

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMERICAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN
DE EMPRESAS**



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**LA GESTION DE IMPACTO GLOBAL S.A.C.
EN EL LOGRO DE SUS METAS COMERCIALES
EN EL 2018**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE
EMPRESAS**

INTEGRANTE:

GONZALO EDUARDO SANCHEZ BOCANEGRA

ASESOR:

MBA DORIS FARFÁN VALDIVIA

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y DESARROLLO
INSTITUCIONAL**

Lima – 2019

A mi esposa, por ser la gran soporte
de mi empresa.

A mis hijos, por entenderme cuando
no podía estar junto a ellos.

A mis profesores, por sus
enseñanzas en las aulas
universitarias.

Agradecimiento

A mis profesores de esta universidad, que con sus enseñanzas me dieron la herramienta profesional para el logro de mis objetivos.

A la Universidad Peruana de las Américas, que siempre me inspiró la confianza para una sólida formación humanista y profesional.

Resumen

En el presente trabajo se grafica en qué medida la gestión eficiente de una empresa, permite lograr los resultados esperados.

La gestión empresarial, es definida como el conjunto de acciones que se orientan a mejorar la competitividad y productividad de negocio. Siendo así, corresponde a los conductores de la empresa poner su máximo esfuerzo para la mejor organización y administración, que son los pilares que soportan el funcionamiento de una empresa. Sólo así se lograra el ansiado resultado económico favorable, que es el objetivo principal de todo negocio. Y esto pasa por revisar el sistema de la organización, rediseñar sus objetivos, priorizar tareas, determinar que tareas deben hacerse en un plazo determinado, por quien, y cuando se ejecutarán.

Y como parte de una empresa, y por qué no decirlo un aliado del negocio, se encuentran los clientes.

Conseguir, sostener y aumentar la cantidad y calidad de nuestros clientes, es uno de los retos más importantes del negocio, porque en la medida que tengamos más y mejores clientes, los volúmenes de venta ventas e ingresos serán mayores y por tanto, el negocio podrá sostenerse y crecer. Dar al cliente la importancia que merece significa proporcionar un servicio de calidad, el cual se refleja en el desempeño y las actitudes de las personas que laboran en el negocio, de su compromiso para atender de la mejor manera a los clientes.

El caso materia de estudio en este trabajo, tuvo como objetivo determinar de qué manera la gestión de la empresa dedicado al rubro de publicidad exterior, así como sus clientes, han contribuido al logro de sus metas comerciales en el año 2018.

El estudio comprendió el análisis de su Plan Estratégico para el 2018, que comprendió 5 objetivos estratégicos, relacionados con los siguientes rubros: Rediseño de la gestión administrativa; Captación de Nuevos Clientes, Optimización del uso de los recursos; Rediseño del sistema de compas de materiales e insumos y finalmente, la mejora del trato con los clientes.

Palabras claves: Gestión, metas comerciales, clientes, publicidad exterior, paneles publicitarios.

Abstract

This paper describes the extent to which the efficient management of a company allows to achieve the expected results.

Business management is defined as the set of actions that aims at improving business competitiveness and productivity. Thus, it is up to the drivers of the company to put their maximum effort into the best organization and administration, which are the pillars that support the operation of a company. Only in this way the desired favorable economic result will be achieved, which is the main objective of any business. This happens by reviewing the organization's system, redesigning its objectives, prioritizing tasks, determining what tasks should be done within a certain period, by whom, when they will be executed, and how the customers are part of a company, even as business ally.

Achieving, sustaining and increasing the quantity and quality of our customers is one of the most important business challenges, because as we have more and better customers, sales and revenue sales volumes, the greater the business grow. Giving the clients the importance they deserve means providing a quality service, which is reflected in the performance and attitudes of the people who work in the business, of their commitment to serve customers in the best way.

The case study subject in this work is aimed to determine how the management of the company dedicated to the field of outdoor advertising, as well as its customers, have contributed to the achievement of its commercial goals in 2018.

The study included the analysis of its Strategic Plan for 2018, which included 5 strategic objectives, related to the following items: Redesign of administrative management; Attracting New Customers, Optimization of the use of resources; Redesign of the

compass system of materials and supplies and, finally, the improvement of customer service.

Keywords: Management, commercial goals, customers, outdoor advertising, advertising panels.

Tabla de Contenidos

Caratula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract	vi
Tabla de contenido	viii
Introducción	x
Problema de la Investigación	
1. Problema de la Investigación	12
1.1 Descripción de la Realidad Programática	12
1.2 Planteamiento del Problema	13
1.2.1. Problema General	13
1.2.2 Problemas Específicos	13
1.3 Casuística	14
1.3.1. Gestión Administrativa de Impacto Global S.A.C.	14
1.3.2. Metas Comerciales de Impacto Global S. A. C.	15
1.3.3. Establecimiento de un Plan Estratégico para el 2018.	17
1.3.4. Clientes de Impacto Global S.A.C.	18
1.3.5. Aplicación del Plan Estratégico 2018	20

Marco Teórico

2. Marco Teórico	23
2.1. Antecedentes	23
2.1.1. Antecedentes Internacionales	24
2.1.2. Antecedentes Nacionales.	24
2.2. Bases Teóricas.	26
2.2.1. Administración de Pequeñas Empresas	26
2.2.2. Modelo Gestión de Empresas	28
2.2.3. Dificultades que afrontan las empresas en el Perú	29
2.2.4 La Publicidad	32
2.2.5 Disposiciones Legales que regulan la publicidad	35
2.2.6. Organización de las empresas publicitarias.	37
2.2.7. Instrumentos para optimizar la gestión.	38
2.2.8. Como deben las empresas administrar a sus clientes	40
2.2.9.Cuál es el rol del Estado	41
3. Alternativas de Solución	43

Conclusiones

Recomendaciones

Referencias

Introducción

La empresa IMPACTO GLOBAL S.A.C.

IMPACTO GLOBAL S.A.C., es una empresa que ha iniciado sus operaciones comerciales en Noviembre del 2003; y su negocio se centra en el ámbito de Lima Metropolitana, y también a nivel nacional, habiendo hecho algunos trabajos en provincias, a requerimiento especial de algunos clientes.

Se ha especializado en el diseño, fabricación, y colocación de paneles publicitarios, tales como: Torres Unipolares y Paneles Monumentales. Asimismo, avisos luminosos y de neón, así como gigantografías, etc.

Cuenta con 40 paneles propios, instalados en lugares estratégicos de Lima y en otros lugares del país. Y además tiene contratos con varios propietarios de paneles similares, ubicados en Avenidas y Techos de edificios, que pone a disposición de sus clientes.

Consideramos la importancia del servicio a nuestros clientes, que requieren un buen servicio, que consiste no solo en responder a sus inquietudes respecto al servicio que lo debemos prestar, sino ayudarlo cuando ni siquiera ha pedido nuestra ayuda, adelantarnos a lo que necesita y cubrir sus necesidades de manera eficaz.

Valores	<p>Inmediatez en la atención de nuestros clientes</p> <p>Mejoramiento continuo de los servicios ofrecidos.</p> <p>Perseverancia hasta lograr los resultados deseados</p> <p>Aliados de nuestros clientes para cumplimiento de sus metas</p> <p>Compromiso con nuestra misión empresarial</p> <p>Toda nuestra experiencia al servicio de los clientes.</p> <p>Oportunidad para quienes los emprendedores en los negocios</p>
----------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Buscamos crear un vínculo con nuestros clientes, con el objetivo de lograr una relación duradera, crear confianza, tratamos de sea leal a nuestros servicios que le ofrecemos. Es importante para nuestra empresa que el cliente salga satisfecho y sienta que sus necesidades han sido atendidas.

Problema de la Investigación

1.1 Descripción de la realidad problemática

Hay muchos factores que concurren en el mundo del mercado comercial. Es un escenario complejo donde la competencia por vender más, hace necesaria la imaginación. Este es el espacio que obliga a los publicistas a crear mecanismos o recursos para llegar a los consumidores; y a través de ellos hacer conocer un producto y así posicionarse en este mercado.

El concepto de comercializar parte de una simple preocupación por vender, y obtener utilidades. El mercadeo, como todo proceso, es dinámico y cambia, se modifica constantemente. Este proceso, pese a lo que se crea, no ha ocurrido al mismo tiempo en todos los países, o regiones del mundo. Es en los Estados Unidos de América donde el proceso ha pasado por todas las fases que indicamos a continuación.

Los distintos sistemas de comunicación a través de los cuales se dan a conocer productos, se impone una imagen favorable de los mismos, y se estimula su compra y su consumo, se denomina publicidad. En la sociedad de consumo, la publicidad constituye el instrumento adecuado para adaptar la demanda de bienes de consumo a las condiciones y exigencias del sistema productivo. El volumen de recursos destinados a publicidad crece incesantemente en los países desarrollados. A su amparo se han forjado una completa industria: agencias de publicidad, de marketing, empresas de relaciones públicas. Hoy día, la publicidad es la clave de la financiación y sostenimiento de los medios de comunicación de masas en sociedades desarrolladas de libre mercado.

Nuestra sociedad peruana, no es homogénea. Hay una marcada diferencia en el comportamiento poblacional, influenciada por diversas razones, fundamentalmente

económicas y sociales. Es decir, lo que es bueno o preferente en una zona, no lo es en la otra; y estos espacios la publicidad es determinante. Por ejemplo, en una zona está prohibida la colocación de avisos publicitarios y en otra no lo está. Y es debido a la demarcación distrital de Lima Metropolitana, que tiene gobiernos locales diferentes, unos más benévolos que otros.

La enorme exposición a publicidad que vivimos en estos momentos bien sea a través de periódicos y revistas, anuncios en televisión o radio, y, por supuesto, en paneles publicitarios, ha hecho que determinados productos o servicios tengan mayor aceptación por los consumidores. Lo que permite afirmar que no hacer publicidad es reducir las ventas a sus mínimos niveles, con la consiguiente merma en las ganancias o rentabilidad empresarial

En el presente trabajo se trata de graficar de qué manera IMPACTO GLOBAL S.A.C. dedicado al rubro de la publicidad exterior, ha logrado sus metas comerciales en estos últimos años, específicamente en el 2018.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Problema General

Determinar en qué medida la empresa IMPACTO GLOBAL S.A.C., dedicado al rubro de publicidad exterior, ha logrado sus metas comerciales en el 2018

1.2.2. Problemas Específicos

- Determinar de qué manera la gestión en empresa IMPACTO GLOBAL S.A.C., dedicado al rubro de publicidad exterior, ha logrado sus metas comerciales en el 2018

- Identificar en qué grado los clientes de la empresa IMPACTO GLOBAL S.A.C., dedicado al rubro de publicidad exterior, influyen al logro sus metas comerciales en el 2018

1.3. Casuística

1.3.1 Gestión Administrativa de IMPACTO GLOBAL S.A.C.

Su forma legal de constitución y sus recursos humanos

Su forma legal de constitución de IMPACTO GLOBAL S.A.C. es sociedad anónima cerrada, sin directorio. Es una empresa dentro de la clasificación de PYME, para efectos tributarios. Tiene 3 socios, todos con acreditada experiencia de muchos años en el mercado de la publicidad exterior; quienes además traen su experiencia personal ganada en otras empresas del mismo giro.

La plana de personal es la siguiente:

Grupo Ocupacional	Personal	Funciones Básicas y generales
Personal Gerencial o de Dirección	Gerente General Sub Gerente Asistente Ejecutivo Total 3 Personas	Realizan las labores de dirección de la Empresa Toman decisiones de carácter ejecutivo Se relacionan de manera directa con los clientes
Personal Operativo o de Planta	Un Supervisor Diseñadores gráficos Un operador de Sistema Total 4 personas	Sus funciones son de ejecución de las decisiones de los directivos Coordinan con los clientes las detalles de los pedidos
Personal de Apoyo Logístico y Administrativo	Encargado de Logística Encargado de Tesorería Técnicos u Operarios Secretaria Administrativa Total 6 personas	Realizan el trabajo operativo Tratan con los proveedores sobre los requerimientos logísticos Realizan trámites administrativos ante las autoridades.

Nuestra empresa ha sabido conservar su clientela. Entendemos es por la seriedad de sus servicios, haciendo honor a nuestros valores empresariales, que constituyen la mística de nuestros servicios.

Y este ha sido la razón para mantener una buena relación con nuestros clientes desde muchos años; y que indudablemente han contribuido de manera efectiva para el logro de nuestras metas comerciales, concretamente en el año 2018

Análisis FODA de Impacto S.A.C.

<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El personal permanente operativo no brinda los resultados al tiempo acordado. ✓ El personal permanente operativo presenta muchas excusas como, tardanza, enfermedades, etc. ✓ El personal permanente operativo busca grandes bonos adicionales. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La competencia está invirtiendo mucho dinero en las nuevas tecnologías, como pantallas gigantes Leds, ✓ Nos falta ingresar a esta nueva tecnología con un personal calificado. ✓ Existe monopolios para los permisos en las municipalidades.
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Es una empresa familiar en la cual predomina la transparencia y la confianza de sus directores. ✓ La comunicación es más efectiva. ✓ Está controlada por la Gerencia General teniendo el 95% de acciones. ✓ Tiene personal y experimentado en el servicio o giro de paneles publicitarios. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La expansión regional de las empresas a las cuales le brinda servicios, ha permitido que podamos expandirnos a estas regiones. ✓ Al mismo tiempo nos permite ser conocidos en nuevos mercados.

1.3.2. Metas Comerciales de IMPACTO GLOBAL S.A.C.

Las metas empresariales en toda organización empresarial. Una meta es el logro de un resultado esperado en un determinado periodo. Es lo que uno se ha planeado y

comprometido obtener. Dicho de otra manera un punto final luego de haber desplegado los esfuerzo para conseguirlo.

No hay duda que para el éxito de las organizaciones empresariales es fundamental establecer metas, especialmente para aquellas empresas que deben desarrollarse en un mercado competitivo, y que eventualmente podrían distraerse en el camino hacia el éxito. En palabras simples, las metas dirigen las acciones y le proporcionan un objetivo. Adicionalmente, sirven para medir el éxito de su

Impacto Global S.A.C, planea sus metas comerciales, considerando las variables que se indican a continuación; y teniendo en cuenta además los recursos económicos y humanos con las que cuenta:

✓ **El entorno de la situación económica del país.-** En estos últimos años, la economía de nuestro país, ha tenido una relativa estabilidad. Si bien es cierto el crecimiento económico no ha sido superior a 4.30 % (según estudios del BCR), es un buen indicador de desarrollo. Es en este escenario las empresas apuntan a proyectar sus ventas y sus servicios a cifras mayores con la expectativa de tener utilidades. Y por lo tanto apuestan por un endeudamiento moderado, sumado a la oferta de dinero que tiene el sistema financiero.

✓ **Conocimiento de nuestros clientes**

No podemos proyectarnos una meta si es que no tenemos la seguridad de contar con los clientes; porque a fin de cuentas, son éstos los que determinarán nuestra permanencia en el mercado. Entonces no sólo es mantener a los clientes que ya forman parte de nuestra cartera, sino también, buscar nuevas empresas; y de esa manera consolidar nuestra posición en el escenario comercial.

Hay que ser conscientes, que los clientes pueden eventualmente cambiar de proveedor del servicio que prestamos; y esto en términos reales significará una gran baja en nuestra cartera comercial

- ✓ **El historio de nuestras ventas y las proyecciones.- Las ventas constituyen el soporte de todo negocio.** Por lo tanto las empresas tienen que vender como única forma de obtener rentabilidad. En ese sentido, todo el equipo de la empresa, fija su mirada en ese objetivo. Y eso implica optimizar el servicio, a fin que nuestros clientes sigan confiando, así como una suerte de fidelizarlo.

1.3.3 Establecimiento de un Plan Estratégico para el 2018

El Plan Estratégico es un documento que forma parte de un plan de negocio. Comprende la planificación de los niveles financiero, económico y administrativo, que facilitara el cumplimiento de los objetivos de una empresa u organización. En otras palabras, se trata de una estrategia general en la que se indica qué se quiere conseguir y cuáles son los pasos para lograrlo. Normalmente un plan operativo se realiza con carácter anual y por este motivo se utilizan las siglas POA, es decir, Plan Operativo Anual” (Tomado de Diccionario de Administración).

Misión

Estamos en constante innovación para mejorar nuestros servicios de publicidad exterior; con la búsqueda de personal calificado, que se identifique con los valores de la empresa.

Visión

Ser líderes a nivel nacional en el servicio de diseño y colocación de paneles publicitarios, procurando que nuestros clientes incrementen sus ventas.

Con la información antes mencionada, la Junta de Accionistas de IMPACTO GLOBAL S.A.C. a fines del año 2017, aprobó su Plan Estratégico, para ejecutarse en el 2018.

El resumen de este Plan, aborda los siguientes tópicos, relacionados con su administración, y con miras a mejorar su posición empresarial

<u>Situación a</u>	<u>Cómo estamos</u>	<u>Metas para el 2018</u>
<u>Diciembre 2017</u>		
Gestión Administrativa	Se mantiene la estructura desde hace 5 años.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Captación de más personal calificado, publicistas y diseñadores gráficos ✓ Capacitación para mejorar el clima organizacional.
Relaciones con sus clientes	Tiene los mismos clientes desde hace 3 años	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la relaciones con sus clientes para fidelizarlo ✓ Buscar más clientes
Imagen Empresarial	No se ha definido sus funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asignación de funciones específicas ✓ Repotenciación de la Página web. ✓ Incorporar un área de relaciones públicas.
Nivel de Ventas	Los índices de incremento no son significativos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Repotenciar el Área de Ventas con más vendedores ✓ Participación activa en eventos empresariales ✓ Captar más clientes

1.3.4 Clientes de IMPACTO GLOBAL S.A.C.

Para este trabajo, se ha seleccionado a las empresas que se indican a continuación, todas dedicadas al rubro inmobiliario, a quienes les proveemos diversos productos,

publicitarios, fundamentalmente avisos o paneles publicitarios en puntos estratégicos cercanos a donde se ubican sus proyectos inmobiliarios.

En este mundo competitivo de la publicidad exterior, al igual que en muchos negocios, no es fácil mantener una clientela. Todos los proveedores tenemos que afrontar constantes pérdidas de clientes, quienes se ven cautivados por la competencia, que ofrece precios bajos, en muchos casos con poca capacidad y experiencia.

Nuestros servicios, no solo consisten en el diseño del panel publicitario, tal como es común en otras empresas, básicamente comprende los siguientes rubros

- ❖ Presentación del Boceto o diseño. Consiste en la idea, diseñado por nuestros especialistas, acorde con las nuevas tendencias en publicidad.
- ❖ Diseño del panel. Se le ofrece más de dos opciones para que el cliente decida, con la posibilidad de modificación
- ❖ Presentación del panel. Se apreciará en tamaño real el aviso. Hay una última opción de modificarse
- ❖ Traslado e Instalación en el punto, identificado por el cliente
- ❖ Supervisión y mantenimiento constante del panel publicitario
- ❖ Garantía de la reposición del panel, sin costo para el cliente, siempre y cuando la avería sea por razones atribuibles a la fabricación y colocación
- ❖ Reposición a menor costo, si la avería es por razones ajenas a nuestra empresa
- ❖ Tramitación de la licencia ante las autoridades municipalidades

El cliente, contando con nuestra orientación y experiencia, decide el lugar de colocación de sus paneles. El lugar o punto de colocación está determinado por la afluencia de gente (posibles clientes) y por el servicio que se ofrece.

A continuación se presente la relación de nuestros clientes:

CLIENTES	GIRO O RUBRO COMERCIAL
INVERSIONES MENORCA S.A.	Rubro Inmobiliario Venta de Lotes de Terreno, con habilitación urbana
INMOBILIARIA CENTENARIO S.A.	Rubro Inmobiliario Venta de Lotes de Terrenos y administración de playas de estacionamiento
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO	Rubro. Sector Educación Enseñanza superior universitaria
LATIN AMERICA S.A.C.	Rubro. Publicidad en General Servicios de publicidad en paneles, gigantografías, y cualquier otra forma o técnica.
INMOBILIARIA SECOYA S.A.C.	Sector Inmobiliaria y Construcción Venta de unidades inmobiliarias, construcción de condominios
INMOBILIARIA WESCON S.A.C.	Diseño y construcción de Edificios para vivienda familiar y oficinas

1.3.5. Aplicación del Plan Estratégico 2018

En el Plan aprobado para el 2018, se establecieron 5 Objetivos Estratégicos, relacionados con los siguientes temas o rubros, que se indican a continuación

Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas
Objetivo 1 Rediseño de la gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Repotenciamiento del Personal administrativo y operativo ➤ Contratación de Publicistas y Diseñadores Gráficos. ➤ Charlas de Mejoramiento del Clima Organizacional ➤ Mejoramiento de la Imagen Empresarial. Lanzamiento de una nueva página web. ➤ Creación de un Área de Relaciones Publicas
Objetivo 2 Captación de Nuevos Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participación en eventos empresariales – Ferias, en Lima y Provincias ➤ Contratación de Vendedores, por Comisión y a sueldo fijo ➤ Oferta de Servicios por Carta a futuros clientes ➤ Contratación de Publicidad a través de la radio y TV
Objetivo 3 Optimización en el uso de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rediseño del Área de Logística ➤ Mejoramiento del Control del Área de Almacenes ➤ Rediseño de funciones del Área de Logística ➤ Contratación anticipada de vehículos de transporte especial
Objetivo 4 Mejoramiento del sistema de compras de materiales e insumos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprobación previa de la Gerencia, para la compra de materiales e insumos. ➤ Compras de material e insumos con pago diferido ➤ Compras a proveedores con calificación previa. ➤ Minimizar el uso de compras por caja chica
Objetivo 5 Mejorar el trato con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capitalización de las buenas relaciones con los clientes antiguos y nuevos ➤ Concesión de crédito a 30 días para clientes con trayectoria y por volumen de ventas

Al final del ejercicio 2018, nuestras ventas tuvieron un notorio incremento. Si bien es cierto no fueron del nivel que esperaban los socios, pero estuvo dentro de los márgenes deseados. Y lo más importante, se ha consolidado la presencia de la empresa en el mercado, no solo con la inclusión de 3 clientes nuevos, como estables, sino que ha colocado más paneles publicitarios para el cumplimiento de sus fines, conforme se grafica a continuación

<u>Rubros / Años</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>% Incremento</u>
Volumen de Ventas (Soles)	625,000	720,000	960,000	33 %
Clientes (Empresas Estables)	6	6	9	50 %
Clientes (Varios No estables)	18	23	48	52%
Paneles propias	35	40	55	37.50%

Marco Teórico

2.1 Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

B. Franch y C. Balado, (2009) de la universidad de Joune I de Castelló (España), en un trabajo de investigación titulado: La Creatividad de la publicidad exterior: teoría y práctica a partir de la visión de los creativos, hace un análisis de la publicidad exterior, partiendo de un análisis del marco teórico, y nos presenta un esquema de cómo debería ser la creatividad en el medio exterior. Recomienda que se debe analizar el modo en que los creativos de las agencias, que son en definitiva los que hacen o no uso de esas teorías, se enfrentan a la publicidad.

Concluye - entre otros – en los siguientes conceptos que son relevantes para este trabajo: 1. “El medio exterior goza de una gran aceptación y valoración dentro del sector de los profesionales de la creatividad como se desprende de sus respuestas. Todos ellos lo consideran un medio muy atractivo y con grandes posibilidades de desarrollo, gracias a ese movimiento que hemos dado en llamar “publicidad exterior no convencional” que está aportando una bocanada de aire fresco al mundo de la comunicación en general y especialmente al medio exterior”. Y 2. Este nuevo entorno puede ayudar a que el medio exterior no sea utilizado simplemente como una ampliación de las campañas de televisión o prensa, sino que sea considerado y valorado como generador de valor por sí solo, en un entorno social en el que la gente pasa cada vez menos tiempo en el hogar y los códigos comunicacionales cambian de acuerdo a las nuevas necesidades de los consumidores”.

J. Alexandra Camino (2012) en su tesis “Estrategias de publicidad y su impacto en las ventas de la Empresa Repremarva de la ciudad de Ambato, en la Universidad Técnica de Ambato (Ecuador) . Facultad de ciencias Administrativas, aborda el tema de la importancia de la publicidad y su relación con las ventas. Parte de la premisa que todas las empresas buscan rentabilidad, o sea lucro, para lo cual requieren incrementar sus ventas a beneficio de todo su clima organizacional, y en forma especial de los propios dueños y/o directivos. Para ello desarrollan diferentes estrategias que permitan mejorar los márgenes de productos y servicios en los mercados en los que participa una empresa. Sin embargo; sabiendo lo importantes que es incrementar paulatinamente la cartera de ventas, y que sirve de motor para que una empresa se mantenga activa en el mercado comercial, las empresas enfrentan enormes desafíos en la comercialización de sus productos y servicios, debido a la menor demanda del mercado por la desaceleración de la economía, así como a la creciente e intensa competencia que presiona las ventas y los márgenes de vulnerabilidad de la empresa. Para enfrentar estos retos y promover el incremento de las ventas ante un mercado cada vez más competitivo, se requiere reforzar estrategias de publicidad de carácter masivo y personalizado, con objeto de crear valor de posicionamiento y desarrollo empresarial.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

J. L. Soriano Colchado (2015), en su tesis “Aplicación Estratégica de Marketing para incrementar las ventas de los productos alimenticios upao”, para optar el grado de doctor en ciencias administrativas y alta dirección, de la Universidad Antenor Orrego (Trujillo), sostiene que: Para crear diferenciación, las empresas necesitan identificar las necesidades de su mercado meta, así como la forma de satisfacerlas; esto mediante gestión de mercadotecnia generados por el trabajo integrado de las diferentes áreas de la

organización, financiero – humano – tecnológico. Además de la identificación de necesidades, el plan de marketing debe encaminar el rumbo de las actividades diarias de la organización con una mejor estructura organizacional para optimizar los recursos

C. Díaz Arrieta (2016) en su tesis Efecto del plan de marketing en las ventas de la empresa “Villa María” del distrito de Laredo en el periodo mayo – octubre 2016, para optar el Título Profesional de Licenciada en Marketing y Dirección de Empresas en la Universidad Cesar Vallejo (Trujillo), se menciona lo siguiente. Su objetivo fue determinar el efecto del plan de marketing en las ventas de dicha empresa, para lo cual, se planteó la siguiente hipótesis: El plan de marketing tiene un efecto positivo en las ventas. En este caso se tuvo dos muestras: ventas de la empresa Villa María de los meses enero a octubre 2015 y ventas de la empresa Villa María de los meses enero a octubre 2016, se basó en la técnica de análisis de documentario lo cual fue una herramienta sumamente importante para identificar las ventas y lograr los objetivos propuestos.

Y concluye en que el plan de marketing tiene un efecto positivo en la empresa Villa María ya que incrementaron las ventas significativamente en un periodo de 6 meses. Se realizó el plan de Marketing desde mayo a octubre del 2016 como un incentivo para incrementar las ventas, se elaboraron las 5 etapas las cuales ayudaron a evaluar y crear estrategias adecuadas para la empresa Villa María. El plan de marketing se enfocó en las estrategias de promoción ya que es la herramienta principal para la captación de clientes, ya que este rubro se maneja mediante la publicidad, marketing directo, relaciones públicas, promoción de ventas y marketing online. Se realizaron las tácticas de diferentes estrategias obteniendo buenos resultados, es decir que el plan de marketing fue rentable ya que incrementaron las ventas significativamente dentro de los 6 meses. La inversión que se tuvo para el plan de marketing demostró ser provechoso para la

empresa Villa María, debido a que el resultado fue obtener mayores ingresos y en un futuro poder convertirse en el líder en su rubro.

G. Galli Cepeda (2019) en su Investigación EL IMPACTO QUE HA GENERADO LA EFICACIA PUBLICITARIA EN LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE MOVISTAR ENTRE EL 2015 Y 2017, para optar el Grado Académico de Bachiller en Marketing de la Universidad USIL, Facultad de Ciencias Empresariales , plantea como Problema Principal el papel que desempeñó la publicidad en la pérdida de participación de mercado de Movistar. Y como Problemas Secundarios aborda: a) La eficacia publicitaria un factor relevante en la generación de participación de mercado en las empresas de telecomunicaciones; y b) qué ha hecho la competencia para ganar ese porcentaje de mercado que finalmente perdió Movistar.

Luego del análisis, concluye que la publicidad y su eficacia si están relacionadas a un incremento de las ventas y de mejora en la imagen de la marca. El crecimiento de la participación de mercado, no sólo está ligado a quién invierte más, sino también a quién es más creativo. Si hay un incremento en la inversión publicitaria, la participación de mercado también aumentará.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Administración de las pequeñas empresas

De acuerdo a Longenecker, Moore, Petty y Palich (2008, p. 478) menciona lo siguiente:

Desde luego, las operaciones de las empresas pequeñas no siempre son caóticas, pero los propietarios de pequeñas empresas enfrentan retos que

difieren mucho de los que enfrentan los directivos de las corporaciones. Más aún, las empresas pequeñas experimentan cambios en sus procesos de liderazgo y administración conforme avanzan desde su inicio, hasta el punto en que contratan a todo un grupo de administradores profesionales, capacitados para usar métodos sistemáticos y analíticos.

Con relación a ello, debe considerarse que una administración bien estructurada que afirme los recursos esenciales puede lograr el éxito de una idea de negocios, por ello no siempre el poseer un buen equipo de gerencia puede asegurar el funcionamiento y permanencia de una empresa que ha empezado desde una idea débil o a la cual le falten recursos, de manera que las empresas necesitan una administración sólida.

Ahora bien, cada empresa tiene una forma distinta que administrarse más aun cuando se tratan de rubros comerciales a diferencia de otros tipos; así también se diferencia si la administración es empírica o profesional, es decir, el primero de ellos se refiere a que ciertas empresas se basan en administradores emprendedores o aquellos que se sustentan en sus experiencias anteriores así como suposiciones o intuiciones y motivaciones personales los cuales orientan sus empresas, siendo que varias de sus decisiones están en línea con la forma en que se formaron o criaron en sus relaciones familiares o en todo caso, en sus negocios.

Por otro lado se encuentran los administradores emprendedores pero con mayor profesionalismo los cuales abordan sus problemas o su administración desde una visión analítica y organizada, buscando soluciones racionales, esto es, de carácter científico.

En este sentido, uno de los mayores desafíos para las pequeñas empresas es poder desplegar el mayor profesionalismo que se pueda, sin perder la esencia emprendedora y conservarla en la empresa.

2.2.2. Modelo de gestión de empresas

De acuerdo a las autoras Gastélum y Hamasaki (s.f., p. 3) han indicado sobre los modelos de gestión para las pequeñas empresas lo siguiente:

Existen distintos modelos de gestión que según sus autores, el propietario-dirigente de la pequeña y mediana empresa usa con la finalidad de lograr el cumplimiento de sus objetivos, como los que a continuación se revisan:

- Modelo Sistema Estratégico.
- Modelo del triángulo de la controlabilidad
- Modelo integrado de Estrategia, Estructura y Cultura Organizacional.
- Modelo de la Organización Emprendedora
- Modelo de la Organización Innovadora.

En relación a lo señalado, el primer modelo está referido a la gestión estratégica de la PYME, es decir que se considera a una interacción entre varios elementos que conformar una organización o sistema buscando identificar cuáles son las actividades que encaucen a la empresa a lograr la competitividad en el mercado de acuerdo a los bienes y a los servicios que pondrá a disposición a los usuarios.

El segundo modelo está referido a la capacidad que tiene una pequeña y mediana empresa a que afirme su aptitud para iniciar el desarrollo de los recursos sean estos materiales o intangibles, en ese sentido, se especifica que el administrador posee un control sobre los recursos que posee la empresa y que se va a visualizar la competencia empresarial así como la distintivas teniendo en cuenta la capacidad que tenga la pequeña empresa para el desenvolvimiento de sus actividades; así, la controlabilidad posibilita un análisis de la actuación pudiendo determinarse la lógica y coherencia que debe existir entre las metas de la empresa y el nivel en que se desempeña la misma en cuanto al aspecto financiero y a la organización.

El tercer modelo está referido a la búsqueda de la supervivencia mediante las estrategias llamadas supervivencia eficiente y la del crecimiento eficaz, considerando que para adoptar una buena estrategia se requiere la existencia de una cultura de la organización.

El cuarto modelo se adecua a la pequeña empresa tradicional por lo que es fácil observar este modelo en las empresas que son nuevas teniendo un modelo propio a seguir dado que son flexibles e idealistas así como visionarios y son llevados a cabo por los mismos emprendedores que crearon las pequeñas empresas.

Finalmente, el último modelo representa a las PYMES actuales, ya que no se aferran a la idea de una administración en base a una sola persona que pueda poseer una aptitud empresarial, sino que se rodean de un equipo de profesionales que tienen por finalidad practicar el espíritu de emprendimiento, siendo que los problemas son resueltos en base a ideas creativas.

2.2.3. Dificultades que afrontan las empresas en el Perú

En primer lugar, debe precisarse las dificultades que enfrentan las empresas en general dentro del país, ya que en estas se mencionan a las pequeñas empresas: Conforme a la Primera Encuesta Nacional de Empresas en el 2015 por parte del Instituto Nacional de Estadística e Informática, se tiene que existen cuatro factores principales que impiden el crecimiento de las empresas en el Perú.

- *Gestión empresarial*: Uno de los problemas de las pequeñas empresas es que solo el 40% cuentan con un plan de negocios definidos, mientras que en los sectores de pesca y acuicultura se encuentran a las PYMES sin planes de negocios en casi un 75,5%.

- *Competencia en el mercado:* La mayor parte de las empresas indican que la competencia informal es una de las mayores dificultades para sus productos, a nivel de microempresa la tasa es más alta (más del 80%), mientras que para las medianas y grandes empresas se sitúa en un 65,3%. Muchas de las empresas consideran que existe demasiada competencia.

- *Infraestructura:* Más de la mitad de las empresas encuestadas han señalado que poseen un local alquilado, y solo cerca del 32,5% menciona que el local que poseen es propio. Ahora bien. De estos últimos que señalan tener un local propio, el 97% corrobora que tiene un documento que verifica la posesión. Con relación a la ubicación de los locales, solo el 37.7% se encuentra en un área comercial, mientras que más de 10% se encuentra en un área residencial. Muchas de las empresas han tenido dificultades en cuanto a la zonificación de su local, así como la falta de espacio para realizar sus actividades económicas.

- *Recursos humanos:* Generalmente, las medianas y pequeñas empresas son las que necesitan contratar mayor cantidad de personal entre 7 a 10 en promedio, de acuerdo al sector empresarial, son las manufactureras y las de construcción las que requieren el mayor personal a contratar. Cabe destacar que cerca del 30% de las grandes empresas ha tenido dificultades para obtener personal y contratarlas. Muchas de las dificultades para la falta de capacitación al personal se deben a la carencia de recursos, así como la falta de tiempo.

Por otro lado, las MYPES tienen una serie de dificultades para asegurar su permanencia y su desarrollo a largo plazo; muchos estudios anteriores mencionan que la tasa de mortalidad de estas empresas aumenta cuando se trata de los países en desarrollo; aunado a ello, las pequeñas empresas tienen que implementar estrategias concretas a corto plazo, pero también a largo plazo, por lo que de acuerdo al Sauser (2005), indica que las pequeñas empresas tienen en promedio una duración de cinco años.

El Ministerio de Trabajo posee estadísticas en las que menciona que las MYPES solamente aportan un 42% en el Producto Bruto Interno del país; asimismo, conviene señalar que cerca del 99,5% del mercado peruano se compone de las pequeñas y medianas empresas, mientras que solo un 0.5% está referida a las grandes empresas. En ese sentido, de acuerdo al estudio llevado a cabo por el CENTRUM de la Católica en Lima Metropolitana en el 2018, indica que entre los problemas más comunes a los que se enfrentan las PYMES se encuentran las siguientes:

Factores estratégicos: La carencia de metas y objetivos a largo plazo, el acceso al dinero y capital, y la falta de conocimiento e investigación de los mercados.

Factores administrativos: Entre estos se encuentran la administración de los negocios, la gestión de los recursos humanos, la capacitación y las áreas contables así como las financieras.

Factores operativos: Entre las dificultades están los temas de mercadeo, el control de la producción, consignar los precios y controlar los inventarios.

2.2.3. La Publicidad.

La publicidad, así como el marketing o la promoción de ventas es parte de los medios de comunicación impersonales, dado que estos no conllevan a un contacto personal. Siendo así, no se puede recoger un solo concepto de publicidad, sino que existen múltiples definiciones conforme a distintos autores.

Por ello se dice que la publicidad va a dar a informar acerca de un servicio, una idea o un producto, permitiendo que se influya en la conducta del consumidor con el objetivo de que adquiera estos. De esta forma, Kleppner's (1988) define a la publicidad del siguiente modo:

La publicidad es un mensaje pagado por un patrocinador identificado, que se transmite por algún medio de comunicación de masas. La publicidad es comunicación persuasiva. No es neutral; no es imparcial; dice esto: voy a intentar venderle a usted un producto o una idea. En muchos aspectos, es el tipo más honesto y franco de propaganda (p. 24).

La publicidad se considera como una de las actividades con mayor importancia, dado que tiene consecuencias relevantes en la economía y en la sociedad; aunado a ello, la publicidad puede servir como una herramienta económica y social. La primera ayuda a que se puedan expandir las ventas, mientras que la segunda, aporta un gran beneficio para el consumidor y a la sociedad, al dotar de información para que puedan satisfacer sus necesidades.

En suma, la publicidad va a originar una demanda específica mediante una publicidad orientada correctamente, creando una preferencia sobre el producto, idea o servicio; a través de ella también se puede originar una lealtad hacia estos, así como a la marca o empresa. En esa misma línea, se puede señalar que para los autores Stanton, Walker y Etzel, la publicidad se define de la siguiente forma:

[...] una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio y los impresos (diarios y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, desde los espectaculares a las playeras impresas y, en fechas más recientes, el internet. (2004, p. 569)

La publicidad viene a ser una actividad que tiene gran trascendencia social, porque los consumidores y la sociedad misma se ven beneficiados con la información que adquieren, al ver sus necesidades satisfechas; además posee trascendencia económica, porque va a permitir una gran expansión en las ventas. Conviene indicar que de acuerdo el Decreto Legislativo 1044, Ley de Represión de la Competencia Desleal, ha definido a la publicidad en el literal d) del artículo 19°, de la siguiente forma:

Publicidad: a toda forma de comunicación difundida a través de cualquier medio o soporte, y objetivamente apta o dirigida a promover, directa o indirectamente, la imagen, marcas, productos o servicios de una persona, empresa o entidad en el ejercicio de su actividad comercial, industrial o profesional, en el marco de una actividad de concurrencia, promoviendo la contratación o la realización de transacciones para satisfacer sus intereses empresariales.

La publicidad, entonces, es una manera de expresión que tiene un gran alcance la cual es abonada por una persona natural o jurídica, a través del cual se busca dar a conocer algo o convencer a un determinado conjunto de personas con la meta de interesar a compradores potenciales usuarios o compradores, e inclusive espectadores, entre otros.

Publicad Exterior

La publicidad exterior se encuentra dentro de los medios convencionales. Un medio de publicidad se considera como un transporte para incluir mensajes, lo cual tiene su base en una serie de soportes de las mismas características. Cabe precisar que de conformidad con la Ordenanza 1094-MML en el artículo 5° se define la publicidad exterior: “Es la actividad que se realiza por medio de anuncios, avisos o elementos publicitarios cuya área de exhibición son visibles desde la vía pública y cuyo mensaje publicitario está dirigido a un público indeterminado”

Estos medios se encuentran en constante evolución, originándose y desapareciendo nuevos soportes para la transmisión de estos mensajes; pero debido al gran exceso genera que los anunciantes deban buscar nuevas formas de arribar al público.

Habiendo dicho aquello, en tiempos actuales no siempre se acuden a los medios tradicionales de publicidad como la radial o televisiva, sino que en los últimos años han adquirido mayor relevancia en las últimas décadas, como lo es la publicidad exterior, es decir, aquella que se coloca en la vía pública. Conforme a lo expuesto, los autores Torres y Muños (2006), citando a Young, señalan lo siguiente:

La publicidad exterior es más efectiva que otros medios publicitarios, debido a que el espectador es un receptor pasivo de información y por lo tanto es más permeable a recordar y aceptar el mensaje publicitario. En otros medios en cambio, el espectador es un procesador más activo de información y por lo tanto, puede evitar, ignorar o cuestionar el mensaje publicitario. Pero a pesar de lo anterior, hay que considerar que esta sensibilidad que caracteriza a la publicidad exterior, está condicionada por lo que en la literatura se denomina espontaneidad. (p. 5)

En este sentido, se menciona que la publicidad exterior posee una característica en específico que lo diferencia en gran medida de las demás formas de publicidad, y es que al estar en constante exposición al público éste no puede pasar desapercibido, sino que recibe la atención del público que lo visualiza.

2.2.5. Disposiciones legales que regulan la publicidad exterior

La regulación de la publicidad surge como una forma de proteger al consumidor cuando brinda una información inexacta o errónea sobre un producto o servicio, quedando limitado o restringida su voluntad y libre elección.

La regulación de la publicidad sirve para corregir las conductas que distorsionan la libertad del consumidor de elegir determinado producto en el mercado, por no recibir una adecuada información.

Si bien, en la actualidad nuestro ordenamiento jurídico regula la publicidad exterior a través de las facultades otorgadas a las municipalidades para su autorización, no se observa la existencia de una norma en específica que regule el tema de la publicidad exterior, es decir, que reúna las pautas, lineamientos, plazos, cantidad, así como las infracciones y sanciones cuando se cometen abusos de este tipo.

Constitución Política del Perú

Conforme al artículo 65° de la Constitución Política del Perú, se indica que toda persona tiene derecho a ser informado sobre el bien servicios que se encuentra a su disposición en el mercado.

Asimismo, es la misma Carta Magna la que dota de autonomía las municipalidades en aquellos casos que son de su competencia, siendo que estas, a través de una ordenanza, tienen la facultad de reglamentar la zonificación y urbanización, entre los

cuales se encuentra la regulación o prohibición de la ubicación de elementos referidos a la publicidad exterior.

Ley Orgánica de Municipalidades

De acuerdo a la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, se señala en el numeral 1.4.4 del artículo 79°, que es una función exclusiva de las municipalidades provinciales la aprobar la regulación provincial sobre, entre otros, el otorgamiento de licencias sobre anuncios y avisos publicitarios de las municipalidades distritales, así como de la propaganda política; del mismo modo, en el numeral 3.6.3, una de las funciones específicas de las municipalidades distritales se encuentran:

3.6. Normar, regular y otorgar autorizaciones, derechos y licencias, y realizar la fiscalización de: [...]

3.6.3. Ubicación de avisos publicitarios y propaganda política.

Con relación a lo expuesto, debe tenerse en cuenta que de acuerdo al principio de especialidad, las funciones otorgadas a las municipalidades distritales están por encima de las provinciales; es por ello que las Municipalidades Distritales pueden regular y autorizar la ubicación de avisos publicitarios dentro de su jurisdicción, mientras que las Municipalidades Provinciales se encargan de normar los trámites y directrices así como los requisitos para la autorización de los mismos.

Ordenanza N° 1094-MML

De acuerdo a esta norma, la Municipalidad Metropolitana de Lima aprobó la regulación para la ubicación de publicidad exterior dentro de la Provincia de Lima.

Conforme al artículo 2° se indica que:

La presente Ordenanza regula los aspectos técnicos y administrativos que norman la ubicación de anuncios y avisos publicitarios en la Provincia de Lima,

de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución Política del Perú, Ley Orgánica de Municipalidades, el Reglamento Nacional de Edificaciones [...]

Lo expuesto se refiere a que no solo se van a regular los temas relacionados con el trámite para la autorización de ubicación de avisos publicitarios, sino a las normas técnicas esenciales para la determinación de la ubicación de la publicidad como son la altura, las dimensiones, etc.

Artículo 37°.- Ubicación de los Anuncios y Avisos Publicitarios.- Los anuncios y avisos publicitarios que se instalen en bienes de dominio privado, en bienes de uso público o bienes de servicio público y en unidades móviles, deberán ceñirse a las disposiciones de esta Ordenanza

Asimismo, que la señalada norma menciona que entre los tipos de anuncios publicitarios que se pueden instalar en la provincia de Lima, se encuentran las siguientes:

- Paneles Monumentales
- Anuncios Publicitarios iluminados, luminosos o especiales
- Afiches o banderolas de campañas y eventos temporales

Por último, es necesario indicar que cada municipalidad distrital es la competente para emitir, mediante una ordenanza, la regulación para la autorización y ubicación de los anuncios publicitarios en su jurisdicción.

2.2.6. Organización de las empresas publicitarias

De acuerdo a Kleppner, Russell y Lane (1994), la agencia publicitaria viene a ser una organización comercial de carácter y corte independiente, el cual está conformada por personas que son creativas y que van a generar y fomentar publicidad mediante

diversos canales, de manera que los vendedores puedan hallar consumidores para ofrecer sus bienes y servicios.

Ahora bien, existen diversos tipos de agencias entre las cuales se van a destacar las empresas o agencias publicitarias de servicios completos, estas caracterizan por ofrecer una totalidad de servicios en publicidad, teniendo una firme visión de marketing empezando por el recojo de datos y el análisis de la información.

Estas agencias pueden ir desde grandes compañías con cientos de trabajadores, así como pequeñas empresas que funcionan con una o dos, siendo común que una de ellas sea el gerente y el otro el responsable creativo. Muchas difieren en cómo se organizan pero como punto común se puede indicar que existen cuatro departamentos o direcciones comunes:

- 1) Dirección de servicio de marketing
- 2) Dirección de administración y finanzas
- 3) Dirección de servicios de cuenta
- 4) Dirección de innovación o creatividad.

Asimismo se considera la estrategia a tomar y se brindan bosquejos y presentaciones a modo de respuesta para finalmente se conceptúa la estrategia de medios en el cual se constata que los objetivos estén acorde a los objetivos del marketing para así seleccionar los medios a utilizar, la cual ayuda a acentuar la marca del cliente para que lo visualice el consumidor.

2.2.7. Instrumentos para optimizar la gestión de una empresa.

El término gestión en el ámbito empresarial se refiere a las labores que realizan las empresas en sus diversas áreas para lograr sus metas, por lo que la gestión viene a ser un componente esencial que coadyuva a las empresas al logro de sus objetivos.

Los principales instrumentos o herramientas de gestión empresarial son los siguientes:

El Balanced Scorecard (BSC). Llamado también Cuadro de Mando. Sirve para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las empresas, mediante el monitoreo o seguimiento del desempeño integral de la empresa. A través de esta herramienta se controla: Las finanzas (el ingreso y los costos); La Calidad del Producto (conformidad de entrega y servicio postventa); y La capacitación del personal (permanente adiestramiento con las nuevas tendencias en publicidad).

Calidad Total. Conocida como gestión de la calidad total, se refiere a una política de gerencia que busca el mejoramiento continuo de la calidad de los productos de la empresa; y por consiguiente involucra a todos los miembros de la organización.

Reingeniería de procesos. Consiste en un rediseño constante de los procesos de una empresa, en forma radical. Es darle una forma más eficiente y oportuna al cumplimiento de los compromisos con los clientes.

El Outsourcing. Conocido como subcontratación. Se busca la contratación de terceros (profesionales u otras empresas) para transferir actividades, funciones o procesos, que la propia empresa no puede hacerlo.

El Empowerment.- Es la delegación de responsabilidad a los trabajadores o equipos de trabajo, para que puedan tomar decisiones con autonomía y ejecutar tareas sin necesidad de consultar u obtener la aprobación de sus superiores.

Asimismo, una de las herramientas que están en auge en la actualidad son las redes sociales como *Facebook, twitter o instagram*, ya que facilitan la interacción entre cada uno de los miembros de la empresa, así como con otros potenciales clientes y con los consumidores, por lo que los programas sociales se han convertido en una forma valiosa de comunicación.

Y después de esta explicación teórica, merece resaltar de qué manera la empresa IMPACTO GOLOBAL S.A.C., aplica los instrumentos antes mencionados.

Dada la particularidad de la empresa, con pocos clientes y con una sola línea específica de producción, que es la provisión de servicios publicitarios mediante paneles publicitarios, la herramienta que más se asimila a la realidad es el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando. El Grupo Ocupacional Gerencia o de Dirección, se encarga de la supervisión. Monitorea el desempeño del área financiera (provisión de recursos económicos); la relación con los clientes (entrega oportuna de los productos y con calidad); y la capacitación constante del personal.

2.2.8. Como deben las empresas administrar a sus clientes

Las empresas en promedio no logran conservar el total de sus clientes por año, sin embargo debe tenerse en cuenta que adquirir un nuevo cliente cuesta casi cinco veces más que el conservar uno que ya se tiene, por lo que es más costoso el reemplazar un cliente a conservarlo, por ello, para conservar a un cliente se requiere que este sea el centro de la empresa y sea clave y vital para el funcionamiento del mismo.

Para la administración de clientes, se utiliza el modelo de gestión de satisfacción del mismo, el cual se denomina Administración de las Relaciones con los Clientes (CRM como siglas en inglés). Este modelo tiene varias funciones las cuales permite gestionar las ventas así como los clientes que posee la empresa, entre las que se encuentran: Capacidad predictiva, Promoción de ventas, Indicadores claves de negocios, Proyección de ventas. Almacenes de datos. Información transnacional. Entre otros.

Para muchas personas, este modelo significa que se atienda al cliente mostrando una sonrisa y se indique que “vuelva pronto”, mientras que para otros es todo un planeamiento de marketing que no para hasta que se hayan ofrecido los productos o

servicios necesarios para que se satisfagan todas las necesidades de los clientes.

Generalmente, las pequeñas empresas al aplicar este modelo se sitúan entre las dos situaciones antes descritas.

Tiendo en cuenta que la esencia de este modelo es que se corteje a los cliente con el objetivo de obtener más de una venta en un solo momento, se entiende a la Administración de las Relaciones con los Clientes o CRM como aquel conglomerado de prácticas que está dadas para el acercamiento con los clientes, es decir, que se aprende de cada uno de los clientes de manera que se incrementa y amplía el valor de la empresa; asimismo, es definido como una estrategia de negocios de cualquier empresa la cual tiene por finalidad que se mejore u optimicen los niveles de rentabilidad así como la satisfacción de los clientes.

2.2.9. Cuál debe ser el rol del Estado

El estado posee dos roles para promover la eficiencia económica de las empresas y del mercado económico:

- a) Corregir las fallas del mercado
- b) Adquirir el rol subsidiario dentro de la actividad empresarial

a) Corregir las fallas del mercado: Las fallas del mercado vienen a ser situaciones que se caracterizan porque existen fallas al momento en que se logra la eficiencia, es decir, que el mercado no asigna de forma eficiente los recursos o, no se orienta a la obtención óptima dado que se otorgan en demasiada cantidad, como para que exista un equilibrio en el mismo, o existe muy poco como para que cubra todas la necesidades de los consumidores.

Estas fallas en el mercado implican que se originen organismos reguladores por parte del mismo Estado dentro de la economía, dado que si se continúa con el libre actuar del mercado, no se alcanzaría un nivel óptimo.

Entre las fallas del mercado se encuentran los bienes públicos, las asimetrías de la información, las externalidades y los costos de transacción, las barreras de entrada y las restricciones monopolísticas. Estas últimas se componen por los monopolios naturales los cuales son controlados por los monopolios naturales; asimismo se encuentran las estructuras monopolísticas y las conductas monopolísticas como el abuso de dominio y las prácticas colusorias las que se controlan y sancionan mediante el INDECOPI.



b) Adquirir el rol subsidiario dentro de la actividad empresarial: La Constitución Política del Perú señala en el artículo 44° lo siguiente: “*Son deberes primordiales del Estado: defender la soberanía nacional; garantizar la plena vigencia de los derechos humanos; proteger a la población de las amenazas contra su seguridad; y promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la Nación.*”. En ese sentido, se justifica no solo la existencia de los tres poderes del Estado y los demás órganos constitucionalmente autónomos, sino que ciertas actividades el Estado puede intervenir, por ello, el principio de subsidiariedad solo se

puede comprender dentro del modelo económico de un Estado democrático y social de derecho, dado que forma parte de los principios de la economía social de mercado.

Es así que, la subsidiaridad se define como aquel grupo de actividades económicas que desarrolla el Estado para que se satisfaga las necesidades de la sociedad, pero no para la existencia del mismo Estado.

El Estado actúa en la economía frente a aquellas fallas o imperfecciones de las empresas para lograr el bien común, por lo que toda acción del Estado se orienta a que se fomenten, estimulen y complementen o integren de forma supletoria o complementaria de la iniciativa privada para perfeccionar el mercado frente a dichos defectos.

Alternativas de Solución

No cabe duda que en nuestro país, las empresas, sobre todas las pequeñas, afrontan serios inconvenientes, No solo en el aspecto de competencia, que es usual en un mercado donde confluyen varios agentes económicos, sino también las dificultades en el campo administrativo, vale decir, en el aparato estatal

Con respecto a la competencia, la Constitución Política del Perú señala en el artículo 61, que *“El Estado facilita y vigila la libre competencia. Combate toda práctica que la limite y el abuso de posiciones dominantes o monopólicas. Ninguna ley ni concertación puede autorizar ni establecer monopolios [...]”*.

El estado otorga incentivos para que cualquier ciudadano y/o agente económico, nacional o foráneo, pueda ingresar en cualquier actividad económica. Así también no pueden existir privilegios ni trabas que le impidan su acceso y, en caso estas existieran el Estado debe eliminarlas. Por ello, es el Estado el principal supervisor del mercado, a

fin de evitar que las empresas puedan realizar prácticas que puedan atentar contra la libre competencia.

La competencia viene a ser un fenómeno normal y natural en el mercado, el cual consiste en la interrelación que se genera entre empresas dentro del mismo, el cual busca atraer a los consumidores antes que la otra empresa, ya sea con precios bajos o con productos y servicios de mayor calidad.

Asimismo, Sandoval (2011), menciona que la competencia es aquella rivalidad que se origina entre las empresas que se encuentran en un mercado, los cuales van a utilizar sus estrategias para reducir los costos y mejorar sus ingresos, caracterizándose por ser innovadoras a comparación de otras empresas. También debe considerarse que las empresas, tienen como eje central a los clientes, por lo que las compañías se preparan en aspectos empíricos y técnicos.

En ese sentido, la competencia empresarial trabaja en base al empirismo, la cual nace a diario ya que a través de la gestión se pugna por alcanzar la prevalencia en el mercado, dentro de cada rubro, asimismo se adquieren experiencias necesarias para comprender el mercado comercial. Debe precisarse que se requiere de la normativa y de las instituciones públicas para impedir que se obtengan beneficios ilícitos u obtenidos por medio de la violencia o el engaño.

Por otro lado, para afrontar la competencia en el mercado se cuentan con una serie de tácticas o estrategias, siendo la más común los precios bajos que se ofrecen por parte de una empresa lo cual es un beneficio para el consumidor, aunque las empresas debe cumplir con no impedir el ingreso a nuevas empresas, brindar la mayor información sobre los precios y los bienes o servicios ofrecidos, asimismo, los productos deben

poseer los derecho de autor correspondiente y que el ordenamiento jurídico sea eficiente, es decir, que se cumplan los contratos suscritos.

En el aspecto administrativo, se tienen muchas barreras dadas por el propio estado: por ejemplo las exigencias municipales para autorizar el funcionamiento de un negocio; y la tributación, entre otros aspectos.

En el campo publicitario, las municipalidades tienen regulaciones, que más son restricciones. Mientras se preocupan por hacer un seguimiento y prohibiciones a las empresas formales, es decir aquellas que cuentan con autorización, existen muchas que no lo son; y a estas no lo tratan con la misma medida

Por lo tanto, las empresas exigen al Estado normas más flexibles para autorizar el funcionamiento de las empresas, en el entendido que estas tributan y constituyen fuentes de trabajo para muchos ciudadanos

Conclusiones

1. IMPACTO GLOBAL S.A.C., es una empresa cuyo giro comercial es el diseño, fabricación, y colocación de paneles publicitarios, tales como: Torres Unipolares y Paneles Monumentales, entre otros.
2. Una de las fortalezas de nuestra empresa es tener personal capacitado y experimentado, en el servicio o giro de paneles publicitarios; que le permite cumplir sus compromisos comerciales asumidos, a la altura de las exigencias de sus clientes; quienes han renovado su confianza en estos dos últimos años.
3. Para el año 2018, aprobó un Plan Estratégico, con 5 objetivos concretos, que son: Rediseño de la gestión administrativa; Captación de nuevos clientes, optimización del uso de los recursos; rediseño del sistema de compas de materiales e insumos y finalmente, la mejora del trato con sus clientes.
4. La ejecución de este Plan Estratégico, contribuyo al logro de sus metas comerciales en el año 2018, expresado en el incremento sustancial del volumen de sus ventas; y la captación de nuevos clientes.
5. Se optó por un modelo de negocio que más se adecua a las PYNES, cuyo eje central consiste en que la administración debe ser compartida con un equipo de profesionales y técnicos que tienen por finalidad practicar el espíritu de emprendimiento, siendo que los problemas son resueltos con ideas creativas.
6. Nuestro ordenamiento jurídico regula la publicidad exterior de manera general, a través de las facultades otorgadas a las Municipalidades para su autorización. Sin embargo, cada una de estas entidades, basadas en su autonomía, emiten normas o reglamentos que de alguna manera crean conflictos, ya sea entre Municipalidades y con loa anunciantes.

Recomendaciones

1. Que las empresas repotencien su gestión, mediante el establecimiento de un Plan Estratégico, cuyo cumplimiento determinará el logro de sus metas, específicamente en tener mejores resultados económicos, que es el objetivo de todo negocio.
2. Que, las empresas pequeñas, opten por un modelo de negocio, cuyo eje central de la administración sea la concurrencia de un equipo de profesionales y técnicos, con un espíritu de emprendimiento, identificados con los valores de la empresa, que permitirá resolver los problemas con ideas creativas; y por consiguiente satisfacer las necesidades de sus clientes
3. Que el Estado debe emitir una norma específica, para que las Municipalidades regulen la publicidad exterior con criterios uniformes; y de esa manera evitar conflictos entre Municipalidades y con los anunciantes.
4. Que el Estado debe emitir normas que faciliten la autorización y funcionamiento de las empresas, sobre todo de las pequeñas empresas, que no solo con contribuyentes tributarios, sino que constituyen fuentes de trabajo para muchas personas, que a su vez es el sustento de sus familias.

Referencias

Constitución Política del Perú (1993). Diario Oficial El Peruano.

Degrado, M. (2005). Televisión, publicidad y comunicación. *Comunicar*. (25).

Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/158/15825078.pdf>

Kleppner's, O. (1988). *Publicidad*, (9a ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana

Monferrer, D. (2013). *Fundamentos del marketing*. España: Universidad Jaime I.

Ordenanza-1094-MML 23 de noviembre de 2007. Diario Oficial El Peruano.

Resolución N° 154-2005/CCD-INDECOPI. . 09 de setiembre de 2011.

Resolución Subgerencial N° 4062-2014-SGF-GSCGRD-MSS. 26 de diciembre de 2014.

Rey, J. (1997). Palabras para vender, palabras para soñar. Barcelona: Paidós.

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. (3a ed.).

México: McGraw-Hill Interamericana

Torres, E. y Muñoz, J. (2006). Publicidad exterior: Estudio exploratorio de recordación de marca y motivación de compra. *Revista Venezolana de Gerencia*. 36. Recuperado

de: <http://www.redalyc.org/html/290/29003605/index.html>

Longenecker, J., Moore, C., Petty, J. y Palich, L. (2008). Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. (14a. ed.).

México: CENGAGE Learning

Gastélum, J. y Hamasaki, R. (s.f.). Recuperado de:

http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/Judith_pon7.PDF

- Kleppner, O., Russell, J. y Lane, W. (1994). *Publicidad*. (12a ed.). Prentice Hall Hispanoamerica S.A.
- Rigby, D. y Bilodeau, B. (2011). *Management Tools & Trends 2011*. Recuperado de <https://www.bain.com/insights/Management-tools-trends-2011>
- Sandoval, E. y Mariscal, E. (2011). La competencia económica. Recuperado de: http://www.coparmex.org.mx/upload/bibvirtualdocs/6_entorno_octubre_08.pdf
- Stark, K. (2019). Administración de relaciones con los clientes: aplicaciones del CRM. Recuperado de: <https://www.evaluandocrm.com/administracion-relaciones-los-clientes-aplicaciones-del-crm/>
- Cruz, M., López, E., Cruz, M. y Meneses, G. (2016). ¿Por qué no crecen las Micro y Pequeñas empresas en México? Recuperado de: https://www.ecorfan.org/actas/A_1/29.pdf
- Castro, W. (1999). *Importancia y contribución de la pequeña empresa. Gestión en el Tercer Milenio*. 3. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.