



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE INGENIERÍA

---

CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

“INFLUENCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO  
COMERCIAL EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE UNA  
AGENCIA DIGITAL DE TRUJILLO, AÑO 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

**Ingeniero Empresarial**

**Autor:**

Osar Augusto Cabada Alfaro

**Asesor:**

Mg. Ing. Juan Miguel Deza Castillo

Trujillo – Perú

2017

## **APROBACIÓN DE LA TESIS**

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Osar Augusto Cabada Alfaro**, denominada:

**“INFLUENCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO COMERCIAL EN EL  
CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE UNA AGENCIA DIGITAL DE TRUJILLO, AÑO  
2017.”**

---

Mg. Ing. Juan Miguel Deza Castillo  
**ASESOR**

---

Mg. Ing. Edwin Raúl Mendoza Torres  
**JURADO  
PRESIDENTE**

---

Mg. Ing. Nelson Antonio Ángeles Quiñones  
**JURADO**

---

Mg. Ing. Segundo Edwin Cieza Mostacero  
**JURADO**

## DEDICATORIA

Todo trabajo se lo dedico primero a Dios, quien es mi fortaleza y mi inspiración para ser mejor persona.

Esta tesis también se la dedico a mis padres por haberme motivado día a día a ser un mejor profesional, a nunca dejar nada incompleto a superarme cada día. Se la dedico a ellos, por estar siempre conmigo, por encontrar en ellos su apoyo y por qué son mis mayores ejemplos de superación personal.

A aquellos profesores de vocación que me inspiraron a ir un poco más allá, que dieron con mi curiosidad y me alentaron a hacer cosas distintas.

A mi grupo más cercano de compañeros de la universidad, con los cuales pasamos incontables noches trabajando, apoyándonos y aprendiendo juntos de nuestros errores y de nuestros éxitos. Personas únicas e increíbles sin quienes la universidad jamás habría sido igual, y de quienes llevaré muchas experiencias para toda la vida.

Al equipo de Think it, sin quienes no habría podido lograr este trabajo. Quienes me motivan cada día a trabajar y a innovar. No habría podido pedir por un mejor equipo ni mejores amigos con quienes trabajar.

Este trabajo se los dedico a ustedes.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado paciencia y perseverancia para culminar la universidad.

Doy gracias a mi familia por apoyarme contra toda corriente y adversidad. Por estar para mí a pesar de mi carácter y mis ideas descabelladas. Gracias por quererme y motivarme a ser mejor.

Gracias a mis amigos por aceptarme tal y como soy, pero también por ser francos conmigo cuando ha sido necesario. Por ayudarme a mejorar como persona y por vivir tantas experiencias juntos que hoy se ven reflejadas en mi trabajo.

Gracias a el equipo de Think it, a mis socios, mis jefes de área y todos los chicos que creen en la visión de la empresa. Gracias por comprenderme a pesar de mis días de estrés y por ayudarme a sacar la empresa adelante. Porque sin ustedes nada de esto sería posible.

Gracias a todos ustedes.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<u>APROBACIÓN DE LA TESIS</u> .....	2
<u>DEDICATORIA</u> .....	3
<u>AGRADECIMIENTO</u> .....	4
<u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u> .....	5
<u>ÍNDICE DE TABLAS</u> .....	6
<u>ÍNDICE DE FIGURAS</u> .....	7
<u>RESUMEN</u> .....	9
<u>ABSTRACT</u> .....	10
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....	11
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	15
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	22
CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....	30
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN .....	78
CONCLUSIONES .....	80
RECOMENDACIONES .....	82
REFERENCIAS .....	83
ANEXOS.....	84

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Técnicas e Instrumentos .....	25
Tabla 2: Servicios de la Empresa.....	30
Tabla 3 Indicadores del proceso de atención .....	35
Tabla 4 Riesgos del proceso de atención .....	35
Tabla 5 Indicadores del proceso de cierre de venta .....	37
Tabla 6 Riesgos del proceso de cierre de venta .....	38
Tabla 7: Indicadores del proceso de promoción – pre-test.....	41
Tabla 8: Riesgos del proceso de Promoción .....	41
Tabla 9: Indicadores del proceso de fidelización – pre-test.....	43
Tabla 10: Riesgos del proceso de fidelización .....	44
Tabla 11: Recursos Humanos de la empresa .....	47
Tabla 12 : Estrategias de posicionamiento.....	61
Tabla 13: Acciones - Estrategia 1 .....	66
Tabla 14: Actividades – Estrategia 2.....	67
Tabla 15 : Actividades – Estrategia 3.....	67
Tabla 16 : Actividades – Estrategia 4.....	68
Tabla 17: Indicadores proceso de atención – post-test .....	72
Tabla 18: Indicadores del proceso de venta – post-test .....	73
Tabla 19: Indicador del proceso de promoción – post-test .....	73
Tabla 20: Indicadores proceso de fidelización – postventa .....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Operacionalización de variables .....	23
Figura 2: Indicadores del canal de distribución .....	28
Figura 3: Indicadores del plan estratégico.....	29
Figura 4: Canal de Distribución .....	30
Figura 5: Mapa de Procesos de la Empresa .....	32
Figura 6: Documentación de Procesos del Canal de Distribución .....	32
Figura 7 Documentación del proceso de venta .....	33
Figura 8 Documentación del proceso de atención .....	34
Figura 9 Diagrama del proceso de atención.....	34
Figura 10 Documentación del proceso de cierre de venta.....	36
figura 11 Proceso de gestión comercial - Documentación.....	39
figura 12: Proceso de promoción – Documentación .....	40
figura 13: Proceso de Promoción – Diagrama.....	40
Figura 14: Proceso de Fidelización – Documentación.....	42
Figura 15: Proceso de Fidelización - Diagrama.....	43
Figura 16: Eficiencia de los procesos del canal de distribución .....	44
Figura 17: Eficacia de los procesos del canal de distribución.....	45
Figura 18 : Organigrama Think it.....	48
Figura 19 : Mapa de Procesos Think it.....	49
Figura 20: Segmento del mercado .....	51
Figura 21: Perfil del cliente Think it .....	51
Figura 22: Matriz FODA .....	53
Figura 23: Matriz EFI .....	55
Figura 24: Matriz EFE .....	56
Figura 25: Variables Matriz PEYEA .....	57
Figura 26: Matriz PEYEA .....	58
Figura 27: Objetivos Comerciales .....	60
Figura 28: Mapa Estratégico .....	60
Figura 29 : Lineamiento de objetivos .....	65
Figura 30: Cronograma de actividades .....	69
Figura 31: Cuadro de Mando Integral.....	70
Figura 32: Comparativo de eficiencia .....	74
Figura 33: Comparativo de eficacia.....	75

Figura 34 Evolución del canal de distribución .....	75
Figura 35 Influencia de las estrategias comerciales en el canal de distribución .....	76

## RESUMEN

En esta investigación pre experimental se realiza el estudio de la influencia del planeamiento estratégico comercial en el canal de distribución de una agencia digital. El estudio, es dispuesto en una empresa que tiene diversas falencias a nivel estratégico y no conoce su posición competitiva actual. De esta forma, con el mayor nivel de acceso a la información de la empresa, se dispuso la revisión documental como instrumento de investigación. Esto es posible debido a los registros del equipo de ventas, la base de datos de clientes, el registro de ventas e informes publicitarios de cada campaña.

En la etapa pre experimental, el canal de distribución es analizado en el mes de septiembre del 2016 encontrando una efectividad del 23%. Posteriormente, se desarrolla un modelo de planeamiento estratégico comercial con las estrategias de desarrollo de producto, penetración de mercado, desarrollo de red de contactos y posicionamiento digital; cuyo resultado es medido en un cuadro de mando integral luego de cinco meses de ejecución alcanzando una positiva rentabilidad sobre las ventas del 45.7%

Así, al finalizar el estudio, el canal muestra un cambio significativo con una efectividad del 130.56% como resultado de una influencia de las estrategias en cada proceso.

## ABSTRACT

In this pre-experimental investigation, the study of the influence of commercial strategic planning in the channel of distribution of a digital agency is carried out. The study is arranged in a company that has several shortcomings at a strategic level and does not know its current competitive position. In this way, with the greatest level of access to company information, documentary review was available as a research tool. This is possible because of the sales team records, the customer database, the sales record and the advertising reports for each campaign.

In the pre-experimental stage, the distribution channel is analyzed in September 2016, finding an effectiveness of 23%. Subsequently, a strategic commercial planning model is developed with the strategies of product development, market penetration, networking and digital positioning; whose result is measured in a balanced scorecard after five months of execution, achieving a positive return on sales of 45.7%

Thus, at the end of the study, the channel shows a significant change with an effectiveness of 130.56% because of an influence of the strategies in each process.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

El intercambio de bienes y servicios ha sido una actividad humana que data de hace muchos siglos trayendo consigo la necesidad de hacer conocida la oferta y de llegar a cada vez más personas. Con el surgimiento de la imprenta y la revolución industrial, los primeros agentes de publicidad surgen en 1800 y hoy son un engranaje básico en la promoción de muchas empresas pequeñas, medianas y grandes.

Ahora, si bien la publicidad tuvo su era dorada con la televisión y la radio, la era digital empieza en el año 2000 con la llegada masiva del internet. Esto da nacimiento, al mismo tiempo, a un nuevo canal de comunicación y por lo tanto a un nuevo tipo de publicidad, la publicidad digital. Hoy, los términos *email marketing*, *SEO*, *SEM*, *Social Media*, *Pay-per-Click*, entre otros, están cada vez más presentes en las empresas y las agencias comienzan a especializarse aún más. En los últimos 10 años, las redes sociales han tomado gran poder en la industria publicitaria junto a al auge de la tecnología móvil generando una inversión cercana a los 171 billones de dólares estadounidenses y las cifras van en aumento.

Con el surgimiento de nuevos canales publicitarios, la inversión y la tecnología; las agencias publicitarias hoy más que nunca, se especializan en distintas ramas y se complementan cada vez mejor con la mercadología y la gestión empresarial. Algunos tipos de agencias son: de marketing, de redes sociales, de diseño, digitales, de software, entre tantas otras que abarcan los campos de conocimientos y especialidades que el mercado requiera. Lo cierto es, que las agencias cumplen un papel crucial en el desarrollo publicitario de la estrategia de marketing de una empresa, sea un equipo externo o incluso interno de la empresa.

El problema de las agencias surge, cuando olvidan desarrollar sus propias estrategias y de generar un valor real para su marca. Esto es un error común entre las agencias que terminan enfocándose en sus procesos y rentabilidad; antes que el valor que entregan a través de su canal comercial.

JIB es una agencia de diseño digital ubicada en Toronto, Canadá; y se especializa en la creación de marcas, publicidad digital y desarrollo tanto web como móvil. Su principal enfoque es alinear la estrategia de diseño a la estrategia de negocio de cada uno de sus clientes haciendo énfasis en su valor diferencial: su proceso creativo. La calidad de su trabajo y servicio además de la constante innovación de sus productos, lo lleva a tener pocos, pero grandes clientes como Apple y Enwave; quienes les encargan extensas campañas publicitarias digitales. Este es un ejemplo de empresa que ha gestionado su marca entorno a

la especialización y se ve reflejado en la efectividad de sus ventas con grandes marcas. Mayores precios, pero menos clientes, una forma distinta pero rentable de hacer negocio.

El Perú, no es ajeno a las nuevas tendencias digitales y al surgimiento de las agencias especializadas. La misma industria publicitaria ha tenido un gran auge en los últimos años, cerrando el año 2014 con 780 millones de dólares americanos y aumentando a un ritmo del 3% según la web Código. Achik, es una empresa fundada en el 2012 en la ciudad de Lima, enfocada en ofrecer servicios de diseño digital a nivel de redes y web. Su principal valor está en el servicio y relación con sus clientes, enfocado a crear experiencias únicas y el trabajo conjunto. Su posicionamiento por diferenciación del servicio los ha llevado a trabajar con diferentes tipos de empresas como boutiques, laboratorios, firmas de arquitectos etc.

Think it es una agencia de publicidad digital, enfocada en la creación de marcas, contenidos y productos digitales. Su valor diferencial está en el uso de herramientas de análisis estratégico, su capacidad de desarrollo de tecnología de la información y la personalización del servicio a través de un equipo multidisciplinario compuesto de ingenieros de sistemas, empresariales, mercadólogos, comunicadores y diseñadores gráficos. La empresa fue creada a mediados del 2016 en la ciudad de Trujillo y busca posicionarse en las pequeñas empresas locales. En palabras de la Sra. María Alfaro, uno de los dueños de la empresa, el principal problema se encuentra en la definición de una estrategia correcta que conlleve la optimización de su proceso de venta y marketing. Esto, sumado al poco tiempo en el mercado, la carencia de una estrategia de dirección general y los pocos recursos disponibles para hacer una diferencia significativa al corto plazo.

## 1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la influencia del planeamiento estratégico comercial en el canal de distribución de una agencia digital de Trujillo en el año 2017?

## 1.3. Justificación

El planeamiento estratégico comercial como parte de la gestión estratégica, es una parte esencial para el desarrollo de un negocio y evidentemente es variable según el contexto en la que esta se desenvuelva. Por ello, en cada país, cultura o circunstancia; las diferentes realidades llevan a generar diferentes estrategias que se acoplen a aquellos entornos. Esto lleva a que exista un vacío de información sobre la forma que tomaran las estrategias comerciales de cada empresa. Al tomar como objeto de estudio una agencia digital en la ciudad de Trujillo, se contribuye a llenar dicho vacío.

Think it es una empresa nueva que requiere generar ventas en un mercado bastante saturado. Su reciente creación se refleja en sus áreas que aun vienen siendo desarrolladas, objeto de

oportunidad para encontrar la mejor forma de generar ventas en un marco estratégico y de observar la evolución de su canal de distribución.

Por otro lado, esta investigación no solo es útil para la empresa en cuestión sino para toda empresa o emprendedor que se encuentre en la misma situación; donde podrá apreciar las implicancias e influencia del desarrollo de estrategias comerciales de manera clara y efectiva.

Académicamente, como parte de la ingeniería empresarial, en el marco de la gestión de la innovación y del desarrollo de modelos estratégicos de negocio, este es un estudio donde se aplican las ciencias económicas, sociales, la mercadotecnia y las ciencias administrativas para la mejora continua del negocio. Es una contribución a la sociedad y al desarrollo empresarial.

#### **1.4. Limitaciones**

Como principales limitaciones se encuentra la poca información anteriores estrategias comerciales que localmente otras agencias de publicidad digital hayan realizado. Para superar ello, se realizarán los análisis del micro y macro entorno de la empresa para la formulación de las estrategias más óptimas.

Otra limitación es la diversidad de empresas con las que la agencia puede lidiar; cada rubro es distinto e implica diferentes necesidades. Aun así, el mercado objetivo de la empresa se enfoca en empresas pequeñas en la ciudad de Trujillo en el sector comercial y gira entorno a la variabilidad misma de sus servicios estandarizados.

Existen pocos antecedentes sobre investigaciones relevantes en torno al planeamiento estratégico aplicado a una agencia digital en la ciudad de Trujillo, pero esto no quiere decir que no existan grandes marcas tanto dentro como fuera de la ciudad, que permitan tener un panorama bastante amplio de la evolución de dicho sector.

Los acontecimientos a inicios del año 2017 en la ciudad de Trujillo han tenido un gran efecto sobre el normal desarrollo de las empresas a partir del mes de abril. A pesar de esto, se ha podido recabar suficiente información antes del fenómeno del niño y las estrategias planteadas han seguido ejecutándose posterior a la recuperación de las actividades.

## 1.5. Objetivos

### 1.5.1. Objetivo general

Determinar la influencia del planeamiento estratégico comercial en el canal de distribución de una agencia digital en la ciudad de Trujillo

### 1.5.2. Objetivos específicos

Evaluar la efectividad del canal de distribución pre-test a través de la revisión documental de área comercial y de ventas.

Diagnosticar la situación estratégica actual de la empresa a través de un análisis del micro y macro entorno.

Desarrollar un mapa estratégico de los objetivos comerciales interrelacionados en diferentes perspectivas de trabajo.

Definir las estrategias comerciales a partir de los objetivos y perfil estratégico

Definir un plan de acción para la ejecución de las estrategias comerciales

Analizar el desempeño del cuadro de mando integral a través de los indicadores de cada objetivo estratégico en cada perspectiva.

Evaluar la efectividad del canal de distribución post-test calculando la eficiencia y eficacia de sus procesos.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### a) Antecedentes

Existen anteriores estudios que comprenden el uso de estrategias comerciales como el posicionamiento en el mercado, en agencias publicitarias tanto digitales como tradicionales. Dichos estudios permiten una mejor concepción de la investigación actual y de su relevancia actual.

#### i) Internacionales

Alenius, Johansson y Lidén (2016) en su tesis, *B2B Positioning Strategies in the Management Consultant Industry* o Estrategias de Posicionamiento B2B en la Industria de la Consultoría Administrativa (entiéndase por B2B empresas que ofrecen servicios o productos a empresas); estudian los factores que afectan el posicionamiento de empresas que brindan servicios a empresas, haciendo énfasis en la diferencia de un posicionamiento de una empresa cuyos clientes son directamente personas. Ellos concluyen que esto no significa que se deba olvidar que, a pesar de que los clientes sean organizaciones, siguen siendo personas con las que se trata y que al ser servicios los que se ofrecen, es muy importante el aporte que cada cliente realiza; pero que actualmente para estas empresas se les es muy difícil encontrar una definición de un posicionamiento estratégico. Para esta investigación se tomó como fuente de información directa la data recolectada a través de entrevistas directamente con personal directivo de diversas empresas B2B suizas.

Esta investigación fue realizada en Suiza y uno de sus aportes principales es que la estrategia de posicionamiento variara según el contexto y tipo de empresa; por lo tanto, una agencia digital como Think it, debe de la misma forma partir del contexto y enfocarse posteriormente en el aporte del cliente hacia su producto.

Franco (2016) en su análisis del posicionamiento de una agencia de publicidad en la ciudad de Guayaquil, concluye que a pesar de que la agencia culmine satisfactoriamente sus trabajos y gestione efectivamente su cartera de clientes, no se encuentra posicionada en el mercado. Esto, debido a la falta de estrategias que permitan diferenciarla de la competencia y de que las empresas se sientan identificadas a trabajar con ella. Esta investigación fue del tipo exploratoria y tuvo como población a las empresas del sector sur de la ciudad de Guayaquil, aplicando una encuesta abierta a una muestra de 393 empresas con 95% de confianza en los resultados.

Para la presente investigación, es importante rescatar de este estudio realizado en Ecuador, que una agencia de publicidad no necesariamente se posiciona al haber trabajado con muchas empresas, sino que depende mucho más de la calidad de su trabajo y el reconocimiento que puede lograr con una cartera mínima de clientes. Esto es sinónimo de procesos óptimos y metas reales.

Keränen (2014) en su investigación exploratoria sobre las estrategias de posicionamiento de marca para firmas industriales que proveen soluciones personalizadas, habla de 4 estrategias orientadas hacia los atributos del servicio y por otro lado el enfoque en la personalización para el cliente. Haciendo una comparación de las estrategias en distintas empresas al corto y largo plazo, se comprende la variabilidad del posicionamiento y sus implicancias en el proceso administrativo. Luego de entrevistar a veinte directivos de veinte empresas distintas del sector y segmentar sus respuestas en las diferentes estrategias que estas empresas usan para posicionarse, identifican en primer lugar que la imagen y valor de marca que una de estas logra es muy difícil de cambiar incluso al largo plazo y que, por otro lado, es de suma importancia rescatar un valor diferencial sea de calidad, soporte, relaciones o incluso atención para conocer cuál es la mejor forma de comunicar el valor agregado al mercado.

Como se aprecia, el posicionamiento cada vez tiene mayor relevancia en la industria publicitaria sobre todo al tratarse de agencias o empresas que proveen de un servicio para otras empresas. A mayor generación de competencia, mayor necesidad de diferenciarse y posicionarse de manera más sólida en el mercado. Este es un modelo que se repite en muchos países y no excepciona a Perú. Para esta investigación es importante considerar la información de las estrategias que otras empresas de servicio están realizando y concebir la importancia de la imagen y relaciones que se construyen comercialmente.

## ii) Nacionales

Sologuren (2013) en su tesis, “El Social Media Marketing para Potenciar una Empresa” rescata la importancia e implicancias de un plan de marketing digital para la mejora continua de una empresa y por ende de sus procesos. Esta investigación es descriptiva y se basa en el análisis documental de una empresa de comunicaciones.

En esta investigación, es importante tomar en cuenta el enfoque digital de las estrategias comerciales como una posibilidad dentro del marco del planeamiento estratégico que se desarrollará.

### iii) Locales

Almonacid y Herrera (2015) en su investigación aplicada sobre las estrategias de marketing digital y su influencia en el posicionamiento de la empresa MCH Grupo Inmobiliario S.A.C. en el distrito de Trujillo; describen una empresa de servicios que exitosamente ha logrado implementar una estrategia digital. De esta manera, analizan la tendencia de su público a la aceptación de las redes sociales como medio de contacto. Recalcan la importancia de este canal para marca su valor diferencial entorno a las implementaciones de seguridad que habían adquirido.

Una agencia digital como Think it, puede usar las redes sociales como uno de los medios principales para mantener el contacto con sus clientes. Incluso, el uso del sitio web puede permitir a los clientes informarse y contactarse; generando una retención aun mayor de la esperada. Esto puede significar una perspectiva importante a tomar en cuenta al formular las estrategias comerciales del plan.

## b) Bases teóricas

Para comprender esta investigación es necesario definir conceptos clave que engloban el argot de empresarial, comercial y de las agencias digitales.

### i) Plan Estratégico

El planeamiento estratégico es una herramienta que nace en el mundo militar como una forma de organización y de lograr objetivos en la batalla. Dícese de la creación de una estrategia como la forma global de enfrentar las diferentes situaciones que podían ocurrir en una guerra.

No es hasta mucho después de la revolución industrial, cuando este concepto es llevado al nivel empresarial, como una forma de generar una dirección general hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Como dijo Porter (1980),

“El énfasis puesto hoy en la planificación estratégica en las empresas (...) refleja la proposición de que hay beneficios significativos a obtener a través de un proceso explícito de formulación de estrategias, para asegurar que al menos las políticas (si no las acciones) de los departamentos funcionales Se coordinan y se dirigen a un conjunto común de objetivos.”

En otras palabras, desde un inicio la planificación estratégica es vista con un camino que marca la pauta del desarrollo de la empresa y sobre todo de satisfacer las necesidades de los interesados.

En el libro del mismo autor “Estrategia Competitiva”, liga este mismo concepto fehacientemente con la planificación estratégica en el punto donde la empresa debe preguntarse de qué manera esta es competitiva en los diferentes aspectos que la componen como sistema; así como de qué manera puede enfrentarlo en los diferentes escenarios donde esta se desarrolle. Es aquí donde parte el análisis del entorno, organizacional, del mercado mismo y finalmente del perfil competitivo que tendrá la empresa para tomar acción.

### **Plan Estratégico Comercial**

Dentro de la planificación estratégica se encuentran distintos enfoques correspondientes a macro procesos como los financieros, operativos, logísticos o como en este caso: comerciales.

El enfoque comercial de la planificación estratégica se basa en que el análisis será orientado a la generación de estrategias comerciales, es decir, con énfasis en las ventas, marketing, posicionamiento, etc.

### **Mapa Estratégico**

El planeamiento estratégico entonces, describe de qué manera una organización busca finalmente generar valor para sus *stake holders* y últimamente para sus accionistas. Pero, como mencionan Kaplan y Norton (2003) la creación de valor es indirecta y contextual pues puede estar ligada incluso a activos intangibles como la capacidad de un empleado o la calidad de la atención.

Los objetivos estratégicos están entonces interrelacionados hacia un fin último y segmentados en categorías según el tipo de activo en el que se trabaja. Así, se encuentra que los objetivos desde la perspectiva del aprendizaje y crecimiento tendrán efecto sobre los objetivos de la perspectiva de los procesos internos; estos en los objetivos de la perspectiva del cliente y finalmente estos últimos en los de la perspectiva financiera.

### **Cuadro de Mando Integral**

Kaplan y Norton (1992) en su paper publicado en el *Harvard Business Review*, comentan sobre el estudio de diferentes empresas y las diferentes problemáticas que estas encontraban en su gestión. Determinan que el enfoque desde las cuatro diferentes perspectivas permitían un mejor análisis general de la situación de la empresa.

Así, desarrollaron una herramienta que permite el análisis de indicadores de gestión desde estas cuatro perspectivas: de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, del cliente y financiera. Estas posteriormente evolucionaron en la teoría de los mapas estratégicos, pero hoy son una gran herramienta para medir el desempeño general de las estrategias en una empresa.

### **ii) Canal de Distribución**

El canal comercial o también llamado de distribución, parte de la necesidad de un cliente satisfecho por un producto o servicio. La comunicación de dicha necesidad, y la entrega o alcance final del producto al consumidor es la función principal del canal comercial. Como tal, este canal abarca distintos procesos y áreas; desde el estudio de la necesidad misma del cliente, la venta, la logística, la publicidad, entre otros aspectos que han de variar de empresa a empresa. Principalmente de manera general, se consideran las funciones de investigación, promoción, contacto o atención, negociación o venta, distribución, fidelización y gestión de riesgos.

Los canales de distribución son de muchos tipos por los diferentes tipos de productos y consumidores que existen. Hay canales cortos o directos al consumidor desde el productor o canales que involucran intermediarios, agentes, entre otras actividades que puedan verse involucradas según el modelo del negocio.

Para medir la eficiencia y eficacia de este canal, es necesario el análisis de cada proceso para identificar potenciales cuellos de botella, tiempos, costos, entre otros factores que según cada tipo de empresa variarán. La eficiencia, específicamente, puede ser medida mediante el tiempo de distribución o venta y uso de recursos en la misma; mientras que la eficacia son las ventas completadas, las entregas realizadas, la satisfacción del cliente.

### **Proceso de Promoción**

El proceso de promoción o también llamado de comunicación, es considerado también el primer paso del proceso de venta como parte de la captación de prospectos de cliente a partir de una necesidad encontrada en un nicho de mercado. Consta básicamente de

un emisor, un mensaje, un canal de promoción y un receptor; pero se pueden generar tareas de análisis de la efectividad del mensaje como un indicador de conversión.

La promoción digital, por otro lado, es la rama de la promoción que involucra la utilización de medios digitales como Facebook, Google Ads, entre otros. Este tipo de publicidad es mucho más precisa al determinar un segmento de mercado y para conocer inversión real según el desempeño de cada promoción. Así, en el mundo digital existen indicadores comunes con denominaciones como conversión (que se puede definir como el objetivo de recaudar información, generar una inscripción o incluso una venta), alcance de una promoción, interacción con la promoción (dependiendo de la plataforma), etc. Estos términos son muy vastos y deben ser comprendidos de acuerdo con el contexto en que se utilicen.

### **Proceso de Atención**

El proceso de atención es también considerado el paso intermedio del proceso general de venta. Esta toma a los prospectos y los convierte en clientes potenciales. La finalidad de este proceso es terminar de informar, guiar al público y reforzar la futura acción de venta. Este proceso puede ser presencial o virtual, manual o automático.

### **Proceso de Venta**

El proceso final de venta o cierre de venta determina si un cliente potencial se convertirá en un cliente final generando una venta. Dependiendo de cada empresa y tipo de producto o servicio, este proceso varía.

### **Proceso de Distribución**

El proceso de distribución en sí varía de empresa a empresa y del modelo de cadena que se aplique. Muchas empresas utilizan intermediarios, mayoristas o minoristas; mientras que otras venden directamente su producto o servicio a su cliente final, en este caso, puede considerarse el mismo proceso que el de venta.

### **Proceso de Fidelización**

La fidelización de clientes es el proceso último del canal de distribución y tiene el objeto de cerciorarse que el cliente sea reincidente en su compra. Aunque esto depende del tipo de producto y como esta sea consumido, es una parte vital del crecimiento y sostenibilidad de las empresas.

### **Eficiencia del canal**

La eficiencia es el uso óptimo de los recursos en un determinado proceso, procedimiento o actividad. En el canal de distribución es medible a través de la comparación del uso esperado de tiempo y dinero a través de la siguiente fórmula:

$$\frac{\frac{\text{Resultado Logrado} \times \text{Tiempo Utilizado}}{\text{Costo Real}}}{\frac{\text{Resultado Esperado} \times \text{Tiempo Esperado}}{\text{Costo Esperado}}}$$

Aunque existen diferentes formas de plantear y medir este indicador, esta fórmula permite una comprensión más integral del uso de recursos en cada uno de los procesos del canal.

### **Eficacia**

La eficacia, por otro lado, va más allá del uso de recursos y se define como la capacidad de lograr las metas de un proceso y actividad. Para medirlo, se debe tener en cuenta la meta previamente planteada.

$$\frac{\text{Resultado Logrado}}{\text{Resultado Esperado}}$$

### **Efectividad**

La efectividad finalmente es el resultado promedio de los puntajes de eficacia y eficiencia de los procesos del canal de distribución. Este se interpreta como un valor en una escala según los objetivos de la empresa se hayan planteado.

## **c) Hipótesis**

El planeamiento estratégico comercial influenciará en el canal de distribución de una agencia de digital a través de la mejora de la efectividad de los procesos del canal de distribución.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 1.1 Operacionalización de variables

Para una mejor comprensión de las variables de estudio que comprenden esta investigación es necesario determinar y delimitar las dimensiones e indicadores de cada una.

Variable independiente: Planeamiento Estratégico Comercial

Variable dependiente: Canal de Distribución

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Sub-Dimensiones	Indicadores	Medida
Planeamiento estratégico comercial.	Es una herramienta que se basa en la generación de una dirección general hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa; a través de un proceso explícito de formulación de estrategias con enfoque comercial.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento		Porcentaje de servicios mejorados	%
				Porcentaje de personal capacitado	%
		Perspectiva de procesos internos		Alcance de los canales de promoción	#
				Número de clientes atendidos	#
		Perspectiva del cliente		Porcentaje de conversión de clientes potenciales	%
				Porcentaje de Fidelización de clientes	%
				Porcentaje de clientes por recomendación	%
		Perspectiva financiera		Costos comerciales	S/
				Ingresos de ventas	S/
				Rentabilidad sobre ventas	%
Canal de Distribución	El canal de Distribución, o también llamado canal comercial, parte de la necesidad de un cliente satisfecho por un producto o servicio. La	Eficiencia	Proceso de promoción	Eficiencia de la promoción	%
			Procesión de atención	Eficiencia de la atención	%

comunicación de dicha necesidad, y la entrega o alcance final del producto al consumidor es la función principal del canal comercial.		Proceso de cierre de venta	Eficiencia de la venta	%	
		Proceso de fidelización	Eficiencia de la fidelización	%	
	Eficacia		Proceso de promoción	Eficacia de la promoción	%
			Procesión de atención	Eficacia de la atención	%
			Proceso de cierre de venta	Eficacia de la venta	%
			Proceso de fidelización	Eficacia de la fidelización	%
	Efectividad			Puntaje promedio de eficiencia	%
				Puntaje promedio de eficacia	%
				Puntaje promedio de eficiencia y eficacia.	%

Figura 1: Operacionalización de variables

Fuente: Elaboración propia

## 1.2 Diseño de investigación

La presente investigación es aplicada de carácter pre-experimental. Ello quiere decir que, debido a la naturaleza del estudio, no existe la capacidad de controlar totalmente los factores que influyen en la variable dependiente.

Su diseño comprende tres pasos: un pre-test, una introducción de la variable a ser estudiada y un post-test o evaluación final. En este caso se evaluará la relación de influencia entre ambas variables al finalizar la investigación.

El esquema es el siguiente:

$$O_1 \ X \ O_2$$

Donde:

O1 es la variable dependiente pre-test

X es la variable independiente

O2 es la variable dependiente post-test

## 1.3 Unidad de estudio

Cada proceso del canal de distribución de la agencia digital Think it

## 1.4 Población

Procesos del canal de distribución de la agencia digital Think it

## 1.5 Muestra

La muestra es igual a la población por ser reducida. Esta incluye los cuatro procesos del canal de distribución de la agencia digital Think it

## 1.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

El análisis es cuantificativo a razón de poder relacionar la función de relación entre ambas variables. La recolección de los datos se dará mediante la revisión documental de la información del equipo de ventas, base de datos de clientes, estados financieros y resultados de las promociones.

Tabla 1: Técnicas e Instrumentos

<b>Técnica</b>	<b>Justificación</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Aplicado en:</b>
Revisión documental del equipo de ventas	El equipo de ventas maneja documentos y data del segmento de clientes, cantidad de clientes atendidos, registro de capacitaciones, registro de ventas, registro de recomendaciones, presupuesto de ventas, días de demora de la venta, días que dura la atención.	Ficha de recolección de datos 1 (ver Anexo 2)	Canal de Distribución y Plan Estratégico Comercial
Revisión documental de la base de datos de clientes	Esta base de datos contiene los datos de los clientes, renovaciones, tipo de servicio.	Ficha de recolección de datos 2 (ver Anexo 3)	Canal de Distribución y Plan Estratégico Comercial
Revisión documental de los resultados de las promociones	Costos por promoción, alcance estimado de la promoción, canales utilizados, presupuestos estimados de promoción, tiempo de	Ficha de recolección de datos 3 (ver Anexo 4)	Canal de Distribución y Plan Estratégico Comercial

---

producción de la  
promoción.

---

Fuente: Elaboración propia

### **1.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos**

Detalle de los objetivos, procedimiento y forma de análisis de la recolección de datos.

Los objetivos de la revisión documental del equipo de ventas, base de datos de clientes, estados financieros y resultado de promociones son:

- Conocer el porcentaje de servicios mejorados
- Conocer el porcentaje de personal capacitado
- Conocer el porcentaje de alcance logrado por las promociones
- Conocer el número de clientes atendidos mensualmente
- Conocer el porcentaje de conversión de clientes potenciales
- Conocer el porcentaje de fidelización de clientes
- Conoce el porcentaje de clientes convertidos por recomendación de otros clientes
- Analizar los costos comerciales mensuales
- Analizar los ingresos por venta mensuales
- Calcular la rentabilidad comercial de la empresa
- Calcular la eficiencia mensual del proceso de promoción
- Calcular la eficiencia mensual del proceso de atención
- Calcular la eficiencia mensual del proceso de venta
- Calcular la eficiencia mensual del proceso de fidelización
- Calcular la eficacia mensual del proceso de promoción
- Calcular la eficacia mensual del proceso de atención
- Calcular la eficacia mensual del proceso de venta
- Calcular la eficacia mensual del proceso de fidelización
- Calcular la efectividad mensual del canal de distribución de la empresa

El instrumento para la revisión documental son diversas fichas de recolección de datos fechadas al inicio y al final de la investigación (ver Anexos 2,3 y 4).

Los indicadores por medir en el canal de distribución son:

Indicadores	Cálculo	Medida
Eficiencia de la promoción	$\frac{\text{alcance de promoción}}{\text{costo promedio promoción}} \times \frac{\text{tiempo invertido}}{\frac{\text{alcance esperado}}{\text{costo promedio esperado de promoción}}} \times \text{tiempo previsto}$	%
Eficiencia de la atención	$\frac{\text{personas atendidas}}{\text{costo real de atención}} \times \frac{\text{tiempo promedio invertido}}{\frac{\text{atención esperada}}{\text{presupuesto de atención}}} \times \text{tiempo promedio previsto}$	%
Eficiencia de la venta	$\frac{\text{número de ventas}}{\text{costo real de venta}} \times \frac{\text{tiempo invertido}}{\frac{\text{venta esperada}}{\text{presupuesto de venta}}} \times \text{tiempo previsto}$	%
Eficiencia de la fidelización	$\frac{\text{clientes fidelizados}}{\text{costo real de fidelización}} \times \frac{\text{tiempo invertido}}{\frac{\text{fidelización esperada}}{\text{presupuesto de promoción}}} \times \text{tiempo previsto}$	%
Eficacia de la promoción	$\frac{\text{alcance real de la promoción}}{\text{alcance esperado de la promoción}}$	%
Eficacia de la atención	$\frac{\text{personas atendidas}}{\text{personas que se esperan atender}}$	%
Eficacia de la venta	$\frac{\text{venta real}}{\text{venta esperada}}$	%
Eficacia de la fidelización	$\frac{\text{clientes fidelizados}}{\text{fidelización esperada}}$	%
Puntaje promedio de eficiencia	$\frac{\sum \text{puntajes de eficiencia}}{\text{número de procesos}}$	%
Puntaje promedio de eficacia	$\frac{\sum \text{puntajes de eficacia}}{\text{número de procesos}}$	%
Puntaje promedio de	$\frac{\sum \text{puntajes de eficiencia y eficacia}}{2}$	%

eficiencia y eficacia.		
---------------------------	--	--

Figura 2: Indicadores del canal de distribución

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de esta ficha es de acuerdo con los indicadores correspondientes a los objetivos específicos de esta técnica de recolección de datos. Con la data que se recopila es posible armar todos los indicadores necesarios.

Por otro lado, el planeamiento estratégico es medido mediante los indicadores de los objetivos planteados en el mapa estratégico a través de un cuadro de mando integral. Por ello están divididos en diferentes perspectivas y tienen una correlación alineada hacia el logro de la rentabilidad comercial de la empresa.

Los indicadores del planeamiento estratégico son:

Indicadores	Cálculo	Medida
Porcentaje de servicios mejorados	$\frac{\text{servicios mejorados}}{\text{total de servicios}}$	%
Porcentaje de personal capacitado	$\frac{\text{personal capacitado}}{\text{total de personal}}$	%
Porcentaje de alcance del canal de promoción	$\frac{\text{alcance de la promoción}}{\text{publico potencial}}$	%
Número de clientes potenciales atendidos	$\sum \text{clientes potenciales atendidos}$	#
Porcentaje de conversión de clientes potenciales	$\frac{\text{clientes potenciales convertidos}}{\text{clientes potenciales atendidos}}$	%
Porcentaje de fidelización de clientes	$\frac{\text{clientes fidelizados}}{\text{clientes totales}}$	%
Porcentaje de clientes por recomendación	$\frac{\text{clientes por recomendación}}{\text{clientes totales}}$	%
Costos comerciales	$\sum \text{costos del canal de distribución}$	S/
Ingresos por venta	$\sum \text{de ingresos por venta}$	S/

Rentabilidad sobre ventas	$\frac{\text{Ingresos por venta} - \text{costos comerciales}}{\text{ingresos por venta}}$	%
---------------------------	---	---

Figura 3: Indicadores del plan estratégico

Fuente: Elaboración propia

Estos indicadores están relacionados a las perspectivas del cuadro de mando integral que posteriormente se desarrolla a partir del mapa estratégico que contempla los objetivos comerciales del planeamiento.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

### 1.1 Canal Comercial Pre-Test

El canal de distribución o comercial de la empresa es del tipo directo ya que sin ningún intermediario llega a su consumidor final. Ahora, cómo tal, maneja diversos procesos desde la captación de clientes potenciales de un público objetivo, hasta la conversión de estos a clientes finales.

#### Canal de Distribución

Tipo: Directo



Figura 4: Canal de Distribución

Fuente: Elaboración propia

Para comprender este canal es necesario conocer los servicios que se ofrecen a través de este y posteriormente cuales son los cuatro principales procesos que se van a estudiar. La oferta de la empresa son 3 tipos de servicios, cuya extensión y complejidad dependerán de cada cliente; son los siguientes: creación de sitios web, gestión de medios digitales y gestión de marca digital. Los tres servicios están orientados hacia la optimización de la promoción y posicionamiento digital de cada empresa cliente.

Si bien cada servicio es personalizable, existe una escala de precios predeterminada como se puede apreciar en la siguiente figura:

Tabla 2: Servicios de la Empresa

Servicio	Descripción	Precio
<b>Creación de sitios web</b>	Desarrollo de un sitio web partiendo de los requerimientos de la empresa, el diseño de la interfaz y de los sistemas auxiliares a este.	De S/500 a S/2000

<b>Gestión de medios digitales</b>	Generación de una campaña publicitaria digital dependiendo de los objetivos comerciales de cada empresa. Se generan piezas gráficas y audiovisuales y se gestiona el desempeño de las promociones de acuerdo con el segmento y presupuesto del cliente.	De S/300 a S/800 mensual
<b>Gestión de marca digital</b>	Optimización de la identidad corporativa del cliente en los canales digitales, incluyendo formatos publicitarios, color, usos, entre otros. Puede incluir una investigación de mercados y asesoría de ser requerido y se encuentre dentro del presupuesto del cliente.	De S/800 a S/2000

Fuente: Elaboración propia

El único servicio que puede mantener al cliente continuamente pagando por un servicio es el de gestión de medios digitales por lo que el objetivo es que cada cliente que adquiera un sitio web o la gestión de su marca eventualmente adquiera un paquete de gestión de medios digitales. Por lo tanto, se considera que si luego de tres meses de la adquisición de cualquiera de los tres servicios, adquiere o renueva el servicio de gestión de medios sociales, se considera al cliente como fidelizado para propósitos de medición del desempeño.

En el canal de distribución se desarrollan el proceso misional de venta, ejecutado por el equipo de ventas y compuestos por los subprocesos de atención y cierre de venta; y el proceso de apoyo de gestión comercial compuesto por los subprocesos de promoción y fidelización.

Mapa de Procesos



Figura 5: Mapa de Procesos de la Empresa

Fuente: Elaboración propia

Dichos subprocesos son los que componen, en esta empresa, el canal comercial y son estudiados con el propósito de entender su desempeño.

Tipo de proceso	Nivel 0		Nivel 1	
	Código	Proceso	Código	Proceso
Misional	M01	Venta	M01.1	Atención
			M01.2	Cierre de Venta
Apoyo	A01	Gestión Comercial	A01.1	Promoción
			A01.2	Fidelización

Figura 6: Documentación de Procesos del Canal de Distribución

Fuente: Elaboración propia

Estos procesos contemplan riesgos en diferentes escalas, pero muy similares por el tipo de activos que manejan (ver Anexo 9) y cuya estándar de seguridad de la información protege (ver Anexo 8) a través de diversos controles del ISO27002:2013.

### 1.1.1. Proceso de Venta

El proceso de venta es el primer proceso misional de la empresa y parte de la atención de los prospectos captados a través de un previo proceso de promoción. De esta forma, a través del

primer sub proceso, la atención, se busca recoger la mayor cantidad de información y generar clientes potenciales que finalmente, en el proceso de cierre de venta, pueden ser convertidos en clientes finales al adquirir uno de los servicios de Think it.

<b>Código</b>	M01	<b>Clasificación / tipo</b>		Misional		
<b>Nombre</b>	Venta					
<b>Objetivo</b>	Generar la venta de los servicios de la empresa					
<b>Responsable</b>	Equipo de ventas					
<b>Base legal</b>	Normativa entorno a la venta de servicios para empresas, tributación y protección al consumidor.					
<b>Alcance</b>	Clientes potenciales captados a través de los canales de comunicación.					
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Procesos nivel 1</b>	<b>Código</b>	<b>Responsable de procesos nivel 1</b>	<b>Salidas</b>	<b>Usuario</b>
Movistar	Papelería e imprimibles	Atención	M01.1	Equipo de ventas	Servicio adquirido	Equipo de ventas
Transporte Público	Información de servicios y promociones	Cierre de Venta	M01.2		Información segmentada del público alcanzado	Equipo de planeación
Imprenta	Información del mercado y clientes potenciales				Información de clientes potenciales y finales	
Área Comercial						

Figura 7 Documentación del proceso de venta

Fuente: Elaboración propia

### Proceso de Atención

El proceso de atención parte de aquel público alcanzado a través de la promoción, cuyo interés ha sido captado a través de la estrategia comunicativa vigente. La tarea del equipo de ventas en este proceso es recopilar la información de este público y segmentar aquellos potenciales clientes, a quienes finalmente se les ofrecerá alguno de los servicios.

<b>Código</b>	M01.1	<b>Clasificación / tipo</b>	Misional – Nivel 1
<b>Nombre</b>	Atención		
<b>Objetivo</b>	Generar clientes potenciales		
<b>Responsable</b>	Equipo de ventas		
<b>Base legal</b>	Normativa entorno a la oferta de servicios para empresas y protección al consumidor.		
<b>Alcance</b>	Publico captado a través de los canales de comunicación de la empresa		
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Salidas</b>
Movistar	Papelería e imprimibles	Captación de público interesado	Información segmentada del público alcanzado
Transporte		Segmentación de clientes potenciales	
Público	Información de servicios y promociones	Recopilación de información	
Imprenta			
Área Comercial	Información del mercado y clientes potenciales		

Figura 8 Documentación del proceso de atención

Fuente: elaboración propia

Conociendo la ficha técnica de dicho proceso, es posible diagramarlo para un mejor análisis de su desempeño.

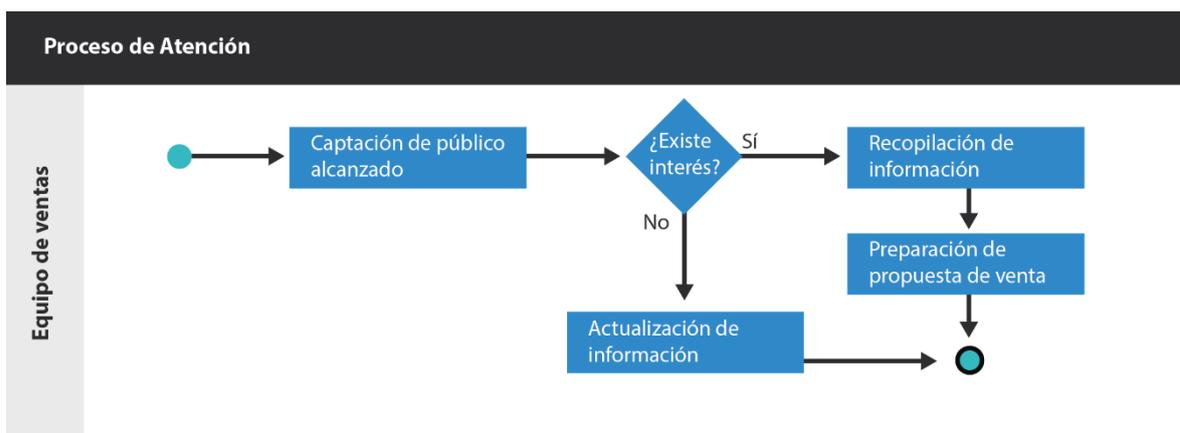


Figura 9 Diagrama del proceso de atención

Fuente: Elaboración propia

Para medir el desempeño de este proceso, se han establecido metas con respecto a los resultados, recursos utilizados que se esperan (ver Anexo 5). Estos valores esperados son

puestos en comparación con la realidad para determinar la eficacia y eficiencia del proceso mismo. Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Se considera un cliente potencial atendido cuando se ha recopilado su información y se ha determinado efectivamente su interés en la adquisición de un servicio.
- El tiempo de atención de un cliente potencial es el tiempo que toma recopilar la información y determinar si el individuo es un potencial cliente o no.

Tabla 3 Indicadores del proceso de atención

Indicador	Unidad	Valor Esperado	Valor Real
Número de clientes potenciales atendidos	Número	25	5
Tiempo promedio por atención de un cliente potencial	Horas	2	6
Costo mensual del proceso	Soles	20	44
Eficiencia de la atención	Porcentaje	0.85	0.27
Eficacia de la atención	Porcentaje	0.85	0.20

Fuente: Elaboración propia

Para el mes de septiembre del 2016, la empresa aún se encuentra lejos de alcanzar sus metas de atención y optimizar los recursos para este mismo proceso.

Los riesgos del proceso de atención implican por, sobre todo, la seguridad de la información que se recopila y segmenta pues es el principal activo con el que se trabajará posteriormente. En la clasificación la escala de valores es de 0.05 muy bajo a 0.9 muy alto.

Tabla 4 Riesgos del proceso de atención

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel	Connotación
Desastres Naturales	0.05	0.80	0.45	Medio
Daños ocasionados por fuegos o agua	0.15	0.30	0.23	Bajo
Corte de suministro eléctrico	0.15	0.15	0.15	Bajo
Corte de internet	0.15	0.20	0.18	Bajo
Fallo de máquinas	0.05	0.20	0.13	Bajo
Perdida de información	0.30	0.70	0.50	Medio

Robos o pérdida de equipos o materiales	0.15	0.50	0.33	Bajo
---	------	------	------	------

Fuente: Elaboración propia.

Del 0.05 a 0.3 se considera un riesgo de nivel bajo; del 0.31 al 0.70 se considera un riesgo medio; y del 0.71 al 0.9 se considera un riesgo alto.

### Proceso de Cierre de Venta

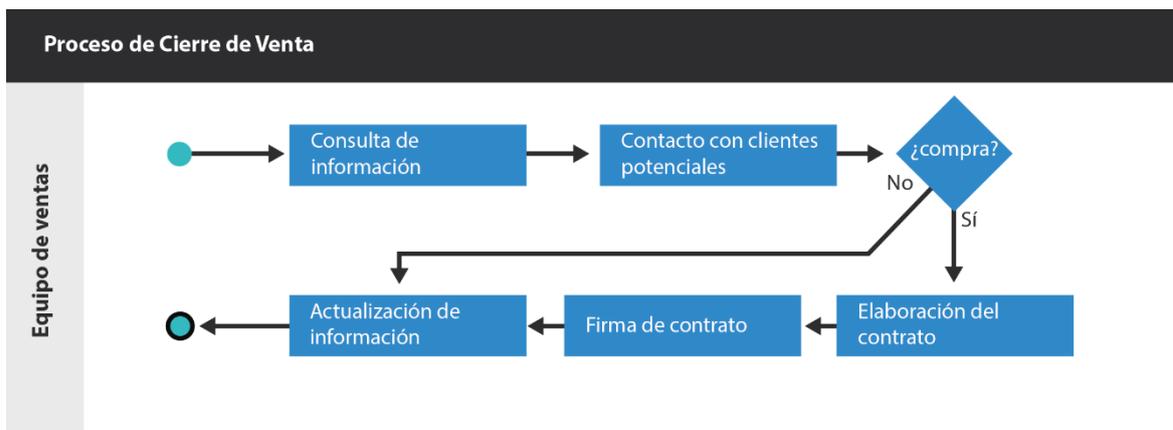
El proceso de venta parte de la información segmentada por el proceso de atención. Con esta información es posible identificar a los clientes potenciales que han mostrado un interés real por un servicio de Think it.

<b>Código</b>	M01.2	<b>Clasificación / tipo</b>	Misional – Nivel 1
<b>Nombre</b>	Cierre de Venta		
<b>Objetivo</b>	Cerrar ventas con clientes potenciales		
<b>Responsable</b>	Equipo de ventas		
<b>Base legal</b>	Normativa entorno a la oferta de servicios para empresas, tributación y protección al consumidor.		
<b>Alcance</b>	Clientes potenciales en base de datos		
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Salidas</b>
Movistar  Equipo de ventas	Información de servicios y promociones  Información del mercado y clientes potenciales	Captación de público interesado  Segmentación de clientes potenciales  Recopilación de información	Información segmentada del público alcanzado

Figura 10 Documentación del proceso de cierre de venta

Fuente: Elaboración propia

Conociendo la ficha técnica de dicho proceso, es posible diagramarlo para un mejor análisis de su desempeño.



Para medir el desempeño de este proceso, se han establecido metas con respecto a los resultados, recursos utilizados que se esperan (ver Anexo 5 y 6). Estos valores esperados son puestos en comparación con la realidad para determinar la eficacia y eficiencia del proceso mismo. Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Los costos de venta son en base porcentual al contrato, esto es debido a que existen comisiones de venta del 8% del margen de utilidad, suelen hacerse rebajas y los requerimientos de cliente pueden ser muy variados.
- El tiempo promedio es el tiempo desde que el cliente potencial es contactado por el equipo de venta hasta la firma del contrato.

Tabla 5 Indicadores del proceso de cierre de venta

Indicador	Unidad	Valor Esperado	Valor Real
Venta	Soles	1500	500
Tiempo promedio del cierre de venta	días	2	6
Costo promedio del cierre de venta	Porcentaje	0.6	0.762
Eficiencia del cierre de venta	Porcentaje	0.85	0.79
Eficacia del cierre de venta	Porcentaje	0.85	0.33

Fuente: Elaboración propia

Los riesgos del proceso de atención implican por, sobre todo, la seguridad de la información que se recopila y segmenta pues es el principal activo con el que se trabajará posteriormente. En la clasificación la escala de valores es de 0.05 muy bajo a 0.9 muy alto.

Tabla 6 Riesgos del proceso de cierre de venta

Amenaza	Probabilidad	Impacto	Riesgo
Desastres Naturales	0.05	0.80	0.45
Daños ocasionados por fuegos o agua	0.15	0.30	0.23
Corte de suministro eléctrico	0.15	0.15	0.15
Corte de internet	0.15	0.20	0.18
Fallo de máquinas	0.05	0.20	0.13
Perdida de información	0.30	0.70	0.50
Robos o pérdida de equipos/materiales	0.15	0.50	0.33

Fuente: Elaboración propia

Del 0.05 a 0.3 se considera un riesgo de nivel bajo; del 0.31 al 0.70 se considera un riesgo medio; y del 0.71 al 0.9 se considera un riesgo alto.

### 1.1.2. Proceso de Gestión Comercial

El proceso de venta es el primer proceso misional de la empresa y parte de la atención de los prospectos captados a través de un previo proceso de promoción. De esta forma, a través del primer sub proceso, la atención, se busca recoger la mayor cantidad de información y generar clientes potenciales que finalmente, en el proceso de cierre de venta, pueden ser convertidos en clientes finales al adquirir uno de los servicios de Think it.

<b>Código</b>	A01		<b>Clasificación / tipo</b>		Apoyo	
<b>Nombre</b>	Gestión Comercial					
<b>Objetivo</b>	Gestionar la comunicación y experiencia del consumidor					
<b>Responsable</b>	Equipo de ventas y publicidad					
<b>Base legal</b>	Normativa entorno a la venta de servicios para empresas y protección al consumidor.					
<b>Alcance</b>	Público objetivo y clientes activos					
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Procesos nivel 1</b>	<b>Código</b>	<b>Responsable de procesos nivel 1</b>	<b>Salidas</b>	<b>Usuario</b>

Movistar	Información de servicios y promociones	Promoción	A01.1	Equipo de Publicidad	Público alcanzado	Público objetivo
Área Comercial		Fidelización	A01.2	Equipo de Ventas	Campañas publicitarias	Equipo de ventas
Equipo de ventas	Información del mercado objetivo				Información de campañas	Equipo de publicidad
Facebook	Información de clientes activos				Clientes fidelizados	

figura 11 Proceso de gestión comercial - Documentación

fuentes: elaboración propia

### Proceso de Promoción

El proceso de promoción abarca el conjunto de campañas publicitarias que se realizan tanto en medios digitales como en físicos. En el primer medio, se producen campañas gráficas para un segmento específico en Facebook; por otro lado, para los medios físicos, se establecen días específicos para visitar empresas.

<b>Código</b>	A01.1		<b>Clasificación / tipo</b>	Apoyo – Nivel 1
<b>Nombre</b>	Promoción			
<b>Objetivo</b>	Llegar a la mayor cantidad de personas dentro del público objetivo			
<b>Responsable</b>	Equipo de publicidad			
<b>Base legal</b>	Normativa entorno a la oferta de servicios para empresas, normas para el uso de Facebook empresas.			
<b>Alcance</b>	Público alcanzado por las campañas físicas y digitales.			
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Salidas</b>	
Movistar	Internet	Análisis del mercado	Público alcanzado	
Transporte Público	Papelería e imprimibles	Planificación de la campaña	Campañas ejecutadas	
Imprenta	Información de servicios y promociones	Producción de la campaña	Información del desempeño de las campañas	
		Ejecución de la campaña		

Área Comercial	Información del mercado y clientes potenciales	Medición del desempeño	
-------------------	--	------------------------	--

figura 12: Proceso de promoción – Documentación

fuentes: elaboración propia

Conociendo la ficha técnica de dicho proceso, es posible diagramarlo para un mejor análisis de su desempeño.

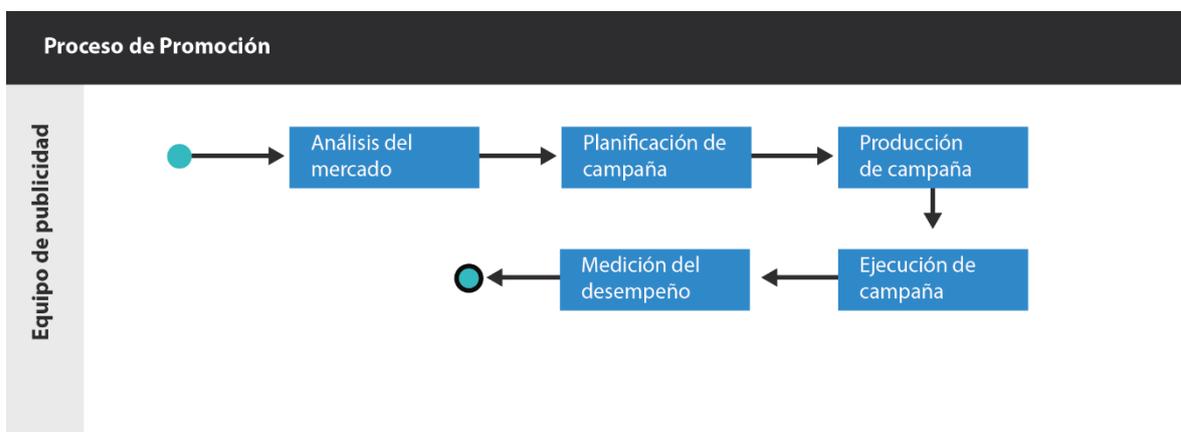


figura 13: Proceso de Promoción – Diagrama

Fuente: Elaboración propia

El análisis del mercado corresponde a la segmentación del público objetivo para cada campaña, dependiendo del mensaje, objetivo y formato de la campaña publicitaria. Una vez que se define ello, se planifica la campaña; sea física o digital, se produce tomando en cuenta una presentación, un documento, imprimibles, piezas gráficas o fotografía. La ejecución es la programación e interacción con el público para captar su interés y que posteriormente puedan ser atendidos. Al alcance, tiempo de producción y alcance de la ejecución luego son anotados para su medición.

Para medir el desempeño de este proceso, se han establecido metas con respecto a los resultados, recursos utilizados que se esperan (ver Anexo 7). Estos valores esperados son puestos en comparación con la realidad para determinar la eficacia y eficiencia del proceso mismo. Se debe tener en cuenta lo siguiente:

Tabla 7: Indicadores del proceso de promoción – pre-test

<b>Indicador</b>	<b>Unidad</b>	<b>Valor Esperado</b>	<b>Valor Real</b>
Alcance mensual de la promoción	Número	10000	1269
Tiempo promedio de producción	Días	1	1
Presupuesto mensual de producción	Soles	10	10
Eficiencia de la promoción	Porcentaje	0.85	0.126
Eficacia de la promoción	Porcentaje	0.85	0.126

Fuente: Elaboración propia

Los riesgos del proceso de atención implican por, sobre todo, la seguridad de la información que se recopila y segmenta pues es el principal activo con el que se trabajará posteriormente. En la clasificación la escala de valores es de 0.05 muy bajo a 0.9 muy alto.

Tabla 8: Riesgos del proceso de Promoción

<b>Riesgo</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Nivel</b>	<b>Connotación</b>
Desastres Naturales	0.05	0.80	0.45	Medio
Daños ocasionados por fuegos o agua	0.15	0.30	0.23	Bajo
Corte de suministro eléctrico	0.15	0.15	0.15	Bajo
Corte de internet	0.15	0.70	0.43	Medio
Fallo de máquinas	0.05	0.20	0.13	Bajo
Perdida de información	0.30	0.90	0.60	Medio
Robos o pérdida de equipos o materiales	0.15	0.50	0.33	Bajo

Fuente: Elaboración propia

A comparación de otros procesos, estos riesgos tienen un mayor impacto con relación a la pérdida de información ya que muchas piezas gráficas, ediciones y documentos, toman un tiempo determinado en ser producidos; su pérdida significa mayor gasto y la posibilidad de perder el interés del público en un momento en específico.

### **Proceso de Fidelización**

El proceso de fidelización es un proceso que apoya directamente a la venta y permite conocer incluso la satisfacción de un cliente luego de un periodo de tiempo usando alguno de los

servicios de la empresa. Para ello, cada vez que un cliente cumpla un servicio o contrato de tres o más meses, se precisa saber si continuará, renovará o adquirirá un nuevo servicio. La aceptación de un nuevo trato es considerada como la fidelización de un cliente.

En el nuevo contacto que hay con el cliente activo, se practican diversas estrategias desde descuentos y otros beneficios que la empresa pueda permitirse.

<b>Código</b>	A01.2	<b>Clasificación / tipo</b>	Apoyo – Nivel 1
<b>Nombre</b>	Fidelización		
<b>Objetivo</b>	Fidelizar clientes activos		
<b>Responsable</b>	Equipo de ventas		
<b>Base legal</b>	Normativa entorno a la oferta de servicios para empresas, tributación y protección al consumidor.		
<b>Alcance</b>	Clientes activos de tres o más meses en base de datos		
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Salidas</b>
Movistar	Internet	Consulta de información de clientes	Clientes fidelizados
Equipo de ventas	Información de clientes activos de tres o más meses.	Contacto con clientes de 3 a más meses	Clientes inactivos
	Información sobre promociones y beneficios del mes	Consulta si continuará, renovará o adquirirá otro servicio	Información de clientes actualizada
		Elaboración del contrato	
		Firma del contrato	
		Actualización de la información	

Figura 14: Proceso de Fidelización – Documentación

Fuente: Elaboración propia

Conociendo la ficha técnica de dicho proceso, es posible diagramarlo para un mejor análisis de su desempeño. Se debe recalcar que en el contacto con los clientes es cuando se hacen las ofertas y negociaciones pertinentes a las capacidades de la empresa.

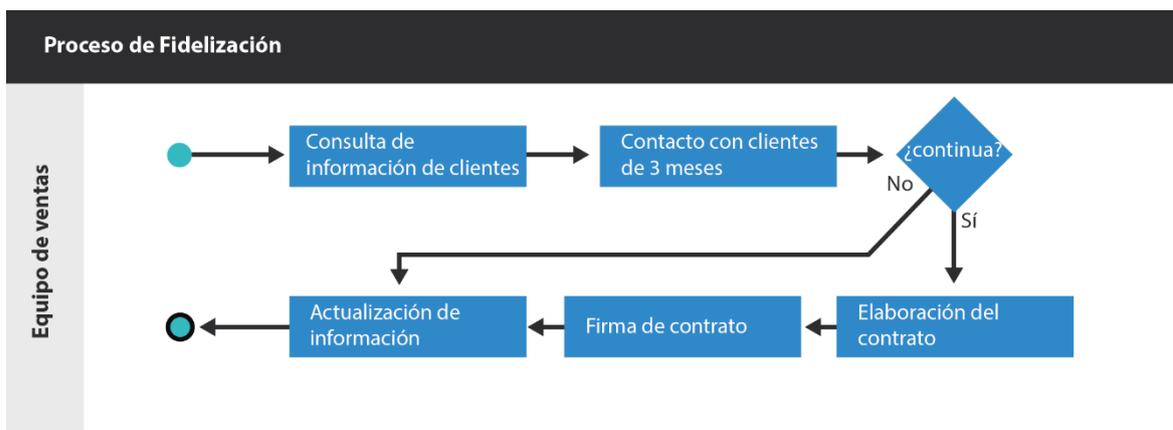


Figura 15: Proceso de Fidelización - Diagrama

Fuente: Elaboración propia

Para medir el desempeño de este proceso, se han establecido metas con respecto a los resultados, recursos utilizados que se esperan. Estos valores esperados son puestos en comparación con la realidad para determinar la eficacia y eficiencia del proceso mismo. Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Los costos de venta son en base a las promociones y beneficios vigentes.
- El tiempo promedio es el tiempo desde que el cliente activo es contactado hasta que decida por renovar o no.

Tabla 9: Indicadores del proceso de fidelización – pre-test

Indicador	Unidad	Valor	Valor
		Esperado	Real
Cientes fidelizados	Soles	0	0
Tiempo promedio de fidelización	días	0	0
Costo promedio de fidelización	Porcentaje	0	0
Eficiencia de la fidelización	Porcentaje	0	0
Eficacia de la fidelización	Porcentaje	0	0

Fuente: elaboración propia

Los riesgos del proceso de atención implican por, sobre todo, la seguridad de la información que se recopila y segmenta pues es el principal activo con el que se trabajará posteriormente. En la clasificación la escala de valores es de 0.05 muy bajo a 0.9 muy alto.

Tabla 10: Riesgos del proceso de fidelización

Amenaza	Probabilidad	Impacto	Riesgo
Desastres Naturales	0.05	0.80	0.45
Daños ocasionados por fuegos o agua	0.15	0.30	0.23
Corte de suministro eléctrico	0.15	0.15	0.15
Corte de internet	0.15	0.20	0.18
Fallo de máquinas	0.05	0.20	0.13
Perdida de información	0.30	0.70	0.50
Robos o pérdida de equipos/materiales	0.15	0.50	0.33

Fuente: Elaboración propia

No existen mayores riesgos salvo la posibilidad de pérdida de información sea a través del error humano o de software. Esto tiene tanto una probabilidad regular frente a un impacto relativamente alto. Por otro lado, si bien la posibilidad de un desastre natural no es alta, el impacto sería realmente negativo para la empresa.

### 1.1.3. Efectividad del canal

La efectividad del canal es medida, de acuerdo con el promedio de puntajes de eficiencia y eficacia de sus procesos.

Primero, la eficiencia general del canal de distribución es calculada en base al uso del dinero y ejecución del presupuesto para dichos procesos. El puntaje individual es promediado por la cantidad de procesos y arroja un porcentual de la eficiencia.

Proceso	Eficiencia
Atención	0.27
Venta	0.79
Promoción	0.13
Fidelización	0.00

Figura 16: Eficiencia de los procesos del canal de distribución

Fuente: Elaboración propia

El promedio de eficiencia es del 29.75% equivalente a poco más de un cuarto de la eficiencia esperada. En una perspectiva más específica es el proceso de promoción el cual tiene un mal manejo de recursos en cuestión del rendimiento por iniciativa publicitaria.

De la misma forma, el puntaje de eficacia del canal es medido a través del promedio de los porcentajes de eficacia de cada proceso involucrado.

Proceso	Eficacia
Atención	0.20
Venta	0.33
Promoción	0.126
Fidelización	0.00

Figura 17: Eficacia de los procesos del canal de distribución

Fuente: Elaboración propia

El promedio de eficacia es del 16.4% producto principalmente de que las promociones no están alcanzando los resultados esperados, las ventas no se están cerrado producto de diversos factores internos y del entorno y la falta de capacidad de atender al público captado.

Por lo tanto, la efectividad del canal se puede calcular promediando estos puntajes, arrojando un total de 23.07%. Este valor indica que el canal no está cumpliendo sus metas y no se están usando los recursos de la manera más óptima.

Al analizarse este resultado por partes, aun siendo valores bajos, los procesos son en promedio más eficientes que efectivos lo que puede interpretarse como un mal aprovechamiento de los recursos para finalmente llegar a las metas.

## 1.2 Planeamiento Estratégico Comercial

El planeamiento estratégico de la agencia digital Think it, parte del análisis del perfil competitivo y del mercado de la empresa. Esto, permite tener una mejor noción del entorno donde se desarrolla la empresa y determinar el tipo de estrategia que esta va a desarrollar.

Las estrategias comerciales que se establecen se desarrollan a través de un plan de acciones en un tiempo determinado. Al finalizar, se analizan los objetivos correlativos en un mapa estratégico y el desempeño de estos mismos en un cuadro de mando integral.

### **Generalidades de la empresa.**

Think it, fundado en agosto del año 2016, ya ha ido captando ciertos clientes a nivel local, trabajando con empresas de diversos sectores como el de restaurantes, transporte público, educativo, entre otros.

La empresa Think it, es una agencia digital especializada en atender a pequeñas empresas a través de sus servicios de creación de sitios web, gestión de medios digitales y gestión de marca. Ellos tienen el propósito de empoderar a los negocios locales a través del uso de los canales digitales y de esta forma llegando a más personas.

Su mercado está enfocado específicamente a la pequeña y mediana empresa de la ciudad de Trujillo y según fuentes internas de la organización, tienen una meta de posicionamiento sobre su segmento de mercado estipulado de 300 empresas de las cuales existe una meta de cierre de ventas mensual, pero cuyo universo se encuentra disperso entre diversos tipos de público local.

Ahora, los empresarios dueños de estas empresas son por lo general hombres y mujeres entre los 35 y 55 años; con un estilo de vida progresista y en su mayoría desconfiada de las nuevas tecnologías de la información.

El recurso humano operativo de la empresa está conformado por:

Tabla 11: Recursos Humanos de la empresa

<b>Puesto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Procesos</b>
administración	2	Planeamiento estratégico, Mejora continua, Gestión financiera, Gestión comercial, Gestión del talento, Gestión de T.I.
diseñadores gráficos	4	Producción y Gestión Comercial
desarrolladores web	3	Producción
vendedores	8	Gestión comercial, Ventas
planificadores	2	Planificación, Gestión de medios digitales, Gestión Comercial

Fuente: Elaboración propia

Dichos equipos se distribuyen en 4 diversas áreas funcionales que cumplen con las actividades clave de la empresa.

Organigrama

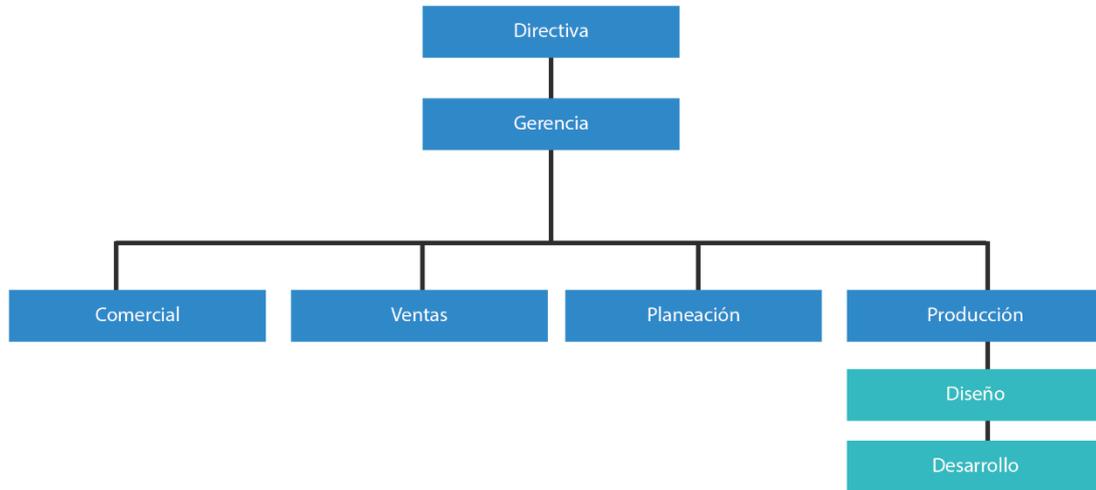


Figura 18 : Organigrama Think it

Fuente: Elaboración propia

La directiva, está conformada por los dos dueños de la agencia, mientras que en la gerencia existe un administrador y su asistente. Luego, cada área funcional tiene un supervisor o encargado que se responsabiliza por alcanzar las metas de sus respectivos equipos de trabajo.

Dichas áreas desempeñan diversos procesos orientados hacia satisfacer las necesidades identificadas de los clientes potenciales. Estas, se ordenan a través de los procesos que sus equipos ejecutan.

Figura 19 : Mapa de Procesos Think it



Fuente: Elaboración propia

El núcleo del negocio o *core business* es entonces la comercialización de productos de publicidad digital.

Por otro lado, la propuesta de valor se traduce a productos de publicidad orientados a la creación de una experiencia de desarrollo empresarial para cada cliente.

### Objetivos del planeamiento estratégico comercial

Objetivo General: Generar mayor rentabilidad comercial para febrero del 2017.

Objetivos Específicos:

Identificar el segmento de mercado objetivo.

Analizar el perfil estratégico y competitivo de la empresa.

Elaborar un mapa estratégico con los objetivos comerciales

Definir las estrategias comerciales del plan

Determinar el plan de acción

Medir los resultados en un cuadro de mando integral

**Análisis del mercado.**

El mercado objetivo de la empresa son pequeñas empresas de la ciudad de Trujillo. Estas suman un total de más de 2762 establecimiento con actividad comercial en la ciudad en los rubros comerciales, industriales, agrícolas y otros (Gobierno Regional La Libertad, 2011).

En un breve estudio realizado por la empresa, se comprobó que de 65 pequeñas empresas encuestadas la mayoría reconocía tener un problema en su posicionamiento y requería inversión en su propio marketing (ver Anexo 1). Por lo tanto, existe un segmento del micro y pequeño empresariado, que reconoce al marketing y publicidad como inversión y busca la constante mejora de su negocio; pero que ciertamente no tiene un total interés por terciarizar este servicio.

La mayoría de estas empresas reconoce que Facebook es su principal forma de promoción y forma de captar clientes nuevos. Pero muchas agencias locales no cuentan con precios o servicios que se ajusten a las verdaderas necesidades de los pequeños empresarios. Por otro lado, al mismo tiempo que se hicieron las encuestas, se procedía a informar a cada empresario o encargado de tienda sobre los servicios de la agencia. Esto dio resultado a una contundente negativa producto del desconocimiento de la marca, ergo de la desconfianza. Esto es producto de muchos factores externos como la inseguridad ciudadana y la presencia de negocios irregulares que ya han afectado las finanzas de diversas empresas locales.

Tipo de segmentación	Descripción
Demográfica	Hombres y mujeres empresarios de 35 a 44 años del sector comercial (venta y servicio; b2c y b2b).
Geográfica	Ciudad de Trujillo en los distritos de Trujillo, Huanchaco y Víctor Larco.
Psicográfica	Empresarios con estilos de vida clasificados como progresistas y modernos.

Figura 20: Segmento del mercado

Fuente: Elaboración propia

Con los datos de segmentación es posible definir un perfil básico o promedio del cliente al cual la empresa se dirige.

Perfil del cliente	
Característica	Valor esperado por el cliente
Desconfianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Referencias</li> <li>- Formalidades</li> <li>- Trato</li> </ul>
Ahorrador (busca no gastar de más)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios justos</li> <li>- Opciones de precio</li> <li>- Plan de pago</li> </ul>
Inseguro (no toma riesgos innecesarios)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información del servicio</li> <li>- Legalidades</li> </ul>
Progresista (busca ganar más y mejorar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber cómo va a mejorar</li> <li>- Saber cuánto puede ganar</li> </ul>
Alienado (busca un nivel social)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor de marca</li> <li>- Otras empresas que ya han trabajado con la agencia</li> <li>- Validación social</li> </ul>

Figura 21: Perfil del cliente Think it

Fuente: Elaboración propia

Esta información es recabada por el equipo de ventas y es de conocimiento de los superiores en la empresa. Una vez organizada, es de vital importancia para establecer las estrategias comerciales del plan.

### Análisis estratégico.

Partiendo del análisis externo, la empresa se encuentra en un entorno bastante complejo por el contexto sociocultural de su mercado; pero, al mismo tiempo presenta una propuesta de valor que le abre distintas oportunidades de crecimiento y fortalezas frente a la competencia.

Económicamente, se rescata el titular del diario Gestión (2017) "INEI: Economía peruana creció 3.64% en junio y supera las expectativas", explica que, en el primer semestre del año, se va viendo un alza en todos los sectores económicos del país, con un alza excepcional en los servicios para empresas y por sobre todo en el sector agroindustrial. Esto supone una recuperación de la continua desaceleración económica que ha venido viviendo en los últimos años.

Análisis FODA	
Fortalezas	Debilidades
<p><b>F1:</b> Página web con función para sacar cita</p> <p><b>F2:</b> Equipo de planificación multidisciplinario</p> <p><b>F3:</b> Equipo de diseño disponible.</p> <p><b>F4:</b> Equipo de desarrollo web y de software</p> <p><b>F5:</b> Equipo de ventas con red de contactos</p> <p><b>F6:</b> Equipo y software de trabajo</p> <p><b>F7:</b> Servicios definidos</p> <p><b>F8:</b> Desarrollo de proyectos propios de software.</p> <p><b>F9:</b> Servicio orientado a la experiencia del cliente</p>	<p><b>D1:</b> Desconocimiento de la empresa</p> <p><b>D2:</b> Facebook es el principal medio de comunicación.</p> <p><b>D3:</b> Solo un teléfono de contacto</p> <p><b>D4:</b> Limitación de presupuesto para Marketing</p> <p><b>D5:</b> Portafolio limitado</p> <p><b>D6:</b> Ventas bajas</p> <p><b>D7:</b> Tiempo laboral limitado</p> <p><b>D8:</b> Falta de especialización profesional del personal</p> <p><b>D9:</b> Equipos y espacio limitado</p> <p><b>D10:</b> No hay redireccionamiento ni retención en la página web</p> <p><b>D11:</b> La inexistencia de contratos laborales</p> <p><b>D12:</b> No hay cámara fotográfica disponible</p>
Oportunidades	Amenazas
<p><b>O1:</b> Empresas sin fines de lucro en búsqueda de auspicios y apoyo</p> <p><b>O2:</b> Tendencia hacia lo digital.</p> <p><b>O3:</b> Aprendizaje en línea.</p> <p><b>O4:</b> Empresas afines para generar alianzas.</p>	<p><b>A1:</b> Desconfianza del mercado</p> <p><b>A2:</b> Sistema tributario</p> <p><b>A3:</b> Competencia de escala de baja calidad</p> <p><b>A4:</b> Inseguridad (extorsión)</p> <p><b>A5:</b> Aparición de nueva competencia</p>

<b>O5:</b> Empresas nuevas en la ciudad.	<b>A6:</b> Perdida del local
<b>O6:</b> Eventos empresariales.	<b>A7:</b> Redes de contacto de la competencia
<b>O7:</b> Practicantes en búsqueda de experiencia	

Figura 22: Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del análisis FODA es posible armar las primeras estrategias fundamentales y referenciales para la definición final de las estrategias de posicionamiento. Estas se clasifican en cuatro:

### **Estrategias FO**

**F2, F5, O1:** Conectar empresas-clientes potenciales con auspicios para empresas sin fines de lucro.

**F3, O1:** Trabajar diseños gratuitos para las conexiones creadas con empresas sin fines de lucro.

**F5, F7, O2, O5, O6:** Gestionar eventos empresariales con aliados estratégicos orientados hacia el uso de herramientas digitales y afines en el local de la empresa.

**F4, O2:** Promoción del área de sistemas para el desarrollo de software

### **Estrategias FA**

**F1, F9, A1:** Impulso del posicionamiento y experiencia web para los potenciales clientes.

**F5, F7, A1, A4:** Desarrollo de una experiencia de ventas orientada a la generación de confianza en el cliente

**F7, F8, A3, A5, A7:** Creación de paquetes de servicios para diferentes necesidades de las empresas desabastecidas.

**F5, A7:** Fortalecimiento de las redes de contactos participando en eventos empresariales

### **Estrategias DO**

**D1, D2, D10, O2:** Realización de una campaña digital orientada hacia la promoción de la marca.

**D12, O7:** Creación de una base de datos de fotógrafos practicantes disponibles.

### Estrategias DA

**D1, A1, A3:** Diferenciación de la marca por su servicio y nexos con la responsabilidad social aprovechando las redes sociales y otros canales a desarrollar.

A partir de este primer análisis, es posible clasificar estos aspectos según su impacto en la empresa a través de matrices de evaluación de factores internos y externos.

Los valores asignados son entorno a la apreciación estratégica de qué tipo de factores tienen un mayor rol sobre el negocio.

<b>Matriz EFI</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
Página web con función para sacar citas	0.045	3	0.135
Equipo de planificación multidisciplinario	0.045	4	0.18
Equipo de diseño disponible	0.04	4	0.16
Equipo de desarrollo web y de software	0.04	4	0.16
Equipo de ventas con red de contactos	0.06	3	0.18
Equipo y software de trabajo	0.06	4	0.24
Servicios definidos	0.05	4	0.2
Desarrollo de proyectos propios de software	0.04	4	0.16
Servicio orientado a la experiencia del cliente	0.05	4	0.2
<b>Debilidades</b>			
Desconocimiento de la empresa	0.06	1	0.06
Facebook es el principal medio de comunicación	0.03	2	0.06

Solo existen un teléfono de contacto	0.03	2	0.06
Limitación de presupuesto para Marketing	0.05	2	0.1
Portafolio limitado	0.07	1	0.07
Ventas bajas	0.06	1	0.06
Tiempo laboral limitado	0.05	2	0.1
Falta de especialización del personal	0.04	2	0.08
Equipo y espacio limitado	0.05	2	0.1
No re direccionamiento ni retención en la página web	0.045	1	0.045
Inexistencia de contratos laborales	0.04	2	0.08
No hay cámara fotográfica disponible	0.045	2	0.09
<b>Totales</b>	<b>1</b>		<b>2.52</b>

Figura 23: Matriz EFI

Fuente: Elaboración propia

El análisis arroja un Peso Ponderado de 2.52, valor que muestra a la empresa como una organización fuerte a pesar de sus debilidades, pero por un corto margen, lo que exige explotar en mayor medida a las Fortalezas que la compañía posee para generar una brecha mayor respecto a sus Debilidades.

Los valores más llamativos son “equipo y software de trabajo” como Fortaleza porque la oficina de trabajo está implementada con computadoras de escritorio nuevas de características idóneas para el desarrollo de lenguajes de programación y de diseño gráfico para la producción de piezas.

Mientras que como mayores debilidades se observan a “desconocimiento de la empresa” y “ventas bajas”, las cuales se encuentran muy ligadas debido a que muchas veces las empresas muestran interés en requerir servicios del formato que ofrece Think It, pero al no reconocer a la marca como una empresa de confianza, optan por una de la competencia mostrándose esto como una gran barrera de entrada para el cierre de ventas.

<b>Matriz EFE</b>			
Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
Organizaciones no gubernamentales en búsqueda de auspicios y apoyo	0.06	3	0.18
Tendencia hacia lo digital	0.09	4	0.36
Aprendizaje en línea	0.07	4	0.28
Empresas afines para generar alianzas	0.085	3	0.255
Empresas nuevas en la ciudad	0.085	4	0.34
Eventos empresariales	0.08	4	0.32
Practicantes en búsqueda de experiencia	0.07	4	0.28
<b>Amenazas</b>			
Desconfianza del mercado	0.08	1	0.08
Sistema tributario	0.065	2	0.13
Competencia de escala de baja calidad	0.05	2	0.1
Inseguridad ciudadana	0.075	1	0.075
Aparición de nueva competencia	0.07	2	0.14
Perdida del local	0.06	2	0.12
Redes de contacto de la competencia	0.06	1	0.06
<b>Totales</b>	<b>1</b>		<b>2.72</b>

Figura 24: Matriz EFE

Fuente: Elaboración propia

El análisis arroja un Peso Ponderado de 2.72, lo que indica que la empresa tiene una apta capacidad para actuar frente a sus amenazas y aprovechar las oportunidades de su entorno.

Siendo resonantes los valores obtenidos en “Tendencia hacia lo digital” y “Empresas nuevas en la ciudad” como las más altas Oportunidades. Esto debido a que las empresas que van apareciendo hoy en día entienden que la era digital es una realidad y hasta una necesidad para poder seguir siendo competitivos en el mercado. Por lo tanto, estas buscan alinearse de la mejor manera a esta tendencia, tal vez desconocida o difícil de entender para muchas de ellas.

Por otro lado, en cuanto a las Amenazas, se muestra como la más valorada a “Aparición de nueva competencia” ya que Think It se desarrolla en un rubro cada vez en auge y donde las nuevas apariciones se muestran con ideas altamente innovadoras para poder sobresalir de las demás; mientras que la menos valorada es “redes de contacto de la competencia” donde estos pueden aparecer como primera opción para nuestros clientes potenciales o captar a clientes atractivos antes que Think It.

### Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción – PEYEA.

La matriz PEYEA permite indicar el perfil estratégico de la empresa, clasificándola como agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Esto facilita la generación de las estrategias de posicionamiento a poder corresponderlas a las variables de fuerzas financieras, ventaja competitiva, la estabilidad del ambiente y la fuerza de la industria publicitaria digital.

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza Financiera (FF)	Calificación	Estabilidad del Ambiente (EA)	Calificación
Liquidez	1	Tendencia hacia lo digital	-2
Capital de trabajo	2	Presión competitiva	-6
Costos controlados	5	Barreras de entrada	-4
Apalancamiento	3	Escala de precios de productos competidores	-6
<b>Promedio</b>	<b>2.75</b>	<b>Promedio</b>	<b>-4.5</b>
Ventaja Competitiva (VC)	Calificación	Fuerza de la Industria (FI)	Calificación
Posicionamiento	-5	Potencial de crecimiento	6
Calidad del servicio	-3	Aprovechamiento de recursos	4
Lealtad de los clientes	-4	Proveedores	4
Conocimientos especializados	-3	Competitividad	4
<b>Promedio</b>	<b>-3.75</b>	<b>Promedio</b>	<b>4.5</b>

Figura 25: Variables Matriz PEYEA

Fuente: Elaboración propia

Dados los promedios de cada dimensión, las coordenadas son dadas de la siguiente forma:

$$\text{Coordenadas del eje X} = \text{VC} + \text{FI} = -3.75 + 4.5 = 0.75$$

$$\text{Coordenadas del eje Y} = \text{FF} + \text{EA} = 2.75 + (-4.5) = -1.75$$

Por lo tanto, el punto en el diagrama corresponde a la coordenada (0.75; -1.75)

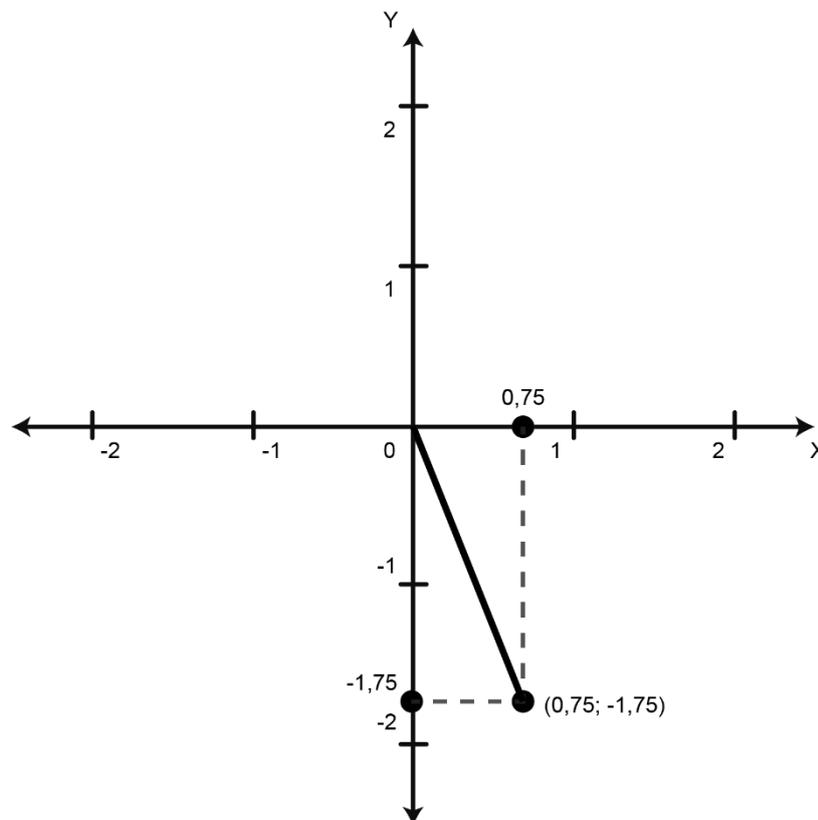


Figura 26: Matriz PEYEA

Fuente: Elaboración propia

Esta coordenada corresponde a un perfil competitivo. El escenario indica que la organización cuenta con ventajas competitivas considerables que le permiten permanecer en una industria bastante inestable debido a las diferencias en las escalas de precios, la desconfianza del mercado, las pocas barreras de entrada, entre otras variables que afectan dicha estabilidad.

### Mapa Estratégico

El logro de la rentabilidad comercial es el fin último de este plan desde la perspectiva de la directiva, pero a partir del perfil competitivo que ha desarrollado la empresa, es posible definir los objetivos comerciales específicos desde diferentes perspectivas y correlacionados entre sí.

Perspectiva	Objetivo	Estrategias
Desarrollo y aprendizaje	Mejorar servicios	Desarrollo del producto
	Mejorar atención del personal	Desarrollo de red de contactos
Procesos internos	Mejorar el alcance de la promoción	Posicionamiento digital
	Incrementar la atención	Desarrollo de red de contactos  Posicionamiento digital
Cliente	Aumentar la conversión	Penetración del mercado  Desarrollo de productos
	Incrementar la fidelización	Desarrollo de red de contactos  Posicionamiento digital
	Aumentar las recomendaciones	Desarrollo de red de contactos  Posicionamiento digital
Financiero	Optimizar costos comerciales	Desarrollo de productos  Penetración de mercados  Desarrollo de red de contactos  Posicionamiento digital
	Incrementar las ventas	Desarrollo de productos  Penetración de mercados

		Desarrollo de red de contactos  Posicionamiento digital
	Generar rentabilidad comercial	Desarrollo de productos  Penetración de mercados  Desarrollo de red de contactos  Posicionamiento digital

Figura 27: Objetivos Comerciales

Fuente: Elaboración propia

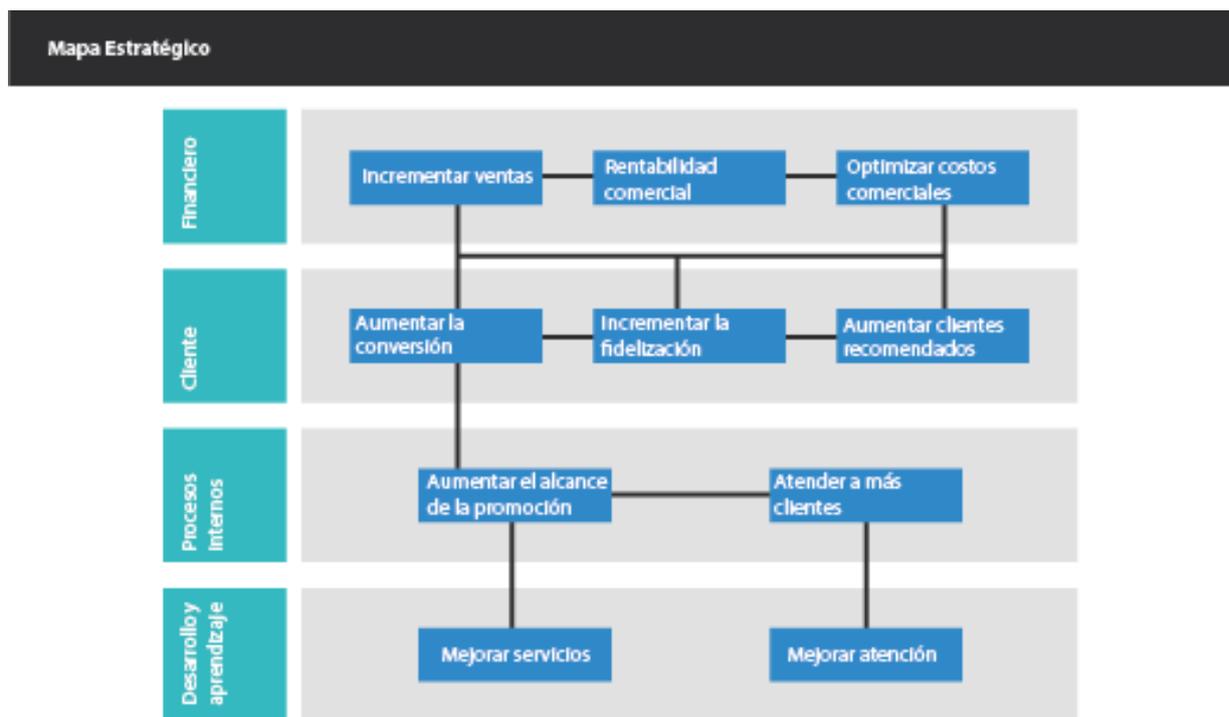


Figura 28: Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración Propia

### Estrategias comerciales.

La empresa cuenta con una gran versatilidad para responder a su entorno y al mismo tiempo cuenta con las oportunidades y recursos para suplir sus principales debilidades propias de una empresa nueva.

Como una empresa nueva de perfil competitivo, precisa de reforzar sus ventajas competitivas y comunicarlas de la manera más efectiva a su público objetivo. Por esa razón el enfoque principal de las estrategias comerciales, son de diferenciación del servicio y son rescatadas de las estrategias FODA previamente planteadas y los objetivos comerciales del mapa.

Tabla 12 : Estrategias de posicionamiento

ID	Estrategia	Descripción
E1	Desarrollo del producto	<p>Se persigue la mejora de los productos y servicio actual con miras a lograr mayores ventajas competitivas en la industria a través de la innovación y el enfoque en el cliente.</p> <p>Mediante esta estrategia, se introduce el valor compartido como parte de la propuesta de valor de la empresa al incorporar alianzas con empresas sin fines de lucro y la gestión de auspicios entre empresas cliente y aliadas. Si bien no todas las empresas optarán por este servicio, gradualmente se incorporarán las mejoras en cada uno.</p> <p>Para ello, se establecen alianzas con empresas sin fines de lucro con el fin de conectarlas con los clientes de la agencia. Los clientes harán auspicios indirectos para las empresas sin fines de lucro aliadas y por otro lado recibirán publicidad en los eventos de estas organizaciones benéficas. Esto permite generar un nuevo valor diferencial en todos los servicios de la empresa.</p>
E2	Penetración del mercado	Se busca posicionar los productos en el mercado objetivo correcto. Esto se logra a

través de la reorganización del segmento de mercado para una mejor orientación de la publicidad de la empresa.

Esta debe hacer énfasis en las ventajas competitivas de la empresa para lograr una mayor diferenciación.

E3	Desarrollo de red de contactos	Esta estrategia se basa en empoderar al equipo de ventas a través de las herramientas financieras, promocionales y gráficas que permitan expandir sus contactos y llegar a más empresas a través de conocidos.
----	--------------------------------	--

E4	Posicionamiento digital	Se basa en la expansión del alcance del mercado actual, a través de la mejora de los canales digitales de la empresa.
		Esta estrategia contempla la dirección de una campaña publicitaria digital con un mejor enfoque en el público objetivo.

Fuente: Elaboración propia

#### Matriz cuantitativa para el lineamiento de objetivos.

La matriz permite reconocer cual estrategia tiene mayor impacto en el negocio y permite establecer prioridades al momento de realizar el plan de acción.

Factores clave	Peso	Alternativas Estratégicas							
		E1		E2		E3		E4	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>Oportunidades</b>									
Organizaciones no gubernamentales en búsqueda de auspicios y apoyo	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	2	0,12

Tendencia hacia lo digital	0,09	3	0,27	4	0,36	1	0,09	4	0,36
Aprendizaje en línea	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Empresas afines para generar alianzas	0,085	4	0,34	3	0,255	4	0,34	1	0,085
Empresas nuevas en la ciudad	0,085	4	0,34	4	0,34	4	0,34	3	0,255
Eventos empresariales	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Practicantes en búsqueda de experiencia	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07
<b>Amenazas</b>									
Desconfianza del mercado	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Sistema tributario	0,065	1	0,065	1	0,065	1	0,065	1	0,065
Competencia de escala de baja calidad	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Inseguridad ciudadana	0,075	1	0,075	1	0,075	2	0,15	2	0,15
Aparición de nueva competencia	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28
Perdida del local	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Redes de contacto de la competencia	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18
<b>Fortalezas</b>									
Página web con función para sacar citas	0,045	1	0,045	1	0,045	1	0,045	4	0,18

Equipo de planificación multidisciplinario	0,045	3	0,135	2	0,09	2	0,09	4	0,18
Equipo de diseño disponible	0,04	4	0,16	2	0,08	2	0,08	4	0,16
Equipo de desarrollo web y de software	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	3	0,12
Equipo de ventas con red de contactos	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24	2	0,12
Equipo y software de trabajo	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06	4	0,24
Servicios definidos	0,05	1	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Desarrollo de proyectos propios de software	0,04	1	0,04	3	0,12	1	0,04	2	0,08
Servicio orientado a la experiencia del cliente	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	2	0,1
<b>Debilidades</b>									
Desconocimiento de la empresa	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Facebook es el principal medio de comunicación	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09	4	0,12
Solo existen un teléfono de contacto	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09	1	0,03
Limitación de presupuesto para Marketing	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05	4	0,2
Portafolio limitado	0,07	4	0,28	1	0,07	1	0,07	3	0,21

Ventas bajas	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06
Tiempo laboral limitado	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15
Falta de especialización del personal	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Equipo y espacio limitado	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
No re direccionamiento ni retención en la página web	0,045	1	0,045	1	0,045	1	0,045	3	0,135
Inexistencia de contratos laborales	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
No hay cámara fotográfica disponible	0,045	3	0,135	1	0,045	1	0,045	4	0,18
<b>Total</b>			<b>4,93</b>		<b>4,71</b>		<b>4,43</b>		<b>5,21</b>

Figura 29 : Lineamiento de objetivos

Fuente: Elaboración propia

Como muestra la figura, la estrategia de mayor relevancia es la de posicionamiento digital. Por consiguiente, esta será la última actividad que conciliará las estrategias a lo largo de la ejecución del plan.

#### **Plan de acción.**

El plan de acción contempla la ejecución de las estrategias en un periodo correspondiente, con el uso de recursos y responsables específicos.

El objetivo del plan de acción es lograr ejecutar las estrategias comerciales planteadas para febrero del 2016 en la ciudad de Trujillo a través de actividades específicas.

En las siguientes tablas se detallan las actividades de cada estrategia. En la primera estrategia, el desarrollo del producto está orientado a la incorporación del valor compartido a la propuesta de valor del negocio, así como de qué manera esta se comunica a través del mensaje de marca.

Tabla 13: Acciones - Estrategia 1

<b>E1: Desarrollo de producto</b>		
<b>Acciones</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
Análisis financiero de la estructura del precio actual de los productos	Computadora, MS Office	2 días
Definición de nuevo margen de precio necesario para trabajar con empresas sin fines de lucro	Computadora, MS Office	2 días
Redactar acuerdo estándar para alianza con empresas sin fines de lucro	Computadora, MS Office	2 días
Hacer el contacto con las empresas sin fines de lucro interesadas en aliarse	Computadora, Internet, teléfono, línea telefónica, transporte	6 días
Generar alianzas con empresas sin fines de lucro	Computadora, Internet, teléfono, línea telefónica, transporte	6 días
Realizar una base de datos con las empresas sin fines de lucro aliadas	Computadora, MS Office, Internet, Google Drive	2 días
Incorporar el valor compartido a la propuesta de valor y al mensaje de marca en el manual de identidad corporativa de la empresa	Computadora, MS Office, internet, Google Drive	2 días
Actualizar los recursos del área de ventas para incluir el servicio nuevo	Computadora, MS Office, Adobe Illustrator, Internet, Google Drive	6 días
Capacitar a la fuerza de ventas en la forma de comunicar y presentar el nuevo servicio	Computadora, MS Office	4 días
Gestionar los auspicios y relación con las empresas aliadas	Computadora, MS Office, Internet, teléfono, línea telefónica, transporte	Trabajo continuo

Fuente: Elaboración propia

La segunda estrategia corresponde a la penetración del mercado, cuyas actividades comprenden el análisis del mercado y del enfoque competitivo de la competencia.

Tabla 14: Actividades – Estrategia 2

<b>E2: Penetración del mercado</b>		
<b>Acciones</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
Definir el público objetivo de cada canal comunicacional de la empresa	Computadora, MS Office	2 días
Análisis de la principal competencia en el mercado	Computadora, MS Office, Internet, teléfono, telefónica, transporte	6 días
Determinar el mensaje de marca y propuesta de valor única del negocio a comunicar para cada tipo de público	Computadora, MS Office, Internet	2 días
Crear una guía de estilo coherente al mensaje de marca para cada canal	Computadora, MS Office, Internet, Adobe Illustrator	6 días

Fuente: Elaboración propia

La tercera estrategia comprende el desarrollo de red de contactos con la finalidad de optimizar la fuerza de ventas y de desarrollar espacios de promoción enfocados al cierre de ventas y la generación de confianza.

Tabla 15 : Actividades – Estrategia 3

<b>E3: Desarrollo de red de contactos</b>		
<b>Acciones</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
Definir el perfil de asesores comerciales	Computadora, MS Office	2 días
Generar base de datos de contactos potenciales	Computadora, MS Office	6 días
Planificar eventos empresariales	Computadora, MS Office, Internet, teléfono, línea telefónica, transporte	12 días
Invitar empresas a primer evento empresarial	Computadora, MS Office, Internet, Adobe Illustrator	18 días
Realizar primer evento empresarial	Computadora, MS Office, Internet, Google Drive, Local, Sillas, Café, banner, proyector	6 días
Gestionar red de contactos	Computadora, MS Office, Internet, Google Drive	Trabajo continuo
Medir alcance de la red de contactos	Computadora, MS Office	Trabajo continuo

Fuente: Elaboración propia

La cuarta estrategia comprende el posicionamiento digital a través de una campaña publicitaria digital enfocada en el mercado objetivo y el uso del marketing emocional como manera de generar un vínculo con el potencial cliente y establecer una coherencia con el mensaje de marca.

Tabla 16 : Actividades – Estrategia 4

<b>E4: Posicionamiento Digital</b>		
<b>Acciones</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
Definir objetivos comunicacionales	Computadora, MS Office	2 días
Definir el tipo de contenidos digitales	Computadora, MS Office	6 días
Crear cronograma de campaña digital	Computadora, MS Office	4 días
Crear contenidos gráficos	Computadora, MS Office, Adobe Illustrator, Adobe Photoshop	18 días
Crear contenidos audiovisuales	Computadora, MS Office, Adobe Photoshop, Adobe Premier, Adobe After Effects, Cámara de video, Cámara fotográfica, implementos audiovisuales	24 días
Gestionar pago de publicidad en redes sociales	Computadora, MS Office, Internet, Tarjeta de Compras	Trabajo continuo
Evaluar alcance digital	Computadora, MS Office, Internet	Trabajo continuo

Fuente: Elaboración propia

#### **Cronograma del plan de acción.**

Las estrategias se desarrollan desde el mes de septiembre del 2016 hasta febrero del 2017 sumando un total de 6 meses de trabajo. Los días laborales son de lunes a sábado y se excluyen los días feriados.

Aquellas actividades de duración indeterminada y consideradas como trabajo continuo no están consideradas en el cronograma, debido a que se sobre entiende que están presentes siempre de manera transversal a la ejecución de la estrategia.

El color azul indica que en los días indicados se deben realizar las actividades pertinentes a la estrategia correspondiente. Cada actividad precede a la siguiente.

Estrategias / Días	Actividades – Septiembre – 26 días				
	1 - 3	5 - 10	12 - 17	19 - 24	26 – 30
E1					
E2					
E3					
E4					
Estrategias / Días	Actividades – Octubre – 25 días				
	1 - 8	10 - 15	17 - 22	24 - 29	31
E1					
E2					
E3					
E4					
Estrategias / Días	Actividades – Noviembre – 26 días				
	1 - 5	7 - 12	14 - 19	21 - 26	28 - 30
E1					
E2					
E3					
E4					
Estrategias / Días	Actividades – Diciembre – 24 días				
	1 - 3	5 - 10	12 - 17	19 - 23	26 - 30
E1					
E2					
E3					
E4					
Estrategias / Días	Actividades – Enero - 26 días				
	2 - 7	9 - 14	16 - 21	23 - 28	30 - 31
E1					
E2					
E3					
E4					
Estrategias / Días	Actividades – Febrero – 24 días				
	1 - 4	6 - 11	13 - 18	20 - 25	27 - 28
E1					
E2					
E3					
E4					

Figura 30: Cronograma de actividades

Fuente: Elaboración propia

### Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral o BSC permite cuantificar el desempeño en cada perspectiva y ver si finalmente existe una repercusión en la rentabilidad comercial de la agencia.

Perspectiva	Indicador	Valor	Avance
Aprendizaje y desarrollo	Porcentaje de servicios mejorados	0.5	0.33 – 1.0 
			0.11 – 0.32 
			0.00 – 0.10 

	Porcentaje de personal capacitado	1.0	0.85 – 1.0 ● 0.50 – 0.84 ● 0.00 – 0.49 ●
<b>Procesos Internos</b>	Alcance de los canales de promoción	0.63	0.50 – 1.0 ● 0.25 – 0.49 ● 0.00 – 0.24 ●
	Número de clientes atendidos	0.0025	0.0025 – 0.0030 ● 0.0015 – 0.0024 ● 0.0000 – 0.0014 ●
<b>Ciente</b>	Porcentaje de conversión de clientes potenciales	0.18	0.30 – 1.0 ● 0.10 – 0.29 ● 0.00 – 0.09 ●
	Porcentaje de Fidelización de clientes	0.20	0.50 – 1.00 ● 0.20 – 0.49 ● 0.00 – 0.19 ●
	Porcentaje de clientes por recomendación	0.60	0.50 – 1.00 ● 0.20 – 0.49 ● 0.00 – 0.19 ●
<b>Financiera</b>	Costos comerciales	1466	0.60 – 0.00 ● 0.40 – 0.61 ● 1.00 – 0.41 ●
	Ingresos de ventas	2700	>2000 ● >1500 - <1999 ● >0 - <1499 ●
	Rentabilidad sobre ventas	0.457	0.40 – 1.00 ● 0.39 – 0.30 ● 0.29 – 0.00 ●

Figura 31: Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro de mando integral es una herramienta que permite progresivamente medir el desempeño del planeamiento estratégico, su aplicación y evolución a lo largo del tiempo. Para el mes de febrero del 2017, cumpliéndose la mayor parte de las estrategias en su cabalidad, existe un buen desempeño con respecto a las metas planteadas. Esto significa que, en lo posterior, será posible establecer metas más altas mientras que al mismo tiempo aquellos indicadores en amarillo pueden permanecer iguales hasta ser alcanzados o que se desarrollen nuevas estrategias para aquellos puntos flojos específicos.

### 1.3 Canal de Distribución Post-Test

El canal comercial post-test es la recopilación de la información de los indicadores de eficiencia y eficacia de los procesos del canal de distribución en febrero del 2017. Para esta fecha, el plan estratégico ha sido ejecutado y ya se han registrado mejoras en diferentes aspectos comerciales de la empresa.

#### Proceso de atención

Con respecto al inicio de la investigación, el proceso de atención ha aumentado sus metas junto con su expectativa y capacidad de poder atender a más personas en un menor tiempo. Esto, tanto debido a la capacitación anteriormente realizada, como otras herramientas gráficas que se han ido incorporando como parte del reforzamiento de las redes de contacto del equipo de ventas.

Tabla 17: Indicadores proceso de atención – post-test

Indicador	Unidad	Valor Esperado	Valor Real
Número de clientes potenciales atendidos	Número	30	16
Tiempo promedio de atención de un cliente potencial	Horas	1	2.5
Costo mensual del proceso	Soles	20	14
Eficiencia de la atención	Porcentaje	0.85	1.90
Eficacia de la atención	Porcentaje	0.85	0.53

Fuente: Elaboración Propia

Incluso, si bien se ha excedido el tiempo promedio esperado de atención, se ha respetado e incluso gastado menos del presupuesto fijado para atender en caso de ir presencialmente a ver un potencial cliente. Esto se ve demostrado en el 190% de eficiencia y contribuye a una mejor estructuración de los presupuestos y metas de tiempo. Por otro lado, no se logra la eficacia esperada debido a que la meta de clientes esperados también será ajustada y crecerá gradualmente con respecto al crecimiento de las capacidades del equipo de ventas.

#### Proceso de venta

El proceso de venta también ha sufrido un cambio entorno a las expectativas y esto es principalmente debido al tiempo que tiene la empresa y la proyección de venta que la empresa requiere para ser sostenible.

Tabla 18: Indicadores del proceso de venta – post-test

Indicador	Unidad	Valor	Valor
		Esperado	Real
Venta	Soles	2000	2700
Tiempo promedio del cierre de venta	días	2	3
Costo promedio del cierre de venta	Porcentaje	0.52	0.543
Eficiencia del cierre de venta	Porcentaje	0.85	1.94
Eficacia del cierre de venta	Porcentaje	0.85	1.35

Fuente: Elaboración propia

Como resultado, se sobrepasó la meta de ventas arrojando una eficacia del 135% superando las expectativas del mes. Esto fue logrado por la incorporación de tres clientes nuevos (Ver Anexo 9). Por otro lado, la eficiencia en este proceso también es rescatable por atenerse dentro del presupuesto de venta y del tiempo esperado para generar el cierre.

### Proceso de promoción

Para febrero del 2017, el proceso de promoción logró optimizar el uso de Facebook para negocios, logrando reducir el gasto por producción de cada campaña publicitaria digital.

Tabla 19: Indicador del proceso de promoción – post-test

Indicador	Unidad	Valor	Valor
		Esperado	Real
Alcance mensual de la promoción	Número	10000	6255
Tiempo promedio de producción	Días	1	2
Presupuesto promedio por producción	Soles	10	7
Eficiencia de la promoción	Porcentaje	0.85	1.71
Eficacia de la promoción	Porcentaje	0.85	0.625

Fuente: Elaboración propia

Con un menor gasto por campaña y mejor gestión publicitaria, se logra multiplicar el alcance logrado. Esto arroja una eficiencia del 171% pero por otro lado una eficacia del 62.5% lo que conlleva a reajustar las metas de alcance según la realidad del mercado.

### Proceso de fidelización

El proceso de fidelización pudo ser medido luego de seis meses de actividad y arrojó resultados bastante prometedores para el futuro del negocio.

Tabla 20: Indicadores proceso de fidelización – postventa

Indicador	Unidad	Valor	Valor
		Esperado	Real
Clientes fidelizados	Número	3	2
Tiempo promedio de fidelización	Días	2	3
Costo promedio de fidelización	Soles	20	17
Eficiencia de la fidelización	Porcentaje	0.85	1.76
Eficacia de la fidelización	Porcentaje	0.85	0.66

Fuente: Elaboración propia

Con dos clientes de más de tres meses renovando o adquiriendo nuevos servicios, la eficacia del proceso llega a un excelente 66% mientras que, de la misma forma, el buen uso de recursos indica una eficiencia del 176% y, por lo tanto, la posibilidad de establecer mayores metas para los meses entrantes.

### Efectividad del canal

La efectividad del canal se mide a través del análisis de la eficiencia y eficacia de los procesos en este. En los últimos cinco meses, han existido cambios exponenciales con respecto al uso de recursos y el cumplimiento de metas y esto se ve reflejado en la estabilidad que hoy la empresa tiene en el su crecimiento.

Proceso	Eficiencia septiembre 2016	Eficiencia febrero 2017
Atención	0.27	1.90
Venta	0.79	1.94
Promoción	0.13	1.71
Fidelización	0.00	1.76
<b>Promedio</b>	0.30	1.82

Figura 32: Comparativo de eficiencia

Fuente: Elaboración propia

Se cuenta con casi nueve veces mayor eficiencia que hace seis meses, con un valor de 182%. El mejor uso de los recursos se ve reflejado tanto en los márgenes de ganancia como en la rentabilidad al largo plazo de la empresa.

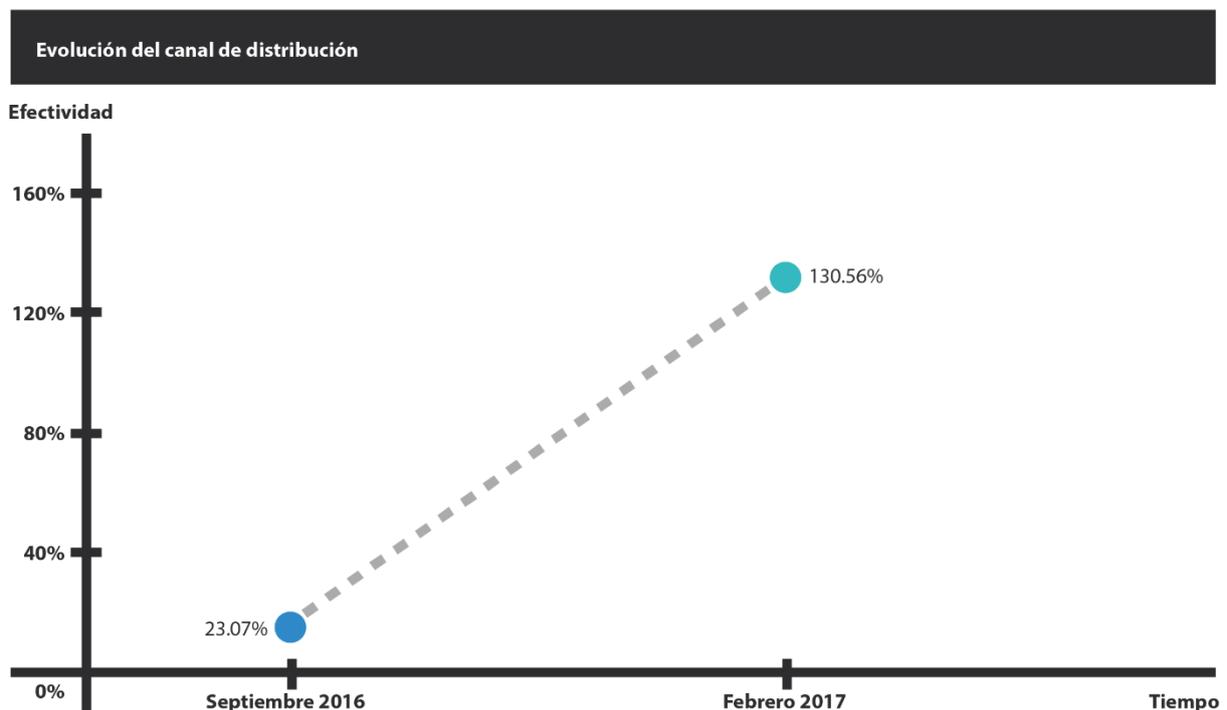
Proceso	Eficacia septiembre 2016	Eficacia febrero 2017
Atención	0.20	0.53
Venta	0.33	1.35
Promoción	0.126	0.625
Fidelización	0.00	0.66
<b>Promedio</b>	0.164	0.7912

Figura 33: Comparativo de eficacia

Fuente: Elaboración propia

La eficacia tuvo un crecimiento muy importante pues el 79.12% representan un progreso hacia el cumplimiento óptimo de las metas de la empresa.

Figura 34 Evolución del canal de distribución



Fuente: Elaboración propia

La efectividad del canal es del 130.56% con respecto a las metas de uso de recursos y objetivos al mediano plazo de la empresa. En el transcurso de seis meses, han existido

cambios significativos en el canal de distribución y eso es observable a través de los indicadores de su eficacia y eficiencia en cada proceso.

### **Influencia del planeamiento estratégico**

El análisis del canal de distribución permite una visión de procesos y optimización de recursos, que, si bien conllevan a una mejor distribución de las ganancias y reducción de costos, no necesariamente van a permitir que un negocio se posicione o compita en un mercado saturado.



Figura 35 Influencia de las estrategias comerciales en el canal de distribución

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias comerciales finalmente están relacionadas a todos los procesos involucrados en el canal de distribución de la empresa y a través de ellas se puede observar de qué manera han afectado cada proceso.

En primer lugar, el proceso de promoción es afectado por la boca a boca generado en las redes de contacto y la mejor promoción digital lograda a través de las estrategias en medios en línea. Luego, el proceso de atención es más efectivo ante un mercado más segmentado y más rápido si se utilizan los medios digitales como un eficaz canal informativo. Entonces, el proceso de venta se aún beneficiado por la segmentación que da como resultado clientes potenciales mucho mejor seleccionados y gracias al desarrollo del producto existen más posibilidades de generar un cierre de venta debido a que existen más opciones para el cliente. Y finalmente la fidelización se ve altamente beneficiada por el desarrollo de redes de contacto por la generación de confianza entre los clientes.

Por otro lado, el planeamiento estratégico a nivel comercial permite una visión del desarrollo de la empresa a través de cuatro perspectivas correlacionadas y orientadas hacia un bien mayor: la rentabilidad sobre las ventas.

Partiendo de las estrategias de mejora y desarrollo, estas no ayudan a un proceso en específico, sino que tienen un impacto directo en los equipos de trabajo y la oferta misma de que empresa tiene. Adecuar la oferta y empoderar al equipo de trabajo, resulta en que todo proceso en los que ellos participen tenga más efecto, sea más dinámico y mucho más efectivo.

Las estrategias de procesos internos a nivel comercial son las que mayor relación tienen con el desempeño de los procesos misionales del canal, pues están orientadas hacia cuál es la mejor forma de aprovechar las mejoras de la estrategia anterior y direccionarlas hacia una atención más rápida optimizando los canales digitales o usando las redes de contacto del equipo de ventas.

Desde la perspectiva de los clientes, se analiza de manera cuantitativa, la capacidad que tiene la empresa de convertirlos en clientes finales, de fidelizarlos al mediano plazo y de finalmente hacer que ellos mismos traigan a más clientes.

Finalmente, todo resulta en la capacidad de generar ingresos a través de la generación de valor en los clientes. Valor que viene desde el desarrollo de los servicios y la capacitación de un personal más calificado y selecto, que romperá las barreras de la desconfianza y llegará a cada cliente potencial.

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

Al finalizar el estudio se aprecia como el planeamiento estratégico tiene una influencia significativa sobre la mejora de la efectividad del canal de distribución. Resultado visto a través de los indicadores del cuadro de mando integral y su directa relación con los indicadores de eficiencia y eficacia de los cuatro procesos involucrados en el canal. La validez de esto yace principalmente en dos puntos: primero, el hecho de que las estrategias comerciales sean las únicas estrategias desarrolladas en los últimos cinco meses dentro de la agencia; y segundo, que la información es cien por ciento verídica debido a las facilidades que los dueños de la agencia dieron para acceder a la data real.

Para llegar a dicho resultado fue necesario reconocer el escenario de partida a través de los indicadores del canal de distribución a inicios del ejercicio. Para el mes de septiembre del 2016, la eficiencia y eficacia de cada proceso fue reflejo de la realidad descrita por la dueña (ver Anexo 1), y aseguró un escenario ideal para implementar el planeamiento estratégico comercial.

Ahora, para empezar el planeamiento comercial, se analizó la situación estratégica de la empresa y como mencionan Alenius, Johansson y Lidén (2016) en su estudio, el posicionamiento de una agencia va a radicar mucho en el contexto en la que esta se desenvuelva y las estrategias dependerán de este mismo. Así, una agencia en Estados Unidos de América no podrá posicionarse de la misma forma que una en el Perú. Por esa razón, se utilizan distintas herramientas de análisis del micro y macro entorno para así poder definir el perfil estratégico de la empresa.

Una vez definido el perfil, antes de plantear las estrategias, es importante generar los objetivos comerciales que estarán relacionados entre sí en un mapa estratégico. Este, a través de sus diferentes perspectivas, permite una conceptualización global del impacto de las estrategias que posteriormente se desarrollarán. Es importante resaltar que en el desarrollo del mapa estratégico no son las estrategias sino sus objetivos los cuales se encuentran interrelacionados y dirigidos hacia un bien mayor a través de las distintas perspectivas. De esta forma, cada estrategia está orientada hacia ciertos aspectos de las perspectivas dispuestas; por ejemplo, cuando Sologuren (2013) plantea el posicionamiento digital, la estrategia no es viable solamente por su tendencia de uso en el mercado, sino que también puede tener un efecto positivo en los procesos internos al facilitar la llegada a más personas o un efecto sobre el cliente al facilitar información de manera más personalizada.

Estratégicamente, la empresa presenta un perfil competitivo por sus ventajas competitivas relevantes frente a una industria en crecimiento y la poca fuerza financiera que la empresa presenta al momento. En la práctica, las estrategias comerciales que se enfocan a este tipo de perfil son orientadas a realzar los servicios y a segmentar correctamente el mercado para dirigirse a un público más específico. Franco (2016) rescata, además, la importancia del reconocimiento del trabajo

publicitario para generar reconocimiento en el mercado; sin embargo, si bien se tomaron en cuenta estos aspectos de oportunidad, se visualiza en cambio la generación y fortalecimiento de redes de contactos, como una estrategia comercial al largo plazo y con mayor efecto en la empresa.

Una vez más, la generación de esta última estrategia orientada a las relaciones públicas es principalmente debido a la desconfianza del mercado que debe ser contrarrestada. Como menciona Keränen (2014) en su estudio, este es un factor clave, pero cabe resaltar que no será el único y que es parte de un análisis más complejo que incluyen la mejora continua del producto y la entrega de valor al cliente. Este efecto del uso de los medios digitales es ratificado por Almonacid y Herrera (2015) cuando hablan de la capacidad de esta herramienta para llegar al público local. Pero, al mismo tiempo resaltan que depende del mercado y la capacidad de cada empresa. Por esa razón en la elaboración del plan de acción se toma en cuenta el conocimiento presente en los procesos de la empresa y las facilidades que los recursos con los que ya dispone puedan generar.

Al finalizar el periodo de ejecución del plan de acción, los objetivos de mapa estratégico son analizados a través de sus indicadores en el cuadro de mando integral. En este caso, los indicadores arrojan resultados mayoritariamente positivos y otros de desempeño medio o mejorable; resultado de una correcta ejecución de las estrategias y un acierto en su elección. Dichos objetivos demuestran, además, la capacidad de gestión de la empresa para la ejecución del plan de acción.

Pasados los cinco meses de ejecución, el canal de distribución es analizado de la misma forma y bajo las mismas metas para contrastar de la mejor forma el cambio existente. De esta forma, se observa en primer lugar, valores realmente positivos con respecto al uso de recursos en cada proceso y al cumplimiento e incluso superación de las metas propuestas en un inicio. Esto indica que los procesos se han visto afectados de sobremanera por la forma de gestión y la mejora continua de los últimos meses en la empresa, ergo, a través del planeamiento estratégico.

Los resultados arrojados por esta investigación son una contribución a la mejora continua de otras agencias de publicidad locales que se encuentren en una situación estratégica similar. Esto es principalmente debido a que la estructura organizacional de las agencias es bastante estándar y, por lo tanto, los procesos en la misma no varían mucho. Ahora, también es cierto que, al ser una empresa nueva, el tiempo de funcionamiento de los primeros meses juega papel importante en la mejora del desempeño general de la empresa; principalmente porque es una etapa de crecimiento.

## CONCLUSIONES

El canal de distribución de la empresa está compuesto por los procesos de promoción, atención, venta y fidelización; cuyo desempeño es medido en los niveles de eficiencia y eficacia para determinar la efectividad misma del canal. Al iniciar la investigación, el canal es 29.75% eficiente, 16.4% eficaz y por lo tanto 23.07% efectivo, funcionando a casi un cuarto de la expectativa

Para septiembre del 2016, la empresa era nueva y con una fuerte base de conocimiento sobre su mercado, pero se enfrenta a grandes barreras de entrada como la desconfianza y competencia. Estratégicamente, cuenta con fuertes ventajas competitivas que, en un entorno inestable, son una oportunidad que debe ser explotada, pero teniendo en cuenta que no cuenta con una fuerte capacidad financiera en una industria en rápido crecimiento, es necesario plantear estrategias agresivas de entrada al mercado, de alto impacto y que aprovechen los recursos ya existentes de la empresa.

El mapa estratégico contempla diez objetivos comerciales relacionados entre sí y con el fin último de facilitar la rentabilidad sobre las ventas. En el desarrollo y aprendizaje se establece la mejora de servicios y la mejora de atención; en los procesos internos el aumento del alcance de las promociones y el aumento de la atención de clientes; en la perspectiva del cliente se pretende aumentar la conversión de clientes finales, incrementar la fidelización de clientes y el aumento de clientes recomendados; y finalmente en la perspectiva financiera, las ventas netas, los costos comerciales y la rentabilidad sobre las ventas.

Se establecen cuatro estrategias comerciales entorno al perfil competitivo de la empresa. La primera es el desarrollo del producto, que comprende la mejora de los servicios de la agencia a través de la incorporación de un valor social agregado, además de ajustes de precios, presentación y capacidad de personalización del servicio. En segundo lugar, la penetración de mercado a través de la segmentación más selectiva del público objetivo y la redirección de la publicidad en comunicar un mensaje que realce los valores que ofrece la empresa y que específicamente corresponden a los valores esperados por los clientes. Luego, la siguiente estrategia es sobre el empoderamiento del equipo de ventas a través del desarrollo de red de contactos. Con mayor capacitación y un contacto más directo con el entorno mismo de los clientes potenciales, se crean vínculos más duraderos con los clientes. Finalmente, el posicionamiento digital se basa en la expansión del alcance del mercado actual a través de la mejora de los canales digitales de la empresa.

El plan de acción definió las actividades y recursos necesarios para llevar a cabo durante cinco meses el plan estratégico comercial. Al culminar el tiempo se vio una ejecución correcta y con resultados que finalmente se verán en el cuadro de mando integral.

Los objetivos comerciales dispuestos en el mapa estratégico fueron evaluados a través del cuadro de mando integral y demuestran, de manera general, un impacto positivo en los resultados demostrado en la rentabilidad sobre las ventas en el mes de febrero del 45.7%. Este valor puede ser aún mejor con la continuidad del plan estratégico y de nuevas metas acorde a la evolución de la empresa y el entorno.

El canal de distribución a sufrido grandes cambios con respecto a su desempeño en los cinco meses de la investigación. Los indicadores de eficiencia y los de eficacia son mucho mejor que los resultados iniciales. Con respecto a las metas y recursos, para septiembre del 2017, la efectividad es del 130.56%. Esto es señal de que las metas deben aumentar, aunque de por sí estas ya son suficientes para sostener a la empresa. Este valor solo indica que la empresa continuará su crecimiento y deberá seguir optimizando la distribución de sus presupuestos.

El análisis del canal de distribución permite una visión de procesos y recursos, pero el planeamiento estratégico plantea la generación de valor a partir del entorno y capacidad interna, generando una perspectiva mucho más amplia y variada orientada hacia un fin mayor. El canal de distribución se convierte entonces, dentro del planeamiento comercial, como el medio a través del cual las estrategias se ejecutan y como consiguiente, los procesos del mismo generan también el valor que se construye en el plan. De esta forma, cuando se plantean estrategias orientadas al desarrollo, hacia los procesos internos, hacia el cliente o la retribución financiera, son los procesos del canal de distribución que se verán desarrollados y diversificados, con recursos optimizados, una mejor percepción del cliente a través de una relación más cercana y finalmente, mejores ventas al mediano plazo como producto de procesos que pueden aprovechar mejor sus recursos y alcanzar metas más altas.

## RECOMENDACIONES

Al analizar una empresa, siempre tomar en cuenta la realidad actual y próxima. Las eventualidades del macro entorno en una realidad inestable como la del Perú, exigen estar alertas y saber prever que puede suceder y, sobre todo, como afectará el negocio, la industria y el mercado.

Si bien se establecen estrategias para un determinado tiempo bajo un perfil estratégico, el entorno y las empresas cambian. Por lo tanto, el perfil estratégico cambiará con el tiempo y las estrategias evolucionarán siempre orientadas hacia la mejora y desarrollo sostenible de la empresa en el tiempo.

Es de suma importancia, como se actualizan las estrategias, actualizar los datos del mapa estratégico y el cuadro de mando de integral. Esto permite tener información verídica y tomar mejores decisiones de negocio con respecto a las estrategias que se están implementando.

Las metas establecidas para medir la efectividad de un proceso deben variar de acuerdo con el crecimiento de la empresa y crecer junto con ella. Una empresa con los mismos objetivos con años es una empresa sin visión de crecimiento o sin la capacidad de alcanzarlos.

El uso del planeamiento estratégico como modelo de gestión es extremadamente útil en la industria publicitaria, pues con el cada vez mayor uso de la tecnología y la diversificación diaria de la oferta, es necesario encontrar la correcta estrategia para posicionarse y primar sobre la competencia, ofreciendo un valor diferencial único que haga distinto a un negocio y permita alcanzar su éxito.

## REFERENCIAS

- Alarcón, F., & Estefanía, C. (2016). Análisis del posicionamiento de la agencia Publiseller en la ciudad de Guayaquil para elaborar un plan promocional en el 2016 (Doctoral dissertation, Universidad de Guayaquil. Facultad de Comunicación Social. Carrera de Publicidad y Mercadotecnia.).
- Alenius, L., Lidén, C., & Johansson, A. (2016). Walk the talk! B2B Positioning Strategies in the Management Consultant Industry.
- Almonacid, L; Herrera, A. (2015). Estrategias de Marketing Digital y su Influencia en el Posicionamiento de la empresa MCH Grupo Inmobiliario S.A.C. Universidad Privada Antenor Orrego. Carrera de Administración de Empresas.
- Barton, A. & Sandy, D. (1995) *Relationship Marketing and Distribution Channels*. Universidad de Florida. Instituto Tecnológico de Massachusetts. EE. UU.
- Blankson, C., Kalafatis, S. P., Cheng, J. M. S., & Hadjicharalambous, C. (2008). Impact of positioning strategies on corporate performance. *Journal of Advertising Research*, 48(1), 106-122.
- Fischer, L. & Espejo, J. (2004) Tipo de Canales de Distribución. Mercadotecnia. 3ra Edición.
- Hernández, R. & García G. (2003) Una Aproximación a los contactos del canal. Universidad Metropolitana. Venezuela.
- Kaplan, S. & Norton, P. (2004) Mapas Estratégicos. *Harvard Business School Press*. EE. UU.
- Kaplan, S. & Norton, P. (1992) *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. *Harvard Business Review*. EEUU
- Maarit Jalkala, A., & Keränen, J. (2014). Brand positioning strategies for industrial firms providing customer solutions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(3), 253-264.
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*. *The Free Press*. EE. UU.
- Sologuren, M. (2013). El Social Media Marketing como Estrategia para Potenciar una Empresa. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Facultad de Negocios. Carrera de Marketing.
- Vergel Cuadros, M. (2012) Plan Estratégico Comercial para la Distribuidora y Comercializadora de granos San Miguel en Ocaña norte de Santander. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Carrera de Administración de Empresas. Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Colombia.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Entrevista a miembro de la directiva de Think it Agencia Digital:

La presente entrevista abierta, se realizó el jueves 15 de agosto del 2016 a la Sra. María Alfaro, inversionista de la agencia digital Think it. En esta conversación se dio a conocer la problemática de la empresa y la visión de crecimiento de la empresa.

- **Buenos días Sra. Alfaro, entiendo que usted es tanto como jefe de ventas, subgerente de Think it. ¿Me podría contar sobre a qué se dedica la empresa?**

- Buenos días, sí, efectivamente soy el sub gerente y jefe de ventas por lo que junto al gerente veo la parte estratégica y táctica al mismo tiempo. Es usual encontrar situaciones similares en empresas en crecimiento. Think it, es una agencia digital y como tal, se dedica a brindar servicios digitales a pequeñas empresas. Diseñamos marcas, contenidos para redes sociales y sitios web, con la mira de incorporar y empoderar a negocios locales a nuevos canales digitales.

- **¿podría contarme cuál es la situación actual de la empresa?**

- La empresa lleva poco más de un mes en actividad, pero es recién en septiembre cuando hemos empezado a generar contacto con nuestros primeros clientes. Aún estamos definiendo la mejor forma de comunicarnos con los clientes, optimizando funciones y contratando personal, así que se podía decir que estamos en una fase de prueba y error.

No existe una definición exacta de nuestra estrategia de posicionamiento y ya nos hemos equivocado en dos ocasiones teniendo que redefinir totalmente algunos procesos. Ello llevo a que perdiéramos mucho dinero y tiempo. Actualmente nuestros costos por cliente están por encima de lo estipulado, necesitamos tener al menos un margen del 40% a nuestro favor, eso es posible debido a que son servicios y la meta es cerrar con un cliente un contrato de 3 meses por 1500 soles en promedio.

- **¿A qué tipo de mercado se están enfocando y cuáles son sus proyecciones?**

Nuestros mercados son las mypes trujillanas que estén dispuestas a invertir en publicidad digital, aunque esto no es algo fácil de deducir. Existe aún mucha desconfianza en la efectividad de una campaña digital. Actualmente en la ciudad hemos identificado a una población total de 2572

empresas de las cuales hemos proyectado contactar a 300 para diciembre de este año. Esta última cifra la consideramos como nuestro segmento de mercado para este año y esperamos posicionarnos principalmente en la mente de los dueños de estos 300 establecimientos.

- **¿Cuáles son las principales barreras que encuentra en este mercado?**

El mercado trujillano es bastante difícil por cuestiones culturales y sociales que hemos podido ver desde el inicio. La desconfianza de las personas y el poco conocimiento de los beneficios del marketing mismo. Aunque no es algo que se encuentre en todos los clientes, siempre habrá que lidiar con eso.

Por otro lado, existe una amplia competencia, pero poco posicionada o poco especializada. Aun así, son algo con lo que tenemos que lidiar y eso conlleva tener una ventaja competitiva clara que el cliente entienda.

- **¿Qué área o áreas son las que deben definir la estrategia de posicionamiento?**

- Son dos las áreas involucradas en la agencia. El área de marketing define la estrategia y el área de ventas la ejecuta y mide el desempeño. Principalmente el área de ventas lleva un registro de toda la actividad en torno al cliente potencial, final, referentes, costos de venta o comerciales; y demás data que se consigue en la venta.

- **Eso sería todo, muchas gracias por su tiempo.**

## Anexo 2

### Ficha de Recolección de datos 1 – Información del Equipo de Ventas

<b>Instrumento:</b>	Ficha de recolección de datos
<b>Aplicado a:</b>	Equipo de ventas
<b>Investigación:</b>	Influencia del planeamiento estratégico comercial en el canal de distribución de una agencia digital. Trujillo 2017.
<b>Autor:</b>	Osar Augusto Cabada Alfaro
<b>Campo / Fecha:</b>	<b>dd / mm / aaaa</b>
Atención esperada mensual	
Atención del mes	
Tiempo que debe tomar la atención	
Tiempo promedio que toma la atención	
Costo mensual de la atención	
Presupuesto mensual de la atención	
Venta esperada mensual	
Costo de venta esperado mensual	
Tiempo promedio por venta esperado	
Tiempo promedio por venta real	
Fidelización esperada	
Tiempo promedio por fidelización esperado	
Tiempo promedio por fidelización	
Costo promedio por fidelización	
Personal de ventas	
Personal capacitado	
Servicios actuales	
Servicios mejorados	

### Anexo 3

#### Ficha de Recolección de datos 2 – Base de datos de clientes

<b>Instrumento:</b>	Ficha de recolección de datos
<b>Aplicado a:</b>	Base de datos de clientes
<b>Investigación:</b>	Influencia del planeamiento estratégico comercial en el canal de distribución de una agencia digital. Trujillo 2017.
<b>Autor:</b>	Osar Augusto Cabada Alfaro
<b>Campo / Fecha:</b>	<b>dd / mm / aaaa</b>
Número de clientes activos	
Clientes nuevos en el mes	
Venta total del mes	
Costo de ventas del mes	
Fidelización del mes	
Clientes recomendados	

#### Anexo 4

#### Ficha de Recolección de datos 3 – Información de Promociones

<b>Instrumento:</b>	Ficha de recolección de datos
<b>Aplicado a:</b>	Información de Promociones
<b>Investigación:</b>	Influencia del planeamiento estratégico comercial en el canal de distribución de una agencia digital. Trujillo 2017.
<b>Autor:</b>	Osar Augusto Cabada Alfaro
<b>Campo / Fecha:</b>	<b>dd / mm / aaaa</b>
Alcance esperado	
Alcance real	
Costo promedio por promoción esperado	
Costo promedio por promoción	
Tiempo promedio de promoción esperado	
Tiempo promedio de promoción	

## Anexo 5

### Ficha de Recolección de datos 1 – Información del Equipo de Ventas

<b>Instrumento:</b>	Ficha de recolección de datos
<b>Aplicado a:</b>	Equipo de ventas
<b>Investigación:</b>	Influencia del planeamiento estratégico comercial en el canal de distribución de una agencia digital. Trujillo 2017.
<b>Autor:</b>	Osar Augusto Cabada Alfaro
<b>Campo / Fecha:</b>	<b>01 / 09 / 2016</b>
Atención esperada mensual	<b>25</b>
Atención del mes	5
Tiempo que debe tomar la atención	2h
Tiempo promedio que toma la atención	6h
Costo mensual de la atención	44
Presupuesto mensual de la atención	20
Venta esperada mensual	1500
Costo de venta esperado mensual	60%
Tiempo promedio por venta esperado	2d
Tiempo promedio por venta real	6d
Fidelización esperada	0%
Tiempo promedio por fidelización esperado	0
Tiempo promedio por fidelización	0
Costo promedio por fidelización	0
Personal de ventas	10
Personal capacitado	0
Servicios actuales	3
Servicios mejorados	0

## Anexo 6

### Ficha de Recolección de datos 2 – Base de datos de clientes

<b>Instrumento:</b>	Ficha de recolección de datos
<b>Aplicado a:</b>	Base de datos de clientes
<b>Investigación:</b>	Influencia del planeamiento estratégico comercial en el canal de distribución de una agencia digital. Trujillo 2017.
<b>Autor:</b>	Osar Augusto Cabada Alfaro
<b>Campo / Fecha:</b>	<b>01 / 09 / 2016</b>
Número de clientes activos	<b>3</b>
Clientes nuevos en el mes	1
Venta total del mes	500
Costo de ventas del mes	76.2%
Fidelización del mes	0%
Clientes recomendados	33.3%

## Anexo 7

### Ficha de Recolección de datos 3 – Información de Promociones

<b>Instrumento:</b>	Ficha de recolección de datos
<b>Aplicado a:</b>	Información de Promociones
<b>Investigación:</b>	Influencia del planeamiento estratégico comercial en el canal de distribución de una agencia digital. Trujillo 2017.
<b>Autor:</b>	Osar Augusto Cabada Alfaro
<b>Campo / Fecha:</b>	<b>01 / 09 / 2016</b>
Alcance esperado	10000
Alcance real	1269
Costo promedio por promoción esperado	S/10
Costo promedio por promoción	S/10
Tiempo promedio de promoción esperado	1 día
Tiempo promedio de promoción	1 día

## Anexo 8

### Ficha de Recolección de datos 1 – Información del Equipo de Ventas

<b>Instrumento:</b>	Ficha de recolección de datos
<b>Aplicado a:</b>	Equipo de ventas
<b>Investigación:</b>	Influencia del planeamiento estratégico comercial en el canal de distribución de una agencia digital. Trujillo 2017.
<b>Autor:</b>	Osar Augusto Cabada Alfaro
<b>Campo / Fecha:</b>	<b>28 / 02 / 2017</b>
Atención esperada mensual	30
Atención del mes	16
Tiempo que debe tomar la atención	1h
Tiempo promedio que toma la atención	2.5h
Costo mensual de la atención	14
Presupuesto mensual de la atención	20
Venta esperada mensual	2000
Costo de venta esperado mensual	52%
Tiempo promedio por venta esperado	2d
Tiempo promedio por venta real	3d
Fidelización esperada	25%
Tiempo promedio por fidelización esperado	2d
Tiempo promedio por fidelización	3d
Costo promedio por fidelización esperado	20
Costo promedio por fidelización	17
Personal de ventas	4
Personal capacitado	4
Servicios actuales	6
Servicios mejorados	3

## Anexo 6

### Ficha de Recolección de datos 2 – Base de datos de clientes

<b>Instrumento:</b>	Ficha de recolección de datos
<b>Aplicado a:</b>	Base de datos de clientes
<b>Investigación:</b>	Influencia del planeamiento estratégico comercial en el canal de distribución de una agencia digital. Trujillo 2017.
<b>Autor:</b>	Osar Augusto Cabada Alfaro
<b>Campo / Fecha:</b>	<b>28 / 02 / 2017</b>
Número de clientes activos	10
Clientes nuevos en el mes	3
Venta total del mes	2700
Costo de ventas del mes	54.3%
Fidelización del mes	20%
Clientes recomendados	60%

## Anexo 7

### Ficha de Recolección de datos 3 – Información de Promociones

<b>Instrumento:</b>	Ficha de recolección de datos
<b>Aplicado a:</b>	Información de Promociones
<b>Investigación:</b>	Influencia del planeamiento estratégico comercial en el canal de distribución de una agencia digital. Trujillo 2017.
<b>Autor:</b>	Osar Augusto Cabada Alfaro
<b>Campo / Fecha:</b>	<b>28 / 02 / 2017</b>
Alcance esperado	10000
Alcance real	6255
Costo promedio por promoción esperado	S/10
Costo promedio por promoción	S/7
Tiempo promedio de promoción esperado	1 día
Tiempo promedio de promoción	2 día

## Anexo 8

### Manual de Políticas de Seguridad de la información de Thinkit Agencia Digital

<b>Control 5.5.1 - Política de seguridad de la información</b>	
<b>Resumen</b>	Establecer y dirigir el comportamiento de todos los trabajadores para salvaguardar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información manejada en la empresa.
<b>Introducción</b>	La Política de Seguridad de la Empresa Thinkit Agencia Digital dirige y respalda el buen comportamiento de cada trabajador de la organización en cada proceso de la empresa en los diferentes grupos que la conforma; de manera que se salvaguarde la integridad y disponibilidad de la información como activo vital para la empresa.
<b>Ámbito de aplicación</b>	Todo trabajador a nivel operativo, táctico y estratégico, involucrando jefes de área, supervisores y directivos.
<b>Objetivos</b>	<p>Salvaguardar la Seguridad de la Información</p> <p>Alinear la Política de Seguridad de Información con los objetivos del negocio</p> <p>Establecer las responsabilidades sobre la información</p> <p>Dirigir y controlar las funciones de los trabajadores con respecto a la información</p> <p>La continuidad de la seguridad de la información de la mano de la mejora continua de la empresa.</p>
<b>Política global de seguridad de la información</b>	<p>Para Thinkit la información conforma uno de sus activos más valiosos al comprender la información financiera, táctica y de contacto de toda su cartera de clientes.</p> <p>Por ese motivo es de vital importancia que todo trabajador acate las medidas expuestas en este documento y todas aquellas ligadas a él a través de otros controles.</p> <p>La política global de seguridad de la información de la empresa se encuentra soportada por políticas, normas y procedimientos específicos los cuales guiarán el manejo adecuado de la información según la norma internacional ISO 27001:2013.</p>

	El Comité de Seguridad tendrá la potestad de modificar la política o políticas específicas de seguridad de acuerdo con los cambios que se presenten en la empresa o el contexto.						
<b>Compromiso de la dirección</b>	La dirección de la empresa Thinkit se compromete con velar por el cumplimiento de esta política de seguridad y de facilitar la comunicación y entendimiento de la misma a todo el personal involucrado con la empresa.						
<b>Aspectos organizativos de la seguridad de la información</b>							
<b>6.1.1 - Asignación de responsabilidades</b>	<p>Debido al reducido tamaño del equipo de trabajo la responsabilidad sobre los activos de trabajo relacionados a la información cae directamente sobre los supervisores de cada área y de manera general sobre la gerencia que tiene un rol de control y regulador sobre todas las áreas.</p> <p>Así, según la asignación de activos como se ve más adelante en el inventario, es deber y responsabilidad de cada usuario la ejecución de los estándares descritos en este documento.</p>						
<b>Seguridad ligada a los Recursos Humanos</b>							
<b>7.2.2 – Capacitación de la seguridad de la información</b>	<p>Al ingreso de cualquier tipo de personal cuyo rol involucra su interacción con algún activo de información de la empresa, será instruido en el resguardo de las políticas descritas en este documento.</p> <p>Estas capacitaciones son dos y se realizan en la primera semana de inducción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación general sobre el almacenamiento de información, resguardo de la misma y políticas de privacidad.</li> <li>- Capacitación de área, que, dependiendo del área de trabajo (comercial, ventas, planeación o producción) tendrá un recorrido de los archivos y métodos de almacenamiento de datos en el equipo asignado para su trabajo.</li> </ul>						
<b>Gestión de activos</b>							
<b>8.1.1 – Inventario de activos</b>	Id	Nombre	Descripción	Responsable	Tipo	Crítico	Fiabilidad
	A001	PC1	PC Corei5 1Tb Disco 12Gb RAM	Equipo de planeación y diseño	Físico	Sí	Integridad

A002	PC2	PC Corei5 1Tb Disco 12Gb RAM	Equipo de planeación y diseño	Físico	Sí	Integri dad
A003	PC3	PC Corei5 1Tb Disco 12Gb RAM	Equipo de planeación y diseño	Físico	Sí	Integri dad
A004	PC4	PC Corei3 1Tb Disco 8Gb RAM	Equipo de desarrollo	Físico	Sí	Integri dad
A005	PC5	PC Corei3 1Tb Disco 4Gb RAM	Equipo de desarrollo	Físico	Sí	Integri dad
A006	Portátil 1	Portátil Corei5 1Tb Disco 4Gb RAM	Equipo comercial y de ventas	Físico	Sí	Integri dad
A007	Enrutador	Enrutador movistar para conexión a internet	Gerencia	Físico	Sí	Fiabili dad
A008	Repetidor	Repetidor D- Link	Gerencia	Físico	Sí	Fiabili dad
A009	Google Drive	Espacio de almacenamien to en la nube	Todas las áreas	Intangib le	Sí	Dispon ibilidad
A010	Sitio Web	Sitio web propio con base de datos de clientes	Equipo comercial	Intangib le	No	Dispon ibilidad
A011	Base de datos de cuentas	Base de datos mensual elaborada en Excel como control y	Equipo comercial, de ventas y Gerencia	Intangib le	Sí	Dispon ibilidad

			herramienta de venta				
	A012	Página de fans	Página de fans en Facebook	Equipo comercial	Intangib le	No	Dispon ibilidad
<b>Control de accesos</b>							
<b>9.1.1 – Política de control de accesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todo equipo y sistema de información tiene un responsable de acceso según el área correspondiente y los equipos asignados.</li> <li>- Solamente los responsables del equipo y activos intangibles tienen acceso a dicha información y deben velar por la integridad de la misma.</li> <li>- Todo tercero sin ninguna relación a la empresa tiene prohibido el ingreso a la información de la misma. Pero, en caso de que un tercero acceda mediante la cuenta de un responsable bajo la autorización del mismo, este empleado será responsable de la pérdida o daño de la información.</li> <li>- Es la gerencia el principal responsable de velar por el correcto control de accesos y de administrar las claves de ingreso a los equipos asignados a cada equipo de trabajo.</li> </ul>						
<b>Seguridad Física y Ambiental</b>							
<b>11.2.4 – Mantenimi ento de equipos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El mantenimiento de los equipos físicos descritos en el inventario de activos, son sujeto de mantenimiento general mensual por parte del equipo de desarrollo.</li> <li>- Diariamente se realiza la limpieza de los equipos y es responsabilidad de quien este asignado al mismo conservarlo de esa forma debido a la presencia de polvo en el local.</li> </ul>						
<b>Seguridad en la operativa</b>							
<b>12.3.1 – Copias de seguridad de la informació n</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toda información vital para el funcionamiento de la empresa se encuentra principalmente en cada computadora utilizada por un supervisor y toda transmisión de información es hecha a través de la nube.</li> <li>- El espacio en la nube es en la cuenta de Google Drive generada por la empresa. Ahí es donde se almacenan las copias de todo archivo relevante según las carpetas dispuestas por la gerencia.</li> </ul>						

	- Toda decisión, mantenimiento o consulta con respecto al uso del espacio en la nube y las copias de seguridad en ella son decididas por la gerencia.
<b>Gestión de incidentes en la seguridad de la información</b>	
<b>16.1.2 – Notificación de los eventos de seguridad de la información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los eventos e incidentes con respecto a la seguridad de la información deben ser notificados a un inmediato superior y estos posteriormente a la gerencia.</li> <li>- Por el tamaño y cantidad de información que se maneja dentro de la empresa, todos los incidentes son manejados por la gerencia y esta tomará las medidas necesarias para solucionar dichos eventos con el menor perjuicio.</li> </ul>
<b>Continuidad de la seguridad de la información</b>	
<b>17.1.1 Planificación de la continuidad de la seguridad de la información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las políticas de seguridad de la información son revisadas periódicamente en cada capacitación al ingreso de un nuevo miembro del equipo de la empresa.</li> <li>- Al mismo tiempo estas son revisadas y modificadas si es necesario, en la adquisición o cambio de un activo.</li> <li>- Es responsabilidad de la gerencia la planificación, control y mejora de todos los aspectos de seguridad dentro de la empresa.</li> </ul>
<b>Cumplimiento</b>	
<b>18.1.1 – Identificación de la legislación aplicable</b>	- La ley No. 29733 Ley de protección de datos personales, se toma en cuenta en este documento por la información delicada con respecto al manejo de información de clientes con respecto al contacto con dueños de empresa e informaciones de pago.

## Anexo 9

### Matriz de Riesgos

Matriz de riesgos basado en la metodología de comparación de probabilidad del riesgo frente al impacto del mismo en una escala del 0 al 1.

Proba bilidad	0.80	0.04	0.20	0.40	0.64	0.72
	0.50	0.025	0.125	0.25	0.40	0.45
	0.25	0.0125	0.0625	0.125	0.2	0.225
		0.05	0.25	0.50	0.80	0.90
		Impacto				

Donde 0.0125 es bajo riesgo, 0.125 es un riesgo medio y 0.4 a 0.72 es un alto riesgo.