

Modelo Estratégico y su influencia en la Gestión Comercial de la Joyería Mia y Cielo, en Trujillo

Strategic Model and its influence on the Commercial Management of Mia y Cielo Jewelry, in Trujillo

Milagros del Carmen Urquiaga Vejarano, Ingeniero¹, Elizabeth Kristina Bravo Huivin, Magíster¹, Juan Miguel, Deza Castillo, Magíster¹

¹Universidad Privada del Norte, Perú, n00153743@upn.pe, elizabeth.bravo@upn.pe, juan.deza@upn.edu.pe

Abstract– This research work was aimed at determining the influence of the implementation of a strategic model in the commercial management of Mia y Cielo Jewelry, which represents one of many SME companies in the city of Trujillo - La Libertad. The work methodology according to the purpose is applied and according to the design it is pre-experimental, where a reliable questionnaire (Cronbach's Alpha of 0.938) was applied to 88 clients. Likewise, interviews were conducted with the owner and employees of the company as a data collection technique. The study began with the situational assessment, identifying as problematic the inefficient development of operations in commercial management. The structure of the model was divided into 6 fundamental stages: Development of the mission statement, vision, values and value proposition, Preparation of: Input matrices, Strategy design, Preparation of decision matrices, Preparation of the implementation plan and Evaluation and Follow-up of the Proposal. With its application, the average monthly income increased to 81.82% and the level of customer satisfaction improved by 30.44%; for this, a total investment of 8,490.00 soles was necessary. Finally, the investigation culminated with the economic evaluation obtaining a NPV of 24,371.99, an IRR of 63.02% and a B / C 1.50 index, which demonstrated the financial economic viability of the implemented strategic model.

Keywords– strategic model, business management, strategy, customer satisfaction, value proposal.

Digital Object Identifier (DOI):
<http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2021.1.1.128>
ISBN: 978-958-52071-8-9 ISSN: 2414-6390

Modelo Estratégico y su influencia en la Gestión Comercial de la Joyería Mia y Cielo, en Trujillo

Strategic Model and its influence on the Commercial Management of Mia y Cielo Jewelry, in Trujillo

Milagros del Carmen Urquiaga Vejarano, Ingeniero¹, Elizabeth Kristina Bravo Huivin, Magíster¹, Juan Miguel, Deza Castillo, Magíster¹

¹Universidad Privada del Norte, Perú, n00153743@upn.pe, elizabeth.bravo@upn.pe, juan.deza@upn.edu.pe

Resumen– El presente trabajo de investigación estuvo orientado a determinar la influencia de un modelo estratégico en la gestión comercial de la Joyería Mia y Cielo, la cual representa a una de muchas empresas PYME de la ciudad de Trujillo – La Libertad. La metodología de trabajo según el propósito es aplicada y según el diseño es pre experimental, donde se aplicó un cuestionario confiable (Alpha de Cronbach de 0.938) a 88 clientes. Asimismo, se utilizó entrevistas aplicadas a la dueña y colaboradores de la empresa como técnica de recolección de datos. El estudio inició con la evaluación situacional, identificando como problemática el desarrollo ineficiente de las operaciones en la gestión comercial. La estructura del modelo se dividió en 6 etapas fundamentales: Desarrollo de la declaración de misión, visión, valores y propuesta de valor, Elaboración de Matrices de insumo, Diseño de estrategia, Elaboración de Matrices de decisión, Elaboración del Plan de implementación y Evaluación y Seguimiento de la Propuesta. Con su aplicación el promedio de ingresos mensuales incrementó a 81.82% y el nivel de satisfacción del cliente mejoró en un 30.44%; para ello fue necesario una inversión total de S/ 8,490.00 soles. Finalmente, la investigación culminó con la evaluación económica obteniendo un VAN de 24,371.99, TIR de 63.02% y un índice B/C 1.50, lo cual demostró la viabilidad económica financiera del modelo estratégico implementado.

Palabras Clave— modelo estratégico, gestión comercial, estrategia, satisfacción al cliente, propuesta de valor.

Abstract– This research work was aimed at determining the influence of the implementation of a strategic model in the commercial management of Mia y Cielo Jewelry, which represents one of many SME companies in the city of Trujillo - La Libertad. The work methodology according to the purpose is applied and according to the design it is pre-experimental, where a reliable questionnaire (Cronbach's Alpha of 0.938) was applied to 88 clients. Likewise, interviews were conducted with the owner and employees of the company as a data collection technique. The study began with the situational assessment, identifying as problematic the inefficient development of operations in commercial management. The structure of the model was divided into 6 fundamental stages: Development of the mission statement, vision, values and value proposition, Preparation of: Input matrices, Strategy design, Preparation of decision matrices, Preparation of the implementation plan and Evaluation and Follow-up of the Proposal. With its application, the average monthly income increased to 81.82% and the level of customer satisfaction improved by 30.44%; for this, a total investment of 8,490.00 soles was necessary. Finally, the investigation culminated with the economic

evaluation obtaining a NPV of 24,371.99, an IRR of 63.02% and a B / C 1.50 index, which demonstrated the financial economic viability of the implemented strategic model.

Keywords– strategic model, business management, strategy, customer satisfaction, value proposal.

I. INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios en el entorno del sector joyero exigen que las organizaciones se enfrenten al reto de transformar su gestión en busca de una mayor rentabilidad, hecho que los obliga a prepararse mejorando de manera continua el sistema de procesos vinculado a satisfacer al cliente y otras partes interesadas. Para lograrlo es imprescindible optimizar la Gestión Comercial; cuya misión es la de encargarse de la apertura de la organización al mundo externo con un radio de acción más amplio por encarar, tales como: la satisfacción al cliente, la participación de mercado, incrementar sus ventas, dosificar las actividades del marketing, capacitar al recurso humano, mejorar procesos administrativos; orientando en este ensamble de labores al logro de la rentabilidad. Por ello, en casos como la pequeña y mediana empresa (PYME) donde el proceso de planificación estratégica no se formaliza debido a la falta de conocimientos y poca predisposición en invertir tiempo para realizar estudios y análisis del mercado con la finalidad de implementar estrategias de ventas, surge la necesidad de una adecuada gestión comercial [1]. Ante esta situación, se vuelve imperativo que los dirigentes de las pequeñas organizaciones dejen atrás prácticas monótonas de trabajo y dirijan sus acciones a adoptar una cultura orientada al cambio y la innovación, proporcionando la importancia debida a la planeación estratégica dentro de su gestión, no solo enfocándose en garantizar un ciclo de vida más largo en el mercado empresarial, sino en mejorar el desempeño organizacional elevando su nivel de competitividad para posicionarse frente a la competencia [2]. En este sentido, a través de un estudio respecto al nivel de productividad laboral realizado por el Ministerio de Economía de Chile en el año 2015, se diagnosticó una variación superior de 5.8 veces más en las grandes empresas con respecto a productividad de las microempresas, incluso al comparar la misma variable entre las medianas empresas y las microempresas se verificó que se

mantiene la tendencia con una diferencia de 2.7 veces; mientras que al comparar la productividad media de las pequeñas empresas con las microempresas no se muestran grandes diferencias, determinando que esta baja tendencia en la productividad se relaciona con deficiencias en la dirección y gestión comercial. En consecuencia, para contrarrestar dichas cifras el Gobierno Chileno implementó diversos programas de asesoramiento técnico en aspectos estratégicos, organizacionales y comerciales, con la finalidad potenciar los mercados existentes mejorando la gestión comercial de las empresas y aumentando el conocimiento de los mercados para apoyar la comercialización [3].

En cuanto al ritmo de la actividad económica e industrial en el Perú se caracteriza porque tiene un alto potencial de desarrollo; sin embargo, en el Informe Global de Competitividad 2017-2018, Perú se ubica en el puesto 72 (Anexo 2), lo cual representa un retroceso de 5 posiciones respecto a la evaluación obtenida en el periodo anterior y 11 posiciones respecto al puesto 61 que ocupó el año 2013 [4]. El perfil refleja que el país permanece rezagado en los factores relacionados a la gestión estratégica, que incluye la falta de competitividad en el factor humano.

Es así, por ejemplo, que en una empresa Cajamarquina dedicada a la seguridad electrónica tras haber operado 9 años en base a procesos empíricos, sin la debida planificación y con ello, la carencia de un Plan de marketing y la visión cortoplacista de la gerencia, no se lograron conseguir mejores resultados; sin embargo, a través del desarrollo de una plan estratégico para la gestión comercial, la empresa en mención logró obtener un direccionamiento estratégico a través del planteamiento de objetivos reales y coherentes con la visión empresarial, desarrollando estrategias que llevaron a que sus objetivos sean alcanzados [5].

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

Así mismo [6], en una investigación sobre la actividad artesanal, sostiene que el escaso capital de trabajo con que cuentan los artesanos de Catacaos no solo dificulta sus labores de producción, si no también lo concerniente a la comercialización de sus productos, esto genera que los artesanos perciban un limitado ingreso por las actividades que realizan.

En el Perú, la producción de joyería constituye una actividad arraigada en la cultura peruana. Los antiguos peruanos fueron magníficos joyeros, trabajaron con destreza los metales nobles desde el proceso mismo de la extracción. Actualmente los productores joyeros han desarrollado nuevos procesos técnicos que, asociados a la creatividad y al diseño con estilo propio, bajo el concepto de “hecho a mano”, le dan

a la joyería peruana el elemento diferenciador de la competencia.

El sector joyero para el año 2017 en el mercado nacional mueve unos US\$ 57 millones al año, mientras que el mercado internacional genera unos US\$ 8,800 millones anuales. Asimismo, se sabe que el Perú es el segundo productor mundial de plata [6]. Adex señala que la actividad de la joyería genera cerca de 25,000 puestos de trabajo, directos e indirectos en el país. En uno de los congresos internacionales de Joyería y Orfebrería organizado por Adex, Mincetur y Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú), señalaron que solo 3000 talleres artesanales de joyería están inscritos en el Registro Nacional de Artesanos Mincetur a los que se suman las empresas manufactureras, grandes y medianas” [7].

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

De conformidad con lo mencionado y considerando el sector al que Joyería Mía y Cielo pertenece, se ha identificado la necesidad de formular un modelo estratégico que proporcione un impacto positivo en el incremento del número de ventas, incremento de rentabilidad, mejora en procesos y competitividad en el sector. Además, con ello se busca alcanzar el posicionamiento de la marca proporcionando, a los clientes de la joyería, la entrega de productos de calidad y excelencia en los servicios a través del fortalecimiento de las aptitudes y competencias de los colaboradores. Así mismo, Joyería Mía y Cielo es una empresa consciente del impacto que genera la industria con el medio ambiente y su entorno más cercano. Por ello, a través del diseño de las estrategias planteadas en el modelo propuesto se busca promover la creación de una nueva línea de servicio de acorde a los nuevos requerimientos identificados en el análisis estratégico.

Por último, la presente investigación permitirá brindar datos importantes de los resultados obtenidos y será un precedente que servirá como guía para para aquellas personas que estén interesadas en desarrollar un modelo estratégico.

II. ESTADO DEL ARTE

B. Modelo Estratégico

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

continuar con la ejecución de la siguiente, por lo que el éxito final dependerá del correcto desarrollo de cada una de las etapas, iniciado con el enunciado de la visión, la misión, los valores y el código de ética, para concluir con la revisión de las estrategias, la evaluación y el control de los resultados [8].

B. Gestión Comercial

La gestión comercial de una empresa representa una serie de técnicas y recursos que lleva a cabo cada entidad para dar a conocer su propuesta comercial. De este modo, actúa como el canal que comunica a cualquier organización con el mundo exterior [9].

III. OBJETIVOS

A. Objetivo General

Determinar la influencia de un modelo estratégico en la gestión comercial de la Joyería Mia y Cielo, en la ciudad de Trujillo en el año 2018.

B. Objetivos Específicos

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

IV. MATERIAL Y MÉTODOS

La presente investigación es de carácter Experimental de grado Pre-Experimental, donde la unidad de estudio fueron los clientes de la empresa familiar de Joyería Mia y Cielo y la población fue constituida por 114 clientes que efectuaron las compras. Para la recolección de datos se empleó el instrumento del cuestionario, guía de entrevista y revisión documental.

V. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Luego de haber investigado varias metodologías para la implementación de la gestión por procesos, se optó por realizar una propuesta la cual está conformada por 6 etapas Desarrollo de la declaración de misión, visión, valores y propuesta de valor, Elaboración de: Matrices de insumo, Diseño de estrategia, Elaboración de Matrices de decisión, Elaboración del Plan de implementación y, Evaluación y Seguimiento de la Propuesta. Asimismo, se tomó en cuenta las practicas desarrolladas en la investigación publicada en Laccei 2020 [10].

A continuación, se muestra la tabla 1, donde se aprecia dichas etapas con las principales actividades.

Tabla 1. ETAPAS DEL MODELO ESTRATÉGICO

ITEM	ETAPA
1	Etapa 1: Desarrollo de la declaración de misión, visión, valores
	Mapa de empatía Modelo Canvas
2	Etapa 2: Elaboración de: Matrices de insumo
	Análisis Interno: Matriz BCG

	Mapa de procesos Análisis de principales procesos Análisis de stakeholders internos Análisis de la Cadena de Valor AMOFHIT Matriz de Evaluación de Factores Internos Análisis Externo: Análisis del Perfil Competitivo Análisis de las Fuerzas de Porter PESTE-C Análisis de Stakeholders Externos Matriz de Evaluación de Factores Externos
3	Etapa 3: Diseño de estrategia
	Matriz DAFO Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción Matriz Interna - Externa
4	Etapa 4: Elaboración de Matrices de decisión
	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico Descripción de la estrategia 5W-1H
5	Etapa 5: Elaboración del Plan de implementación
	Hoja de Ruta de Implementación Plan Operativo de la Estrategia
6	Etapa 6: Evaluación y Seguimiento de la Propuesta
	Indicadores Pre Test Indicadores Post Test Evaluación de Indicadores Retroalimentación PDCA

Elaboración propia

A. Etapa 1: Desarrollo de la declaración de misión, visión, valores y propuesta de valor

Se realizó un análisis a través de los mapas de empatía en la Figura 1, donde se rescataron ideas principales acerca de lo que opinan, la cual sirve como base para la declaración de la misión y visión.

En la Figura 2 se desarrolló el modelo canvas, identificando que uno de sus aliados estratégicos son sus proveedores como los joyeros especializados y su canal de comercialización es mediante la venta directa en su local.

Ambas figuras permiten determinar la etapa filosófica de la empresa.



Fig.1. Mapa de empatía

Elaboración propia



Fig.2. Modelo de canvas

Elaboración propia

A partir del análisis identificado, se estableció:

- Misión

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

- Visión

Ser para el año 2023 una empresa líder en la elaboración y comercialización de joyas exclusivas en el norte del país y referente a nivel nacional, con estrategias competitivas que garanticen una experiencia de marca memorable que ayuden a nuestros clientes a satisfacer sus necesidades, mediante la investigación e innovación permanente.

- Valores Institucionales

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

Asimismo, se consignaron como **objetivos estratégicos**:

TABLA 2.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVA	MATRICES Y/O INSTRUMENTOS
Desarrollo y Aprendizaje	Potenciar en un 10% las habilidades del personal; a través de la implementación de programas de capacitación en los próximos 3 meses.
Procesos Internos	Optimizar en un 5% la eficiencia de los procesos operativos a finales del año 2018. Reducir al 3% el porcentaje de entrega de productos fallidos o erróneos, antes del cierre del año.
Cliente	Mejorar los niveles de satisfacción de cliente en un 5% durante los próximos 3 meses a través de la definición del proceso formal de venta y atención al cliente. Aumentar la cartera de clientes en un 15%, en los siguientes 12 meses sin disminuir los índices de calidad en el servicio a clientes actuales.
Financiero	Aumentar los ingresos de la joyería en un 15%, respecto al periodo anterior en los próximos 6 meses.

Elaboración propia

B. Etapa 2: Elaboración de Matrices de insumo

B.1. Análisis Interno



Fig.3. Matriz BCG
Elaboración propia

Según la **matriz BCG** de la Figura 3 se define cuatro tipos de categorización de productos de negocio:

- **Productos Estrella**

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

Se comercializan los siguientes modelos de anillos:

- Anillos de Compromiso
- Aros Matrimonio
- Anillos personalizados

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

- **Productos Vaca**

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

Se comercializan los siguientes modelos de anillos de plata:

- Anillos de compromiso
- Alianzas
- Anillos variados

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

- **Productos Interrogante**

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

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

- Productos Perro

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

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

También, en la Figura 4 se realizó el **mapa de procesos**, el cual permitió visualizar de acuerdo a los niveles de la organización los procesos involucrados.



Fig.4. Mapa de procesos
Elaboración propia

Asimismo, se identificó a través del **análisis las deficiencias que posee el proceso comercial** posee lo siguiente:

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

Dentro del **análisis de stakeholders internos**, se obtuvo que:

TABLA 3.
ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS INTERNOS

STAKEHOLDERS	PARTICIPACIÓN	INTERESES	PODER-INTERÉS	ENTIDADES
Dueña	Proporcion a liquidez para llevar a cabo las operaciones de negocio; además, dirige la empresa y tiene el poder de decisión.	Mayor rendimiento de sus trabajadores. Obtener posicionamiento de la marca. Reducir costos. Fidelizar una cartera de clientes. Contar con liquidez y solvencia económica. Rentabilidad de su inversión en corto plazo.	La autoridad que tiene la dueña para la toma de decisiones y su preocupación por los resultados de la ejecución proyecto es alta; por ello es necesario gestionar atentamente su participación.	
Empleados	Se encuentran vinculados a la empresa mediante un contrato laboral y poseen conocimientos y habilidades esenciales para desempeñar las diversas tareas asignadas por su jefe inmediato.	Obtener contratos formales que incluyan todos los beneficios de ley. Recibir un sueldo justo y un pago puntual. Sentir que su trabajo es valorado. Trabajar en un entorno cómodo. Reconocer sus logros. Oportunidad de crecimiento laboral.	El poder que poseen los colaboradores en la ejecución del proyecto es baja; sin embargo, el interés es alto; por lo que es necesario mantener constante comunicación y proporcionarles la información de todos los cambios y mejoras incorporadas en sus procesos.	Personal de producción Personal logístico Personal de ventas

Elaboración propia

Con respecto al **análisis de la cadena de valor**, se detalla en la Figura 5, en donde las actividades primarias corresponden a la compra de materia prima para su fabricación, posteriormente son almacenados hasta que se efectúen los pedidos la difusión de la misma. Finalmente, la empresa tiene como servicio post venta el mantenimiento y limpieza de las joyas.



Fig.5. Cadena de Valor
Elaboración propia

Mediante el **análisis AMOFHIT** se identificaron las fortalezas y debilidades de la empresa.

TABLA 4.
ANÁLISIS AMOFHIT

FORTALEZAS	DEBILIDADES
ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	
Conocimientos administrativos de las	Desarrollo empírico de operaciones. Desorden en la gestión documental.

operaciones en el rubro. Amplia red de contactos por antigüedad de trabajo en el rubro.	Pérdida de documentos por realizar un registro manual de pedidos. Falta de difusión de los objetivos empresariales.
MARKETING Y VENTAS	
Ubicación estratégica en centro comercial de alto tránsito. Trato directo con la administradora para atención de pedidos personalizados. Variedad de diseños por temporadas.	No existe contacto permanente con el cliente en redes sociales. No cuentan con un plan o programa específico de ventas. Ausencia de capacitaciones sobre atención al cliente
OPERACIONES Y LOGÍSTICA	
Taller de fabricación propio. Buena relación y comunicación con el proveedor de joyas.	Retrasos en la producción por inadecuada distribución de maquinaria dentro del taller. Falta de una guía de procesos definidos que afecta en el desempeño de nuevos colaboradores. Alta dependencia con los proveedores de materia prima (metales preciosos). Demoras en el cumplimiento de la programación de producción de pedidos por falta de organización y distracción de los colaboradores. Desorden en almacén, generando la obsolescencia de productos.
FINANZAS Y CONTABILIDAD	
La dueña-administradora es sujeta de crédito, para la realización de préstamos Asesoría externa de contabilidad, que permite reducir gastos de personal.	Alto costo de renta del local de ventas. Inadecuada gestión de las cuentas por cobrar.
RECURSOS HUMANOS	
Buen clima laboral Amplia experiencia y habilidades técnicas de los colaboradores del área de producción.	Ausencia de manual de funciones y código de conducta. Desactualizado de nuevos métodos trabajo, por falta de capacitaciones. Falta de control y seguimiento de las asistencias de los colaboradores al centro de trabajo. Falta de supervisión de las horas trabajadas. Frecuencia en la rotación de personal por falta de crecimiento profesional.
INFORMACIÓN	
Registros correctos de pedidos, permitiendo generar reportes diarios para solicitud de fabricación al área de producción.	Desconocimiento en el uso de herramienta Microsoft Excel que permita un registro adecuado de los pedidos.
TECNOLOGÍA Y DESARROLLO	
Emplea maquinaria de vanguardia para la producción de joyas.	No dispone de ningún software de gestión que integre la información actualizada de todas las áreas.

Elaboración propia

Finalmente, con la unión de todas las matrices anteriormente mencionadas, permite llegar a consolidarlas en la **matriz EFI**

TABLA 5.
MATRIZ EFI

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
Conocimientos administrativos de las operaciones en el rubro.	0.05	3	0.15
Amplia red de contactos por antigüedad de trabajo en el rubro.	0.06	4	0.24
Ubicación estratégica en centro comercial de alto tránsito.	0.08	4	0.32
Trato directo con la administradora para atención de pedidos personalizados.	0.04	3	0.12
Variedad de diseños por temporadas.	0.04	3	0.12
Taller de fabricación propio.	0.09	4	0.36
Accesibilidad a préstamos bancarios	0.02	3	0.06
Buen clima laboral	0.03	3	0.09
Amplia experiencia y habilidades técnicas de los colaboradores del área de producción.	0.07	4	0.28
Emplea maquinaria de vanguardia para la producción de joyas.	0.04	4	0.16
FUERZAS TOTALES			1.90
Desarrollo empírico de operaciones.	0.05	1	0.05
Desorden en la gestión documental.	0.02	2	0.04
No cuentan con un plan o programa específico	0.08	1	0.08

de ventas y marketing.			
Ausencia de capacitaciones sobre atención al cliente o nuevos métodos de trabajo en la producción.	0.06	1	0.06
Retrasos en la producción y en el cumplimiento de la programación de entrega de pedidos.	0.07	1	0.07
Alta dependencia con los proveedores de materia prima.	0.02	2	0.04
Ausencia de manual de funciones y procedimientos definidos.	0.09	1	0.09
Falta de supervisión la asistencia y control de las horas trabajadas.	0.04	1	0.04
Frecuencia en la rotación de personal por falta de crecimiento profesional.	0.01	1	0.01
Desconocimiento en el uso de herramientas informáticas por parte del personal.	0.04	1	0.04
DEBILIDADES TOTALES			0.52
	1.00		2.42

Elaboración propia

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

B.2. Análisis Externo

Mediante el análisis de perfil competitivo, permite que se evalúen factores críticos, comparando a la empresa en estudio con otras 2 de la competencia.

TABLA 6.
ANÁLISIS DE PERFIL COMPETITIVO

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

Elaboración propia

- Según indica el puntaje de valor total de 2.8, el competidor 3 es el más débil y con 3.15 el competidor 2 es el más fuerte.
- Joyería Mia y Cielo presenta un alto grado de competitividad en el sector y es necesario el desarrollo de

estrategias que permitan corregir sus debilidades y maximizar sus fortalezas.

Asimismo, en el **Análisis de las Fuerzas de Porter** permite que mediante las fuerzas externas se identifiquen las oportunidades y amenazas de la empresa.

TABLA 7.
ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

FUERZA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Nuevos entrantes	Incursión en la venta de artículos de fantasía.	Reducción de clientes Altas inversiones de capital
Competidores	Producción de joyas a la vanguardia Establecer promociones Personalización de joyas	Reducción de precios en joyas Plan de comercialización o ventas
Cientes	Incremento de nivel de ventas por mayores de pedidos de joyas personalizadas Fidelización de clientes a través de servicio de limpieza gratuito.	Cientes con conocimientos en la fabricación de joyas
Proveedores	Disponibilidad de nuevas joyas Disponibilidad de materia prima	Variabilidad y tendencia de aumento en costo de materia prima
Sustituto	Diversificación de productos	Reducción del número de ventas Reducción del precio de joyas

Elaboración propia

Mediante el **Análisis de Macro Entorno (PESTE-C)** en la Figura 6 se identifican los aspectos externos como las oportunidades y amenazas de las fuerzas políticas, económicas, social, tecnológico, ecológico y competitiva.



Fig.6. Análisis de Macro Entorno (PESTE-C)
Elaboración propia

También, se identificó la participación de los involucrados de los interesados externos mediante el **Análisis de Stakeholders Externos**

TABLA 8.
ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS EXTERNOS

STAKE HOLDERS	PARTICIPACIÓN	INTERESES	ENTIDADES
Proveedores	Abastece de insumos, productos y servicios necesarios para la producción de joyas o el funcionamiento operativo de la organización.	Relaciones estables y duraderas. Cumplimiento de los cronogramas de pagos. Garantía y seriedad en los requerimientos de pedidos.	Inmuble Zona Franca. Hidrandina Sedalib Impresos Red Color Proveedores de oro y plata en Lima.
Cientes	Adquieren los productos que son ofertados por la empresa.	Buena experiencia de compra. Variedad e innovación en los productos ofertados. Seguridad en la calidad de los productos. Respuestas rápidas a sus necesidades o reclamos. Precios competitivos. Beneficios post venta.	Personas diferentes de localidades.
Gobierno	Asigna leyes o políticas que regulan el funcionamiento y las operaciones de la empresa	Cumplimiento de las leyes laborales. Aporte oportuno y transparente de impuestos. Ejecución de actividades en el marco de la ley. Respeto de los derechos del consumidor.	Municipalidad de Trujillo SUNAT INDECOPI
Sociedad	Influenciados por las actividades realizadas por la empresa.	Generar puestos de trabajo. Ejecutar inversiones sociales y donaciones.	Comunidad ubicada en Av. España.
Entidades Financieras	Otorgan financiamiento a través de liquidez o leasing.	Correcta imagen corporativa. Relaciones a largo plazo. Cumplimiento con el pago oportuno de las obligaciones financieras. Solvencia económica.	Banco BBVA Scotiabank
Medios de comunicación	Promocionan los productos ofertados, difunden la marca e incluso permite la interacción entre la empresa y los clientes.	Adquirir suscripciones de anuncios. Hacer uso de las herramientas de publicidad online.	Redes sociales

Elaboración propia

Finalmente, con la unión de todas las matrices anteriormente mencionadas, permite llegar a consolidarlas en la **Matriz EFE**

TABLA 9.
MATRIZ EFE

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
Gobierno fomenta y promueve un Plan Estratégico Nacional Exportador	0.07	2	0.14
Potenciación de financiamiento para PYMES	0.02	3	0.06
Incremento del 30% de las exportaciones de joyería peruana	0.09	2	0.18
Ferias nacionales e internacionales	0.06	2	0.11
Independencia de las mujeres para la compra de sus propias joyas	0.06	3	0.18
Incremento de gastos del consumidor peruano para comprar por regalos en días festivos	0.09	3	0.26
Aumento de consumismo electrónico para buscar ofertas y promociones en internet	0.05	2	0.10
Reciclado y transformación de joyas antiguas	0.03	2	0.05
Alianzas estratégicas con establecimientos de floristería y boutique para novias.	0.07	3	0.20
ISO 9001 para elevar calidad de las MYPES	0.05	1	0.05

OPORTUNIDADES TOTALES			1.32
Inestabilidad política y cambios de gobiernos	0.02	2	0.04
Incremento de sueldo mínimo de los colaboradores	0.03	2	0.06
Cambios fluctuantes del precio del oro	0.02	3	0.06
Incremento en las tarifas eléctricas	0.02	2	0.03
Delincuencia y extorsión	0.03	3	0.08
Paro de transportistas (Bloqueo de Carreteras)	0.04	2	0.07
Nuevas tecnologías que generan reducción de la producción de joyería artesanal	0.08	4	0.32
Cambios climáticos que impactan en la minería	0.05	2	0.10
Ingreso al mercado de marcas reconocidas de joyería invirtiendo mucho en publicidad	0.09	3	0.26
Copia de diseño por parte de la competencia	0.08	3	0.23
AMENAZAS TOTALES			1.24
	1.00		2.56

Elaboración propia de los autores

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

C. Etapa 3: Diseño de Estrategia

Después de haber analizado las fuerzas internas y externas a través de la **Matriz DAFO** se establecen como estrategias:

TABLA 10.
ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DAFO

ESTRATEGIAS
FO
Fortalecimiento de marca e imagen empresarial. E1
Implementación del programa: Potencia tus conocimientos técnicos. E2
Establecer alianzas estratégicas con compañías afines. E3
FA
Reforzar la relación con los clientes externos E6
Desarrollo de nueva línea de servicios post venta. E7
Crear contenido visual. E8
Diseñar un plan de mantenimiento preventivo de maquinaria y equipos. E9
FDO
Implementación de un manual de procesos operativos. E4
Aplicación de herramientas informáticas en los procesos operativos. E5
FDA
Implementación de un protocolo de atención. E10
Realizar actividades de interacción con los colaboradores. E11
Implementar un programa de actividades para el manejo de las redes sociales. E12

Elaboración propia

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

Luego de haber realizado previamente las matrices con los factores a considerar como fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del ambiente y la fuerza de la industria, se calculó los promedios de FF, VC, EA Y FI, el cual fue ubicado en el eje correspondiente de la matriz PEYEA (Figura 7), en donde el vector indica el tipo de estrategia que es recomendable para organización, siendo en este caso agresivo, inclinándonos por la penetración de

mercados y el desarrollo de nuevos productos. Para el caso de Joyería Mía y Cielo la cuál es una empresa financieramente fuerte, que ha logrado obtener ventajas competitivas frente a un mercado estable y creciente; se plantean las siguientes alineadas al perfil de la Matriz PEYEA:

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

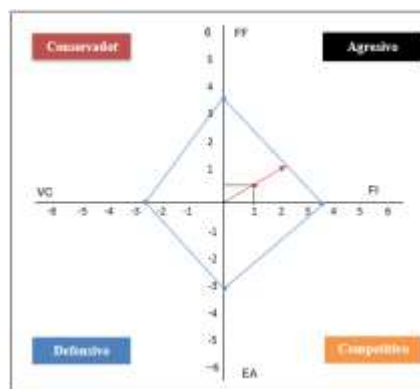


Fig.7. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Elaboración propia

Matriz Interna Externa (IE)

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

Estrategias:

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

D. Etapa 4: Elaboración de Matrices de decisión

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

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

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

E. Etapa 5: Elaboración del Plan de implementación

Hoja de Ruta de Implementación

HOJA DE RUTA DE IMPLEMENTACIÓN

ID	PROCESOS INMERSOS	RECURSOS NECESARIOS	COLABORADORES INVOLUCRADOS
E1	Proceso de fabricación de joyas. Proceso de difusión de productos.	Habilidades técnicas Habilidades blandas	Administradora
E2	Gestión y dirección	Habilidades blandas	Administradora
E4	Proceso de Compra de Joyas. Proceso de almacenamiento de joyas. Proceso de fabricación de joyas. Proceso de atención al cliente. Proceso de atención de reclamos.	Habilidades técnicas Analista de procesos Laptop Impresora Papelería de escritorio Habilidades blandas	<ul style="list-style-type: none"> Administradora Colaboradores de la empresa
E5	Proceso de almacenamiento de materia prima. Proceso de compra de joyas. Proceso de compra de materia prima. Proceso de atención al cliente.	Laptop Microsoft office Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> Administradora Encargada de ventas Encargado de almacén
E8	Proceso de atención al cliente. Proceso de atención de reclamos.	Laptop Microsoft office Habilidades blandas	<ul style="list-style-type: none"> Administradora Encargada de ventas
E9	Proceso de fabricación de joyas. Proceso de atención al cliente.	Taller Habilidades técnicas Maquinarias y equipos de producción	<ul style="list-style-type: none"> Administradora Encargada de ventas Maestro joyero Ayudante de joyero
E11	Todos los procesos de la organización	Calendario definido con fechas de reuniones Horario de trabajadores Ambiente de reunión Presupuesto de refrigerios.	<ul style="list-style-type: none"> Administradora Colaboradores de la empresa
E12	Proceso de difusión de productos.	Laptop Microsoft office Habilidades técnicas Administrador de RS.	<ul style="list-style-type: none"> Administradora Profesional contratado para manejo de las redes sociales

Elaboración propia

VI. RESULTADOS

En la Tabla 12, se muestran los indicadores planteados para cada una de las variables diseñadas en base a las perspectivas de aprendizaje, procesos internos, cliente y financiero. Dentro de los resultados obtenidos se observa una variación significativa entre la etapa pre y post implementación del modelo estratégico. Respecto a ello se afirma que se logró capacitar al 100% de los colaboradores. Asimismo, se alcanzó a implementar el 75% de las estrategias propuestas y se alcanzó a cumplir el 100% de los objetivos planteados. Lo antes mencionado se refleja en la mejora obtenida en el grado de posición interna y la respuesta a las oportunidades; así como, en el grado de competitividad generando con ello una ventaja competitiva en el sector. Todo ello, incluyendo la mejora en el nivel de respuesta a la atención de los reclamos a un 87.50% impactó positivamente en la relación con los clientes, debido a que el nivel de satisfacción respecto al producto mejoró en un 19.99% y en un 40.89% respecto al servicio. En consecuencia, dentro del aspecto financiero, se aprecia un incremento de un 30.11% en

los niveles de venta, debido a que con las mejoras no solo se logró fidelizar a los clientes recurrentes, sino que permitieron captar y establecer nuevas relaciones con los clientes, evidenciadas en un crecimiento de un 30.11%.

COMPARATIVO DE RESULTADOS ENTRE EL PRE Y POST TEST

PERSPECTIVAS	INDICADOR	PRE	POST	MET A
APRENDIZAJE	Porcentaje de colaboradores capacitados.	0	100%	80%
PROCESOS INTERNOS	Nivel de eficiencia de estrategias planteadas.	0	75%	70%
	Porcentaje de objetivos cumplidos	0	100%	100%
	Grado de posición interna	2.42	2.87	2.5
	Grado de respuesta a las oportunidades	2.55	3.06	3
	Grado de competitividad en el sector	3.10	3.55	3.5
CLIENTE	Nivel de satisfacción del cliente respecto al producto.	P1: 68.18% P2: 70.46% P4: 52.27%	80.68% 82.95% 64.77%	80%
	Nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio.	P10: 62.50% P11: 35.23% P15: 64.77% P16: 55.68%	73.86% 60.23% 77.27% 86.36%	85%
	Nivel de eficiencia de atención de reclamos.	57.14%	87.50%	85%
FINANCIERA	Valor Actual Neto	S/ 16,380.00	24,371.99	VAN > 0
	Tasa Interna de Retorno	7% (Tasa de interés que se ofrece por la inversión en Caja Raíz)	63.02%	TIR > k
	Tasa de crecimiento	46.66%	60.71%	60%
	Porcentaje de eficiencia de ventas.	45.45%	81.82%	85%

Elaboración propia

VII. DISCUSIONES

La presente investigación tuvo como propósito implementar un modelo estratégico en la gestión comercial de la joyería Mía y Cielo, en la ciudad de Trujillo en el año 2018. Para ello, la recolección de información tomó un papel fundamental en el diseño del modelo estratégico, ya que al aplicar una encuesta a los clientes se pudo identificar las principales deficiencias dentro del proceso comercial; aquellas que fueron tomadas como oportunidades de mejora y transformadas en estrategias que generen competitividad en el sector. Esta técnica coincide con los estudios realizados por [11]. en donde se encuestó a una muestra de 384 clientes, la misma que determinó que la empresa se encontraba en un nivel medio en cuanto a la posición del negocio, mostrando la necesidad de contar con un plan estratégico de marketing con el que se pudo obtener estrategias idóneas para conseguir una mejor actuación en el mercado.

Asimismo, [12] menciona que la gestión comercial es un área relevante a nivel organizacional. Esto debido a que a través de su investigación demostró que las falencias de la empresa PROVETEC respecto a su gestión comercial influyó negativamente en la rentabilidad del período 2014-2015, disminuyendo los niveles de ventas totales en un 9,54%; demostrando concordancia con la presente investigación debido a que Mía y Cielo tiene de 7 años de experiencia en el rubro; sin embargo, en el tiempo mencionado no fue posible el fortalecimiento de su imagen y posición competitiva en la

industria por la inexistencia de objetivos concretos, impidiéndole alcanzar beneficios económicos sostenibles a largo plazo.

Con la implementación del modelo estratégico en joyería Mia y Cielo tuvo mejoras en nivel de satisfacción de los clientes respecto al producto incrementando de 63.64% a 76.13%, con respecto al servicio aumentó de 54.55% a 74.73% y la tasa de crecimiento de clientes mejoró en un 30.11%; impactando en el nivel de ventas; coincidiendo con los resultados de [9]. donde demostraron que la implementación de un modelo estratégico influyó significativamente en la gestión comercial al existir un progreso en la satisfacción del cliente respecto a la atención brindada pasando de un 87.6% a un 92.7%, así como el incremento en el ticket promedio de compra el cual pasó de S/ 101.0 a S/ 116.1 con un incremento de 14.9%.

De igual forma, fue necesario evaluar los beneficios económicos a largo plazo de la inversión realizada para la implementación del modelo estratégico, en base a ello [13], demostraron la viabilidad y el beneficio económico de aplicar un planeamiento estratégico; el cual generó un VAN de S/428,243, con un TIR económico de 67%, lo que demuestra la viabilidad de la implementación de la estrategia propuesta dentro del horizonte de cinco años. Existiendo relación con la presente investigación donde se concluye que la propuesta es factible y viable debido a que VAN brindó un resultado positivo de S/. 24,371.99 y TIR igual a 63.02%, demostrando que la propuesta de mejora es rentable.

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

VIII. CONCLUSIONES

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

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

El diseño del modelo estratégico contempló 6 fases: formulación, en la cual se elaboraron estrategias que llevaron a la organización a cumplir con los objetivos trazados, implementación, donde se ejecutaron las estrategias plasmadas, y finalmente la evaluación de las estrategias, que

permitieron el monitoreo y control de la implementación, comparando resultados de los indicadores pre y post test.

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

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

Cabe resaltar las limitaciones encontradas en la presente investigación, las cuales se centraron principalmente que la pyme ya posee una cultura de trabajo y una forma de como ejecutar los procesos durante años, por lo que les hace dificultoso modificarlo. Asimismo, otra limitación fue la escasa disposición de datos que posee la organización, debido a la formalidad de la estructura de la misma.

Sim embargo, a pesar de estas restricciones, se recomienda continuar con el análisis y desarrollo de la investigación, incorporando nuevas metodologías como la gestión por procesos, entre otras, con el objetivo que otorguen una mejora continua en los procesos.

REFERENCIAS

- [1] Ponce, J. (2017). La Gestión Comercial y su influencia en el crecimiento de las Pymes Hoteleras de Manabí. En Revista ECA Sinergia, 8(2), pp. 54-68.
- [2] Madrigal, F., Madrigal, S., & Guerreo, C. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (PYMES), herramienta básica para su permanencia y consolidación. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/285234084_PLANEACION_ES TRATEGICA_Y_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO_EN_LAS_PEQU ENAS_Y_MEDIANAS_EMPRESAS_PYMES_HERRAMIENTA_BASI CA_PARA_SU_PERMANENCIA_Y_CONSOLIDACION.
- [3] Dini M. & Stumpo G. (2018). Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. En Documentos de Proyectos. Recuperado de <https://url2.cl/LVvKa>
- [4] Peñaranda, C. (2018). Perú es último en Competitividad entre países de la Alianza del Pacífico. Recuperado de <https://url2.cl/TXKA5>
- [5] Marquina, R. (2017). Plan Estratégico para la Gestión Comercial de equipos de seguridad para la empresa Proteous Security SAC 2015. (Tesis para optar el grado académico de Economista), Perú. Recuperado de <https://url2.cl/6EspE>
- [6] Jiménez, E. (2018). Demografía empresarial en el 2017. Presionados a emprender. Diario "El Comercio", p. 20
- [7] Artesanos y Empresas Seleccionadas por Promperú, Mincetur. (2017). Gestión, p.26
- [8] D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México: Pearson Educación de México S.A.
- [9] Florián, O., Zanabria, P. & Deza, J. (2018). Modelo Estratégico y su Impacto en la Gestión Comercial de una Empresa PYME del Sector Automotriz. Universidad Privada del Norte, pp 1-10.
- [10] Guevara, D.; Bravo, E. & Deza, J. (2020). Modelo Estratégico y su Influencia en el Posicionamiento de la Constructora y Consultora José Abiel SAC, Jaén, 2018. Laccei 2020.
- [11] Bermeo, M. (2014). Diseño de un plan estratégico para la empresa de lácteos Pasteurizadora Tanilact ubicada en la parroquia Tanicuchi cantón Latacunga provincia de Cotopaxi. En la Revista Dialnet, 1-5.

- [12]Santos, A. (2016). La Gestión Comercial de la Empresa PROVETEC y su Incidencia en la Rentabilidad en el año 2014-2015. (Trabajo de grado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, Mención: Gestión Micro y Pequeña Empresa). Universidad Nacional de Chimborazo Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas Carrera de Ingeniería Comercial, Ecuador.
- [13]Toledo, M., Velarde, H. & Durante, J. (2017). Plan Estratégico para Mejorar la Competitividad y Eficiencia en Cirko Engineering por los años 2016-2019. (Tesis para optar el Título Profesional de Magister en Ciencias Empresariales). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.