



INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADO

ZEGEL IPAE

PROGRAMA DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN DE

NEGOCIOS

**ESTRATEGIAS DE MEJORA PARA MEJORAR EL NIVEL DE
DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES E INCREMENTAR
LAS VENTAS DE LA EMPRESA “CRÉDITOS ISRAEL” EN
MERCADO DE IQUITOS, EN EL PERIODO 2023**

**Trabajo de aplicación profesional para obtener el título de Técnico en Administración
de Negocios**

CÓRDOVA LÓPEZ, Perla Rosita
MONTES GONZALES, Juno Merlo
QUINTANA GONZALES, Víctor Miguel

Iquitos-Perú

2022

Dedicatoria

A mi familia, principalmente a mis padres, por haber creído en mí, por brindarme sus apoyo incondicional en todo momento y mostrarme el camino hacia la superación.(Perla Cordova Lopez)

Este trabajo va dedicado a mi familia, sobre todo mis padres y mis abuelitos, quiénes me ayudaron durante este reto educativo. (Juno Montes Gonzales).

El presente trabajo va dedicado a mis hijos y hermano, a quienes quiero demostrar que con esfuerzo y dedicación se pueden conseguir grandes cosas y ser una persona ejemplar y útil en la sociedad.(Victor Quintana Gonzales).

RESUMEN EJECUTIVO

Créditos Israel, es una empresa con una trayectoria de 15 años en el rubro de textiles, ofreciendo prendas de vestir, para dama, caballeros y niños de diferentes marcas, nivel local, ubicada en Jr. Prospero N° 1151, distrito de Belén.

El objetivo principal del presente proyecto de Plan de Mejora es implementar un plan de fidelización de los colaboradores, para el cumplimiento de objetivos y metas acorde a su Plan Estratégico y alineados a su misión, visión, valores de la empresa.

En los últimos tres años la Empresa Créditos Israel ha disminuido el número de clientes y por ende las ventas de prendas de vestir, a través del presente Plan de Mejora se definirán el Plan de Acciones de las estrategias de fidelización a considerar para la implementación durante los años siguientes.

Este plan de mejora se ha desarrollado de acuerdo a las pautas de la investigación exploratoria y descriptiva por lo que se trabajó con estudios cualitativos y cuantitativos.

Siendo las principales fuentes de información las entrevistas y las encuestas realizadas a los consumidores, clientes internos, así como a los socios de la empresa.

Finalmente, el presente trabajo sugiere la implementación del Plan de Fidelización para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. RESEÑA DE LA EMPRESA

| | |
|--|----|
| 1.1. Descripción del negocio | 09 |
| 1.2. Misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos de la empresa | 15 |
| 1.3 Breve resumen de la trayectoria empresarial | 15 |

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

| | |
|--|----|
| 2.1. Entorno empresarial | 10 |
| 2.2. Perspectivas del diagnóstico empresarial..... | 15 |
| 2.2.1 Mapa estratégico | |
| 2.2.1.1 Financiera | 48 |
| 2.2.1.2 Clientes | 51 |
| 2.2.1.3 Procesos internos | 52 |
| 2.2.1.4 Capacidades del personal y la organización | 55 |

CAPÍTULO III. OPORTUNIDAD DE MEJORA EMPRESARIAL

| | |
|--|----|
| 3.1. Identificación del área de aplicación para el plan de mejora empresarial..... | 60 |
| 3.1.2. Problema..... | 61 |
| 3.1.3. Causas..... | 63 |
| 3.1.4. Puntos críticos | 64 |
| 3.2. Formulación de la oportunidad de mejora | 65 |
| 3.2.1. Priorización de puntos críticos | 66 |

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA EMPRESA

| | |
|---|----|
| 4.1. Justificación de la mejora empresarial | 67 |
| 4.2. Objetivos de la mejora..... | 68 |
| 4.3. Estrategias | 69 |
| 4.4. Factores internos | 71 |
| 4.5. Escenarios externos | 72 |
| 4.6. Evaluación de alternativas beneficio – costo | 75 |

CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

| | |
|--|-----------|
| 5.1. Plan de acción..... | 76 |
| 5.1.2 Cronograma de implementación | 77 |
| 5.2. Sistema de monitoreo y definición de los indicadores de desempeño | 78 |
| | |
| CONCLUSIONES..... | 80 |
| RECOMENDACIONES | 81 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA | 82 |
| ANEXOS..... | 83 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Situación Problemática: Insatisfechos | 54 |
| Tabla 2: Determinación del Problema crítico | 55 |
| Tabla 3: Ingresos de la empresa..... | 60 |
| Tabla 4: Árbol de Problemas y Soluciones..... | 60 |
| Tabla 5: Medición Cualitativa | 61 |
| Tabla 6: Medición Cuantitativa | 61 |
| Tabla 7: Teorema de Pareto..... | 63 |
| Tabla 8: Ventas mensuales | 63 |
| Tabla 9: Presupuesto | 73 |
| Tabla 10: Promedio de las ventas mensuales..... | 77 |
| Tabla 11: Análisis de escenarios..... | 77 |
| Tabla 12: Plan de Acción | 84 |
| Tabla 13: Cronograma de Actividades | 85 |
| Tabla 14: Capacitación del colaborador..... | 85 |
| Tabla 15: Nivel de Servicio | 86 |
| Tabla 16: Rentabilidad Neta..... | 86 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Modelo de Negocio..... | 10 |
| Gráfico 2: Representación de los ingresos..... | 60 |
| Gráfico 3: Diagrama de Ishikawa..... | 62 |

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto Plan de Mejora, está orientado a la aplicación de diferentes herramientas prospectivas que nos permitan llegar a nuestro público final, y, en consecuencia, el beneficio de tener un equipo fidelizado y comprometido con el propósito de la empresa.

En el capítulo I, se realiza la descripción del negocio, reseña histórica y su direccionamiento estratégico.

En el capítulo II, se realiza un análisis del macroentorno y microentorno, del cual se elabora el diagnóstico situacional de la empresa.

En el capítulo III, se identifica la oportunidad de mejora, identificación del área de mejora, el problema, las causas, puntos críticos, formulación de la oportunidad de mejora, para ello se priorizan los puntos críticos. En este capítulo se detalla la problemática existente en el área comercial a nivel empresarial en lo que se refiere a la caída de las ventas, debido a un bajo nivel de desempeño. Se realiza una breve descripción del problema que representa recopilar la información de la empresa de forma oportuna, donde los actores son el personal administrativo, comerciales, gerencia y el equipo de investigación.

En el capítulo IV, se enfoca en la propuesta de mejora empresarial, en la cual se plantean estrategias que permitan incrementar las ventas de la empresa, planteando desarrollar un plan de capacitación para todo el equipo de la empresa Créditos Israel.

En el capítulo V, se desarrollan el plan de acción por cada estrategia y los indicadores para medir el desempeño y poder monitorear de cerca nuestra inversión, el ratio de conversión entre otros.

CAPÍTULO I

RESEÑA DE LA EMPRESA

1.1 Descripción del negocio

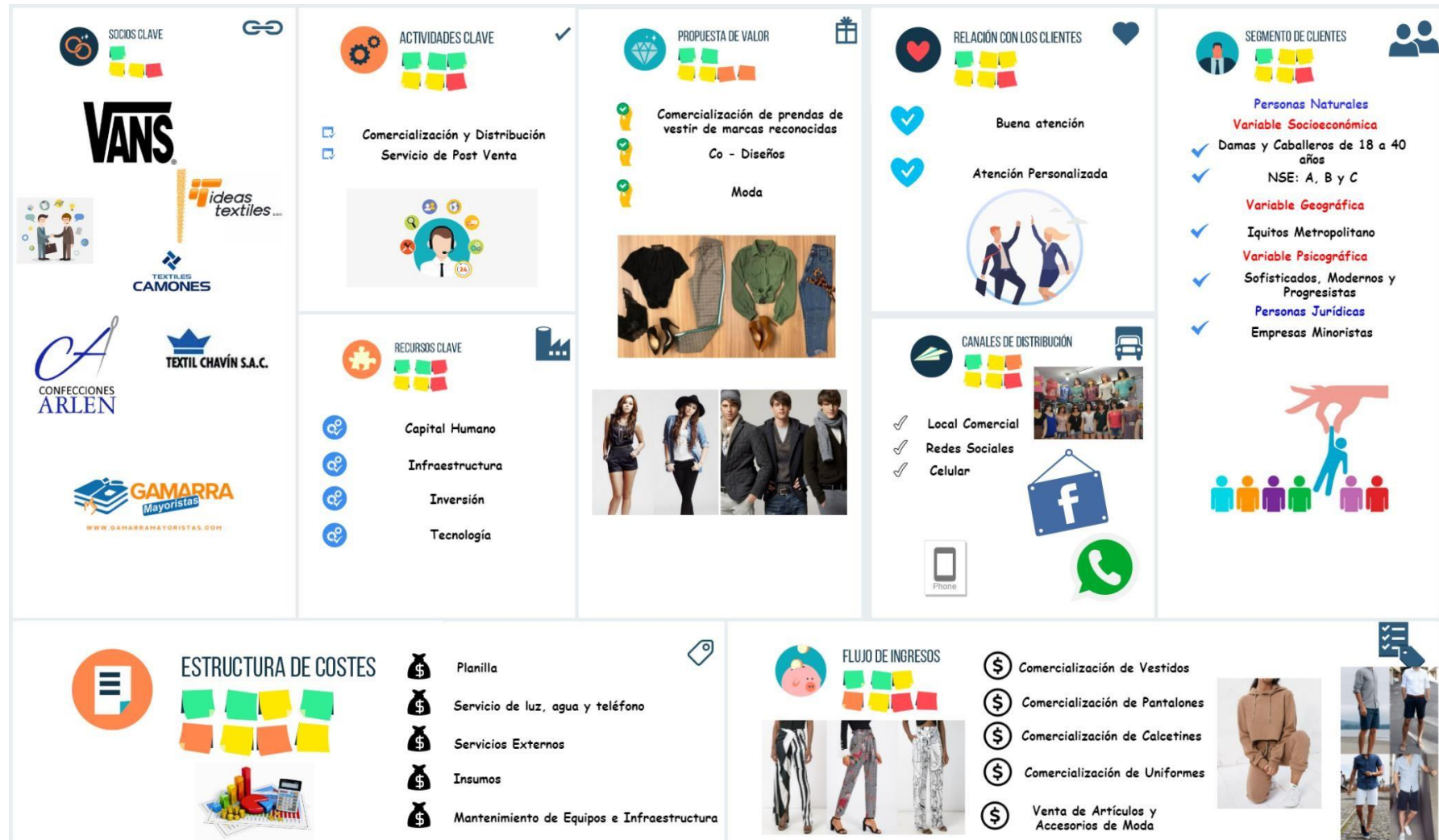
CREDITOS ISRAEL SA, es una empresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir para damas caballeros y niños de diferentes marcas reconocidas.

La empresa se ubica en la Jirón Próspero N° 1151 – Belén – Maynas - Loreto. Cuenta con 15 años de experiencia en el mercado Actualmente cuenta con un equipo de 10 trabajadores capacitados para ejecutar los servicios que el cliente requiera. Su mercado objetivo son las personas preocupadas por vestirse bien, empresas que comercializan al por menor prendas de vestir.

- ❖ Nombre de la Empresa: Créditos Israel SA.
- ❖ RUC: 20103948569
- ❖ Tipo Contribuyente: Sociedad Anónima.
- ❖ Fecha de Inscripción: 21/04/1993
- ❖ Fecha de Inicio de Actividades: 21/04/1993
- ❖ Actividad de Comercio Exterior: Sin Actividad.
- ❖ Actividad(es) Económica(s): Venta al por mayor de productos textiles, prendas de vestir y calzado.
- ❖ CIU: 4641
- ❖ Sistema de Emisión de Comprobante: Manual.
- ❖ Sistema de Contabilidad: Manual.
- ❖ Dirección del Domicilio Fiscal: Jr. Prospero N° 1151, Belén, Maynas, Loreto.
- ❖ Gerente General: Panebra Quispe Juan Gualberto
- ❖ Gerente Administrativo: Panebra Quispe Alberto Israel

Modelo de Negocios

Gráfico 1: Modelo de Negocio



Socios Claves:

Se consideran Socios claves aquellos stakeholders directamente relacionados a las Actividades clave de la empresa, entre ellos tenemos a los diseñadores profesionales y sastres quienes brindan un servicio de calidad y son la imagen de la empresa para con el cliente así como el administrador y socios de la empresa quienes buscan que el trabajo interno y operativo funcione acorde a la misión de la empresa y por supuesto el apoyo de los servicios que brindan los proveedores y los medios de transporte quienes ayudan a que Créditos Israel pueda dar un servicio Integral al cliente.

Actividades Claves:

Gestión de vendedores: Se refiere a captar, retener y capacitar a los mejores vendedores, quienes brindan directamente el servicio y tienen contacto con el cliente.

Gestión de experiencia del cliente: Es la actividad principal la de hacer que la experiencia del cliente sea la más cómoda, que su estadía y percepción de la empresa tenga la mayor satisfacción.

Recursos Claves:

Es primordial para poder alcanzar y desarrollar correctamente las actividades clave, tener un local adecuadamente ambientado para el fin de tener bien presentadas las prendas de vestir, además de contar con el mejor Staff de vendedores que además de ser los más capacitados se encuentren motivados para poder transmitir una energía positiva a la empresa.

Propuesta de Valor:

La propuesta de Créditos Israel, es comercializar prendas de vestir de moda de acuerdo a las tendencias, es el cliente el que mediante técnicas guiadas por los vendedores.

Relaciones con los Clientes:

Fidelización con el cliente a través del servicio de post venta, brindar la oportunidad que diseñe su propia prenda de vestir.

Clientes:

Personas que les gusta estar a la moda, las edades están entre 20 – 40, el estilo de vida son los modernos y sofisticados.

Canales:

- Los clientes de Créditos Israel pueden adquirir y/o separar sus prendas de vestir, en los siguientes canales:
 - Local del negocio
 - Teléfono de contacto del negocio.

Estructura de Costos:

Los principales gastos están principalmente en la planilla, así como una variedad de proveedores, servicios, y mantenimientos de equipo. Estos son los principales, pero para un mayor desglose de estos se puede consultar en los estados de resultados.

Ingresos:

Los ingresos totales son por la venta de prendas de vestir.

Principalmente en las ventas que se realizan y el tipo de medios que utilizan son: Tarjeta Crédito, débito, efectivo y transferencias.

1.2. Misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos de la empresa**Misión:**

Definir el estilo de la moda de los jóvenes contemporáneos. Contribuir al desarrollo de la región Loreto y el crecimiento personal de los clientes internos.

Visión:

Ser la empresa modelo en la región en la comercialización de prendas de vestir, con un servicio de calidad y un equipo humano comprometido con su desarrollo personal y de la empresa.

Valores corporativos:

- ❖ Honestidad: Ser íntegros y respetar a nuestra gente, clientes, consumidores, medio ambiente y la comunidad en la que nos desarrollamos.
- ❖ Responsabilidad: Contar con personal capacitado y comprometido en el desarrollo de nuestras labores y en constante proceso de motivación.
- ❖ Calidad: En el servicio de atención al cliente aplicado desde el proceso de manufacturación y continuando hasta la venta final al cliente.

Objetivos Estratégicos:**• Objetivo General**

Incrementar la rentabilidad mediante la buena administración de nuestros recursos y satisfacción de los clientes para incrementar ventas y optimizar los procesos.

• Objetivos Específicos

- Mejorar el clima laboral mediante integración de áreas
- Mantener y mejorar la calidad de nuestras prendas de vestir
- Optimizar los recursos y niveles de eficiencia en la gestión de clientes
- Incrementar cartera de clientes

1.2 Breve resumen de la trayectoria empresarial

Los orígenes de la empresa Créditos Israel se remontan en la comercialización (reventa), actividad que iniciaron los hermanos Panebra Quispe, dentro de la línea de prendas de vestir, de moda de acuerdo a temporadas, iniciando el 21.04.1993, en el distrito de Belén y logrando captar clientes en las principales zonas de la región, conociendo de esta manera las exigencias del mercado, las nuevas tendencias y requerimientos de los clientes.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

2.1. Entorno empresarial

Conocer el entorno es clave, debido a que las empresas no actúan solas en el mercado; existen fuerzas externas que el gerente tiene que conocerlas, analizarlas para poder tomar decisiones acertadas, así como también reestructurar al momento de una crisis.

Es conocido que existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector.

2.1.1 Análisis Macro entorno

Según Kotler y Armstrong (2007). El macro entorno son fuerzas mayores que influyen en el micro entorno logrando a identificar las oportunidades y amenazas para la empresa”, teniendo en cuenta que estas variables externas no pueden ser controladas por la empresa.

Para el análisis del Macro entorno el equipo utilizó la herramienta PESTA, para analizar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales que pueden generar oportunidades para aprovechar o amenazas a las cuales se las deba afrontar.

2.1.1.1 Factor político

Factores Políticos afecta el ingreso de Perú a la OCDE

El desacuerdo entre países miembros y la falta de presencia política-diplomática del Perú en la OCDE alejaran políticamente al país de su ingreso a la organización. El ingreso reciente de Colombia a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) deja al Perú como el único país de la Alianza del Pacífico fuera de la organización.

2.1.1.2 Factor económico

El impacto de la pandemia en el sector textil y en todas las actividades económicas a afectado de manera directa a las empresas.

- La actividad manufacturera disminuyó en 17,2 por ciento interanual en setiembre, debido al desempeño negativo de la industria primaria y no primaria, con ello, en el periodo enero - setiembre, la manufactura acumuló una contracción de 17,7 por ciento.

- Los arribos de turistas a establecimientos de hospedaje se contrajeron en 48,0 por ciento interanual en marzo, por efecto de la restricción de actividades ante el COVID-19. En el periodo enero-marzo, el número de arribos de turistas a establecimientos de hospedaje acumuló un decrecimiento de 5,6 por ciento interanual, impulsado por el menor flujo de turistas nacionales.

- El empleo en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores en Iquitos disminuyó en 2,4 por ciento interanual en diciembre, influyendo el menor requerimiento de mano de obra en todas las ramas explicativas, en particular primaria y manufactura, con ello, en el periodo enero-diciembre, el empleo en Iquitos acumuló una caída de 2,8 por ciento.

Dificultadas del Sector Confecciones y Textiles:

El impacto de la pandemia en el sector textil-confecciones del Perú ha sido bastante fuerte y todavía no tenemos una plena reactivación del sector, señaló Martin Reaño, gerente del Comité Textil y Confecciones de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), tras revelar que entre enero y agosto del

2020, según cifras de Sunat-Aduanas, han entrado al mercado peruano 208 millones de unidades de prendas de vestir.

“Eso ha dejado sin la posibilidad de poder reactivarse unos 150 mil empleos de micro y pequeñas empresas, que son los más vulnerables”, dijo Reaño durante el Webinar: “El futuro y desafíos de la industria textil y confecciones post pandemia”, en el marco de las actividades previas a la realización del Expotextil Perú Digital 2020, a realizarse del 16 al 21 de noviembre.

Reaño participó junto con Susana Saldaña, presidenta de la coordinadora de empresarios de Gamarra y Javier Dávila, exviceministro de Mype e Industria de Produce en los “Segmentos de Impacto” que conduce Luisa Mesones, directora general de Expotextil Perú Digital 2020.

“La reactivación del sector pasa por apostar a que los consumidores peruanos compren productos textiles nacionales, a que el Estado garantice un mercado leal y transparente y las empresas generen nuevos empleos y contribuyan con sus impuestos”.

Reaño consideró un desafío muy grande la estandarización de tallas pues las empresas, bajo ciertos parámetros, siempre tienen que respetar las tallas. “Si el cliente regresa después y se encuentra que esa talla ya no es la que usó antes, ya no va a comprar y se va a ir a buscarla en otro sitio y esto es un desafío muy grande de la pequeña y microempresa textil”. (Perú Retail, 2020).

Emporio Gamarra no puede reactivar todos sus negocios:

Por su parte, Susana Saldaña, presidenta de la coordinadora de empresarios de Gamarra, indicó que 20 mil microempresas aún no se reactivan y 60 mil personas todavía no han recuperado sus puestos de trabajo. “Yo creo que la pandemia nos ha enseñado muchas cosas, una de las cuales es que en adelante tenemos que ir con más fuerza por el lado de la tecnología”.

Agregó que el emporio comercial de Gamarra podría ser el motor de ese crecimiento. “Gamarra es el eslabón más importante de la industria textil-confecciones a nivel nacional y debemos luchar para que se reactive”.

“Nosotros en Gamarra hemos empezado a reinventarnos y estamos produciendo prendas anticovid o con protección adicional”, refirió Saldaña tras manifestar que la industria merece que el Estado la proteja con reglas claras, caso contrario puede desaparecer. (Perú Retail, 2020).

Salvataje Sectorial

Por su parte, Javier Dávila planteó la necesidad de evaluar planes de salvataje en los sectores más golpeados. “Creo que se tendría que empezar a mirar qué sectores necesitan más apoyo. Es posible generarles un proceso de salvataje para poder generar nuevamente dinamismo. Hay que pensar en los que tengan tejido empresarial importante, empleos y posibilidad de eslabonarse”.

Agregó que en este aspecto hay dos trabajos importantes. Por un lado, desde el Estado, ver como se compra más productos peruanos fabricados localmente, pero también desde las empresas apelar a generar cadenas de valor interno. “Que comiencen a mirar proveeduría hacia la producción local y cómo pueden ir enganchando de tal manera que se vayan recuperando todos”.

Dávila argumentó que se necesita un trabajo más sinérgico entre el Estado y las empresas para diseñar y trabajar una hoja de ruta con énfasis en impulsar la sostenibilidad y la economía circular. Al cerrar el panel, Luisa Mesones sostuvo que el sector textil tiene el gran reto de trabajar en alianzas y buscar alternativas novedosas para poder salir adelante. “Tenemos que cambiar el chip, cambiar la forma tradicional de pensar y apostar por cosas nuevas como las ferias digitales este año para poder acercarnos a posibles compradores”. Asimismo, debemos brindar al mercado productos elaborados en

el marco de la sostenibilidad y automatizar procesos, y empezar nuestro camino a la industria 4.0 y la transformación digital”.

Saludó la iniciativa de Gamarra de tener una estrategia para dar a conocer las ventajas de los productos textiles peruanos. “La gente no va a comprar un producto que es sostenible si no sabe todo lo que viene atrás. Es un tema de educación. Hay que comunicar más”. (Perú Retail, 2020).

2.1.1.3 Factor social

Efectos Laborales de la Pandemia

A nuestro país ha llegado la pandemia del siglo XXI a causa del brote mundial de la Covid-19, que no sólo está cambiando nuestro modo de convivir; sino que también está impactando desfavorablemente a la economía, la salud y el trabajo habiendo transcurrido poco más de 3 meses desde el primer caso confirmado de persona infectada por el nuevo Coronavirus, cuya cura o vacuna de control es todavía desconocida.

Como es evidente, para evitar la propagación del virus entre las personas, el aislamiento social obligatorio (cuarentena) resulta ser una medida al alcance del decisor de política pública en materia de salud con implicancias que trascienden lo estrictamente sanitario, aunque guardan relación estrecha.

Si bien todavía no es posible decir con certeza cuándo podrá tenerse bajo control la expansión de esta pandemia en nuestro país, sí se pueden delinear algunos efectos que está empezando a tener, particularmente en materia laboral y de empleo, incluyendo la incertidumbre que sobreviene para los trabajadores, las empresas y el Estado Peruano, que además supone enfrentar los desafíos consecuentes.

A estas cuestiones se dedica el presente artículo, de manera exploratoria y con cargo a sucesivas actualizaciones, con el ánimo de contribuir a una lectura apropiada del vínculo entre la pandemia y el mundo del trabajo con datos estadísticos en nuestro país.

1. Nuestra realidad laboral. Punto de partida de análisis imprescindible frente al cercano devenir

La economía peruana ya experimentaba un crecimiento desacelerado de 3.1% promedio anual en el periodo 2014-2019 frente al 6.1% promedio anual en el periodo 2002-2013. Entre las diversas proyecciones para el presente año, se espera que el año 2020 sea uno de recesión económica, con aumento de la pobreza y la desigualdad¹.

También se arrastraban problemas socioeconómicos de crucial importancia, entre los cuales destaca la situación del trabajo en el país. Para el año 2018 se estimaba que el empleo informal² en el Perú involucraba al 72.4% de la población total que trabajaba: el 15.6% estaba en el sector formal y el 56.8% se encontraba en el sector informal. Es decir, por cada 100 personas que trabajaban, aproximadamente 73 realizaban actividades productivas bajo condiciones de informalidad (16 en el sector formal y 57 en el sector informal). Además, entre sus características más relevantes se mencionaban las siguientes (INEI, 2019a):

El empleo formal comprendía a más de 4 millones 624 mil personas, concentradas fuertemente en actividades económicas de servicios (58%) y comercio (18%), y muy débilmente en actividades económicas extractivas (3% agropecuario y pesca, y 2% minería). En este tipo de empleo la relación de dependencia laboral es considerable: por cada 100 personas con empleo formal 78 eran asalariados, y solo 15 se desempeñaban como trabajadores por cuenta propia y 7 como empleadores.

El empleo informal comprendía a más de 12 millones 153 mil personas, concentradas fuertemente en actividades agropecuarias y pesca (33%), servicios (33%: otros servicios, restaurantes y alojamiento, y transportes y comunicaciones) y comercio (19%). Por el contrario, la minería solo captó al 1% del empleo informal. Este tipo de empleo se distingue por la predominancia de la no asalarización: por cada 100 personas con empleo informal 63 se desempeñaban como no asalariados (trabajadores por cuenta propia, trabajadores familiares auxiliares y empleadores) y 37 como asalariados.

El nuevo Coronavirus ha encontrado al país con un perfil del trabajo todavía informal, y generará estragos en la expansión económica del presente año. En el mercado de trabajo peruano los primeros signos ya se han empezado a notar:

En Lima Metropolitana, en el periodo febrero-marzo-abril 2020 el empleo disminuyó en -25% con respecto a similar periodo del año pasado, dejando de trabajar un promedio neto de 1 millón 241 mil 300 personas frente a los que trabajaban en ese periodo del año 2019. Y el desempleo abierto se redujo en -6.4%: dejaron de buscar empleo 24 mil 700 personas frente al mismo tramo temporal del año anterior (INEI, 2020a).

Como una extensión de esta señal, ya en la primera semana de mayo del presente año se estimó que, entre las personas de 18 años de edad a más en Lima Metropolitana y Callao, el 78.7% no realizó algún trabajo a cambio de un pago o ganancia y el 21.3% sí lo hizo. Al respecto, cabe mencionar lo siguiente (INEI, 2020b):

El 80.4% de los que no trabajaron explican su situación en razón a la pandemia: no podía trabajar por la cuarentena (58.9%), la empresa o negocio cerró debido a la pandemia (13.8%), no tuvo trabajo debido a la reducción de empleo a causa de la pandemia (3.8%), fue despedido debido a la pandemia (1.6%) y no trabajó porque tenía enfermedad con síntomas de la Covid-19 (1.4%).

El 95% de los que sí trabajaron lo hicieron como trabajadores independientes o patrones (38.5%), para la empresa privada (34.8%) y para el sector público (21.7%). Por cada 100 personas que trabajaron 36 lo hicieron en su domicilio a través de trabajo remoto, 29 asistiendo a su centro de trabajo todos los días laborales, 29 asistiendo a su centro de trabajo solo algunos días laborales, y 6 mediante otras formas (videollamadas o en el domicilio de los clientes).

Asimismo, el 63.5% de los que sí trabajaron señaló que ellos o algún miembro de su hogar perdieron ingresos después de la entrada en vigencia del Estado de Emergencia Nacional (por cada 100 personas

que trabajaban 62 perdieron más del 50% de sus ingresos). Y entre los que no perdieron ingresos, el 61.3% consideró que los perderá en la primera semana de junio debido a la pandemia (por cada 100 personas que trabajaban pero que no habían perdido ingresos 64 espera perder más del 50% de sus ingresos en aproximadamente 1 mes).

A nivel nacional, el empleo formal asalariado privado se redujo en términos netos: solo entre el 16 de marzo al 24 de mayo de 2020 si bien ingresaron a Planilla Electrónica 195 mil 400 trabajadores, salieron 435 mil 600, quedando un saldo negativo de 240 mil 200 personas dadas de baja de sus puestos de trabajo formales³, sin considerar el efecto ilusión que pueda ejercer acogerse a la suspensión perfecta de labores (permanecer en planilla, pero sin percibir remuneración).

En cuanto al empleo informal, en principio posiblemente se haya afectado al 39% de este, particularmente a diversos servicios, restaurantes y alojamiento, manufactura, construcción y minería, que representan a más de 4 millones 739 mil personas. Pero también a una proporción del comercio (aquel segmento que no comercializa productos de primera necesidad) y a una parte significativa del transporte (principalmente urbano por sus condiciones de salubridad y baja afluencia de pasajeros).

Uno de los correlatos de estas primeras señales de afectación al empleo es que la pandemia parece haber iniciado una reversión sobre algunos logros en materia de formalización laboral. Así, por ejemplo, desde el Sector Trabajo y Promoción del Empleo se ha venido anunciado durante los últimos años un incremento de los trabajadores formalizados a causa de su contribución, conforme se indica en el siguiente cuadro:

Perú: Contribución del Sector Trabajo y Promoción del Empleo a la formalización laboral asalariada privada (trabajadores formales) (Actualidad Laboral, 2020).

| Formalización laboral | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Por la Inspección del Trabajo* | 1,781 | 3,499 | 4,831 | 7,902 | 24,708 | 135,708 |
| Por la Bolsa Pública de Empleo** | 30,323 | 39,673 | 35,999 | 62,432 | 68,064 | 74,383 |
| Por el programa de empleo juvenil Jóvenes Productivos*** | 5,064 | 3,843 | 1,750 | 2,451 | 2,704 | 2,239 |
| Total | 37,168 | 47,015 | 42,580 | 72,785 | 95,476 | 212,330 |

*Se refiere a la incorporación de personas en la Planilla Electrónica en la categoría trabajadores.

***Se refiere a las colocaciones de personas en puestos de trabajo formales.

*** Se refiere a inserciones laborales de beneficiarios. No se incluye el aporte del Programa Impulsa Perú por la no disposición pública de datos al respecto.

Consecuencias de la COVID 19 en la industria de la Moda

Después de los viajes y el turismo, la moda y el lujo son los más perjudicados por la crisis de entre todos los bienes y servicios de consumo, ya que las tiendas minoristas se cierran y los consumidores compran **productos de primera necesidad**, lo que ha supuesto que las ventas hayan disminuido un 60-70% en la industria mundial de la moda y el lujo.

Como resultado de la situación, la liquidez y la preservación del efectivo son ahora las **prioridades principales** de todas las empresas de moda, incluso en aquellas financieramente fuertes. Las medidas de respuesta incluyen la reducción de costes, los permisos del personal, la optimización del capital de trabajo y los empujes de ventas (algunas marcas tratan de dar salida a sus inventarios con estrategias de descuento o hacen hincapié en las ventas en línea).

Para muchas marcas, los gastos no esenciales están actualmente **congelados** o están siendo reevaluados, lo que en muchos casos incluye sus programas y equipos de sostenibilidad. En estas

circunstancias y sin priorización del presupuesto y liderazgo, la industria podría enfrentarse a importantes **lagunas de conocimiento** en el futuro.

Según un estudio de más de 500 fábricas en las principales regiones de producción, el 86% de esas instalaciones se han visto afectadas por pedidos cancelados o suspendidos y, como consecuencia directa, el 40% tiene problemas para pagar a sus empleados, lo que está llevando a despidos y al cierre de empresas.

A pesar de todo lo anterior, muchas empresas han dado **un paso adelante** en esta crisis para contribuir a la respuesta inmediata a la pandemia y a las necesidades de salud pública, a través de **cambios en sus procesos productivos** para poder fabricar mascarillas. (Compromiso Empresarial, 2020).

Indicaciones a la industria para estos tiempos difíciles

Para no zozobrar en la crisis actual y posicionarse para obtener ventajas comerciales en una industria transformada, el informe recomienda a las empresas enfocar sus iniciativas de sostenibilidad de manera diferenciada en el corto, medio y largo plazo. Durante ese tiempo, las empresas también podrán repensar y **ajustar su enfoque del riesgo empresarial** y de continuidad del negocio, en particular en lo que respecta a las decisiones ambientales y sociales.

Tal y como apunta Luis Casacuberta, director general de Women's & Kids' de Mango, "la COVID-19 no es una excusa para dejar de lado la sostenibilidad. Es más, la sostenibilidad estará entre las prioridades clave del producto, junto con la calidad y la durabilidad".

El informe ofrece una serie de indicaciones sobre cómo deben actuar las empresas de esta industria para superar la crisis de la COVID-19 siempre con la sostenibilidad en mente, y que se pueden resumir en cuatro recomendaciones principales:

Proteger los activos críticos para sobrevivir a la crisis económica: Las empresas de la moda deben proteger a los trabajadores, capital, asociaciones de la cadena de valor, canales y la confianza y el apoyo de sus clientes. Este momento es una oportunidad para eliminar la complejidad y los costos innecesarios, a fin de prepararse para la reinversión.

Resolver los problemas inmediatos de inventario en asociación con los proveedores: Los dirigentes deberán reconocer la importancia del diálogo abierto y la asociación constructiva en toda la cadena de valor a fin de encontrar soluciones compartidas para proteger los medios de vida de los trabajadores y mantener la confianza. La cancelación de los pedidos completados debe ser una medida de último recurso, mientras que la cancelación sin consulta o colaboración será una práctica inaceptable.

Integrar la sostenibilidad en las estrategias de recuperación de las empresas: La sostenibilidad será un imperativo para compañías fuertes después de la crisis. Los líderes harán de la sostenibilidad un elemento central en la toma de decisiones después de la pandemia, mientras que los rezagados verán la sostenibilidad como un esfuerzo para reanudar una vez que sea conveniente.

Acelerar la transparencia y aumentar las ambiciones de sostenibilidad: Las empresas deben aprovechar la digitalización, los modelos de negocio innovadores y las soluciones integrales (con la transparencia como elemento central) para evaluar y demostrar el impacto ambiental y social positivo a los grupos de interés.

Esta crisis está mostrando que todo es posible cuando los individuos, las comunidades, las empresas y los gobiernos trabajan mano a mano para resolver una **amenaza global**.

Para Anna Gedda, responsable de Sostenibilidad del Grupo H&M, “después de la crisis, llegará el momento de reconstruir. Este momento de recuperación será una oportunidad para **repensar nuestra industria** y, aunque no de la noche a la mañana, construir un nuevo modelo de valor y crecimiento”.

En resumen, de la lectura del informe se extrae que la pandemia nos está haciendo reconocer que la salud económica, medioambiental y humana están **profundamente interconectadas**, y que solo será posible encontrar soluciones significativas a retos como los derivados de la COVID-19 (y también del cambio climático) si la integración, la colaboración y la transparencia están a la vanguardia de un **nuevo paradigma industrial**. (Compromiso Empresarial, 2020).

2.1.1.4 Factores tecnológico

En los últimos años presenta avances tecnológicos que van ganando terreno y están transformando la forma como vivimos e interactuamos. De acuerdo a Gestión (2020), estos avances apuntan a la creación de nuevos medios de pago tales como código QR que se está impulsando en el Perú y obteniendo como una alternativa al POS, sobre todo en los negocios más pequeños que no pueden adquirir o mantener estos aparatos. Este avance tecnológico busca a dar a las personas una experiencia grata de consumo, facilitando el medio de pago ya que no están a obligados a llevar dinero en efectivo.

Según el INEI (2019), el alza de acceso a los TIC ha crecido de forma adecuada gracias a los programas y uso de internet que brinda el estado. Conjuntamente el uso de TIC en el ámbito empresarial genera mayor competitividad gracias a las metas alcanzadas y por cumplir que se tiene en cuenta según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2020).

El mayor uso de estos dispositivos tendrá múltiples impactos: mayor demanda por habilidades para desarrollar apps y conectar plataformas de BackOffice con servicios al usuario, mayor acceso a pagos móviles, e incluso demanda por Wi-Fi gratuito en espacios públicos. Es por eso con el avance tecnológico se puede crear una aplicación para teléfonos móviles en función a que los clientes puedan hacer reservaciones y compras anticipadas. (Gestión, 2020).

2.1.1.5 Factor Ecologico

Sostenibilidad Aliada de la Industria de la Moda

Esta crisis está produciendo una sacudida en la industria de la moda en general. Los negocios minoristas han estado cerrados temporalmente, las marcas se están ajustando a la **disminución del gasto de los clientes** y los trabajadores de países como la India, Bangladesh y China están en situación de baja laboral debido a la **reducción o la cancelación de pedidos**. Por si fuera poco, se espera que la inminente crisis económica acabe con más del 30% del negocio de la industria de la moda solo en 2020.

Las preocupaciones ‘responsables’ que antes predominaban en la industria (desde el abastecimiento de materiales sostenibles hasta la reducción de su huella de carbono y los derechos de los trabajadores) han quedado en estos difíciles momentos relegadas a **consideraciones secundarias** mientras las empresas luchan por gestionar las dificultades económicas a corto plazo.

Este preocupante panorama es el que se dibuja en el reciente informe Rebuilding a more sustainable fashion industry after COVID-19 realizado por la Sustainable Apparel Coalition (SAC), el Boston Consulting Group (BCG), y la empresa Higg Co., en el que se repasa la situación de esta industria en esta crisis y qué debe hacer para salir reforzada de ella.

Si bien esta crisis pone a prueba el compromiso con la sostenibilidad de la industria, al mismo tiempo exige que las empresas **aceleren su progreso** en las iniciativas sostenibles para ser competitivas, ya que solo aquellas empresas que apuesten por la sostenibilidad estarán entre los **líderes de la industria** de la moda que resurgirá después de la pandemia. (Compromiso Empresarial, 2020).

Moda sostenible: tendencia en auge antes de la COVID-19

Antes de la crisis del coronavirus, los ambiciosos programas y compromisos de sostenibilidad se estaban **convirtiendo en la norma** en las industrias del vestido, el calzado y los textiles en diversos segmentos como el del lujo, el deporte, la moda rápida y la venta al por menor.

Los esfuerzos de sostenibilidad de la industria abarcaban tanto **aspectos ambientales como sociales**, incluyendo el consumo de agua, carbono y productos químicos, el abastecimiento, la utilización y la disposición responsable de los insumos materiales, y la salud, seguridad, bienestar y compensación de la fuerza de trabajo.

Estas iniciativas fueron impulsadas por factores como la mayor **conciencia e interés de los consumidores** en la sostenibilidad de sus elecciones de ropa, la **presión de los empleados** también creció, y las **alteraciones climáticas** que hicieron que el propio modelo de negocio de la moda fuera vulnerable, con cadenas de suministro amenazadas por los desastres naturales, y la disponibilidad y el precio de las materias primas en peligro.

Apoyada por estas tendencias, la sostenibilidad parecía estar a punto para iniciar una rápida expansión dentro de la industria en los próximos años, alentada por los consumidores, las empresas y los inversores. (Compromiso Empresarial, 2020).

Matriz de Evaluación de Factores Externos

| Factores determinantes del éxito | | | |
|--|------|--------------|----------------|
| Oportunidades | Peso | Calificación | Peso ponderado |
| O1 Alta demanda de prendas de vestir | 20% | 4 | 0.80 |
| O2 Apertura de nuevas sucursales | 10% | 4 | 0.40 |
| O3 Crecimiento de la inversión pública | 10% | 3 | 0.30 |
| O4 Incentivos por parte del estado | 10% | 3 | 0.30 |
| O5 Acceso al crédito | 5% | 3 | 0.15 |
| Amenazas | | | |
| A1 Rebrote de la pandemia | 15% | 2 | 0.30 |
| A2 Huelgas | 10% | 1 | 0.10 |
| A3 Crecimiento de la delincuencia | 10% | 2 | 0.20 |
| A4 Ingreso de nuevos competidores | 5% | 1 | 0.05 |
| A5 Crisis política | 5% | 1 | 0.05 |
| Total | 100% | | 2.65 |

Este resultado de 2.65 indica que la empresa está aprovechando sus oportunidades y cuenta con la capacidad de contrarrestar las amenazas que presenta el factor externo.

2.1.1 Análisis del Microentorno

Según Kotler (2012), con respecto al microentorno hace referencia al conjunto de fuerzas con mayor cercanía a la empresa, que puedan afectar de forma más directa y que parcialmente son controlables por la empresa. Para ello analizaremos el microentorno con las “5 fuerzas de Porter” de la empresa Créditos Israel.

Magretta (2014), establece que “las cinco fuerzas de Michael Porter” es la herramienta que nos explica los precios promedio de la industria y sus costos, es decir, la rentabilidad promedio que la empresa supone rebasar. Por otro lado, afirma que cuando Michael Porter dice competencia no se enfoca netamente al concepto de “rivalidad” sino que el más competente es aquel que tiene mayor utilidad.

2.1.1.1 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad es alta debido a que el mercado es fácil de encontrar centros comerciales que ofrezcan prendas de vestir de moda actual, de acuerdo a tendencias. Entre los principales competidores de la empresa Créditos Israel son los que se encuentran en la cuadra 11 del jirón prospero en el distrito de Belén, entre ellos son los siguientes que detallamos en la matriz de perfil competitivo.

Matriz de Perfil Competitivo

| Factores Críticos de Éxito | Peso | Créditos Israel | | Novedades Leslie | | La Economía | | JUSAM | |
|----------------------------|-------------|-----------------|----------------|------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|
| | | Calificación | Peso Ponderado | Calificación | Peso Ponderado | Calificación | Peso Ponderado | Calificación | Peso Ponderado |
| Variedad de Productos | 0.20 | 4 | 0.8 | 3 | 0.60 | 4 | 0.8 | 3 | 0.6 |
| Competitividad de Precios | 0.10 | 4 | 0.4 | 3 | 0.30 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 |
| Participación del mercado | 0.15 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 4 | 0.6 | 3 | 0.45 |
| Servicio al cliente | 0.15 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 4 | 0.6 | 3 | 0.45 |
| Infraestructura | 0.10 | 3 | 0.3 | 3 | 0.30 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 |
| Calidad de Productos | 0.15 | 4 | 0.6 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 |
| Marketing | 0.10 | 1 | 0.1 | 1 | 0.10 | 4 | 0.4 | 1 | 0.1 |
| Tecnología | 0.05 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 |
| TOTAL | 1.00 | | 3.15 | | 2.75 | | 3.8 | | 2.85 |

La empresa con mayor nivel competitivo es la empresa La Economía con un puntaje de 3.80, seguida de la empresa créditos Israel con un puntaje de 3.15 con debilidades en marketing y tecnología.

2.1.1.2 Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes poseen el poder, debido a que ellos son los que deciden donde comprar.

- **Concentración de clientes:**

Como existe mayor concentración de clientes es mayor el poder que se tiene contra la empresa.

- **Volumen de compras:**

A nivel personal, no es abundante. Diferenciación: Los productos son bien diferenciados, exclusivos, de acuerdo a las tendencias de la moda, lo que ocasiona menos poder en los clientes.

2.1.2.3 Amenaza de los nuevos entrantes

- **Inversión necesaria o Requisitos de Capital:** Barrera de entrada.

(Alta +)

Iniciar un negocio en el rubro textil se requiere de un buen capital de inversión muy fuerte, para la formalización, equipos, moldes, registro de marcas, etc.

- **Economía de Escala: barrera de entrada** (Baja -).

La empresa para lograr reducir los costos de producción podrá a su vez ofertar mejores precios. El abaratamiento de los costos de producción es concepto clave con la economía de escala. Esta barrera es baja porque la competencia lo puede practicar fácilmente.

- **Curva de experiencia:**

Barrera en un grado bajo porque Créditos Israel, cuenta con una experiencia de 27 años en el mercado, con una experiencia suficiente como para enfrentar cualquier cambio brusco del mercado. (Baja -).

- **Ventaja absoluta en costos:** Barrera de entrada (Alta +).

La empresa cuenta con mejor performance, experiencia, mejores habilidades que otras, respecto a la producción de prendas de vestir, tiene una ventaja absoluta. Los beneficios en el mercado surgen a partir de las ventajas comparativas así que las personas pueden obtener beneficios comerciales gracias a la ventaja comparativa que ofrece Créditos Israel.

- **Diferenciación de producto:**

Aquí la barrera no es alta, ya que Créditos Israel variedad de productos de acuerdo a las tendencias del mercado y las exigencias. (-)

- **Acceso a canales de distribución:**

Este factor no resulta una barrera (-). Porque la empresa los produce y los comercializa en su propio local, ubicado en la zona comercial más visitada de Iquitos, en Prospero N° 1151.

- **Identificación de Marcas:**

El consumidor se guía mucho por las marcas al elegir sus prendas de vestir a causa de su prestigio, por lo tanto, se puede considerar como barrera de entrada (Alta +). Por el motivo que Créditos Israel no tiene una marca registrada y comercializada.

- **Barreras gubernamentales:**

Pagar impuestos, y cumplir con la normativa del sector competente, no existen grandes barreras para la competencia (-).

- **Cobertura – Puntos de Ventas: (+)**

Analizando los factores de la amenaza de nuevos competidores será alta para nuestro Plan de Mejora de Créditos Israel.

2.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores: Alta. Los proveedores de Créditos Israel, tienen alto poder de negociación debido al hecho de que la demanda del algodón, seda y licra es alta en el mercado nacional.

- **Concentración de proveedores: (Alta +)**

Debido al alto poder que tienen los proveedores, se deduce que existe una gran concentración, sin embargo, esto da la posibilidad de negociación.

- **Importancia del volumen para los proveedores:**

Se requieren de grandes volúmenes de pedidos, lo que lleva a algunas rebajas por la cantidad. A mayor volumen, menor precio y Créditos Israel tiene que practicar esta forma de adquisición debido a nuestra ubicación geográfica.

- **Diferenciación de insumos:**

El algodón no es un insumo exclusivo, por eso no le da mayor poder al proveedor.

- **Costos de cambio:**

No son tan difíciles de llevar, tampoco tan fáciles, pero se pueden acceder a él. Estos cambios dependen del comportamiento económico debido a que algunos insumos son importados y van a variar sus precios debido al tipo de cambio.

- **Disponibilidad de insumos sustitutos:**

Poseen mayor disponibilidad, por tanto, es más fácil el cambio. A pesar de todo, el poder no es tan alto, hay posibilidad de negociar y comprar a productores del interior del país directamente.

2.1.2.5 Amenaza de los productos sustitutos

Para Créditos Israel, que comercializa prendas de alta calidad, con materia prima nacional; si hay productos sustitutos que vienen a ser las prendas importadas, ya sean vestidos, enterizos, camisas, polos, etc., que pueden ser adquiridos en diferentes locales comerciales de la zona.

- **Disponibilidad de sustitutos: Media**

Los productos sustitutos son fáciles de encontrar en el mercado, debido a que existen muchos textiles nacionales e importados que ofrece el mercado y se pueden encontrar a precios son módicos.

- **Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido: Valor (+).**

Los precios ofrecidos por Créditos Israel, son acordes al mercado debido a que son productores.

- **Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto: (bajo -)**

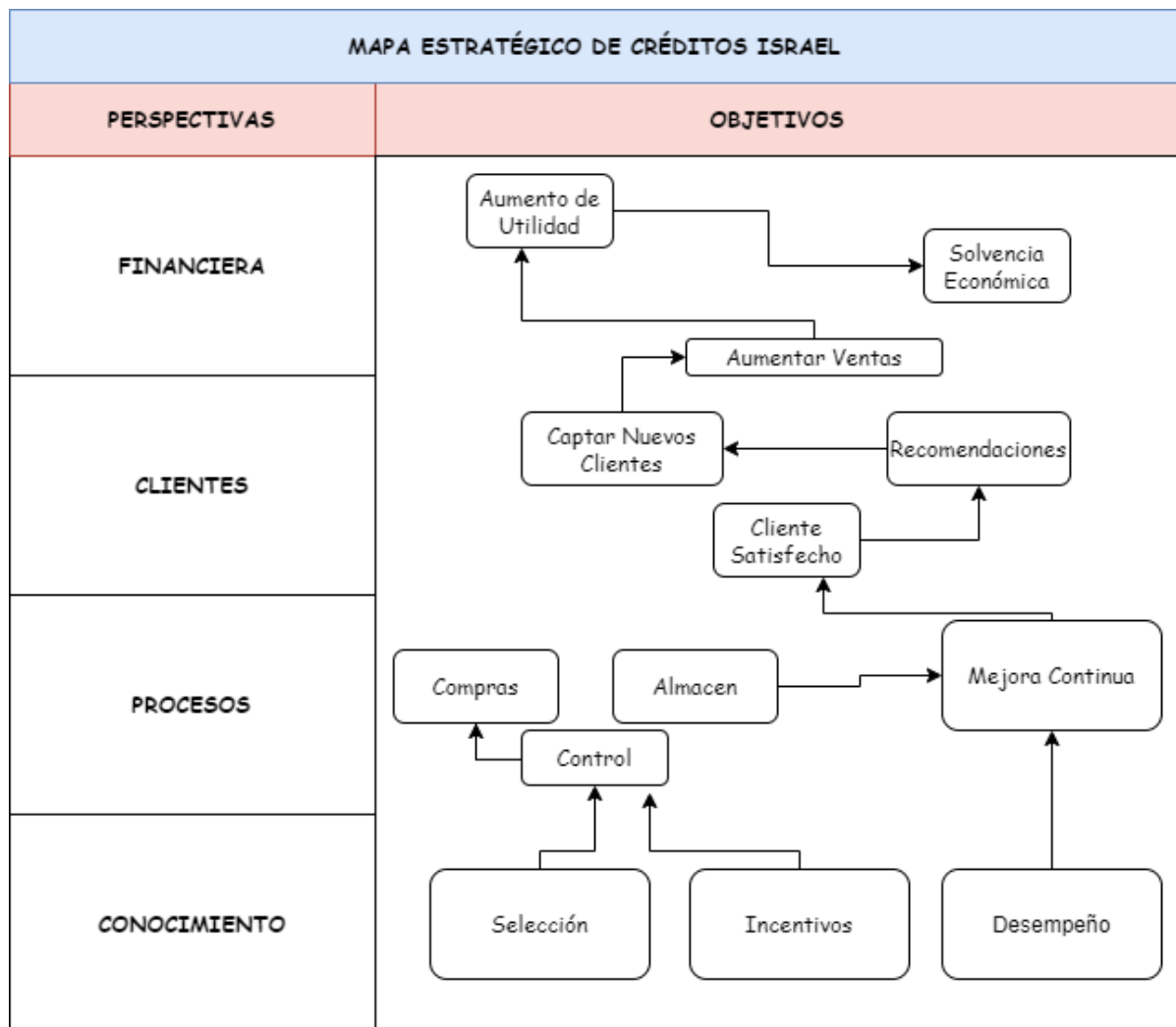
Los productos ofrecidos son de gran calidad, exclusividad y a la medida de nuestras clientas.

- **Costos de cambio para el cliente:**

La propuesta de nuestro Plan de Mejora para Créditos Israel es dar un buen servicio y tener clientes leales entonces el cambio será difícil, en este caso la amenaza será mínima (-). El factor de la amenaza de productos sustitutos es media para nuestro Plan de Mejora, ya que en el factor costo de cambio Créditos Israel tiene una fortaleza/barrera de entrada importante.

2.2. Perspectivas del diagnóstico empresarial

2.2.1 Mapa estratégico



2.2.1.1 Financiera

Estado de Resultados:

| | 2018 | % | 2019 | % | Variación | % |
|---------------------------------------|-------------------|------------|-------------------|------------|------------------|----------|
| Ingresos de Actividades Ordinarias | 305,316.00 | 100% | 290,050.00 | 100% | -15,266.00 | -5% |
| Costo de Ventas | -183,190.00 | -60% | -174,030.00 | -60% | 9,160.00 | -5% |
| Ganancia bruta | 122,126.00 | 40% | 116,020.00 | 40% | -6,106.00 | -5% |
| | | | | | | |
| Gastos de Ventas y Distribución | -38,306.00 | -13% | -32,906.00 | -11% | 5,400.00 | -14% |
| Gastos Administrativos | -20,964.00 | -7% | -20,304.00 | -7% | 660.00 | -3% |
| Otros Ingresos Operacionales | | | | | | |
| Ganancia por actividades de operación | 62,856.00 | 21% | 62,810.00 | 22% | -46.00 | 0% |
| Ingresos Financieros | 0.00 | | 0.00 | | 0.00 | |
| Gastos Financieros | 0.00 | | 0.00 | | 0.00 | |
| Resultado antes de Impuesto | 62,856.00 | 21% | 62,810.00 | 22% | -46.00 | 0% |
| | | | | | | |
| Impuesto a la renta | -18,542.52 | -6% | -18,528.95 | -6% | 13.57 | 0% |
| Ganancia Neta del Ejercicio | 44,313.48 | 15% | 44,281.05 | 15% | -32.43 | 0% |

De acuerdo a lo que se visualiza en la tabla las ventas presentaron una disminución de 5% en el periodo 2019 con respecto al año 2018. En lo concerniente a las utilidades representaron un 15% en ambos periodos a pesar de que la reducción fue de S/. 15, 266.00.

Estado de Situación Financiera:

| Activos | 2018 | % | 2019 | % | Pasivos y Patrimonio | 2018 | % | 2019 | % |
|------------------------------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|----------------------------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|
| Activos Corrientes | | | | | Pasivo | | | | |
| Caja y Bancos | 16,559.00 | 7% | 17,500.00 | 7% | Tributos por pagar | 2,410.00 | 1% | 0.00 | 0% |
| Cuentas por Cobrar Comerciales | | | | | Remuneraciones por pagar | | | | |
| Mercadería | 87,742.00 | 37% | 87,500.00 | 36% | Cuentas por Pagar Comerciales | 20,108.00 | 9% | 18,400.00 | 8% |
| Otros activos corrientes | | | | | Total Pasivos | 22,518.00 | 10% | 18,400.00 | 8% |
| Total Activos Corrientes | 104,301.00 | 45% | 105,000.00 | 44% | | | | | |
| | | | | | Patrimonio | | | | |
| Activos No Corrientes | | | | | Capital | 150,000.00 | 64% | 150,000.00 | 62% |
| Propiedades, Planta y Equipo | 136,600.00 | 58% | 142,400.00 | 59% | Reserva | | | | |
| Depreciación acumulada | -6,830.00 | -3% | -7,120.00 | -3% | Resultados Acumulados | 17,240.00 | 7% | 27,599.00 | 11% |
| Total Activos No Corrientes | 129,770.00 | 55% | 135,280.00 | 56% | Resultado del Ejercicio | 44,313.48 | 19% | 44,281.05 | 18% |
| | | | | | Total Patrimonio | 211,553.48 | 90% | 221,880.05 | 92% |
| | | | | | | | | | |
| TOTAL DE ACTIVOS | 234,071.00 | 100% | 240,280.00 | 100% | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 234,071.48 | 100% | 240,280.05 | 100% |

Interpretación de los Ratios.

Ratios de Rentabilidad

Rentabilidad Bruta

| | | | | |
|--------------------|---|----------------|------------------|---------------|
| | | | 2018 | 2019 |
| Rentabilidad Bruta | = | Utilidad Bruta | 122126.00 | 116020 |
| | | Ventas Netas | 305316.00 | 290050 |
| | | | 40% | 40% |

La rentabilidad bruta de la empresa fue de 40%, este es el resultado es lo obtenido después de recuperar sus costos de venta.

Rentabilidad Operativa

| | | | | |
|------------------------|---|--------------------|------------------|---------------|
| | | | 2018 | 2019 |
| Rentabilidad Operativa | = | Utilidad Operativa | 62856.00 | 62810 |
| | | Ventas Netas | 305316.00 | 290050 |
| | | | 21% | 22% |

La rentabilidad operativa de la empresa Créditos Israel en el 2018 fue de 21% y en el 2019 se incrementó a 21%. Este resultado después de la recuperación de los costos, gastos de ventas y gastos administrativos.

Rentabilidad Neta

| | | | | |
|-------------------|---|---------------|------------------|-----------------|
| | | | 2018 | 2019 |
| Rentabilidad Neta | = | Utilidad Neta | 44313.48 | 44281.05 |
| | | Ventas Netas | 305316.00 | 290050 |
| | | | 15% | 15% |

La rentabilidad Neta de la empresa fue de 15%, este es el resultado es lo obtenido después de recuperar sus costos de venta, gastos e impuestos.

Ratio de Liquidez

Liquidez General

| | | | | |
|------------------|---|------------------|------------------|------------------|
| | | | 2018 | 2019 |
| Liquidez General | = | Activo Corriente | 104301.00 | 105000.00 |
| | | Pasivo Corriente | 22518.00 | 18400.00 |
| | | | 4.63 | 5.71 |

En el 2019 la empresa contaba con una liquidez de S/. 5.71, esto significa que por cada sol de deuda en el corto plazo la empresa cuenta con S/. 5.71 para cumplir con estas obligaciones. A diferencia del 2018 que contaba con S/. 4.63

Liquidez Acida

| | | | | |
|----------------|---|--------------------------------|-------------|-------------|
| | | | 2018 | 2019 |
| Liquidez Acida | = | Activo Corriente - Existencias | 16559.00 | 17500.00 |
| | | Pasivo Corriente | 22518.00 | 18400.00 |
| | | | 0.74 | 0.95 |

En el 2019 la empresa contaba con una liquidez de S/. 0.95, esto significa que por cada sol de deuda en el corto plazo la empresa cuenta con S/. 0.95 para cumplir con estas obligaciones. A diferencia del 2018 que contaba con S/. 0.74. De acuerdo a estos resultados la empresa no puede cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.

Capital de Trabajo

| | | | | |
|--------------------|---|-------------------------------------|-------------|-------------|
| | | | 2018 | 2019 |
| Capital de Trabajo | = | Activo Corriente - Pasivo Corriente | 81783.00 | 86600.00 |

El capital de trabajo de la empresa se ha incrementado en el periodo 2019 con respecto al 2018.

Ratios de Solvencia:

Solvencia Total

| | | | | |
|-----------------|---|--------|--------------|--------------|
| | | | 2018 | 2019 |
| Solvencia Total | = | Activo | 234071.00 | 240280.00 |
| | | Pasivo | 22518.00 | 18400.00 |
| | | | 10.39 | 13.06 |

La solvencia total de la empresa en el 2019 contaba con S/. 13.06 en su activo por cada sol que tiene de deuda.

Solvencia Financiera

| | | | | |
|----------------------|---|------------|-------------|-------------|
| | | | 2018 | 2019 |
| Solvencia Financiera | = | Pasivo | 22518.00 | 18400.00 |
| | | Patrimonio | 211553.48 | 221880.05 |
| | | | 0.11 | 0.08 |

Las deudas en 2019 solo comprometen el 8% de su patrimonio y en el 2018 solo comprometía el 11% debido a que la empresa no cuenta con deudas a largo plazo.

2.2.1.2 Clientes

CARACTERÍSTICAS:

- Son consumidores que buscan diseños exclusivos y buen precio.
- Les gusta estar actualizados en las últimas tendencias de moda.
- Son consumidores modernos y sofisticados.
- Buscan buenas ofertas o precios bajos de marcas de categoría.

SEGMENTOS DE MERCADO

- Geográfica:
 - Iquitos metropolitano (237, 384 hogares)
 - Población: Principalmente en Punchana, Belén, San Juan e Iquitos
- Demográfica:
 - NSE: A (7.1), B (24.8%) y C (27.3%)
 - Género: Hombres y Mujeres
 - Edad: 20 a 40 años (70%)
- Psicográfica:
 - Mujeres Modernas y Sofisticadas
 - Hombres Modernos, Sofisticados
- Empresas comerciales: PYME

Empresas que compran al por mayor, para luego comercializar al por menor en los diferentes mercados de Loreto.

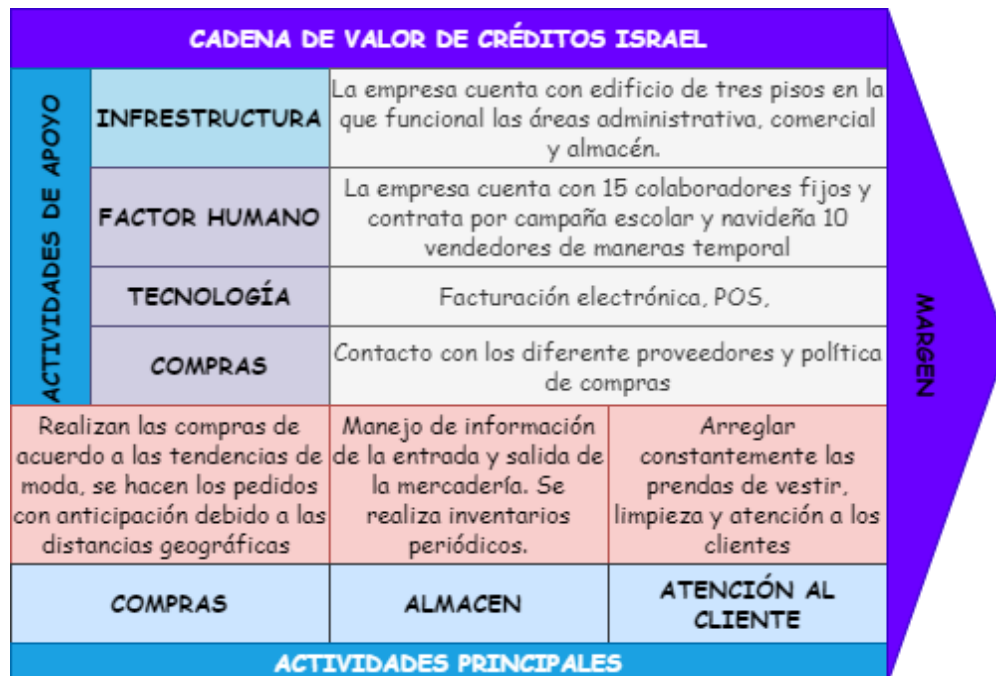
2.2.1.3 Procesos internos

Los procesos internos de negocio son un conjunto de actividades que se realizan por los colaboradores con el fin de conseguir los objetivos de gestión. Para que una organización sea productiva y rentable, los procesos deben ser eficientes. El objetivo de la mejora de los procesos internos es mejorar de forma continua la productividad de los procesos. (Isotools, 2017).

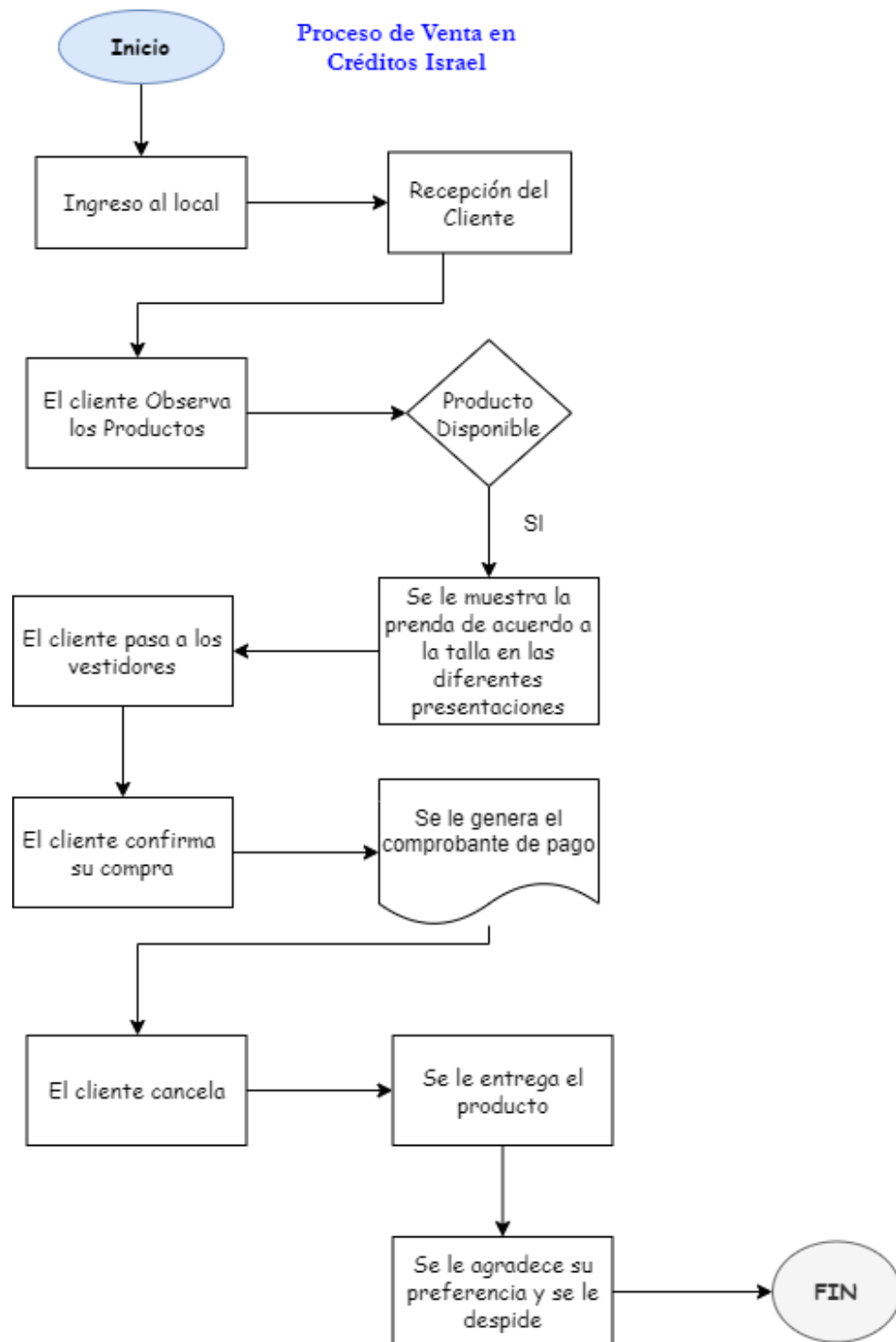
Cadena de Valor de la Empresa Créditos Israel

La Cadena de Valor es una herramienta estratégica muy útil para el análisis de las actividades de las empresas. Esta herramienta ayuda a identificar las fuentes principales de ventaja competitiva (Porter, 1985). Para ello, nos apoyaremos en esta herramienta para identificar las actividades principales

de la empresa Créditos Israel divididas en dos fuentes y fundamentales de la ventaja competitiva que es: Tener liderazgo en los costos y la diferenciación y lo plasmamos en la cadena de valor.

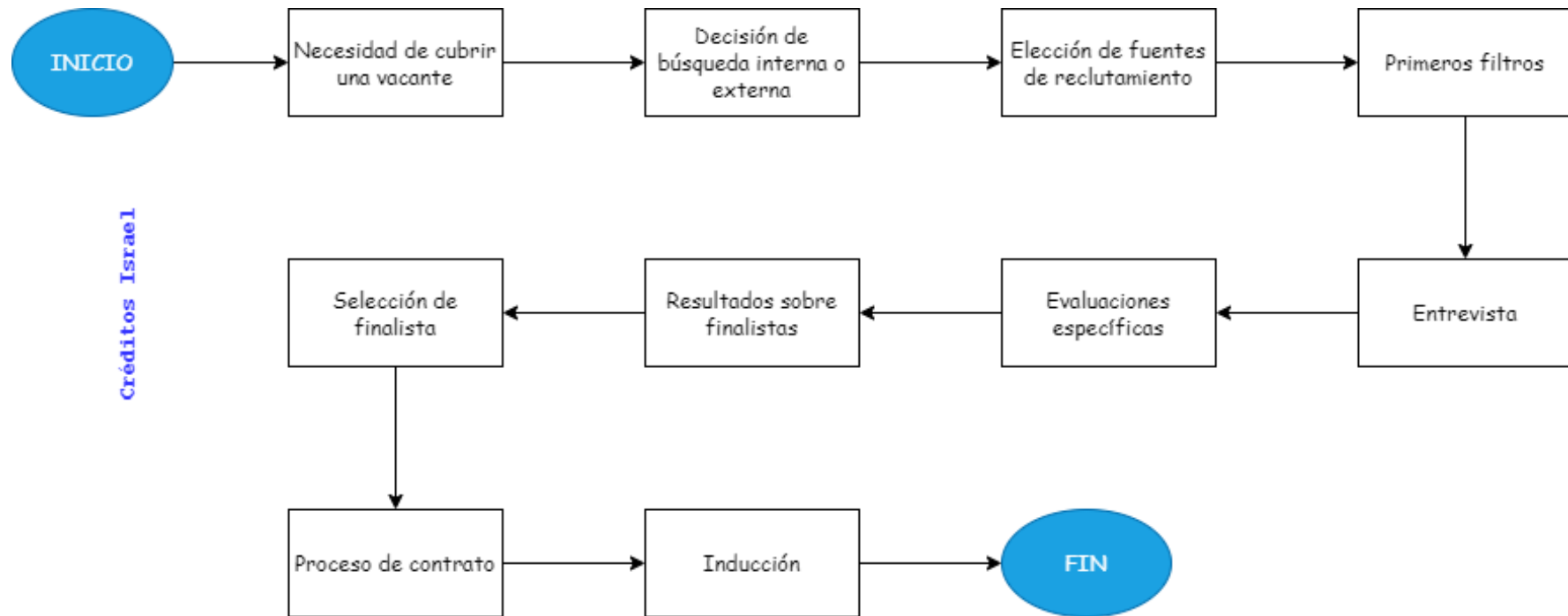


Flujo de Procesos de Atención



Conclusión de Proceso de Atención: El proceso dura máximo 30 minutos dependiendo de la prenda, talla o color. Así mismo, en esta etapa no se muestra algún inconveniente.

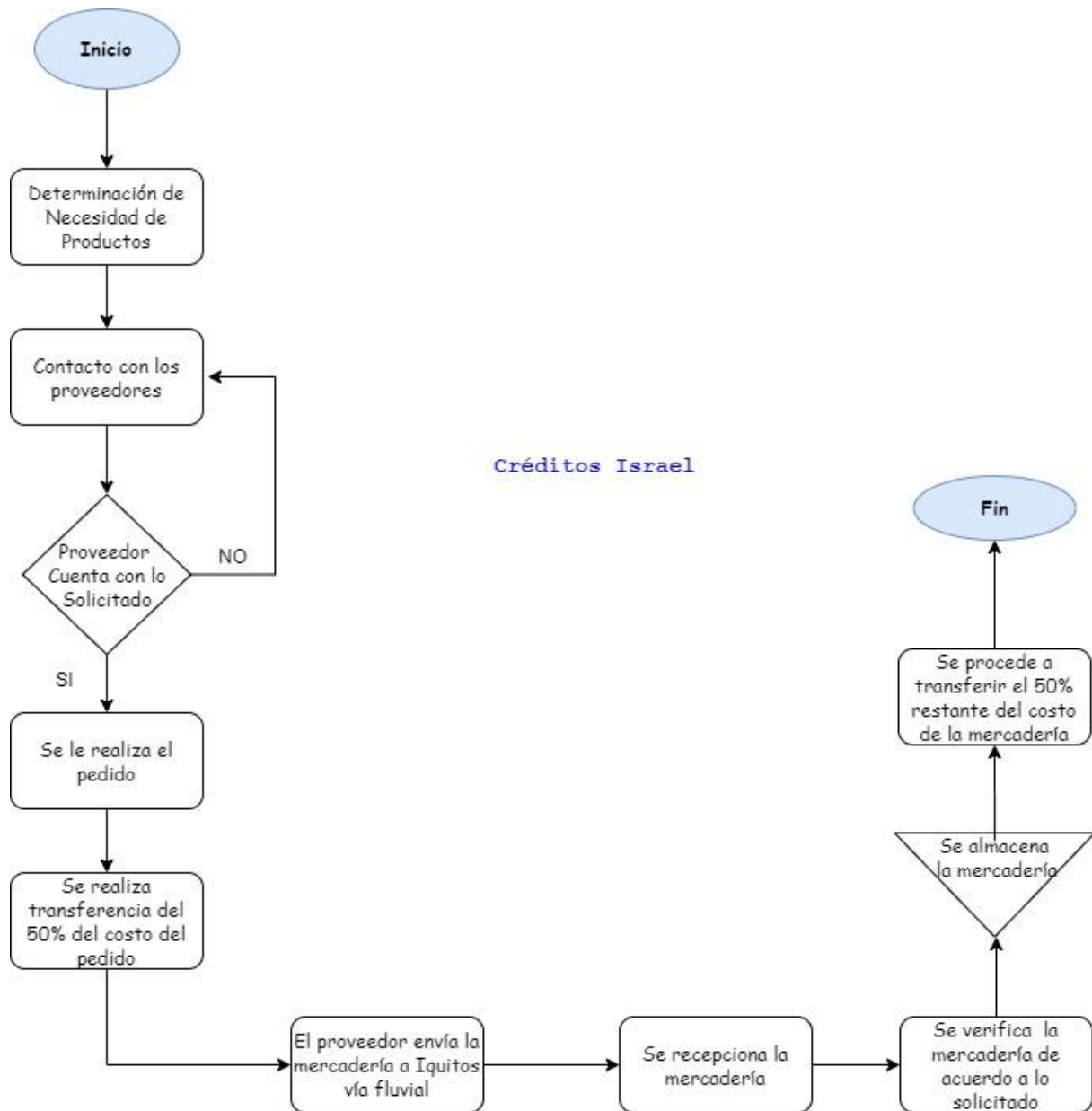
Diagrama de flujo de proceso de selección del personal



Conclusión de proceso de selección de personas

En la actualidad la empresa Créditos Israel no cuenta con un proceso de selección de personal establecido, el equipo de trabajo elaboró el diagrama de flujo de acuerdo a los pasos que nos indicó el administrador y apoyándonos en los conocimientos de selección de personal.

Flujo de Proceso de Compras



Conclusión de Proceso de Compras:

Las compras en la empresa Créditos Israel se realizan de acuerdo a la rotación de sus productos, y de acuerdo a la necesidad de productos, se contactan con sus diferentes proveedores ubicados en la ciudad de Lima y de acuerdo al tamaño del lote de pedido se realizan las transacciones.

2.2.1.4 Capacidades del personal y la organización

Es importante conocer y potenciar las cualidades y aptitudes de los colaboradores, que impulsen la óptima aplicación de las funciones dentro del almacén como en otras áreas respectivamente.

a) Capital humano. - El personal del área administrativa (Gerente y Administrador), tiene mucha experiencia en rubro de textiles, no cuentan con estudios superiores. Sin embargo, son los que mejor conocen los procesos de compras, proveedores, tendencias por temporadas, esto les permite manejar muy bien sus operaciones. Se cuenta con 1 personal encargado con funciones específicas en el área de almacén quien cumple con los controles estrictos en la entrada y salida del almacén y en consecuencia una oportuna entrega de las prendas de vestir a los clientes. Se cuenta con una cajera y 6 vendedoras.

b) Capital de la información. - Los conocimientos tecnológicos que ha adquirido la empresa durante el trayecto fueron dirigidos al área contable con el uso de un software (Concar), además de un sistema de emisión de comprobantes electrónicos y control de existencias en el área del almacén.

c) Capital organizacional. - El trabajo en equipo y el liderazgo promueven la innovación y la mejora continua, lo cual ha llevado a la empresa ser capaz de desenvolverse y afrontar dificultades del sector, lo cual debe seguir desarrollándose para lograr la visión de la empresa, por ello se realiza reuniones semanales sobre el avance y el logro obtenido, de esta forma se mantiene el ánimo y el espíritu de trabajar en conjunto.

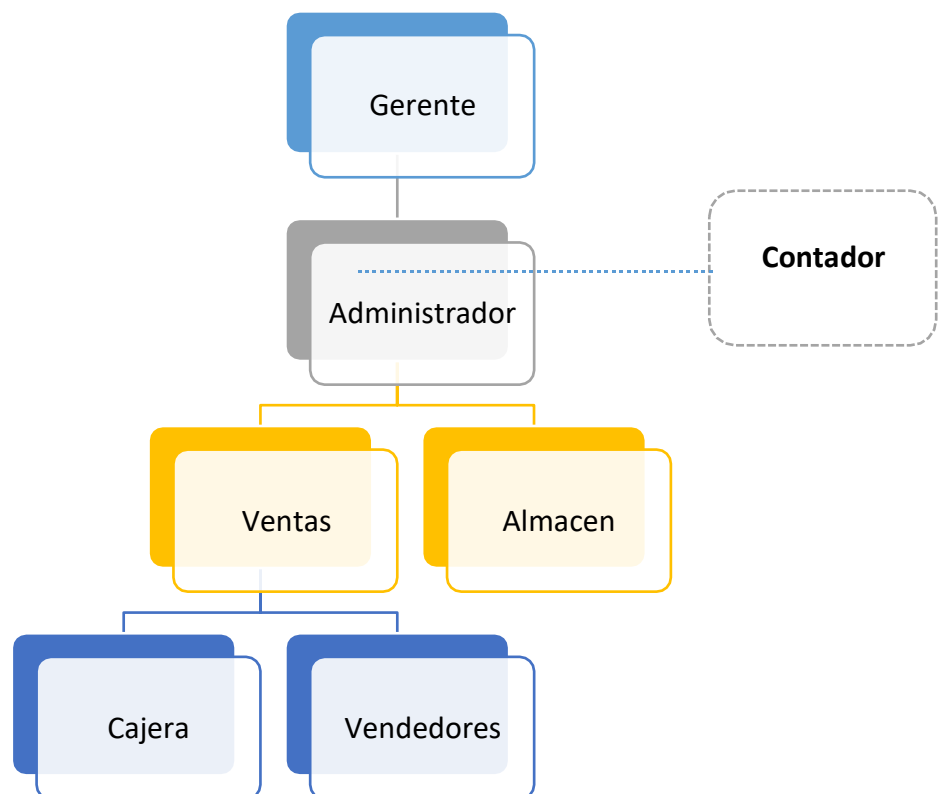
Organigrama de la empresa:

Créditos Israel, tiene diseñado un organigrama vertical, en el que la Gerencia general recae sobre una sola persona, quién lleva el control de toda la empresa; es importante tener en cuenta que su principal apoyo recae en el área de administración, desde estas áreas principalmente se coordina y se realiza el seguimiento del cumplimiento de objetivos que se traza la empresa.

Hasta el momento han estructurado un área de administración y dos áreas adicionales: Ventas y Almacén, en cada una de estas áreas hay un responsable quién supervisa las funciones asignadas. Así mismo cabe resaltar que como la naturaleza de la empresa Créditos Israel es ser

una microempresa, una persona puede realizar más de una función u actividad específica, por ende, puede trabajar en más de un área.

Finalmente mencionar que se cuenta con asesoría externa en el área de contabilidad, con ello indicamos que no cuenta con un contador que trabaje dentro de la empresa a tiempo completo, sino que es externo y cumple sus funciones de manera satisfactoria, llevando una comunicación directa con el gerente y con el área de administración.



Descripción de Puestos.

Gerente:

| Funciones Gerente: |
|--|
| - Representar legamente a la empresa. |
| - Tomar las decisiones de las distintas áreas de la empresa. |
| - Está enfocado al desarrollo y control de la empresa. |
| - Se encuentra comprometido con el desarrollo personal de sus empleados. |
| - Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos de la empresa. |
| - Preparar y ejecutar el presupuesto de cada año. |
| - Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos. |
| - Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la sociedad, dentro de los criterios autorizados por el Estatuto y el Directorio de la sociedad. |
| - Determinar la inversión de fondos disponibles que no sean necesarios para las operaciones inmediatas de la Sociedad. |
| - Dirigir la contabilidad velando porque se cumplan las normas legales que la regulan. |
| - Controlar las cuentas bancarias y ordenar pagos. |
| - Rendir cuenta justificada de su gestión en los casos señalados por la Ley. |

Administrador:

| Funciones del Administrador: |
|--|
| - Representar legamente a la empresa. |
| - Tomar las decisiones de las distintas áreas de la empresa. |
| - Está enfocado al desarrollo y control de la empresa. |
| - Se encuentra comprometido con el desarrollo personal de sus empleados. |
| - Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos de la empresa. |
| - Preparar y ejecutar el presupuesto de cada año. |
| - Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos. |
| - Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la sociedad, dentro de los criterios autorizados por el Estatuto y el Directorio de la sociedad. |
| - Determinar la inversión de fondos disponibles que no sean necesarios para las operaciones inmediatas de la Sociedad. |
| - Dirigir la contabilidad velando porque se cumplan las normas legales que la regulan. |
| - Controlar las cuentas bancarias y ordenar pagos. |
| - Rendir cuenta justificada de su gestión en los casos señalados por la Ley. |

Contador:

| Funciones del Contador: |
|---|
| - Evaluar las opciones de financiación o de inversión de los excedentes, según el resultado obtenido. |
| - Elaborar, controlar y vigilar el flujo de caja de la empresa, velando por su incremento y mejora. |
| - Elabora los estados financieros e informes para fines contables, fiscales, financieros y organizacionales. |
| - Mantener actualizados archivos físicos y en base de datos, sobre las facturas generadas y facturas anuladas, clasificándolas ordenadamente por tipo de transacción y número correlativo |
| - Llevar actualizados los registros de compras y ventas. |
| - Realizar las declaraciones mensuales y anuales de impuestos a la Sunat. |
| - Presentar a la Gerencia General informes periódicos (trimestrales) de los estados financieros. |

Cajera:

| Funciones de la Cajera: |
|--|
| - Cobrar las ventas del día |
| - Gestión de los ingresos en el/los banco/s de los distintos medios de pago utilizados por cada cliente para efectuar sus pagos (transferencia, cheque, pagaré, letra, recibos, etc.).Seguimiento del vencimiento de las cuentas por cobrar en efectivo, pagarés y letras de cambio. |
| - Realización de los pagos a cada proveedor según el medio de pago que previamente hayamos elegido (transferencia, cheque, pagaré, letra, recibos, etc.). |
| - Contabilización de todas las operaciones relacionadas con la tesorería, como los cobros, los pagos, las transferencias, la previsión de intereses, etc. |
| - Controlar de forma estricta el cumplimiento de las condiciones pactadas con los bancos, tema que trataremos en capítulos posteriores. |
| - Pagos de nóminas. |
| - Evaluar las opciones de financiación o de inversión de los excedentes, según el resultado obtenido. |
| - Elaborar, controlar y vigilar el flujo de caja de la empresa, velando por su incremento y mejora. |

Almacenero:

| Funciones del Almacenero: |
|--|
| - Representar legamente a la empresa. |
| - Tomar las decisiones de las distintas áreas de la empresa. |
| - Está enfocado al desarrollo y control de la empresa. |
| - Se encuentra comprometido con el desarrollo personal de sus empleados. |
| - Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos de la empresa. |
| - Preparar y ejecutar el presupuesto de cada año. |
| - Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos. |
| - Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la sociedad, dentro de los criterios autorizados por el Estatuto y el Directorio de la sociedad. |
| - Determinar la inversión de fondos disponibles que no sean necesarios para las operaciones inmediatas de la Sociedad. |
| - Dirigir la contabilidad velando porque se cumplan las normas legales que la regulan. |
| - Controlar las cuentas bancarias y ordenar pagos. |
| - Rendir cuenta justificada de su gestión en los casos señalados por la Ley. |

Matriz de Evaluación de Factores Internos

| Factores determinantes del éxito | | Peso | Calificación | Peso ponderado |
|----------------------------------|---------------------------|-------------|--------------|----------------|
| Fortalezas | | | | |
| F1 | Experiencia en el mercado | 10% | 3 | 0.30 |
| F2 | Ubicación Estratégica | 10% | 3 | 0.30 |
| F3 | Personal comprometido | 10% | 4 | 0.40 |
| F4 | Co creación de productos | 15% | 4 | 0.60 |
| F5 | Compra a gran escala | 5% | 3 | 0.15 |
| Debilidades | | | | |
| D1 | Ventas Bajas | 10% | 1 | 0.10 |
| D2 | Falta de Marketing | 10% | 1 | 0.10 |
| D3 | Falta de Capacitación | 10% | 1 | 0.10 |
| D4 | Falta de CRM | 10% | 1 | 0.10 |
| D5 | No desarrolla su marca | 10% | 1 | 0.10 |
| Total | | 100% | | 2.25 |

El resultado de 2.25 nos indica que la empresa en lo que respecta a los factores internos no supera la media de 2.50, lo que significa que no está explotando sus fortalezas y no minimiza sus debilidades.

Matriz de Factores Internos - Externos



Matriz FODA

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|--|
| | F1 Experiencia en el mercado | D1 Ventas Bajas |
| | F2 Ubicación Estratégica | D2 Falta de Marketing |
| | F3 Personal comprometido | D3 Falta de Capacitación |
| | F4 Co creación de productos | D4 Falta de CRM |
| | F5 Compra a gran escala | D5 No desarrolla su marca |
| OPORTUNIDADES | FO | DO |
| O1 Alta demanda de prendas de vestir | Aprovechar la experiencia en el mercado para lograr mayor participación e incrementar la rentabilidad | Realizar campañas publicitarias para fortalecer la marca y obtener prospectos |
| O2 Apertura de nuevas sucursales | | |
| O3 Crecimiento de la inversión pública | | |
| O4 Incentivos por parte del estado | | |
| O5 Acceso al crédito | | |
| AMENAZAS | FA | DA |
| A1 Rebrote de la pandemia | Estudiar el macroentorno para poder conocer lo que pueda pasar en el mercado y poder contar con un plan de contingencia por cada externalidad | Capacitar a los colaboradores para fidelizar a los clientes y poder minimizar la pérdida de clientes con el ingreso de un nuevo competidor |
| A2 Huelgas | | |
| A3 Crecimiento de la delincuencia | | |
| A4 Ingreso de nuevos competidores | | |
| A5 Crisis política | | |

CAPÍTULO III. OPORTUNIDAD DE MEJORA EMPRESARIAL

3.1. Identificación del área de aplicación para el plan de mejora empresarial

Para poder identificar los problemas de la empresa CRÉDITOS ISRAEL SAC, realizamos una primera visita en el mes de octubre a la empresa ubicada en el distrito de Iquitos, y dos visitas adicionales en el mes de noviembre. Tuvimos la oportunidad de tener reuniones de trabajo con los siguientes responsables:

- Sr. Juan Gualberto Panebra Quispe (Gerente General)
- Sr. Alberto Israel Panebra Quispe (Administrador)
- Srta. Mariela Tamani Perez (Cajera)
- Sr. Manuel Rios Saavedra (Vendedor)
- Sr. Juan Manuel Sanchez Rios (Almacenero)
- Sr. José Macedo Diaz (Contador)

En estas conversaciones realizamos una Lluvia de ideas (Brainstorming) la cual nos permitió analizar las principales problemáticas de la empresa y recolectamos información importante; teniendo siempre en cuenta los requerimientos del cliente, dentro de toda la información recolectada se pudo determinar que la empresa presenta dificultades en la gestión del talento humano, no fideliza y no capacita asu equipo.

3.1.2. Problema

Despues de realizar la lluvia de ideas con el personal de la empresa antes mencionado, se detectó que el problema estan relacionados con el bajo nivel de desempeño de los colaboradores y trae como consecuencia la caída de su ventas en los últimos años..

La toma de datos fue realizada del 26 de octubre y concluyó el 10 de noviembre de 2021.

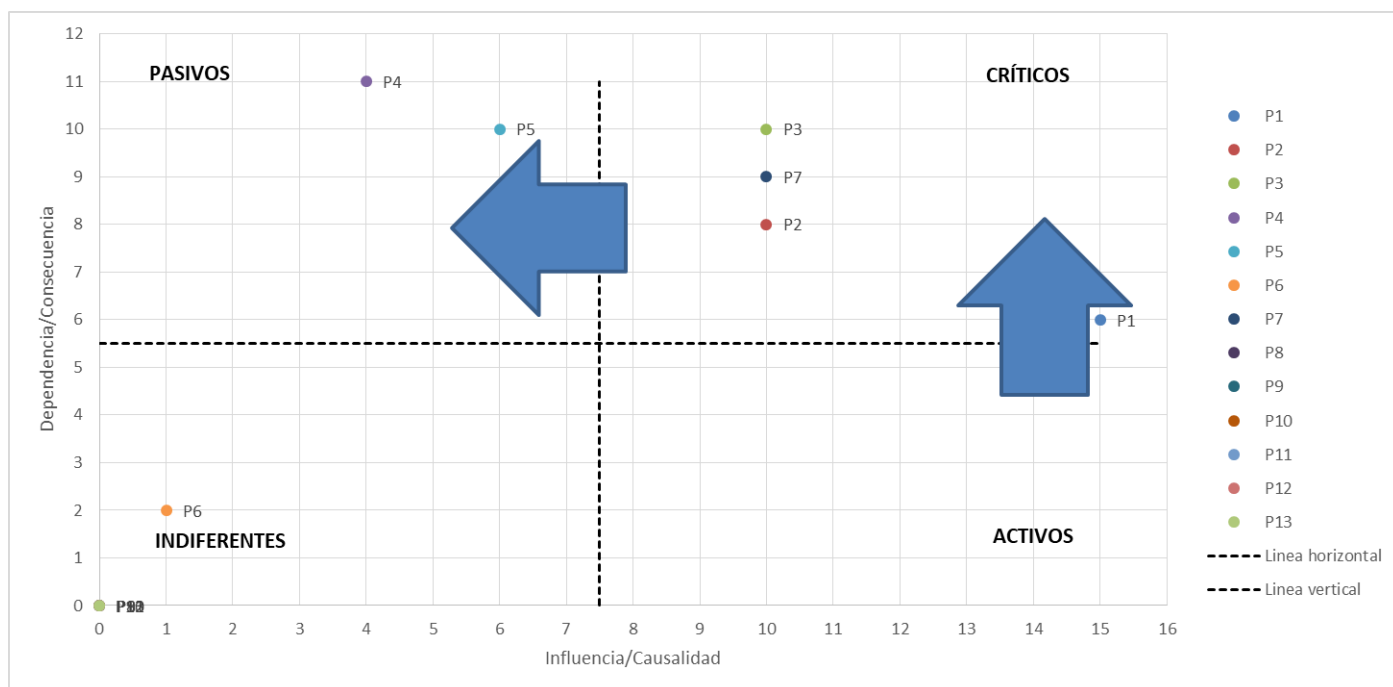
Detallaremos a continuación los problemas que se contabilizaron como incidencia en las fechas señaladas, para ello utilizamos la matriz de Vester: **Situación Problemática: Insatisfechos**

Tabla 1: Situación Problemática: Insatisfechos

| Código | Variable | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | INFLUENCIA |
|-------------|--|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|
| P1 | Bajo Nivel de Desempeño de los Colaboradores | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 0 | 15 |
| P2 | Poca Publicidad | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 10 |
| P3 | Falta de Control | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 10 |
| P4 | Falta Homologación de Proveedores | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| P5 | Poca Importancia por el Marketing | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 6 |
| P6 | Infraestructura Deficiente | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| P7 | Falta de Desarrollo de Marca | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| P8 | Falta de Alianzas con Transportistas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DEPENDENCIA | | 6 | 8 | 10 | 11 | 10 | 2 | 9 | 0 | 56 |

Posteriormente a la Matriz de Vester se procedió a clasificar a los problemas de acuerdo a su nivel de criticidad, para poder priorizar a cuál solucionar. Entre los problemas que se encuentran en zona en la zona de críticos, tenemos a los problemas 1, 2, 3 y 7. Para presentar una relación directa, por la que el equipo de investigación de acuerdo a estos resultados solucionara el **Bajo Nivel de Desempeño de los Colaboradores**.

Tabla 2: Determinación del Problema crítico



PASIVO

En el cuadrante II (pasivos) se encuentran los problemas que poseen baja influencia, en la cual se identificó dos problemas, los cuales se detalla a continuación:

P4. Falta Homologación de Proveedores:

Para el abastecimiento de los productos que comercializa, la empresa no cuenta con criterios para seleccionar un proveedor en la que se prioricen ciertos factores que conlleven a tener los mejores productos, en un tiempo establecido, con costos competitivos.

P5. Poca Importancia por el Marketing:

El empresario tiene un concepto poco idóneo de la importancia que cumple el marketing en la empresa, piensan que la empresa vende por la calidad de sus productos, por los años que están en el mercado. Solo realizan publicidad en noticiero local.

CRÍTICO

El **cuadrante I (críticos)** es el problema más importante que debe ser tratado con urgencia, asimismo corresponde a los problemas que poseen gran causalidad porque son los que provocan otros problemas y son también causados a su vez por otros.

P1. Bajo Nivel de Desempeño de los Colaboradores:

De acuerdo a la información obtenida en las entrevistas realizadas, a la encuesta aplicada y la información levantada como clientes incognitos, se puede afirmar que uno de los problemas críticos es el bajo nivel de desempeño de los colaboradores, lo cual trae consigo que las ventas bajen en los últimos años como se puede corroborar en el estado de resultados.

P3. Falta de Control:

La empresa no cuenta con un control adecuado de sus inventarios, lo hacen de manera manual, lo que no les permite tener información oportuna para la toma de decisiones.

P7. Falta de Desarrollo de Marca:

La empresa no promociona su marca en su local, ni en el uniforme de sus colaboradores, solo cuenta con el letrero que está en la parte de ingreso al local comercial.

P2. Poca Publicidad:

La empresa no realiza una campaña publicitaria de acuerdo a cada temporada o campaña que se presentan en un periodo determinado. Maneja la misma cuota publicitaria y el mismo mensaje durante todo el año.

INDIFERENTE

El **cuadrante III (indiferentes)** se encuentra el problema competencia desleal por parte de las boutiques, este termina siendo un problema externo que no podemos solucionarlos es por ello que contempla los problemas con bajo pasivo y bajo activo. Es decir que no influyen ni son influidos por otros problemas. Se considera que son los de menor prioridad lo cual termina siendo indiferentes para la empresa Créditos Israel.

P6. Infraestructura Deficiente:

En lo que respecta a sus almacenes no cuenta con una infraestructura idónea que le brinde una seguridad a los diferentes productos que cuenta la empresa.

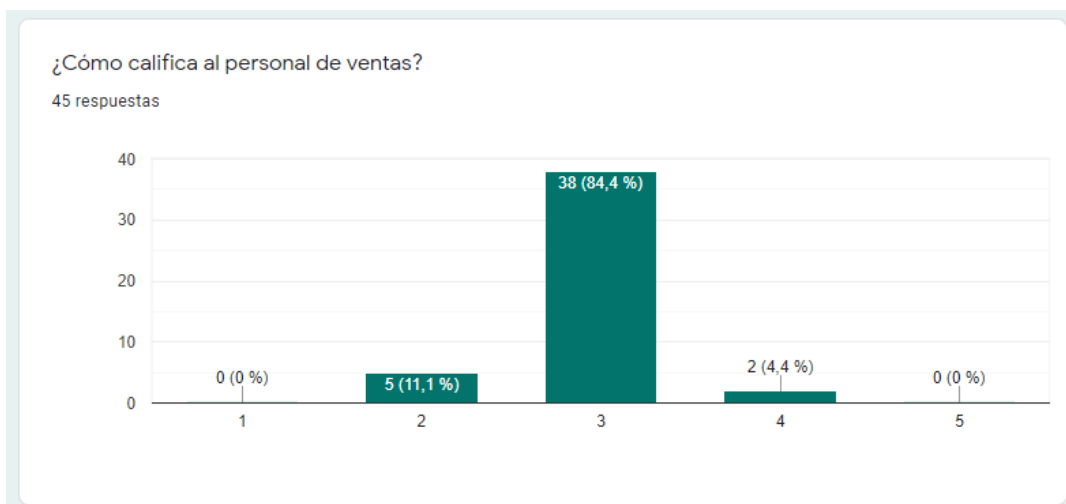
P8. Falta de Alianzas con Transportistas:

La empresa no cuenta con transportistas fijos para el traslado de sus productos de Lima-Pucallpa – Iquitos, lo que muchas veces se presentan demoras en la entrega, averías en los fardos, etc.

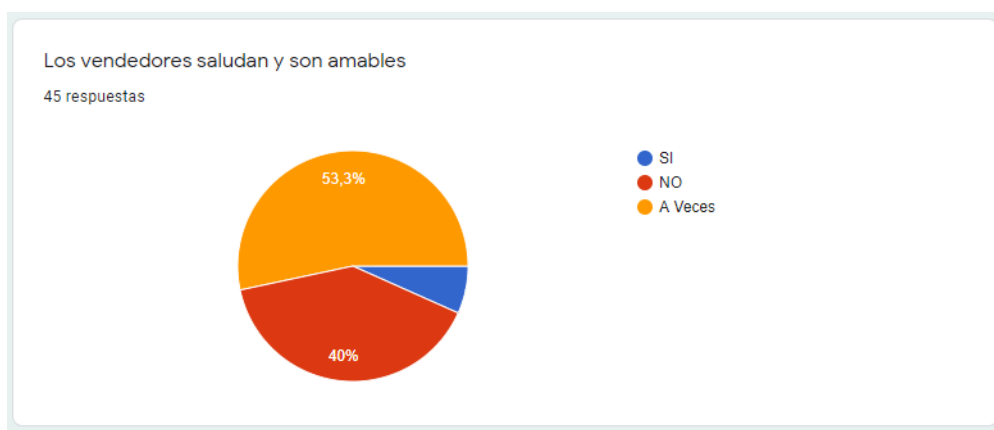
ACTIVO

Finalmente, en el **cuadrante IV (activos)** se encuentran los problemas que dan un bajo pasivo y alto activo. Asimismo, nos muestra que son problemas que poseen gran influencia sobre otros, pero no se ven afectados por la existencia de los demás. Es por ello que su tratamiento es importante ya que, al eliminarlos, reduciremos la aparición de otros problemas, de acuerdo a lo analizado la empresa no presenta problemas ubicados en este cuadrante.

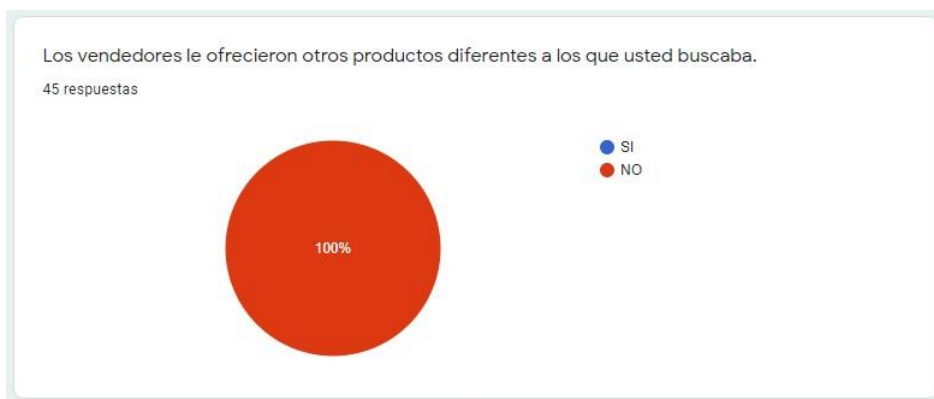
Para llegar a la conclusión del problema más crítico se aplicó una encuesta de con una muestra por conveniencia (45) en la que cada uno de nuestros compañeros aplico 15 clientes de la empresa. Obteniéndose los siguientes resultados.



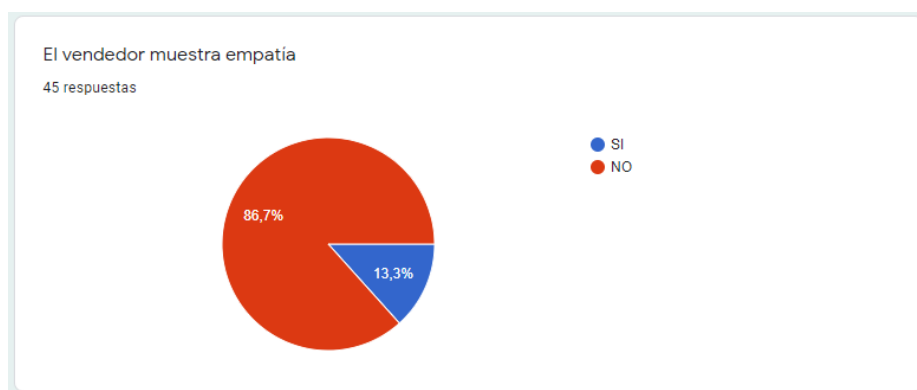
El 84% le da un puntaje de regular al personal de ventas de la empresa Créditos Israel, de acuerdo a la escala planteada en la que 1 es Muy Malo y 5 es Muy Bueno.



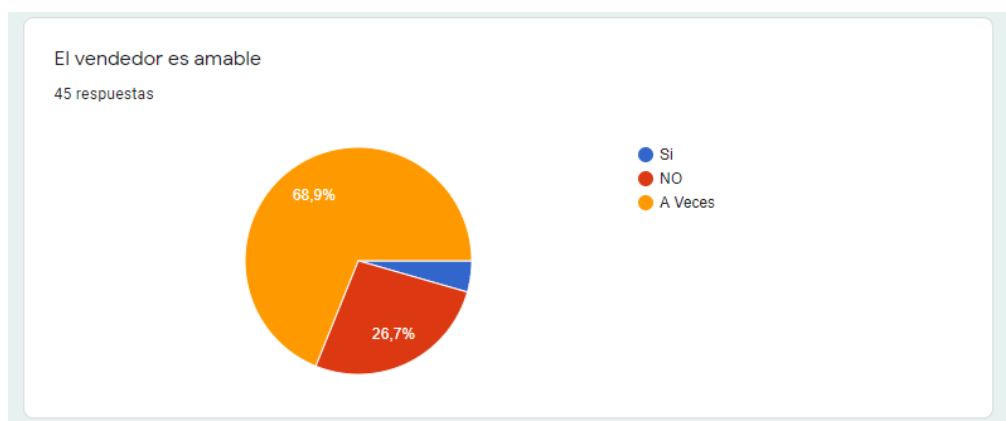
De los 45 encuestados el 53.3% manifiestan que los vendedores a veces saludan, esto nos indica que el personal no cuenta con formación básica para la atención al cliente lo que puede perjudicar para que un cliente vuelva a comprar en la empresa.



El 100% de los encuestados expresan que la fuerza de venta no ofrece otros productos a los clientes para que complemente con lo que está adquiriendo, esto implica que las ventas no se incrementen.



En lo que respecta a la empatía el 86.7% de los encuestados manifiesta que los vendedores no muestran empatía, esto es perjudicial para la empresa, debido a que generan malas experiencias en los clientes.



El 68% de los encuestados expresan que los colaboradores no son amables al momento de la venta de las prendas de vestir que comercializa la empresa Créditos Israel.

Árbol de Problemas y Soluciones

De acuerdo a lo analizado las ventas han sufrido una caída importante lo que es perjudicial para la sostenibilidad de la empresa en los dos últimos periodos, lo que nos indica que el Nivel de Desempeño de los Colaboradores es deficiente lo que genera una caída de las ventas, para ello se requiere diseñar estrategias de fidelización, capacitación para recuperar el nivel esperado de la empresa Créditos Israel.

Tabla 3: Ingresos de la empresa

| | 2018 | % | 2019 | % | Variación | % |
|-----------------|---------|------|---------|------|-----------|-----|
| Ingresos | 305,316 | 100% | 290,050 | 100% | -15,266 | -5% |
| Costo de Ventas | 183,849 | -60% | 174,030 | -60% | -9,819 | -5% |
| Ganancia bruta | 121,467 | 40% | 116,020 | 40% | -5,447 | -4% |

Gráfico 2: Representación de los ingresos

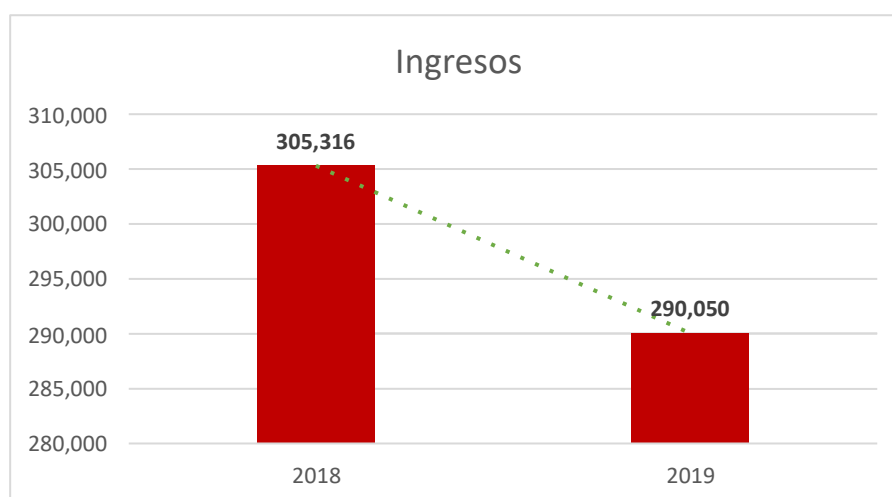


Tabla 4: Árbol de Problemas y Soluciones

| ARBOL DE PROBLEMAS | ARBOL DE SOLUCIONES |
|--|---|
| <p>CONSECUENCIAS</p> <p>PERIODO VENTAS 2019 - 2018: LAS VENTAS SUFRIERON UNA CAÍDA DE UN 5% DE ACUERDO AL ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS.</p> <p>PERDIDA DE S/. 15, 266.00</p> | <p>OBJETIVOS</p> <p>LOGRAR UN INCREMENTO DE LAS VENTAS PARA RECUPERAR S/. 15, 266.00</p> |
| <p>PROBLEMA</p> <p>BAJO NIVEL DE DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES</p> | <p>SOLUCIÓN</p> <p>IMPLEMENTAR UN PLAN DE FIDELIZACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES</p> |
| <p>CAUSAS (ISHIKAWA - PARETO)</p> <p>FALTA DE MOTIVACIÓN FALTA DE RECONOCIMIENTO FALTA DE CAPACITACIÓN ALTA ROTACIÓN INEXPERIENCIA</p> | <p>ESTRATEGIAS</p> <p>DISEÑAR UN PLAN DE FIDELIZACIÓN DISEÑAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN</p> |

INDICADORES DEL PROBLEMA

Para la medición del problema lo medimos con los indicadores de la perspectiva financiera del mapa estratégica que desarrollaron Norton y Kaplan. Así mismo para medir esta problemática se aplicó el método cualitativo y cuantitativo, de acuerdo como lo detallaremos a continuación:

Método Cualitativo:

Con este método se puede determinar, qué, cómo, cuándo y por qué ocurre esta problemática en la empresa créditos Israel:

Tabla 5: Medición Cualitativa

| PERSPECTIVA MAPA ESTRATÉGICO | TIPO | CONSECUENCIA | QUÉ PASA | CÓMO PASA | CUÁNDO PASA | POR QUÉ PASA |
|------------------------------|--|---------------------|---|--|--|---|
| Recursos Humanos Finanzas | Ventas | Caída de las ventas | Las ventas caen con respecto al periodo anterior lo que hace que la rentabilidad de la empresa no se incremente | Las ventas bajan en estos meses debido a que los primeros meses del años son fríos para la industria de confecciones | Las ventas caen en los meses de enero, febrero y abril | La empresa no cuenta con una estrategia comercial, que propicie las ventas en los meses fríos |
| PROBLEMA | BAJO NIVEL DE DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES | | | | | |

Método Cuantitativo:

Para medir el problema de la empresa nos afianzamos de la lectura de los estados financieros de los dos últimos periodos de la empresa, luego de realizar el análisis vertical y horizontal se pudo determinar que el problema que tiene la empresa, se viene dando en la cuenta de los ingresos y los detallamos en la siguiente tabla:

Tabla 6: Medición Cuantitativa

| INDICADOR | PERSPECTIVA MAPA ESTRATÉGICO | TIPO | CONSECUENCIA | FÓRMULA | UNIDAD | FRECUENCIA | INTENSIDAD |
|-----------|------------------------------|--------|---------------------|---|--------|------------|------------|
| | Finanzas / Aprendizaje | Ventas | Caída de las ventas | $(\text{Ventas mes actual} / \text{Ventas mes anterior} - 1) * 100$ | % | Anual | 15,266 |

CAUSAS

Gráfico 3: Diagrama de Ishikawa

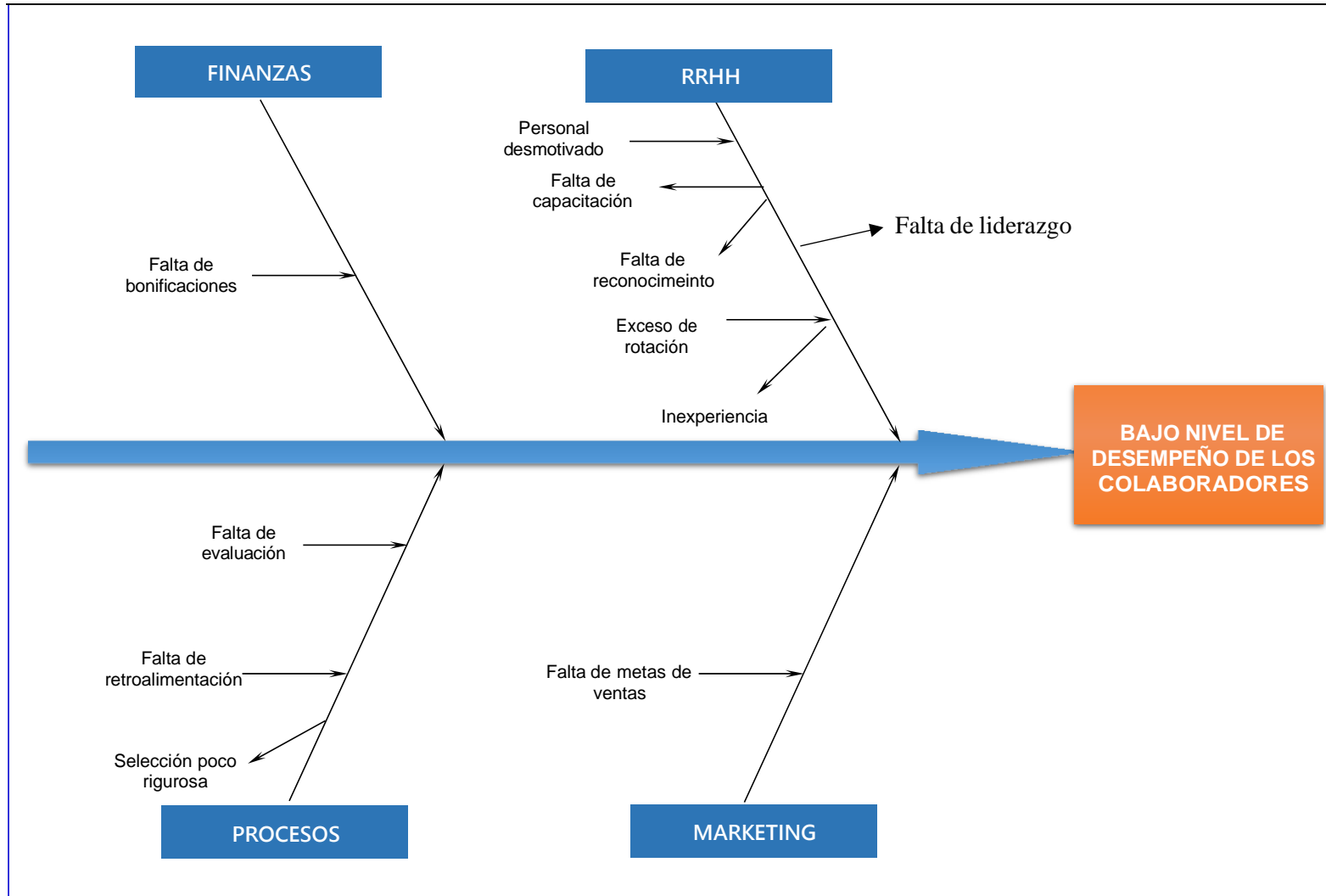


DIAGRAMA DE PARETO

Tabla 7: Teorema de Pareto

| PARETO | | | | | | | |
|----------------------------|------------|-----|------|--------------------|-----------------------|---------------------|------|
| CAUSAS | Frecuencia | % | FA | Presupuesto Aprox. | Presupuesto Acumulado | Beneficio Acumulado | BC |
| Falta de capacitación | 8 | 25% | 25% | 5000 | 5000 | 11449.40 | 2.29 |
| Falta de reconocimiento | 5 | 16% | 41% | 3000 | 8000 | 18605.28 | 2.33 |
| Desmotivación | 3 | 9% | 50% | 2000 | 10000 | 22898.80 | 2.29 |
| Alta rotación | 3 | 9% | 59% | 2000 | 12000 | 27192.33 | 2.27 |
| Inexperiencia | 3 | 9% | 69% | 2000 | 14000 | 31485.85 | 2.25 |
| Falta de evaluación | 3 | 9% | 78% | 1000 | 15000 | 35779.38 | 2.39 |
| Falta de retroalimentación | 2 | 6% | 84% | | | | |
| Falta de bonificaciones | 2 | 6% | 91% | | | | |
| Selección poco rigurosa | 2 | 6% | 97% | | | | |
| Falta de metas de ventas | 1 | 3% | 100% | | | | |

Cálculo de las Consecuencias:

| CONSECUENCIAS | ECONÓMICAS | MÉTODO CASUÍSTICO | | LA VARIACIÓN DE LAS VENTAS DE UN PERIODO AL OTRO ES DE -5% | |
|---------------|------------|-------------------|---------|--|-----|
| | | 2019 | 2018 | VARIACIÓN | % |
| LIMITE VENTAS | Ítems | | | | |
| | Ventas | 290,050 | 305,316 | 15,266 | -5% |

La empresa Créditos Israel en el 2019 presentó una caída de S/. 15 266.00 con respecto al año 2018. De acuerdo a nuestro análisis y a la información recopilada la empresa no está desarrollando estrategias que le permitan promocionar el negocio, motivar e incentivar las compras.

Tabla 8: Ventas mensuales

| MÉTODO CASUÍSTICO | | CAÍDA DE LAS VENTAS | |
|-------------------|-------|---------------------|-----------|
| MES | 2018 | 2019 | VARIACIÓN |
| ENERO | 10050 | 8340 | 1710 |
| FEBRERO | 10750 | 9020 | 1730 |
| MARZO | 22443 | 18170 | 4273 |
| ABRIL | 11650 | 10560 | 1090 |
| MAYO | 20443 | 20170 | 273 |
| JUNIO | 19866 | 18342 | 1524 |
| JULIO | 64093 | 61895 | 2198 |

| | | | |
|------------------|-------|-------|--------------|
| AGOSTO | 11721 | 11250 | 471 |
| SETIEMBRE | 11540 | 11458 | 82 |
| OCTUBRE | 12645 | 11580 | 1065 |
| NOVIEMBRE | 13443 | 13240 | 203 |
| DICIEMBRE | 96672 | 96025 | 647 |
| TOTAL | | | 15266 |

Por otro lado, la empresa en los periodos anteriores crecía a una tasa de 10%, esto sumado a la caída de las ventas dejo de generar ingresos por una suma de S/. 30, 532.00, como se detalla en la siguiente tabla:

| CASOS | PERDIDA DE CRECIMIENTO |
|---|-------------------------------|
| Devolución de mercadería | 2544.3 |
| Perdida de venta por desconocer el producto | 2544.3 |
| Cliete deajo de comprar por la falta de amabilidad del vendedor | 2544.3 |
| Cliete deajo de comprar por la demora por parte del vendedor | 2544.3 |
| Se dejó de vender por no responder de manera oportuna | 2544.3 |
| Perdida de venta por no conocer los productos complementarios | 2544.3 |
| Se dejó de vender por no generar ventas cruzadas. | 2544.3 |
| Perdida de venta por desconocer por identificar a un cliente frecuente | 2544.3 |
| Perdidas de ventas por demorar y desconocer la ubicación del producto | 2544.3 |
| La falta de indicaciones a todos los vendedores de los productos que ingresan a descuentos por fin de temporada | 2544.3 |
| Inexperiencia de algunos colaboradores en descuentos por compras al por mayor | 2544.3 |
| Personal nuevo deajo de colocar ventas | 2544.3 |
| TOTAL | 30531.6 |

El monto que se dejó de percibir durante este periodo los hemos dividido por mes, para promediar la cantidad de dinero que se ha perdido por no contar con buen rendimiento de los colaboradores de la empresa Créditos Israel. A continuación, detallamos la proyección de ventas que se debió vender en el 2019 a una tasa del 10% y lo que se dejó de perder por presentar esta problemática.

| Ventas año anterior | Tasa de Crecimiento de periodos anteriores | Proyección | Lo que se dejó de crecer |
|------------------------|---|-----------------|-----------------------------|
| S/. 305, 316.00 | 10% | S/. 335, 847.60 | S/. 30, 531.60 |

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA EMPRESA

4.1. Justificación de la mejora empresarial

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la empresa viable es aquella que no solo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización. La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales. (Chiavenato, 2007)

Para lograr el éxito de la empresa se debe poseer una o más ventajas competitivas que pueda impulsar en el mercado con el fin de lograr sus objetivos, esta ventaja se logra con un equipo comprometido con el propósito de la empresa, para tener con un alto nivel de desempeño, que conlleve a brindar un buen servicio y generar un buen clima.

Cumpliendo con el desarrollo del Plan de mejora se implementará estrategias de fidelización de los colaboradores para que la empresa pueda dar a conocer de la existencia del negocio, que oferta, dónde ubicarlos. De acuerdo a los expertos puntualizan que las empresas hoy en día deben de desarrollar estrategias de la mano con la tecnología para poder hacer escalables los negocios y poder llegar a más clientes, prospectos y cierre de negocios.

La presencia en las redes sociales hoy en día es un aliado importante para las empresas, teniendo en cuenta el gran alcance que tienen y pueden llegar a generar mucha rentabilidad si se desarrolla de manera estratégica. En ese sentido la empresa Créditos Israel podría mejorar su nivel de servicio y fidelizar a sus clientes, generar muchos prospectos que conllevarían a incrementar las ventas.

La capacitación en una organización es clave para conocer el producto, mejorar el servicio, resolver problemas y genera valor a una empresa. La capacitación puede ser una ventaja distintiva en Créditos Israel.

4.2. Objetivos de la mejora

4.2.1. Objetivo General

Para identificar el objetivo general de la mejora se analizó las variables que afectan a la solución del problema. Por ello planteamos el siguiente objetivo:

Incrementar las ventas en un 15% través de la mejora del nivel de desempeño de los colaboradores.

4.2.2. Objetivos específicos

- Implementar un plan de fidelización, para mejorar el desempeño de colaboradores.
- Implementar un Plan de Capacitación para el 100% de los colaboradores, para mejorar el nivel comercial y el servicio al cliente

4.3. Estrategias

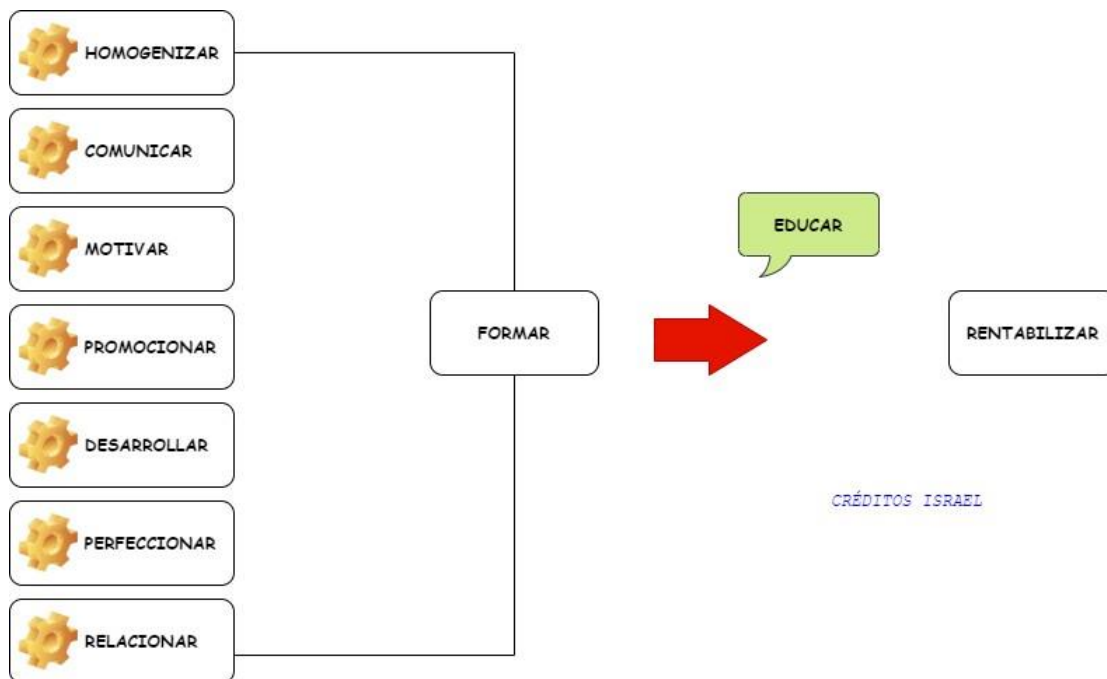
D'Alessio (2015) Existen diversos autores que han descrito qué la es la estrategia. La definición más simple y clara consiste en indicar que es una acción camino que conduce a la organización hacia la visión esperada. Por otra parte, (Mintzberg, 1998) citado por D'alessio, nos dice que las estrategias son vistas como un plan, patrón, pauta de acción, perspectiva, y posición (pág. 8 – 9). En base a estos conceptos se generó las estrategias que son el camino para mejorar las deficiencias en los diferentes procesos de la empresa:

| ESTRATEGIA | META |
|----------------------------|---|
| SENSIBILIZACIÓN | Sensibilizar las buenas prácticas en la gestión empresarial por cada periodo. |
| PLAN DE CAPACITACIÓN | Capacitar al 100% del personal operativo y comercial en el 1° semestre del 2023 |
| PLAN DE INCENTIVOS | Incentivar a los colaboradores a mejorar el nivel de servicio en un 85% |
| SISTEMA DE EVALUACIÓN | Diseñar un sistema de evaluación eficiente para medir el desempeño de los colaboradores |
| ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN | Integrar al 100% del equipo de todas las áreas para generar un mejor compromiso con la empresa y sus compañeros de trabajo. |

4.3.1. Plan de Capacitación

Con esta estrategia buscamos solucionar nuestro punto crítico de falta de capacitación, donde buscamos implementar programas de capacitaciones de forma presencial para mejorar la atención al cliente. “Capacitar significa dar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo, como mostrar a un nuevo representante comercial la forma de vender el producto o servicio de su empresa” (Dessler. Varela, 2017, p.154)

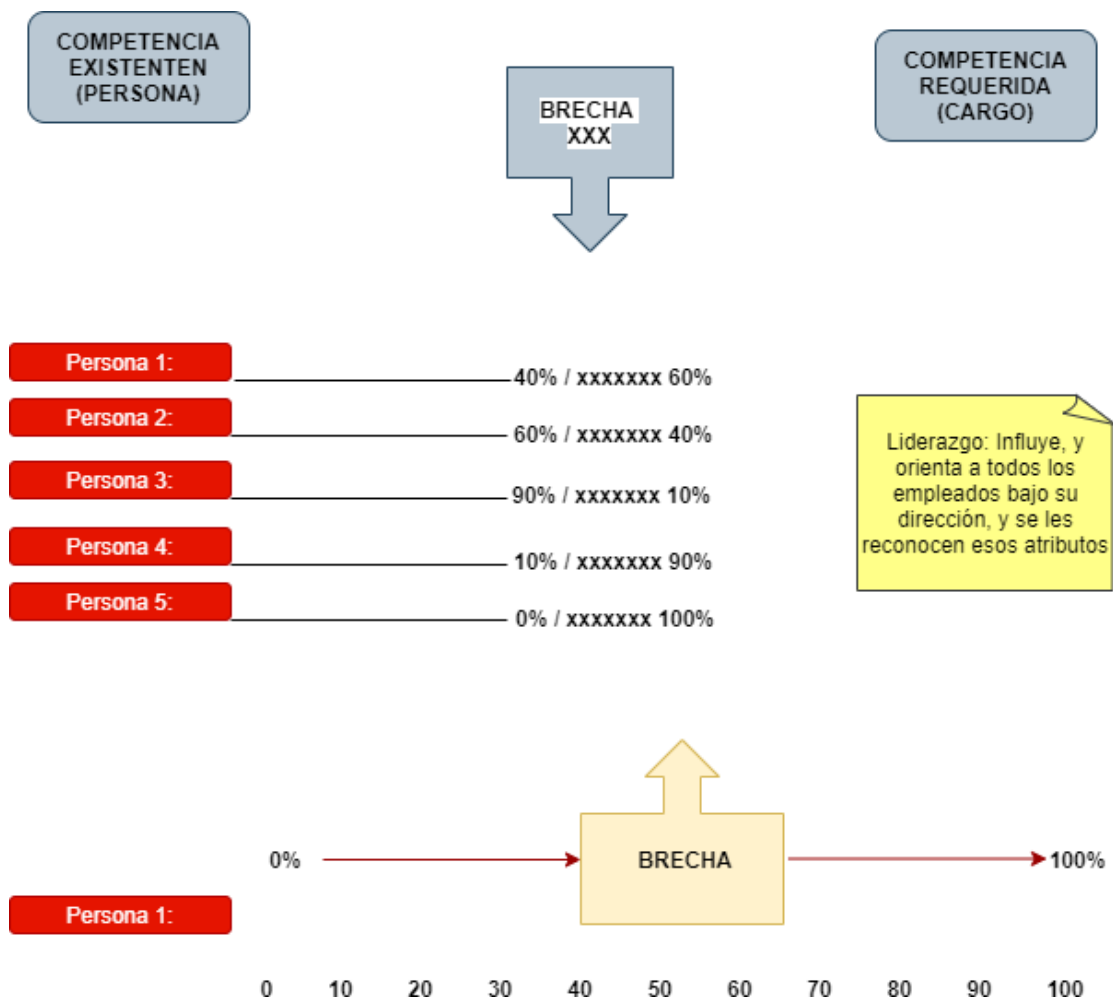
4.3.1.1. Objetivo



4.3.1.2. Alcance

El plan de capacitación está dirigido para todos los colaboradores de la empresa Créditos Israel.

4.3.1.3. Competencias a desarrollar



4.3.2. Plan de Incentivos

Los principales objetivos del plan de incentivos son:

- Motivar a los empleados.
- Permitirles que crezcan profesionalmente.
- Mejorar el clima laboral al marcar objetivos grupales por los que tendrán que trabajar en equipo.
- Aumentar la productividad.
- Fidelizar al trabajador para que no se vaya a otra empresa.
- Atraer nuevos profesionales con talento.

- Medir la productividad de la empresa, analizar los resultados y mejorar los procesos.

Incentivos:

- Tiempo libre remunerado
- Vales de consumo por logro de metas

4.3.3. Sistema de Evaluación**4.3.4. Actividades de Integración**

Para una buena integración se realizarán diferentes dinámicas en la que participen todos los colaboradores de la empresa, en la que se integren, participen, resuelvan problemas y que les permitan sentirse parte de la empresa.

Así mismo se programarán las siguientes actividades que permitirán que los colaboradores puedan disfrutar de actividades de integración del equipo:

- Celebración de cumpleaños de los colaboradores
- Almuerzos / cenas de confraternidad
- Celebración del aniversario de la empresa
- Celebración del día del trabajador.
- Celebración de fiestas de fin de año.

PRESUPUESTO

| Causas | PRESUPUESTO APROX. | PRESUPUESTO ACUMULADO |
|-------------------------|--------------------|-----------------------|
| Falta de Capacitación | S/. 5000.00 | S/. 5000.00 |
| Falta de Reconocimiento | S/. 3000.00 | S/. 8000.00 |
| Desmotivación | S/. 2000.00 | S/. 10000.00 |
| Alta Rotación | S/. 2000.00 | S/. 12000.00 |
| Inexperiencia | S/. 2000.00 | S/. 14000.00 |
| Falta de Evaluación | S/. 1000.00 | S/. 15000.00 |

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS - PRESUPUESTO

Tabla 9: Presupuesto

| ESTRATEGIA | META | INDICADOR | | | PRESUPUESTO | |
|-----------------------|---|--|-------|---------|--|----------------------|
| | | FÓRMULA | ANTES | DESPUÉS | ACTIVIDAD | COSTO |
| PLAN DE CAPACITACIÓN | Capacitar al 100% del personal operativo y comercial en el 1° semestre del 2022 | N° de personal capacitado / N° personal total | 0% | 100% | Contratar a una empresa experta en marketing y ventas | S/. 5,000.00 |
| Reconocimiento | Reconocer a los colaboradores por el logro de sus actividades | Personal Reconocido / Total de Personal | 0% | 50% | Elaborar un plan de reconocimiento por cada logro | S/. 3,000.00 |
| Motivación | Contar con personal motivado | Personal Motivado / Total de Personal | 20% | 100% | Actividades de risoterapia, feedback y buena comunicación | S/. 2,000.00 |
| Rotación | Fidelizar a los colaboradores con la empresa | Colaborador que deja la empresa / Cantidad de trabajadores | 80% | 5% | Motivar, incentivar y reconocer el compromiso de cada trabajador | S/. 2,000.00 |
| Experiencia | Aprovechar y promover a cada colaborador en razón a su experiencia | Trabajadores promovidos / Total de trabajadores | 0% | 30% | Colocar a los colaboradores en base a su desempeño y experiencia | S/. 2,000.00 |
| Sistema de Evaluación | Evaluar el desempeño de los colaboradores | Personal Evaluado / Total de Personal | 0% | 100% | Diseñar modelos de evaluación acorde a la empresa | S/. 1,000.00 |
| | | | | | COSTO TOTAL | S/. 15,000.00 |

Indicador para el factor clave del crecimiento:

El crecimiento de las ventas de un año a otro lo mediremos de la siguiente manera:

| | | | |
|-----------------------|---|-------------------------------------|-------|
| Crecimiento de Ventas | = | Ventas Actuales - Ventas Año Actual | x 100 |
| | | Ventas Año Anterior | |

4.4. FACTORES INTERNOS

Los siguientes factores son aquellos que están alineados positivamente con el plan de mejora y facilitan su implementación:

a) **Factor de Aceptación de la Gerencia:**

El gerente ha decidido realizar la implementación del plan de mejora ya que le permitirá contar con personal más calificado, capacitado, comprometido, trabajo en equipo y captar el mejor talento del mercado laboral. Al mismo tiempo le permitirá lograr los objetivos trazados, además, encontrar una estabilidad y posterior crecimiento empresarial.

b) **Personal:**

El compromiso primeramente del gerente general, para apoyarnos facilitando información de su empresa fue fundamental, ello demuestra el interés de querer seguir creciendo y que es un gerente con apertura a los cambios.

El apoyo de los colaboradores a seguir procedimientos, la flexibilidad para adaptarse a los cambios, y dejarse guiar por sus jefes directos; esto ayudará también a mejorar el servicio y mejorar el nivel de ventas.

c) **Imagen:**

El prestigio y confianza que ha ido ganando la empresa a través de los años, debe cultivarse, no ha sido fácil obtenerla, por esa razón la búsqueda de nuevas estrategias que permitan posicionarse en la mente de los clientes, es de vital importancia que se genere una reputación aceptable por parte del público y que cuando se trate de moda, prendas de vestir y diseños exclusivos, su primera opción sea Créditos Israel.

d) **Capital de trabajo:**

Se tiene un buen respaldo financiero, para poder cubrir el costo de la propuesta de mejora, como se puede ver en los estados financieros mostrados en el capítulo II, por ello nuestra propuesta pretende seguir optimizando la rentabilidad.

e) **Factor Económico:**

De acuerdo a los ratios de liquidez mostrados en los capítulos anteriores observamos que tenemos presupuesto para implementar la propuesta de plan de mejora.

4.5. Factores externos

Escenarios:

Promedio de las variaciones:

| | | |
|------------------|-------------------|---|
| ENERO | 1710 | 1 |
| FEBRERO | 1730 | 1 |
| MARZO | 4273 | 1 |
| ABRIL | 1090 | 1 |
| MAYO | 273 | 1 |
| JUNIO | 1524 | 1 |
| JULIO | 2198 | 1 |
| AGOSTO | 471 | 1 |
| SETIEMBRE | 82 | 1 |
| OCTUBRE | 1065 | 1 |
| NOVIEMBRE | 203 | 1 |
| DICIEMBRE | 647 | 1 |
| PROMEDIO | 1272.16667 | 1 |

Para determinar los escenarios se utilizó un enfoque estadístico, con una confiabilidad de 95% y utilizamos como datos las variaciones de las ventas mensuales de los años 2018 y 2019 a las cuales las promediamos obteniendo un resultado de S/. 1272.17.

Tabla 10: Promedio de las ventas mensuales

| MES | PÉRDIDA MENSUAL | |
|------------------|------------------------|-----------------|
| ENERO | S/ | 1,710.00 |
| FEBRERO | S/ | 1,730.00 |
| MARZO | S/ | 4,273.00 |
| ABRIL | S/ | 1,090.00 |
| MAYO | S/ | 273.00 |
| JUNIO | S/ | 1,524.00 |
| JULIO | S/ | 2,198.00 |
| AGOSTO | S/ | 471.00 |
| SETIEMBRE | S/ | 82.00 |
| OCTUBRE | S/ | 1,065.00 |
| NOVIEMBRE | S/ | 203.00 |
| DICIEMBRE | S/ | 647.00 |
| TOTAL | S/ | 1,272.17 |

| | | |
|----------------------|-----------|--------------------|
| | | |
| CONFIABILIDAD | | 95% |
| Z | | 1.96 |
| DE | S/ | 1,167.50 |
| RAIZ N | | 3.464101615 |

En lo que respecta a la viabilidad de la propuesta de mejora es positiva en los escenarios de sensibilidad analizados, por lo que se debe ejecutar el plan.

Tabla 11: Análisis de escenarios

| | | | |
|------------------|-------------------------|-----------|------------------|
| ERROR | Z * DE / RAIZ N | S/ | 1,510.92 |
| OPTIMISTA | PROMEDIO - ERROR | S/ | 10,533.42 |
| PESIMISTA | PROMEDIO + ERROR | S/ | 13,555.25 |
| MODERADO | PROMEDIO | S/ | 12,044.33 |

Incidencias Totales que limitan los ingresos:

| MES | CANCELACIÓN | TOTAL |
|---|--------------------|-------------------|
| Devolución de mercadería | S/. 1,710.00 | 1710 |
| Perdida de venta por desconocer el producto | S/. 1,730.00 | 1730 |
| Cliente dejo de comprar por la falta de amabilidad del vendedor | S/. 4,273.00 | 4273 |
| Cliente dejo de comprar por la demora por parte del vendedor | S/. 1,090.00 | 1090 |
| Se dejó de vender por no responder de manera oportuna | S/. 273.00 | 273 |
| Perdida de venta por no conocer los productos complementarios | S/. 1,524.00 | 1524 |
| Se dejó de vender por no generar ventas cruzadas. | S/. 2,198.00 | 2198 |
| Perdida de venta por desconocer por identificar a un cliente frecuente | S/. 471.00 | 471 |
| Perdidas de ventas por demorar y desconocer la ubicación del producto | S/. 82.00 | 82 |
| La falta de indicaciones a todos los vendedores de los productos que ingresan a descuentos por fin de temporada | S/. 1,065.00 | 1065 |
| Inexperiencia de algunos colaboradores en descuentos por compras al por mayor | S/. 203.00 | 203 |
| Personal nuevo dejo de colocar ventas | S/. 647.00 | 647 |
| TOTALES DE 12 MESES | | S/. 15266 |
| TOTAL ANUAL | | S/. 15266 |
| TOTAL MENSUAL | | S/. 1272.2 |

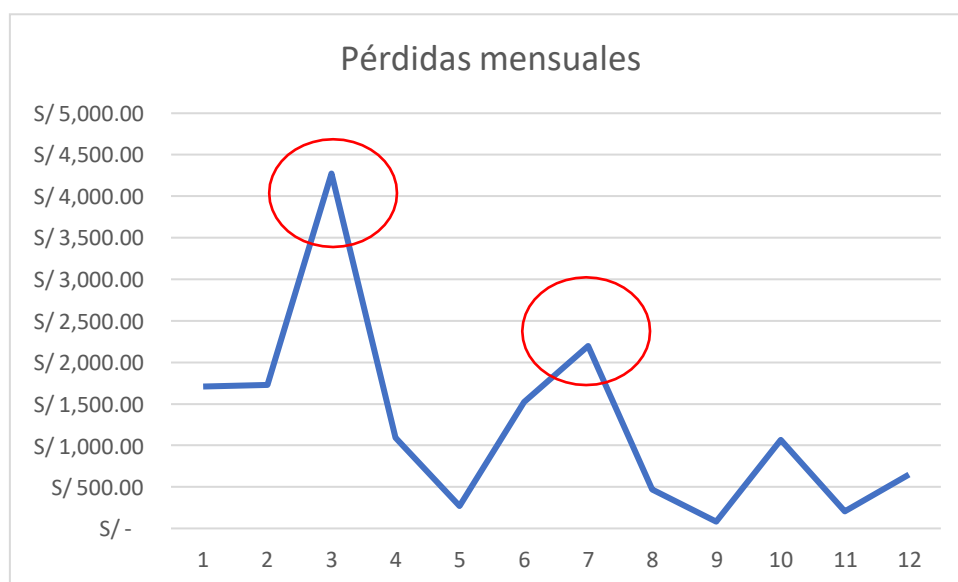
Indicador de Cada Incidente:

| | | | | |
|---|--|-----------------|---|-----------|
| Devolución de Mercadería | Mercadería devuelta | 1710.00 | = | 1% |
| | Mercadería Vendida | 305316.00 | | |
| Perdida por desconocer el producto | Perdidas Por desconocer el producto | 1730.00 | = | 1% |
| | Ventas Totales | 305316.00 | | |
| Perdida por falta de amabilidad | Perdidas Por falta de amabilidad | 4273.00 | = | 1% |
| | Ventas Totales | 305316.00 | | |
| Perdida por demoras en por parte del vendedor | Demoras por parte del vendedor | 1090.00 | = | 0% |
| | Ventas Totales | 305316.00 | | |
| Perdida por no responder oportunamente | Falta de Respuesta del vendedor | 273.00 | = | 0% |
| | Ventas Totales | 305316.00 | | |
| Perdida por no conocer los productos complementarios | Desconocimiento de Productos complementarios | 1524.00 | = | 0% |
| | Ventas Totales | 305316.00 | | |
| Perdida por no conocer la ubicación de los productos | Falta de Ventas Cruzadas | 2198.00 | = | 1% |
| | Ventas Totales | 305316.00 | | |
| Perdida de venta por desconocer por identificar a un cliente frecuente | Desconocimiento de los clientes frecuentes | 471.00 | = | 0% |
| | Ventas Totales | 305316.00 | | |
| Perdidas de ventas por demorar y desconocer la ubicación del producto | Desconocimiento de la ubicación | 82.00 | = | 0% |
| | Ventas Totales | 305316.00 | | |
| La falta de indicaciones a todos los vendedores de los productos que ingresan a descuentos por fin de temporada | Perdidas por no dar descuentos | 1065.00 | = | 0% |
| | Ventas Totales | 305316.00 | | |
| Inexperiencia de algunos colaboradores en descuentos por compras al por mayor | Perdidas por inexperiencia del vendedor | 203.00 | = | 0% |
| | Ventas Totales | 305316.00 | | |
| Personal nuevo dejo de colocar ventas | Desconocimiento de la ubicación | 647.00 | = | 0% |
| | Ventas Totales | 305316.00 | | |
| TOTAL | | 15266.00 | | 5% |

Resumen por año:

| MES | TOTAL |
|------------|---------|
| 2020 | 15266 |
| 2019 | 14000 |
| 2018 | 13000 |
| 2017 | 12000 |
| 2016 | 10000 |
| 2015 | 8000 |
| TOTAL | 72266 |
| PROMEDIO | 12044.3 |
| DESVIACIÓN | 2670.4 |
| ERROR | 5234.0 |

A continuación, en el siguiente gráfico se muestran que los meses de marzo y julio fueron dónde se presentaron una variación significativa en lo que respecta a las ventas de un periodo a otro, así como también en los primeros meses las veces son las más bajas del año.



Para el análisis de sensibilidad del presente proyecto se usará una técnica que nos permita observar los efectos en las variaciones posibles tanto como el macro entorno como también fuentes primarias como la utilización del índice de variabilidad de incremento de ventas. Lo que se busca es estar al nivel del crecimiento del sector ya que la empresa viene decreciendo en 5%.

4.5.1. Escenario Pesimista

En el escenario pesimista se espera revertir la caída del 5% y crecer las ventas en 10%. Entonces se llega a facturar S/. 319, 055.00, lo cual produjo una variación en la ganancia operativa de 2%.

| ESCENARIO PESIMISTA | | | | |
|----------------------------|------------------|-----------------------|---------------|--------------|
| | Ejecutado | Plan de Mejora | | |
| Ventas netas | 290050 | 319,055 | 29,005 | 10.00% |
| Costo de ventas | 174030 | 191,433 | 17,403 | 10.00% |
| UTILIDAD BRUTA | 116,020 | 127,622 | 11,602 | 10% |
| | | | | |
| Gastos de ventas | 32906 | 41,477 | 8,571 | 26.05% |
| Gastos de administración | 20304 | 22,334 | 2,030 | 10.00% |
| UTILIDAD OPERATIVA | 62,810 | 63,811 | 1,001 | 1.59% |

4.5.2. Escenario Moderado

Con este escenario, se busca estar al nivel del crecimiento del (15%), generando una ganancia operativa de S/ 66, 712.00, lo que produjo una variación de ganancia operativa de 6%.

| ESCENARIO MODERADO | | | | |
|---------------------------|------------------|-----------------------|---------------|---------------|
| | Ejecutado | Plan de Mejora | | |
| Ventas netas | 290050 | 333,558 | 43,508 | 15.00% |
| Costo de ventas | 174030 | 200,135 | 26,105 | 15.00% |
| UTILIDAD BRUTA | 116,020 | 133,423 | 17,403 | 15.00% |
| | | | | |
| Gastos de ventas | 32906 | 43,362 | 10,456 | 31.78% |
| Gastos de administración | 20304 | 23,349 | 3,045 | 15.00% |
| UTILIDAD OPERATIVA | 62,810 | 66,712 | 3,902 | 6.21% |

4.5.2. Escenario Optimista

Se tiene como escenario optimista el 20% de crecimiento del sector. Lo cual produce una facturación de S/ 348060.00 con una ganancia operativa de 11%.

| ESCENARIO OPTIMISTA | | | | |
|---------------------------|----------------|----------------|--------|--------|
| | Ejecutado | Plan de Mejora | | |
| Ventas netas | 290050 | 348,060 | 58,010 | 20.00% |
| Costo de ventas | 174030 | 208,836 | 34,806 | 20.00% |
| UTILIDAD BRUTA | 116,020 | 139,224 | 23,204 | 20.00% |
| | | | | |
| Gastos de ventas | 32906 | 45,248 | 12,342 | 37.51% |
| Gastos de administración | 20304 | 24,364 | 4,060 | 20.00% |
| UTILIDAD OPERATIVA | 62,810 | 69,612 | 6,802 | 10.83% |

4.6. Evaluación de alternativas beneficio – costo

En el análisis a realizar del beneficio - costo del plan de mejora, el beneficio en cual nos basaremos será en la estrategia comercial para el incremento de las ventas.

a) Beneficio:

Ventas

Como se observó en los escenarios externos se mostraron reducción de ventas de 5% en la que con el plan de mejora se busca incrementar en un 15%.

- **Escenario pesimista:** Habrá un incremento de ventas de S/ 29005.00 con respecto al impacto se obtendrá el 10%.
- **Escenario Moderado:** Habrá un incremento de ventas de S/ 43508.00 con respecto al impacto se obtendrá el 15%.
- **Escenario Optimista:** Habrá un incremento de ventas de S/ 58010.00 con respecto al impacto se obtendrá el 20%.

b) Costo

- Para la implementación del plan de mejora se requiere de una inversión de S/. 15 000.00

Resumen de Beneficio /Costo

Indicadores: Se tiene los siguientes indicadores para evaluar el crecimiento de las ventas

Pesimista:

| | | | | |
|------------|----------|------------------|----------|-----------------|
| B/C | = | 29,005.00 | = | S/. 1.93 |
| | | 15000.00 | | |

En este escenario concluimos que por cada sol invertido se recupera y adicionalmente se tiene un beneficio de S/ 0.93.

Moderado:

| | | | | |
|------------|----------|-----------------|----------|-----------------|
| B/C | = | 43,508 | = | S/. 2.90 |
| | | 15000.00 | | |

En este escenario concluimos que por cada sol invertido se recupera y adicionalmente se tiene un beneficio de S/ 1.90.

Optimista:

| | | | | |
|------------|----------|------------------|----------|-----------------|
| B/C | = | 58,010.00 | = | S/. 3.87 |
| | | 15,000.00 | | |

En este escenario concluimos que por cada sol invertido se recupera se recupera el sol invertido y adicionalmente se obtiene una ganancia de S/. 2.87. Nuestro plan de mejora tiene un ratio positivo.

CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

5.1. Plan de acción

En la siguiente tabla se detalla el plan de acción especificando las acciones inmediatas que se deben de tomar, los recursos que se requieren, así como los responsables y el tiempo que tomará ejecutarlo.

Tabla 12: Plan de Acción

| PLAN DE ACCIÓN | ACCIONES INMEDIATAS | RECURSOS NECESARIOS | PLAZO | RESPONSABLE |
|--|---------------------------------------|---|----------|---------------|
| Reunión con los colaboradores para exponer los cambios de la empresa | Citar a una reunión general | Local de la empresa | 1 semana | Gerente |
| Plan de Capacitación | Contratar a experto | Local - Materiales- Refrigerio - Premios | 6 meses | Administrador |
| Plan de Incentivos | Diseñar las metas | Diplomas - Premios | 6 meses | Administrador |
| Sistema de Evaluación | Diseñar el formato de evaluación | Laptop - Papel - Impresora | 1 mes | Administrador |
| Actividades de Integración | Definir las fechas de las actividades | Contratar o reservar local | 6 meses | Administrador |

5.1.2 Cronograma de implementación

En el siguiente cronograma de implementación especificamos el periodo en el cual ejecutaremos el inicio de actividades, las mismas que es su mayoría tendrán como inicio el 2 de enero del 2022 y otras que se ejecutarían de manera trimestral o mensual. Como se puede observar la actividad de verificación es la que mayor continuidad tiene puesto que de ella depende del resultado de los objetivos propuestos.

Tabla 13: Cronograma de Actividades

| ACTIVIDADES | MESES | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| Presentación de la propuesta de mejora al gerente | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Evaluación y aprobación de la propuesta de mejora | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Reunión con el personal de la empresa | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Capacitación al personal | | ■ | | ■ | | ■ | | ■ | | ■ | | ■ | |
| Plan de incentivos | | | | | | | | | | | | | |
| Sistema de evaluación | | | | ■ | | | | ■ | | | | | ■ |
| Actividades de integración | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | ■ | | ■ | | | | | | ■ |

5.2. Sistema de monitoreo y definición de los indicadores de desempeño

CAPACITACION DEL COLABORADOR

La capacitación del personal también incluye como mejora continua de la empresa es imprescindible contar con un indicador que señale el nivel de aprendizaje de nuestros colaboradores.

Este indicador lleva el control de los programas de capacitación y nos ayuda a medir las horas presupuestadas de capacitación del personal con el fin de realizar satisfactoriamente los proyectos.

Tabla 14: Capacitación del colaborador

| | | |
|-----------------------------|---|---|
| Capacitación de Colaborador | = | Cantidad de horas de capacitación realizadas |
| | | Cantidad de horas de capacitación presupuestada |

COLABORADOR INCENTIVADO

El incentivo de los colaboradores busca que sea más eficiente, se comprometa y se identifique con la empresa. Con los incentivos buscamos mejorar el índice de atención al cliente.

Tabla 15: Nivel de Servicio

| | | |
|-------------------|---|-----------------------------------|
| Nivel de Servicio | = | Quejas o reclamos de los clientes |
| | | Total de Clientes Atendidos |

Rentabilidad

La empresa busca incrementar su rentabilidad con equipo capacitado e incentivado.

Tabla 16: Rentabilidad Neta

| | | |
|-------------------|---|---------------|
| Rentabilidad Neta | = | Utilidad Neta |
| | | Ventas Netas |

CONCLUSIONES

Luego de realizar el proceso de auditoría interna a la empresa CREDITOS ISRAEL el equipo de investigación determinó lo siguiente:

1. La empresa se dedica a la comercialización de prendas de vestir para damas, caballeros y niños, de diferentes modelos, marcas y productos de acuerdo a la temporada. En la que destacan la campaña escolar y las fiestas de fin de año.
2. El principal problema de la empresa es el bajo nivel de desempeño, lo que incide en un mal servicio al cliente y afecta directamente a las ventas de la empresa.
3. Se propone ejecutar el plan de mejora con una proyección de 5 años donde se implementará un plan de capacitación, incentivos, evaluación a los colaboradores y actividades de integración.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa ejecutar un plan de capacitación que permita que los colaboradores adquieran actitudes y destrezas para mejorar su performance en el proceso de servicio de atención al cliente.

Se recomienda que implemente un plan de incentivos con el fin de motivar y reconocer a los colaboradores y se sientan importantes en la empresa y brinden el mejor servicio a los clientes, con el fin de incrementar las ventas.

Se recomienda que la empresa diseñe un sistema de evaluación de sus colaboradores para conocer como es su desempeño y mejorar de acuerdo a los resultados obtenidos. La evaluación debe ser constante en la que se le dé a conocer a los colaboradores sus fortalezas y cuáles son sus oportunidades de mejora.

Se recomienda que la empresa realice actividades de integración en la que se pueda interactuar y conocer al equipo, en la que se generen vínculos que ayuden a tener una integridad entre todo el equipo.

Referencias Bibliográficas

Actualidad Laboral. (08 de Junio de 2020). Obtenido de <https://actualidadlaboral.com/efectos-laborales-de-la-pandemia-por-la-covid-19-en-el-peru/>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Cisneros Canlla, E. D. (2017). *Cómo hacer un Plan de Marketing*. Lima: Macro.

Compromiso Empresarial. (05 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://www.compromisoempresarial.com/coronavirus/2020/05/sostenibilidad-aliada-industria-moda-superar-crisis-covid19/>

Gestión. (02 de Julio de 2020). Obtenido de <https://gestion.pe/economia/reactivacion-de-restaurantes-pollerias-chifas-y-cebicherias-tendran-la-mayor-demanda-noticia/>

Gestión 2020. (15 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://archivo.gestion.pe/noticia/287810/solo-800-220-mil-restaurantes-lima-tienen-certificacion-saludables>

Isotools. (16 de Diciembre de 2017). Obtenido de <https://www.isotools.org/2017/12/26/mejora-los-procesos-internos/#:~:text=Los%20procesos%20internos%20de%20negocio,los%20procesos%20deben%20ser%20eficientes.>

Perú Retail. (5 de Octubre de 2020). Obtenido de <https://www.peru-retail.com/cuales-son-las-dificultades-del-sector-textil-y-confecciones-para-superar-la-reactivacion/>

