

Strategic Model for Process Management in an SME in the Commercial Sector in Trujillo

Kimberlin Liseth Araujo Casanova, Bachiller¹, Betty Lizby Suarez Torres, Magister²
^{1,2}Univeridad Privada del Norte, Perú, N00250273@upn.pe, betty.suarez@upn.edu.pe

Abstract- The objective of this research is to determine the influence of the implementation of a strategic model in process management in a microenterprise in the commercial sector of Trujillo, which is dedicated to the sale of essential products. The research has a pre-experimental and cross-sectional design, a sample population of 32 registered clients was considered; In addition, instruments such as summary sheets, observation guide and questionnaire with open questions were used for the collection of data and information. A survey was also used, which was validated through expert judgment and reliability was verified using Cronbach's Alpha, obtaining a result of 0.835. After the implementation of the model based on D'Alessio, the proposed strategies were evaluated, obtaining as results those complaints decreased by 63%, customer satisfaction increased 50% with respect to the product and 55.21% with respect to the service, likewise Sales increased by 27.82%, employee satisfaction increased by 33.33%. The conclusion shows that the strategic model positively influences the microenterprise, obtaining a profitable economic evaluation with a NPV of S/ 10791.54, IRR of 41% and B/C=1.21, which means that it is viable.

Keywords—Strategic model, process management, commercial management, microenterprise, business strategies.

Digital Object Identifier: (only for full papers, inserted by LACCEI).
ISSN, ISBN: (to be inserted by LACCEI).
DO NOT REMOVE

Modelo Estratégico para la Gestión por Procesos en una PYME del Sector Comercial en Trujillo

Kimberlin Liseth Araujo Casanova, Bachiller¹, Betty Lizby Suarez Torres, Magister²

^{1,2}Univeridad Privada del Norte, Perú, N00250273@upn.pe, betty.suarez@upn.edu.pe

Resumen- La presente investigación tiene como objetivo determinar la influencia de la implementación de un modelo estratégico en la gestión por procesos en una microempresa del sector comercial de Trujillo, misma que está dedicada a la venta de productos de primera necesidad. La investigación es de diseño preexperimental y transversal, se consideró una población muestral de 32 clientes registrados; además se emplearon instrumentos como fichas de resumen, guía de observación y cuestionario con preguntas abiertas para la recopilación de datos e información, también se utilizó una encuesta, que fue validada mediante juicio de expertos y se verificó la confiabilidad utilizando Alfa de Cronbach, obteniendo un resultado de 0.835. Posterior a la implementación del modelo basado en D'Alessio, se evaluaron las estrategias planteadas, obteniéndose como resultados que los reclamos disminuyeron en un 63%, la satisfacción de los clientes incrementó 50% respecto al producto y 55.21% respecto al servicio, asimismo las ventas se incrementaron en 27.82%, la satisfacción de los colaboradores incrementó en 33.33%. La conclusión evidencia que el modelo estratégico influye de manera positiva en la microempresa, obteniendo una evaluación económica rentable con un VAN de S/ 10791.54, TIR de 41% y B/C=1.21, lo que significa que es viable.

Palabras clave— Modelo estratégico, gestión por procesos, gestión comercial, microempresa, estrategias de negocio.

Abstract- The objective of this research is to determine the influence of the implementation of a strategic model in process management in a microenterprise in the commercial sector of Trujillo, which is dedicated to the sale of essential products. The research has a pre-experimental and cross-sectional design, a sample population of 32 registered clients was considered; In addition, instruments such as summary sheets, observation guide and questionnaire with open questions were used for the collection of data and information. A survey was also used, which was validated through expert judgment and reliability was verified using Cronbach's Alpha, obtaining a result of 0.835. After the implementation of the model based on D'Alessio, the proposed strategies were evaluated, obtaining as results those complaints decreased by 63%, customer satisfaction increased 50% with respect to the product and 55.21% with respect to the service, likewise Sales increased by 27.82%, employee satisfaction increased by 33.33%. The conclusion shows that the strategic model positively influences the microenterprise, obtaining a profitable economic evaluation with a NPV of S/ 10791.54, IRR of 41% and B/C=1.21, which means that it is viable.

Keywords—Strategic model, process management, commercial management, microenterprise, business strategies.

I. INTRODUCCIÓN

El crecimiento del sector comercial a nivel mundial en el 2023 se redujo a 1.7%, comparado con el 2.7% del 2022, esto

Digital Object Identifier: (only for full papers, inserted by LACCEI).
ISSN, ISBN: (to be inserted by LACCEI).
DO NOT REMOVE

debido a factores como fue la guerra de Ucrania, el incremento del producto bruto interno, inflación elevada y las fluctuaciones del tipo de cambio.

La Organización Mundial del Comercio (OMC), indicó que el comercio es un factor primordial para la resiliencia económica, pero a su vez es vulnerable a diferentes factores externos que lo pueden inestabilizar [1].

[2] señala que en Latinoamérica los modelos estratégicos para las empresas comerciales, son fuentes que generan trabajo, así como crecimiento económico en los países, por ello, es fundamental plantear objetivos, metas, políticas y estrategias tanto para marketing, ventas y/o gestión empresarial, que facilite la toma de decisiones efectiva en las organizaciones, que redunde en un mayor crecimiento económico; por otro lado, la gestión por procesos es un enfoque muy aplicable en la microempresa, al abarcar un conjunto de elementos, metodologías y herramientas de soporte a la generación de un modelo de negocio, que permita tomar las oportunidades empresariales que genera el entorno [3].

En [4] se informa que en el 2020 las ventas al por mayor y menor disminuyeron en 23,41% y 17,08% respectivamente, pero luego fue recuperándose progresivamente, para finales de año el índice de producción fue de 0,94%, en el 2021 y el crecimiento alcanzando ha sido 160.29% en el mes de abril de 2022. Asimismo, las ventas de productos de primera necesidad incrementaron en 1.80% para finales del 2022 y en enero del 2023 fue de 1.24% con respecto al año anterior, logrando incrementar de manera positiva tanto para el comercio al por mayor y menor con un 1.35% y 2.02% respectivamente.

La investigación de [5] sobre el diseño de estrategias comerciales para la fidelización de clientes en una empresa comercial, señala que el efectivo resultado de estrategias propuestas, debe estar basado en el análisis situacional detallado de la empresa, y siempre que estas dichas estrategias estén enfocadas en incrementar la satisfacción al cliente tanto interno y externo.

En el estudio de [6] se implementó un plan estratégico soportado en el enfoque de procesos, tuvo impacto positivo en la mediana y pequeñas empresas (MYPES) comerciales del Emporio Textil Gamarra, el más grande en el Perú, obteniendo el cumplimiento del 63.1% del plan, donde 60% corresponde a la implementación.

De igual manera, para [7] un modelo estratégico tuvo un impacto positivo en la gestión comercial de una empresa del Sector Automotriz, incrementando de 87.6% a 92.7% la satisfacción de los clientes, aplicando la gestión por procesos para identificar las actividades que no generan valor. Asimismo, la gestión por procesos permitió mejorar la satisfacción del cliente de un MYPE, donde aumento en 25% la

satisfacción de los clientes, 21.43% respecto a la atención brindada al cliente, y un 7.14% respecto al servicio brindado [8].

Respecto a la empresa Venta Divina es una microempresa comercial que se dedica a la venta de productos de primera necesidad y se encuentra ubicada en el distrito El Porvenir ciudad de Trujillo-Perú. Cuenta con más de 10 años en el rubro, sin embargo, a causa de la pandemia fue afectada y hasta el 2023 no logró posicionarse nuevamente frente a su competencia, la rentabilidad ha seguido disminuyendo además de la satisfacción de los clientes. Por ello fue necesario adoptar soluciones estratégicas comerciales en un modelo estratégico con el propósito de impulsar la gestión comercial, mejorar su competitividad y fortalecer su imagen empresarial.

II. ESTADO DEL ARTE

A. Modelo estratégico

Modelo estratégico es una herramienta que se utiliza para lograr un mejor futuro a diversas organizaciones, permitiendo ayudar al planificador, a través de una secuencia de actividades, a elaborar un proceso, disciplinado y beneficioso para lo que desea alcanzar a largo plazo [9].

B. Gestión por procesos

Gestión por procesos permite establecer una visión de la empresa a través de sus procesos, permitiendo definir el negocio por medio de una secuencia de actividades que inician con la identificación de requerimientos del cliente y finaliza con la evaluación de las expectativas/satisfacción de los mismos [10].

C. Gestión comercial

La gestión comercial permite englobar actividades que están relacionadas con las ventas de diferentes productos que comercializan las organizaciones. Incluye procesos de promoción, publicidad, estudio del mercado, la forma cómo realizar la distribución de sus productos, entre otros [11].

III. OBJETIVOS

A. Objetivo General

Determinar la influencia de la implementación de un modelo estratégico en la gestión por procesos en una microempresa del sector comercial de Trujillo.

B. Objetivos específicos

- Analizar la situación interna y externa de la microempresa.
- Diseñar el modelo estratégico para el negocio.
- Implementar el modelo estratégico en la microempresa.
- Evaluar el impacto económico, ambiental y social de la implementación del modelo estratégico.

IV. MATERIAL Y MÉTODOS

La investigación es de carácter aplicada con un diseño pre experimental y transversal, haciendo uso de un pretest y postest. Se aplicaron entrevistas y cuestionarios a una población

muestral de 32 clientes con los siguientes criterios: clientes frecuentes mayores de 18 años que realizan sus compras como mínimo tres veces por semana por más de un año y que fueron registrados en el primer trimestre del 2023.

Los instrumentos han sido validados por expertos a través de una matriz de juicio de expertos y para la confiabilidad se calculó aplicando Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,835.

Las encuestas y cuestionarios fueron diseñadas en Google Forms y enviados por correo electrónico, asimismo se realizaron dos visitas en el periodo de medición, planificando los tiempos de acuerdo a las indicaciones del gerente. El método inductivo se aplicó cuando se levantó información de los cuestionarios de las preguntas abiertas, que permitieron en base a la información, deducir los diferentes problemas encontrados.

El modelo estratégico utilizado fue de D'Alessio, adaptado a una microempresa peruana del sector comercial minorista, igualmente, se aplicó el enfoque de procesos para evaluar las actividades que generan valor o no, se diseñaron diagramas de flujo utilizando la herramienta llamada Bizagi Modeler.

V. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Para la implementación se optó por realizar una propuesta de un modelo que fue conformada por 6 etapas: Desarrollo de la declaración de: misión, visión, valores, propuesta de valor y objetivos; Elaboración de matrices para el análisis de la Pyme, Diseño de estrategias, Selección de estrategias, Plan de Implementación y Evaluación, control y seguimiento de las herramientas. En la realización del modelo se utilizaron diferentes herramientas de acuerdo a las etapas como se muestran en la Tabla 1.

TABLA 1
ETAPAS DEL MODELO ESTRATÉGICO

Nº	ETAPAS
Etapa 1	Desarrollo de: misión, visión, valores, propuesta de valor y objetivos
	Mapa de empatía Modelo Canvas Propuesta de valor
Etapa 2	Elaboración de matrices para el análisis de la Pyme
	Análisis Interno Matriz BCG Mapa de procesos Cadena de Valor AMOFHIT Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) Análisis Externo PESTEL-C 5 Fuerzas de Porter Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE) Matriz Perfil Competitivo (MPC)
Etapa 3	Diseño de estrategias
	Matriz FODA Descripción de la estrategia 5W-2H Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) Matriz Interna-Externa (MIE)
Etapa 4	Selección de estrategias
	Matriz de decisión estratégica (MDE) Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)
Etapa 5	Plan de implementación
	Matriz de Estrategias versus objetivos de largo plazo (MEOLP) Hoja de Ruta de Implementación Plan Operativo de la Estrategia
Etapa 6	Evaluación, control y seguimiento de las estrategias
	Indicadores Pre Test y Post Test Evaluación de Indicadoras

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

Con información obtenida a partir del análisis de los componentes de la misión y visión, se propusieron los objetivos estratégicos para la Pyme como se muestran en la Tabla 2.

TABLA 2
OBJETIVOS SMART PROPUESTOS PARA LA PYME

Perspectivas	Objetivos
Desarrollo y aprendizaje	-Aumentar en un 10% las habilidades blandas de los vendedores para el último trimestre del 2023, mediante 2 capacitaciones al mes. -Aumentar la satisfacción de los colaboradores en un 20% para finales del año 2023.
Procesos Internos	-Aumentar las ventas brindando una mejor atención al cliente para el último trimestre del 2023. -Cumplir mínimo el 50% de la implementación de las estrategias propuestas del modelo para finales del año 2023. -Optimizar el proceso de ventas, reduciendo el tiempo de atención al cliente para finales del año 2023.
Clientes	-Incrementar en un 20% la satisfacción de los clientes con respecto al servicio brindado, durante el último trimestre del 2023. -Captar como mínimo 6 nuevos clientes para el último trimestre del 2023. -Reducir a un 65 % la cantidad de reclamos de los clientes con respecto al mes anterior para el último trimestre del 2023.
Financiera	-Aumentar los ingresos de las ventas en un 10% para el último trimestre del 2023.

La dirección estratégica se realizó en base a las entrevistas y herramientas como el mapa de empatía, modelo Canvas y Lienzo de propuesta de valor, donde se determinó la misión, visión, valores, la propuesta de valores y los objetivos para la microempresa.

B. Etapa 2: Elaboración de matrices para el análisis situacional de la Pyme

B.1. Análisis internos

A partir del análisis del contexto y de la estructura organizacional de la empresa, se diseñó el mapa de procesos, que permitió clasificarlos, tal como se observa en la Figura 1.



Fig. 1 Mapa de procesos

Asimismo, se realizó el análisis AMOFHIT en donde se identificaron sus fortalezas y debilidades por cada área evaluada, aplicando la Matriz de Evaluación de Factores Internos, en donde se obtuvo un puntaje ponderado de 2.37, resultado que al ser menor que 2.5 indicó que la empresa tenía problemas internos, por lo que se recomendó establecer estrategias más agresivas para aprovechar al máximo sus fortalezas y de esa manera mitigar sus vulnerabilidades.

La aplicación del análisis se observa en la Tabla 3.

TABLA 3
MATRIZ EFI

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)			
FORTALEZAS	Peso	Calificación	Ponderado
Conocimiento administrativo en el rubro	0,05	3	0,15
Tiene claro su público objetivo	0,06	4	0,24
Diferentes categorías de productos	0,04	3	0,12
Asesoramiento de contabilidad	0,02	3	0,06
Buena comunicación directa con el cliente	0,02	3	0,06
Local propio	0,08	4	0,32
Buen clima laboral	0,07	4	0,28
Cuenta con una cartera de proveedores	0,06	4	0,24
No cuenta con gastos con el personal	0,08	3	0,24
Facilidades para que el cliente pueda adquirir sus productos/servicios	0,03	3	0,09
Subtotal	0,51		1,80
DEBILIDADES	Peso	Calificación	Ponderado
Falta de un plan estratégico	0,08	1	0,08
Poca gestión documental	0,02	2	0,04
No realiza publicidades	0,05	1	0,05
No cuenta con una herramienta para el registro de ventas y stock	0,07	1	0,07
No cuenta con redes sociales	0,06	1	0,06
Falta de capacitaciones a los colaboradores	0,03	2	0,06
Pocos canales de comunicación	0,03	2	0,06
No cuenta con dispositivos	0,04	1	0,04
No cuenta con un plan de marketing	0,05	1	0,05
Poco seguimiento al cliente	0,06	1	0,06
Subtotal	0,49		0,57
TOTAL	1,00		2,37

B.2. Análisis externo

Para el análisis externo se tuvo en cuenta el análisis PESTEL-C, en donde se identificaron las oportunidades y amenazas de las fuerzas políticas, económicas, social, tecnológico, ecológico, legislativo y la fuerza competitiva. Asimismo, se realizó el análisis de las 5 Fuerzas de Porter permitiendo identificar las oportunidades y amenazas de la Pyme. En base a dichas herramientas se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Externos como se visualiza en la Tabla 4, donde se obtuvo un resultado de 2.68, valor que al ser mayor que 2.50, indicó que la empresa está realizando un uso efectivo de sus oportunidades para poder neutralizar las amenazas del entorno.

TABLA 4
MATRIZ EFE

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)			
OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Ponderado
Programa de Innovación INNÓVATE	0,06	3	0,18
Nivel de producción PBI	0,04	2	0,08
Créditos financieros	0,04	2	0,08
Crecimiento de la población	0,05	2	0,10
Uso de redes sociales para realizar ventas online	0,08	4	0,32
Implementación de un sistema de ventas	0,08	3	0,24
Gestión de residuos	0,06	3	0,18
Formalización de Mypes	0,05	2	0,10
Acuerdos de importaciones comerciales	0,04	2	0,08
Alianzas estratégicas con empresas determinadas	0,07	3	0,21
Subtotal	0,57		1,57
AMENAZAS	Peso	Calificación	Ponderado
Nuevas elecciones e inestabilidad política	0,03	2	0,06
Tipo de cambio	0,03	1	0,03
Incremento de tasa de interés de referencia 7,75%	0,05	2	0,10
Delincuencia y extorsión	0,04	2	0,08
Tipo de cambio	0,03	1	0,03
Incremento de tasa de interés de referencia 7,75%	0,05	2	0,10
Delincuencia y extorsión	0,04	2	0,08

AMENAZAS	Peso	Calificación	Ponderado
Cultura emprendedora	0,06	3	0,18
Aumento del servicio Delivery por parte de la competencia	0,07	4	0,28
Incremento de costos de recursos básicos (luz y agua)	0,04	2	0,08
Cambios reglamentarios y legislativos	0,03	2	0,06
Crecimiento de Mypes ya posicionadas en el mercado	0,04	3	0,12
Cantidad de usuarios en redes sociales de la competencia	0,04	3	0,12
Subtotal	0,43		1,11
TOTAL	1		2,68

En la Tabla 5, se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo, obteniéndose que el competidor 1 es el más débil con una puntuación de 1.99, el competidor 3 es mayor por 0.08 que el primer competidor y el competidor 2 es el más fuerte con una puntuación de 2.57, todos ellos en relación con la empresa en estudio, cuyo valor es 2.43.

TABLA 5
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Peso	Venta Divina		Competidor 1		Competidor 2		Competidor 3	
		Calificación	Valor	Calificación	Valor	Calificación	Valor	Calificación	Valor
Calidad de servicio	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36	2	0.24
Calidad de productos	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Publicidades	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22	1	0.11
Redes sociales	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Ubicación	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16
Tiempo de atención	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Precios accesibles	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Categorías de productos	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32
Posicionamiento en el mercado	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18
Excel o sistema para el registro de ventas	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
TOTAL	1		2,43		1,99		2,57		2,07

C. Etapa 3: Diseño de estrategias

Luego de haber realizado el análisis interno y externo se plantaron las estrategias utilizando la Matriz FODA Cruzado como se visualiza en la Tabla 6. Igualmente. Las estrategias planteadas fueron obtenidas utilizando la metodología 5W-2H.

TABLA 6
MATRIZ DE FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Conocimiento administrativo en el rubro F2. Tiene claro su público objetivo F3. Diferentes categorías de productos F4. Asesoramiento de contabilidad F5. Buena comunicación directa con el cliente F6. Local propio F7. Buen clima laboral F8. Cuenta con una cartera de proveedores F9. No cuenta con gastos con el personal de venta F10. Facilidades para que el cliente pueda adquirir sus productos/servicios	D1. Falta de un plan estratégico D2. Poca gestión documental D3. No realiza publicidades D4. No cuenta con una herramienta para el registro de ventas y stock D5. No cuenta con redes sociales D6. Falta de capacitaciones a los colaboradores D7. Pocos canales de comunicación con el cliente D8. No cuenta con dispositivos D9. No cuenta con un plan de marketing D10. Poco seguimiento al cliente
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1. Programa de Innovación INNOVATE O2. Nivel de producción PBI O3. Créditos Financieros O4. Crecimiento de la población O5. Uso de redes sociales para realizar ventas online O6. Implementación de un sistema de ventas O7. Gestión de residuos O8. Formalización de Mypes O9. Acuerdos de importaciones comerciales O10. Alianzas estratégicas con empresas determinadas	- E1: Diseñar un catálogo de los productos (O4, O5, O6, F3) - E2: Establecer alianzas estratégicas con Agente bancario BCP (O4, O5, O8, O10, F2, F5, F6, F10) - E3: Formalización del negocio (O3, O6, O8, O9, O10, F1, F2, F4, F6, F9) - E4: Fortalecimiento de marca e imagen empresarial (O4, O5, O8, O10, F1, F2, F4, F6)	- E5: Crear redes sociales para la tienda (Facebook y WhatsApp) (O1, O5, D3, D5, D7, D9) - E6: Crear un sistema en Excel para el área de ventas (O1, O6, D2, D4, D8) - E7: Adquisición de dispositivos para la tienda (O3, O5, O6, O10, D2, D3, D4, D5, D7, D8, D9, D10) - E8: Ventas a través de redes sociales (O1, O4, O5, O10, D3, D5, D6, D7, D8, D10)
AMENAZAS	FA	DA
A1. Nuevas elecciones e inestabilidad política A2. Tipo de cambio A3. Incremento de tasa de interés de referencia 7,75% A4. Delincuencia y extorsión A5. Cultura emprendedora A6. Aumento del servicio Delivery por parte de la competencia A7. Incremento de costos de recursos básicos (Luz y Agua) A8. Cambios reglamentarios y legislativos A9. Crecimiento de Mypes ya posicionadas en el mercado A10. Cantidad de usuarios en las redes sociales de la competencia	- E9: Implementar el servicio por Delivery (A6, A10, F2, F5, F10) - E10: Implementación de cámaras de seguridad (A4, A5, F6) - E11: Conseguir usuarios para las redes sociales (A6, A10, F2, F3, F5, F10)	- E12: Implementar un cronograma de gestión de redes sociales (A9, A10, D3, D5, D7, D8, D9) - E13: Plan estratégico (A5, A6, A9, A10, D1, D3, D7, D8, D10) - E14: Implementar un cronograma de capacitaciones para los colaboradores (A5, A6, A9, D2, D4, D5, D6, D10)

Los resultados de las matrices EFI y EFE, permitieron diseñar la Matriz MIE, donde se determinó que la microempresa se encuentra en el cuadrante V, que representa proteger y mantener, por ello es necesario implementar estrategias que mejoren su gestión interna, desarrollen su producto y/o servicio e incremente la penetración en su mercado.

La etapa 3, permitió plantear las estrategias con la información obtenida, utilizando las herramientas y matrices necesarias para el diseño de las estrategias, que permitan tener mayor impacto y fomentar un mayor crecimiento.

D. Etapa 4: Selección de Estratégica

En la Tabla 7, la Matriz de Decisión Estratégica permitió agrupar todas las estrategias que se obtuvieron para determinar cuáles serían las más destacadas, y determinar cuáles son las estrategias retenidas o de contingencia. Las estrategias que tuvieron un valor total de 3 o mayor pertenecen a las retenidas, por otro lado, las estrategias con un valor igual a 2 o menor son estrategias conservadas, tal como se observa a continuación.

TABLA 7
MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA

N°	Estrategias Específicas	M	M	M	M	Total
		FODA	PEYEA	IE	BCG	
E1	Diseñar un catálogo de los productos	X	X	X	X	4
E2	Establecer alianzas estratégicas con Agente bancario BCP	X	X	X		3
E3	Formalización del negocio	X	X	X	X	4
E4	Fortalecimiento de marca e imagen empresarial	X			X	2
E5	Crear redes sociales para la tienda (Facebook y WhatsApp)	X	X	X	X	4
E6	Crear un sistema en Excel para el área de ventas	X	X	X		3
E7	Adquisición de dispositivos para la tienda	X	X	X		3
E8	Ventas a través de redes sociales	X	X	X	X	4
E9	Implementar el servicio por Delivery	X		X	X	3
E10	Implementación de cámaras de seguridad	X	X			2
E11	Conseguir usuarios para las redes sociales	X	X	X	X	4
E12	Implementar un cronograma de gestión de redes sociales	X				1
E13	Plan estratégico	X	X	X		3
E14	Implementar un cronograma de capacitaciones para los colaboradores	X	X			2

Del análisis de las estrategias, se utilizó la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica para la selección de

estrategias, encontrándose que las más atractivas para implementar son las estrategias: E1, E3, E5, E6, E7, E8 y E11 que tuvieron un puntaje mayor a 5, mientras las que se encuentra entre un valor de 4 y 5 son las estrategias medianamente atractivas y son la E9 y E14 que también pueden ser implementadas según el criterio del implementador.

Las estrategias seleccionadas fueron las estrategias más destacadas y que tenían mayor impacto en el logro de los objetivos de la empresa.

E. Etapa 5: Plan de implementación

En la Tabla 8, se muestra la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo en donde se encuentran las estrategias a implementar alineadas con los objetivos a largo plazo propuestos de la microempresa. Dichas estrategias ayudaran al cumplimiento de los objetivos con la finalidad de lograr la visión de la microempresa comercial.

TABLA 8
MATRIZ ESTRATEGIAS VS OBJETIVOS DE LARGO PLAZO (MEOLP)

VISIÓN: Ser para el año 2025 una tienda competitiva mediante la venta de productos de primera necesidad, implementado estrategias que garanticen el crecimiento del negocio y permitiendo satisfacer las necesidades de nuestros clientes						
N°	OLP 1: Incrementar 50% la cartera de clientes para el año 2025	OLP 2: Lograr un aumento del 45% de ventas para el 2025 ofreciendo valor agregado en el servicio	OLP 3: Aumentar la calidad del servicio en un 70% para el 2025	OLP4: Incrementar en un 90 % la atención al cliente optimizando el proceso de venta para el 2025	OLP 5: Incrementar en un 20 % la cantidad de ventas a través de las redes sociales para el 2025	OLP 6: Incrementar la rentabilidad en un 15% anual constante al 2025
E1		X		X	X	
E3		X	X	X		X
E5	X	X	X	X	X	X
E6		X	X	X		
E7		X		X	X	
E8	X	X	X	X	X	X
E9	X	X	X	X	X	
E11	X	X		X	X	
E14		X	X	X	X	

En la Tabla 9, se muestra el plan operativo de las estrategias implementadas, en donde se conoce las actividades realizadas en cada estrategia, el tiempo y la respectiva evidencia.

En la etapa 5, se determinó la relación entre las estrategias y los objetivos propuestos; así como también permitió conocer los procesos involucrados, los recursos y los responsables;

asimismo, se determinaron las actividades y el tiempo que se llevara a cabo para cada estrategia implementada y además de las respectivas evidencias de cada estrategia implementada en la microempresa. Dicha etapa permitió tener un plan adecuado para la implementación del modelo estratégico.

TABLA 9
PLAN OPERATIVO DE LA ESTRATEGIA

N°	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA																EVIDENCIA								
		MAY				JUN				JUL				AGOSTO					SETIEMBRE				OCTUBRE			
		S4	S1	S1-S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1		S2	S3	S4					
E1	1.Buscar herramienta para el diseño						X													Catálogo online en el WhatsApp						
	2.Crear un diseño en Canva						X	X																		
	3.Tomar fotos de los productos						X	X																		
	4.Agregar las fotos en el diseño							X																		
E3	1.Buscar información sobre la formalización de un negocio	X																		RUC del negocio						
	2.Visita a la SUNAT	X																								
	3.Registro del negocio en la SUNAT	X																								
	4.Inicio de actividades		X																							

N°	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA																EVIDENCIA								
		MAY				JUN				JUL				AGOSTO					SETIEMBRE				OCTUBRE			
		S4	S1	S1-S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1		S2	S3	S4					
E5	1.Diseño del logo para el negocio			X																Las cuentas de Facebook y WhatsApp del Negocio						
	2.Crea el correo para el negocio			X																						
	3.Creación de la cuenta de Facebook			X																						
	4.Adquirir Chip del móvil del negocio				X																					
	5.Creación de la cuenta de WhatsApp					X																				
	6.Adicionar el catálogo web al WhatsApp						X																			
	7.Crear el grupo de WhatsApp							X																		
	8.Invitar a los clientes a ser parte del grupo de WhatsApp y seguir la cuenta de Facebook								X																	
	9.Crear contenido para las redes sociales					X																				
E6	1.Lista de los productos del negocio			X																Sistema en Excel para el registro de ventas						
	2.Crear una plantilla en Excel para el registro de ventas			X																						
	3.Registro de la lista de productos									X	X															
	4.Registro de los productos que se venden									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							
E7	1.Cotización de los dispositivos			X																Precios de la laptop y celular						
	2.Evaluar precios			X																						
	3.Adquirir los dispositivos			X																						
E8	1.Informar a los clientes la nueva modalidad de venta							X	X	X	X	X								Captura de las ventas que se realicen a través del WhatsApp						
	2.Brindar información de las últimas novedades que se ofrece en la tienda								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							
	3.Brindar promociones a través de las redes									X	X	X			X			X								
	4.Brindar descuentos por fechas especiales										X	X	X			X										
	5.Ventas a través de WhatsApp										X	X	X	X	X	X	X	X	X							
E9	1.Empaquetar el pedido del cliente										X	X	X	X	X	X	X	X	X	Captura del pedido solicitado						
	2.Registrar la dirección del domicilio										X	X	X	X	X	X	X	X	X							
	3.Entrega del pedido a domicilio del cliente										X	X	X	X	X	X	X	X	X							
E11	1.Crear y subir contenido para las redes						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Usuarios en Facebook y en WhatsApp						
	2.Invitar al público a ser parte de las redes como Facebook y WhatsApp							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							
	3.Creación de Flyer							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							
	4.Elaboración de volantes y entregar a los clientes									X	X															
E14	1.Herramienta para crear el cronograma									X										Cronograma de las capacitaciones						
	2.Crear cronograma de capacitaciones									X																
	3.Realizar material para las capacitaciones									X	X			X		X										
	4.Realizar las capacitaciones a los colaboradores										X		X		X		X		X							

VI. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de la investigación de acuerdo al modelo estratégico implementado en la microempresa.

F. Etapa 6: Evaluación, control y seguimiento de las estrategias

En la Tabla 10, se muestran los indicadores en base a las perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, cliente y financiera, lo cual permitió medir los resultados obtenidos en el Pre Test y Post Test, asimismo se realizó la comparación de los resultados para conocer cuál fue el impacto de la implementación de las estrategias en la microempresa.

TABLA 10
COMPARATIVO ENTRE LOS RESULTADOS DEL PRE TEST Y POST TEST

PERSPECTIVA	INDICADORES	PRE TEST	POST TEST	VARIACIÓN	FUENTE
Aprendizaje y crecimiento	% de colaboradores capacitados	0	100%	100%	Ficha de resumen
	Nivel de satisfacción de los colaboradores	66.67%	100%	33.33%	Guía de entrevista
Procesos internos	% de los objetivos cumplidos	0	100%	100%	Ficha de resumen
	Grado de eficiencia en las estrategias propuestas	0	64%	64%	Ficha de resumen
	Valor de competitividad del sector	2.43	3.34	91.00%	MPC
	Grado de análisis interno	2.37	2.87	50.00%	MEFI
	Grado de análisis externo	2.68	3.00	32.00%	MEFE
Cliente	Índice de reclamos	80%	17%	-63.00%	Guía de entrevista
	Incremento de clientes	5.88%	20.59%	14.71%	Ficha de resumen
	Satisfacción del cliente respecto al producto	Pregunta 4:31.25%	4:84.38%	50.00%	Cuestionario
		Pregunta 5:37.50%	5:90.63%		
		Pregunta 6:46.88%	6:90.63%		
		Promedio:38.54%	88.55%		
Satisfacción del cliente con respecto al servicio	Pregunta 7:31.25%	7:84.38%	55.21%	Cuestionario	
	Pregunta 8:21.88%	8:84.38%			
	Pregunta 9:46.88%	9:96.88%			
	Promedio:33.34%	88.55%			
Financiera	% de incremento de ventas	10.53%	38.35%	27.82%	Ficha de resumen

En la Tabla 11, se muestran los resultados obtenidos de la encuesta Pre y Post Test realizada a los clientes de la Pyme.

TABLA 11
COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DEL PRE- POST TEST

Nº	PREGUNTA	PRE TEST	POS TEST	VARIACIÓN
1	¿Los vendedores están siempre dispuestos a solucionar algún problema?	62.50%	100.00%	37.50%
2	¿Los vendedores están bien informados con respecto a sus productos que ofrecen?	40.63%	87.50%	46.88%
3	¿Considera que el horario de atención es adecuado a sus necesidades?	65.63%	96.88%	31.25%
4	¿El producto obtenido es precisamente lo que necesita?	31.25%	84.38%	53.13%
5	¿Se encuentra satisfecho con la decisión de comprar el producto en la tienda?	37.50%	90.63%	53.13%
6	Comparado con la competencia, ¿Considera que la calidad de los productos de nuestra tienda es mejor?	46.88%	90.63%	43.75%
7	¿Los vendedores están capacitados para atender con rapidez?	31.25%	84.38%	53.13%
8	Comparado con la competencia, ¿Considera que la calidad del servicio de nuestra tienda es mejor?	21.88%	84.38%	62.50%
9	En lo general, ¿se encuentra satisfecho con el servicio brindado por la tienda?	46.88%	96.88%	50.00%
10	Si el negocio tuviera redes sociales como WhatsApp y Facebook ¿Usted lo utilizaría para estar actualizado de las nuevas tendencias?	93.75%	100.00%	6.25%
11	¿Usted utilizaría WhatsApp o Facebook para realizar pedidos de sus compras?	93.75%	100.00%	6.25%
12	¿Usted formaría parte de grupo de WhatsApp, donde se estaría brindando información de las últimas novedades?	93.75%	100.00%	6.25%
13	¿Le gustaría a usted que se implementara otra categoría de productos?	96.88%	100.00%	3.13%
14	¿Se considera un cliente frecuente de la tienda?	25.00%	78.13%	53.13%
15	Según la experiencia del producto y servicio ¿cuál es la probabilidad de que recomiende la tienda a otras personas?	62.50%	100.00%	37.50%

En la Etapa 6, se encuentran los resultados obtenidos como se muestra en la Tabla 10, se muestra la comparación de los indicadores de Pre Test y Pos Test, de acuerdo a los resultados obtenidos se muestra la variación significativa entre las diferentes etapas de la implementación del modelo estratégico. De acuerdo a ello, se determinó que los colaboradores fueron capacitados al 100% y con ello el nivel de satisfacción de los colaboradores aumento 33.33%; asimismo los objetivos planteados se cumplieron al 100%, se logró implantar el 64% de las estrategias; permitiendo que el índice de reclamos disminuyó en 63.00%, logrando aumentar la satisfacción de cliente respecto al producto en 50.00% y respecto servicio en un 55.21%, y de esa manera el número de clientes aumento en un 27.82%, logrando incrementar las ventas en un 27.82%.

Por otro lado, también se tiene los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los clientes como se observa en la Tabla 11, en donde dichos resultados fueron muy importantes ya que en base a ello se conoció la opinión del cliente y de ese modo poder proponer estrategias adecuadas para la implementación del modelo de la microempresa.

VII. DISCUSIÓN

La realidad problemática de la microempresa Venta Divina se presenta mediante el análisis PESTEL, 5 Fuerzas de Porter, AMOFHIT, Cadena de valor y el uso de las diferentes matrices como MEFI, MEFE y MPC, después de la implementación de las estrategias se aprovechó las fortalezas y oportunidades, la MEFI obtuvo un valor de 2.87, MEFE igual a 3.00 y MPC un valor de 3.34, lo que significa que los valores superan el promedio establecido; concordando con el estudio de [8] donde la MEFI, MEFE y MPC tienen valores igual a 2.63, 2.54 y 3.83 respectivamente; También en el estudio de [5] afirman que un análisis situacional permite evaluar las fortalezas y debilidades, con el fin de conocer mejor a la empresa y de esa manera implementar un modelo adecuado, logrando ser más eficiente y competitivas en el mercado.

El modelo se aplicó para poder ayudar a la gestión comercial de la microempresa, logrando cumplir con el 100% de los objetivos propuestos y avanzando a implementar el 64% de las estrategias propuestas, además, capacitando a los colaboradores logrando incrementar en un 33.33% la satisfacción; coincidiendo con el estudio de [6] donde se logró un nivel de 63,1% en cumplir con el plan, implementando el 60% de estrategias propuestas del plan estratégico y de manera significativa respecto al presupuesto de la empresa.

Con la implementación de las estrategias el número de reclamos, nuevos clientes y la cantidad de ventas de la microempresa mejoraron, teniendo una reducción de reclamos de un 63.00%, el número de clientes nuevos aumentaron en un 14.71%, conociendo que en la primera encuesta Pre Test se tuvo el 5.88% de clientes nuevos, las ventas también aumentaron en un 27.82% conociendo que el pre Test se tuvo solo el 10.53%; coincidiendo con la investigación de [12] quienes implementaron el enfoque de procesos, obteniendo estrategias que incrementan las ventas en un 53.33% y en 50% la cantidad de clientes nuevos; igualmente, el resultado es similar al estudio de [13] en donde los reclamos disminuyeron de 43% a 10% al aplicar estrategias que mejoraron el desempeño.

La implementación del modelo estratégico influye de forma positiva, después de aplicar las estrategias y en base a los resultados de la encuesta Pre Test y Post Test realizada a los clientes se determinó que el nivel de satisfacción de los clientes respecto al producto y servicio brindado en la microempresa aumento en un 50.00% y 55.21% respectivamente; concordando con el estudio de [8] de acuerdo a los resultados obtenidos en encuesta realizada a 30 clientes se sabe que la satisfacción de los clientes aumento del 87.6% al 92.7% respecto al servicio brindado; asimismo en la investigación de [10] la implementación de un plan influye de manera positiva

logrando aumentar en un 25% la satisfacción de los clientes respecto al servicio que se brinda en la empresa.

De acuerdo a la evaluación económica se obtuvo un VAN con un valor de S/ 10,791.54, lo que significa que la implementación del modelo es rentable para microempresa, asimismo se obtuvo la TIR con un 41% lo que indica que tiene una buena rentabilidad de inversión y un C/B igual a 1.21, lo que significa que por cada sol invertido se tiene una utilidad de 0.21, indicando que la implementación es rentable; concordando con la investigación de [10] sus resultados obtenidos en su estudio la implementación del modelo estratégico si es aceptable de acuerdo a la evaluación económica en donde se obtuvo un VAN de S/. 20,475.23; TIR de 90% y B/C de s/. 1,96.

VIII. CONCLUSIONES

Se determinó que el modelo estratégico influye de manera positiva en la gestión por procesos de una microempresa, debido a que la implementación de las estrategias permitieron cumplir con los objetivos; obteniendo los siguientes resultados: se disminuyó en 63.00% la cantidad de reclamos, lo que permitió aumentar la satisfacción de los clientes en 50.00% respecto al producto y 55.21% respecto al servicio brindado en la microempresa, también aumento en un 14.71% el número de clientes nuevos, las ventas aumento un 27.82%, además se capacitaron a los colaboradores aumentando en 33.33% el nivel de satisfacción, por otro lado, el grado de análisis interno y externo aumento en 50.00% y 32.00% respectivamente y con respecto a la competencia hubo un aumento del 91.00% lo que significa que la microempresa está siendo más rentable y competitiva.

Para el análisis de la situación interna y externa de la microempresa, se utilizó diferentes herramientas y matrices, en el análisis interno se realizó un análisis de los productos, se diseñó el mapa de proceso, la cadena de valor, análisis AMOFHIT y la MEFI, y para el análisis externo se realizó el análisis PESTEL-C, 5 fuerzas de Porter, la MEFE y MPC; luego de la implementación se obtuvo un aumento del 50.00% en la MEFI, un 32.00% en la MEFE y un 91.00% para la MPC lo que significa que las fortalezas y oportunidades se están aprovechando a favor de las estrategias implementadas.

El diseño del modelo estratégico para el negocio tuvo en cuenta los objetivos de la empresa, la situación del negocio y el uso de matrices del modelo de D'Alessio; generando las estrategias a partir de la aplicación de FODA cruzado, las 5W-2H, MPEYEA y MIE; para la selección de estrategias se utilizaron diferentes matrices como MDE y MCPE; además se realizó el plan de implementación utilizando la matriz MEOLP, la hoja de ruta de implementación y el plan operativo de las estrategias; finalizando con la evaluación de indicadores Pre y Post Test.

De las estrategias propuestas se implementaron 9 (nueve), iniciando con la formalización de la microempresa, adquisición de dispositivos, diseño de un catálogo de los productos, creación de página en Facebook y WhatsApp grupal,

actividades de captación de cliente mediante redes sociales, ventas a través redes sociales, el servicio por Delivery, creación de un registro de ventas y un cronograma de capacitaciones para los colaboradores; la implementación logró disminuir los reclamos de 80% a 17%, los colaboradores fueron al 100% capacitados, aumentó la satisfacción de los clientes y colaboradores, aumentaron las ventas en 38.35% permitiendo que la Pyme sea más rentable.

Por último, se evaluó el impacto económico, ambiental y social de la implementación del modelo; la evaluación económica indicó que el modelo ha sido aceptable, donde el VAN= S/.10,791.54, TIR=41% (considerando una tasa del 12%) y B/C es de 1.21, significando que por cada sol invertido se tendría una utilidad de 0.21, y una recuperación de inversión (PRI)=2.21 lo que equivale a 2 año 2 meses y 16 días; por otro lado la evaluación ambiental de la implementación permitió reducir el uso de papel utilizando los dispositivos pero teniendo uso moderado de la energía, asimismo, se concientizaron a los colaboradores a reutilizar y reciclar para un mejor cuidado ambiental; por último la evaluación social tuvo un impacto positivo tanto para los colaboradores como para los clientes, al tener una mejor experiencia al realizar sus compras, logrando mayor satisfacción para ambos.

AGRADECIMIENTO

Se agradece al Gerente de la microempresa Venta Divina del sector comercial por el apoyo brindado para la presente investigación.

REFERENCIAS

- [1] Organización Mundial del Comercio (OMC), "El crecimiento del comercio se reducirá al 1,7% en 2023 tras una expansión del 2,7% en 2022", 2023. [En línea]. Disponible: https://www.wto.org/spanish/news_s/news23_s/tfore_05apr23_s.htm
- [2] M. R. Franco Coello y D. M. Cedeño Troya, "Modelo de gestión estratégica para el crecimiento económico de las pymes comerciales del maná", DATEH, vol. 4, n° 2, 2022. Disponible: <https://www.dateh.es/index.php/main/article/view/83/175>
- [3] A. N. García-Flores, J. C. Moyano-Alulema y Á. G. Guamán-Lozano, "Modelo de gestión por procesos para la comercialización de bienes inmuebles en urbanizaciones", Dominio de las Ciencias, vol. 6, n° 3, pp. 395-417, 2020. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7491396>
- [4] INEI, "Encuesta Mensual del Sector Servicios. Actividad comercial creció 1,24% en enero de 2023", 2023
- [5] O. R. Florian Castillo, A. D. Aguilar Rivas y F. G. Limo Cisterna, "Estrategias Comerciales para la Fidelización de Clientes de una MYPE del Sector Comercial", LACCEI 2022, 2022, Disponible: <http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2022.1.1.168>
- [6] H. J. Silva Torralva, "Planeamiento estratégico y presupuesto en las micro y pequeñas empresas textiles del Emporio Comercial de Gamarra", UNMSM, vol. 28, n° 58, 2020. Disponible: <https://doi.org/10.15381/quipu.v28i58.19261>
- [7] O. R. Florian Castillo, P. Zanabria Kou y J. M. Deza Castillo, "Modelo Estratégico y su Impacto en la Gestión Comercial de una Empresa PYME del Sector Automotriz", LACCEI 2020, 2020. Disponible: <http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2020.1.1.164>
- [8] O. R. Florian Castillo, B. Suarez Torres, D. i. Diaz León y S. Y. Obando Obando, "Gestión por Procesos para la Satisfacción del Cliente en una Empresa Mype de Servicios", LACCEI 2022. 2022. Disponible: <http://dx.doi.org/10.18687/LEIRD2022.1.1.150>

- [9] F. D'Alessio Ipinza, "Planeamiento estratégico razonado: aspectos conceptuales y aplicados", Pearson Educación, 2014, p. 768. Disponible: <https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/reader.action?d ocID=5426477>
- [10] J. M. Pardo Álvarez, "Gestión por procesos y riesgo operacional", AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación, 2017, p. 228. Disponible: <https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/detail.action?d ocID=5190227&query=Gesti%C3%B3n+de+procesos+>
- [11] M. J. Escudero Serrano, "Gestión comercial y servicio de atención al cliente", Paraninfo, S.A., 2011, p. 277. Disponible: https://books.google.com.pe/books?id=EpsvChk941kC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_vpt_read#v=onepage&q&f=false
- [12] S. E. Cieza-Mostacero y J. B. González-Castro, "Implementación de la Gestión por Procesos en la Gestión de Ventas de una Empresa Metalmecánica", CICIC, pp. 13-18, 2022. Disponible: <https://doi.org/10.54808/CICIC2022.01.13>
- [13] J. G. Delgado Seclén, "Modelo de gestión por procesos para mejorar el desempeño en el área Food & Agri", Lima, 2020. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/14243/Delgado_sj.pdf?sequence=1&isAllowed=y