo y un 12% calificaban la atención al cliente como regular y mala. Se realizó el análisis interno y externo de la empresa lo cual permitió determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas las cuales se emplearon en la Matriz FODA donde se obtuvieron ocho estrategias, para posteriormente analizarlas y calificarlas con la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) y junto con el gerente general de la empresa, determinando un total de cinco estratégicas alineadas al cumplimiento de los seis objetivos estratégicos de la empresa.

Se diseñó el modelo estratégico para la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. en base a las cinco estrategias previamente seleccionadas en base a la matriz MCPE y la gerencia general, como marco de referencia para el cumplimiento de los seis objetivos estratégicos de la empresa para dar soporte al logro de la visión empresarial.

Se implementaron las cinco estrategias del modelo estratégico junto al apoyo, previa coordinación y validación de la gerencia general de la empresa, permitiendo la implementación de jala vistas publicitarios en las computadoras de los vendedores, realizar sorteos periódicamente, realizar alianzas con empresas del mismo rubro, la publicación de contenidos comerciales e informativos en la fan page de la empresa en Facebook y realizar actividades que ayuden a incrementar el compromiso y motivación de los colaboradores.

Se evaluó el impacto económico de la implementación del modelo estratégico en la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C., en base a tres escenarios de contingencia:

En el escenario esperado, se trabajó en base a un incremento de S/ 12.9 en el monto promedio por pedido, obteniendo un valor actual neto proyectado a 5 años de 200363 y una tasa interna de retorno de 190.7%

En el escenario optimista, se trabajó en base a un incremento de S/ 17.9 en el monto promedio por pedido, obteniendo un valor actual neto proyectado a 5 años de 330371 y una tasa interna de retorno de 289%

En el escenario pesimista, se trabajó en base a un incremento de S/ 7.3 en el monto promedio por pedido, obteniendo un valor actual neto proyectado a 5 años de 53,308 y una tasa interna de retorno de 76.4%.

En cada uno de los tres escenarios se obtuvo una tasa interna de retorno mayor al costo de oportunidad del 30%, y un valor actual neto mayor a la inversión necesaria para la implantación del modelo estratégico, evidenciando la viabilidad del proyecto y su impacto económico positivo.

#### AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro agradecimiento al Gerente de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C, por el apoyo brindado.

#### REFERENCIAS

- [1] Lee, C., & Wilhelm, W. (2010). On integrating theories of international economics in the strategic planning of global supply chains and facility location. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 225-240.
- [2] García, F., Freijeiro, A., Loureiro, D., Lucio, E., Pérez, E., Silva, E. & Fernández, S. (2005). Gestión comercial de la pyme. Herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente su empresa. (1.ª ed.). Vigo, España: Ideas propias.
- [3] Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- [4] Prusty, S., Mohapatra, P., & Mukherjee, C. (2010). GOS tree (Goal-Objective-Strategy tree) approach to strategic planning using a fuzzy-Delphi process: An application to the Indian Shrimp Industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(3), 442-456.
- [5] Martínez, D. & Milla, A. (2012). *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, España: Ediciones: Diaz de Santos.
- [6] De Borja, F. (2008). *Sistematización de la función comercial: Como integrar con éxito su estrategia corporativa y su plan de acción comercial*. La Coñura, España: Netbiblio.
- [7] Rojas, C., Calderón, L., & Arango, L. (2014). Modelo gerencial de plan estratégico para apoyar la gestión comercial de la línea comercial de dotación en Didetexo. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Medellín, Colombia.
- [8] Servirte, R. (2004). *Bimbo: Estrategia de éxito empresarial*. (1ª ed.). Juárez, México: Pearson.
- [9] Escalante, J. (28 de octubre de 2013). *Mirada empresarial: ¿Hacia dónde apuntan los ejecutivos nacionales? El comercio*. Lima. [En línea] Recuperado el 10/12/2019 de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/mirada-empresarial-hacia-donde-apuntan-ejecutivos-nacionales-noticia-1650898>.
- [10] Especial EMA: Las diez empresas más admiradas del Perú. (26 de septiembre de 2015). Gestión, Lima. [En línea] Recuperado el 15/02/2020: <https://gestion.pe/economia/empresas/especial-ema-diez-empresas-admiradas-peru-100936-noticia/>.
- [11] Sabbagha, O., Rahman, M. N. A., Ismail, W. R., & Hussain, W. M. H. W. (2016). Impact of Quality Management Systems and After-sales Key Performance Indicators on Automotive Industry: A Literature Review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 68-75.
- [12] Pemberton Associates (2013) *Far Horizons. Managing the Automotive future World to 2100*.
- [13] Asociación Automotriz del Perú (2020) <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-tuvo-mayor-crecimiento-venta-autos-de-alianza-del-pacifico-2019-781377.aspx>.
- [14] Ato, M., López-García, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 29(3), 1038-1059.
- [15] Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. (2.ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- [16] Drucker, P. F. (2002). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Argentina: El Ateneo.
- [17] Moreno, F., Moreno, S., & Dávalos, C. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (Pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal*, 11(31). Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/3ba3/01bd0ed0df236082db35b3ab2a14a237a161.pdf>.
- [18] González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>.
- [19] García, L. (2010). CONCEPTOS BÁSICOS PARA COMPRENDER EL MODELO ESTRATÉGICO: recuperado de: <https://hermeslgb.wordpress.com/2010/09/08/conceptos-basicos-para-comprender-el-modelo-estrategico/>
- [20] Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555. Recuperado de <https://academic.oup.com/icc/article-abstract/11/3/529/1044102>.
- [21] Freire, Francisco. (2010). *Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas*. Estudios sobre el Mensaje Periodístico. 16. 13. Recuperado de: <https://search.proquest.com/openview/82dda046f14e4414d059bb468089cce2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=55463>.
- [22] Chávez, A. (2016). Diseño de un modelo estratégico de abastecimiento y su influencia de los procesos logísticos de entrada en una empresa de calzado. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Perú.
- [23] Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1. Recuperado de <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais>.
- [24] D' Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. (3.ª ed.). Lima: Pearson.
- [25] David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14.ª ed.). México: Pearson.
- [26] Ackoff, R. (1981). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa.
- [27] Herrero, J. (2012). *Administración, Gestión y Comercialización en la Pequeña Empresa*. (3ª ed.). Madrid, España: Paraninfo.
- [28] Cuoto, J. (2003). *Administración, Gestión y Comercialización en la Pequeña Empresa*. Madrid, España: Visión Net.
- [29] Sarfaraz, A., Taheri, S., Vatandoost, R., & Dastani, R. (2015). Strategy planning for joint-stock companies, Case study: software development and production in DIDGAH RAYANEH SAMA. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 303-312.
- [30] Cadena, A. (2016). Estrategias Comerciales y el impacto en la participación en el mercado vidrio templado de la empresa Aluvid Glass Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato. (Tesis de Licenciatura). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- [31] Villacrés, J. (2012). Estrategias de comercialización y su efectividad en el incremento de ventas Automotrices de la empresa CENTREL CAR S.A. de la ciudad de Ambato. (Tesis de Licenciatura). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- [32] Lizarzaburu, J. & Lizarzaburu, L. (2016). Formulación de un modelo estratégico y su impacto en la gestión del cliente en la empresa de Transporte Cargum Express S.R.L. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Perú.
- [33] Walukow, M., & Pangemanan, S. (2015). Developing Competitive Strategic Model Using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Approach for Handicrafts Ceramic Industry in Pulutan, Minahasa Regency. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 688-695.
- [34] Espinoza, M. (2013). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana. (Tesis de Maestría). Unidad de Postgrado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.