

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de **INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**“MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL
PARA LA RECORDACIÓN DE MARCA EN
UNA EMPRESA DEL SECTOR CALZADO:
CONTEXTO COVID-19”**

Tesis para optar al título profesional de:

Ingeniera Empresarial

Autor:

Claudia Natalia Flores Medina

Asesor:

Mg. Ing. Odar Roberto Florián Castillo
<https://orcid.org/0000-0002-5938-8850>

Trujillo - Perú

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	Elizabeth Kristina Bravo Huivin	40222757
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	Edward Alberto Vega Gavidia	
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	Rocío del Pilar Capuñay Puyen	42836141
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

DEDICATORIA

Esta tesis es dedicada, en primer lugar, a Dios que me fortalece día a día y nunca me desampara. A mi padre, mis hermanos y mis abuelos, quienes a pesar de los tiempos difíciles y que nuestra familia ya no esté completa de manera física, siguen firmes en su lucha por salir adelante, siendo mi mayor motivo de vida. Y, en especial a mi madre y mi abuela, quienes en la tierra guiaron mis pasos y, ahora en el cielo, son mi mejor ejemplo de mujer.

AGRADECIMIENTO

A la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada del Norte, mi alma mater, por proveer de excelentes docentes que brindaron sus mejores esfuerzos y sabiduría para mi formación. A mi madre y mi abuela, quienes se encuentran en el cielo y no pudieron ver el fruto de su esfuerzo, pero se encuentran dichosas y felices de este gran logro. A mi padre, mis hermanos y mis abuelos, quienes día a día me brindan lecciones de vida, mirando siempre para adelante, dando lo mejor de sí para mi crecimiento. Y al Ing. Odar Florián, por sus enseñanzas, guía y apoyo para el desarrollo de este estudio.

TABLA DE CONTENIDOS

JURADO EVALUADOR.....	2
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO	4
TABLA DE CONTENIDOS.....	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
INDICE DE ECUACIONES	10
RESUMEN.....	11
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	45
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	54
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	153
REFERENCIAS	164
ANEXOS	177

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores para evaluación de la gestión comercial	40
Tabla 2: Técnicas para la recolección y análisis de información y datos.....	48
Tabla 3: Catálogo de productos de Calzado D’Niños	57
Tabla 4: Detalle de actividades de la Cadena de valor	62
Tabla 5: Fortalezas y debilidades de la Administración y gerencia en Calzado D’Niños...	65
Tabla 6: Fortalezas y debilidades del Marketing y ventas en Calzado D’Niños.....	67
Tabla 7: Fortalezas y debilidades de las Operaciones y Logística en Calzado D’Niños.....	69
Tabla 8: Fortalezas y debilidades de las Finanzas y Contabilidad en Calzado D’Niños.....	71
Tabla 9: Fortalezas y debilidades de los Recursos Humanos en Calzado D’Niños	72
Tabla 10: Fortalezas y debilidades de la Innovación, Investigación	74
Tabla 11: Matriz de Evaluación de Factores Internos de Calzado D’Niños	75
Tabla 12: Leyenda de la matriz EFI	76
Tabla 13: Oportunidades y amenazas de la Fuerza de clientes	78
Tabla 14: Oportunidades y amenazas de la Fuerza de proveedores	79
Tabla 15: Oportunidades y amenazas de la Fuerza de productos sustitutos.....	80
Tabla 16: Oportunidades y amenazas de la Fuerza de competidores	80
Tabla 17: Oportunidades y amenazas de la Fuerza de nuevos competidores.....	81
Tabla 18: Matriz de Perfil Competitivo.....	83
Tabla 19: Análisis PESTEL del entorno de Calzado D’Niños.....	92
Tabla 20: Matriz de Evaluación de Factores Externos de Calzado D’Niños	93
Tabla 21: Leyenda de la Matriz EFE.....	95
Tabla 22: Histórico de ingresos del último cuatrimestre del 2020 y el primero del 2021..	101
Tabla 23: Histórico de ingresos y costos del primer cuatrimestre del 2021	102
Tabla 24: Histórico de pares vendidos en periodo 3 del 2020 y 1 del 2021.....	103
Tabla 25: Histórico de ingresos, costos y clientes del primer periodo del 2021	104
Tabla 26: Histórico de ventas efectuadas y reclamos recibidos	106
Tabla 27: Histórico de ventas efectuadas y demoradas en el periodo 1	107
Tabla 28: Histórico de ventas efectuadas y pronosticadas en el periodo 1 del 2021	108
Tabla 29: Mejoras ejecutadas y pronosticadas en el periodo 1 del 2021	109

Tabla 30: Calificaciones de la identidad de marca	112
Tabla 31: Calificaciones de la calidad del producto.....	114
Tabla 32: Calificaciones de la calidad del servicio	117
Tabla 33: Calificaciones de los servicios complementarios	118
Tabla 34: Volumen de ventas en el cuatrimestre 1 del 2021	119
Tabla 35: Calificaciones de probabilidad según lugar.....	120
Tabla 36: Calificaciones de la probabilidad de compra según lugar	121
Tabla 37: Calificaciones de la recomendación de marca	123
Tabla 38: Calificación de la primera consideración de marca.....	124
Tabla 39: Calificaciones de la satisfacción respecto al producto	125
Tabla 40: Calificaciones de la satisfacción respecto al servicio.....	126
Tabla 41: Objetivos estratégicos de la empresa Calzado D’Niños.....	129
Tabla 42: Calificación de factores de la Fuerza Financiera.....	130
Tabla 43: Calificación de factores de la Ventaja Competitiva	130
Tabla 44: Calificación de factores de la Fuerza de la Industria.....	131
Tabla 45: Calificación de factores de la Estabilidad del Entorno.....	131
Tabla 46: Leyenda de la matriz PEYEA	131
Tabla 47: Resultados de la matriz PEYEA.....	132
Tabla 48: Matriz del análisis FODA.....	136
Tabla 49: Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico	138
Tabla 50: Iniciativas estratégicas retenidas	140
Tabla 51: Perspectivas y objetivos estratégicos	142
Tabla 52: Cuadro de Mando Integral.....	142
Tabla 53: Estimación de costos de estrategias.....	146
Tabla 54: Proyección del impacto social de la investigación	149
Tabla 55: Proyección del impacto ambiental de la investigación	151
Tabla 58: Matriz de consistencia	177
Tabla 59: Matriz de Operacionalización	179
Tabla 60: Resumen del procesamiento de casos en SPSS – Encuesta a clientes	198
Tabla 61: Estadísticas de fiabilidad SPSS Encuesta a clientes - Alfa de Cronbach.....	198

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ránking de productores de calzado en el mundo (millones de pares)	13
Figura 2: Porcentaje de producción de calzado por ciudad	16
Figura 3: Modelos de gestión existentes	33
Figura 4: Etapas del proceso estratégico	35
Figura 5: Planeamiento estratégico	36
Figura 6: Dirección estratégica.....	36
Figura 7: Control estratégico	37
Figura 8: Modelo secuencial integral del proceso estratégico.....	37
Figura 9: Ficha RUC de Calzado D’Niños	54
Figura 10: Organigrama de la pyme Calzado D’Niños	60
Figura 11: Cadena de valor de la empresa Calzado D’Niños.....	61
Figura 12: Análisis AMOFHIT de la pyme Calzado D’Niños	64
Figura 13: Identificación de stakeholders de Calzado D’Niños	77
Figura 14: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter de Calzado D’Niños.....	82
Figura 15: Mapa de procesos de Calzado D’Niños	96
Figura 16: Flujograma del proceso de Venta directa.....	97
Figura 17: Flujograma del proceso de Post-venta	98
Figura 18: Flujograma del proceso de Gestión publicitaria	99
Figura 19: Flujograma del proceso de Gestión de redes sociales.....	100
Figura 20: Calificaciones de la percepción de calidad	111
Figura 21: Calificaciones de la percepción de confianza	111
Figura 22: Calificaciones de la percepción de positivismo	112
Figura 23: Calificaciones totales de la identidad de marca	113
Figura 24: Calificaciones de la calidad del producto	113
Figura 25: Calificaciones de la respuesta eficaz.....	115
Figura 26: Calificaciones de la solución a requerimientos.....	115
Figura 27: Calificaciones de la capacitación del personal.....	116
Figura 28: Calificaciones de la comprensión de necesidades.....	116
Figura 29: Calificaciones total de la calidad del servicio	117

Figura 30: Calificaciones de los servicios complementarios.....	118
Figura 31: Calificaciones de la probabilidad de compra según lugar.....	120
Figura 32: Calificaciones de la probabilidad de compra según precio.....	121
Figura 33: Calificaciones de la recomendación de marca	122
Figura 34: Calificaciones de la primera consideración de marca.....	124
Figura 35: Calificaciones de la satisfacción del cliente respecto al producto	125
Figura 36: Calificaciones de la satisfacción del cliente respecto al servicio.....	126
Figura 37: Resultados de la consulta de primera compra.....	127
Figura 38: Resultados de la concurrencia de compra.....	128
Figura 39: Matriz PEYEA de la empresa Calzado D’Niños	132
Figura 40: Posición estratégica y evaluación de estrategias.....	133
Figura 41: Matriz Interna y Externa de la empresa Calzado D’Niños	134
Figura 42: Matriz de la Gran Estrategia	135
Figura 43: Modelo de gestión comercial	144
Figura 44: Mapa estratégico	145

INDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1: Cálculo del tamaño de la muestra..... 47

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión comercial para la recordación de marca de Calzado D’Niños, empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado en Trujillo, en el contexto del COVID-19 en el 2021. Se basó en una metodología mixta (cualitativa-cuantitativa) de diseño no experimental, con una muestra por conveniencia no probabilística de 40 clientes debido a las restricciones por la COVID-19, a quienes se aplicó una encuesta, con adición de la observación de procesos, análisis documental y entrevistas con el gerente general y el jefe comercial. Las encuestas obtuvieron un resultado de 72,5% en la satisfacción respecto al servicio y 60%, al producto; además, con el análisis interno y externo, se determinaron factores claves para el planteamiento de 12 iniciativas estratégicas alineadas a los 8 objetivos estratégicos comerciales, sintetizándolos mediante indicadores, en el cuadro de mando integral. Para la implementación estratégica, se requiere de una inversión de S/76,530 soles, teniendo un impacto social y medioambiental positivo. Finalmente, se concluye que la organización se encuentra en una etapa de estancamiento con un entorno externo desfavorable, siendo el modelo de gestión comercial planteado, una fuente de impacto para la recordación de marca y la consecución de objetivos.

Palabras clave: Modelo de gestión, gestión comercial, recordación de marca, estrategia, COVID-19

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática:

En el mundo, la industria del calzado es uno de los sectores industriales que muestran mayores cambios en las últimas décadas. Entre el año 2010 y 2019, su producción ha aumentado un 21,2% con una tasa de crecimiento anual media del 2,2%. A partir del 2019 esta industria se desaceleró con un crecimiento sólo de un 0,6% con respecto al año anterior, habiendo establecido un nuevo récord de producción de 24 300 millones de pares. (World Footwear, 2020).

En el año 2020, la pandemia del COVID-19 ejerció un golpe severo a la industria del calzado mundial, donde la producción cayó un 15,8% con disminución de fabricación de 4 mil millones de pares respecto al año anterior, disipando el crecimiento acumulado de la industria en los 10 últimos años. Ante ello, se reconoce que la pandemia no afectó la distribución geográfica de la fabricación de productos de calzado, donde Asia aún fabrica 9 de cada 10 pares de zapatos producidos mundialmente, lo que representa un 88% del total, con un aumento de la participación en 0.2. Por otro lado, debido a costa de Norteamérica y Sudamérica, África aumentó su producción, significando que Oceanía continúa jugando una participación menor en la industria del calzado. (World Footwear, 2021).

Por otro lado, en el año 2021, a pesar de que la crisis sanitaria continuaba generando limitaciones, la producción de calzado a nivel mundial tuvo un crecimiento de 8,6% respecto al 2020, con una producción de 22 200 millones de pares. En referencia a cada continente, Asia continúa representando liderazgo mundial con un aumento mayor a medio punto

porcentual respecto al 88% obtenido en el año anterior. Por otro lado, existió una caída de 3% en la producción en Europa, escenario similar en África, siendo Sudamérica el continente que mejoró su situación, habiéndose convertido en el principal núcleo de fabricación de calzado fuera del continente asiático. (Revista del Calzado, 2022).

En el contexto de cada país, en el 2021, la producción en China representó más de la mitad mundial, India se posicionó como el segundo mayor productor mundial, siendo el doble que Vietnam, país que se posiciona en tercer lugar. El continente europeo no se encuentra en la lista del ranking 10, donde Italia ocupa el puesto 13 y España mejoró su posición con el puesto 16. Finalmente, en América, mejoró su situación con Brasil en el puesto 5 con un 3,6% de participación, seguido de México con el 0.9%. (World Footwear, 2021). (Ver

Figura 1).

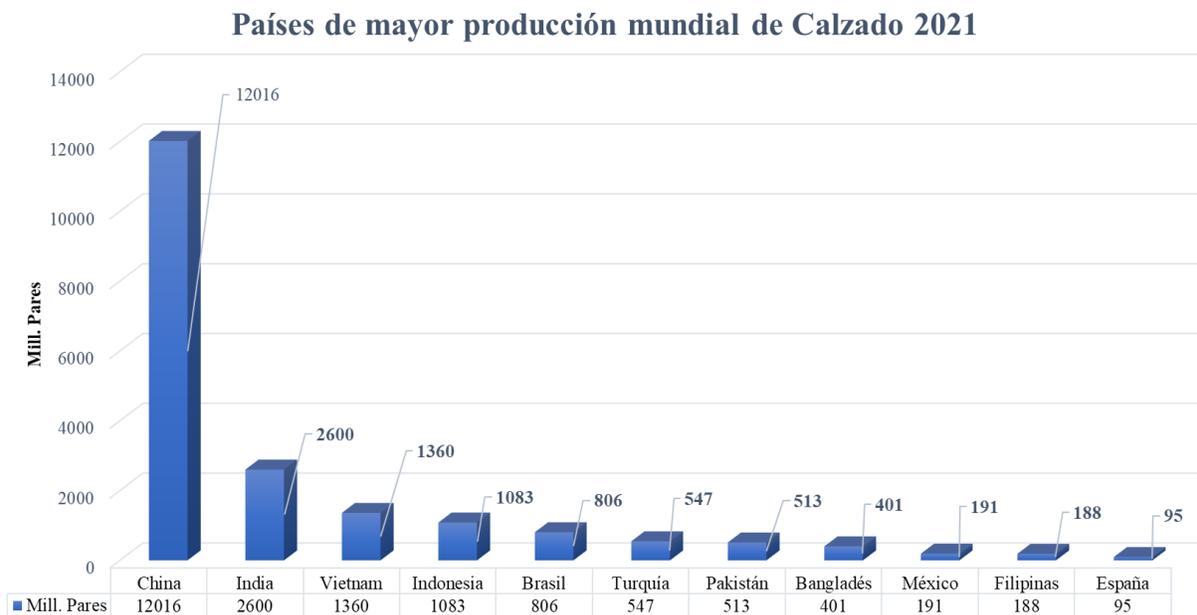


Figura 1: Ránking de productores de calzado en el mundo (millones de pares)

Fuente: World Footwear 2021

En Sudamérica, la industria de calzado ha evolucionado poco a poco bajo ciertos tipos de acuerdos aplicados por bloques de esta región para evitar las importaciones del mercado chino, que representa la parte mayor de la producción del mundo. Los países con mayor desarrollo tecnológico e innovación en los procesos productivos son: Brasil, Argentina, Colombia, Chile y Perú, que son capaces de producir tendencias con diseños novedosos y materia prima de excelente calidad. Cubillo, 2014 (citado por Ávila, 2017).

Valerio, Ferreira, Beriostain y Zuluaga (2021) citado en la Revista Serma.Net, relatan que, en Argentina, la crisis sanitaria provocó el cierre casi total de las fábricas de producción de calzado, sin embargo, a partir del 2021 y 2022 se busca iniciar a reacomodarse en base a las nuevas características del mercado. Por otro lado, en Brasil el año 2021 inició con la creación de 15 mil puestos de trabajo, debido a la normalización del comercio, apertura de tiendas físicas y potenciamiento de la digitalización con creación de una modalidad híbrida, estimando una mejora de resultados con crecimiento del 12%. En Chile, donde 95% del consumo se abastece de calzado importado, las principales marcas de calzado nacionales mantuvieron sus fábricas de diseño y producción fuera del país, donde se determinó que sólo 400 talleres de menor tamaño continuaron operando, habiendo hecho frente al aumento notable de los costos de producción por la crisis sanitaria con adición a la caída de la demanda de los productos y el agravante el bajón del valor adquisitivo de la moneda. Así mismo, en Colombia la fabricación de calzado disminuyó en un 33% en el año 2020, donde se produjo también desabastecimiento de insumos e incertidumbre económica, donde influyeron las nuevas condiciones de vida y los hábitos de los consumidores a la preferencia al confort, relegando la necesidad de productos de calzado.

Por último, en el caso del Perú, el 96,7% de las empresas de producción de calzado son microempresas, según la Sociedad Nacional de Industrias (SIN), donde el 3,2% son pequeñas empresas y 0.1% son medianas y grandes. Estas cifras calculadas en el Censo Industrial del Ministerio de la Producción, indican que las microempresas orientan su producción a modelos como zapatillas, calzado retro, de vestir y escolar, por otro lado, las pequeñas empresas, se dedican al calzado de goma, zapatillas, calzado para damas y caballeros, botas de PVC, de plástico, entre otros. (Ávila, 2017). Perú es el cuarto productor de calzado en Sudamérica alcanzando producciones de hasta 50 millones de pares al año, sin embargo, desde el 2018 ha registrado una caída debido a la menor fabricación de zapatos, zapatillas y sandalias por la fuerte irrupción de China en el mercado. (Gestión Noticias, 2017).

El Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITEccal) afirma que la crisis sanitaria del COVID-19 tuvo una afección negativa en el crecimiento de la industria en los años 2020 y 2021, donde se precisó una caída del 29,2% de producción respecto al periodo previo a la pandemia. La industria del calzado en el Perú enfrenta fuertes desafíos que involucran temas como la informalidad hasta la inestabilidad económica del país, por lo que cabe resaltar que, a pesar de haber sometido al mercado con instrumentos arancelarios, no se obtuvieron resultados positivos, continuando siendo afectado por el gran jugador China. Habiendo expuesto ello, se denota la importancia en la mejora la competitividad del sector donde la innovación y las acciones estratégicas juegan un papel fundamental para su desarrollo y fortalecimiento. (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2021). Así mismo, el perfeccionamiento de las marcas con la digitalización de las mismas y la automatización de procesos son factores importantes que muchos

empresarios peruanos han comenzado a considerar, permitiendo así que la industria se potencie haciendo frente a la crisis. (Pinglo, 2022).

Pérez (2015) sostiene que en la provincia de Lima está concentrado el mayor número de establecimientos de los fabricantes de calzado, con el 42.2% del total, le sigue Trujillo (La Libertad) con 27.2%, Arequipa con 9.4% y Huancayo (Junín) con 3.5%, de un universo total de 3765 empresas. En la región la Libertad, sobresale la presencia de conglomerados o clúster del calzado formados por micro y pequeñas empresas (mypes) que concentran la mayor producción nacional, siendo el más grande el ubicado en el distrito de El Porvenir-Trujillo. (Ver Figura 2).



Figura 2: Porcentaje de producción de calzado por ciudad
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Información - INEI

En la región La Libertad, la aparición de amplia competencia ha representado un aumento significativo de los problemas en micro y pequeñas empresas de calzado trujillanas, es por ello que, para poder competir es necesario contar con personal calificado, contar con

los procesos de producción claros, por lo que una de las recomendaciones es que debe instituirse, desde el Ministerio de Educación o desde los gremios empresariales, un programa de certificación de técnicos del calzado y afines. (Tito, 2012).

La provincia de Trujillo es una de las principales zonas zapatera del Perú con un gran potencial dinamizador económico y de generación de empleo, con un promedio de 3 mil talleres de cuero y calzado, no obstante, la crisis por la COVID-19 forzó a las fábricas a reducir en un 70% su fuerza laboral por la caída de ventas, habiendo quedado paralizadas 50% de las pymes con un alto riesgo de cierre definitivo. (Diario Correo, 2020). Un total de 40 mil trabajadores quedaron desempleados por la paralización de la producción del calzado, siendo de importancia el potenciamiento del rubro en dicha región. (Diario Correo, 2021).

Frente al contexto actual del sector calzado, el estudio de la competitividad se ha convertido en un tema controversial, donde su importancia radica en su análisis en diferentes perspectivas y todas ellas, contribuyen a revelar una parte de la ventaja que se genera en una organización. (Ibarra et al., 2017). Por lo general involucra la integración eficiente de diversos aspectos del negocio como la gestión gerencial, gestión comercial, gestión financiera, gestión de la producción, ciencia y tecnología e internacionalización. (Ramírez, 2016). Las mypes y pymes son clave en la economía mundial, es por ello que se vuelve necesario el poder dedicar horas de trabajo a la gestión, en especial en el ámbito comercial. En la medida que las empresas puedan realizar proceso de gestión, utilizar herramientas para identificar problemas, causas y efectos, estarán más conscientes de las alternativas. (Cortez, 2016).

Como bien se sabe, las empresas de todos los rubros tuvieron que emplear diferentes estrategias para alinear sus actividades a la nueva normalidad, teniendo como prioridad, la búsqueda de ventaja competitiva y reconocimiento de marca para el aumento de las ventas, siendo evidente la práctica de gestión comercial, principalmente en pequeñas y medianas empresas. (Yang et al., 2020). Con ello, se evidencia la importancia del desarrollo de un gestionamiento comercial con el análisis del mercado y los clientes, como agente estratégico y de valor para potenciamiento de la marca. Molla y Berenguer (2014) citados por Balandra (2019) establecen que el comportamiento del consumidor ha evolucionado tanto, en pensamientos, sentimientos y experiencias de la persona, también, así como procesos dirigidos a un consumo continuo y regular, además, cada vez más aumentan el nivel sus exigencias, provocando que las organizaciones tengan que brindar productos de calidad, a precio justo y diferenciados; ésta es una práctica general entre ellas; es así que, para fidelizarlos, es que se generan nuevas estrategias y métodos.

La gestión comercial es la actividad que se ocupa de la relación de intercambio de la organización con el mercado; analizando este enfoque desde la perspectiva del proceso productivo, podría considerarse como la última fase del mencionado “proceso”, dado que por medio de la misma se proporcionaría al mercado, los productos y/o servicios de la empresa a cambio de un valor monetario, en un ejercicio de conjugación plena de dos variables del marketing como son el producto y el precio. Herrero, 2011 (citado en Ponce, 2017). Dicha gestión es una de las herramientas más relevantes de la gestión empresarial, la cual debe potencializarse en cualquier empresa que desea alcanzar sus objetivos en función a su mercado meta, para lo cual es fundamental que se ajuste en función a la ejecución de tareas inmersas en el ámbito de las ventas y del marketing, incluyendo las gestiones de producto,

ventas y procesos, coadyuvando a mejorar la investigación de mercados. (Campos, 2017). En definitiva, mediante ella se abren nuevos caminos, presentan nuevas visiones y oportunidades para la superación de las problemáticas de las mipymes, enfocando las actividades y labores organizacionales a los clientes y el mercado. (Cortez, 2016).

El reconocimiento o recordación de marca puede suponer para la empresa unas enormes ventajas económicas y comerciales, ya que le permite distinguir su producto de los competidores, además de facilitar su adquisición, su compra repetitiva, la publicidad y promoción y la introducción de productos nuevos. Además, facilita a la empresa todas las labores relacionadas con la comunicación de ésta, tanto en su ayuda para dar a reconocer las características y beneficios del producto como en la creación de la imagen de marca, contribuyendo así de forma indirecta a las decisiones del consumidor. (Rodríguez, 2017). Tiene un enfoque integral frente a los clientes, es decir ubicar el producto y la empresa en la mente del segmento de mercado al que se quiere llegar con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor final y de esta forma, atribuirle un significado al producto que logre ser el diferenciador del mismo frente a otros situados en una categoría igual y/o similar, de manera que diversos factores propios generen diferencias frente a la competencia que son fundamentales para añadir valor y ventaja frente a otros y de esta forma lograr el objetivo del reconocimiento. (Mejía y Zarta, 2010).

Con ello, se denota la importancia del desarrollo de estrategias con enfoque en el potenciamiento de la recordación de la marca, donde se involucren las fortalezas y debilidades de la organización y los de su competencia, cuyos aspectos en su conjunto permitan obtener un enfoque de visión global para la generación de ventaja. Un claro ejemplo

de éxito es Adidas, marca deportiva de calzado y ropa, cuyo éxito se debe a la alta calidad y originalidad de sus productos y, sobre todo, al excelente nivel de su gestión estratégica comercial. Una de las campañas más recientes es “Calling All Creators”, donde participaron grandes estrellas donde se discutió sobre la importancia de la creatividad, donde se generó como resultado un sentimiento de confianza y seguridad en la audiencia. (Sharán, 2019). Específicamente, en medio a la pandemia del COVID-19 en el año 2020, Adidas sólo cayó un 16%, atribuyendo dicho resultado al desarrollo de estrategias comerciales de valor, donde se aprovechó el “boom” online para agilizar su cadena de suministros. (Palco 23, 2021).

Calzado D’Niños es una empresa dedicada a la producción y venta de calzado para niñas y niños. Desde 1993, la empresa se ha mantenido vigente utilizando métodos de trabajo tradicionales, como la fabricación artesanal, sin áreas de gestión bastante marcadas, sin la integración de innovación en las operaciones, con sólo medios presenciales para la venta y presencia escasa en medios digitales.

La empresa Calzado D’Niños no es la excepción a lo antes mencionado, pasa por un periodo de estancamiento, con el punto de exposición y ventas ubicado en el C.C. APIAT cerrado, lo que genera falta de ventas, desconocimiento de la marca por parte de los clientes, rentabilidad monetaria nula, entre otros. Además, no poseen metodologías para el potenciamiento de las ventas y el área comercial. El tiempo que lleva la marca en el mercado no ha generado un impacto notable en la mente de los consumidores o clientes potenciales, por lo que para aplacar el estancamiento referente a la nueva normalidad por el COVID-19, es conveniente ejecutar un modelo de gestión comercial alineado a la generación de

estratégicas de valor con métodos de trabajo y actividades a seguir para el logro de los objetivos.

Los principales problemas existentes en la pyme Calzado D’Niños están relacionados a las actividades de gestión de las metodologías comercial, de conocimiento de la marca, de promoción de ventas, entre otros. Entonces debido a que se reconoce que el desarrollo de gestión comercial es la base de toda empresa, cuyas actividades se relacionan al marketing, la compra, venta y producción de productos, siendo quien se encargará de todas las estrategias que se aplicarán para hacer que la organización tenga cierto nivel de éxito en el ámbito competitivo en el que se desarrolla. (Campos, 2017), por ello, se considera necesario su desarrollo dentro de la pyme en estudio.

La falta de un modelo de gestión comercial como eje de acción de las actividades trajo consigo un periodo de estancamiento, que le ha producido la disminución de la rentabilidad, la pérdida de ventas, bajo conocimiento de la marca por parte de los clientes potenciales, baja participación de los productos en el mercado, entre otros. Si no se implementan planes de contingencia para el aplacamiento de esta problemática, la empresa puede llegar a la quiebra permanente, estando obligada al cierre definitivo de las actividades, trayendo consigo inestabilidad monetaria para el dueño y su familia, además de los trabajadores que laboran durante años.

Ante ello, se tiene como propósito, diseñar un modelo de gestión comercial como soporte y herramienta base para la recordación de la marca, logrando así un aumento de ventas. Para ello, se realizarían múltiples tareas estratégicas como la presencia de la marca en medios digitales, generación de nuevos canales de venta, mejora de los procesos

comerciales dentro de la empresa, diseño de una nueva identidad de marca, entre otros planteamientos; todo ello con el fin de generar cambios de valor en la pyme Calzado D'Niños.

A continuación, se presentan las indagaciones efectuadas en investigaciones de carácter similar para atribuir bases de conocimiento certificadas, por ello, Castillo y Cano (2016), en su investigación titulada “Diseño de un modelo de gestión comercial para empresas comercializadoras de combustibles del sector automotor ecuatoriano. Caso: Petróleos y servicios” publicada por la Universidad Internacional del Ecuador en la ciudad de Quito - Ecuador, buscaron disponer de un plan que ayude a garantizar el desempeño eficiente y rentable acompañado de estrategias comerciales encaminadas a consolidar la recordación en el mercado. La investigación es experimental, para lo que se utilizaron herramientas como las entrevistas, focus group y formulación de indicadores de gestión. Se inicia con la descripción de la situación de la empresa, para seguir con la elaboración del modelo de gestión del área comercial, finalizando con el cálculo del punto de equilibrio y análisis de sensibilidad. Se concluyó que es necesario un cambio de imagen corporativa. Brinda conocimiento debido a que vincular los modelos de gestión existentes como un eje modelo.

Así mismo, Aguirre y Pérez (2017) en su investigación titulada “Modelo de gestión comercial estratégico para el centro de llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.” publicada por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en la ciudad de Ambato - Ecuador, buscaron desarrollar una metodología integral de gestión que ayude en la administración eficiente de sus operaciones, equipo humano y logro de objetivos, para lo que se analizaron los diferentes modelos de gestión que podrían ser aplicados con el mejoramiento de procesos,

visión estratégica y participación del equipo, para generar mayor valor para el cliente. La investigación es cualitativa y cuantitativa para lo que se utilizaron técnicas como la observación, análisis documental, cuestionarios y entrevistas para recopilar estadísticas de tiempos, índices de satisfacción de clientes, estilos de administración de operaciones y demás criterios relevantes para el desarrollo del modelo. Se representó gráficamente el modelo de gestión comercial estratégico sustentado en el cuadro de mando integral, alineando la planificación estratégica, apoyada de indicadores de gestión. Se concluyó que el modelo desarrollado es un impulso principal para proporcionar un servicio adaptado a los requisitos del cliente, alineando los procesos comerciales en término de calidad, agilidad e innovación.

Así también, Guerrero y Vélez (2013) en su tesis de posgrado titulada “Propuesta de un modelo de gestión estratégico e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil. Caso Omaconsa S.A.” publicada por la Universidad Politécnica Salesiana en la ciudad de Guayaquil – Ecuador, buscaron plantear un diseño de planeación estratégica para redefinir los procesos y superar deficiencias actuales de la organización en estudio. La investigación es de modalidad mixta (cuantitativa-cualitativa), con lo que se analizó la evolución de indicadores claves y a su vez se implementaron cambios culturales y de procedimiento en el micro entorno empresarial. Para ello, se identificaron los factores claves de éxito para la implementación y evaluación de las estrategias, seguido de la identificación de alternativas tecnológicas disponibles para el apoyo estratégico, además, se elaboró un mapa de indicadores conciso para el manejo ejecutivo. Como parte de la implementación, se introdujo una herramienta tecnológica de BI para el control de la ejecución de iniciativas estratégicas y el cuadro de mando integral, finalizando con el diseño de técnicas para el involucramiento del capital humano en el proyecto. Esta tesis genera valor debido a que permite interpretar y

analizar un modelo estratégico basado en indicadores de gestión que ha sido implementado, dando un precedente de éxito que permite reconocer que las estrategias que una organización emplee deben estar completamente alineadas a los objetivos del planeamiento institucional.

Por otro lado, Altamirano (2019) en su investigación titulada “Plan estratégico de marketing para mejorar el posicionamiento de la empresa La Gruta del Cristal E.I.R.L. en el mercado de Chiclayo” publicada por la Universidad César Vallejo en el ciudad de Chiclayo – Lambayeque. La investigación es de diseño no experimental, descriptiva con enfoque cuantitativo, donde se empleó una muestra de 150 residentes de la ciudad de Chiclayo mayores de 18 y menores de 60 años. La recopilación de información se realizó a través de entrevistas y cuestionarios para conocer la tendencia de los consumidores y la percepción de la marca. Como primera parte, se analizó la situación actual del posicionamiento de la empresa, identificando también los mercados meta y los perfiles los consumidores. Tras la implementación del modelo estratégico se concluyó que es una herramienta que facilita el análisis del entorno con el planteamiento de objetivos a mediano y largo plazo para generar impacto mayor al actual, mediante el cumplimiento de indicadores y para lograr mejorar el posicionamiento actual de la empresa.

Del mismo modo, Marquina (2017) en su investigación titulada “Plan estratégico para la gestión comercial de equipos de seguridad para la empresa Proteous Security S.A.C. 2015” publicada por la Universidad Católica de Santa María en la ciudad de Arequipa – Arequipa, buscó diseñar e implementar un plan estratégico a través de estrategias que permitan aprovechar y potenciar las oportunidades y fortalezas para lograr minimizar el impacto desfavorable de amenazas, superando las debilidades de la compañía. Como parte inicial, se

realizó el análisis interno y externo a través de la ejecución de matrices para el diagnóstico situacional de la empresa y su entorno. Seguidamente se plantearon las iniciativas estratégicas de penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercado y diversificación de productos. Con ello, se concluyó que la base del desarrollo se fundamenta en la investigación y gestión de la información para un certero análisis situacional, logrando así que la aplicación del modelo de planeamiento estratégico alcance eficientemente la visión, sin perder de vista las posibles respuestas de los competidores ante las estrategias antes mencionadas.

Además, Pajares (2021) en su investigación titulada “Formulación de un plan estratégico para el logro de posicionamiento haciendo uso de metodologías de planeamiento estratégico y design thinking en una PYME del sector de servicios de tecnología” publicada por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en la ciudad de Lima – Perú, buscó diseñar un modelo estratégico direccionado al posicionamiento de marca, con la mejora de la planificación de la empresa, fomentando el desarrollo de habilidades y competencias en los colaboradores con la alineación a la misión, visión y valores. La investigación es de carácter cualitativo – cuantitativo, donde se detalló paso a paso la propuesta de solución estratégica con la división de etapas secuenciales a través del design thinking con inclusión de indicadores para medir su desempeño. Se concluyó que la implementación del plan estratégico fue beneficiosa, evidenciándose con la medición con indicadores donde determinó un aumento de 20% en la captación de clientes nuevos, logrando así la meta esperada.

Como adición a ello, Deza, Florián y Zanabria (2020) en su investigación titulada “Modelo estratégico y su impacto en la gestión comercial de una empresa pyme del sector automotriz” patrocinado por la Universidad Privada del Norte en la ciudad de Trujillo – Perú y presentada en la XVIII Multiconferencia Internacional LACCEI de Ingeniería, Educación y Tecnología, buscó desarrollar un modelo de gestión con impacto en la gestión comercial. La investigación es experimental utilizando herramientas como las encuestas a clientes, entrevistas con el Gerente General y la revisión de documentos históricos. Se realizó un análisis interno y externo donde se determinaron aspectos para la elaboración de estrategias que se alineen al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Con ello, se pudo concluir que el desarrollo de un modelo estratégico influye de manera significativa en la gestión comercial de la empresa en estudio, generando diferencias entre la gestión tradicional y la gestión estratégica planteada. Esta tesis es relevante debido a que permite reconocer un antecedente de importancia que evidencia el beneficio que genera el diseño de un modelo estratégico para el área comercial de las organizaciones.

Aparte de ello, Tepo y Quispe (2019) en su investigación titulada “Modelo estratégico de gestión para el posicionamiento visual de la empresa Museo Toé en la ciudad de Rioja 2019” publicada por la Universidad Privada del Norte en la ciudad de Trujillo – Perú, buscaron ejecutar un diseño de gestión que ayude al potenciamiento de la recordación de la marca. La investigación es experimental donde se desarrolló una encuesta a 85 visitantes de diferentes edades y sexo donde se obtuvo que existe una falta de identificación del museo con la cultura riojana. Se obtuvo que el modelo estratégico de gestión impactó positivamente en el reconocimiento visual de la organización, lo que provoca un incremento en la satisfacción del cliente y el aumento de las visitas y, por ende, un aumento económico de los

ingresos. Esta tesis es de importancia para el desarrollo de la presente investigación debido a que permite tener un antecedente de importancia relacionado a la implementación de un modelo previo que si generó impacto positivo.

Además, Lizarzaburu y Lizarzaburu (2016) en su investigación titulada “Formulación de un modelo estratégico y su impacto en la gestión del cliente en la empresa de Transporte Cargum Express S.R.L.” publicada por la Universidad Privada del Norte en la ciudad de Trujillo – Perú, buscaron formular un modelo estratégico para impacto en la gestión y satisfacción del cliente, aumentando el posicionamiento de la marca. La investigación es experimental donde se seleccionó a 83 clientes habituales para ejecutar encuestas, además del análisis interno y externo de la organización en estudio. Con ello, se obtuvo que la formulación de un modelo estratégico muestra el incremento sustancial de las ventas siendo consecuencia de una correcta gestión de los clientes. Esta tesis es de valor para la presente investigación debido a que muestra un estudio anterior que brinda una referencia estructural de un modelo de gestión.

Así mismo, Muñoz (2017) en su investigación titulada “Medición de la influencia de la calidad percibida, recordación y lealtad de marca en la intención de compra” publicada por la Universidad del Azuay de la ciudad de Cuenca – Ecuador, buscaron evaluar los factores que influyen más en la intención de compra de un consumidor, para ello se midieron 3 atributos: la calidad percibida del producto y/o servicio, recordación y lealtad de marca. La investigación es de carácter no experimental, inicialmente, se hizo un análisis y revisión de la bibliografía referente a las variables de estudio. Se realizaron 384 encuestas en relación a la lealtad de marca y la intención de compra, obteniendo que la lealtad de marca influye

directamente en la intención de compra, mientras que la recordación no lo hace en la intencionalidad de compra. Con esto, se concluyó que el estudio es útil en la rama del marketing, debido a que aporta conocimiento de los factores que influyen en el intercambio de valor con los consumidores. Además, es una investigación bastante importante debido a que brinda conocimientos referentes a la recordación de marca y los factores que involucra.

Así también, Mendía (2011) en su tesis titulada “Identificación y recordación de marca (Top of Mind) a partir de la publicidad en vallas en la ciudad de Guatemala” publicada por la Universidad de San Carlos de Guatemala en la ciudad de Guatemala – Guatemala, buscó determinar las marcas que son más recordadas por los transeúntes que visualizan las vallas publicitarias, con el fin de analizar su influencia en la motivación de compra de los consumidores. La investigación es de carácter experimental donde se realizó inicialmente una revisión bibliográfica y documental, seguido de un cuestionario de 10 preguntas para encuestar transeúntes en una zona de Guatemala. Con ello, se identificó que las razones más importantes por las que los consumidores recuerdan a una marca son el producto, color, imagen y visibilidad. Se concluyó que la publicidad en vallas es una estrategia para el aumento de la recordación de marca que genera una alta motivación de compra. Este aporte es de mucha importancia debido a que muestra un antecedente en base a resultados cuantitativos referente a la implantación de una estrategia que puede también ser considerada.

Del mismo modo, Canaval (2016) en su investigación titulada “Evaluación del posicionamiento de la empresa Sextinvalle Ltda. En la ciudad de Cali año 2015” publicada por la Universidad Autónoma de Occidente de la ciudad de Cali – Colombia, buscó analizar la situación actual referente a la percepción del posicionamiento de la empresa. El estudio es

de carácter descriptivo, aplicando la técnica como encuestas a clientes y competidores. La metodología tiene 3 fases: diseño del instrumento a utilizar, análisis e interpretación de resultados, conclusiones y recomendaciones estratégicas. Se concluyó que la empresa posee un posicionamiento mediano en el mercado, por ello, debe ejecutar estrategias basadas en las fortalezas y oportunidades con el fin de aumentar la participación en el mercado. El buen servicio, la confiabilidad y la tradición, son factores elegidos por los clientes al momento de elegir una marca. Por tanto, esta investigación es relevante debido a que permite determinar características que permiten el posicionamiento de una marca y su reconocimiento en las mentes de los consumidores, con lo que se puede construir estrategias de valor para la ejecución del modelo de gestión comercial.

También, Cercado y Taboada (2019) en su investigación titulada “Análisis del posicionamiento de la marca Europa Kids de la empresa comercial Tami S.R.L. Chiclayo 2019” publicado por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de la ciudad de Chiclayo – Perú, buscaron analizar el nivel de posicionamiento de la marca, en base a las dimensiones de recordación de marca, asociación, intención de recomendación y fidelización de marca. La investigación es de carácter mixto (cualitativo - cuantitativo) para lo que se realizó un focus group para determinar el nivel de recordación, entrevistas con el gerente general, encuestas para obtener datos. Se concluyó que la marca no era recordada, por ello, el fortalecimiento de su identidad a través de estrategias ayudaría en el posicionamiento de todas las líneas de productos. Esta investigación es relevante debido a que, presenta un modelo de potenciamiento de recordación de marca que brindó un desarrollo exitoso.

Además, Sánchez (2018) en su investigación titulada “Posicionamiento de marca comercial y reconocimiento del público de la Botica Farmaisa Lima 2018” publicada por la Universidad Autónoma del Perú de la ciudad de Lima – Perú, buscó determinar una relación entre el posicionamiento y el reconocimiento de la marca frente a los consumidores. La investigación es descriptiva, donde a través del reporte de clientes del mes, se constituyó una muestra con clientes (padres y madres de familia, hombres solteros adultos, mujeres solteras adultas, jubilados, entre otros) con edades comprendidas entre 18 y 70 años. Con ello, se concluyó que sí existe una relación estrecha entre el posicionamiento y el reconocimiento o recordación de la marca. A partir de ello, se determina que la dimensión de reconocimiento o recordación de marca proveniente del posicionamiento, se relaciona directamente con los clientes, siendo ellos los ejes de que deben ser potenciados en su búsqueda.

Por otro lado, Ugarriza (2015) en su investigación titulada “Influencia del material P.O.P. del retail tradicional, en la recordación de las marcas de consumo masivo en el distrito de Trujillo” publicada por la Universidad Privada del Norte de la ciudad de Trujillo – Perú, buscó analizar el impacto de los materiales publicitarios en la recordación de marca. La investigación es descriptiva, habiendo utilizado una muestra de 295 pobladores de Trujillo, entre mujeres y hombres de 18 a 60 años. Se utilizaron técnicas como cuestionarios de interceptación, métodos de tabulación e ingeniería de información para el procesamiento de datos. A partir de ello, se concluyó que los materiales publicitarios P.O.P. sí influyen positivamente en la recordación de marca, siendo la actitud de los compradores bastante positiva. Por ello, el material P.O.P. es considerado como una opción válida para la muestra de los atributos más relevantes e importantes de los productos y/o servicios. Esta investigación brinda un aporte significativo debido a que propone una estrategia que puede

ser considerada en el desarrollo estratégico del modelo de gestión comercial que se desarrolla en la presente.

También, Retamozo y Moreno (2016) en su investigación titulada “Propuesta de estrategias de marketing relacional para generar posicionamiento de marca en una empresa de capacitación para sector público, Trujillo 2016” publicada por la Universidad Privada del Norte en la ciudad de Trujillo – Perú, buscaron analizar posibles estrategias de marketing relacional para lograr que la empresa en estudio para poder lograr un aumento en el reconocimiento de la marca. La investigación es de tipo no experimental para lo que se tuvo una muestra finita de 200 clientes. Los resultados de las encuestas junto a las del análisis de entrevistas fueron cruzados para alinearse a una respuesta oportuna de los objetivos del estudio. Tras ello, se llegó a conclusión que una aplicación correcta de las estrategias propuestas de marketing relacional, sí genera un impacto positivo en el posicionamiento de la marca, todo ello, involucrando efectivamente a los clientes, garantizando su interacción constante. Por medio de esta investigación, se tiene una propuesta estratégica más que puede ser considerada en la presente, con el fin de potenciar el cumplimiento de objetivos de la empresa de Calzado D’Niños que es el objeto de estudio.

Por último, Castro y Gastañadui (2018) en su investigación titulada “Relación entre la identidad de marca y el posicionamiento de una empresa de calzado de la ciudad de Trujillo durante el periodo 2018” publicada por la Universidad Privada del Norte, en la ciudad de Trujillo – Perú, buscaron determinar en qué medida, la identidad de marca se relaciona con el posicionamiento de la empresa de calzado en estudio. La investigación es de tipo no experimental, por lo que se empleó una población finita de 384 muestras, utilizando técnicas

e instrumentos como los cuestionarios, con preguntas abiertas con escala numérica y nominal. Con ello, se llegó a la conclusión de una de las características de mayor resalte por parte de los consumidores es la calidad de los productos, vinculando también la atención al cliente y la experiencia de compra dentro del punto de venta. Como parte de una mejora de la identidad de marca se deben asociar factores como el logotipo y la tipografía. Esta investigación es relevante porque permite registrar diferencias notables entre el posicionamiento y la recordación de una marca, generando conocimiento acerca de estrategias que se realizan para su potenciamiento oportuno.

Con el fin de presentar información clave en relación a las variables de estudio, que serán de importancia para el desarrollo de la investigación, se plantean los siguientes conceptos:

Modelos de gestión:

Un modelo de gestión es una representación cualitativa o cuantitativa de un proceso o una tentativa que muestra los efectos de aquellos factores que son importantes para los propósitos que se consideren. (Hillier y Lieberman, 2015, p. 33). Por otro lado, también se conceptualiza al modelo de gestión como la aplicación del plan de trabajo empresarial para la ejecución de actividades en los departamentos, para garantizar el cumplimiento de objetivos trazados. (Guevara y Medina, 2012).

Para Martínez (2013), el diseño de un modelo de gestión para la innovación debe ser el primer paso de la dirección de estrategias con garantía. Estos sistemas deben emanar de la visión del negocio y, de forma particular, de un conocimiento integral de los procesos que añaden valor a la organización.

Es muy necesario considerar a la Planeación estratégica como una herramienta de dirección para empezar a definir un nuevo modelo de gestión. Con dicho enfoque, se puede considerar a un modelo de gestión como un esquema o referente estratégico que interrelaciona personas, tecnología y procesos para ejes principales, donde se ejecuta un diagnóstico inicial, determinación de puntos críticos, evaluaciones y mejora continua. (Álvarez, 2017).

Es necesario analizar los modelos de gestión existentes, para generar una amplia visión general. Para ello, Aguirre y Pérez (2017), plantean el siguiente esquema: **(Ver Figura 3)**.

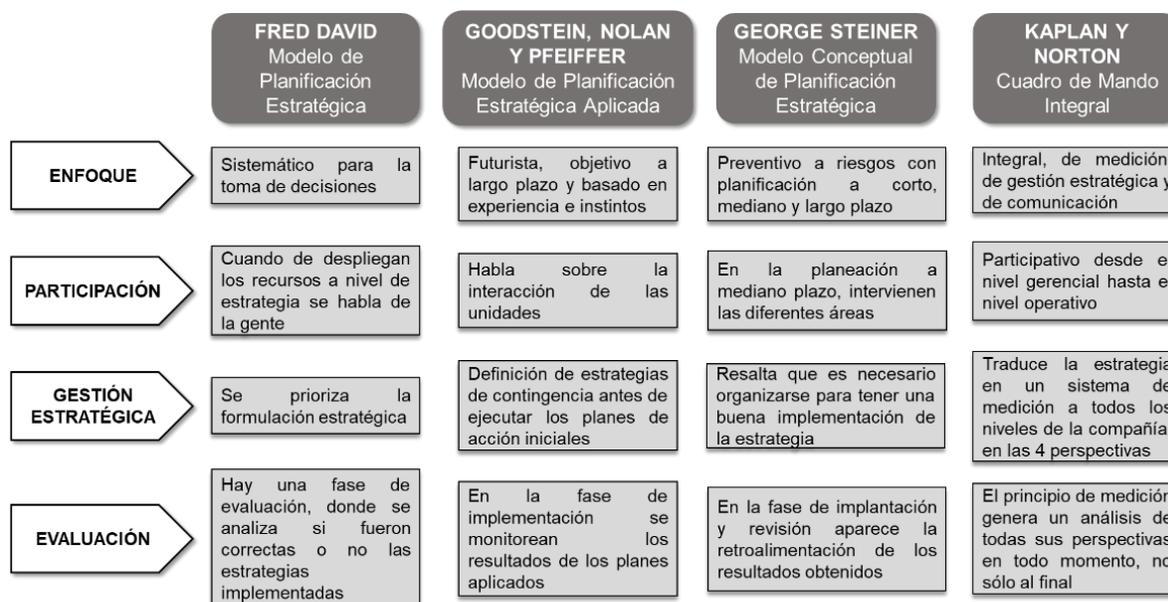


Figura 3: Modelos de gestión existentes
Fuente: Aguirre y Pérez (2017)

Modelo de gestión comercial:

Un modelo de gestión comercial se define como una referencia a seguir, una representación compilada y relacionada de las actividades a desarrollar cíclicamente en un periodo de tiempo. (Overlap, 2010)

Astorga (2014) plantea que puede surgir a partir de la creación de un nuevo equipo, de una nueva estructura comercial, de la necesidad de integrar redes comerciales, de algún cambio en las políticas comerciales o de una decisión para evolucionar el front office hacia un foco de gestión orientado hacia la actividad comercial. El principal objetivo del desarrollo de un modelo de gestión comercial es impulsar la captación, reconocimiento y vinculación de clientes a través de la implementación de una sistemática comercial, alineada con los ejes estratégicos definidos en la organización.

Para la construcción de un modelo, Astorga (2014) plantea:

- Identificar los procesos, diseñar las herramientas, establecer indicadores relacionados a estos procesos y definir estándares para los jefes del área comercial.
- Determinar las capacidades (aptitudes, actitudes, conocimientos y habilidades) y definir el alcance (funciones y responsabilidades) de las posiciones de los jefes del área comercial.
- Definir el proceso de trabajo de los jefes del área comercial como impulsores del modelo, así como facilitar las herramientas para el entrenamiento, formación y desarrollo.
- Comunicar el modelo de gestión comercial a toda la red, así como diseñar y realizar las acciones de formación.
- Diseñar un calendario de actividades para la implementación del modelo de gestión comercial, definir a los responsables de las tutorías.
- Realizar un seguimiento para la medición de indicadores, así como definir los planes de comunicación y de mejora en función a la evolución de los indicadores.

Procedimiento de diseño de un modelo estratégico de gestión:

D' Alessio (2015) establece una metodología de diseño de un modelo estratégico donde se lo establece como un conjunto secuencial de actividades que toda organización debe desarrollar para logra el alcance de la visión y su proyección a futuro. Este esquema se guía en base a 3 etapas: **(Ver Figura 4)**

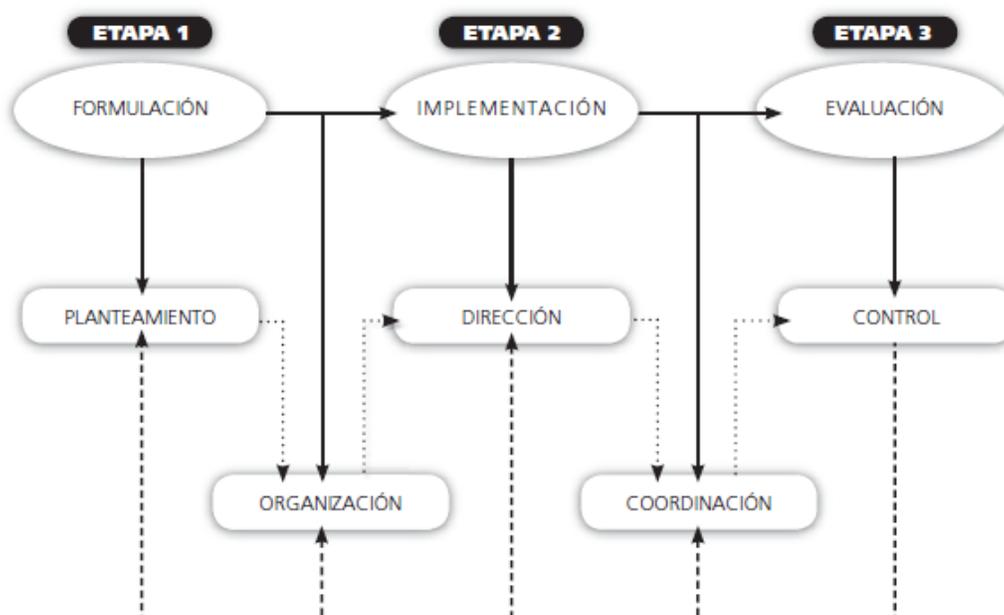


Figura 4: Etapas del proceso estratégico

Fuente: D' Alessio (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (p. 10)

- 1. Formulación:** Constituye el llamado planeamiento estratégico de la organización. Implica el enunciado de la visión, misión, intereses organizacionales, valores corporativos, la evaluación de los factores externos e internos, el análisis del sector industrial, la competencia, objetivos estratégicos, culminando con la determinación de estrategias cuya implementación implica la mejora de la competitividad, siendo exitosa siempre y cuando se desarrolle un monitoreo constante de las variaciones del entorno. **(Ver Figura 5).**

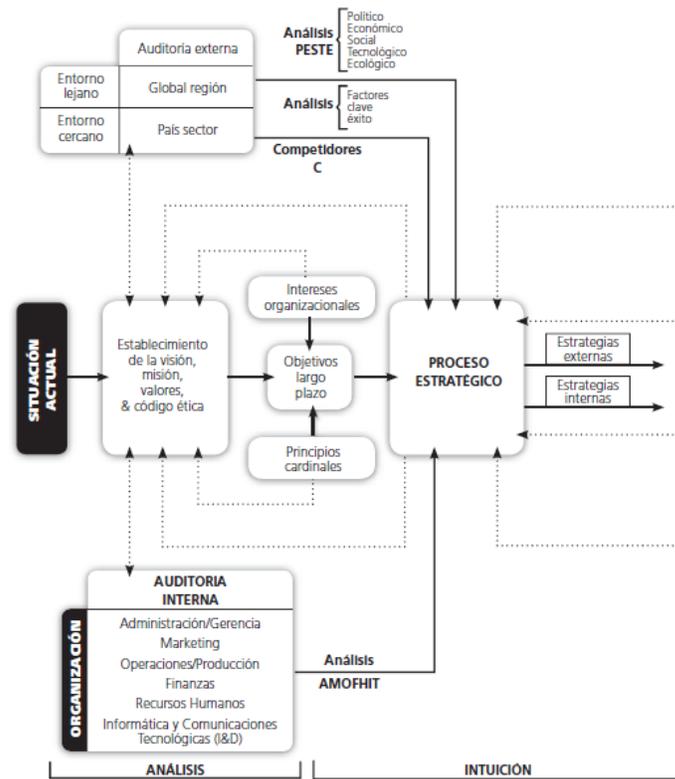


Figura 5: Planeamiento estratégico

Fuente: D'Alessio (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (p. 12)

2. **Implementación:** Se centra en los procesos de dirección. Constituye la dirección estratégica que comprende seis pasos orientados a la coordinación de estrategias internas y externas. (Ver Figura 6).

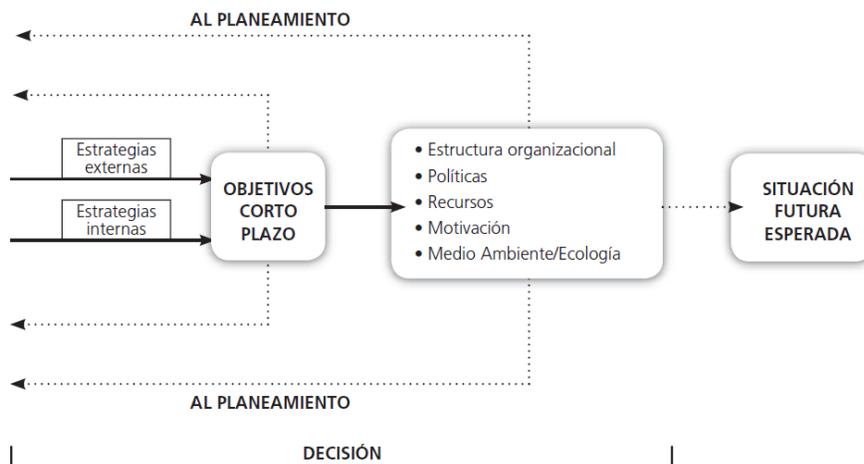


Figura 6: Dirección estratégica

Fuente: D'Alessio (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (p. 13)

3. **Evaluación:** Constituye el control estratégico. Aquí se pretende consolidar las brechas halladas entre lo planificado y lo desarrollado, por medio de acciones de supervisión por medio de un tablero de control balanceado donde se contrarresten los objetivos planteados para la correcta toma de decisiones y acciones correctivas. (Ver Figura 7).

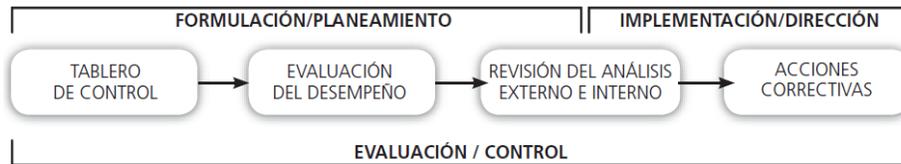


Figura 7: Control estratégico

Fuente: D’Alessio (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia.* (p. 13)

El modelo secuencial del proceso estratégico se desarrolla de manera secuencial (excepto la etapa de control que retroalimenta la secuencia), donde los resultados de cada fase son insumos para la ejecución de las siguientes etapas. (Ver Figura 8).

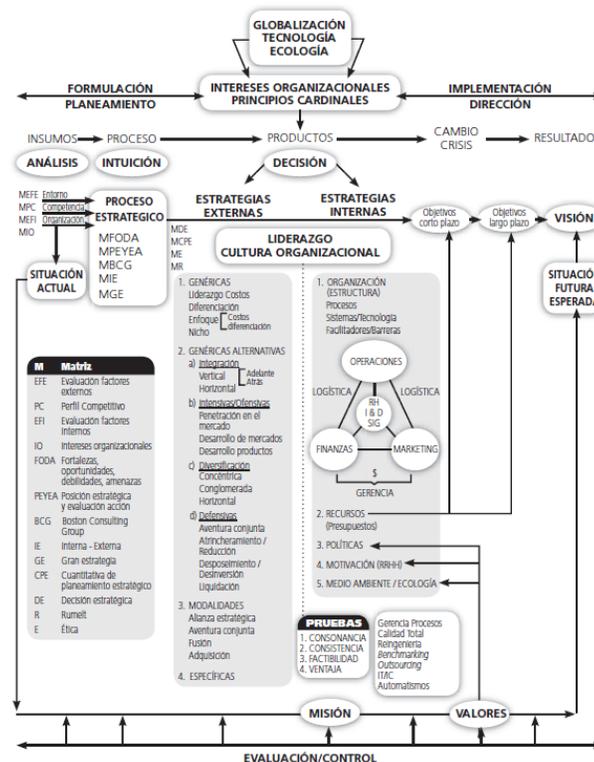


Figura 8: Modelo secuencial integral del proceso estratégico

Fuente: D’Alessio (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia.* (p. 13)

Gestión comercial:

De Borda (2008) plantea que la gestión comercial forma parte esencial del funcionamiento de las organizaciones; decisiones relativas a qué mercados acceder, con qué productos, qué política de precios aplicar, cómo desarrollar una sistemática comercial eficaz, son pilares de importancia en la toma de decisiones, además de ser aspectos que emanan directamente de las decisiones derivadas de la estrategia corporativa. (p.11).

Además, 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, incluyendo las estrategias de venta u la política de ventas en el ámbito empresarial. (Herrero, 2012, p. 152).

Se relaciona estrechamente con el marketing o también llamado, mercadotecnia. Esto debido a que gestiona metodologías para la promoción de un producto y/o servicio que una mype o pyme ofrece. Permite el uso de los medios necesarios y oportunos para la administración de las actividades comerciales. (Clarke, Cisneros y Paneca, 2018).

Por otra parte, según Morales (2013), la gestión comercial de una empresa es la encargada de administrar y ejercer influencia sobre un resultado o variable comercial de las ventas, lo cual corresponde a las decisiones tomadas sobre los canales de venta o alteración comercial del producto o servicio. (p. 06)

1. Etapas:

Pérez, J. (2003, p. 142) sostiene que, en la actualidad, la mayoría de las empresas desarrollan su actividad en un marco muy competitivo. Lo que genera que el cliente disponga

de múltiples ofertas a su alcance donde elegirá aquella que le resulte más atractiva. El proceso de actuación de los responsables de la gestión comercial se basa en fijar las características de los productos de la empresa, situarlos en el mercado y venderlos, y pasa por las siguientes etapas, que corresponden al ámbito de actuación de la función de ventas y marketing, las cuales componen la gestión comercial:

- Analizar los mercados para conocer la demanda y las ventas, el comportamiento del consumidor, la influencia de la publicidad, de los sistemas de distribución, etc.
- Definir las variables que inciden en la puesta de los productos en el mercado para tener éxito en su comercialización y venta.
- Venta de los productos por parte de los equipos de vendedores y sus auxiliares que se denominan fuerza de ventas.

2. Forma estratégica:

D'Alessio (2015, p. 42) sostiene que, para una correcta formulación del plan estratégico comercial en una empresa, es necesario considerar en el análisis interno del marketing y ventas, las siguientes variables:

- Participación de mercado
- Lealtad de marca
- Recordación de marca
- Venta de productos
- Manejo de inventario
- Marketing mix
- Calidad del servicio al cliente

- Servicio post-venta
- Creatividad, eficiencia y efectividad de publicidad y promociones.

3. Indicadores:

Mesonero y Alcaide (2012) sostiene que los indicadores para la evaluación de la gestión comercial se dividen por una parte en la obtención de resultados en el cliente, y, por otra parte, como resultados de la compañía. (p. 369) **(Ver tabla 1)**

Tabla 1:

Indicadores para evaluación de la gestión comercial

<i>Resultados en el cliente</i>	Importe medio por pedido Clientes activos Clientes perdidos Satisfacción del cliente Recordación de marca
<i>Resultados en la empresa</i>	N° de pedidos concretados por día Participación en el mercado Nuevos clientes conseguidos N° de visitas diarias Rotación de inventarios

La presente tabla muestra los indicadores de gestión que son útiles para el desarrollo óptimo de las mediciones de resultados provenientes de las áreas comerciales organizacionales.

Fuente: Mesonero y Alcaide (2012). *Marketing Industrial*. (p. 369)

Estrategia:

La Real Academia Española (s.f.) define a la estrategia como un proceso regulable y/o un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Así como

también, un arte o traza para dirigir un asunto. En concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada.

Una estrategia es definida 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. (Chiavenato y Sapiro, 2011, p. 4). Con esto, D' Alessio (2012) añade que las estrategias guían a una empresa hacia su visión esperada, logrando alcanzar los objetivos a largo plazo. (p. 6).

La estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable había el cual orientar el rumbo empresarial. Este es uno de los aspectos fundamentales de las estrategias: pensar siempre hacia adelante y en el futuro, colocando todas las fichas necesarias en el tablero y moviéndolas de tal manera que el horizonte se tome lo más predecible posible. (Carneiro, 2010, p. 121).

Recordación de marca:

Canaval (2015) sostiene que la recordación de marca es el nivel de conocimiento que el consumidor tiene de una marca, es totalmente medible y se refiere a la posición que esta ocupa en la mente de la población. Se obtiene por medio de encuestas y se representa por estadísticas. Se reporta por medio de dos tipos de medición: top of mind (porcentaje de personas que mencionaron una marca en primer lugar) y share of mind (porcentaje del total de menciones que una marca recibe, sin importar el lugar en el que fue mencionada).

Rodríguez (2019) sostiene que estar posicionado en la mente del cliente como su primera opción de compra, es un proceso bastante largo, que involucra el desarrollo de estrategias para el convencimiento del consumidor en su decisión de compra. Ante ello, considera que la recordación de marca es aquella fuerza donde el consumidor asocia los aspectos positivos o negativos de una marca, siendo el principal objetivo ser el puesto uno de su elección de compra, permanecer y no ser reemplazado por la competencia.

Al hablar sobre recordar a una marca, el procesamiento de la memoria debe ser considerado y consta de 3 fases: la codificación (transformación de información en representación en la mente), el almacenamiento (retención de la información) y la recuperación (acceso a dicha información en el momento que se la necesite). De dicha forma, los clientes evalúan una marca y a sus competidores para así, decidir cual escoger. (Guido, Pichierra y Pino, 2018). Ante ello, se reconoce que una mejor oportunidad de desarrollo de recordación de marca se genera cuando se pueda diseñar una correcta imagen y personalidad en la mente de los clientes, siendo un factor suficiente para el potenciamiento de las ventas. (Hoekstra y Leeflang, 2020).

El desarrollo de la presente investigación significa un aporte de beneficio y relevancia, justificándose bajo los siguientes criterios:

Criterio metodológico:

Debido a que no se han desarrollado anteriormente modelos de gestión comercial en Calzado D'Niños, lo que brinda apoyo con metodologías y prácticas de valor para determinar la recordación de la marca.

Criterio práctico o aplicativo:

Se efectuará el diseño del modelo estratégico que sea soporte de los procesos comerciales para el desarrollo de ventaja competitiva, notoriedad en el mercado y logro de los objetivos.

Criterio valorativo:

Se buscará generar y/o determinar los índices de reconocimiento de la marca mediante el planteamiento de un modelo de gestión comercial en la pyme Calzado D’Niños.

Criterio académico:

La investigación ayuda en la exposición de material práctico y teórico que será de beneficio debido a la limitada información sobre el presente tema; ello permite que, estudiantes y futuros egresados de la carrera de ingeniería empresarial, posean mayor material para consulta y apoyo en la formación y fortalecimiento de sus conocimientos, siendo también, un antecedente de valor para futuras investigaciones.

El presente estudio está centrado en la línea de investigación de “Desarrollo sostenible y gestión empresarial”, específicamente en la sublínea de “Gestión de MYPE y PYME”.

1.2. Formulación del problema:

Se busca responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿El diseño de un modelo de gestión comercial determinará la recordación de marca de la pyme Calzado D’Niños de la ciudad de Trujillo en el contexto del COVID-19 en el 2021?

1.3. Objetivos:

Se plantea el objetivo general: Diseñar un modelo de gestión comercial para la recordación de marca de la pyme Calzado D’Niños de la ciudad de Trujillo en el contexto del COVID-19 en el 2021. Así mismo, los objetivos específicos que se desglosan:

- Diagnosticar la situación actual de la pyme Calzado D’Niños.
- Analizar los procesos comerciales de la pyme Calzado D’Niños.
- Definir estrategias comerciales para la recordación de marca de Calzado D’Niños.
- Esquematizar el modelo de gestión comercial para la recordación de marca.
- Estimar costos financieros y el impacto social y ambiental de la investigación.

1.4. Hipótesis:

Se realizó la recogida de información para describir y comprender un fenómeno sin pretender explicarlo o verificar las posibles causas subyacentes, por lo que no se requirió de la formulación de hipótesis. (Icart y Canela, 2018).

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

El enfoque del estudio se centra en una metodología mixta debido a que busca interpretar una realidad incluyendo estudios cuantitativos para la reafirmación de resultados. Representa el complemento natural de la investigación cualitativa y cuantitativa, ofreciendo una gran promesa a la práctica investigativa. Se la considera, por tanto, como la integración sistemática de los métodos cualitativos y cuantitativos en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno en cuestión. (Guelmes y Nieto, 2015)

Según el tipo de estudio, es una investigación descriptiva debido a que busca describir características de una realidad para entenderla de forma exacta y proponer soluciones con fundamento. Busca un conocimiento inicial de la observación directa del investigador y del conocimiento obtenido mediante el estudio de otros autores. Es una interpretación subjetiva, no arbitraria. (Abreu, 2015).

Según el criterio de estudio, es una investigación aplicada porque busca determinar medios o soluciones para solucionar un problema en específico. Además, tiene por objetivo la generación de conocimientos con aplicación directa y a mediano plazo. Permite transformar el conocimiento teórico de proviene de la investigación básica en conceptos, prototipos y productos. (Lozada, 2014)

Según la planificación en la recolección de datos se desarrolló un estudio prospectivo ya que, habiéndose establecido el inicio del estudio, se va realizando el seguimiento de la población en el tiempo, recogiendo datos a medida que van sucediendo; es decir “hacia adelante” desde la exposición hasta el efecto. (Fuente, Veiga y Zimmerman, 2008).

Según el número de mediciones en un determinado tiempo es una investigación transversal debido a que realiza la evaluación y análisis de los datos en un periodo determinado de tiempo con la población exacta establecida previamente, teniendo como eje de función, la determinación de la prevalencia de una condición. (Cvetkovic-Vega et al., 2021).

Según la intervención del investigador se trata de un estudio observacional porque posee el objetivo de observar y registrar acontecimientos sin intervenir el curso natural de los mismos. Los estudios de base observacional son de carácter descriptivo o analítico, siendo el primero donde se pretende describir y registrar lo observado, donde el investigador es un mero visualizador y descriptor de lo que ocurre. (Manterola y Otzen, 2014).

Finalmente, es una investigación con diseño no experimental debido a que las variables del estudio no son controladas, basándose en la observación del comportamiento de las mismas en un contexto natural. Esta metodología es utilizada para describir, diferenciar o examinar asociaciones, en vez de buscar relaciones directas entre variables, grupos o situaciones. No existen grupos de control o manipulación de variables, ya que utiliza sólo la observación. (Sousa et al., 2007)

La población se constituyó por 250 clientes de la pyme Calzado D'Niños cuyas compras se realizaron entre los meses de enero y abril del año 2021. Además, se trabajó en base a los procesos y los colaboradores de la pyme. Ante ello, se presenta la siguiente fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra: **(Ver Ecuación 1)**

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

Ecuación 1: Cálculo del tamaño de la muestra

Leyenda:

N = Tamaño de la población

p = Proporción esperada

q = Probabilidad de fracaso

Z = Nivel de confianza

E = Precisión (error máximo)

Con la Ecuación 1, se reemplazaron los valores referentes a los componentes, a continuación, se presenta el desarrollo:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * (250)}{(0.05)^2 * (250 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 151,7$$

Leyenda:

N = 100 clientes

p = 50% - 0.5

q = 50% - 0.5

Z = 95% - 1.96

E = 5% - 0.05

Se obtuvo una muestra de 152 clientes. Sin embargo, debido a las circunstancias de la coyuntura sanitaria y un contexto diferente en el desarrollo de la pyme, se ejecutó en muestreo por conveniencia que, según Otzen y Manterola (2017) permite acceder e incluir a los casos acorde a las necesidades del estudio y estando ligada estrechamente con la realidad situacional de la unidad en cuestión.

Por dicha razón, sólo se seleccionó a la cuarta parte de los clientes obtenidos inicialmente, teniendo así sólo 40 como muestra definitiva final. Además de los 4 procesos del área comercial: venta directa, post-venta, gestión publicitaria y gestión de redes sociales, donde se consideraron a los 4 empleados que laboran en el área comercial. Por último, se establece la unidad de estudio de un 1 cliente y 1 proceso comercial.

Se utilizaron técnicas e instrumentos para la recolección y recopilación de información y datos necesarios para el desarrollo del estudio de investigación: **(Ver Tabla 2)**

Tabla 2:

Técnicas para la recolección y análisis de información y datos

Técnica	Objetivo	Instrumentos	Colaborador
Observación	Permitir la identificación de las características, detalles y demás aspectos importantes provenientes de los procesos del área comercial desarrollados en Calzado D’Niños.	Guía de observación	Encargada de venta directa Jefe comercial
Entrevista	Permitir el reconocimiento de los testimonios directos en base a detalles de los agentes de desarrollo de los procesos del área comercial de Calzado D’Niños.	Guía de preguntas o guía de entrevista	Gerente general Jefe comercial
Encuesta	Permitir la obtención de datos cuantitativos respecto a la gestión comercial (puntos críticos del desarrollo operativo, táctico y estratégico) y aspectos sobre la recordación de marca.	Cuestionario	Clientes
Análisis documental	Permitir el reconocimiento de las tendencias de comportamiento de aspectos necesarios del área comercial con respecto a los datos históricos.	Ficha de registro de datos	Historiales de venta

La Tabla 2 presenta la lista de instrumentos y técnicas a utilizar para el recojo, obtención, recopilación y análisis de información necesaria para el desarrollo del presente estudio de investigación.

Fuente: Elaboración propia

Observación:

La observación es un elemento fundamental de todo proceso de investigación; en ella, se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte de acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante esta técnica. Por consiguiente, ofrece información y datos sobre lo que ocurre en el entorno. (Díaz, 2011).

Criterios de calidad:

Se realizó el diseño propio de la estructuración de la guía de observación en base a un check list. Se listaron ítems o criterios que fueron previamente indicados por el Gerente General, en una tabla, con la opción múltiple de elección dicotómica entre “sí”, “no” y “a veces”, referente a la situación visible. Además, se incluyó la posibilidad de plasmar observaciones, sugerencias o acotaciones importantes. Tras haber culminado con el diseño, se ejecutó el juicio de experto para la determinación de la calidad del instrumento. **(Ver Anexo 3 y 4).**

Encuesta:

Una encuesta consiste en la obtención de información de los sujetos en estudio, que ellos mismos proporcionan, referente a opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias. (Román y Zuñiga, 2019). Es una técnica cuantitativa muy utilizada debido a la rapidez de la reunión de grandes cantidades de información, además, de la facilidad de la aplicación y la flexibilidad de combinar con otras técnicas de investigación. (Fernández, 2010)

Criterios de calidad:

Los cuestionarios dirigidos a clientes fueron diseñados desde cero (diseño propio) en base a la Escala de Likert con 5 bases de respuesta (“Totalmente de acuerdo”, “de acuerdo”, “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”), en la plataforma Google Forms. Tras tener el diseño final de los cuestionarios, se realizó el juicio de experto y la revisión de la confiabilidad de los resultados obtenidos a través del Alfa de Cronbach en el software SPSS. **(Ver Anexo 8).**

Entrevista:

Esta técnica es utilizada para recabar información en forma verbal o escrita mediante preguntas seleccionadas en base a un tema a investigar, intercambiando opiniones mediante una conversación estructurada o libre que se da entre dos o más personas para obtener información específica. (Frontado y Juárez, 2019). Por lo tanto, se obtiene información sobre ideas o creencias de las personas entrevistadas, pudiéndose acceder al conocimiento de situaciones reales, así como a la expresión de expectativas. (Ariel y Yuni, 2006).

Crterios de calidad:

Se diseñaron dos guías de preguntas, una dirigida el Gerente general y la segunda, al Jefe comercial. Se establecieron un máximo de 20 preguntas abiertas con la potestad de ser extendidas en cierto nivel, en medida de la fluidez de la conversación. El instrumento fue validado bajo el juicio de experto. **(Ver Anexo 6 y 7).**

Análisis documental:

Esta técnica se centra en la recogida de datos secundarios, aquellos datos estudiados por otras personas por otras personas ajenas a la investigación, permitiendo describir, explicar, analizar y comparar el tema de estudios a través del análisis de diferentes fuentes de información bibliográfica, libros, artículos y leyes. (Guinot, 2009)

Crterios de calidad:

Se diseñó una ficha de registro de datos (diseño propio), donde se especificaron los datos puntuales que se deseaban revisar (debido a que algunos datos son de carácter

confidencial) en los registros e históricos del área comercial. Este instrumento primero fue enviado al gerente general para su aprobación y seguido, al experto para su validación. (**Ver Anexo 5**).

Todos los instrumentos fueron validados y corregidos por parte del juicio de experto. (**Ver Anexo 9**). Al ya tener la aprobación final, se dio paso al procedimiento de recolección de datos e información y datos necesarios, que se ejecutó utilizando 4 técnicas puntualizadas previamente.

La primera técnica se ejecutó mediante videoconferencia por la plataforma web Zoom donde se entrevistó al gerente general. Se hizo uso de la guía de preguntas para no olvidar los aspectos necesarios; sin embargo, la conversación se extendió, ampliando el conocimiento de los aspectos especificados en el instrumento.

A través de la misma plataforma, en un día posterior, se ejecutó la entrevista al jefe comercial, como un sustento adicional para conocimiento de los procesos y cuestiones a su cargo. Aquí sí se hizo uso estricto de la guía de preguntas, debido a que el tiempo fue limitado.

Seguidamente, se visitó el stand de ventas para ejecutar la observación de la situación actual del área; por medio de la guía de observación se completó el check list y determinaron observaciones de mejora. Así mismo, se visitó la oficina de trabajo del jefe comercial para ejecutar la misma técnica, usando el mismo instrumento.

Días posteriores, se aplicaron los cuestionarios virtuales a 40 clientes con mayor interacción con la empresa, cuyo contacto tenga mayor factibilidad. Se hizo uso de los correos electrónicos y redes sociales de cada encuestado para el envío del link respectivo.

Por último, se ejecutó el análisis documental de los registros comerciales e históricos de venta, donde se extrajeron los datos especificados en la ficha de recolección de datos, teniendo en cuenta los requisitos de confidencialidad previamente estipulados.

Tras la recolección completa de los datos e información necesaria, se procedió a su tratamiento, validación y análisis. Todas las respuestas obtenidos de los cuestionarios fueron ingresadas al software Microsoft SPSS para el Análisis de Fiabilidad de Alfa de Cronbach, habiendo obtenido un resultado de 0,811 en la encuesta de clientes, que según Oviedo y Campo-Arias (2005) es percibido como un indicador de buena-excelente consistencia interna de los instrumentos planteados. **(Ver Anexo 10 y 11).**

La información cuantitativa proveniente de los cuestionarios fue organizada en el software Microsoft Excel para el desarrollo de tablas y tabulaciones referentes a cada ítem de análisis. Así mismo los datos se vincularon al software Power BI donde se desarrollaron gráficos estadísticos.

Por otro lado, la información cualitativa de los demás instrumentos, se organizó por medio de matrices y mapas conceptuales para su condensación referente a tendencias, opiniones y puntos críticos hallados.

Con ambos tipos de información (cualitativa y cuantitativa), se pudo desarrollar las mediciones de las dimensiones de la matriz de operacionalización, con la formulación de los indicadores señalados. (**Ver Anexo 2**).

La investigación se basó en aspectos éticos en las que se consideró el consentimiento informado, lo que requiere del informe a todos los participantes de la investigación sobre los detalles del proyecto y de su intervención en la misma, además de la libre aceptación a las condiciones, responsabilidades, beneficios y riesgos que conlleva su participación.

Por ello, tanto clientes y colaboradores fueron informados previo a la ejecución de las técnicas, habiendo recibido su aprobación y consentimiento. Además, se consideró una cláusula de confidencialidad basada en la Ley de Protección de Datos Personales N° 29733, la investigación bajo los siguientes criterios:

- Conservación de la modalidad del anonimato a los participantes de las entrevistas y encuestas realizadas, garantizando al máximo su seguridad.
- Desarrollo de la toma de datos siempre y cuando exista un consentimiento informado de cada participante.
- Utilización de los datos e información únicamente para fines académicos y los autorizados previamente.
- Autorización previa para la transferencia de los datos obtenidos a un tercero.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Diagnóstico situacional actual de la empresa en estudio

Formulación y planeamiento estratégico

1. Información de la empresa:

A. Razón social:

Flores Sánchez Ángel Oswaldo

B. Nombre comercial:

Calzado D'Niños

C. RUC:

Se realizó la búsqueda del RUC en el portal de la SUNAT para su validación.

(Ver Figura 9).

Consulta RUC

Resultado de la Búsqueda			
Número de RUC:	10178235333 - FLORES SANCHEZ ANGEL OSWALDO		
Tipo Contribuyente:	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO		
Tipo de Documento:	DNI 17823533 - FLORES SANCHEZ, ANGEL OSWALDO		
Nombre Comercial:	CALZADO D'NIÑOS Afecto al Nuevo RUS: SI		
Fecha de Inscripción:	06/05/1993	Fecha de Inicio de Actividades:	01/01/1993
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Domicilio Fiscal:	-		
Sistema Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema Contabilidad:	MANUAL		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 52322 - VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.		

Figura 9: Ficha RUC de Calzado D'Niños

Fuente: Consulta SUNAT

D. Sector empresarial:

Sector manufactura (producción de calzado)

E. Dirección:

- **Fábrica:** Calle Espinela, Mz. N lote 17, Urb. San Isidro, #525
- **Punto de venta:** Av. España Nro. 1890, C.C. APIAT, Stand #192

F. Reseña histórica:

En el año 1993, dos hermanos emprendedores, uno especializado en zapatos para dama y el otro, en niños, iniciaron la empresa Calzado D’Niños como taller pequeño en el distrito de La Esperanza, probando suerte debido a la amplia demanda del producto en dichas épocas. Es así que, decidieron enfocar los productos en los más pequeños del hogar. Debido a que ambos hermanos poseían experiencia en el rubro y materiales y equipamiento propio, se juntaron ambos recursos para el soporte operacional. Es así que, en sus inicios, se producía la mayor cantidad de modelos para ser enviados a distintas regiones del país como Piura, Chiclayo y Lima.

Tras 5 años de labores, uno de los hermanos dar un paso al costado y dejar la pyme en manos del otro propietario, y es así que el gerente general actual Ángel Flores Sánchez quedó únicamente a cargo. A raíz de esto, muchos cambios surgieron, el taller se estableció en la vivienda del dueño, se accedieron a créditos para la renovación de maquinaria de última generación e insumos de primera calidad. Fueron cambios de alto nivel, pero que brindaron ventaja a la organización.

En el año 2001, Calzado D’Niños participó en el concurso “Microempresas del Peru”, habiendo quedado entre los 10 finalistas a nivel nacional. El concurso fue organizado por el Estado, buscando promover la investigación a través del financiamiento de proyectos para el incremento de la competitividad empresarial.

Además, años después, la empresa participó en un concurso evaluación de maquinaria y tecnologías, donde se obtuvo el primer lugar por el uso de tecnologías limpias y ecoamigables.

En el 2008, Calzado D’Niños continúa incursionando en Trujillo, por lo que el dueño decide adquirir un stand en el centro comercial APIAT. Lo que provocó que el conocimiento de la pyme se haga mayor, por lo que cadenas de retail como Saga Falabella y Ripley, brindaron la oportunidad de la compra de los modelos para la venta en sus puntos de exposición a nivel nacional. Esta oportunidad brindó un realce positivo al reconocimiento de la marca y al aumento de su rentabilidad.

En el año 2010, la pyme se integra al programa “Compras a MYPÉrú” para fabricar calzado escolar para su envío oportuno a programas sociales del Estado. Esta asociación generó una mejora integral en las metodologías de trabajo, generando así, procesos operativos mucho más optimizados. Es así que, en el año 2012, la marca “Barbie” diseñó su primera colección exclusiva con materiales de 100% cuero, por lo que Calzado D’Niños fue contactado para la fabricación de los modelos. El contrato tuvo una duración de 8 meses.

En el año 2016, el C.C. APIAT sufrió un incendio, calcinando totalmente el punto de venta de la marca, donde más de 1000 pares fueron perdidos. Las ventas pararon por varios meses, tras la catástrofe, pero 4 meses después se pudo reabrir con mobiliario y exhibidores provisionales. Sin embargo, la situación se tornó diferente, habiendo provocado una caída de ventas bastante notable.

El año 2020 fue bastante difícil para Calzado D’Niños. La inmovilización social obligatoria para evitar la propagación del COVID-19, generó el cierre del punto de venta, no teniendo ventas por más de medio año. En el 2021, se optó por realizar la venta total de la mercadería existente para la recuperación de la inversión realizada, y así generar capital para seguir produciendo. A pesar de las malas circunstancias, el dueño y gerente, decidió continuar su compromiso con sus clientes, quiénes en los 28 años de trascendencia, confían en la marca.

G. Servicios y/o productos ofertados:

A continuación, se muestra el catálogo de productos ofertados en la pyme Calzado D’Niños. (Ver Tabla 3)

Tabla 3:

Catálogo de productos de Calzado D’Niños

Catálogo de productos			
Sandalias		Zapatillas	
Botas		Merceditas	
Alpargatas		Valerinas	

Fuente: Elaboración propia

H. Misión:

“D’ Niños” es una empresa familiar trujillana dedicada a la producción y venta de calzado para niños; ésta organización centra sus operaciones en la tendencia y la moda de temporada, buscando reconocimiento comercial basado en el respeto a sus clientes, la pasión por el trabajo, la tolerancia entre compañeros y la responsabilidad social compartida que exige nuestra sociedad.

I. Visión:

Ser la empresa trujillana de calzado para niños con mayor reconocimiento de marca por otorgar seguridad y confianza a los padres y madres brindando un producto con precio justo, innovador y de alta calidad, realizando buenas prácticas de ética profesional y responsabilidad social compartida.

J. Valores organizacionales:

- **Pasión por el trabajo:** Calzado D’Niños busca fomentar el amor por el trabajo que cada uno de los colaboradores, propiciando su identificación con la empresa para su motivación y obtención de mejores resultados.
- **Responsabilidad:** Calzado D’Niños fomenta el desarrollo responsable de las actividades laborales, cumpliendo con las normas de convivencia para el trabajo armónico. Además, la empresa se desempeña como mediadora ante la existencia de inconvenientes entre compañeros, promoviendo así la responsabilidad por asumir las consecuencias de las fallas.

- **Respeto:** Calzado D’Niños busca estrechar lazos cercanos con sus clientes y colaboradores, siendo el respeto el valor fundamental. En todo momento se respetan las opiniones para la retroalimentación y mejora continua.
- **Responsabilidad social:** Calzado D’Niños tiene en cuenta la realidad social por lo que contribuye positivamente en el cuidado del planeta, usando tecnología limpia que no contamina. Además, apoya constantemente a los niños más necesitados.
- **Tolerancia:** Calzado D’Niños busca desarrollar lazos de respeto y tolerancia a las diferencias entre compañeros, creando así ambientes de armonía conjunta. La filosofía de la marca pretende crear no sólo colegas de trabajo, sino amigos y compañeros para toda la vida.

K. Intereses organizacionales:

La empresa Calzado D’Niños se desarrolla bajo la motivación de lograr el reconocimiento de la marca, por lo que cuenta con los siguientes intereses organizacionales para lograr el éxito ansiado:

- Aumentar la participación en el mercado trujillano.
- Innovar constante de productos con modelos exclusivos guiados en las tendencias de la moda.
- Desarrollar productos que cuiden eficientemente la salud de los usuarios.
- Desarrollar un servicio de atención al cliente de calidad con acompañamiento integral de los colaboradores.

- Lograr la identificación de marca por parte de los clientes para la recomendación de boca a boca.
- Satisfacer a los clientes con productos comprados y a los servicios de calidad y a precio justo.
- Ejecutar procesos de producción que no emitan desechos nocivos para el medio ambiente.
- Crear un clima laboral armónico para la identificación de los colaboradores con la marca.
- Cuidar constantemente la seguridad e integridad de los colaboradores en sus lugares de trabajo.

2. Organigrama de la empresa:

La Figura 10 muestra el organigrama de Calzado D'Niños. (Ver Figura 10)

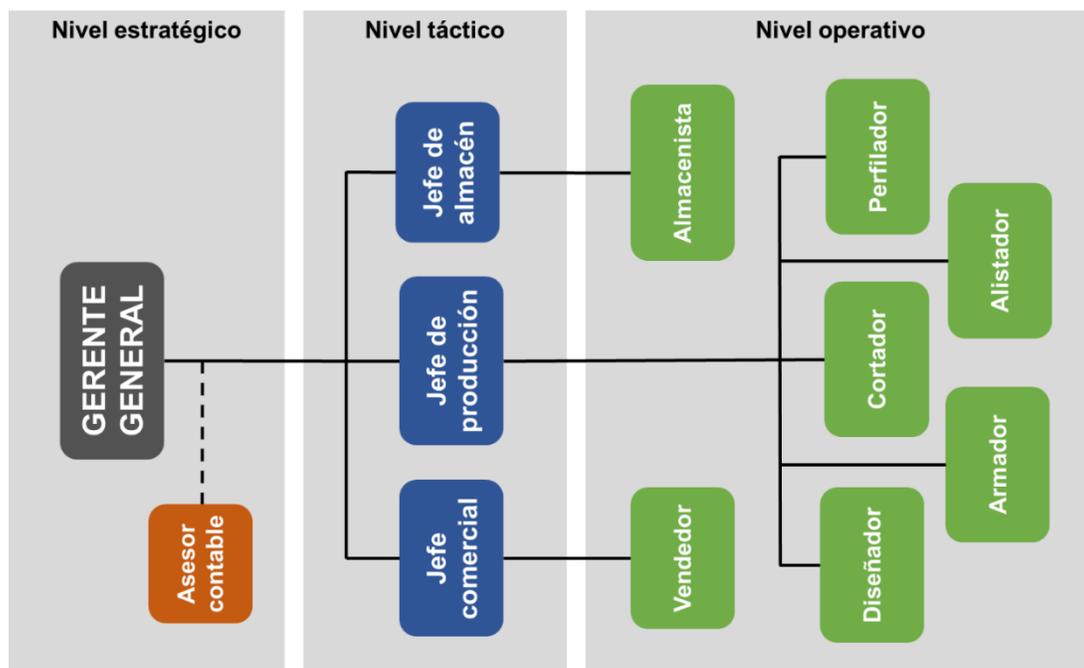


Figura 10: Organigrama de la pyme Calzado D'Niños

Fuente: Elaboración propia

3. Análisis interno:

A. Cadena de valor:

La cadena de valor de Calzado D’Niños que se divide estratégicamente en actividades de soporte y primarias. (Ver Figura 11).



Figura 11: Cadena de valor de la empresa Calzado D’Niños

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4, se muestra la descripción y detalle de las actividades primarias y de soporte que se ejecutan de manera transversal en la empresa Calzado D’Niños.

Tabla 4:

Detalle de actividades de la Cadena de valor

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
<i>Infraestructura</i>	<p>Aquí se realiza el desarrollo de actividades de ámbito estratégico. La planificación de productos involucra la revisión de históricos de venta, para determinar los modelos e movimiento de cada modelo y ejecutar decisiones para la producción. Así mismo, se realiza el proceso de gestión contable con la ayuda de un asesor contable externo, donde se ejecutan los pagos a proveedores, cobros a clientes mayoristas, además, del control de las remuneraciones a cada colaborador. Por último, se realiza el proceso de finanzas donde se revisan las opciones de financiamiento de las entidades bancarias con todos los factores como las cuotas, intereses, etc., previos a cada temporada.</p>
<i>Gestión del talento humano</i>	<p>Aquí se realizan procesos para la selección y contratación del personal de la organización, Además, constantemente se gestionan capacitaciones online sobre temas de importancia para la mejora de los resultados y realizar la gestión de remuneraciones por el cumplimiento de objetivos.</p>
<i>Desarrollo tecnológico</i>	<p>Se realiza la investigación constante sobre las nuevas tendencias de la moda, con lo que se desarrolla la innovación en el diseño de productos. Además, se busca siempre ofrecer modelos que se mantengan acorde a los requerimientos de los clientes, con lo que se genera el proceso de gestión de calidad tanto de productos terminados como de insumos previos a la producción.</p>
<i>Compras</i>	<p>Aquí se realiza el análisis histórico de las compras realizadas y los planes de producción, para el establecimiento de los insumos a comprar. Así mismo, la búsqueda y selección de proveedores de calidad según los índices de calidad requeridos. Todo este proceso se denomina gestión de adquisiciones y abastecimiento.</p>

Logística interna

Aquí se ejecuta el proceso de gestión de almacén que involucra el recibimiento de las compras ejecutadas, en la fábrica de producción de la empresa. Primero se realiza el control de existencias con la verificación de cantidad, estado, tamaño, etc. en relación a los documentos emitidos, para dar paso al almacenamiento de los mismos en las repisas correspondientes.

Operaciones

Los procesos de producción son parte de las actividades operativas, involucrando todos aquellos que permiten la transformación de insumos y materia prima en un producto final. Se inicia con el modelado (bosquejo), dando paso al cortado, perfilado, armado y alistado de los modelos elaborados.

Logística externa

Tras haber realizado el proceso de alistado, se da paso a la distribución de la mercadería a los puntos de destino estipulados (C.C. APIAT o tiendas de clientes exclusivos), donde se generan documentos que certifiquen los detalles exactos de mercadería para evitar imprevistos. Además, se busca determinar las rutas de transporte más idóneas.

Mercadotecnia y ventas

La venta se realiza a través del stand en el C.C. APIAT, donde se muestran todos los modelos y el cliente tiene la libertad de escoger y realizar los requerimientos a la vendedora. Así mismo, la marca maneja redes sociales para la muestra y exposición de sus productos, por donde también genera campañas de publicidad pro la red social de Facebook, tratando así de generar reconocimiento de marca.

Post-venta

Como parte de una metodología para fidelización de clientes, se ejecuta el proceso de post-venta que consta del seguimiento a los clientes a través del correo electrónico y redes sociales, por el cual se generan descuentos o promociones. Además existe la posibilidad de retornar a la tienda si es que se generó un fallo en el producto para la respectiva refacción o cambio.

Fuente: Elaboración propia

B. Análisis AMOFHIT:

En el análisis AMOFHIT se determinan fortalezas y debilidades de desarrollo de los procesos correspondientes a las áreas de conocimiento de la empresa, como la administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones y logística (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H) e investigación, innovación y desarrollo de TI (T). **(Ver Figura 12).**



Figura 12: Análisis AMOFHIT de la pyme Calzado D'Niños

Fuente: Elaboración propia

▪ **Administración y gerencia:**

Calzado D’Niños posee un área de director general en el que se desempeña el gerente general como jefe máximo estratégico de la organización. Además, se cuenta con 3 áreas de en el nivel táctico: área comercial, de producción y logística, teniendo un jefe en cada una de ellas. Entre los procesos que se ejecutan se encuentran:

- **Planificación de productos:** El gerente general es quien hace uso de metodologías estratégicas para determinar productos más vendidos, menos vendidos, con mayor índice de reclamaciones y/o quejas, medios de venta, entre otros, por medio de los históricos y registros provenientes de las distintas áreas, para estructurar los planes de producción donde se especifican los productos a fabricar cada temporada.
- **Supervisión de áreas:** Los 3 jefes se encargan de realizar las inspecciones diarias de las áreas, revisando minuciosamente los indicadores y resultados de cada subproceso. Además, se revisa el cumplimiento total de los criterios de calidad estipulados en cada proceso.

Tabla 5:

Fortalezas y debilidades de la Administración y gerencia en Calzado D’Niños

FORTALEZAS	DEBILIDADES
------------	-------------

- Gerente general con gran experiencia en el rubro de calzado.
- Visión de crecimiento y mejora continua a futuro.
- Desarrollo de revisiones y supervisiones continuas en cada área.
- Revisión de resultados para la mejora continua.
- Desincronización entre áreas de trabajo.
- Toma de decisiones únicamente recaídas en el gerente general.
- Falta de planes de contingencia ante crisis.

Fuente: Elaboración propia

▪ **Marketing y ventas:**

Calzado D'Niños posee un área comercial específica donde se desempeñan el jefe comercial y la vendedora. Entre los procesos que se desarrollan en esta área, se encuentran:

- **Venta directa:** Las ventas se realizan a través del punto de venta presencial en el C.C. APIAT, donde se encuentra una vendedora que es quien acompaña, atiende, ayuda y asesora al cliente durante todo el proceso de compra. Allí, el cliente puede visualizar los modelos según la temporada y escogerlos según su gusto o requerir la fabricación de uno personalizado (modelo propio).
- **Gestión publicitaria:** En este proceso se busca generar el posicionamiento y conocimiento de la marca; se realiza por medio de volantes, anuncios de radio y cuentas empresariales (Fb: Alerta Amarillas).

- **Gestión de redes sociales:** La empresa maneja cuentas en redes sociales como Facebook e Instagram. Mediante dichas cuentas se realiza la exhibición, promoción y resolución de dudas y/o consultas por parte de los clientes. Se publican semanalmente, fotos y videos sobre los modelos.
- **Post-venta:** Los clientes tienen la posibilidad de requerir la refacción de los modelos comprados si es que presentan algún fallo, rotura o avería, sin la asignación de un costo adicional, como parte de la garantía al cliente. Además, se realiza el envío de correos electrónicos a los clientes con promociones y descuentos según la cantidad de compras realizadas, fechas especiales, entre otros.

Tabla 6:

Fortalezas y debilidades del Marketing y ventas en Calzado D'Niños

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> – Amplia cartera de clientes fieles. – Relación calidad-precio en productos. – Productos basados en tendencia de la moda. – Servicio de post-venta para creación de fidelidad en clientes. – Propio punto de ventas presencial. – Asesoramiento constante en el proceso de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Poca interacción con los clientes en redes sociales. – Canal de ventas únicamente presencial (no ventas por internet). – Pérdida de ventas por coyuntura sanitaria. – Desuso de metodologías para proyección y/o planificación de ventas.

Fuente: Elaboración propia

▪ **Operaciones y logística:**

El core business de Calzado D’Niños se centra en la producción de modelos, para lo que se utiliza maquinaria y equipos que no emiten sustancias nocivas y son amigables con el medio ambiente. Entre los procesos de producción se encuentran:

- **Modelado:** Aquí se realiza la ideación preliminar de los nuevos modelos, con lo que se ejecutan bosquejos en cartulinas y cuerina básica para la visualización del producto en hormas. Tras ello, se realizan las mejoras y arreglos, dando paso así a la elaboración de las falsas (moldes para corte) y la redacción del catálogo con los detalles de cada insumo y cantidad requerida por modelo.
- **Cortado:** Teniendo ya los moldes, se procede al subproceso de cortado de cada pieza con base en cueros, forros y badanas, además de los detalles decorativos como flores, corazones, formas, etc. Acorde a la planificación de producción, se ejecuta el corte según las cantidades planeadas.
- **Perfilado:** Aquí se ejecuta la unión de cada pieza de cuero, forro y badana por medio de hilos para lo que se utilizan máquinas de coser industriales. Además, aquí se unen los detalles decorativos con las piezas de cuero.
- **Armado:** Teniendo ya el armazón, se procede al moldeado del zapato en la horma de madera para darle la forma redondeada que se amolda al pie del usuario. Además, se pega la planta o suela según la talla de cada modelo.
- **Alistado:** Tras el armado final de cada modelo, se procede al llenado de los tickets de cada uno de los productos con la especificación del código, nombre, color, talla y colección, para la actualización del consolidado de mercadería.

Además, se encajan cada uno de los productos y se pegan los tickets, procediendo así al embalado para la distribución próxima.

La logística en Calzado D’Niños se encuentran dividida en 3 grandes procesos, teniendo en cuenta los procesos de almacenamiento, control y distribución:

- **Gestión de almacén:** Calzado D’Niños posee 2 almacenes, uno de insumos en la planta de producción y otro de productos terminados en el punto de venta. Se realiza el control de existencias, mediante la gestión de ingresos y salidas de productos. Se revisa constantemente los consolidados de existencias y el consolidado de mercadería para determinar los movimientos exactos; además, de buscar siempre las mejores condiciones del estado de los productos.
- **Distribución y transporte:** Este proceso se divide en: el transporte de insumos hacia la planta de producción y la distribución de la mercadería hacia el punto de venta o el destino del cliente mayorista. Se establecen rutas más convenientes para la llegada rápida de la mercadería y/o insumos, además se usan estrategias para la preservación eficiente de los productos durante los viajes que se realizan.

Tabla 7:

Fortalezas y debilidades de las Operaciones y Logística en Calzado D’Niños

FORTALEZAS	DEBILIDADES
-------------------	--------------------

-
- | | |
|---|--|
| – Buena estructuración de procesos productivos. | – Demora excesiva en ejecución de procesos productivos. |
| – Seguimiento diario de los controles de inventario. | – Falta de interconexión (comunicación) entre subprocesos productivos. |
| – Maquinaria y equipos con tecnología limpia y ecoamigable. | – Confusiones de datos en controles de stock de producto terminado. |
| – Personal capacitado y con mucha experiencia. | – Falta de uso de maquinaria con tecnología de última generación (procesos artesanales). |
| – Movilidad propia para distribución de mercadería e insumos. | – Dependencia alta de proveedores. |
| – Buena capacidad de producción. | |
-

Fuente: Elaboración propia

▪ **Finanzas y contabilidad:**

El gerente general de Calzado D’Niños es quien se encarga de las finanzas y posee también, el apoyo externo de un asesor contable. El gerente posee ciertos conocimientos sobre contabilidad, sin embargo, se tiene una dependencia bastante amplia de ayuda externa, lo que supone en cierta medida un índice de debilidad.

Entre los procesos de esta área se encuentran:

- **Gestión contable:** Este proceso permite el registro y control de las operaciones de entrada y salida de dinero para la solvencia y soporte de las actividades de la empresa. Aquí el gerente general junto al asesor contable, se encargan del desarrollo de los estados financieros tras cada periodo (mes o año), con la revisión de todos los movimientos financieros realizados.

- **Finanzas:** Aquí el gerente general realiza la evaluación de los activos y pasivos de la organización con el fin de determinar los niveles financieros para las nuevas inversiones de las temporadas entrantes. Además, aquí se revisan las opciones y/o agencias bancarias para la ejecución de préstamos, donde se evalúan las facilidades de pago, cuotas, intereses, entre otros.
- **Gestión de adquisiciones y abastecimiento:** En este proceso se realiza la determinación de los índices monetarios para la inversión en insumos, materia prima, maquinaria y/o equipos para el desarrollo operativo o administrativo de la organización. Aquí, se evalúan las necesidades de la empresa que, en adición a los análisis financieros, se determina lo que se requiere para cada temporada de producción.

Tabla 8:

Fortalezas y debilidades de las Finanzas y Contabilidad en Calzado D’Niños

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> – Asesor contable de apoyo al gerente general. – Facilidades de pago por parte de los proveedores de la marca. – Buen historial crediticio en regla. – Inexistencia de deudas financieras con bancos o agencias. – Evaluaciones de finanzas previos al desarrollo de inversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> – Capacidad de inversión (capital) bastante limitada por disminución de ventas debido a la coyuntura sanitaria. – Dependencia extrema en el asesor contable externo (gerente general con conocimiento limitado de contabilidad).

Fuente: Elaboración propia

 ■ **Recursos humanos:**

Calzado D’Niños busca siempre la calidad y excelencia en los procesos, productos y servicios que ofrece para lo que se requiere de colaboradores de primera. Entre los procesos de recursos humanos se encuentran:

- **Selección:** En este proceso se realizan las entrevistas, revisiones de curriculum vitae y evaluaciones para seleccionar a los colaboradores más calificados.
- **Contratación:** Aquí se procede al detalle de los contratos de cada colaborador, donde se especifican los pagos, horarios, funciones, entre otros.
- **Capacitación y desarrollo:** Se busca la mejora continua de las capacidades de cada colaborador, para lo que se ejecutan capacitaciones sobre temas relacionados a procesos de producción, administrativos y gestión.
- **Gestión de recompensas:** En cada periodo de producción se ejercen objetivos que deben ser cumplidos por cada colaborador y se ofrecen recompensas adicionales al haberlos cumplido, para la motivación y mejora del desarrollo del trabajo. Además, en días festivos se ofrecen incentivos.

Tabla 9:

Fortalezas y debilidades de los Recursos Humanos en Calzado D’Niños

FORTALEZAS	DEBILIDADES
-------------------	--------------------

-
- Personal con experiencia amplia en el sector.
 - Gestión de cumplimiento de objetivos con otorgamiento de incentivos o recompensas a colaboradores.
 - Fuerte cultura organizacional en la empresa.
 - Fuerte motivación constante a colaboradores.
 - Capacitación constante de colaboradores.
 - Empleados realizan funciones de 2 puestos a la vez (personal limitado).
 - Pérdida de colaboradores por crisis económica por la coyuntura sanitaria.
 - Falta de línea de carrera (ascendencia de puestos).

Fuente: Elaboración propia

▪ **Investigación, innovación y desarrollo de TI:**

Calzado D’Niños no cuenta con un área específica de investigación e innovación, tampoco ejerce ni desarrolla procesos con apoyo de TI; sin embargo, busca la innovación constante en los productos para la generación de actividades de valor que brinden mayor satisfacción. Aquí se realizan los siguientes procesos:

- **Diseño de productos:** El catálogo de productos en Calzado D’Niños se basa en diseños innovadores y de moda. Constantemente se realiza la investigación de nuevas tendencias y gustos de clientes en calzado para el desarrollo de nuevos modelos que se acoplen a las necesidades de los clientes; así mismo, se busca siempre mejorar los moldes del zapato para el aumento de la ergonomía para la preservación de la salud de los consumidores.

- **Control de calidad:** Calzado D’Niños busca en todo momento el desarrollo de productos que se rijan en los mejores parámetros de calidad. Este proceso se desarrolla tanto en insumos previos a producción y de los modelos tras la producción, para lo que realizan revisiones donde se desechan los productos que no cumplan con los indicadores establecidos.

Tabla 10:

Fortalezas y debilidades de la Innovación, Investigación

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> – Constante investigación en tendencias de la moda. – Constante investigación de gustos y preferencias de clientes. – Constante innovación en productos. – Control de calidad en insumos y productos terminados. – Producción basada en la satisfacción de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Desuso de tecnología para diseño de modelos (diseños manuales y artesanales). – Falta de innovación en la implantación de TI para apoyo de procesos.

Fuente: Elaboración propia

C. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI):

Tabla 11:

Matriz de Evaluación de Factores Internos de Calzado D’Niños

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
F1. Amplia experiencia en el rubro de calzado	0,05	4	0,2
F2. Amplia cartera de clientes fieles	0,06	4	0,24
F3. Productos con relación calidad-precio	0,05	4	0,2
F4. Productos basados en tendencias y moda de temporada	0,03	3	0,09
F5. Servicios de post-venta	0,05	4	0,2
F6. Procesos de producción bien estructurados	0,05	4	0,2
F7. Proceso de venta con acompañamiento al cliente	0,02	3	0,06
F8. Maquinaria y equipos limpios y ecoamigables	0,02	3	0,06
F9. Personal con experiencia y constante capacitación	0,03	4	0,12
F10. Buena relación con proveedores (buena negociación)	0,03	3	0,09
F11. Buen historial crediticio	0,03	4	0,12
F12. Fuerte cultura organizacional (sólida) con visión por la mejora y superación	0,06	3	0,18
F13. Control de calidad en insumos y modelos terminados	0,05	4	0,2
SUB TOTAL			1,96
DEBILIDADES			
D1. Áreas de trabajo desincronizadas (falta de comunicación)	0,04	1	0,04
D2. Demora excesiva en ejecución de procesos de producción	0,04	1	0,04
D3. Control de stock deficiente (constantes confusiones)	0,02	2	0,04
D4. Falta de planes de contingencia ante crisis	0,05	1	0,05

D5. Poca interacción con clientes en redes sociales	0,02	1	0,02
D6. Canal de ventas únicamente presencial	0,05	1	0,05
D7. Bajón de ventas por coyuntura sanitaria	0,06	1	0,06
D8. Alta dependencia en proveedores	0,03	2	0,06
D9. Limitada capacidad (capital) de inversión	0,05	1	0,05
D10. Limitación de personal (pérdida por coyuntura, realizan 2 puestos a la vez)	0,04	2	0,08
D11. Producción de modelos de forma artesanal	0,02	1	0,02
D12. Desuso de TI para apoyo en procesos	0,03	2	0,06
D13. Alta dependencia en asesor contable	0,02	2	0,04
SUB TOTAL			0,61
TOTAL			2,57

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12:

Leyenda de la matriz EFI

LEYENDA	
Peso	
Peso bajo	Cercano 0 (el menos relevante)
Peso alto	Cercano a 1 (el más relevante)
Calificación	
Debilidad mayor (calificación = 1),	
Debilidad menor (calificación = 2)	
Fortaleza menor (calificación = 3).	
Fortaleza mayor (calificación = 4).	

Fuente: Criterios de la matriz EFI

Las fortalezas obtuvieron un subtotal ponderado de 1,96 en relación al 0,61 obtenido en las debilidades, lo que evidencia un estado correcto con tendencia a la mejora. Sin embargo, lo obtenido en debilidades continúa siendo un promedio bastante alto, indicando que la empresa posee varios puntos críticos que afectan su desempeño. Ante ello, se obtuvo un total de 2,57 que se encuentra por encima de la media del 2,5 pero sólo teniendo un 0,07 de diferencia, lo que hace referencia nuevamente a la situación de estancamiento, con la necesidad de desarrollo de estrategias para su potenciamiento y mejora oportuna.

4. Análisis externo:

A. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter:



Figura 13: Identificación de stakeholders de D'Niños

Fuente: Elaboración propia

▪ **Poder de negociación de los clientes:**

La actividad comercial en Calzado D’Niños son direccionadas a la satisfacción total de los clientes, buscando la preservación y el cuidado de su salud de los usuarios. El poder de negociación de los clientes posee un impacto bastante alto debido a la existencia de gran cantidad de competencia que provoca una mayor comparación de precios o cambios de opinión, lo que incita a Calzado D’Niños a ofrecer un factor diferenciador para que los clientes opten para sus productos, ofreciendo así, la relación calidad-precio y servicios adicionales.

Tabla 13:

Oportunidades y amenazas de la Fuerza de clientes

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
– Gusto por los productos nacionales hechos en el país.	– Menor poder adquisitivo por coyuntura sanitaria.
– Gusto por el calzado hecho 100% de cuero nacional.	– Alta sensibilidad ante precios o “poder de regateo”.
– Alto poder de opinión positiva sobre la empresa.	– Alto poder de opinión negativa sobre la empresa.

Fuente: Elaboración propia

▪ **Poder de negociación de proveedores:**

Calzado D’Niños posee una política donde se estipula la adquisición de insumos como cuero, pegamentos, hebillas, suelas, etc., netamente provenientes y fabricados en Perú. Por ello, el poder de negociación de Calzado D’Niños con los proveedores es alta debido a que se tienen buenas relaciones con ellos; sin

embargo, existe una extrema dependencia de su suministro para la continuidad de las operaciones de la marca, a través de condiciones diversas de financiamiento y compromisos.

Tabla 14:

Oportunidades y amenazas de la Fuerza de proveedores

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> – Alto número de proveedores y/o recursos para producción. – Disponibilidad de insumos y materia prima en base a tendencias de la moda. – Alto poder de negociación en cuanto a financiamiento y costos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Irresponsabilidad e incumplimiento de tratos con proveedores. – Extrema dependencia en el suministro para continuidad. – Informalidad de proveedores.

Fuente: Elaboración propia

▪ **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:**

La industria de calzado ha crecido a lo largo, pero también se ha visto afectada por el ingreso de productos sustitutos de menor precio. Los zapatos de tela y plástico son las nuevas innovaciones del mercado que, a pesar de no ser de una calidad garantizada, muchos clientes optan por su compra porque son catalogado como “más divertidos” según la visión de los niños. Ante ello, Calzado D’Niños busca siempre innovar en cuanto a diseños, con el uso de detalles y colores de moda para el aumento del gusto de los consumidores.

Tabla 15:

Oportunidades y amenazas de la Fuerza de productos sustitutos

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> – Baja calidad de los productos sustitutos. – Creación de nuevas tendencias que pueden ser seguidas por la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> – Disminución de ventas y pérdida de clientes. – Gusto de clientes por modelos de productos sustitutos. – Productos nuevos con bajo precio.

Fuente: Elaboración propia

▪ Rivalidad entre competidores:

Existe una cantidad abismal de microempresas de calzado en La Libertad debido a que es la región con mayor número de empresas productoras de dicho rubro. Además, existe mucha competencia desleal que “copian” los modelos de Calzado D’Niños y los hacen pasar como suyos, bajando los precios sin una buena calidad, para que los clientes opten por ellos.

Así mismo, el calzado importado proveniente de productoras de China con mayor poder de inversiones y tecnología, cuyos productos son vendidos en centros comerciales y tiendas por departamento muy reconocidos, ha generado que los productos locales sean desplazados.

Tabla 16:

Oportunidades y amenazas de la Fuerza de competidores

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
---------------	----------

- Posibilidad de diferenciación entre competidores.
- Creación de ventaja competitiva.
- Competencia con precios altos y baja calidad.
- Precios bajos de competencia China.
- Rubro muy explotado.
- Comercio ambulatorio.
- Competencia con mayor capital de inversión.
- Competencia con mayor calidad.

Fuente: Elaboración propia

▪ **Amenaza de entrada de los nuevos competidores:**

Las barreras de entrada al rubro de calzado no son fuertes, sin embargo, actualmente debido a la coyuntura y la situación de la economía, una inversión para un negocio de calzado requeriría de un fuerte capital, lo que puede ser bastante difícil. Además, el mercado del calzado en Trujillo está saturado, con marcas ya posicionadas y conocidas, sin embargo, constantemente nacen nuevas empresas pequeñas que en su mayoría se constituyen de colaboradores de otras más grandes.

Tabla 17:

Oportunidades y amenazas de la Fuerza de nuevos competidores

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
– Inexperiencia de los nuevos competidores en el rubro de calzado.	– Mayor capital para inversiones.
– Posibilidad de crear diferenciaciones de marca.	– Nuevas marcas con productos y/o servicios mucho más innovadores.
	– Nuevos competidores con precios más bajos y/o mayor calidad.

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 14 se muestra el esquema resumen del análisis de 5 fuerzas de Porter, detallado anteriormente. (Ver Figura 14).

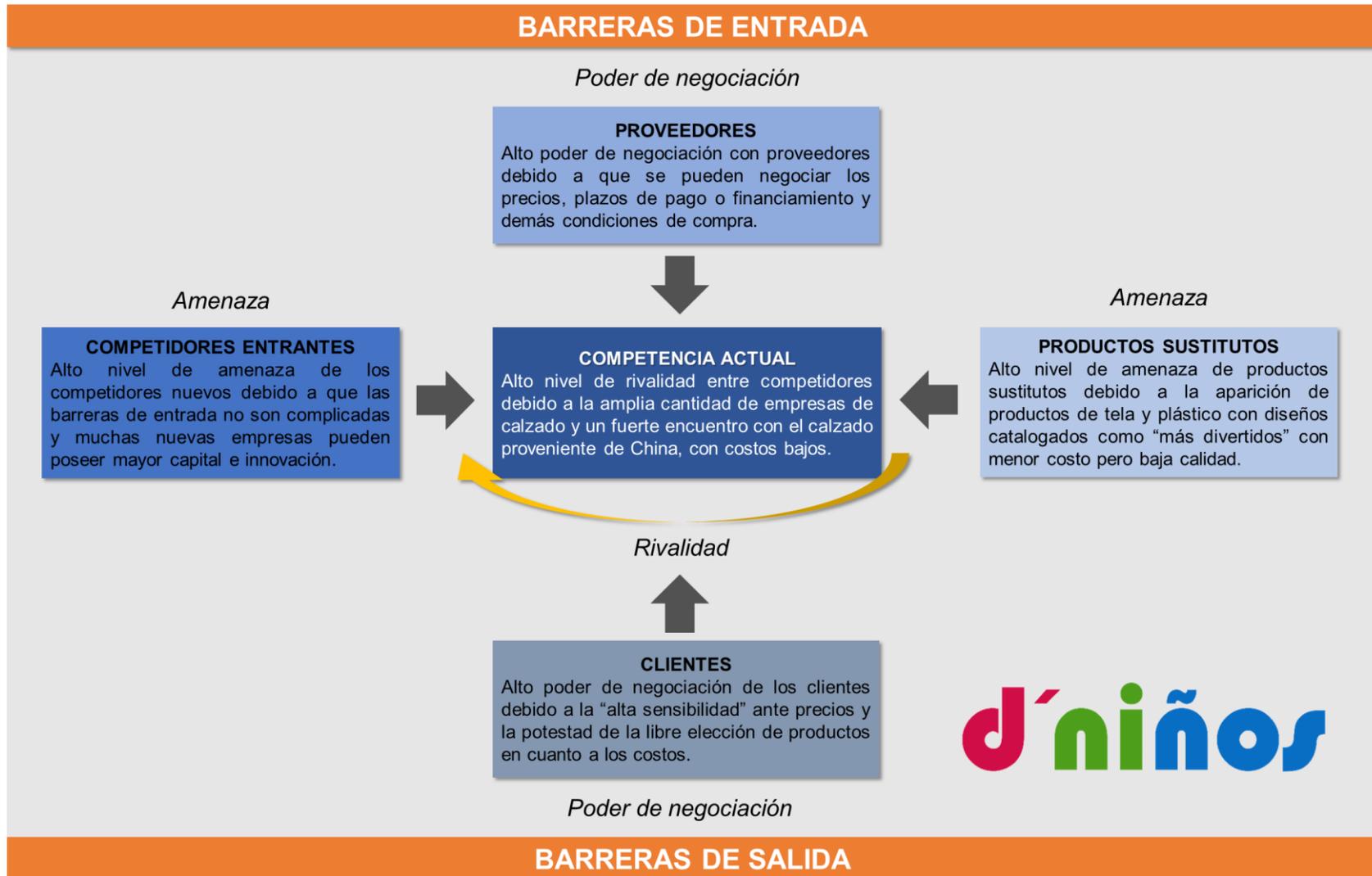


Figura 14: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter de D'Niños

Fuente: Elaboración propia

B. Matriz de Perfil Competitivo:

Se realizó la comparación de Calzado D'Niños con dos de sus competidores directos teniendo como base los factores claves de éxito del rubro. (Ver Tabla 18).

Tabla 18:

Matriz de Perfil Competitivo

Factores claves de éxito	Peso	Calzado D'Niños		Empresa A		Empresa B	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Competitividad de precios	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Variedad de productos	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32
Calidad del producto	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Calidad de servicio	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Experiencia en el sector	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Infraestructura del local	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Adaptación online y/o web	0,09	1	0,09	3	0,27	4	0,36
Conocimiento del personal	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Publicidad y promociones	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Imagen y reputación	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,1
TOTAL	1		3,53		3,26		3,68

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo indica que la Empresa B es la que posee mayor ventaja en comparación a Calzado D’Niños y la Empresa A. Los factores claves de éxito con mayor diferencia entre la Calzado D’Niños y la Empresa B se encuentran la experiencia en el sector, la adaptación online y/o web y la publicidad y promociones. Teniendo en cuenta dichos resultados, se puede evidenciar la situación actual de Calzado D’Niños. La empresa B posee menor experiencia en el sector y el rubro; sin embargo, su adaptación comercial frente a la pandemia fue superior, habiendo implementado medios online para la continuidad de ventas. Por otro lado, Calzado D’Niños es superior en cuanto a la publicidad y promociones brindadas al cliente, debido a usa las redes sociales como medio total para realizarlo.

C. Análisis PESTEL:

- **Político:**

Desde la destitución de Martín Vizcarra, el panorama político peruano se ha tornado gris, inestable y con aires de incertidumbre. Es así que, horas de su investidura, Sagasti decidió generar un mensaje de conciliación, siendo la corrupción, tema que ha manchado el Perú con recientes gobiernos, el principal reto del presente gobierno. (Deutsche Welle, 2020)

El riesgo país del Perú obtuvo un nivel de puntos porcentuales de 1,49, siendo el más bajo de la región, seguido de Colombia con 2,51 puntos y México con 2,06. A pesar de dichos resultados regionales, este indicador continúa

fluctuando negativamente respecto a los resultados netos peruanos, debido a la inestabilidad política actual y al cambio de gobierno. (Gestión, 2021)

Actualmente, Perú tiene 21 tratados comerciales en vigencia, algunos de ellos con bloques como la Unión Europea (27 países del viejo continente), EFTA (Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia), Alianza del Pacífico (Chile, Colombia y México), Comunidad Andina (Colombia, Ecuador y Bolivia) y Mercosur (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay), siendo en total 54 los socios comerciales del país. (América Retail, 2021b)

El Ministerio de Producción desarrolló el programa Innovar para reactivar que contiene 11 concursos de fondos para cada ciclo de innovación que fueron lanzados en cuatro etapas, donde se priorizará a aquellas dirigidas a las pymes, por ser las microempresas las más afectadas. Entre los concursos desarrollados se encuentran: Innovación para la Microempresa, Validación de la Innovación para la Microempresa, Innovación Empresarial, Validación de la Innovación Empresarial y MIPYME Productiva. (Innovate Perú, 2021)

▪ **Económico:**

El Ejecutivo aprobó normas en materia económica y financiera destinadas a la reprogramación de los créditos garantizados con el programa Reactiva Perú, además, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) adecuó el reglamento operativo de dicho programa a las nuevas disposiciones. Ante ello, en el marco del desarrollo del programa Reactiva Perú, la Superintendencia de Banca, Seguros y

AFP (SBS) flexibilizó el tratamiento de provisiones que se aplicarán a los créditos que las entidades del sistema financiero reprogramen. (Revista Caretas, 2021)

El ex ministro de la Producción, José Salardi informó que hacia el final de la fase tres del reinicio de las actividades, la economía peruana ya está operando al 90% de su capacidad. Dando paso así a la cuarta fase en un panorama crítico, pero en buen camino. (Gestión, 2020)

Debido a la incertidumbre política de parte de la segunda vuelta electoral entre Keiko Fujimori del partido de Fuerza Popular y Pedro Castillo de Perú Libre, se generó una menor aversión hacia activos de riesgos como las monedas de la región, lo que permitió que la cotización en el Perú se aleje del nivel máximo reportado durante la semana pasada, habiendo caído ligeramente, pero con tendencias al alza si la crisis política continua. (RPP Noticias, 2021)

La economía se ha visto fuertemente afectada debido a la pandemia del COVID-19, según las últimas cifras del Ministerio de Economía y Finanzas, se aproxima que este año el Producto Bruto Interno (PBI) tenga una caída de aproximadamente 12%, siendo una de las cifras más altas de contracción a nivel mundial. A pesar de que en cierta medida la fase 4 de la reactivación económica va en buen camino, aún existen ciertos factores de riesgo que podrían perjudicar la recuperación económica de nuestro país como la aprobación de medidas politistas y la demora en la adquisición de vacunas contra la COVID-19, continuando así con la crisis económica en el país. (Asociación de Egresados y Graduados PUCP, 2021)

La economía en el Perú cayó un 11% en el 2020, siendo este el mayor retroceso en 30 años, informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Los confinamientos obligados para contener la propagación del coronavirus, vigentes desde marzo hasta junio del año pasado, tumbaron el producto bruto interno (PBI), de acuerdo con la institución peruana. (El País, 2021)

- **Social:**

Tiempos difíciles como la pandemia animan a la reinversión, dando paso al inicio del emprendimiento que se ha convertido en una tendencia entre las personas. Este panorama trajo consigo un apoyo notable de los consumidores hacia los emprendimientos locales. (RPP Noticias, 2020)

La proliferación del COVID-19 ha provocado cambios en el ámbito laboral respecto a las relaciones que tiene el empleador con el empleado. En razón a ello, se ha generado el desarrollo de planes para la garantizar la salud y seguridad laboral a los trabajadores, para asegurar así la continuidad operativa. (La Ley, 2020)

El bombardeo constante de información sobre la COVID-19 y sus efectos, provoca un carácter de ansiedad y miedo en la población. Todo ello, genera un cambio en el comportamiento de los consumidores de las empresas que generan disminución de la demanda de productos por dicho temor. (Grupo Semana, 2021)

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) reveló que un 20,2% de la población peruana estaba en condición de pobreza en el 2019 (0,3

puntos porcentuales menos que en el 2018); es decir, 6,6 millones de personas vivieron con un gasto mensual menor a S/352. La incidencia de la pobreza extrema en tanto, se elevó de 2,8% a 2,9%, lo que implica 942 000 personas con un gasto mensual menor de S/182. Los resultados se estimaron sobre la base de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) del año anterior. A partir de ello, el IPE realizó un análisis respecto de la evolución de los ingresos utilizando la metodología del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que separa a la población entre quienes pueden ser considerados pobres, vulnerables, clase media y clase alta. Esto se logra definiendo umbrales de ingreso diario por habitante. (Instituto Peruano de Economía, 2020)

▪ **Tecnológico:**

El e-commerce se ha convertido en una vía de escape para muchos comercios que, a consecuencia de las restricciones por la pandemia, no han podido operar con normalidad y muchos ciudadanos han encontrado en el canal online una forma de comprar más fácil y segura. Esta situación ha provocado que, a nivel europeo, se haya registrado un incremento de casi un 27% de las compras online, y la aparición de 15 millones de nuevos e-shoppers en 2020. (Directivos y Gerentes, 2021)

El CITEcuero y Calzado de Trujillo del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) red CITE fue acreditado como “Centro de Certificaciones de Competencias Laborales” mejorando su cadena productiva beneficiando a microempresarios y emprendedores del sector calzado de Trujillo. La Certificación de Competencias Laborales otorgado por el Ministerio de Trabajo y Promoción

del Empleo luego de un proceso de articulación permite a los empresarios desarrollarse en el mercado de trabajo. (Andina, 2019)

La llegada de nuevas tecnologías a nuestra vida diaria ha supuesto un cambio a gran escala. Los PC, las tablets y los teléfonos móviles nos facilitan estar conectados a la red durante todo el día. Esta novedad ha modificado la forma en que nos relacionamos con nuestro entorno. En muchos casos, este acceso rápido y eficaz a información y comunicación nos ha facilitado la vida, dándonos más posibilidades laborales, de ocio y de abrir nuestro círculo de amistades. A pesar de ello, gran parte de los consumidores poseen fobias que se caracterizan por un miedo irracional hacia todo lo tenga que ver con las tecnologías y el entorno digital, esto es denominado tecnofobia. (Gestión, 2019)

Una de las grandes tendencias mundiales es la digitalización de procesos y actividades. En este contexto, ser competitivos en materia digital se hace imperante, pero el Perú se ubica a la cola del mundo, según reveló el ranking de competitividad digital, elaborado por el Institute for Management Development (IMD) junto a Centrum Católica como socio local. Entre un total de 63 países analizados, el nuestro ocupó la posición 60. Si bien esto representa una ligera mejora de dos posiciones (el año pasado estábamos en puesto 62), solo hay tres países menos competitivos que el Perú: Mongolia, Indonesia y Venezuela. (El Comercio, 2018)

- **Ecológico:**

Lanzan plantillas ecológicas para calzado termo conformadas que contienen resinas obtenidas a partir de caña de azúcar denominadas EVA verde y PE verde en combinación con otros materiales reciclados y biodegradables tales como tejidos especiales. El compuesto EVA verde de estas plantillas tienen características como flexibilidad, ligereza y alta resistencia, así mismo, contribuye a la reducción de los gases causados por el efecto invernadero que se causa durante su proceso productivo. La resina ecológica hecha a partir de eterno, obtenido de la caña de azúcar, posee las mismas características físicas del polietileno convencional que puede ser totalmente aprovechadas por la cadena de reciclaje tradicional. Su gran diferencia es la captura de 3.09 toneladas de CO₂ en cada una que es producida, contribuyendo a la reducción de la emisión de gases de efecto invernadero en la atmósfera. (Revista Style América, 2019)

La industria de calzado es una de las principales fuentes contaminantes del planeta. Debido a ello, desde hace más de 3 años, INESCOP (Instituto Tecnológico de Calzado) puso en marcha el proyecto europeo COSShoe, cuyo objetivo era desarrollar una herramienta que permitiera cuantificar las emisiones de gases de efecto invernadero que se emiten en la producción de cada par de zapatos. Ante ello, se determinó que la fabricación de un solo par de zapatos puede producir hasta 23,3 kg de CO₂. Siendo un poco más específicos, de todo el dióxido de carbono producido, el 58% corresponde a la producción de los componentes (lengüeta, pie, plantilla, suela, etc), el 16% al envasado de fabricación, el 11% al montaje y acabado y solo el 6% a la distribución del producto final. (Ecogestos, 2016)

- **Legal:**

La remuneración mínima vital en el Perú actualmente es de 930 soles. Antes de esa cifra, a RMV era de 850 soles. No obstante, en abril de 2018 bajo el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski, se incrementó a la cifra que se mantiene hasta hoy. Se calculó el costo de la alimentación a partir del salario mínimo. (Geovictoria, 2021). Los resultados arrojaron que el valor de la canasta básica alimentaria, a principios de 2021, es de 307,48 soles. Esto equivale a un costo 7,24% mayor al del año pasado. En síntesis, un del 37,4% del salario mínimo se utiliza para cubrir la alimentación básica. (América Retail, 2021)

El 02 de Julio del 2013, el Congreso de la República promulgó la Ley N° 30056 “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”. Este tiene entre sus objetivos establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME). Incluye modificaciones a varias leyes entre las que esta la actual “Ley MYPE” D.S. N° 007-2008-TR. “Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente” (Escalante, 2016)

A continuación, la Tabla 19 muestra las oportunidades y amenazas del entorno de la organización, relacionadas a los factores desarrollados del PESTEL. **(Ver Tabla 19).**

Tabla 19:

Análisis PESTEL del entorno de Calzado D’Niños

FACTOR	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<i>Políticos</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Desarrollo de acuerdos comerciales y tratados internacionales de libre comercio. – Constante apoyo y desarrollo de programas por parte del Ministerio de Producción. – Capacitación constante a mypes y pymes por parte del Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> – Inestabilidad política. – Proceso de cambio de gobierno. – Aumento del índice de riesgo país. – Promulgación de medidas del gobierno frente a la COVID-19.
<i>Económicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Posibilidad de acceso a programas de facilidad crediticia (Reactiva Perú). – Bancas con posibilidad de fraccionamiento y/o reprogramación de deudas. – Camino a la reactivación económica (fase 4). 	<ul style="list-style-type: none"> – Crisis económica en el país. – Inflación del tipo de cambio. – Aumento del costo de tributos de importación y aranceles.
<i>Sociales</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Mayor control de la salud ocupacional frente a la COVID-19. – Mayor apoyo a los emprendimientos locales y la compra al producto peruano. – Preocupación constante de los padres de familia por el confort de sus hijos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Disminución de la tasa de ahorro de familias. – Menor poder adquisitivo de la población por crisis. – Miedo a contagios de COVID-19 (baja demanda).
<i>Tecnológicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Posibilidad de uso de softwares libres para apoyo en gestión (uso de TI). – Auge de los medios digitales e internet para apoyo de procesos comerciales. – Auge del e-commerce. 	<ul style="list-style-type: none"> – Retraso tecnológico en el país. – Tecnología para producción con precios muy elevados. – Existencia aún de la tecnofobia.

<i>Ecologicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Fabricación de insumos y materia prima biodegradables y ecoamigables. – Políticas para el manejo de residuos sólidos y preservación del medio ambiente. – Desarrollo gradual de logística inversa en empresas de cuero y textil. 	<ul style="list-style-type: none"> – Alto nivel de contaminación de la industria debido a la tecnología y maquinaria de producción. – Desastres naturales que pueden afectar la continuidad operativa.
<i>Legales</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Posibilidad de ejercer la suspensión laboral perfecta por el Decreto de Urgencia N° 038-2020 – Ley N° 30056 para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial (ex Ley Mype) – Leyes antimonopolio y antioligopolio 	<ul style="list-style-type: none"> – Aumento del Valor de Remuneración Mínima Vital

Fuente: Elaboración propia

D. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE):

Tabla 20:

Matriz de Evaluación de Factores Externos de Calzado D'Niños

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
O1. Cultura de compra a productos en cuero nacional	0,03	3	0,09
O2. Proveedores con fuerte nivel de negociación mutua	0,04	4	0,16
O3. Competencia con productos de baja calidad y precios altos	0,05	3	0,15
O4. Facilidades crediticias por parte del Estado (Reactiva Perú)	0,07	4	0,28
O5. Creación de planes de salud ocupacional frente a la COVID-19	0,03	3	0,09

O6. Auge del apoyo a emprendimiento locales	0,04	3	0,12
O7. Disponibilidad de softwares libres (TI) para apoyo de gestión	0,05	3	0,15
O8. Auge del internet y el e-commerce	0,06	4	0,24
O9. Proveedores con insumos biodegradables y ecoamigables	0,03	2	0,06
O10. Leyes y políticas de soporte y apoyo a mypes y pymes	0,04	3	0,12
O11. Nuevas normativas para reprogramación y/o fraccionamiento de deudas	0,06	4	0,24
O12. Desarrollo de programas de capacitación a pymes por parte del Estado	0,04	2	0,08
SUB TOTAL			1,75
AMENAZAS			
A1. Menor poder adquisitivo de la población	0,06	4	0,24
A2. Poder de regateo de clientes (Alta sensibilidad de precios)	0,03	3	0,09
A3. Proveedores irresponsables e informales	0,03	2	0,06
A4. Disminución de ventas y demanda (miedo al contagio o exposición)	0,05	4	0,2
A5. Competencia China con bajos precios y alta capacidad productiva	0,04	3	0,12
A6. Restricciones nacionales del gobierno (cuarentena, toque de queda, etc.)	0,02	2	0,04
A7. Competencia con mayor capital de inversión y desarrollo de innovación	0,04	3	0,12
A8. Inestabilidad política (cambio de gobierno)	0,04	3	0,12
A9. Crisis económica en el país	0,05	4	0,2
A10. Inflación del tipo de cambio	0,03	3	0,09
A11. Maquinaria de última generación muy contaminante y con costo elevado	0,02	2	0,04
A12. Aumento de Remuneración Mínima Vital	0,05	2	0,10
SUB TOTAL			1,42
TOTAL			3,17

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21:

Leyenda de la Matriz EFE

LEYENDA	
Peso	
Peso bajo	Cercano 0 (el menos relevante)
Peso alto	Cercano a 1 (el más relevante)
Calificación	
Nada importante (calificación = 1),	
Poco importante (calificación = 2)	
Importante (calificación = 3).	
Muy importante (calificación = 4).	

Fuente: Criterios de la matriz EFE

En Tabla 20 se muestran la Matriz de Evaluación de Factores Externos de la pyme Calzado D’Niños, donde las oportunidades obtuvieron un promedio ponderado de 1,75 que se encuentra por encima del 1,42 obtenido en las amenazas, dando un total general de 3,17 puntos. Esto indica que el entorno se está mostrando algo favorable para Calzado D’Niños; sin embargo, la diferencia entre amenazas y oportunidades es de 0,33, lo que significa un resultado bastante pequeño y ajustado. Esto evidencia que a pesar que se están usando las ventajas del exterior para neutralizar las desventajas, dichos factores negativos influyen directamente y en gran magnitud al desarrollo de la pyme.

Análisis de procesos comerciales de la pyme Calzado D’Niños

1. Mapa de procesos:

A continuación, en la Figura 12 se muestra el mapa de procesos de la organización donde se señalan los procesos comerciales que se analizaron. **(Ver Figura 15).**

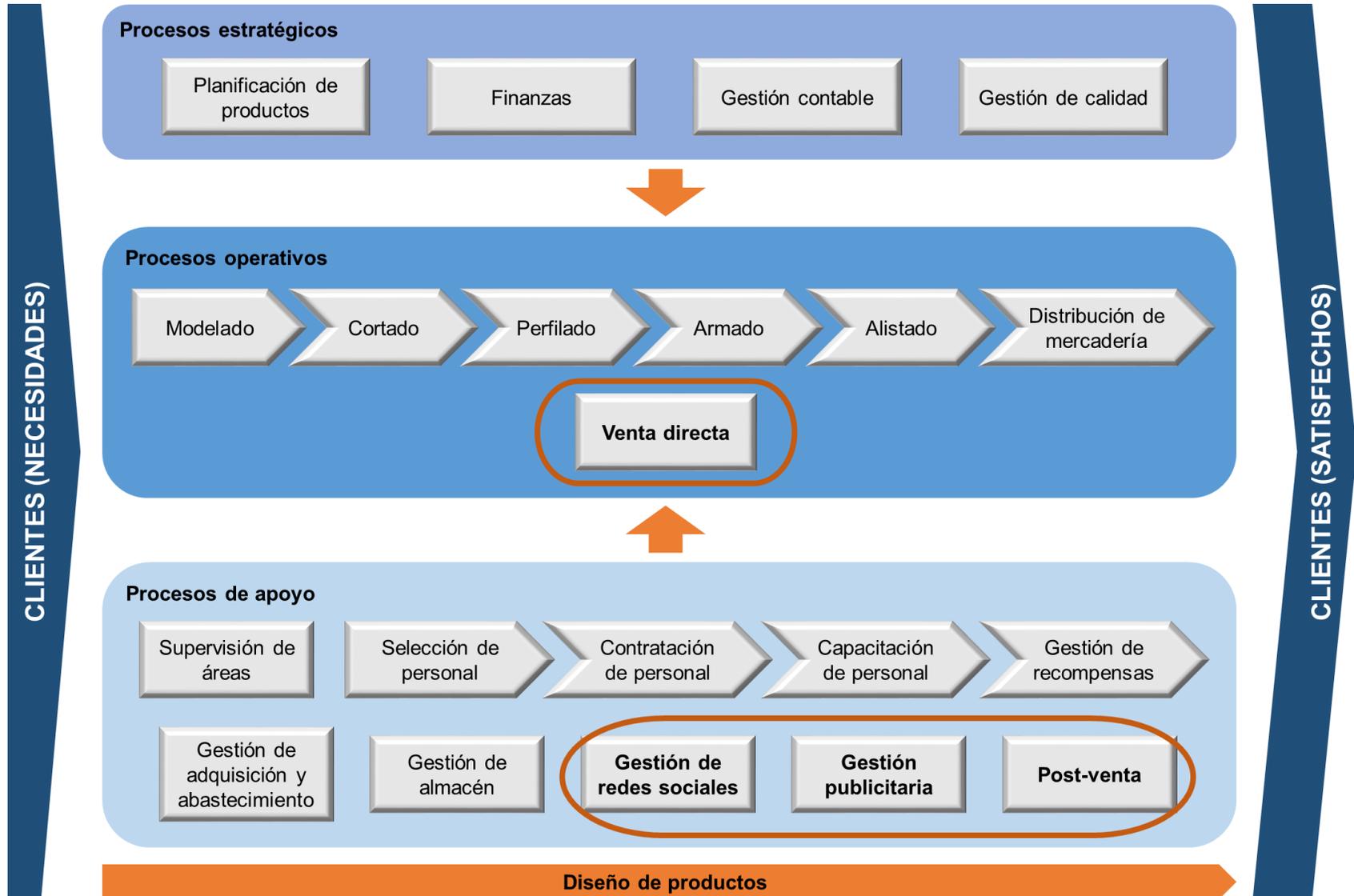


Figura 15: Mapa de procesos de D'Niños

Fuente: Elaboración propia

B. Post-venta:

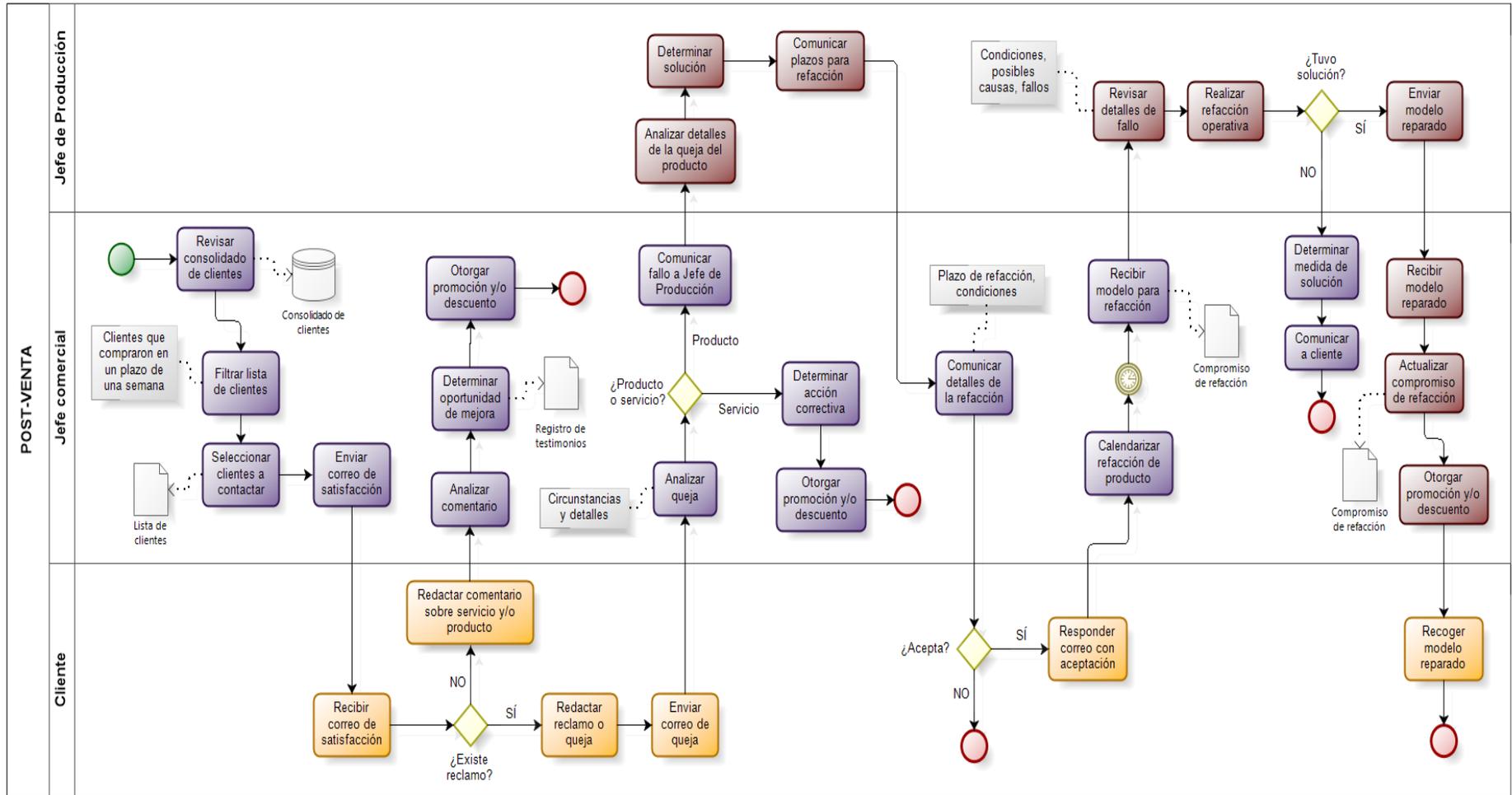


Figura 17: Flujograma del proceso de Post-venta

Fuente: Elaboración propia

C. Gestión publicitaria:

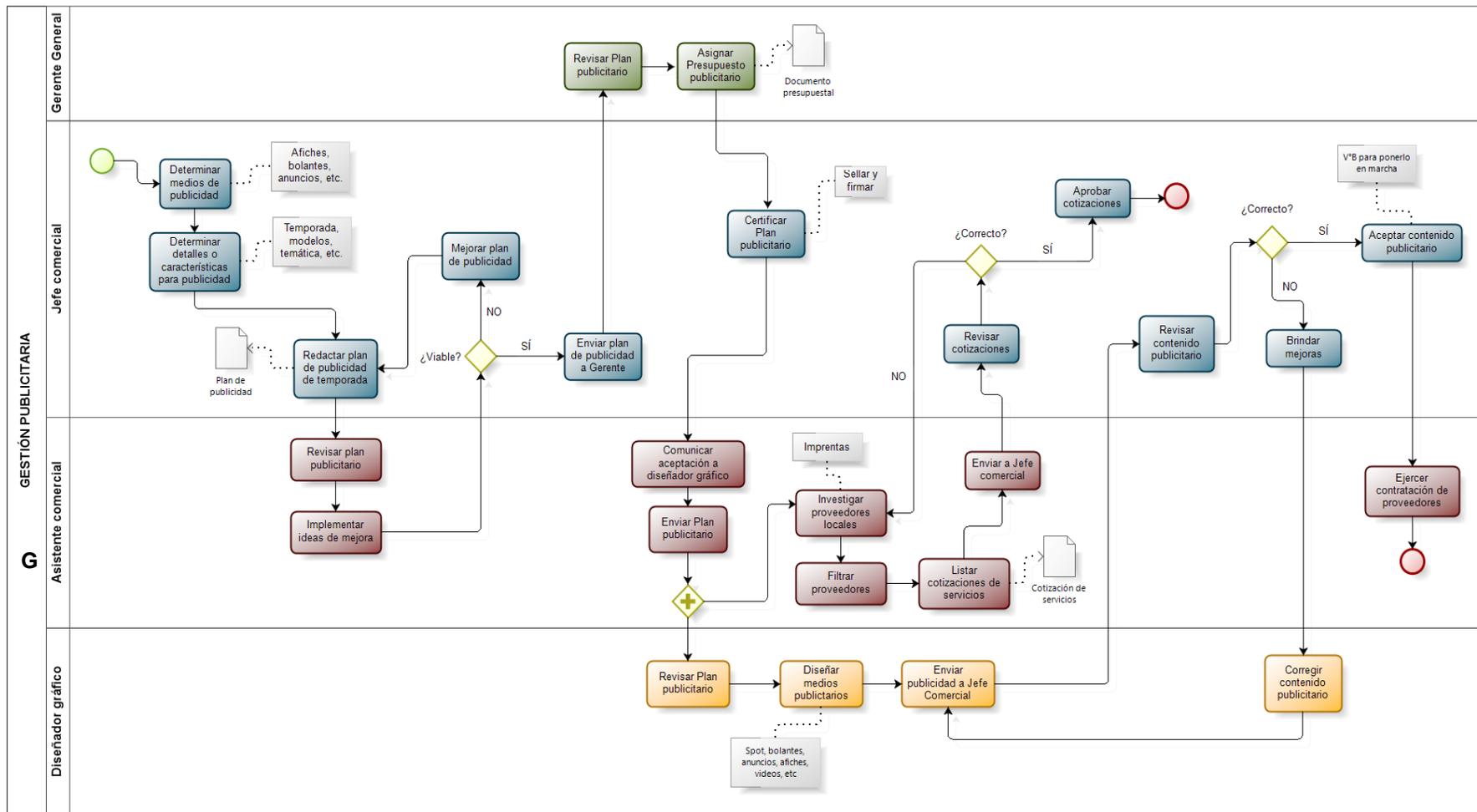


Figura 18: Flujograma del proceso de Gestión publicitaria

Fuente: Elaboración propia

D. Gestión de redes sociales:

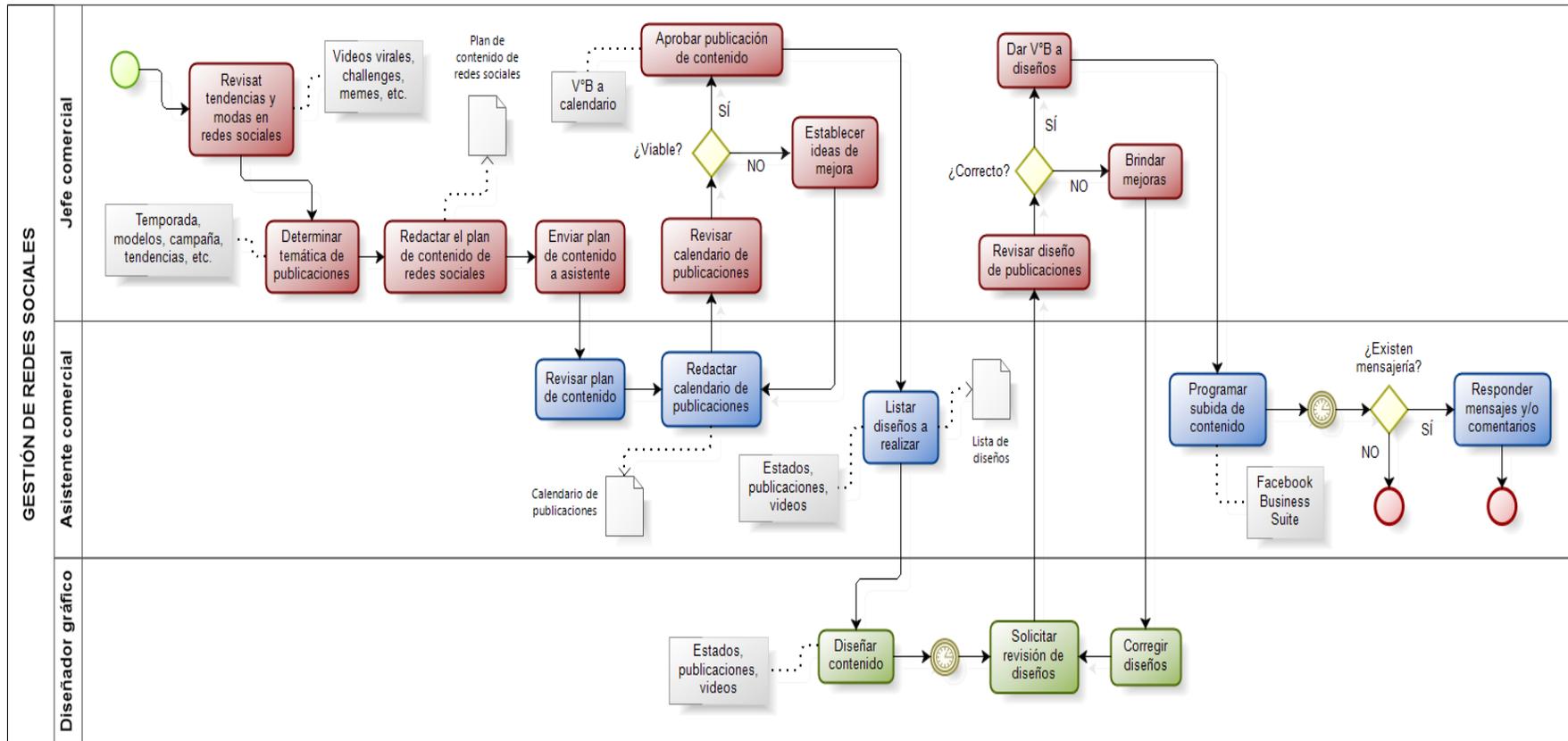


Figura 19: Flujograma del proceso de Gestión de redes sociales

Fuente: Elaboración propia

3. Diagnóstico actual del área comercial:

A. Variable Modelo de gestión comercial:

Dimensión Financiera:

a. Tasa de crecimiento de ingresos:

La Tabla 22 muestra los resultados monetarios en cuanto a los ingresos obtenidos en el último cuatrimestre del año 2020 en comparación con el primer cuatrimestre del 2021 de la empresa Calzado D’Niños. (Ver Tabla 22).

Tabla 22:

Histórico de ingresos del último cuatrimestre del 2020 y el primero del 2021

Año	Mes	Total ingresos (S/)
2020	<i>Setiembre</i>	S/6, 175.00
	<i>Octubre</i>	S/ 6, 440.00
	<i>Noviembre</i>	S/ 7,140.00
	<i>Diciembre</i>	S/ 8,395.00
TOTAL		S/28, 150.00
2021	<i>Enero</i>	S/10, 560.00
	<i>Febrero</i>	S/11, 100.00
	<i>Marzo</i>	S/ 10, 944.00
	<i>Abril</i>	S/10, 005.00
TOTAL		S/42, 609,00

Fuente: Consolidado de ventas de la empresa Calzado D’Niños

Tasa de crecimiento de ingresos

$$= \frac{\text{Total de ingresos periodo 2} - \text{Total de ingresos periodo 1}}{\text{Total de ingresos periodo 1}} \times 100$$

$$= \frac{42,609 - 28,150}{28,150} \times 100 = 51,36\%$$

Los ingresos del último periodo del año 2020 con respecto al primer cuatrimestre del 2021 aumentaron, significando así un incremento de la tasa de ingresos de 51,36%.

b. Margen de utilidad:

La Tabla 23 muestra los resultados en cuanto a los ingresos obtenidos y los costos generados en el primer cuatrimestre del año 2021 de la empresa Calzado D'Niños. (Ver Tabla 23).

Tabla 23:

Histórico de ingresos y costos del primer cuatrimestre del 2021

Año	Mes	Total de ingresos (S/)	Costos totales (S/)	Utilidades (S/)
2021	<i>Enero</i>	S/10, 560.00	S/4, 620.00	S/5, 940.00
	<i>Febrero</i>	S/11, 100.00	S/ 4, 736.00	S/6, 364.00
	<i>Marzo</i>	S/ 10, 944.00	S/4, 560.00	S/6, 384.00
	<i>Abril</i>	S/10, 005.00	S/4, 785.00	S/5, 220.00
TOTAL		S/42, 609,00	S/18, 701.00	S/23, 908.00

Fuente: Reporte de resultados de la empresa Calzado D'Niños

Margen de utilidad

$$= \frac{\text{Total de ingresos netos} - \text{Costos totales}}{\text{Total de ingresos netos}} \times 100$$

$$\text{ENERO} = \frac{5,940}{10,560} = 56,25\%$$

$$\text{FEBRERO} = \frac{6,364}{11,100} = 57,3\%$$

$$\text{MARZO} = \frac{6,384}{10,944} = 58,3\%$$

$$\text{ABRIL} = \frac{5,220}{10,005} = 52,17\%$$

Con la formulación de los indicadores, se determinó que en enero se obtuvo un 56,25% de margen de utilidad respecto a los costos, en febrero un 57,3%, en marzo 58,3% y en abril 52,17%.

Dimensión Cliente:

a. Índice de evolución de ventas:

La Tabla 24 muestra las cantidades totales de pares vendidos durante el último cuatrimestre del 2020 y el primero del 2021 en la empresa Calzado D'Niños. (Ver Tabla 24).

Tabla 24:

Histórico de pares vendidos en periodo 3 del 2020 y 1 del 2021

Año	Mes	Total de pares (unidades)
2020	<i>Setiembre</i>	95
	<i>Octubre</i>	92
	<i>Noviembre</i>	105
	<i>Diciembre</i>	115
TOTAL		407
2021	<i>Enero</i>	132
	<i>Febrero</i>	148
	<i>Marzo</i>	152

<i>Abril</i>	145
TOTAL	577

Fuente: Consolidado de ventas de la empresa Calzado D’Niños

Índice de evolución de ventas

$$= \frac{\text{Total de pares vendidos en el periodo 2} - \text{Total de pares vendidos en el periodo 1}}{\text{Total de pares vendidos en el periodo 1}} \times 100$$

$$= \frac{577 - 407}{407} \times 100 = 41,76\%$$

El número de pares vendidos en el primer periodo del 2021 aumentó en un 41,76% en comparación a los vendidos en el último periodo del 2020.

b. Rentabilidad por cliente:

La Tabla 25 muestra la cantidad de clientes que realizaron compras durante el primer cuatrimestre del 2021 en adición con las utilidades obtenidas en dicho periodo. (Ver Tabla 25).

Tabla 25:

Histórico de ingresos, costos y clientes del primer periodo del 2021

Año	Mes	Total de ingresos (S/)	Costos totales (S/)	Utilidades (S/)	N° clientes
2021	<i>Enero</i>	S/10, 560.00	S/4, 620.00	S/5, 940.00	60
	<i>Febrero</i>	S/11, 100.00	S/ 4, 736.00	S/6, 364.00	65
	<i>Marzo</i>	S/10, 944.00	S/4, 560.00	S/6, 384.00	71
	<i>Abril</i>	S/10, 005.00	S/4, 785.00	S/5, 220.00	54
TOTAL		S/42, 609,00	S/18, 701.00	S/23, 908.00	250

Fuente: Consolidado de ventas y reporte de resultados de la empresa Calzado D’Niños

Índice de rentabilidad por cliente

$$= \frac{\text{Total de ingresos netos} - \text{Costos totales}}{\text{Total de clientes}}$$

$$\text{ENERO} = \frac{10,560 - 4,620}{60} = 99$$

$$\text{FEBRERO} = \frac{11,100 - 4,736}{65} = 97,1$$

$$\text{MARZO} = \frac{10,944 - 4,560}{71} = 89,9$$

$$\text{ABRIL} = \frac{10,005 - 4,785}{54} = 96,6$$

En el mes de enero, la rentabilidad neta obtenida de cada cliente fue de un promedio de S/99, mientras que en febrero disminuyó a S/97,1, lo que también sucedió en marzo con S/89,91, finalizando el periodo con S/96,6.

Dimensión Proceso:

a. Índice de eficiencia:

La Tabla 26 muestra los totales de ventas efectuadas (procesos de venta) y el número de reclamos generados en las mismas, durante el primer cuatrimestre del año 2021. (Ver Tabla 26).

Tabla 26:

Histórico de ventas efectuadas y reclamos recibidos

Mes	Total de ventas efectuadas	N° de reclamos
<i>Enero</i>	116	5
<i>Febrero</i>	134	4
<i>Marzo</i>	148	5
<i>Abril</i>	126	7
TOTAL	524	21

Fuente: Consolidado de ventas de la empresa Calzado D'Niños

Índice de eficiencia

$$= \frac{\text{N}^\circ \text{ total de ventas generadas} - \text{N}^\circ \text{ de reclamos}}{\text{N}^\circ \text{ total de ventas generadas}} \times 100$$

$$\mathbf{ENERO} = \frac{116 - 5}{116} \times 100 = 94,8\%$$

$$\mathbf{FEBRERO} = \frac{134 - 4}{134} \times 100 = 97\%$$

$$\mathbf{MARZO} = \frac{148 - 5}{148} \times 100 = 96,6\%$$

$$\mathbf{ABRIL} = \frac{126 - 7}{126} \times 100 = 94\%$$

En enero, las ventas generadas con eficiencia fueron de un 94,8%, en febrero de un 97%, en marzo de un 96,6% y en abril de 94%. El nivel de servicio mínimo requerido es de 90% por lo que dicho periodo tuvo un correcto desempeño comercial en cuanto a eficacia.

b. Índice de productividad:

La Tabla 27 muestra los totales de ventas efectuadas (procesos de venta) y el número de reclamos generados en las mismas, durante el primer cuatrimestre del año 2021. (Ver Tabla 27).

Tabla 27:

Histórico de ventas efectuadas y demoradas en el periodo I

Mes	Total de ventas efectuadas	Ventas demoradas
<i>Enero</i>	116	7
<i>Febrero</i>	134	10
<i>Marzo</i>	148	8
<i>Abril</i>	126	4
TOTAL	524	29

Fuente: Consolidado de ventas de la empresa Calzado D'Niños

Índice de productividad

$$= \frac{\text{N}^\circ \text{ total de ventas generadas} - \text{N}^\circ \text{ de ventas demoradas}}{\text{N}^\circ \text{ total de ventas generadas}} \times 100$$

$$\text{ENERO} = \frac{116 - 7}{116} \times 100 = 93,96\%$$

$$\text{FEBRERO} = \frac{134 - 10}{134} \times 100 = 92,5\%$$

$$\text{MARZO} = \frac{148 - 8}{148} \times 100 = 94,6\%$$

$$\text{ABRIL} = \frac{126 - 4}{126} \times 100 = 96,8\%$$

En enero, las ventas ejecutadas a tiempo sin demoras fueron de un 93,96%, en febrero de un 92,5%, en marzo de un 94,6% y en abril de 96,8%. El nivel de servicio mínimo requerido es de 90% por lo que dicho periodo tuvo un correcto desempeño comercial en cuanto a productividad.

c. Índice de eficacia:

La Tabla 28 muestra los detalles de las ventas reales ejecutadas en comparación a las ventas pronosticadas para cada uno de los meses del primer periodo del 2021. (Ver Tabla 28).

Tabla 28:

Histórico de ventas efectuadas y pronosticadas en el periodo 1 del 2021

Mes	Total de ventas efectuadas	Ventas pronosticadas
<i>Enero</i>	116	120
<i>Febrero</i>	134	132
<i>Marzo</i>	148	150
<i>Abril</i>	126	155
TOTAL	524	560

Fuente: Consolidado de ventas de la empresa Calzado D’Niños

Índice de eficacia

$$= \frac{\text{N}^\circ \text{ total de ventas generadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de ventas pronosticadas}} \times 100$$

$$\text{ENERO} = \frac{116}{120} \times 100 = 96,67\%$$

$$\text{FEBRERO} = \frac{134}{132} \times 100 = 101,5\%$$

$$\text{MARZO} = \frac{148}{150} \times 100 = 98,6\%$$

$$\text{ABRIL} = \frac{126}{155} \times 100 = 81,29\%$$

En el mes de enero, las ventas alcanzaron un 96,67% de lo pronosticado, en febrero alcanzó un 101,5% es decir, superó en 1,5% lo que se creyó vender, en marzo se ejecutó un 98,67% y en abril sólo un 81,29%.

Dimensión Aprendizaje y Crecimiento:

a. Índice de desarrollo de mejoras y estrategia:

La Tabla 29 muestra el listado de estrategias y/o mejoras ejecutadas en comparación al plan previo establecido en los 4 procesos comerciales observados durante el mes de abril. (Ver Tabla 29).

Tabla 29:

Mejoras ejecutadas y pronosticadas en el periodo 1 del 2021

Proceso	Total mejoras ejecutadas	Total de mejoras planificadas
<i>Gestión publicitaria</i>	5	7
<i>Post-venta</i>	6	6
<i>Venta directa</i>	5	5
<i>Gestión de redes sociales</i>	3	6
TOTAL	19	24

Fuente: Guía de observación de procesos comerciales

Índice de desarrollo de mejoras y estrategia

$$= \frac{\text{N}^\circ \text{ total de mejoras ejecutadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de mejoras pronosticadas}} \times 100$$

$$\text{GESTIÓN PUBLICITARIA} = \frac{5}{7} \times 100 = 71,4\%$$

$$\text{POST-VENTA} = \frac{6}{6} \times 100 = 100\%$$

$$\text{VENTA DIRECTA} = \frac{5}{5} \times 100 = 100\%$$

$$\text{GESTIÓN DE REDES SOCIALES} = \frac{3}{6} \times 100 = 50\%$$

En el proceso de gestión publicitaria sólo se ejecutó el 71,4% de las mejoras y/o estrategias planteadas, en el proceso de post-venta y venta directa, se desarrollan todas obteniendo un 100% y por último en el proceso de gestión de redes sociales, se desarrolló sólo un 50%.

B. Variable Recordación de marca:

Dimensión Marca:

a. Índice de identidad de marca:

La identidad de marca fue medida en base a criterios sobre la calidad percibida, el nivel de confianza que se brinda y el nivel de positivismo.

▪ Percepción de calidad:

El 17% de los encuestados está totalmente de acuerdo que la marca es de calidad, 25% está de acuerdo, 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 25% en desacuerdo y 8% totalmente en desacuerdo. (Ver Figura 20).

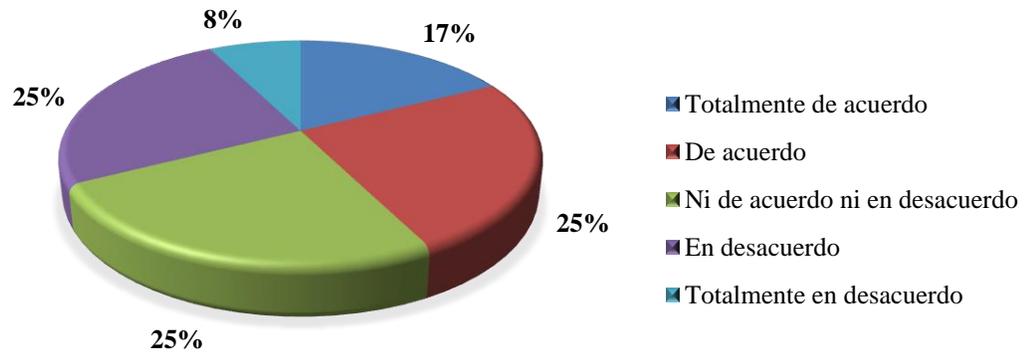


Figura 20: Calificaciones de la percepción de calidad

Fuente: Elaboración propia

▪ **Percepción de confianza:**

El 37% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que la marca brinda confianza, 17% están de acuerdo, 28% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18% en desacuerdo y ninguno totalmente en desacuerdo. (Ver Figura 21).

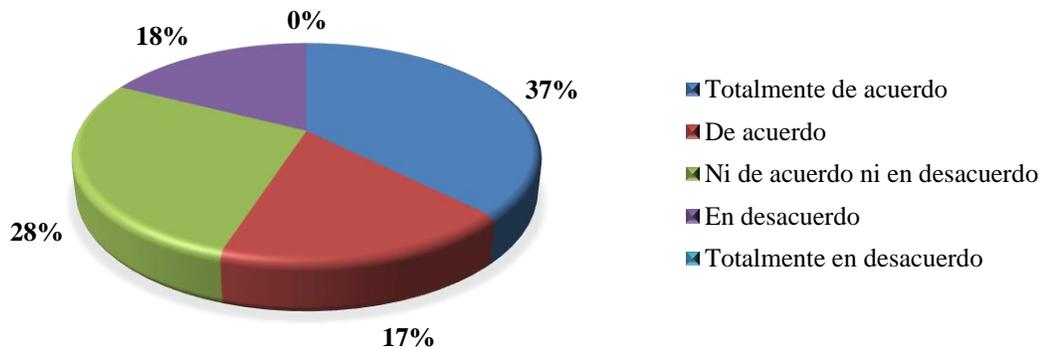


Figura 21: Calificaciones de la percepción de confianza

Fuente: Elaboración propia

▪ **Percepción de positivismo:**

El 40% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que Calzado D’Niños es positiva, 20% está de acuerdo, 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 12% en desacuerdo y sólo 3% totalmente en desacuerdo (**Ver Figura 22**).

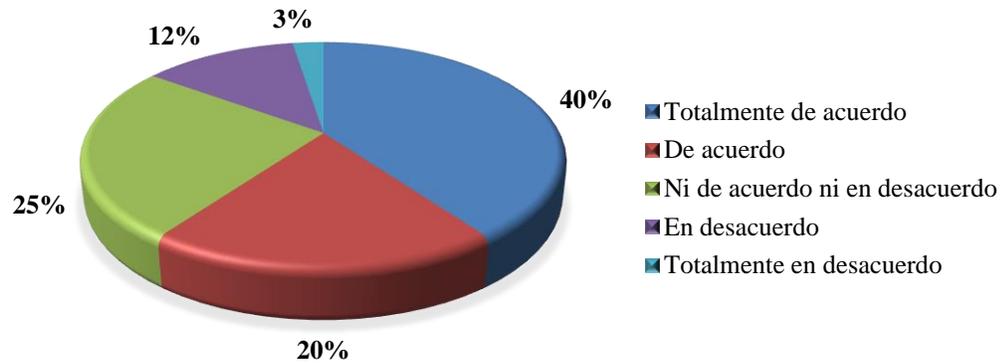


Figura 22: Calificaciones de la percepción de positivismo

Fuente: Elaboración propia

El cálculo de la identidad de marca es la suma ponderada de la percepción de calidad, percepción de confianza y la percepción del positivismo. (**Ver Tabla 30**).

Tabla 30:

Calificaciones de la identidad de marca

Escala	N° encuestas			Promedio
	Calidad	Confianza	Positivismo	
<i>Totalmente de acuerdo</i>	7	15	16	13
<i>De acuerdo</i>	10	7	8	8
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	10	11	10	10
<i>En desacuerdo</i>	10	7	5	7
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	3	0	1	1
TOTAL				40

Fuente: Elaboración propia

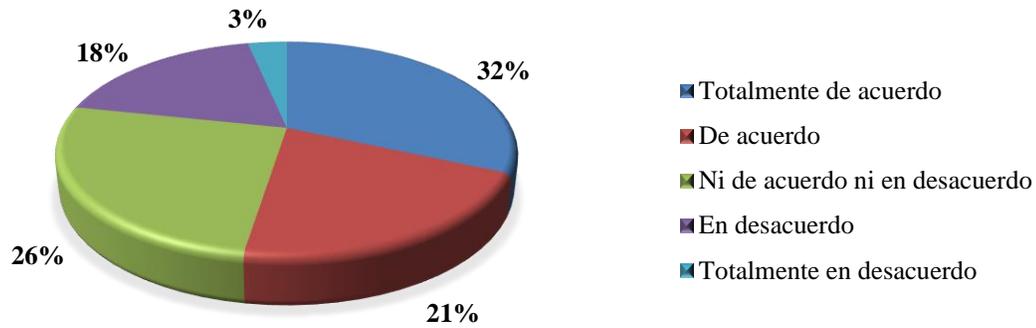


Figura 23: Calificaciones totales de la identidad de marca

Fuente: Elaboración propia

Índice de identidad de marca

$$= \frac{\# \text{ Cuestionarios con "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo" en percepción de marca}}{\# \text{ Total de encuestados}} \times 100$$

$$= \frac{21}{40} \times 100 = 52,5\%$$

El índice de identidad de marca como beneficiosa y positiva es de 52,5%.

Dimensión Servicio:

a. Nivel de calidad del producto:

La Figura 21 muestra los resultados obtenidos en el cuestionario a clientes en referencia a la calidad del producto adquirido. (Ver Figura 24).

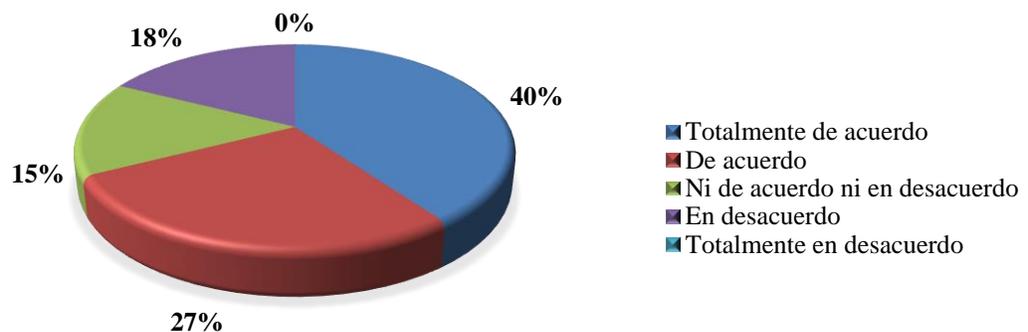


Figura 24: Calificaciones de la calidad del producto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31:

Calificaciones de la calidad del producto

Escala	N° encuestas
<i>Totalmente de acuerdo</i>	16
<i>De acuerdo</i>	11
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	6
<i>En desacuerdo</i>	7
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0
TOTAL	40

Fuente: Elaboración propia

Índice de calidad del producto

$$\begin{aligned}
 & \# \text{ Cuestionarios con "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo"} \\
 & \text{ en calidad del producto} \\
 = & \frac{\text{---}}{\# \text{ Total de encuestados}} \times 100 \\
 & = \frac{27}{40} \times 100 = 67,5\%
 \end{aligned}$$

El índice de calidad del producto percibido en las encuestas es del 67,5%

b. Calidad del servicio:

La calidad del servicio brindado es medida en base a 4 aspectos clave de cumplimiento oportuno durante la venta ejecutada. Entre ellos se encuentran: la respuesta eficaz a cuestiones, la solución a requerimientos, el conocimiento del personal y la comprensión de necesidades del cliente.

 ▪ **Respuesta eficaz:**

El 27% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que la respuesta brindada durante la venta fue eficaz, 27% de acuerdo, 25% ni de

acuerdo ni en desacuerdo, 13% en desacuerdo y sólo el 8% en totalmente desacuerdo. (Ver Figura 25).

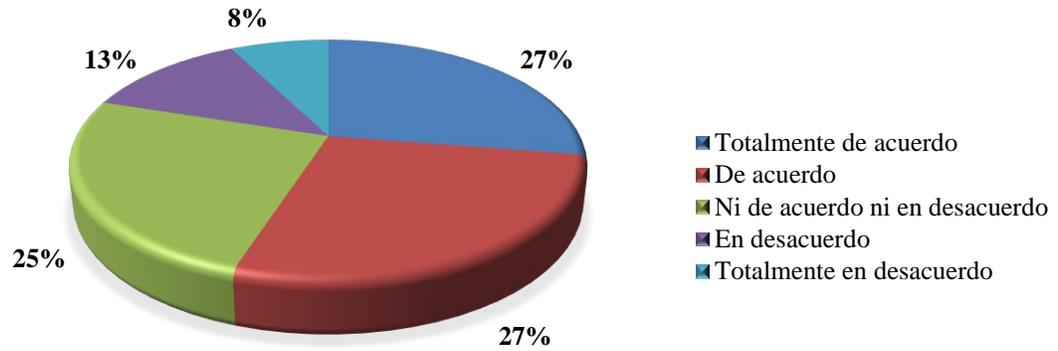


Figura 25: Calificaciones de la respuesta eficaz

Fuente: Elaboración propia

▪ **Solución a requerimientos:**

El 42% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que la solución a sus requerimientos fue excelente, 19% están de acuerdo, 23% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 16% en desacuerdo y sólo ninguno totalmente desacuerdo. (Ver Figura 26).

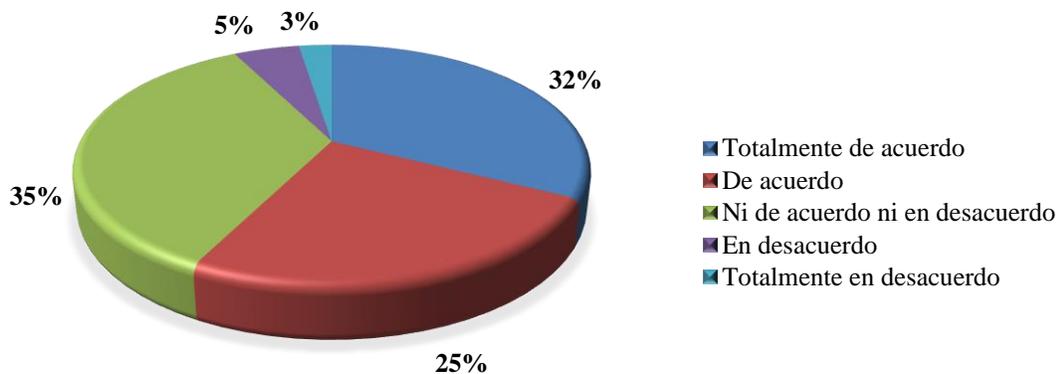


Figura 26: Calificaciones de la solución a requerimientos

Fuente: Elaboración propia

▪ **Personal capacitado:**

El 27% de los clientes encuestados estuvo totalmente de acuerdo que el personal de venta está bien capacitado, 32% de acuerdo, 23% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 15% en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo. (Ver Figura 27).

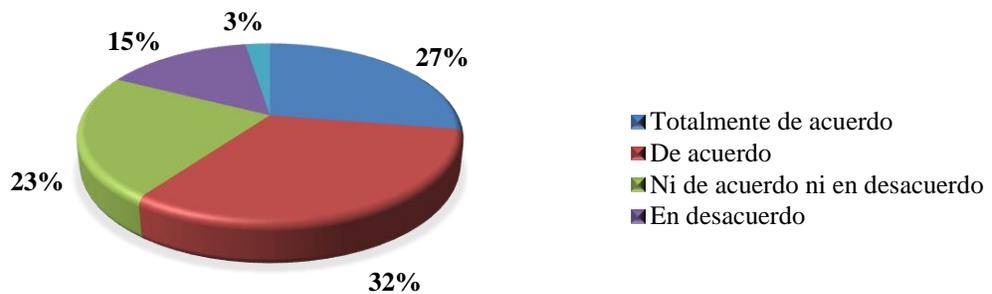


Figura 27: Calificaciones de la capacitación del personal

Fuente: Elaboración propia

▪ **Comprensión de necesidades:**

El 35% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que el personal comprendió correctamente sus necesidades, 28% estuvo de acuerdo, 23% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 13% en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo. (Ver Figura 28).

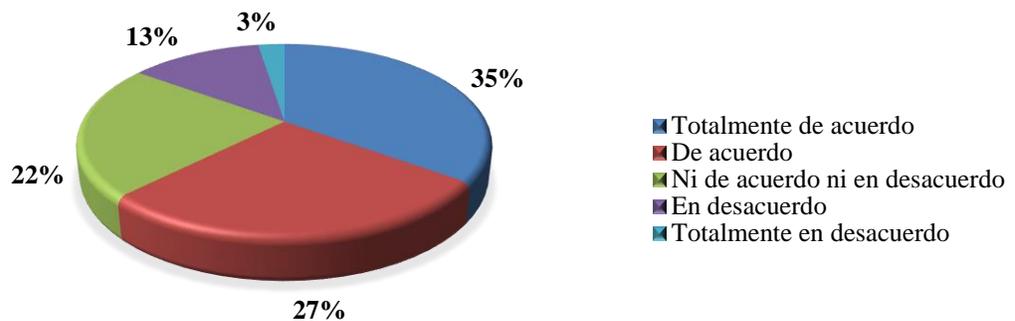


Figura 28: Calificaciones de la comprensión de necesidades

Fuente: Elaboración propia

El cálculo de la calidad del servicio se engloba en la suma ponderada de la respuesta eficaz, solución de requerimientos, comprensión de necesidades y el conocimiento del personal de atención. (Ver Tabla 32).

Tabla 32:

Calificaciones de la calidad del servicio

Escala	N° encuestas				Prom.
	Respuesta	Solución	Comprensión	Conocimiento	
<i>Totalmente de acuerdo</i>	11	13	11	14	12
<i>De acuerdo</i>	11	10	13	11	11
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	10	14	9	9	10,5
<i>En desacuerdo</i>	5	2	6	5	4,5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	3	1	1	1	2
TOTAL					40

Fuente: Elaboración propia

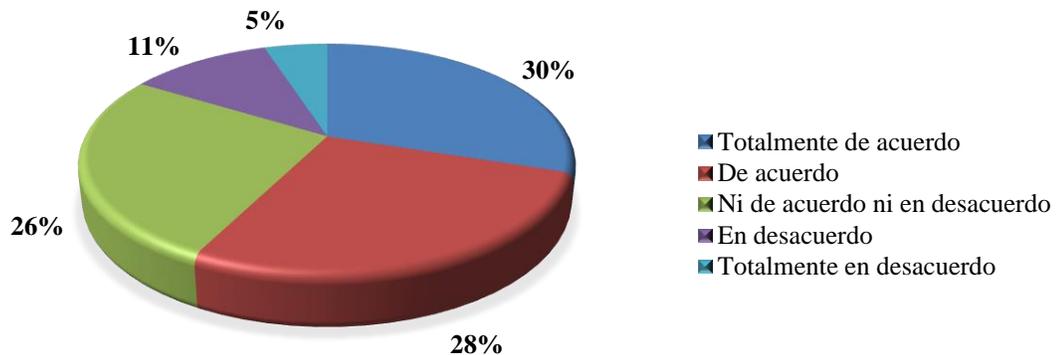


Figura 29: Calificaciones total de la calidad del servicio

Fuente: Elaboración propia

Índice de calidad del servicio

$$= \frac{\text{\# Cuestionarios con "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo" en calidad del servicio}}{\text{\#Total de encuestados}} \times 100$$

$$= \frac{22}{40} \times 100 = 55\%$$

El índice de calidad de servicio es de 55%, es decir dicho porcentaje de encuestados considera que la calidad del servicio es excelente.

c. Planteamiento de servicios complementarios:

A través de este ítem se reconocieron los servicios complementarios que los clientes creen más conveniente para la implementación en la organización. Se obtuvo que el 38% de los encuestados considera que deben implementarse las ventas online, 25% el delivery a domicilio, 18% la refacción de productos, 10% la personalización de productos y otro 10% las asesorías de productos. (Ver Figura 30).

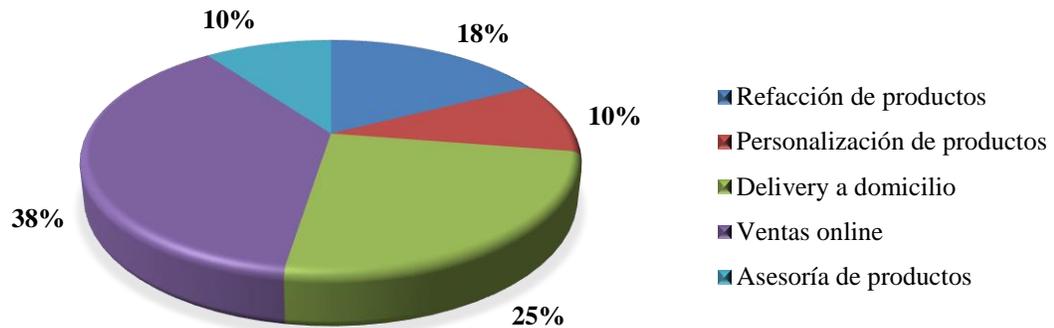


Figura 30: Calificaciones de los servicios complementarios

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33:

Calificaciones de los servicios complementarios

Escala	N° encuestas
<i>Refacción de productos</i>	7
<i>Personalización de productos</i>	4
<i>Delivery a domicilio</i>	10
<i>Ventas online</i>	15
<i>Asesoría de productos</i>	4
TOTAL	40

Fuente: Elaboración propia

Los servicios más requeridos son las ventas online y el delivery a domicilio por lo que pueden ser considerados para su implementación.

d. Volumen de ventas:

La Tabla 34 muestra los resultados en cuanto al número de pares vendidos durante el primer cuatrimestre del año 2021 en Calzado D’Niños. Se indica que hubo una venta total de 577 pares durante dicho periodo de tiempo. **(Ver Tabla 34).**

Tabla 34:

Volumen de ventas en el cuatrimestre 1 del 2021

Semana	N° pares			
	Enero	Febrero	Marzo	Abril
<i>Semana 1</i>	34	40	38	33
<i>Semana 2</i>	30	43	33	35
<i>Semana 3</i>	40	30	40	40
<i>Semana 4</i>	28	35	41	37
TOTAL	132	148	152	145

Fuente: Consolidado de ventas del Cuatrimestre 1 del 2021 de Calzado D’Niños

Volumen de ventas

$$\begin{aligned}
 X &= \sum [\text{N}^\circ \text{ de ventas diarias durante el cuatrimestre 1 del 2021}] \\
 &= 132 + 148 + 152 + 145 = 577 \text{ pares}
 \end{aligned}$$

Dimensión Cliente:

a. Índice de probabilidad de compra:

Se midió el índice de probabilidad de compra en cuanto a dos factores, la elección de la marca ante la competencia debido al lugar o debido al precio.

▪ **Probabilidad de compra por lugar:**

La Figura 31 muestra los resultados porcentuales obtenidos de los clientes encuestados sobre la preferencia de compra en Niños frente a la competencia en cuanto al lugar del punto de venta. (Ver Figura 31).

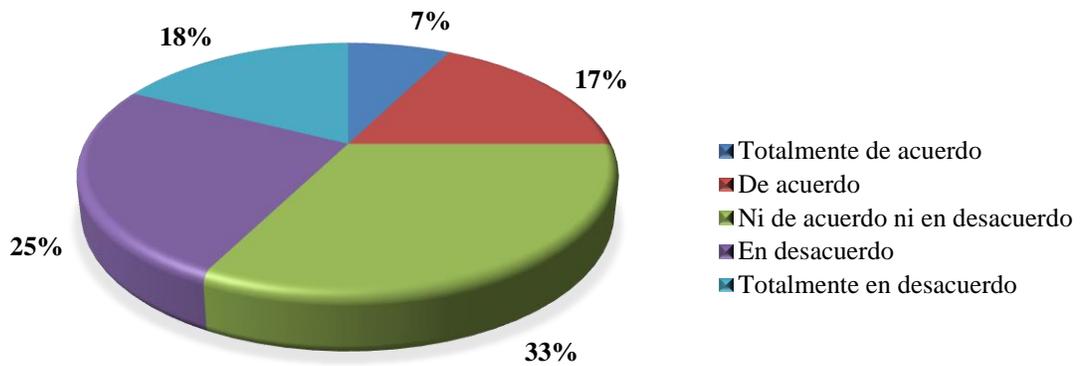


Figura 31: Calificaciones de la probabilidad de compra según lugar

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35:

Calificaciones de probabilidad según lugar

Escala	Nº encuestas
<i>Totalmente de acuerdo</i>	13
<i>De acuerdo</i>	6
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	7
<i>En desacuerdo</i>	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0
TOTAL	40

Fuente: Elaboración propia

Índice de probabilidad de compra según lugar

$$= \frac{\# \text{ Cuestionarios con "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo" en probabilidad de compra según lugar}}{\# \text{ Total de encuestados}} \times 100$$

$$= \frac{19}{40} \times 100 = 47,5\%$$

El índice de probabilidad de compra según lugar es de 47,5%; es decir, dicho porcentaje elegiría a otra marca si es que vende en un lugar más apropiado.

▪ **Probabilidad de compra por precio:**

La Figura 32 muestra los resultados porcentuales obtenidos de los clientes encuestados sobre la preferencia de compra en Niños frente a la competencia en cuanto al precio. (Ver Figura 32).

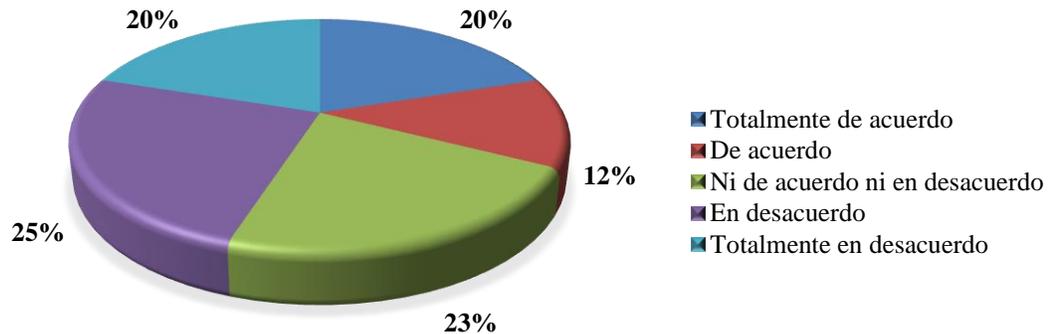


Figura 32: Calificaciones de la probabilidad de compra según precio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36:

Calificaciones de la probabilidad de compra según lugar

Escala	N° encuestas
Totalmente de acuerdo	8

<i>De acuerdo</i>	5
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	9
<i>En desacuerdo</i>	10
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	8
TOTAL	40

Fuente: Elaboración propia

Índice de probabilidad de compra según precio

$$= \frac{\text{\# Cuestionarios con "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo" según precio}}{\text{\#Total de encuestados}} \times 100$$

$$= \frac{13}{40} \times 100 = 32,5\%$$

El índice de probabilidad de compra según precio es de 32,5%; es decir, sólo dicho porcentaje elegiría a otra marca si es que el precio fuese menor.

b. Nivel de lealtad del cliente:

- **Recomendación de la marca:**

La Figura 33 muestra los resultados obtenidos en referencia al nivel de recomendación de la marca por parte de los clientes. **(Ver Figura 33).**

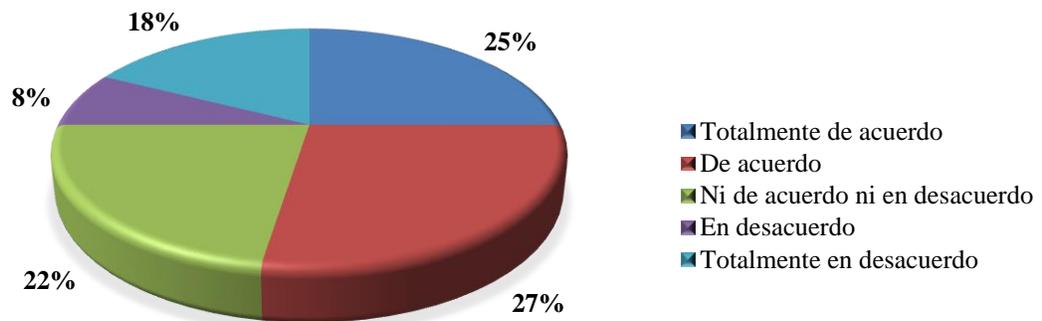


Figura 33: Calificaciones de la recomendación de marca

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37:

Calificaciones de la recomendación de marca

Escala	N° encuestas
<i>Totalmente de acuerdo</i>	10
<i>De acuerdo</i>	11
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	9
<i>En desacuerdo</i>	3
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	7
TOTAL	40

Fuente: Elaboración propia

Índice de recomendación de marca

$$= \frac{\# \text{ Cuestionarios con "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo" en recomendación de marca}}{\# \text{ Total de encuestados}} \times 100$$

$$= \frac{21}{40} \times 100 = 52,5\%$$

El índice de recomendación de marca es de 52,5%, lo que indica que más de la mitad de los encuestados comunicarían a su entorno sobre la marca.

▪ Primera consideración:

La Figura 34 muestra los resultados porcentuales de las encuestas ejecutadas en cuanto a la consideración primera de la marca frente a la competencia. (Ver Figura 34).

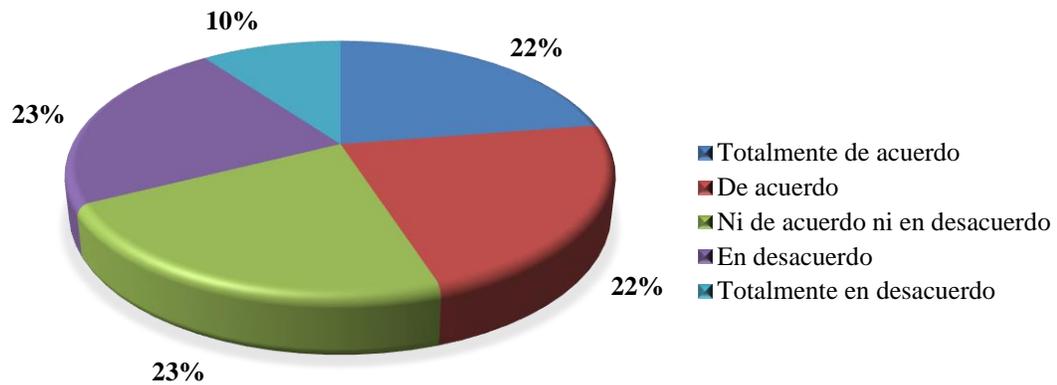


Figura 34: Calificaciones de la primera consideración de marca

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38:

Calificación de la primera consideración de marca

Escala	N° encuestas
Totalmente de acuerdo	9
De acuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9
En desacuerdo	9
Totalmente en desacuerdo	4
TOTAL	40

Fuente: Elaboración propia

Índice de primera consideración de marca

$$= \frac{\text{\# Cuestionarios con "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo" en primera consideración}}{\text{\#Total de encuestados}} \times 100$$

$$= \frac{18}{40} \times 100 = 45\%$$

45% de los encuestados consideraría primero a Calzado D'Niños frente a la competencia.

c. Nivel de satisfacción del cliente

▪ **Satisfacción respecto al producto:**

La Figura 35 muestra los resultados de las encuestas en referencia a la satisfacción de clientes en cuanto al producto adquirido. (Ver Figura 35).

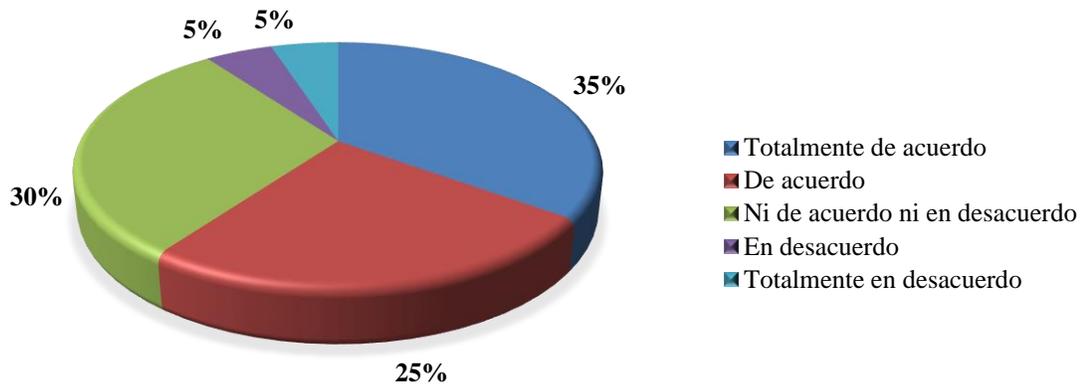


Figura 35: Calificaciones de la satisfacción del cliente respecto al producto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39:

Calificaciones de la satisfacción respecto al producto

Escala	N° encuestas
<i>Totalmente de acuerdo</i>	14
<i>De acuerdo</i>	10
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	12
<i>En desacuerdo</i>	2
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	2
TOTAL	40

Fuente: Elaboración propia

Índice de satisfacción del cliente respecto al producto

$$= \frac{\text{\# Cuestionarios con "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo" en satisfacción del producto}}{\text{\#Total de encuestados}} \times 100$$

$$= \frac{24}{40} \times 100 = 60\%$$

El 60% de los encuestados están totalmente satisfechos con el producto.

▪ **Satisfacción respecto al servicio:**

La Figura 36 muestra los resultados porcentuales de las encuestas en referencia al servicio brindado en la venta. (Ver Figura 36).

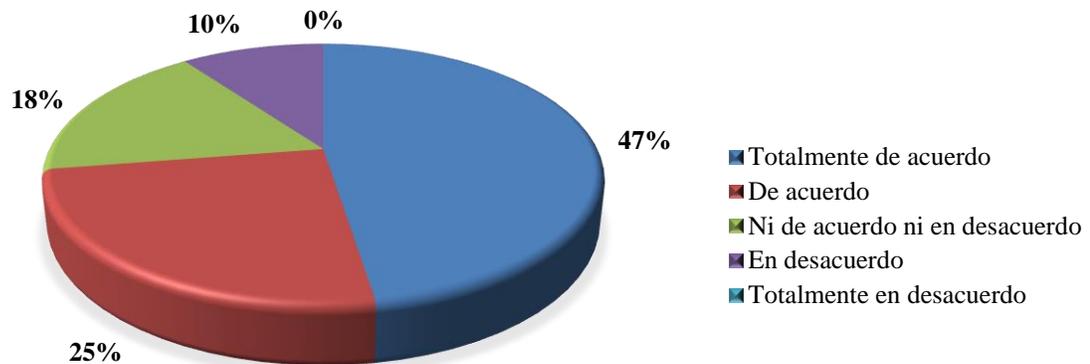


Figura 36: Calificaciones de la satisfacción del cliente respecto al servicio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40:

Calificaciones de la satisfacción respecto al servicio

Escala	N° encuestas
Totalmente de acuerdo	19
De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
En desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	0
TOTAL	40

Fuente: Elaboración propia

Índice de satisfacción del cliente respecto al servicio

$$= \frac{\# \text{ Cuestionarios con "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo" en satisfacción del servicio}}{\# \text{ Total de encuestados}} \times 100$$

$$= \frac{29}{40} \times 100 = 72,5\%$$

El 72,5% de los encuestados están totalmente satisfechos con el servicio de venta recibido.

d. Índice de atracción de clientes

- **Acogida de clientes nuevos:**

La Figura 37 muestra los resultados porcentuales de la acogida de nuevos clientes durante el periodo de realización de las encuestas. Se estableció una respuesta dicotómica de SI para quienes recién efectúan la primera compra y NO para los que ya había adquirido en la marca. (Ver **Figura 37**).

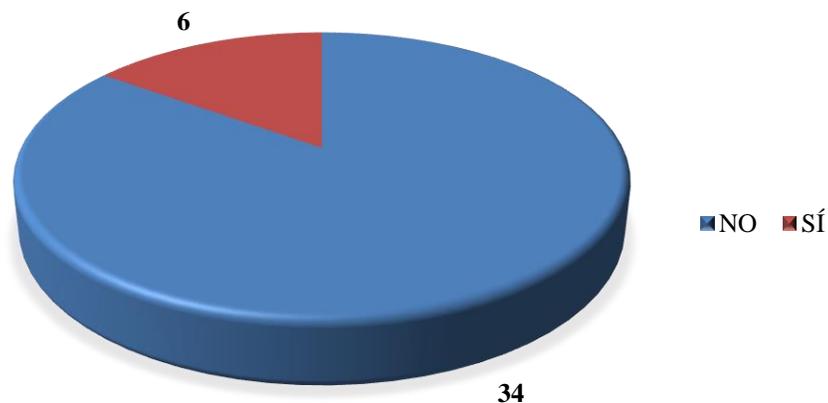


Figura 37: Resultados de la consulta de primera compra

Fuente: Elaboración propia

Índice de atracción de clientes

$$= \frac{\# \text{ Cuestionarios con respuesta "SÍ" es primera compra}}{\# \text{ Total de encuestados}} \times 100$$

$$= \frac{6}{40} \times 100 = 15\%$$

El 75% de los encuestados no realizaron su primera compra, por lo que se tuvo un 15% de atracción de nuevos clientes.

▪ Concurrencia de compra:

La Figura 38 muestra los resultados porcentuales de la interrogante sobre el número de compras realizadas en el último cuatrimestre transcurrido. Se determinó un intervalo de cantidad de compras realizadas. (Ver Figura 38).

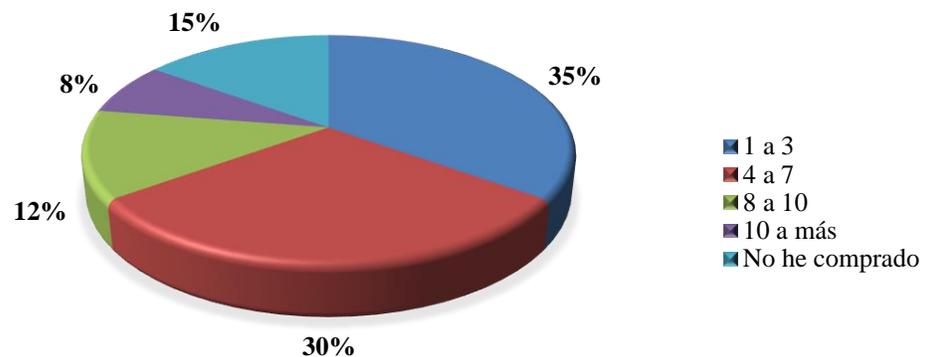


Figura 38: Resultados de la concurrencia de compra

Fuente: Elaboración propia

El 35% de los encuestados ya habían realizado entre 1 a 3 compras en un periodo de 4 meses atrás, 30% 4 a 7 compras, 12% de 8 a 10, 8% de 10 a más y 15% no habían comprado en la marca.

Establecimiento de estrategias comerciales para la recordación de marca

Diseño estratégico

1. Objetivos estratégicos comerciales:

La Tabla 41 muestra los objetivos estratégicos de la empresa de calzado D’Niños.

(Ver Tabla 41).

Tabla 41:

Objetivos estratégicos de la empresa Calzado D’Niños

Nº	Objetivo	Medición	Tiempo	Relevancia
OE-1	Aumentar las ventas efectuadas	15%	Para el cuatrimestre 3 del 2021	Aumentar los márgenes de utilidad
OE-2	Aumentar la eficiencia en las ventas	10%	Para el cuatrimestre 2 del 2021	Aumentar la calidad del servicio de ventas
OE-3	Incrementar el número de clientes nuevos	10%	Para el cuatrimestre 3 del 2021	Aumentar el alcance de los productos
OE-4	Aumentar la satisfacción de los clientes	25%	Para el cuatrimestre 3 del 2021	Aumentar la imagen positiva de la marca frente a los clientes
OE-5	Incrementar la probabilidad de compra	15%	Para cuatrimestre 3 del 2021	Aumentar el índice de ventas
OE-6	Aumentar la satisfacción laboral de colaboradores	65%	Para el cuatrimestre 3 del 2021	Aumentar el compromiso de los colaboradores
OE-7	Aumentar el conocimiento positivo de la marca	15%	Para el cuatrimestre 3 del 2021	Aumentar la imagen positiva de la marca

Fuente: Elaboración propia

2. Matriz PEYEA:

Para el desarrollo de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA), se plantearon factores determinantes en base a la fuerza financiera, la fuerza de la industria, estabilidad del entorno y la ventaja competitiva acorde a la realidad actual de la pyme Calzado D’Niños. (Ver Tabla 42 a la 47).

a. Posición estratégica interna:

Tabla 42:

Calificación de factores de la Fuerza Financiera

FUERZA FINANCIERA	
Retorno sobre la inversión	4
Endeudamiento (apalancamiento)	6
Facilidades crediticias	5
Capital de inversión	2
Control y manejo contable	2
Rotación del inventario	4
TOTAL	3,8

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43:

Calificación de factores de la Ventaja Competitiva

VENTAJA COMPETITIVA	
Calidad del producto	-1
Calidad del servicio	-2
Lealtad de clientes	-2
Integración vertical	-3
Ciclo de vida del producto	-2
Conocimiento de competidores	-3
TOTAL	-2,2

Fuente: Elaboración propia

b. Posición estratégica externa:

Tabla 44:

Calificación de factores de la Fuerza de la Industria

FUERZA DE LA INDUSTRIA	
Potencial de crecimiento	2
Disponibilidad tecnológica	4
Disponibilidad de maquinaria	5
Poder de negociación con proveedores	5
Acceso al mercado	3
Estabilidad financiera	3
TOTAL	3,6

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45:

Calificación de factores de la Estabilidad del Entorno

ESTABILIDAD DEL ENTORNO	
Inflación del tipo de cambio	-5
Variación económica	-5
Presión de competencia	-4
Variación de la demanda	-3
Barreras de ingreso al mercado	-2
Cambios tecnológicos	-3
TOTAL	-3,6

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46:

Leyenda de la matriz PEYEA

LEYENDA	
Factores	Peso
Fuerza Financiera	1 al 6
Fuerza de la Industria	(1 más bajo – 6 más alto)
Factores	Peso
Estabilidad del Entorno	-1 al -6
Ventaja Competitiva	(-1 más alto – -6 más bajo)

Fuente: Criterios de la Matriz PEYEA

Tabla 47:

Resultados de la matriz PEYEA

EJE X		EJE Y	
<i>Fuerza de la Industria</i>	3,6	<i>Fuerza Financiera</i>	3,8
<i>Ventaja Competitiva</i>	-2,2	<i>Estabilidad del Entorno</i>	-3,6
TOTAL	1,4	TOTAL	0,2

Fuente: Criterios de la Matriz PEYEA

Los puntajes de la suma ponderada de cada factor determinante, se sumaron según el eje al que corresponde; la fuerza de la industria y la ventaja competitiva pertenecientes al eje x, obtuvieron un total de 3,6 y -2,2 respectivamente, sumando así 1,4. Por otro lado la fuerza financiera y la estabilidad del entorno que corresponden al eje y, obtuvieron 3,8 y -3,6, cuya suma final correspondió a un 0,2. Así fue que se obtuvo un vector determinado de (1,4;0,2). (Ver Figura 39).

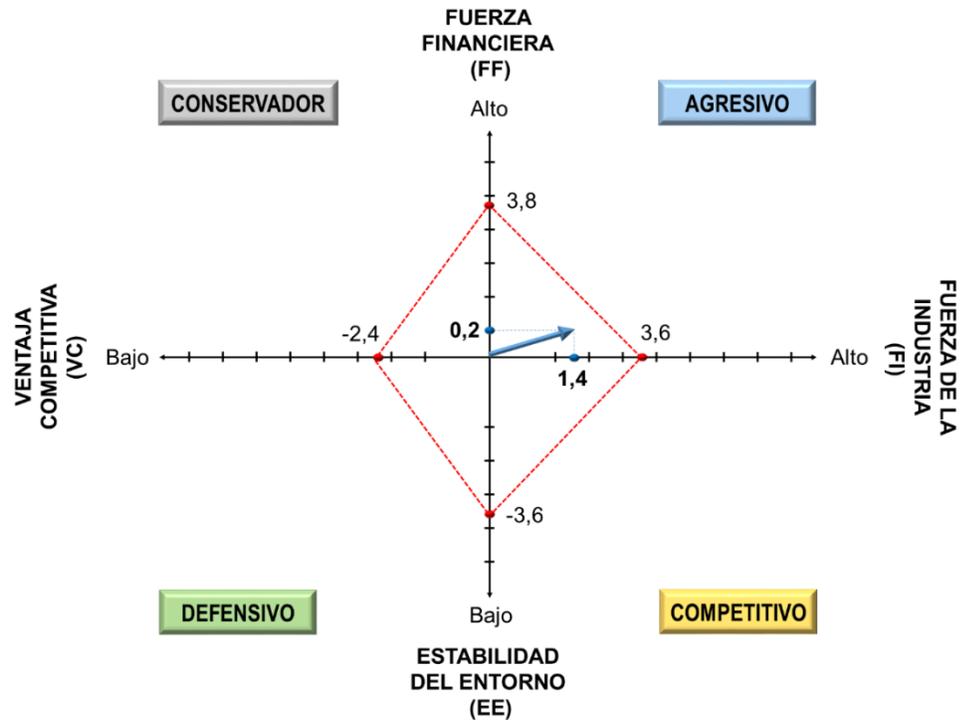


Figura 39: Matriz PEYEA de la empresa de calzado D’Niños

Fuente: Elaboración propia

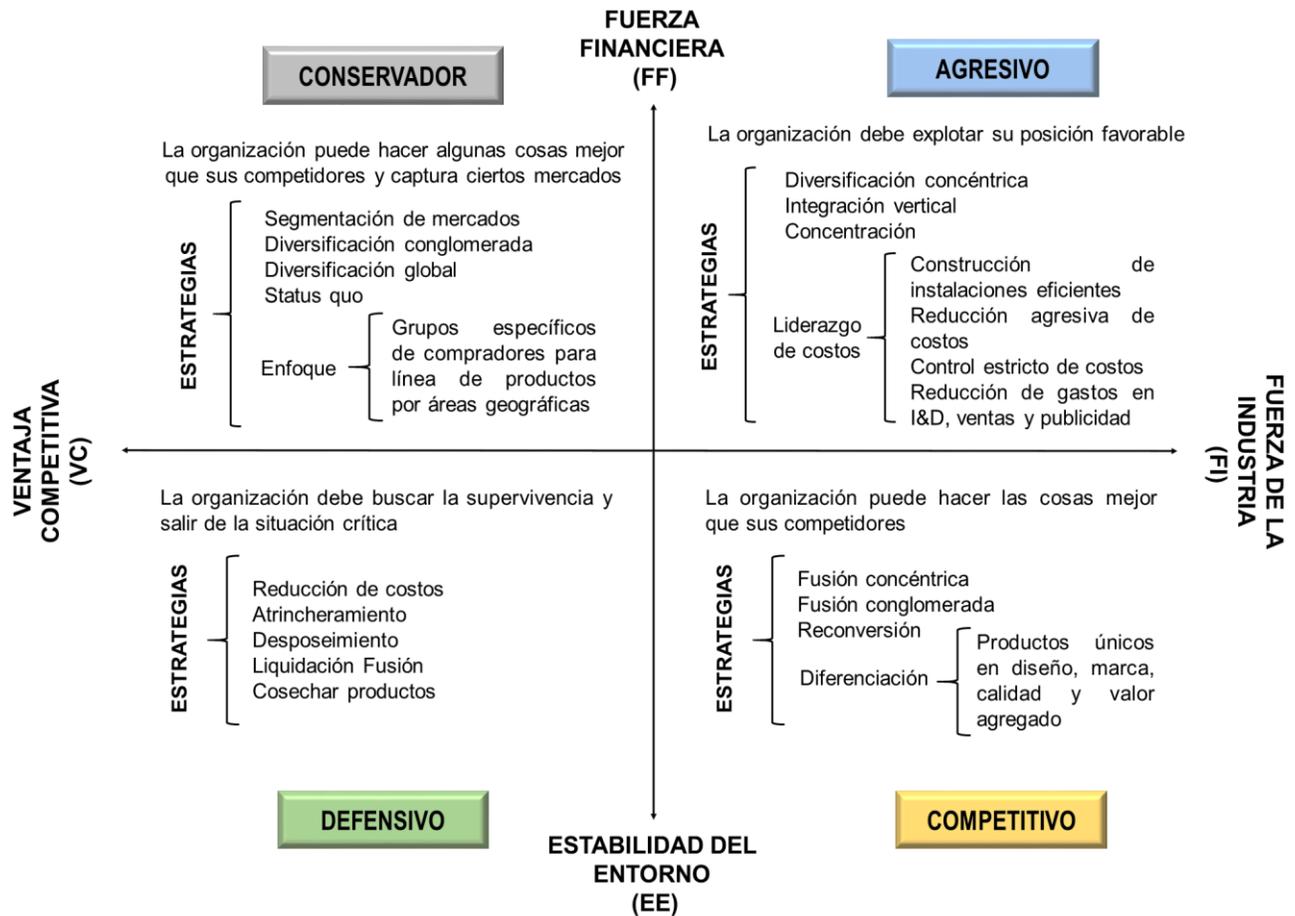


Figura 40: Posición estratégica y evaluación de estrategias

Fuente: D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico*. (3da. ed.). (p.311).

Con el desarrollo del gráfico, se determinó un direccionamiento al cuadrante agresivo; esto establece que la empresa puede utilizar sus fortalezas internas y beneficios del entorno para contrarrestar sus debilidades y evitar las amenazas externas. Ante ello, se evidencia el planteamiento de iniciativas estratégicas agresivas como la diversificación concéntrica, integración vertical, el control de costos, reducción de gastos en ventas, publicidad e investigación y desarrollo.

3. Matriz Interna y Externa:

La Figura 41 muestra la Matriz Interna y Externa donde se consideraron los resultados de las matrices EFI y EFE. Ante ello, se obtuvo un resultado de intersección en el cuadrante “II” que implica el crecimiento y construcción, con el planteamiento de estrategias para potenciamiento de los procesos, productos y servicios. (Ver Figura 41).

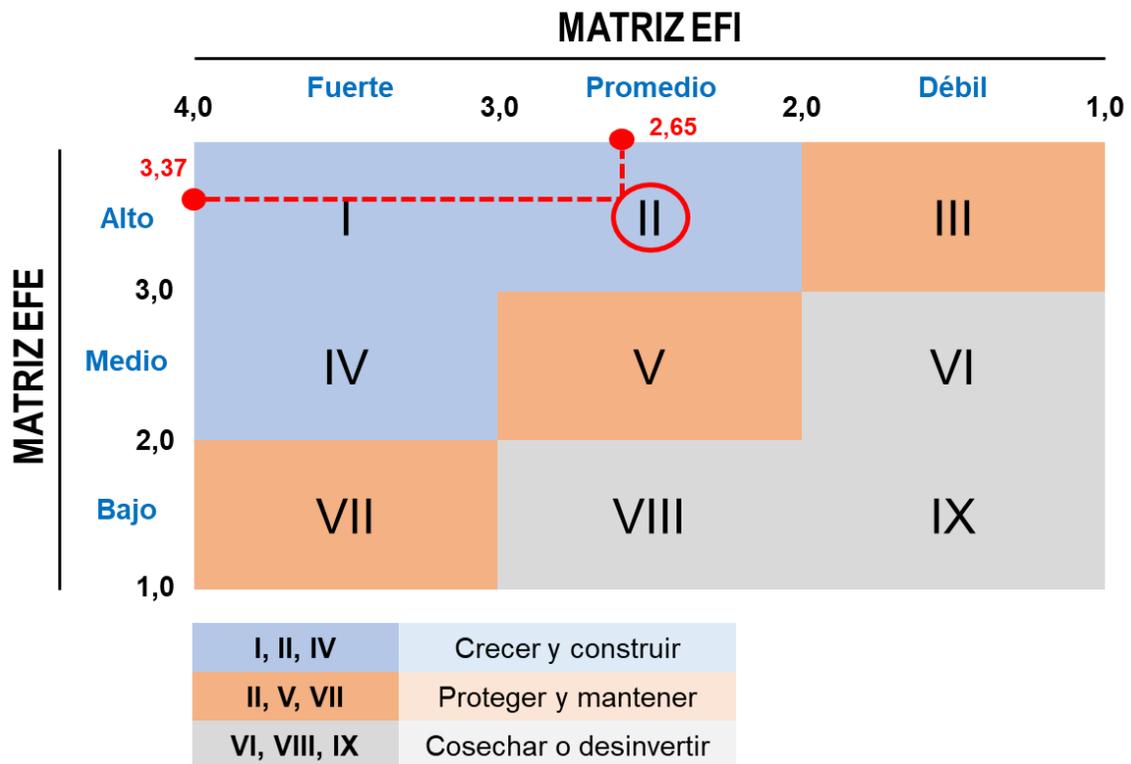


Figura 41: Matriz Interna y Externa de la empresa D’Niños

Fuente: Elaboración propia

4. Matriz de la Gran estrategia:

Calzado D’Niños se encuentra en el cuadrante IV, lo que evidencia la fuerte posición competitiva en relación al crecimiento lento del mercado debido a la coyuntura mundial. Entre las iniciativas que puede emplear se encuentra la diversificación concéntrica, diversificación horizontal y la diversificación en conglomerado. Se busca que la

organización surja en el mercado y se haga de conocimiento pleno. Calzado D’Niños tiene a su favor la amplia experiencia en el sector, teniendo siempre en cuenta el uso de la calidad como eje principal de desarrollo de productos y servicios. (Ver Figura 42).



Figura 42: Matriz de la Gran Estrategia

Fuente: D’Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico*. (3da. ed.). (p.311).

5. Análisis FODA:

La Tabla 48 muestra el desarrollo de la matriz de análisis FODA, donde se puntualizaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, habiéndose establecido también las iniciativas estratégicas. (Ver tabla 48).

Tabla 48:

Matriz del análisis FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA		F1. Amplia experiencia en el rubro de calzado	D1. Áreas de trabajo desincronizadas (falta de comunicación)
		F2. Amplia cartera de clientes fieles	D2. Demora excesiva en ejecución de procesos de producción
		F3. Productos con relación calidad-precio	D3. Control de stock deficiente (constantes confusiones)
		F4. Productos basados en tendencias y moda de temporada	D4. Falta de planes de contingencia ante crisis
		F5. Servicios de post-venta	D5. Poca interacción con clientes en redes sociales
		F6. Procesos de producción bien estructurados	D6. Canal de ventas únicamente presencial
		F7. Proceso de venta con acompañamiento al cliente	D7. Bajón de ventas por coyuntura sanitaria
		F8. Maquinaria y equipos limpios y ecoamigables	D8. Alta dependencia en proveedores
		F9. Personal con experiencia y constante capacitación	D9. Limitada capacidad (capital) de inversión
		F10. Buena relación con proveedores (buena negociación)	D10. Limitación de personal (pérdida por coyuntura, realizan 2 puestos a la vez)
		F11. Buen historial crediticio	D11. Producción de modelos de forma artesanal
		F12. Fuerte cultura organizacional (sólida) con visión por la mejora y superación	D12. Desuso de TI para apoyo en procesos
		F13. Control de calidad en insumos y modelos terminados	D13. Alta dependencia en asesor contable
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO (EXPLOTE)	ESTRATEGIAS DO (BUSQUE)	
O1. Cultura de compra a productos en cuero nacional	E1: Motivación del personal con asignación de incentivos, capacitaciones, regalos, beneficios, línea de carrera, entre otros. (F9, F12, O12) E2: Desarrollar un plan de marketing 4.0 con iniciativas para el aumento de la interacción cliente-marca. (F2, F3, F7, O6, O8)	E5: Implementar medios digitales y redes sociales para la venta (e-commerce), publicidad y promoción de los productos, servicios y contenido sobre la cultura organizacional de la marca. (D5, D6, D7, D12, O1, O6, O8)	
O2. Proveedores con fuerte nivel de negociación mutua			
O3. Competencia con productos de baja calidad y precios altos			
O4. Facilidades crediticias por parte del Estado (Reactiva Perú)			
O5. Creación de planes de salud ocupacional frente a la COVID-19			

- O6. Auge del apoyo a emprendimiento locales
- O7. Disponibilidad de softwares libres (TI) para apoyo de gestión
- O8. Auge del internet y el e-commerce
- O9. Proveedores con insumos biodegradables y ecoamigables
- O10. Leyes y políticas de soporte y apoyo a mypes y pymes
- O11. Nuevas normativas para reprogramación y/o fraccionamiento de deudas
- O12. Desarrollo de programas de capacitación a pymes por parte del Estado

E3: Explotar el contenido en base a las iniciativas ecológicas, responsabilidad social e innovación de la marca. (F2, F3, F4, F8, F12, O5, O8, O9)

E4: Realizar ofertas, sorteo, promociones, asignación de beneficios adicionales por recomendaciones, menciones, compras consecutivas, etc. (F2, F5, F7, O6, O8)

E6: Desarrollo de una venta al barrer de productos estancados en el almacén (para recuperar inversión y/u obtener ganancia pequeña). (D7, D9, O6)

E7: Solicitar financiamiento externo de agencias bancarias autorizadas por el Estado, con programas como Reactiva Perú o el fraccionamiento de deudas. (D9, O4, O10, O11)

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (CONFRONTE)	ESTRATEGIAS DA (EVITA)
A1. Menor poder adquisitivo de la población		
A2. Poder de regateo de clientes (Alta sensibilidad de precios)	E8: Establecer política de costos y precios, mediante la investigación del entorno y la competencia, sin pérdida de la calidad de los productos (F1, F3, F4, F6, A2, A4, A6, A9)	
A3. Proveedores irresponsables e informales		E11: Utilizar plataformas TI gratuitas (debido a la falta de liquidez) como soporte para el control de inventarios, gestión comercial, gestión contable, gestión de personas, entre otros. (D1, D2, D3, D10, D12, D13, A7, A12)
A4. Disminución de ventas y demanda (miedo al contagio o exposición)		
A5. Competencia China con bajos precios y alta capacidad productiva		
A6. Restricciones nacionales del gobierno (cuarentena, toque de queda, etc)	E9: Diseñar un modelo de filtro para elección de proveedores locales con puntualización de criterios y/o características necesarias para la creación de alianzas estratégicas. (F1, F10, F11, F13, A3, A10)	
A7. Competencia con mayor capital de inversión y desarrollo de innovación		
A8. Inestabilidad política (cambio de gobierno)		
A9. Crisis económica en el país		
A10. Inflación del tipo de cambio		
A11. Maquinaria de última generación muy contaminante y con costo elevado	E10: Establecer alianzas estratégicas con marcas de productos alternativos (ropa, juguetes, artículos de aseo, etc) para niños que posean redes sociales y/o mayor conocimiento en el mercado (F2, A4, A7)	
A12. Aumento del Valor de Remuneración Mínima Vital		E12: Impulsar los medios de contacto digital on-to-one entre cliente y empresa por medio de redes sociales, correo electrónico, llamadas, etc. para la muestra del catálogo de productos, evitando así el contacto físico. (D5, D6, D7, D12, A4, A6)

Fuente: Elaboración propia

6. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE):

La Tabla 49 muestra la Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico donde se califican las estrategias planteadas en la matriz FODA en relación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Finalmente, sólo un 65% serán las estrategias elegidas en primera instancia, las demás son utilizadas para contingencias. (Ver tabla 49).

Tabla 49:

Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico

FACTORES CLAVE	PESO	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS																							
		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12	
		Pje	Pond	Pje	Pond	Pje	Pond	Pje	Pond	Pje	Pond	Pje	Pond	Pje	Pond	Pje	Pond	Pje	Pond	Pje	Pond	Pje	Pond	Pje	Pond
OPORTUNIDADES																									
O1. Cultura de compra a productos en cuero nacional	0,03	1	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09	4	0,12	4	0,12	2	0,06	3	0,09	4	0,12	4	0,12	2	0,06	3	0,09
O2. Proveedores con fuerte nivel de negociación mutua	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	3	0,12	4	0,16	4	0,16	3	0,12	2	0,08	1	0,04
O3. Competencia con productos de baja calidad y precios altos	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	1	0,05	3	0,15
O4. Facilidades crediticias por parte del Estado (Reactiva Perú)	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	2	0,14	4	0,28	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14
O5. Creación de planes de salud ocupacional frente a la COVID-19	0,03	4	0,12	1	0,03	4	0,12	1	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03
O6. Auge del apoyo a emprendimiento locales	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	2	0,08	3	0,12	3	0,12	4	0,16	3	0,12	4	0,16
O7. Disponibilidad de softwares libres (TI) para apoyo de gestión	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	1	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	4	0,2	4	0,2
O8. Auge del internet y el e-commerce	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	2	0,12	1	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24
O9. Proveedores con insumos biodegradables y ecoamigables	0,03	2	0,06	2	0,06	4	0,12	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03	2	0,06	4	0,12	2	0,06	1	0,03	1	0,03
O10. Leyes y políticas de soporte y apoyo a mypes y pymes	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08	3	0,12	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12
O11. Nuevas normativas para reprogramación y/o fraccionamiento de deudas	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	3	0,18	4	0,24	2	0,12	2	0,12	2	0,12
O12. Desarrollo de programas de capacitación a pymes por parte del Estado	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16	1	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12	4	0,16	4	0,16
AMENAZAS																									
A1. Menor poder adquisitivo de la población	0,06	1	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18	3	0,18
A2. Poder de regateo de clientes (Alta sensibilidad de precios)	0,03	1	0,03	3	0,09	3	0,09	4	0,12	3	0,09	4	0,12	2	0,06	4	0,12	3	0,09	3	0,09	2	0,06	3	0,09
A3. Proveedores irresponsables e informales	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	4	0,12	2	0,06	2	0,06	1	0,03
A4. Disminución de ventas y demanda (miedo al contagio o exposición)	0,05	4	0,2	4	0,2	2	0,1	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2
A5. Competencia China con bajos precios y alta capacidad productiva	0,04	1	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12	4	0,16	3	0,12	4	0,16	4	0,16
A6. Restricciones nacionales del gobierno (cuarentena, toque de queda, etc.)	0,02	2	0,04	4	0,08	3	0,06	3	0,06	4	0,08	2	0,04	3	0,06	2	0,04	3	0,06	3	0,06	3	0,06	4	0,08
A7. Competencia con mayor capital de inversión y desarrollo de innovación	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16	2	0,08	3	0,12	2	0,08	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16	4	0,16	4	0,16

A8. Inestabilidad política (cambio de gobierno)	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08	4	0,16	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
A9. Crisis económica en el país	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15	2	0,1	4	0,2
A10. Inflación del tipo de cambio	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06	3	0,09	4	0,12	3	0,09	4	0,12	2	0,06	2	0,06	3	0,09
A11. Maquinaria de última generación muy contaminante y con costo elevado	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08	1	0,02	2	0,04	2	0,04	3	0,06	2	0,04	3	0,06	2	0,04	2	0,04	1	0,02
A12. Aumento del Valor de Remuneración Mínima Vital	0,05	4	0,2	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05
FORTALEZAS																									
F1. Amplia experiencia en el rubro de calzado	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1
F2. Amplia cartera de clientes fieles	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12	3	0,18	2	0,12	4	0,24	1	0,06	4	0,24
F3. Productos con relación calidad-precio	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15	2	0,1	4	0,2	4	0,2	4	0,2	2	0,1	3	0,15
F4. Productos basados en tendencias y moda de temporada	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09	3	0,09	4	0,12	3	0,09	2	0,06	2	0,06	3	0,09	4	0,12	2	0,06	3	0,09
F5. Servicios de post-venta	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,1	3	0,15	4	0,2	1	0,05	4	0,2
F6. Procesos de producción bien estructurados	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1	1	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	4	0,2	2	0,1
F7. Proceso de venta con acompañamiento al cliente	0,02	3	0,06	4	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08	1	0,02	3	0,06	2	0,04	4	0,08	2	0,04	5	0,1
F8. Maquinaria y equipos limpios y ecoamigables	0,02	2	0,04	2	0,04	4	0,08	2	0,04	2	0,04	1	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04	3	0,06	2	0,04	2	0,04
F9. Personal con experiencia y constante capacitación	0,03	4	0,12	2	0,06	3	0,09	2	0,06	3	0,09	2	0,06	1	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09	4	0,12	4	0,12
F10. Buena relación con proveedores (buena negociación)	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	3	0,09	4	0,12	2	0,06	1	0,03	2	0,06
F11. Buen historial crediticio	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	2	0,06	1	0,03	4	0,12	3	0,09	4	0,12	2	0,06	1	0,03	2	0,06
F12. Fuerte cultura organizacional (sólida) con visión por la mejora y superación	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12	3	0,18	2	0,12	1	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24
F13. Control de calidad en insumos y modelos terminados	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	1	0,05	2	0,1
DEBILIDADES																									
D1. Áreas de trabajo desincronizadas (falta de comunicación)	0,04	4	0,16	2	0,08	2	0,08	3	0,12	3	0,12	1	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	4	0,16	4	0,16
D2. Demora excesiva en ejecución de procesos de producción	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04	1	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,12	2	0,08
D3. Control de stock deficiente (constantes confusiones)	0,02	2	0,04	1	0,02	1	0,02	1	0,02	3	0,06	3	0,06	1	0,02	2	0,04	3	0,06	2	0,04	4	0,08	1	0,02
D4. Falta de planes de contingencia ante crisis	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05
D5. Poca interacción con clientes en redes sociales	0,02	1	0,02	4	0,08	3	0,06	4	0,08	4	0,08	4	0,08	1	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08	1	0,02	4	0,08
D6. Canal de ventas únicamente presencial	0,05	1	0,05	4	0,2	2	0,1	4	0,2	4	0,2	4	0,2	1	0,05	2	0,1	1	0,05	4	0,2	1	0,05	4	0,2
D7. Bajón de ventas por coyuntura sanitaria	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	1	0,06	4	0,24	1	0,06	4	0,24
D8. Alta dependencia en proveedores	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	3	0,09	4	0,12	2	0,06	2	0,06	1	0,03
D9. Limitada capacidad (capital) de inversión	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15
D10. Limitación de personal (pérdida por coyuntura, realizan 2 puestos a la vez)	0,04	4	0,16	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,12	3	0,12
D11. Producción de modelos de forma artesanal	0,02	3	0,06	1	0,02	3	0,06	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04	1	0,02	1	0,02	1	0,02
D12. Desuso de TI para apoyo en procesos	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06	2	0,06	3	0,09	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	4	0,12	3	0,09
D13. Alta dependencia en asesor contable	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08	3	0,06	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
TOTAL			5,14		5,05		5,25		4,63		5,81		5,22		4,99		5,28		5,39		5,51		4,65		5,68

Fuente: Elaboración propia

Puntaje: 1 al 4 (1 menos importante – 4 más importante)

Estrategias retenidas:

Tabla 50:

Iniciativas estratégicas retenidas

N°	Objetivo	Área	Estrategia	Relevancia
E1	Aumentar la satisfacción laboral en un 65% para fines del cuatrimestre 3 del 2021.	Todas las áreas de la empresa	Motivación del personal con asignación de incentivos, capacitaciones, regalos, beneficios, línea de carrera, entre otros	Aumentar el compromiso de los trabajadores con el logro de objetivos.
E2	Aumentar la satisfacción de los clientes en un 25% para fines del cuatrimestre 3 del 2021.	Área comercial	Desarrollar un plan de marketing 4.0 con iniciativas para el aumento de la interacción cliente-marca.	Aumentar la imagen positiva de la marca frente a los clientes potenciales.
E3	Aumentar el conocimiento positivo de la marca un 15% para fines del cuatrimestre 3 del 2021.	Área comercial	Explotar el contenido en base a las iniciativas ecológicas, responsabilidad social e innovación de la marca.	Aumentar la imagen positiva de la marca frente a los clientes potenciales.
E4	Aumentar las ventas efectuadas en un 15% para el cuatrimestre 3 del 2021.	Área comercial	Implementar medios digitales y redes sociales para la venta (e-commerce), publicidad y promoción de los productos, servicios y contenido sobre la cultura organizacional de la marca	Aumentar los márgenes de utilidad de cada venta y poder ejecutar mejores iniciativas estratégicas.

E5	Incrementar la probabilidad de compra en un 15% para fines del cuatrimestre 3 del 2021	Área comercial	Establecer política de costos y precios, mediante la investigación del entorno y la competencia, sin pérdida de la calidad de los productos	Mejorar el costeo de los productos y aumentar el interés de los clientes por la compra.
E6	Aumentar la eficiencia del servicio de ventas en un 10% para el cuatrimestre 2 del 2021	Área de logística	Diseñar un modelo de filtro para elección de proveedores locales con puntualización de criterios y/o características necesarias para la creación de alianzas estratégicas.	Utilizar mejores insumos con el fin de mejorar los productos y disminuir los reclamos para aumentar la calidad del servicio.
E7	Incrementar el número de clientes nuevos en un 10% para fines del cuatrimestre 3 del 2021.	Área comercial	Establecer alianzas estratégicas con marcas de productos alternativos (ropa, juguetes, artículos de aseo, etc.) para niños que posean redes sociales y/o mayor conocimiento en el mercado	Aumentar el nivel alcance y llegada de los productos hacia los clientes potenciales, haciendo mucho recordada la marca.
E8	Aumentar la eficiencia del servicio de ventas en un 10% para el cuatrimestre 2 del 2021.	Área comercial	Impulsar los medios de contacto digital on-to-one entre cliente y empresa por medio de redes sociales, correo electrónico, llamadas, etc. para la muestra del catálogo de productos, evitando así el contacto físico.	Poseer más medios de contacto para consultas o demás aspectos, aumentando así la calidad del servicio de ventas.

Fuente: Elaboración propia

7. Perspectivas y objetivos estratégicos:

La Tabla 51 muestra la clasificación de los objetivos estratégicos en dirección a la recordación de marca en las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral. (Ver Tabla 51).

Tabla 51:

Perspectivas y objetivos estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<i>Financiera</i>	Aumentar las ventas efectuadas Aumentar la satisfacción del cliente
<i>Clientes</i>	Incrementar la probabilidad de compra Incrementar el número de clientes nuevos Aumentar el conocimiento positivo de la marca
<i>Procesos</i>	Aumentar la eficiencia del servicio de ventas
<i>Aprendizaje y crecimiento</i>	Aumentar la satisfacción laboral

Fuente: Elaboración propia

Evaluación y seguimiento estratégico

8. Cuadro de mando integral:

La Tabla 52 muestra la formulación del Cuadro de Mando Integral en referencia a los objetivos estratégicos planteados e indicadores de medición de cumplimiento de resultados. (Ver Tabla 52).

Tabla 52:

Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FRECUENCIA	UNIDAD	FÓRMULA	META		
						MAL	REGULAR	BIEN
		Índice de evolución de ventas	Cuatrimestral	%	$\frac{\text{Total de pares vendidos en el periodo 2} - \text{Total de pares vendidos en el periodo 1}}{\text{Total de pares vendidos en el periodo 1}} \times 100$	<35%	36% - 60%	>61%
<i>Financiera</i>	Aumentar las ventas efectuadas	Volumen de ventas	Anual	Número	$X = \Sigma [\text{N}^\circ \text{ de pares vendidos durante el periodo}]$	<1500	1501-3500	>3500
		Tasa de crecimiento de ingresos	Cuatrimestral	%	$\frac{\text{Total de ingresos periodo 2} - \text{Total de ingresos periodo 1}}{\text{Total de ingresos periodo 1}} \times 100$	<34%	35% - 50%	>51%

<i>Cientes</i>	Aumentar la satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente respecto al producto	Cuatrimestral	%	$\frac{\# \text{ Cuestionarios con "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo" en satisfacción por producto}}{\# \text{ Total de encuestados}} \times 100$	<44%	45% - 69%	>70%
		Índice de satisfacción del cliente respecto al servicio	Cuatrimestral	%	$\frac{\# \text{ Cuestionarios con "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo" en satisfacción por servicio}}{\# \text{ Total de encuestados}} \times 100$	<59%	60% - 85%	>86%
	Incrementar la probabilidad de compra	Índice de probabilidad de compra según lugar	Mensual	%	$\frac{\# \text{ Cuestionarios con "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo" en probabilidad de compra según lugar}}{\# \text{ Total de encuestados}} \times 100$	<45%	46% - 64%	>65%
		Índice de probabilidad de compra según precio	Mensual	%	$\frac{\# \text{ Cuestionarios con "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo" en probabilidad de compra según precio}}{\# \text{ Total de encuestados}} \times 100$	<45%	46% - 64%	>65%
<i>Procesos</i>	Incrementar el número de clientes nuevos	Índice de atracción de clientes	Mensual	%	$\frac{\# \text{ Cuestionarios con respuesta "SI" es primera compra}}{\# \text{ Total de encuestados}} \times 100$	<12%	13% - 19%	>20%
	Aumentar el conocimiento positivo de la marca	Índice de identidad de marca	Cuatrimestral	%	$\frac{\# \text{ Cuestionarios con "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo" en aspecto de identidad de marca}}{\# \text{ Total de encuestados}} \times 100$	<54%	55% - 74%	>75%
	Aumentar la eficiencia del servicio de ventas	Índice de eficiencia de ventas	Mensual	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de ventas generadas} - \text{N}^\circ \text{ de reclamos}}{\text{N}^\circ \text{ total de ventas generadas}} \times 100$	<69%	70% - 89%	>90%
	<i>Aprendizaje y crecimiento</i>	Aumentar la satisfacción laboral	Índice de objetivos alcanzados por colaborador	Mensual	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de objetivos logrados}}{\text{N}^\circ \text{ total de objetivos planteados}} \times 100$	<79%	80% - 94%
N° de beneficios brindados			Mensual	Número	$X = \Sigma [\text{N}^\circ \text{ de beneficios brindados por colaborador}]$	<3	4 - 6	>7

Fuente: Elaboración propia

Esquematización del modelo de gestión para la recordación de marca

1. Modelo de gestión comercial:

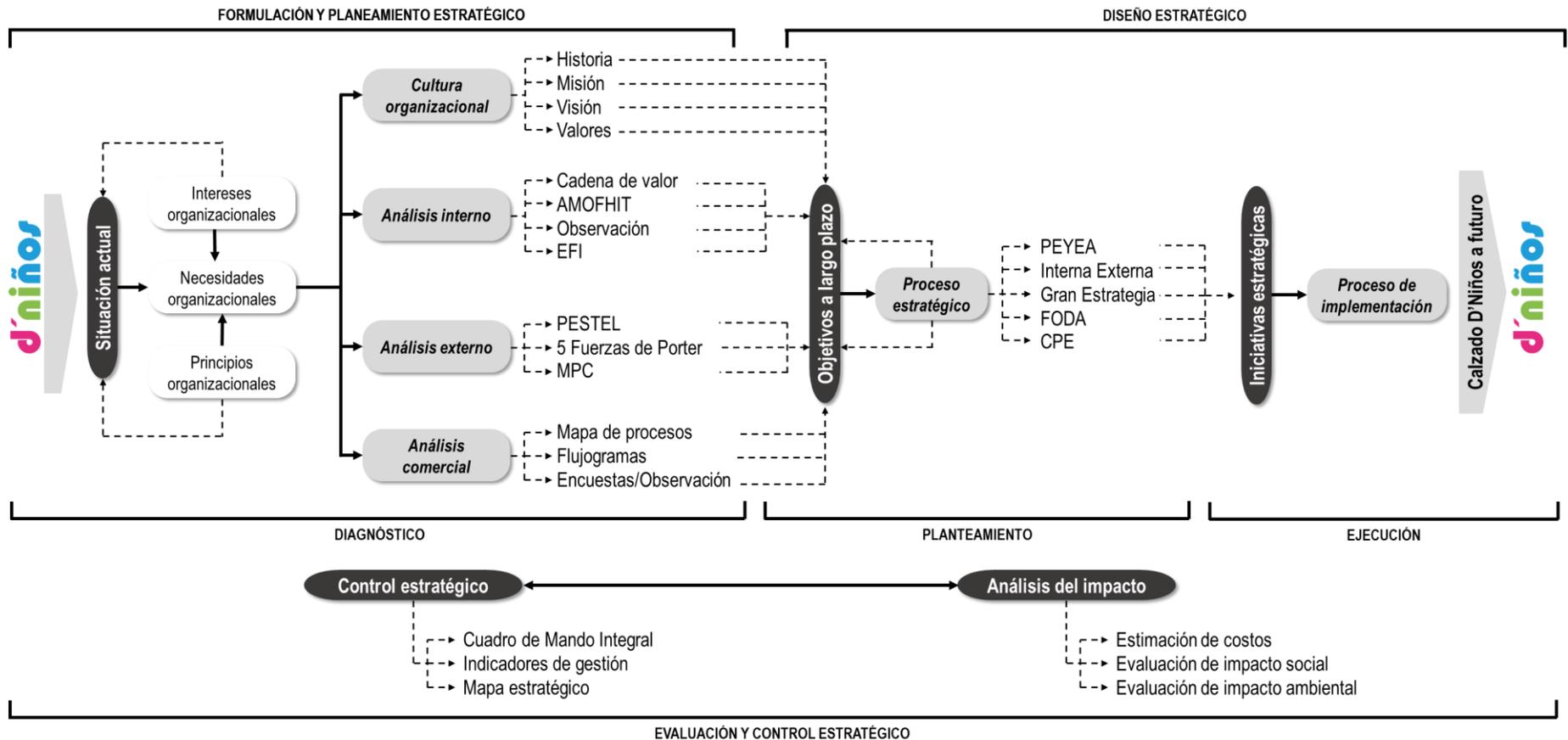


Figura 43: Modelo de gestión comercial

Fuente: Elaboración propia

2. Mapa estratégico:

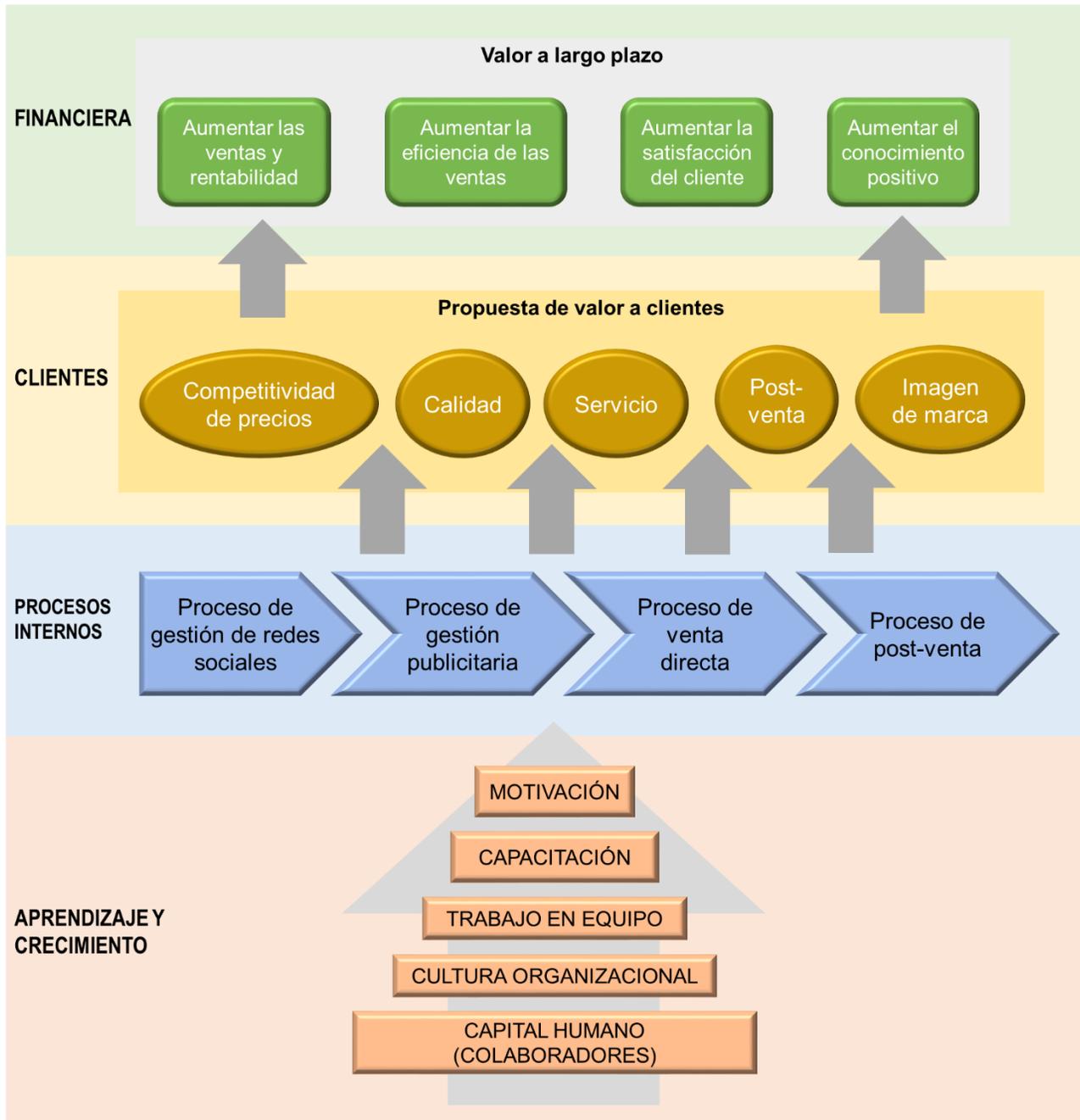


Figura 44: Mapa estratégico

Fuente: Elaboración propia

Estimación de costos financieros e impacto ambiental y social

1. Proyección de costos:

La Tabla 53 muestra la estimación y pronósticos de costos de las estrategias planteadas. (Ver Tabla 53).

Tabla 53:

Estimación de costos de estrategias

ESTRATEGIA	ACTIVOS DE INVERSIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<i>E1</i>	Capacitación (1 por mes)	S/ 1,300	S/ 1,300	S/ 1,300	S/ 1,300
	Almuerzo día del trabajo	S/ 360	S/ 360	S/ 360	S/ 360
	Almuerzo día de la madre	S/ 350	S/ 350	S/ 350	S/ 350
	Almuerzo día del padre	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 400
	Celebración aniversario de la empresa	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500
	Regalo por cumpleaños	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500
	Recompensa (logro de objetivos)	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
	Canastas de víveres	S/ 650	S/ 650	S/ 650	S/ 650
	Cupones de descuento	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
	Cena navideña	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 400
	Almuerzo 28 de julio	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 400
	EPP's	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
	SUBTOTAL	S/ 8,460	S/ 8,460	S/ 8,460	S/ 8,460
<i>E2</i>	Laptop	S/ 2,000	S/ -	S/ -	S/ -
	Escritorio	S/ 400	S/ -	S/ -	S/ -
	Silla de escritorio	S/ 150	S/ -	S/ -	S/ -

	Útiles de escritorio	S/ 70	S/ 70	S/ 70	S/ 70
	Asesoría profesional (Ing. empresarial)	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000
	Apoyo para encuestas	S/ 850	S/ 850	S/ 850	S/ 850
	SUBTOTAL	S/ 8,470	S/ 8,470	S/ 5,920	S/ 5,920
	Diseñador	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000
	Apoyo de investigación de mercado	S/ 800	S/ 800	S/ 800	S/ 800
	Útiles de escritorio	S/ 50	S/ 50	S/ 50	S/ 50
	Laptop	Considerado	Considerado	Considerado	Considerado
<i>E3</i>	Escritorio	S/ 400	S/ -	S/ -	S/ -
	Silla de escritorio	S/ 150	S/ -	S/ -	S/ -
	Community manager	S/ 3,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000
	Impresión (volantes, afiches)	S/ 150	S/ 150	S/ 150	S/ 150
	Impresora multifuncional	S/ 550	S/ -	S/ -	S/ -
	SUBTOTAL	S/ 9,100	S/ 8,000	S/ 8,000	S/ 8,000
	Diseñador	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000
	Fotografía	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000
	Luces de fotografía	S/ 150	S/ -	S/ -	S/ -
	Útiles de escritorio	S/ 50	S/ 50	S/ 50	S/ 50
	Laptop	Considerado	Considerado	Considerado	Considerado
	Escritorio	Considerado	Considerado	Considerado	Considerado
	Silla de escritorio	Considerado	Considerado	Considerado	Considerado
	Community manager	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000
	SUBTOTAL	S/ 8,200	S/ 8,050	S/ 8,050	S/ 8,050
	Apoyo de investigación de mercado	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500
	Asesoría profesional (Ing. empresarial)	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000
	Laptop	Considerado	Considerado	Considerado	Considerado
	Escritorio	Considerado	Considerado	Considerado	Considerado
	Silla de escritorio	Considerado	Considerado	Considerado	Considerado
<i>E5</i>					

	SUBTOTAL	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500
E6	Apoyo investigación de proveedores	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500
	Asesoría profesional (Ing. empresarial)	S/ 800	S/ 800	S/ 800	S/ 800
	Laptop	Considerado	Considerado	Considerado	Considerado
	Escritorio	Considerado	Considerado	Considerado	Considerado
	Silla de escritorio	Considerado	Considerado	Considerado	Considerado
	Movilidad	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 400
		SUBTOTAL	S/ 2,700	S/ 2,700	S/ 2,700
E7	Llaveros	S/ 150	S/ 150	S/ 150	S/ 150
	Polos	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200
	Golosinas	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200
	Impresión (volantes, afiches)	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 250
	Diseñador	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000
	Community manager	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000
		SUBTOTAL	S/ 8,800	S/ 8,800	S/ 8,800
E8	Celular	S/ 1,500	S/ -	S/ -	S/ -
	Asistente comercial	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 400
	Diseñador	S/ 800	S/ 800	S/ 800	S/ 800
	Community manager	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000
		SUBTOTAL	S/ 6,700	S/ 6,700	S/ 5,200
	TOTAL	S/ 54,930	S/ 49,630	S/ 49,630	S/ 49,630

Fuente: Elaboración propia

2. Proyección de impacto social:

Tabla 54:

Proyección del impacto social de la investigación

IMPACTO	ASPECTO	DESCRIPCIÓN
En la sociedad	<i>Mercado laboral</i>	El uso de un modelo de gestión que determine la recordación de marca potencia el desarrollo estratégico de las organizaciones, por lo que el mercado laboral se torna mucho más favorecedor, requiriendo de personal con capacidades de excelencia.
	<i>Desarrollo económico</i>	Se busca que la implantación de un modelo de gestión comercial dirija los pasos estratégicos de las organizaciones para la obtención de mejores resultados en cuanto a ventas e ingresos, por lo que, en su conjunto el desarrollo económico del país se haría de notar.
	<i>Condiciones laborales</i>	El modelo de gestión brinda un soporte escalonado para el desarrollo organizado de las actividades, brindando mejoras integrales en el área en el que se la considera, por lo que la mejora en las condiciones laborales y el aumento de puestos de trabajo serán de necesidad para el desempeño de un trabajo decente e íntegro.
En la empresa	<i>Mejora económica</i>	El modelo de gestión busca siempre desarrollar estrategias direccionadas a la mejora de resultados en cuanto al conocimiento de la marca para el aumento de las ventas y los clientes, por lo que, si se ejecuta correctamente, la organización vería un aumento de resultados notable.
	<i>Productividad</i>	El direccionamiento de estrategias para el cumplimiento de objetivos, promueve el desarrollo de actividades e iniciativas que sólo busquen dicho fin, por lo que la productividad de la marca se vería beneficiada.

	<i>Innovación y mejora continua</i>	El modelo de gestión comercial se direcciona a la mejora continua, utilizando la innovación como eje principal, lo que promueve los cambios positivos con el uso de factores externos para potenciar las fortalezas de la marca.
	<i>Ventaja competitiva</i>	La Libertad es la región peruana que produce más calzado, sin embargo, la mayoría de las marcas existentes son informales, es por esto, que el diseño de un modelo de gestión comercial brinda un carácter diferenciador de ventaja entre empresas.
	<i>Superación y aprendizaje</i>	Se busca incrementar los niveles de aprendizaje y capacitación de los colaboradores, buscando así la mejora continua de las áreas de trabajo y procesos de la organización.
En los colaboradores	<i>Cultura organizacional</i>	Se busca generar una identidad de marca e identificación de los clientes internos y externos con la misma.
	<i>Empleabilidad</i>	El aprendizaje y capacitación constante genera que colaboradores mucho más empleables, trayendo ventaja para la organización con mejora de resultados.
En el cliente	<i>Mejores productos y servicios</i>	Teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos de los clientes, se busca direccionar el modelo de gestión comercial para el desarrollo de mejora en los productos y servicios, buscando generar así el aumento de la satisfacción de los clientes
	<i>Solución de necesidades</i>	El modelo de gestión comercial inicia con el diagnóstico interno y externo, por lo que las necesidades y requisitos de los clientes están contemplados en todo momento.

Fuente: Elaboración propia

3. Proyección de impacto ambiental:

Tabla 55:

Proyección del impacto ambiental de la investigación

TIPO	POTENCIAL IMPACTO	DESCRIPCIÓN	ACCIONES DE EXPLOTE O AFRONTE
POSITIVO	<i>Reducción del uso de papel</i>	Debido a la virtualización de ciertas actividades, se genera la reducción del uso de papel, por lo que se busca generar una cultura fuerte en referencia al reciclaje y manejo eficiente de recursos.	Diseño de plan de reciclaje de papel y plástico con ejecución semanal
	<i>Uso de insumos y materia prima biodegradable</i>	Las actividades de la marca están dirigidas a una cultura de cuidado al medio ambiente, por lo que se hace uso de materias primas que puedan degradarse en un periodo de tiempo razonable.	Elección única de proveedores con insumos y materia prima ambiental
	<i>Cultura de preservación del medio ambiente</i>	El modelo de gestión comercial busca desarrollar iniciativas de valor, que involucren todos los aspectos del interior de la organización, siendo el cuidado del medio ambiente, uno de los más importantes, buscando así, la integración de la cultura de la preservación ambiental como parte de la cultura organizacional.	Capacitación constante de los colaboradores sobre temas del cuidado de medio ambiente. Creación de políticas y normativas internas sobre la cultura de preservación del ambiente
	<i>Maquinaria limpia</i>	El modelo de gestión contempla todos los factores ambientales referentes al cuidado, por lo que se considera el uso de maquinarias limpias sin emisiones de gases tóxicos también entre las iniciativas estratégicas.	Mantenimiento constante de las maquinarias existentes

	<i>Desecho de residuos sólidos</i>	El planteamiento estratégico del modelo de gestión involucra el uso de materiales de escritorio por un periodo de tiempo, por lo que al ya dejar de ser útiles, se procede al desecho definitivo.	Reciclaje de plástico o materiales útiles. Entrega de desechos a empresas certificadas de reciclaje
NEGATIVO	<i>Uso excesivo de energía eléctrica</i>	El planteamiento estratégico del modelo de gestión involucra el uso de energía eléctrica en los lugares de trabajo, lo que genera el posible agotamiento de recursos a largo plazo.	Políticas de uso de energía eléctrica con límite de horarios y normas para apagado y encendido
	<i>Uso de equipos electrónicos</i>	El modelo de gestión debe ser diseñado mediante el uso de equipos electrónicos como PC's, celulares, laptops, entre otros.	Horarios de uso de equipos electrónicos

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Limitaciones

La presente investigación se desarrolló en el escenario de la coyuntura mundial sanitaria por la propagación del COVID-19 por lo que, las restricciones impuestas por el Gobierno como el distanciamiento social y el toque de queda fueron limitantes considerables en la recolección de datos e información.

Se ejecutó el muestreo no probabilístico por conveniencia teniendo una muestra de sólo 40 clientes, por lo que probablemente se obtuvo un alto margen de error en los resultados que pueden ser catalogados como inexactos. Por ello, los estudios posteriores deben ampliar dicha muestra para incrementar los niveles de confiabilidad de los datos e información.

La falta de estudios previos suficientes sobre modelos de gestión comercial para la recordación de marca limitó la construcción de bases y referencias. Con ello, se identificó una brecha bibliográfica, siendo esta, una oportunidad de consideración para nuevas investigaciones.

No se tuvo la posibilidad de desarrollar reuniones presenciales para la ejecución de las encuestas donde se genere interés en la dinámica. Los cuestionarios fueron enviadas a través de medios digitales y respondidas de esa misma manera; sin embargo, muchos de los encuestados no respondían los cuestionarios en los plazos estipulados, por lo que se tuvo que cambiar de clientes, ampliando así los tiempos de recolección de datos.

Se generaron ciertos datos auto informados debido a la limitada interacción con los entrevistados que impidió la profundización e interpretación de las ideas expuestas a través de videollamadas en plataformas digitales que tuvieron, además, tiempos bastante cortos debido a los horarios ajustados de los especialistas.

Los registros y documentaciones de la empresa en estudio son almacenados en hojas de papel en files y archiveros que no cuentan con un orden estandarizado, por lo que la búsqueda de datos e información fue muy laboriosa y complicada. Además, los tiempos de visita a la empresa fueron limitados y siempre se tuvo que mantener el distanciamiento social con los colaboradores.

Por tratarse de una investigación descriptiva no experimental, no se pudo ejecutar la implementación del modelo de gestión comercial para la recordación de marca ni obtener resultados sustanciales sobre su impacto e influencia en la empresa de calzado.

Finalmente, es preciso puntualizar que las limitaciones no generaron impedimentos sustanciales para el desarrollo de la presente investigación.

Interpretación comparativa

Los resultados del diseño del modelo de gestión comercial confirman la determinación de la recordación de marca en la empresa Calzado D'Niños de la ciudad de Trujillo en el año 2021, habiendo obtenido un resultado de 72,5% de clientes satisfechos respecto al servicio brindado y 60% respecto al producto en las encuestas iniciales. Es así que, por medio del planteamiento de buenas prácticas estructuradas y metodologías estratégicas se busca mejorar dichos indicadores. La investigación basó su desarrollo en el estudio de Aguirre y

Pérez (2017), donde se aplica un modelo secuencial estratégico de gestión con referencia en el cuadro de mando integral. Ambas metodologías brindan un aporte de valor a la presente.

Se empleó el muestreo no probabilístico por conveniencia obteniendo sólo 40 clientes. Como contraste, Tepo y Quispe (2019) encuestó a 85 clientes mientras que Altamirano (2019) obtuvo 150, ambos utilizaron el muestreo probabilístico aleatorio simple. Los resultados de dichas investigaciones pueden verse como más “confiables” a comparación a la presente, debido a que la muestra utilizada significó una limitación de gran magnitud.

Los resultados del estudio inician con el diagnóstico de la situación actual de la organización, que al igual que Deza et al. (2020) y Pajares (2021), iniciaron con la formulación del marco estratégico mediante la reseña histórica, productos y/o servicios ofertados, misión, visión, valores, intereses organizacionales y la estructura organizacional, todo ello, con el fin de conocer a fondo los referentes de la cultura y filosofía del negocio.

El análisis interno de la organización se constituyó de la cadena de valor, el análisis AMOFHIT y la matriz EFI, donde se obtuvo un resultado de 2,57, por encima del promedio de 2,5, lo que contrasta con el 2,46 obtenido por Pajares (2021), 2,63 por Deza et al. (2020), 2,52 por Tepo y Quispe (2019) y 2,43 por Altamirano (2019). La investigación de Pajares (2021) que se desarrolló en el contexto de la coyuntura sanitaria, que obtuvo un valor muy por debajo del promedio, lo que permite intuir que, al igual a Calzado D’Niños se encuentra en una situación desfavorable y de estancamiento.

Por otro lado, el análisis externo fue desarrollado por medio del análisis de las 5 fuerzas de Porter, matriz de perfil competitivo, análisis PESTEL y la matriz de evaluación de factores

externos. En la MPC, la empresa Calzado D’Niños obtuvo un resultado de 3,53, ocupando el segundo lugar, lo que se asemeja a Lizarzaburu y Lizarzaburu (2016) cuyo negocio de estudio obtuvo 2,61, ocupando también el puesto 2; sin embargo, Pajares (2021) obtuvo un puntaje de 2,20 siendo el último del grupo de comparación. Estos resultados evidencian que la presente empresa en estudio y la utilizada por Lizarzaburu y Lizarzaburu (2016) se encuentran en una posición de ventaja entre la competencia siendo líderes, pero la de Pajares (2021) posee una brecha respecto al posicionamiento en el mercado y la capacidad de innovación.

La matriz de evaluación de factores externos reunió las amenazas y oportunidades recopiladas en el análisis de las 5 fuerzas de Porter y PESTEL, habiendo obtenido un resultado de 3,17, que en comparación con Pajares (2021) que obtuvo un puntaje de 2,40 por debajo de la media de 2,50. Ambas investigaciones se realizaron en el contexto coyuntural, se puede interpretar que la empresa de este último no aprovecha eficientemente las oportunidades del exterior para afrontar las amenazas, lo que provoca épocas de incertidumbre. Calzado D’Niños por el contrario busca ejercerlo, pero las circunstancias también han jugado en su contra generando también etapas de estancamiento.

El análisis de los procesos se desarrolló por medio de encuestas a clientes para recopilar información que permita determinar aspectos de importancia sobre la gestión comercial. Se determinaron aspectos como la edad promedio, género, si recomendarían al negocio, si lo considerarían primero, diferenciación de la competencia, nivel de confianza que brinda la marca, satisfacción del cliente, calidad del producto y servicio, recomendaciones, aspectos de mejora, entre otras interrogantes que ayudaron a analizar la situación del área comercial y

el nivel de recordación de marca según la medición de los indicadores planteados. Esta técnica fue utilizada también por Muñoz (2017), Cercado y Taboada (2019) y Mendía (2011), quienes incluyeron interrogantes de aspecto demográfico, asociación de marca, percepción de marca, calidad percibida, lealtad de marca, entre otros factores que influyen en el posicionamiento y la recordación de los negocios estudiados.

Con lo determinado en el análisis interno, externo y de procesos, se realizó el cruce de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por medio de la matriz FODA. Esta metodología también fue utilizada por Guerrero y Vélez (2013), Tepo y Quispe (2019) y Marquina (2017), quienes también crearon estrategias para aprovechar las fortalezas y enfrentar las debilidades de la organización. La investigación alineó las iniciativas al impacto en el reconocimiento de marca; a su vez Tepo y Quispe (2019), también las dirigieron a un objetivo específico para el posicionamiento visual del negocio, mientras que los otros estudios, buscaron generar impacto en la gestión estratégica en su conjunto.

Se desarrolló la matriz PEYEA para determinar la tipología de las iniciativas estratégicas según la naturaleza de los factores críticos del negocio. La empresa en estudio se encuentra direccionada en el cuadrante “agresivo”, al igual que las analizadas por Tepo y Quispe (2019), Marquina (2017) y Deza et. Al (2020), lo que permite interpretar que las organizaciones se encuentran en una posición de privilegio y deben desarrollar estrategias de aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas para superar las debilidades y amenazas.

En referencia a las estrategias establecidas, se determinó el potenciamiento de reputación de la marca en referencia a enfoques de responsabilidad social y ambiental mediante el desarrollo de un plan de marketing 4.0 sustentado en medios digitales

coincidiendo en gran magnitud con Castillo y Cano (2016) quienes consideran al desarrollo de un manual de identidad corporativo con elementos gráficos para garantizar la uniformidad en la imagen a transmitir a los clientes. Así mismo, Canaval (2015) planteó la investigación profunda del mercado para reconocer las necesidades de los clientes y mejorar la relación, por medio de la elaboración de una página web interactiva que muestre las fortalezas integrales de la marca.

Los resultados finalizaron con el desarrollo del cuadro de mando integral (BSC) donde se sintetizaron las perspectivas, objetivos, indicadores, fórmulas, frecuencia de medición y resultados meta (bueno, regular y malo). Este instrumento de control se utiliza para determinar el grado de cumplimiento de lo requerido tras el desarrollo de las iniciativas estratégicas; esto concuerda con lo desarrollado por Aguirre y Pérez (2017) y Deza et. al (2020); sin embargo, Castillo y Cano (2016) y Guerrero y Vélez (2013) consideraron además integrar la descripción de los comités responsables del desarrollo de cada objetivo.

La proyección de costos para el desarrollo de las estrategias en Calzado D'Niños tuvo como resultado de S/54.30, mientras que la de Lizarzaburu y Lizarzaburu (2016) obtuvo una estimación de S/51.267. Esta última, por ser de carácter experimental, implementó el modelo de gestión comercial cuya inversión generó un aumento del nivel ventas del 7%, de S/ 430,623.30 a S/ 461,622.85, además del incremento de un 36% de S/ 49.468 a S/ 77.153 en las utilidades netas, en los 5 primeros años de la implementación.

Por otro lado, el estudio experimental de Pajares (2021) tuvo como resultado un aumento de la satisfacción de los clientes pasando de un 75,6% a un 91,1%, que siendo una subdimensión de la recordación de marca permite intuir el impacto positivo del desarrollo de

un modelo de gestión comercial en las organizaciones, lo que permite dar sustento a la investigación de Altamirano (2019) que sostiene que el modelo estratégico de gestión es un instrumento que ayuda al cumplimiento de objetivos a mediano y largo plazo con el planteamiento de estrategias que permitan mejorar los aspectos comerciales en cuanto al posicionamiento y recordación de las organizaciones.

Implicancias

Como implicancia teórica, el presente estudio expone material de beneficio para futuras investigaciones sobre el diseño de un modelo de gestión comercial para la recordación de una marca, siendo un antecedente de consulta y apoyo para estudiantes y egresados de la carrera de ingeniería empresarial.

Como implicancia práctica, la investigación demuestra que el modelo de gestión comercial para la recordación de marca es un instrumento de ventaja competitiva que permite conocer que las iniciativas estratégicas de mayor auge actualmente son aquellas vinculadas al de marketing digital 4.0 con el enfoque de responsabilidad social compartida y el e-commerce. Además, el estudio ayuda a los directivos de empresas de calzado a gestionar eficientemente el área comercial, para generar mejores resultados, aumento de ventas, posicionamiento de las marcas, entre otros.

Como implicancia metodológica, el modelo de gestión comercial diseñado es de carácter novedoso e innovador, siendo un sustento práctico para empresas con dirección de la gestión comercial a su desarrollo con mayor dinamismo y rapidez, teniendo certeza de resultados y una mejor comprensión de las características del entorno, procesos y clientes.

Conclusiones

- Se diseñó un modelo de gestión comercial para la recordación de marca, para lo que se identificaron los requerimientos de la organización por medio de entrevistas con el gerente general y el jefe comercial, donde se reconoció que se busca generar una idea positiva de la marca con enfoque en la satisfacción de los clientes en referencia a la calidad del servicio y los productos. El modelo de gestión comercial planteado integra dichas necesidades por medio de las prácticas estructuradas considerando los procesos comerciales existentes, los resultados obtenidos de encuestas a clientes y los factores claves de éxitos del interior y externa de la empresa, finalizando con el planteamiento de iniciativas estratégicas. **(Ver Figura 43 y 44).**
- Se diagnosticó la situación actual de la organización, tanto del entorno interno como del externo, donde se identificó que Calzado D’Niños se encuentra en una situación de estancamiento por el bajón de ventas debido a la coyuntura por la propagación de COVID-19. El estudio de los factores internos obtuvo un puntaje final de 2,57 (1,96 de fortalezas y 0,61 de debilidades), lo que hace referencia a que la empresa posee puntos fuertes que afectan su desempeño y las fortalezas no son explotadas al 100% para contrarrestar lo negativo. Por otro lado, los factores externos obtuvieron un total de 3,17 (1,75 de oportunidades y 1,42 de amenazas), con lo que se evidencia la corta diferencia entre las oportunidades y amenazas, haciendo inferencia a que a pesar de que Calzado D’Niños aprovecha las oportunidades en buena magnitud, los factores externos están influyendo drásticamente también. **(Ver Tabla 11 y 19).**

- Se analizaron los procesos comerciales de la empresa por medio del mapa de procesos, seguido de la diagramación de los flujogramas de los 4 procesos escogidos “Gestión de redes sociales”, “Gestión publicitaria”, “Venta directa” y “Servicio de post-venta”. Para su medición cualitativa se realizó la observación de dichos procesos de manera presencial, mientras que de manera cuantitativa el cuestionario a los 40 clientes para reconocer el estado inicial de los procesos comercial por medio de indicadores, que serán enlazados al modelo de gestión comercial con la creación de iniciativas de recordación de marca. **(Ver Figura 15 y Tabla 22 a la 40).**

- Se establecieron las estrategias comerciales que permitirán determinar la recordación de marca de la pyme Calzado D’Niños mediante las matrices PEYEA, Interna y Externa, Gran Estrategia y FODA. Inicialmente, se obtuvieron un total de 12 estrategias que se alinean estrechamente con los 7 objetivos estratégicos planteados, que fueron clasificadas por medio de la matriz MCPE, donde las 8 más importantes fueron clasificadas como “Retenidas” y que serán utilizadas para la implementación del modelo de gestión comercial posteriormente, mientras que, las demás como de “Contingencia” y que servirán de apoyo. Finalmente, se planteó el Cuadro de mando integral donde se sintetizaron los objetivos con los indicadores de gestión, las fórmulas y las metas que permitirán medir el nivel de cumplimiento en el proceso de implementación. **(Ver Tabla 41 a la 52).**

- Se esquematizó el modelo de gestión comercial para la recordación de marca, donde se considerando 3 etapas de desarrollo: formulación y planeamiento estratégico, diseño estratégico y evaluación y control estratégico; todo ello, trabajando de manera transversal con los objetivos estratégicos, las necesidades y los principios de la empresa. Además, de

plantear las iniciativas que van a permitir el cumplimiento de dichas metas, que en este caso han ido direccionadas a la determinación de la recordación de la marca. Por último, se planteó el Cuadro de mando integral para la medición de los resultados del desarrollo de las estrategias por medio de los indicadores, con adición a las metas, con los resultados esperados. **(Ver Figura 43 y 44).**

- Se estimaron los costos financieros de la formulación estratégica del modelo de gestión comercial, habiendo obtenido un valor total de inversión de S/ 54,930 soles el primer año y S/ 49,630 para el cuarto año. Así mismo, el impacto social de la investigación es positivo ya que permite desarrollar un modelo de gestión comercial que brinda un carácter de innovación generando ventaja competitiva y aprendizaje constante en la empresa, velando en todo momento por el cumplimiento y solución de las necesidades integrales de los clientes con mejores productos y servicios. Finalmente, impacto ambiental es positivo también, debido a que el modelo de gestión comercial direcciona las iniciativas estratégicas planteadas en la creación de una cultura organizacional e imagen corporativa con enfoque en la responsabilidad social compartida para la preservación y cuidado del medioambiente. **(Ver Tabla 53, 54 y 56).**

Recomendaciones

- Implementar el modelo de gestión comercial para la recordación de la marca en la empresa Calzado D’Niños, teniendo en cuenta la esquematización propuesta, las 8 estrategias presentadas, la estimación de costos propuesta y el impacto social y ambiental. **(Ver Figura 43 y Tabla 50, 53, 54 y 55).**

- Realizar análisis internos y externos continuos de la empresa para determinar nuevos factores claves de éxito que puedan ser de carácter crítico y de consideración para el planteamiento de iniciativas estratégicas del modelo de gestión comercial propuesto.
- Ejecutar evaluaciones periódicas (mensual, trimestral o anual) del modelo de gestión comercial y la recordación de marca por medio de los indicadores propuestos en el cuadro de mando integral, para conocer el porcentaje de cumplimiento de metas establecidas y desarrollar retroalimentaciones para la mejora continua. **(Ver Tabla 52).**
- Involucrar a los colaboradores en el desarrollo del modelo, con el fin de potenciar la cultura organizacional y el compromiso con la consecución de los objetivos estratégicos comerciales.
- Utilizar la investigación como fuente de referencia para futuros estudios, contrastando los resultados obtenidos para determinar mejoras y nuevos factores determinantes de la recordación de marca.

REFERENCIAS

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. Free Press.
- Abreu, J. (2015). El Método de la Investigación. *International Journal of Good Conscience*, 198. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10\(1\)205-214.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10(1)205-214.pdf)
- AEG Asociación de Egresados y Graduados PUCP. (2021). ¿Cuál es el panorama económico del Perú para el 2021? https://aeg.pucp.edu.pe/tema_central/cual-es-el-panorama-economico-del-peru-para-el-2021/
- Aguirre, A. y Pérez, O. (2017). Modelo de gestión comercial estratégico para el centro de llamadas de Plasticaucho Industrial S.A. Recuperado de: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=16&sid=587c5d22-7350-4775-a932-c8b27c5bbb92%40sessionmgr103&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsbas.D9EC8C1D&db=edsbas>
- Altamirano, V. (2019). Plan estratégico de marketing para mejorar el posicionamiento de la empresa La Gruta del Cristal E.I.R.L en el mercado de Chiclayo. *Universidad César Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31395>
- Álvarez, L. F. (2017). Modelos de Gestión. *Fundación Universitaria del Área Andina*. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1394>
- América Retail (2021). Estudios: Perú y el salario mínimo. *Helen Trocel*. <https://www.america-retail.com/estudios/estudios-peru-y-el-salario-minimo/>
- Andina (2019). CITEccal Trujillo certificará a microempresarios del sector calzado. *Agencia Peruana de Noticias*. <https://andina.pe/agencia/noticia-citeccal-trujillo-certificara-a-microempresarios-del-sector-calzado-749488.aspx>

- Ariel, C., y Yuni, J. (2006). Técnicas Para Investigar. <https://books.google.com.pe/books?id=XWIkBfrJ9SoC&printsec=frontcover&hl=es&#v=onepage&q&f=false>
- Astorga, E. (2014). Modelos de Gestión Comercial: Optimizando las Fuerzas de Ventas. *Overlap, Consultores en Marketing y Formación*. <https://www.overlap.net/blog/general/modelos-de-gestion-comercial-optimizando-las-fuerzas-de-ventas/>
- Ávila, J. (2017). Rediseño de procesos en el área de producción en una empresa de calzado y su efecto en la productividad—Trujillo 2017. *Universidad Privada del Norte*. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/12535>
- Balandra, F. (2019). Comportamiento del consumidor y su fidelización en un centro comercial. Una revisión sistemática de la literatura científica de 10 años atrás, Trujillo – 2019. *Universidad Privada del Norte*. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23285>
- Bravo, R., Fraj, E., y Martínez, E. (2006). La influencia de las fuentes de información externas en el valor de marca: una perspectiva desde el joven consumidor. *Cuadernos de estudios empresariales*. 9-32.
- Campos, M. (2017). Gestión comercial y posicionamiento en el mercado de la procesadora Kasama Chips de la ciudad de Santo Domingo. <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/6368>
- Canaval, A. (2016). Evaluación del posicionamiento de la empresa Sextinivale Ltda. En la ciudad de Cali año 2015. *Universidad Autónoma de Occidente*. <http://hdl.handle.net/10614/8555>
- Carneiro, M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora*. España: NETBIBLO.

- Carrillo, C., Carrillo, J., Galhardi, R., y Martínez, A. (2014). Desarrollo productivo y empleos verdes: El caso del sector cuero-calzado en Guanajuato. Gto, Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable.
- Castillo, C. y Cano, S. (2016). Diseño de un modelo de gestión comercial para empresas comercializadoras de combustibles del sector automotor ecuatoriano. Caso: Petróleos y servicios. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/1749>
- Castro, M. y Gastañadui, I. (2018). Relación entre la identidad de marca y el posicionamiento de una empresa de calzado en la ciudad de Trujillo durante el periodo 2018. *Universidad Privada del Norte*. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13582>
- Cercado, M. y Taboada, K. (2019). Análisis del posicionamiento de la marca Europa Kids de la empresa comercial Tami S.R.L. Chiclayo 2019. *Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - USAT*. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2176>
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. (2.^a ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Clarke, M., Cisneros, Y., y Paneca, Y. (2018). Gestión Comercial: Diagnóstico del atractivo y rentabilidad del punto de ventas. *Ciencias Holguín*, 24(4), 11-25.
- Cortez, V. (2016). ¿Pueden las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas superar sus principales problemáticas a través de herramientas de Gestión? *Gestión de las Personas y Tecnología*, 9(27), 10.
- Cousillas, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0. *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*, 22, 209-227.
- Cvetkovic-Vega, A., Maguiña, J., Soto, A., Lama-Valdivia, J., y López, L. (2021). Estudios transversales. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(1), 179-185. <https://doi.org/10.25176/rfmh.v21i1.3069>

- D' Alessio, F. (2012). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. (2.^a ed.). Juárez, España: Pearson.
- D' Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. (3.^a ed.). Juárez, España: Pearson.
- De Borda, F. (2008). *Sistematización de la Función Comercial. Cómo integrar con éxito su estrategia corporativa*. Netbiblo.
- Deutsche Welle (2020). Crisis política en Perú: Tensión e incertidumbre | DW | 17.11.2020. <https://www.dw.com/es/crisis-pol%C3%ADtica-en-per%C3%BA-tensi%C3%B3n-e-incertidumbre/a-55627085>
- Deza, J., Florián, O., y Zanabria, P. (2020). Modelo Estratégico y su Impacto en la Gestión Comercial de una Empresa PYME del Sector Automotriz. <http://laccei.org/LACCEI2020-VirtualEdition/meta/FP164.html>
- Diario Correo. (2020, septiembre 22). 50% de sector calzado inactivo. *Diario Correo*. <https://diariocorreo.pe/edicion/la-libertad/50-de-sector-calzado-inactivo-950016/>
- Diario Correo. (2021, noviembre 20). La Libertad: Pandemia dejó desempleados a 40,000 zapateros de El Porvenir. *Diario Correo*. <https://diariocorreo.pe/edicion/la-libertad/la-libertad-la-libertad-pandemia-dejo-desempleados-a-40-000-zapateros-de-el-porvenir-noticia/?ref=dcr>
- Diaz, L. (2011). La observación. *Universidad Nacional Autónoma de México*. http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf
- Directivos y Gerentes. (2021). La pandemia ha acelerado cinco años el desarrollo del e-commerce. *Dir&Ge / Directivos y Gerentes*. <https://directivosygerentes.es/e-commerce/pandemia-ha-acelerado-cinco-anos-desarrollo-e-commerce>

- Ecogestos. (2016). La industria del calzado y su impacto ambiental. *Ecogestos / Sostenibilidad*. <https://www.ecogestos.com/la-industria-del-calzado-y-su-impacto-ambiental/>
- El Comercio (2018). El Perú sigue rezagado en tecnología | ECONOMIA. Noticias El Comercio Perú, <https://elcomercio.pe/economia/competitividad-digital-peru-sigue-rezagado-tecnologia-noticia-529251-noticia/>
- El País (2021). La economía en Perú cayó un 11% en 2020, el mayor retroceso en 30 años. Jacqueline Fowks. <https://elpais.com/economia/2021-02-16/la-economia-en-peru-cayo-un-11-en-2020-el-mayor-retroceso-en-30-anos.html>
- Escalante, E. (2016). Promulgan Ley N° 30056 que modifica la actual Ley MYPE y otras normas para las micro y pequeñas empresas. MiEmpresaPropia. <https://www.mep.pe/promulgan-ley-no-30056-que-modifica-la-actual-ley-mype-y-otras-normas-para-las-micro-y-pequenas-empresas/>
- Fernández, A. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.
- Fuente, E., Veiga, J., y Zimmermann, M. (2008). Modelos de estudios en investigación aplicada: Conceptos y criterios para el diseño. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 54(210), 81-88.
- Frontado, I. y Juarez, A. (2019). Estandarización de procesos en la gestión del área logística de la empresa Telecomunicaciones y Negocios S.A.C. *Universidad Privada del Norte*. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23219>
- Geovictoria (2021). El sueldo mínimo en Perú: Conoce el monto para el 2021. <https://www.geovictoria.com/pe/sueldo-minimo-en-peru/>
- Gestión Noticias (2017, junio 08). Perú produce más de 50 millones de pares de calzado de cuero al año y eso atrae a Brasil. <https://gestion.pe/economia/peru-produce-50-millones-pares-calzado-cuero-ano-atrae-brasil-136833-noticia/?ref=gesr>

Gestión Noticias. (2019), enero 27). Tecnofobia: ¿qué impacto tienen las nuevas tecnologías en nuestra mente? Gestión.

<https://gestion.pe/blog/economiaconductual/2019/01/tecnofobia.html/>

Gestión Noticias. (2020, agosto 18). Economía peruana está operando al 90% de su capacidad, según Produce | Economía. Noticias Gestión.

<https://gestion.pe/economia/economia-peruana-esta-operando-al-90-de-su-capacidad-segun-produce-nndc-noticia/>

Gestión Noticias (2021, mayo 05). Riesgo país de Perú subió ocho puntos básicos y cerró en 1.49 puntos porcentuales | Economía. Noticias Gestión.

<https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-subio-ocho-puntos-basicos-y-cerro-en-149-puntos-porcentuales-noticia/>

González, D. (2021). Perú tiene 21 acuerdos comerciales vigentes | *América Retail*.
<https://www.america-retail.com/peru/peru-tiene-21-acuerdos-comerciales-vigentes/>

Grupo Semana. (2021). Coronavirus | Cómo el miedo a la enfermedad covid-19 está cambiando nuestra psicología. *Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo*. <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/coronavirus-como-el-miedo-a-la-enfermedad-covid-19-esta-cambiando-nuestra-psicologia/202137/>

Guelmes, E. y Nieto, L. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(1), 23-29.

Guerrero, H. y Vélez, W. (2013). Propuesta de un modelo de gestión estratégico e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil. Caso Omaconsa S.A.
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/5406>

Guevara, J. y Medina, J. (2012). Modelo de Gestión Administrativa para el Gobierno de la Parroquia de Yaruquí, Cantón Quito, Provincia de Pichincha.
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1220>

- Guido, G., Pichierri, M., y Pino, G. (2018). Place the good after the bad: effects of emotional shifts on consumer memory. *Marketing Letters*. doi: 10.1007/s11002-017-9439-0
- Guinot, C. (2009). Métodos, técnicas y documentos utilizados en Trabajo Social. España: Universidad de Deusto. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=_6ZTgIa9gF4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Gutiérrez, A. (2017). Propuesta de mejora de la gestión de producción para incrementar la rentabilidad de la empresa de calzado Manufacturas Claudinne S.A.C. *Universidad Privada del Norte*. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/12568>
- Herrero, J. (2012). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa* (3a ed.). Editorial Paraninfo.
- Hillier, F. y Lieberman, G. (2015). Introducción a la investigación de operaciones (10^a ed.). *McGraw-Hill Interamericana*. <http://www.marcialpons.es/libros/introduccion-a-la-investigacion-de-operaciones/9786071512925/>
- Hoekstra, J. y Leeflang, P. (2020). Marketing in the era of COVID-19. doi: 10.1007/s43039020-00016-3
- Ibarra, M., González, L., y Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios fronterizos*, 18(35), 107-130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- Icart, M. y Canela, J. (2018). El uso de hipótesis en la investigación científica. *Atención Primaria*, 21(3), 172-178.
- Innovate Perú. (2021). Ministerio de la Producción otorgará fondos a mypes y empresas que busquen reactivarse con innovación—*Innovate Perú*. <https://www.innovateperu.gob.pe/noticias/noticias/item/2139-ministerio-de-la-produccion-otorgara-fondos-a-mypes-y-empresas-que-busquen-reactivarse-con-innovacion>

- Instituto Peruano de Economía. (2020). Los cambios socioeconómicos. *Informe IPE - El Comercio*. <https://www.ipe.org.pe/portal/los-cambios-socioeconomicos-clase-media/>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Grupo Planeta Spain.
- Keller, K. (2003). Brand synthesis: the multidimensionality of Brand knowledge. *Journal of consumer research*, 595-600
- La Ley (2020). Seguridad y Salud en el Trabajo en el contexto del Covid-19. *La Ley - El Ángulo Legal de la Noticia*. <https://laley.pe/art/10114/seguridad-y-salud-en-el-trabajo-en-el-contexto-del-covid-19>
- Lizarzaburu, J. y 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. *Universidad Privada del Norte*. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/11107>
- Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 3(1), 47-50.
- Manterola, C. y Otzen, T. (2014). Estudios Observacionales: Los Diseños Utilizados con Mayor Frecuencia en Investigación Clínica. *International Journal of Morphology*, 32(2), 634-645. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022014000200042>
- Marquina, R. (2017). Plan Estratégico para la Gestión Comercial de Equipos de Seguridad para la Empresa Proteous Security S.A.C. 2015. *Universidad Católica de Santa María - UCSM*. <https://tesis.ucsm.edu.pe:80/repositorio/handle/UCSM/6066>
- Martínez, Á. (2013). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo al a innovación empresarial. *Calidad: Revista mensual de la Asociación Española para la Calidad*, 1, 4.

- Mejía, M. y Zarta, L. (2010). Propuesta para posicionamiento de marca a través de la comunicación en la empresa Manantial de Asturias. <http://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/5442>
- Mendía, M. (2011). Identificación y recordación de marca (Top of mind) a partir de la publicidad en vallas en la ciudad de Guatemala. 81.
- Mesonero, M. y Alcaide, J. (2012). *Marketing industrial: Cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente* (1era ed.). ESIC Editorial.
- Morales, Á. (2013). Gestión Comercial, en un mundo globalizado. <https://www.tuslibros.com/ebook/Gestion-Comercial-en-un-Mundo-Globalizado>
- Muñoz, L. (2017). Medición de la influencia de la calidad percibida, recordación y lealtad de marca en la intención de compra. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/6968>
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Overlap (2010). Modelo Comercial. Overlap, Consultores en Marketing y Formación. <https://www.overlap.net/s6-soluciones/c93-soluciones-tipo/modelo-comercial/>
- Oviedo, H. y Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Pajares, R. (2021). Formulación de un plan estratégico para el logro de posicionamiento haciendo uso de metodologías de planeamiento estratégico y design thinking en una PYME del sector de servicios de tecnología. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/655655>
- Palco 23. (2021, marzo 10). Adidas salva el año de la pandemia y cae sólo un 16% en 2020. <https://www.palco23.com/equipamiento/adidas-salva-el-ano-de-la-pandemia-y-cae-solo-un-16-en-2020.html>

- Pérez, B. (2015). Propuesta de mejora de la producción de calzado mediante Lean Manufacturing para incrementar la rentabilidad en la empresa creaciones Ruthmir S.R.L. *Universidad Privada del Norte*.
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/10620>
- Pérez, J. (2003). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*. Editorial Visión Libros.
- Pinglo, M. (2022). Innovación y desarrollo tecnológico en la producción de calzado impulsa el crecimiento de las mipymes. *Plataforma digital única del Estado peruano*.
<https://www.gob.pe/institucion/itp/noticias/580248-innovacion-y-desarrollo-tecnologico-en-la-produccion-de-calzado-impulsa-el-crecimiento-de-las-mipymes>
- Ponce, J. (2017). La gestión comercial y su influencia en el crecimiento de las PYMES hoteleras de Manabí. *ECA Sinergia*, 8(2), 54-68.
- Ramírez, M. (2016). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral Científico*, 9, 115-125.
- Real Academia Española. (s.f.). DEL. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>
- Reátegui, M. y Flores, F. (2019). Diseño de estrategias de Brand Awareness de las rosquitas de yuca salada en el distrito de Tarapoto – San Martín, 2018. *Universidad Peruana Unión*. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/2930>
- Retamozo, L. y Moreno, J. (2016). Propuesta de estrategias de marketing relacional para generar posicionamiento de marca en una empresa de capacitación para sector público, Trujillo 2016. *Universidad Privada del Norte*.
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13637>
- Revista Caretas (2021). Reactiva Perú: SBS flexibiliza provisiones de créditos reprogramados - Caretas Economía. <https://caretas.pe/economia/reactiva-peru-sbs-flexibiliza-provisiones-de-creditos-reprogramados/>

- Revista del Calzado (2022). Anuario del sector mundial del calzado: año 2021.
<http://revistadelcalzado.com/zapatos-anuario-sector-mundial-calzado-2021/>
- Revista Style América (2019). Lanzan plantillas ecológicas para calzado [*Materiales Style América*]. Insumos y Materiales para calzado. <https://styleinsumos.com/materiales-para-calzado-y-marroquineria/lanzan-plantillas-ecologicas-para-calzado/>
- Rodríguez, B. (2019). Relación entre el insight y la recordación de la marca San Fernando en la campaña «Nuevas familias», año 2014. *Repositorio Institucional CONCYTEC*.
<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/543>
- Rodríguez, M. (2017). El papel de la notoriedad de marca en las decisiones del consumidor. *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), Vol. 2, 1999, ISBN 84-95301-11-3, págs. 355-358, 355-358*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565225>
- Román, R. y Zuñiga, R. (2019). Estandarización de procesos operativos y su influencia en la productividad de la empresa “Industria S. & B.” S.R.L Trujillo 2018. *Universidad Privada del Norte*. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/21290>
- RPP Noticias (2020). Verdadero o falso: Todo lo que necesitas saber para ser un emprendedor exitoso. <https://rpp.pe/campanas/publireportaje/verdadero-o-falso-todo-lo-que-necesitas-saber-para-ser-un-emprendedor-exitoso-noticia-1299367>
- RPP Noticias. (2021). Dólar vuelve a registrar retroceso en medio de la jornada de hoy, viernes 07 de mayo. <https://rpp.pe/noticias/dolar>
- Sánchez, M. (2018). Posicionamiento de marca comercial y reconocimiento del público de la botica Farmaisa – Lima 2018. *Universidad Autónoma del Perú*.
<http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/516>
- Sharán, M. (2019). Estrategias de fidelización de clientes a través de internet. Editorial Elearning, S.L.

- Sociedad de Comercio Exterior - COMEX (2021). El sector calzado peruano no necesita de protección, sino de acciones y políticas que promuevan su competitividad. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-sector-calzado-peruano-no-necesita-de-proteccion-sino-de-acciones-y-politicas-que-promuevan-su-competitividad>
- Sousa, V. D., Driessnack, M., y Mendes, I. (2007). Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. Parte 1: Diseños de investigación cuantitativa. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 15(3), 502-507. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692007000300022>
- Tepo, B. y Quispe, D. (2019). Modelo estratégico de gestión para el posicionamiento visual de la empresa Museo Toé en la ciudad de Rioja 2019. *Universidad Privada del Norte*. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23221>
- Tito, P. (2012). Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/3155>
- Ugarriza, M. (2015). Influencia del material P.O.P del retail tradicional, en la recordación de las marcas de consumo masivo en el distrito de Trujillo. *Universidad Privada del Norte*. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/9824>
- Valerio, D., Ferreira, H., Beriestain, P. y Zuluaga, J. (2021) El sector calzado en América Latina: Comentarios y opiniones de los principales dirigentes de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. *Revista digital Serma.Net*. <https://www.serma.net/noticias/informes/el-sector-calzado-en-america-latina>
- World Footwear (2020). Anuario Mundial del Calzado 2020. https://www.worldfootwear.com/yearbook/the-world-footwear-2020-Yearbook/214.html?utm_source=Site&utm_medium=RevistadelCalzado&utm_campaign=Yearbook

World Footwear (2021). Anuario Mundial del Calzado 2021.
<https://www.worldfootwear.com/yearbook/the-world-footwear-2021-Yearbook/226.html>

Yang, Q., Zhou, Y., Ai, J., Ma, J., Cao, F., Cao, W. y Li, W. (2020). Collaborated effort against SARS-CoV-2 outbreak in China. *Clinical and Translational Medicine*, 10(1), 13-16. <https://doi.org/10.1002/ctm2.7>

ANEXOS

ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla 56:

Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Variables	Metodología	Población y muestra	Técnicas e instrumentos
¿El diseño de un modelo de gestión comercial determinará la recordación de marca de la pyme Calzado D'Niños de la ciudad de Trujillo en el contexto del COVID-19 en el 2021?	<p><u>Objetivo general:</u> Diseñar un modelo de gestión comercial para la recordación de marca de la pyme Calzado D'Niños de la ciudad de Trujillo en el contexto del COVID-19 en el 2021.</p> <p><u>Objetivos específicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnosticar la situación actual de la pyme Calzado D'Niños. ▪ Analizar los procesos 	<p><u>Variable independiente:</u> Modelo de gestión comercial</p> <p><u>Variable dependiente:</u> Recordación de marca</p>	<p><u>Tipo de investigación:</u> Descriptiva</p> <p><u>Metodología de investigación:</u> Mixta (Cualitativa-Cuantitativa)</p> <p><u>Diseño de investigación:</u> No experimental-Transversal</p> <p><u>Criterio de estudio:</u> Aplicada Se desarrolla bajo el siguiente esquema:</p> <p>M – O</p>	<p><u>Población:</u> Todos los clientes de la pyme Calzado D'Niños que hayan realizado compras entre los meses de enero y abril del 2021. Además de los procesos y colaboradores de la pyme.</p> <p><u>Muestra:</u> Muestreo pro conveniencia: 40 clientes de la empresa Calzado D'Niños que realizaron compras entre los meses de enero y abril del 2021. Además de 4 procesos</p>	<p><u>Observación:</u> <i>Guía de observación:</i> Registro y validación de características de los procesos e infraestructura de trabajo del área comercial</p> <p><u>Entrevista:</u> <i>Guía de entrevista:</i> Instrumento de guía con la presencia de preguntas pertinentes hacia el gerente general, con el fin de reconocer factores de interés sobre la realidad comercial.</p> <p><u>Encuesta:</u> <i>Cuestionario:</i> Hacia los clientes para determinar</p>

- comerciales de la pyme Calzado D’Niños.
- Establecer estrategias comerciales para la recordación de marca de Calzado D’Niños.
 - Esquematizar el modelo de gestión comercial para la recordación de marca.
 - Estimar costos financieros y el impacto social y ambiental de la investigación.

M: Muestra del objeto de estudio del área comercial: venta directa, post-venta, gestión publicitaria y gestión de redes sociales, considerando a los 4 colaboradores de dicha área.

O: Información y datos de interés de la muestra

punto de interés de los procesos comerciales e índices de recordación de la marca.

Análisis documental:

Ficha de registro de datos: Evaluación de registros de venta para determinar los niveles de venta y cantidad de clientes.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

Tabla 57:

Matriz de Operacionalización

TÍTULO: "MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA LA RECORDACIÓN DE MARCA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR CALZADO: CONTEXTO COVID-19"							
Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Fórmulas	Unidad de medida	Técnica/ Instrumento
Modelo de gestión comercial	El modelo de gestión comercial es una referencia a seguir, una representación compilada de las actividades a desarrollar en un periodo de tiempo por un grupo de gestión. Surge a partir de la creación de un nuevo equipo, estructura comercial, cambio de políticas, etc. para orientar las actividades con el objetivo de impulsar la captación, reconocimiento y vinculación con los clientes. (Overlap,	Un modelo de gestión es un conjunto secuencial de actividades para alcanzar la visión deseada. Para su control estratégico es recomendable el uso de un tablero de control balanceado. (D'Alessio, 2017). Ante ello, Kaplan y Norton (2014) consideran que un modelo de gestión comercial se adapta objetivamente al Cuadro de Mando Integral debido al control y seguimiento que se puede ejercer en	Financiera	Tasa de crecimiento de ingresos	$[(\text{Total de ingresos del periodo 1} - \text{Total de ingresos del periodo 2}) / \text{Total de ingresos del periodo 1}] * 100$	%	Análisis documental
				Margen de utilidad	$[\text{Total de ingresos netos} - \text{Costo totales}] / [(\text{Total de ingresos netos} - \text{Costo totales}) / \text{Total de ingresos netos}] * 100$	Número %	Análisis documental
			Cliente	Índice de evolución de ventas	$[\text{Total de ventas del periodo 1} / \text{Total de ventas del periodo 2}] * 100$	%	Análisis documental
				Índice de rentabilidad por cliente	$[(\text{Total de ventas netas} - \text{Costo de ventas}) / \text{Total de clientes}] * 100$	%	Entrevista/ Análisis documental
			Proceso	Índice de eficiencia	$[\text{Total de ventas generadas} - \text{Número de ventas con reclamos} / \text{Total de ventas generadas}] * 100$	%	Observación
				Índice de productividad	$[\text{Número total de ventas generadas} - \text{Número de ventas demoradas} / \text{Número total de ventas generadas}] * 100$	%	Análisis documental

2010 y Astorga, base a indicadores según 4 perspectivas: Financiera, Cliente, Proceso y Aprendizaje y crecimiento.

Recordación de marca

La recordación de marca es el nivel de conocimiento que el consumidor tiene de una marca, refiriéndose en la posición que ocupa en la mente del mismo como su primera opción de compra. Es un proceso bastante largo que involucra el modelamiento de estrategias donde se permita la asociación de aspectos positivos y negativos de una marca con el objetivo principal ser el puesto uno en el momento de compra y no ser reemplazado por los competidores. (Canaval, 2015 y Rodríguez, 2019). Al haber diseñado una

La recordación de marca es planteada como un marcador de la cantidad de personas o clientes que perciban a la marca como la primera en sus mentes, permaneciendo en ellas y recordándola por los productos y/o servicios de calidad recibidos. (Reátegui y Flores, 2019)

	Índice de eficacia	[Número de ventas reales/Número de ventas pronosticadas]	%	Análisis documental
<i>Aprendizaje y crecimiento</i>	Índice de desarrollo estratégico	[Número de estrategias realizadas/Total de estrategias planteadas]*100	%	Observación/ Análisis documental
<i>Cliente</i>	Índice de lealtad del cliente	[Número de cuestionarios con elección de “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” en recomendación de marca/Número total de encuestas]*100	%	Cuestionario
		[Número de cuestionarios con elección de “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” en primera consideración de marca/Número total de encuestas]*100	%	Cuestionario
	Porcentaje de satisfacción del cliente	[Número de cuestionarios con elección de “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” en satisfacción del producto/Número total de encuestas]*100	%	Cuestionario
		[Número de cuestionarios con elección de “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” en satisfacción del servicio/Número total de encuestas]*100	%	Cuestionario
	Índice de atracción de clientes	[Número de cuestionarios con respuesta “SI” es primera compra/Número total de cuestionarios]*100	%	Cuestionario
		Frecuencia de compra = % mayor	%	Cuestionario

imagen y personalidad de marca en la mente de los consumidores, se potencia la recordación de marca. (Hoekstra y Leeflang, 2020).

	Índice de clientes con probabilidad de compra	[Número de cuestionarios con elección de “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” en probabilidad de compra según lugar/Número total de encuestas]*100	%	Cuestionario
		[Número de cuestionarios con elección de “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” en probabilidad de compra según precio/Número total de encuestas]*100	%	Cuestionario
	Nivel de calidad del producto	[Número de cuestionarios con elección de “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” en calidad del producto/Número total de encuestas]*100	%	Cuestionario
<i>Servicio</i>	Nivel de calidad del servicio	[Número de cuestionarios con elección de “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” en calidad del servicio/Número total de encuestas]*100	%	Cuestionario
	Servicios complementarios	X = % mayor	%	Cuestionario
	Volumen de ventas	$X = \sum$ [N° de pares vendidos durante el cuatrimestre 1 del 2021]	Número	Análisis documental
<i>Marca</i>	Índice de identidad de marca	[Número de cuestionarios con elección de “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” en identidad de marca/Número total de encuestas]*100	%	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 3: GUÍA DE OBSERVACIÓN – VENDEDORA

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Empresa	Calzado D'Niños
Horario de observación	
Fecha de observación	
Observador	Claudia Flores Medina
Observado	Maribel Luján Sánchez
Área de trabajo	Área comercial
Puesto o cargo	Vendedora
Proceso	Venta directa / Servicio de post-venta

INSTRUCCIONES DE LA ACTIVIDAD: Observar atentamente la ejecución de las actividades, marcando con un (x) el cumplimiento de acuerdo a la escala establecida (sí, no, a veces) y añadir observaciones del aspecto, si es necesario.

OBJETIVO: Determinar la situación actual del área comercial y el desempeño de actividades de la colaboradora en el punto de venta físico.

I. ANTES DE LA ACTIVIDAD:

ASPECTO A EVALUAR	SI	NO	A VECES	OBSERVACIONES
Llega puntual al trabajo.				
Presenta el uniforme adecuado y los instrumentos de bioseguridad (mascarilla, protector facial, etc.)				
Revisa que su área de labores esté limpia y ordenada.				
Desinfecta los muebles y exhibidores de modelos.				
Organiza los exhibidores de forma que se visualicen todos los modelos.				
Revisa la correcta iluminación de exhibidores.				
Revisa el estado de los modelos exhibidos.				
Se cerciora de la existencia de boletas de venta en stock.				
Revisa el consolidado de mercadería para determinar el nivel de existencias de modelos.				
Revisa la caja y compara el monto existente con el de cierre del día anterior.				
Ordena los modelos en el almacén.				
Revisa el estado de los modelos y cajas en el almacén.				
Genera interés en los clientes para su ingreso a la tienda.				

II. DURANTE LA ACTIVIDAD:

ASPECTO A EVALUAR	SI	NO	A VECES	OBSERVACIONES
Ejerce un buen comportamiento en el trabajo.				
Saluda correctamente al cliente.				
Ejecuta correctamente y en su totalidad los protocolos de bioseguridad al cliente.				
Responde cortésmente y apropiadamente las consultas realizadas por el cliente.				
Recuerda en su totalidad los requerimientos de modelos brindados por el cliente.				
Busca rápidamente los modelos requeridos en el almacén.				
Extrae del almacén los modelos correctos que fueron requeridos por el cliente.				
Ayuda al cliente en la prueba del modelo.				
Si el cliente decide comprar, alista correctamente el modelo en la bolsa y extrae los tickets.				
Expede comprobante de pago.				
Despide correctamente y agradece la compra al cliente.				
La venta se genera de manera rápida y ágil.				

III. TRAS LA ACTIVIDAD:

ASPECTO A EVALUAR	SI	NO	A VECES	OBSERVACIONES
Desinfecta correctamente el punto de venta.				
Registra la venta y los datos del ticket en el consolidado de mercadería.				
Guarda cuidadosamente el dinero.				
Si se requiere el servicio de post-venta, atiende correctamente el pedido del cliente.				
Registra el pedido completo y los detalles del producto.				
Reporta en su totalidad los detalles del requerimiento del cliente al jefe comercial.				

ANEXO N° 4: GUÍA DE OBSERVACIÓN – JEFE COMERCIAL

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Empresa	Calzado D'Niños
Horario de observación	
Fecha de observación	
Observador	Claudia Flores Medina
Observado	Ángel Ulloa Última
Área de trabajo	Área comercial
Puesto o cargo	Jefe comercial
Proceso	Publicidad / Gestión de redes sociales

INSTRUCCIONES DE LA ACTIVIDAD: Observar atentamente la ejecución de las actividades, marcando con un (x) el cumplimiento de acuerdo a la escala establecida (si, no, a veces) y añadir observaciones del aspecto, si es necesario.

OBJETIVO: Determinar la situación actual del área comercial y el desempeño de actividades de la colaboradora en el punto de venta físico.

ASPECTO A EVALUAR	SI	NO	A VECES	OBSERVACIONES
Revisa los historiales de venta previo a la ejecución de actividades.				
Desarrolla actividades de publicidad en redes sociales acorde a los historiales de venta y demás información obtenida.				
Desarrolla continuamente ideas para innovación de medios publicitarios de la marca.				
Utiliza métodos de evaluación de resultados como indicadores, métricas, etc.				
Elabora propuestas e iniciativas estratégicas para la mejora de los procesos comerciales.				
Utiliza medios digitales para el desarrollo publicitario de la marca.				
Realiza publicaciones o actualizaciones diariamente.				
Utiliza herramientas o aplicaciones TI como soporte integral de las actividades de publicidad.				
Existe un plan estratégico como guía de acción de actividades.				
Planifica previamente el contenido para publicar en redes sociales.				
Utiliza un calendario de publicaciones para la planificación del contenido.				

ANEXO N° 5: FICHA DE REGISTRO DE DATOS
FICHA DE REGISTRO DE DATOS

Empresa	Calzado D'Niños
Elemento o registro	
Fecha de revisión	
Observador	Claudia Flores Medina

INSTRUCCIONES DE LA ACTIVIDAD: Analizar los instrumentos o registros brindados por la organización y plasmar la información relevante e importante, cumpliendo los criterios de confidencialidad.

OBJETIVO: Analizar de manera cuantitativa los resultados de las actividades comerciales de la organización para obtener interpretaciones de valor y beneficio para la investigación.

<i>Título de elemento</i>			
<i>Mes</i>		<i>Año</i>	
Datos			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingresos del periodo ▪ Ventas netas ▪ Rentabilidad por cliente ▪ Consultas realizadas ▪ Pronóstico de ventas ▪ Listado de clientes ▪ Clientes nuevos ▪ Reclamos realizados 			

ANEXO N° 6: GUÍA DE ENTREVISTA A GERENTE GENERAL
GUÍA DE ENTREVISTA

Empresa	Calzado D'Niños
Fecha de entrevista	13/04/2021
Tiempo de entrevista	1 hora
Entrevistador	Claudia Flores Medina
Entrevistado	Ángel Flores Sánchez
Área de trabajo	Dirección general
Puesto o cargo	Gerente general

INSTRUCCIONES DE LA ACTIVIDAD: Efectuar las siguientes cuestiones base, cumpliendo con el tiempo establecido, añadiendo mayores preguntas si se cree conveniente.

OBJETIVO: Determinar la situación actual de la organización, el área comercial y el desarrollo estratégico de ventas.

CUESTIONES BASE:

1. ¿Cuál es el rubro de la empresa y a qué se dedica?
2. ¿Qué oportunidades y amenazas identifica en el entorno?
3. Cuénteme sobre la situación actual de la organización en el ámbito general y también referente al desarrollo comercial.
4. ¿Cuáles son las razones por las que cree la organización se encuentra en dicha situación?
5. ¿Cuáles son los factores de ventaja o diferencias de D'Niños frente a la competencia?
6. ¿Cuáles han sido los efectos positivos y/o negativos que el impacto de la coyuntura?
7. ¿Cómo observa el desenvolvimiento de la competencia frente a la coyuntura sanitaria?
8. ¿Puede explicarme sobre los métodos estratégicos de gestión que se desarrollan?
9. ¿Puede explicarme sobre los métodos utilizados para el potenciamiento de las ventas?
10. ¿Qué caracteriza el desarrollo de los procesos comerciales y de ventas en la empresa?
11. ¿De qué manera cree usted se podría mejorar el desarrollo comercial y de ventas?
12. ¿Cómo considera usted a la manera en que se manejan las actividades estratégicas en la organización?
13. ¿Considera que una reestructuración del modelo estratégico comercial es viable y de beneficio?
14. ¿Qué problemáticas o dificultades considera que se podría generar al realizar una reestructuración del modelo estratégico comercial?

ANEXO N° 7: GUÍA DE ENTREVISTA A JEFE COMERCIAL

GUÍA DE ENTREVISTA

Empresa	Calzado D'Niños
Fecha de entrevista	16/04/2021
Tiempo de entrevista	1 hora
Entrevistador	Claudia Flores Medina
Entrevistado	Ángel Ulloa Última
Área de trabajo	Área comercial
Puesto o cargo	Jefe comercial

INSTRUCCIONES DE LA ACTIVIDAD: Efectuar las siguientes cuestiones base, cumpliendo con el tiempo establecido, añadiendo mayores preguntas si se cree conveniente.

OBJETIVO: Determinar la situación actual del área comercial y el desarrollo estratégico de ventas.

CUESTIONES BASE:

1. ¿Podría comentarme sobre la situación actual del área comercial?
2. ¿En qué medida se vieron afectadas las actividades comerciales debido al distanciamiento social por la propagación del COVID-19?
3. ¿Cómo es que se aplacaron los efectos negativos que se generaron?
4. ¿Posee algún modelo estratégico comercial que sirve como guía para sus actividades?
5. ¿Considera que es conveniente realizar mejoras en dicho ámbito como ventaja?
6. ¿De qué manera se podrían mejorar las actividades de estrategia comercial en la organización?
7. ¿Considera que la empresa posee clientes fieles?
8. ¿Cómo considera que es el servicio al cliente brindado en la empresa?
9. ¿Considera que los clientes, al realizar una compra, realmente resultan satisfechos con los adquiridos?
10. ¿Considera que la marca es recordada o reconocida por los clientes potenciales?
11. ¿Cómo cree usted que los clientes catalogan a la marca?
12. ¿Considera necesaria la generación de nuevas iniciativas para el potenciamiento de la recordación de marca?

ANEXO N° 8: CUESTIONARIO A CLIENTES

16/5/2021 ENCUESTA PARA CLIENTES

ENCUESTA PARA CLIENTES

Gracias por participar de esta encuesta. Nos gustaría conocer tu percepción sobre nuestra marca y los servicios que brindamos. Recuerda dejarnos una sugerencia y/o recomendación para la mejora oportuna.

***Obligatorio**

1. Correo electrónico

2. Edad *

Marca solo un óvalo.

15 a 25
 26 a 35
 36 a 45
 46 a 56
 57 a 67
 68 a más

3. Género

Marca solo un óvalo.

Femenino
 Masculino

LEALTAD DE MARCA

Esta sección permitirá reconocer aspectos importantes en referencia al nivel de lealtad e identificación que posee hacia la marca.

<https://docs.google.com/forms/d/14ohM8bkGq8GQEoDSdx0WspflCi0wYPwYctv7yntmclU/edit> 1/8

16/5/2021 ENCUESTA PARA CLIENTES

4. Recomendaré la marca a mis amigos o familiares *

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

5. Al buscar productos de calzado para su hijo(a), considero primero a D'Niños. *

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

6. Es mi primera compra en D'Niños *

Marca solo un óvalo.

Sí
 No

7. En los últimos 4 meses, ¿cuántas veces ha comprado en nuestra tienda? *

Marca solo un óvalo.

1-3
 4-7
 8-10
 10 a más
 No he comprado

<https://docs.google.com/forms/d/14ohM8bkGq8GQEoDSdx0WspflCi0wYPwYctv7yntmclU/edit> 2/8

16/5/2021 ENCUESTA PARA CLIENTES

8. En comparación con la competencia, los productos de D'Niños son de mejor calidad. *

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

9. D'Niños me brinda mucha confianza *

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

10. ¿Cómo es que pudimos ganar tu confianza? *

Responder si la respuesta de la interrogante anterior fue diferente a 0

11. ¿Cómo podríamos que podríamos ganar, mantener o aumentar tu confianza en la marca? *

<https://docs.google.com/forms/d/14ohM8bkGq8GQEoDSdx0WspflCi0wYPwYctv7yntmclU/edit> 3/8

16/5/2021 ENCUESTA PARA CLIENTES

12. D'Niños es una marca muy positiva. *

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

13. Si otra marca de vendiera en un lugar más conveniente para mí, la elegiría. *

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

14. Si otra marca tuviera menor precio, la elegiría. *

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

Salta a la pregunta 4

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Esta sección permitirá reconocer aspecto importantes referentes a la satisfacción hacia el servicio de venta y los productos.

<https://docs.google.com/forms/d/14ohM8bkGq8GQEoDSdx0WspflCi0wYPwYctv7yntmclU/edit> 4/8

16/5/2021 ENCUESTA PARA CLIENTES

15. Estoy satisfecho con el servicio brindado. *

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

16. Estoy satisfecho con el producto vendido. *

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

17. Bríndenos una recomendación o sugerencia para el aumento de su satisfacción *

Salta a la pregunta 18

CALIDAD DE SERVICIO

Esta sección permitirá reconocer el nivel de calidad que se brinda en referencia al servicio y los productos.

<https://docs.google.com/forms/d/14ohM8bkGg8GQe0D5dx0WspfCI0wYPwYctv7yntmclU/edit> 5/8

16/5/2021 ENCUESTA PARA CLIENTES

18. El producto es de calidad. *

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

19. El servicio de ventas es de calidad. *

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

20. Los representantes de servicio al cliente respondieron eficazmente sus consultas. *

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

<https://docs.google.com/forms/d/14ohM8bkGg8GQe0D5dx0WspfCI0wYPwYctv7yntmclU/edit> 6/8

16/5/2021 ENCUESTA PARA CLIENTES

21. La encargada de servicio al cliente ofreció una solución y/o respuesta oportuna a sus requerimientos. *

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

22. La encargada tenía conocimiento suficiente para atender sus consultas. *

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

23. El nivel de comprensión de las necesidades de los clientes es eficaz. *

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

<https://docs.google.com/forms/d/14ohM8bkGq8GQEoDSdx0WspflCi0wYPwYctv7yntmciU/edit> 7/8

16/5/2021 ENCUESTA PARA CLIENTES

24. ¿Qué servicios complementarios serían necesarios en la marca? *

Selecciona todos los que correspondan.

Refacción de productos

Personalización de productos

Delivery a domicilio

Ventas online

Asesorías de productos

25. ¿Tienes algún otro comentario sobre el servicio de venta o los productos?

26. ¿Tienes alguna sugerencia sobre el servicio de venta y los productos?

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

<https://docs.google.com/forms/d/14ohM8bkGq8GQEoDSdx0WspflCi0wYPwYctv7yntmciU/edit> 8/8

ANEXO N° 9: MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	"Modelo de gestión comercial para la recordación de marca de una pyme del sector calzado - Trujillo, 2021"
Línea de Investigación:	Desarrollo sostenible y gestión empresarial
Apellidos y nombres del experto:	Vega Gavidía, Edward Alberto
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Modelo de gestión comercial

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

N°	Criterios a evaluar	Registro de cumplimiento		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas de investigación se relaciona con cada uno de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Observaciones:



Firma del experto

Flores Medina, Claudia

Modelo de gestión comercial para la recordación de marca en una empresa del sector calzado: Contexto COVID-19

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	"Modelo de gestión comercial para la recordación de marca de una pyme del sector calzado - Trujillo, 2021"
Línea de Investigación:	Desarrollo sostenible y gestión empresarial
Apellidos y nombres del experto:	Vega Gavidía, Edward Alberto
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Recordación de marca

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

N°	Criterios a evaluar	Registro de cumplimiento		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas de investigación se relaciona con cada uno de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Observaciones:



Firma del experto

Flores Medina, Claudia

ANEXO N° 10: TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS

Entrevista a Gerente general:

Buenos días Sr. Ángel Flores, se le ejercerá una entrevista con fines universitarios con el fin de determinar aspectos de valor sobre la situación de la organización y la gestión comercial. Muchas gracias por su tiempo, su conocimiento será de mucha ayuda para el desarrollo de la presente investigación.

1. ¿Cuál es el rubro de la empresa y a qué se dedica?

Calzado D’Niños se encuentra en el rubro de calzado y se dedica a la producción y ventas de productos de calzado para niños y niñas de 2 a 12 años.

2. ¿Qué oportunidades y amenazas identifica en el entorno?

La amenaza más notable son la cuarentena o las restricciones que pone el gobierno, eso ha hecho que debamos cerrar por muchos meses, las ventas cayeron rotundamente. Y una oportunidad ahora, es que las redes sociales se han convertido en una herramienta que cualquier empresa debe tener para hacerse notar; además, está de “moda” apoyar emprendimientos locales.

3. Cuénteme sobre la situación actual de la organización en el ámbito general y también referente al desarrollo comercial.

Como te comenté antes, la empresa se encuentra estancada, los ingresos han sido muy bajos, este año si bien es cierto todo ha mejorado, pero no como antes como es obvio. Hemos accedido a facilidades crediticias para el soporte y al menos poder surgir de a pocos. En lo comercial, nos vemos muy en desventaja con la mayoría de emprendimientos hoy en día que usan el internet como punto de venta principal, nosotros lo usamos, pero sólo como un “fan page”.

4. ¿Cuáles son las razones por las que cree la organización se encuentra en dicha situación?

Definitivamente tienen mayor conocimiento en innovación o en dichas herramientas, incluso poseen gente más joven trabajando con ellos con ideas mucho más creativas y nuevas o incluso más liquidez, puede existir muchas razones.

5. ¿Cuáles son los factores de ventaja o diferencias de Calzado D’Niños frente a la competencia?

En definitiva, la calidad que, en adición al diseño propio, genera un buen producto, hay muchísima competencia desleal que copia los diseños, pero utiliza materiales sintéticos. Esta era una amenaza que teníamos siempre en la marca, pero poco a poco hemos ido aplacándola y la misma gente se dio cuenta de la diferencia.

6. ¿Cuáles han sido los efectos positivos y/o negativos que el impacto de la coyuntura?

Positivos hay muy pocos, pero creo yo que el deseo de superación, mi gente quiere trabajar y mejorar, y eso estamos tratando de lograr. En lo negativo pues el bajón de ventas y el bajón de demanda por miedo a contagiarse.

7. ¿Cómo observa el desenvolvimiento de la competencia frente a la coyuntura sanitaria?

En Trujillo la mayoría somos empresas pequeñas o productores informales, muchos de ellos se encuentran en la misma situación que yo. Algunos cerraron o se estancaron hasta que obtengan capital de préstamos para seguir. La otra parte ha migrado a lo virtual, sin embargo, no es igual. La gente desconfía aún en cierto modo de eso, o bien confía en marcas reconocidas mundialmente.

8. ¿Puede explicarme sobre los métodos estratégicos de gestión que se desarrollan?

Siempre realizo la planificación de productos en referencia a las ventas efectuadas y a los pares vendidos. Cotejo los rankings para planificar que productos produciremos y las cantidades.

9. ¿Puede explicarme sobre los métodos utilizados para el potenciamiento de las ventas?

Por ahora estamos brindando descuentos para al menos recuperar la inversión y cierta parte de ganancia. Los precios ahora no pueden ser iguales porque la gente tiene mucho poder de regatear y mucho más en esta situación.

10. ¿Qué caracteriza el desarrollo de los procesos comerciales y de ventas en la empresa?

Tratamos de siempre innovar en cuanto a diseños, investigando mucho sobre modas o tendencias. Hacemos uso de páginas web españolas, brasileñas e italianas. También preguntamos constantemente a los clientes sobre los gustos, recomendaciones o posibles mejoras y en la medida de lo posible tratamos de incluirlos en nuestros productos y servicios.

11. ¿De qué manera cree usted se podría mejorar el desarrollo comercial y de ventas?

Usar internet, ventas por internet y ordenar la manera de gestionarlo. Si bien es cierto tengo mucha experiencia, pero ahora la situación ha cambiado mucho.

12. ¿Cómo considera usted a la manera en que se manejan las actividades estratégicas en la organización?

Creo que aún son deficientes, trato siempre de escuchar a mi cliente y alinear a sus gustos y necesidades, pero muchas veces no me he anticipado a lo que necesitarían, como para crear dicha necesidad.

13. ¿Considera que una reestructuración del modelo estratégico comercial es viable y de beneficio?

Sí, es muy viable y traería mucho beneficio a la empresa. Eso necesitamos, potenciar ventas y el comercio.

14. ¿Qué problemáticas o dificultades considera que se podría generar al realizar una reestructuración del modelo estratégico comercial?

Tal vez el desorden que existe actualmente en la organización actualmente.

Entrevista a Jefe Comercial:

Buenos días Sr. Ángel Ulloa, se le ejercerá una entrevista con fines universitarios con el fin de determinar aspectos de valor sobre la situación de la gestión comercial. Muchas gracias por su tiempo, su conocimiento será de mucha ayuda para el desarrollo de la presente investigación.

1. ¿Podría comentarme sobre la situación actual del área comercial?

Estamos en una situación de búsqueda de mejora.

2. ¿En qué medida se vieron afectadas las actividades comerciales debido al distanciamiento social por la propagación del COVID-19?

Nos afectó mucho, tuvimos que cerrar y no de vendió por casi 6 meses.

3. ¿Cómo es que se aplacaron los efectos negativos que se generaron?

Para recuperar la inversión hemos realizado descuentos y promociones con ventas al barrer.

4. ¿Posee algún modelo estratégico comercial que sirve como guía para sus actividades?

No utilizo algún modelo para la gestión, sólo trabajo respecto a las situaciones que se suscitan día a día.

5. ¿Considera que es conveniente realizar mejoras en dicho ámbito como ventaja?

Sí, se requieren de muchas mejoras. Nos hemos visto muy afectados por la situación de la coyuntura mundial. Esto sí crearía ventaja frente a las otras empresas, aquí la mayoría trabaja por experiencia.

6. ¿De qué manera se podrían mejorar las actividades de estrategia comercial en la organización?

Podríamos utilizar más herramientas de internet o redes sociales para las ventas, ahora es lo que está de moda.

7. ¿Considera que la empresa posee clientes fieles?

Sí tenemos una buena cartera de clientes fieles, usualmente regresan y llevan 3 a 4 pares, diciendo que es para cuando crezca su pequeño.

8. ¿Cómo considera que es el servicio al cliente brindado en la empresa?

Tenemos muy en cuenta las necesidades de los clientes para el servicio de ventas, por eso que se brinda un buen servicio, también incluimos la post-venta donde buscamos registrar las mejoras, reclamos o recomendaciones de los consumidores y si es necesario, refaccionar su producto si existe algún fallo.

9. ¿Considera que los clientes, al realizar una compra, realmente resultan satisfechos con los adquiridos?

Afortunadamente los índices de reclamos por producto son muy bajos. Los emails que mandamos para reconocer las opiniones de los clientes, son bastante positivos.

10. ¿Considera que la marca es recordada o reconocida por los clientes potenciales?

Creo que es recordada más por el servicio de post-venta de refacción que brindamos.

11. ¿Cómo cree usted que los clientes catalogan a la marca?

Creo que la catalogan como confiable y familiar.

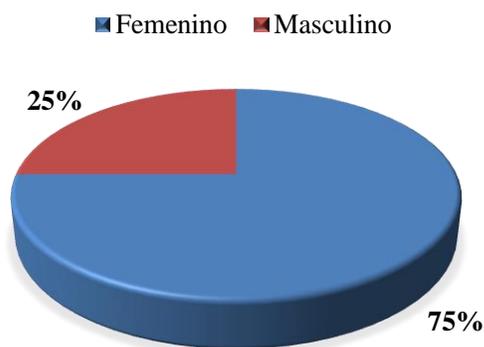
12. ¿Considera necesaria la generación de nuevas iniciativas para el potenciamiento de la recordación de marca?

Sí es muy importante, se necesita que la gente esté satisfecha con la marca y la eficiencia de la venta para que recuerde a la marca y sea más probable su retorno y compra.

ANEXO N° 11: RESULTADOS DEMOGRÁFICOS DE LA ENCUESTA

Género:

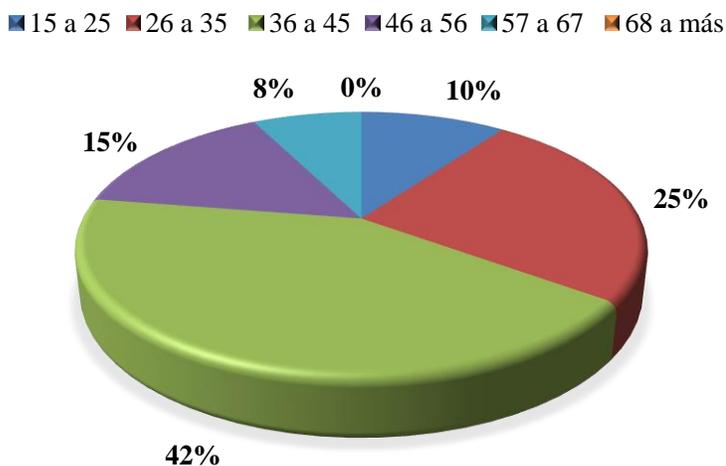
Género	N° encuestas
<i>Femenino</i>	30
<i>Masculino</i>	10
TOTAL	40



Los resultados indican que un 75% (30 encuestados) son de género femenino y 25% (10 encuestados) del masculino. Lo que hace evidencia que son las madres quienes realizan en mayor magnitud las compras para los pequeños.

Edad:

Edad	N° encuestas
<i>15 a 25</i>	4
<i>26 a 35</i>	10
<i>36 a 45</i>	17
<i>46 a 56</i>	6
<i>57 a 67</i>	3
<i>68 a más</i>	0
TOTAL	40



En su mayoría los clientes se componen por las edades de 36 a 45 años (42%), seguido de 26 a 35 años (25%), continuando con los de 46 a 56 (15%), 15 a 25 (10%), quedando de último aquellos entre 57 a 67 (8%), no habiendo ninguno de mayor a 67 años.

ANEXO N° 12: CÁLCULO DE ALFA DE CRONBACH – ENCUESTA A CLIENTES

Tabla 58:

Resumen del procesamiento de casos en SPSS – Encuesta a clientes

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	40	100,0
	Excluido ^a	0	0,0
	Total	40	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Software Microsoft SPSS

Tabla 59:

Estadísticas de fiabilidad SPSS Encuesta a clientes - Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
0,811	0,804	15

Fuente: Software Microsoft SPSS

ANEXO N° 13: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA CALZADO D'NIÑOS EN LA INVESTIGACIÓN

c.c. APIAT stand 192 - Trujillo
calzado.dninos@gmail.com
947711063 / 044-372755



Trujillo, 20 de octubre de 2020

Srtas. Claudia Flores Medina
Estudiante de Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte.

Estimadas Srtas.

La saluda Ángel Flores Sánchez, gerente general de la empresa de calzado “D’Niños”, identificado con el DNI N° 17823533. El motivo del envío de esta carta es para informarles que la solicitud para la realización de la tesis con el uso de información sobre “D’Niños”, ha sido **ACEPTADA**.

Espero que realice de manera excelente su tesis final y se esa manera, obtener finalmente su grado universitario. Mis mejores deseos para usted. Agradezco su consideración a la empresa y espero que la información que se brinde sea realmente de su provecho.

Sin más que añadir, me despido.

Atentamente,

Ángel Oswaldo Flores Sánchez
Gerente general de “D’Niños”



ANEXO N° 14: SUSTENTO FOTOGRÁFICO

d'niños

Grandes zapatos para pequeños

