Universidad Tecnológica de El Salvador

FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "FABRICA DE CALZADO MURANO BELTRANI"

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO POR:

JULIO ROBERTO PACHECO CARPIO

HERNÁN ANTONIO ULLOA PORTILLO

JORGE ALBERTO VALLE CASTRO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

NOVIEMBRE, 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. FRANCISCO ARMANDO ZEPEDA

DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA

JURADO EXAMINADOR

PRESIDENTE

SR WILBER ALEXANDER ALVARADO

PRIMER VOCAL

LICDA. MARY HERRERA DE RETANA

SEGUNDO VOCAL

LIC. ROBERTO FILANDER RIVAS

TERCER VOCAL

LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO

NOVIEMBRE, 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

Universidad Tecnológica de El Salvador

Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrado

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

SR. WILBER ALEXANDER ALVARADO, LICDA. MARY HERRERA DE RETANA, LIC. ROBERTO FILÁNDER RIVAS Y LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO A LAS OCHO HORAS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: **JULIO ROBERTO PACHECO CARPIO, HERNÁN ANTONIO ULLOA PORTILLOY JORGE ALBERTO VALLE CASTRO.**

QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: **"CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "FABRICA DE CALZADO MURANO BELTRANI"**

PARA OPTAR AL GRADO DE: **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.**

Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO Aprobado, YA QUE Sí CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: _____

_____

SAN SALVADOR, TREINTA Y UNO DE AGOSTO DE DOS MIL DIECINUEVE.

SR. WILBER ALEXANDER ALVARADO
PRESIDENTE DEL JURADO

LICDA. MARY HERRERA DE RETANA
PRIMER VOCAL

LIC. ROBERTO FILÁNDER RIVAS
SEGUNDO VOCAL

LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO
TERCER VOCAL

Índice

Resumen Ejecutivo ..... **i**

I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de Éxito **1**

1.1 Información Básica de la Empresa **1**

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor **2**

1.2.1 Dirección Estratégica. 2

1.2.2 Dirección y Liderazgo. 5

1.2.3 Análisis del Entorno. 6

1.2.4 Mercadeo y Ventas. 7

1.2.5 Producción y Operaciones. 11

1.2.6 Gestión Ambiental. 15

1.2.7 Estructura Organizacional. 16

1.2.8 Finanzas. 17

1.2.9 Recursos Humanos. 19

1.2.10 Gestión de Información. 21

1.2.11 Gestión de Calidad. 22

1.2.12 Innovación Tecnológica. 24

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad. **26**

1.4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata **30**

II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación **31**

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar. 31

2.2 Beneficios de la Acción Clave de Éxito a Implantar. 34

2.3 Descripción de la Acción Clave de Éxito. 37

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave. 110

2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito 121

III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito..... 124

Recomendaciones del Equipo Consultor 131

Referencias 133

Anexos 135

Resumen Ejecutivo

El Documento presenta el resultado de la evaluación de Murano Beltrani utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles áreas de oportunidad que afectan su competitividad y desempeño con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de ésta consultoría consistió en un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación Directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en las que interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado por el Equipo Consultor se identificaron aspectos puntuales en 12 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales "Áreas de Oportunidad" las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

Cuadro N°1. Áreas prioritarias a intervenir

Áreas de Mejora	Sub Áreas
Dirección Estratégica	Misión - Visión
	Objetivos Estratégicos
Dirección y Liderazgo	Instrumentos de Gestión
Mercadeo y Ventas	Relación con Clientes
	Gestión de Ventas
Recursos Humanos	Política de Personal
	Clima y Motivación del personal

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinó el área de oportunidad a intervenir estableciéndose una acción clave de éxito a implementar en el área de Mercadeo y Venta que abarca dos sub áreas, Relación con Clientes y Gestión de Ventas las cuales se detallan a continuación:

Elaboración de un CRM para la gestión de clientes y ventas el cual incluya los siguientes módulos:

Gestión de clientes:

- ✓ Información de clientes centralizada
- ✓ Segmentación de clientes
- ✓ Proceso de reclamos, resolución y satisfacción de clientes.
- ✓ Análisis de clientes actuales.
- ✓ Fidelización de clientes.

Gestión de ventas:

- ✓ Ciclo de Ventas.
- ✓ Oportunidades de nuevos clientes.
- ✓ Formato de cotizaciones.
- ✓ Pronósticos e Informes.

Evaluaciones:

- ✓ KPI´S para evaluar los resultados de la fuerza de ventas.
- ✓ Informes.

Marketing:

- ✓ Bases de datos.
- ✓ Acceso a la información.
- ✓ Estrategias de marketing.
- ✓ Campañas, prospección, comunicación y segmentación.

Nuestra acción clave de éxito impacta de forma directa y precisa en la relación con clientes, permitirá centralizar toda la información para su análisis facilitando la toma de decisiones e incrementar su presencia en el mercado; en la gestión de ventas, le permitirá el análisis de las mismas, captación de nuevos prospectos, posicionamiento de marca, incremento en los ingresos, oportunidades de expansión e instrumentos de medición.

Con la acción clave de éxito elaboración de un CRM para la gestión de clientes y ventas, la empresa alcanzará los siguientes beneficios:

Gestión de clientes:

- Optimiza el proceso de fidelización de clientes.
- Facilita el acceso a la información para la oportuna toma de decisiones.
- Permite desarrollar estrategias óptimas para el crecimiento de la cartera de clientes.
- Desarrolla una atención personalizada con la cartera de clientes.

Gestión de ventas:

- Facilita el acceso a la información para la oportuna toma de decisiones.
- Optimiza el proceso de ventas para identificar nuevas oportunidades de negocio.

- Incrementa la productividad en la fuerza de ventas.
- Reduce el riesgo de negocio y mercado.
- Los resultados obtenidos de la implementación fueron los siguientes:

Se diseñaron varias propuestas de Logo, con colores y detalles a la medida de la empresa, dichas propuestas mantenían la esencia del Logo existente. Una vez seleccionado por el propietario el mejor diseño se plasmó en diferentes promocionales, se creó una nueva página de Facebook debido a que la que tenían anteriormente por ser administrada por terceras personas quedo bloqueada desde 2016 y no se pudo tener acceso, esta nueva página servirá para la creación y publicación de anuncios que se analizaran por medio de la herramienta de análisis de información y centralización de clientes que maneja Facebook.

Murano Beltrani no contaba con una historia, misión, visión y valores por escrito, solamente el empresario transmitía a los empleados la calidad con la que se deben elaborar los productos y crecimiento que desea tener en El Salvador y en la ciudad de Guatemala, es por ello que como equipo consultor se elaboraron las propuestas de historia, Misión, Visión y Valores; de los cuales el propietario seleccionó los que identifican de forma correcta a la empresa.

Una vez seleccionado el Logo, colores, se elaboró un catálogo de productos y se reestructuró la página de Facebook de la empresa.

Se realizó un lanzamiento de la renovación de la marca y de la dirección estratégica de la empresa, para lo que se convocó a todo el equipo de colaboradores para darles a conocer el nuevo logo, colores, historia, visión, misión y valores de la empresa y de esa forma hacerlos sentir parte fundamental para el eficiente cambio de Murano Beltrani.

Como equipo consultor agradecemos al empresario y colaboradores todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron a lo largo de este proceso, esperando con esta consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de Éxito

1.1 Información Básica de la Empresa

SOLICITUD DE DIAGNÓSTICO		
Ref.	**Nombre Campo**	**Contenido Campo**
1	Nombre Contacto Empresa	Carlos Alvarado
2	Cargo	Propietario
3	Razón Social Empresa	Murano Beltrani
4	Matrícula de Comercio	Completa
5	Giro Empresa	Fabricación de calzado
7	Sector	Industrial
8	N° Empleados Jefes	2
9	N° Empleados Administrativos	1
10	N° Empleados Operarios	23
11	N° Operarios Permanentes	18
12	N° Operarios Temporales	5
13	Dirección	Final 11 C. Ote. #20 Barrio San Rafael
14	Ciudad / País	Santa Ana
15	Teléfonos	2406-9088
16	Fax	N/A
17	E-mail	beltrani1@hotmail.com
18	Mes / Año Fundación Empresa	martes, 1 de marzo de 2011
19	Número de Productos	30
20	Principal Producto / Servicio 1	Zapato escolar
21	Principal Producto / Servicio 2	Zapato para caballero
22	Principal Producto / Servicio 3	Sandalias para mujeres
25	Ventas Netas Totales Ultimo año	$500,000.00
26	Ventas Netas Totales Penúltimo año	$400,000.00
27	Ventas Netas Totales Antepenúltimo año	$400,000.00
28	Exportación Directa (SI/NO)	2,400 pares al año
29	Exportación Distribuidores (SI/NO)	N/A
30	Exportaciones Totales Ultimo año	N/A
31	Exportaciones Totales Penúltimo año	N/A
32	Exportaciones Totales Antepenúltimo año	N/A
33	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	NO
34	¿Cuáles?	N/A

Fuente: Datos proporcionados por empresario.

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la evaluación de las Áreas de Gestión por el Equipo Consultor en el proceso de entrevistas más verificación visual y visitas a la empresa.

1.2.1 Dirección Estratégica.

1.2.1.1 Misión Visión:

Murano Beltrani fabrica calzado 100% cuero y lo distribuye a nivel nacional y en Guatemala, sus valores son responsabilidad, eficiencia y calidad. La misión de Murano Beltrani es proveer al mercado salvadoreño productos de buena calidad, la misión es transmitida a sus empleados en reuniones y se estima que ha sido trasmitida en un 80%, debido a esto, se han tenido en algunas ocasiones eventos de reclamos por parte de sus clientes en algunos pedidos.

Para alcanzar la visión se implementan capacitaciones y reuniones con el personal, sus ventajas en el mercado son el brindar calidad, compromiso, responsabilidad y garantía al cliente. Murano Beltrani busca ser una marca reconocida por garantizar la calidad total a sus clientes, planea abrir una tienda en Santa Ana y extenderse con más presencia en Guatemala, proyecta tener organizada la empresa con sus jefaturas y empleados, mantener la tecnología, buen ambiente laboral y los medios de comercialización.

1.2.1.2 Historia de la empresa:

Murano Beltrani fundada por Carlos Alvarado, quien trabajó en zapaterías, aprendió y dominó el arte, posteriormente pasó durante un año laborando por las noches confeccionando calzado de forma independiente y los vendía a secretarias de diversas empresas con ciertas facilidades de crédito a dos pagos, su necesidad de confeccionar más producto lo llevo a tomar la decisión de cambiar una bicicleta por una máquina de coser para lograr esta finalidad, de las ganancias que obtenía, ahorró e invirtió en la adquisición de otra máquina.

La empresa fue creada debido a la necesidad de tener mejores ingresos con una proyección de generación de empleos, contribuir al desarrollo del país siempre buscando la mejora continua. Una de las etapas que ha tenido Murano Beltrani es que en el sector informal al inicio no se pagaba seguro e impuestos, posteriormente se hicieron cambios para formalizarse; en la parte financiera no tenía garantías que presentar a los bancos para obtener préstamos, solamente uno les prestó sin garantías, lo que sirvió para adquirir mejores tipos de maquinarias y propiedades para el funcionamiento de la fábrica.

Para dar abasto a la demanda y poder ser competitivos, se ha ido cambiando la maquinaria e implementando planes de reducción de costos y otras acciones encaminadas para lograr sus planes. Algunos problemas que ha enfrentado son controles de calidad por falta de ordenamiento, crecimiento hacia la clase media

y la competencia con los artesanos, actualmente tiene reconocimiento de sus clientes y está creciendo en Guatemala.

Las instituciones FONDEPRO, CEDEMYPE Y CONAMYPE son las que han ayudado al desarrollo de Murano Beltrani, por la parte familiar es el hijo Wilber Alvarado quien se encarga de pago de planilla, reparto de mercadería y supervisa la operación.

1.2.1.3 Objetivos Estratégicos:

El propietario es quien define las metas y objetivos, pero no están por escrito. Actualmente se busca abrir mercado en Centroamérica iniciando con Guatemala, además se quiere descentralizar la operación y bodegas más grandes.

Las prioridades de Murano Beltrani es invertir para poder mejorar la organización con un jefe por área, descentralizar la operación, lograr colocar la cantidad de producto que se requiere en Guatemala; los obstáculos actuales para lograrlo es el espacio físico muy pequeño, clima laboral, mejoramiento de la productividad y expansión. En los últimos 5 años la empresa ha logrado mejorar la calidad y los procesos. Las prioridades siempre llevan un orden de acuerdo a la necesidad y enfocadas a las finanzas. Falta de capacitaciones y mejorar el clima laboral por las diferencias entre los empleados son algunos retos actuales de la empresa.

1.2.2 Dirección y Liderazgo.

1.2.2.1 Estilo Directivo:

Todas las decisiones las toma el propietario, delega algunas funciones a los supervisores, uno en el área de alistado y otro en el área de corte y empaque, ellos velan porque se cumplan los tiempos de producción, dentro de las directrices que tienen está el orden, disciplina, hacer un buen trabajo y que el personal realice sus tareas. La empresa tiene dos supervisores, llevan tiempo laborando para Murano Beltrani, son formales, con personalidad y centrados en su trabajo, ninguno es pariente del propietario.

1.2.2.2 Autonomía:

Ninguna institución o persona interviene en todas las decisiones que toma el propietario. Los supervisores responden directamente al propietario, no pueden ejecutar la producción sino está planificada, sus principales funciones es velar porque el trabajo se realice.

1.2.2.3 Instrumentos de Gestión:

No cuenta con instrumentos de gestión para la toma de decisiones, solamente un gráfico fue mostrado en su momento para ver resultados de Guatemala. En el estudio económico el propietario comenzó a buscar otras opciones en las ferias, optando por vender en Guatemala. Los resultados específicos obtenidos son solo del conocimiento del propietario.

1.2.3 Análisis del Entorno.

1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad:

Las regulaciones o normativas que pueden afectar la operación de Murano Beltrani son los requisitos y cumplimientos para poder realizar una exportación. Las instituciones que apoyan la gestión de la empresa son los bancos, Cámara de Comercio y Conamype, sus beneficios han sido capacitaciones, orden, aseo y acceso a información del sector. No se conocen instrumentos de fomento que utiliza del estado, solamente una vez participó en libre gestión para el proyecto de calzado escolar.

1.2.3.2 Comprensión del Sector:

La empresa se ve limitada en su crecimiento por las ventas realizadas en los pueblos y pequeñas ciudades del país ya que, por su densidad poblacional limitada, no hay crecimiento económico y por ende su capacidad de compra se estanca. La empresa está en el sector industrial y ha tratado de mantenerse estable con el crecimiento debido a los planes de expansión y búsqueda de nuevos clientes siempre en pequeñas ciudades y pueblos del país, uno de los factores que más le afecta es la competencia con los artesanos y sus precios. Las fuentes de información que utiliza se obtienen de la radio y páginas web que sirven para sacar nuevos estilos y tendencias lo cual se tiene documentado.

1.2.3.3 Alianzas:

Murano Beltrani no posee alianzas con otras empresas, desconoce su importancia. La empresa ha participado en ferias en el país y en Guatemala donde está desarrollándose, contrató un vendedor brindándole vehículo, cartera de clientes y combustible, como factor de oportunidad podría establecer una alianza con una empresa que pueda vender al menudeo en dicho país.

1.2.4 Mercadeo y Ventas.

1.2.4.1 Relación con los clientes:

Murano Beltrani no cuenta con una unidad de servicio al cliente, es el mismo vendedor quien los atiende y no tiene definido un proceso de seguimiento. No posee un proceso de captación de nuevos clientes, se mantiene con la misma base actual.

Murano Beltrani tiene identificados a sus clientes los cuales se componen son el Gobierno y clientes locales de las tres zonas del país que poseen sus tiendas de distribución con los cuales mantienen una buena relación ya que promueven sus zapatos en el mercado y realizan compras durante todo el año.

La base de clientes esta en digital, clasificada y asignada a cada ejecutivo de ventas, dicha base se compone de un aproximado de 300 clientes. Murano Beltrani ha realizado cambios en maquinaria y herramientas para fabricar

diferentes estilos de zapatos, ya que una de las cosas que molesta a sus clientes es que no tengan variedad de estilos y presenten problemas de calidad, siendo el vendedor quien se encarga de visitarlos una vez por semana gestionando y realizando los cambios por garantía en producto.

1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento:

La clasificación de clientes es A y B de acuerdo al consumo, forma de pago y cantidad de compra, la característica de sus clientes es que venden en su mayoría al detalle. Murano Beltrani solamente posee una base de clientes se asigna a cada ejecutivo, los principales son gobierno y los que poseen sus tiendas, ellos representan el 40% de total de su cartera.

En cada año Murano Beltrani va avanzando o mejorando los productos, espacio, capacitación de la gente, mantiene los buenos hábitos, sus clientes los recomiendan por la calidad en sus zapatos.

1.2.4.3 Producto:

Murano Beltrani no se posee un área de mercadeo, las ideas para desarrollar productos las obtienen de páginas web, Wilber Alvarado y un vendedor algunas veces participan en el proceso. En el desarrollo y mejoramiento de productos el propietario del negocio es quien lo lidera y decide los nuevos estilos que se ingresan a producción. Solamente un vendedor aporta ideas de nuevos estilos que ve en el mercado y envía sus ideas por Whatsapp al propietario.

1.2.4.4 Precio:

Los principales costos son: Materia Prima, Mano de Obra y Costos Financieros por los intereses de los préstamos. Murano Beltrani no tiene identificado a exactitud sus competidores, solamente se los han mencionado siendo los precios de los productos determinados de acuerdo a los costos de la empresa y la ganancia pretendida.

En la fijación de precios no se consideran factores externos, la tendencia en el mercado es el aumento, la principal diferencia de los productos en relación a la competencia es la calidad y variedad de estilos, los precios los establece de acuerdo a los costos de la empresa.

En el entorno solamente se toman en cuenta los precios de los materiales que son los más relevantes en la fabricación de calzado.

1.2.4.5 Gestión de Ventas:

La fuerza de ventas es fundamental para Murano Beltrani, se busca manejar una relación muy personal, son quienes generan los ingresos, se tratan como familia, quien está a cargo de ellos es el propietario. No hay metas establecidas para los vendedores, solamente ganan por comisión, no se hace análisis de ventas, los registros se llevan en folder por cada cliente.

Murano Beltrani no tiene metas establecidas, las ventas están entorno a los mismos clientes que tienen en la cartera, los reclamos son canalizados a través del vendedor y los productos tienen garantía de cambio por cualquier desperfecto que se le encuentre.

Murano Beltrani no cuenta con un programa de capacitación y evaluación para la fuerza de ventas, solamente las que les ha brindado la cámara de comercio. El material de apoyo que se ha brindado a los vendedores por parte de la empresa son hojas volantes, banner y tarjetas de presentación que se han renovado cada año.

1.2.4.6 Comunicaciones:

Murano Beltrani no posee políticas de promoción de productos, solamente se hacen cambios de estilos de productos. El propietario da las indicaciones de lo que se va a producir y se los hace saber al personal, solamente un vendedor brinda ideas de nuevos estilos. Murano Beltrani no posee un plan comunicacional no existiendo presupuesto para plan comunicacional.

1.2.4.7 Distribución:

La empresa no posee canales de distribución, solamente cuenta con tres vendedores que cubren todo el país. Murano Beltrani no posee distribuidores, por lo tanto, no hay planes de capacitación y evaluación.

1.2.4.8 Exportaciones:

La empresa tiene presencia en Guatemala que representa el 15% de sus ventas, aunque no ha realizado estrategias de penetración en el mercado, pero si ha participado en ferias.

El propietario es el encargado de las exportaciones. La información comercial ha sido solo adquirida en las ferias que ha participado. Las exportaciones son importantes por la expansión del negocio en Guatemala, se establece un presupuesto de $1,200 para todos los gastos del vendedor de la zona. La empresa no posee distribuidores en Guatemala, solamente el vendedor que se ha contratado y es el que desarrolla todo lo concerniente a ventas y distribución del producto en dicho país.

1.2.5 Producción y Operaciones.

1.2.5.1 Análisis de Proveedores:

Murano Beltrani desde que inició trabaja con tres proveedores, le brindan productos de calidad y buen precio en cuero, pega y suelas.

Las compras las planifica de acuerdo a los pedidos que hacen los clientes y de acuerdo a lo que el gobierno le solicita para todo el año. El promedio de

proveedores es de 6, ellos brindan crédito, garantías y cumplen con la entrega de materiales.

1.2.5.2 Manejo de inventarios:

La materia prima solo es recibida por hijo del propietario, si sale con algún problema se las cambian, son muy pocas las observaciones que se tienen sobre los materiales.

El proceso para recibir la materia prima es recibirla de acuerdo a los solicitado, firmar documentos, llevarla a las bodegas, muy pocas veces ha salido con defecto el material.

No cuenta con sistematización de inventarios, solamente se recibe de acuerdo a los pedidos que tiene que sacar, el material ingresa de acuerdo a la producción. La materia prima se coloca en bodega, no se lleva un sistema, solamente se va tomando de acuerdo a la producción, el desperdicio son pedazos pequeños de cuero. No hay control de inventarios, el sobrante lo meten a producción y lo liquidan ya con los productos terminados.

1.2.5.3 Planificación de la Producción:

Murano Beltrani no tiene un patrón definido de demanda de productos, busca abrir mercado en Guatemala, incrementar las ventas en El Salvador, mejorar sus productos y generar ingresos de seis cientos mil dólares anuales.

La producción está estructurada, los procesos definidos con las máquinas y jefes, si se tiene otro pedido se evalúa de acuerdo a los tiempos por el cumplimiento de entrega.

La distribución de recurso la tiene definida de acuerdo a la cantidad a producir, estos son revisados por propietario, hijo y supervisores, los procesos definidos y al final se hace un cuadro con lo que ya está terminado.

1.2.5.4 Distribución de Planta:

La materia prima está distribuida en partes estratégicas para optimizar el tiempo, aún falta afinarlo, las maquinas tienen su cantidad definida de acuerdo a lo solicitado, con el tiempo se ha venido optimizando en todos los procesos.

Murano Beltrani tiene expectativa de invertir en una bodega, levantar el techo para ganar más espacio, sus máquinas encierran mucho calor y no se están explotando al 100% de su capacidad. No posee diagrama de distribución de planta.

1.2.5.5 Nivel Tecnológico:

En el 2018 Murano Beltrani adquiere su última maquinaria de punta, una pegadora industrial multifuncional, en relación a sus competidores le genera ventaja ya que son muy pocos los que también poseen en el mercado, con el

resto de máquinas son muy mínimas las fallas, sus proveedores se encargan de solventar cualquier problema.

El propietario se encarga de evaluar adquisición de maquinaria, actualmente necesitan una banda que lleva todo el proceso de transportación, hace la plantilla, una de sus ventajas es que le da confort a la suela y medida exacta, a largo plazo espera poder adquirirla.

Las máquinas que posee Murano Beltrani traen manuales en idioma español, inglés y portugués, sus proveedores capacitan al personal que las utiliza, dichas capacitaciones son sobre uso y mantenimiento.

1.5.5.6 Mantención de Máquinas:

Los días sábados se tiene programado dar los mantenimientos a la maquinaria, si hay algún problema se llama a sus proveedores de mantenimiento, aunque muy pocas veces existen fallas. El mantenimiento que se brinda es limpieza, aceite, quitar polvo y revisión de acumulación de residuos.

El jefe de área se encarga del mantenimiento de las máquinas, el proveedor lo capacita, deja videos y las indicaciones para que lo pueda hacer, sino hace video llamada para solventar algún problema que se presente, la calidad del servicio es muy buena. El mantenimiento de máquinas se hace cada semana o 15 días, los días sábados, las fallas son muy pocas, no se lleva registro de fallas.

1.2.6 Gestión Ambiental.

1.2.6.1 Normativa Ambiental:

La empresa no posee política ambiental, solo se informa a los empleados que usen mascarillas. Los registros ambientales que lleva la empresa son prevención de riesgos y actas que se entregan a los empleados, los principales residuos son: el cuero, cartón y forros, se almacenan en bolsas plásticas o barriles para botarlos, el responsable es el encargado del área.

No existen quejas de la comunidad por el proceso de fabricación que posee. Murano Beltrani no ha tenido ningún sumario sanitario por la autoridad ambiental, la pega es el único material peligros, pero requiere poco cuido.

1.2.6.2 Manejo de Residuos:

La empresa mantiene limpio el lugar de trabajo, los empleados deben protegerse del polvo que se genera, del cuero y la pega, utilizando mascarillas. Los residuos que se generan son desperdicios de cueros, hilo y pega que es el más dañino, no se tiene ninguna medida por el tipo de trabajo.

La empresa no cuenta con diseño, planta o tratamiento de residuos y diseños de programas de prevención la contaminación.

1.2.6.3 Riesgo y Salud Ocupacional:

La empresa tiene un encargado de prevención de riesgos que es el encargado de producción, tiene un chaleco, saca a los mayores primero y coordina la salida.

Los accidentes han sido heridas pequeñas por descuido, pero muy pocas. Se han comprado las cosas que se necesitan, casco, chalecos y extintores, no hay presupuesto asignado.

La empresa no les ha dado instructivos escritos de prevención de riesgos, se han hecho simulacros y han participado en capacitaciones. Murano Beltrani posee botiquín de primeros auxilios, pastillas, vendas, etc., tiene 6 o 7 extintores y sistema de evacuación.

No se tiene extractores de aire en el área de producción, solo una bolsa de manta, tiene planificado subir el techo. EL propietario y los supervisores son los encargados que los empleados usen mascarillas.

1.2.7 Estructura Organizacional.

1.2.7.1 División del Trabajo:

Murano Beltrani posee áreas de producción y distribución, personas de ensuelado, costura y control de calidad, cada quien sabe las funciones que debe realizar, pero no están escritas, las principales son calidad, ventas, distribución y cobros, están abiertos a estructurar la forma de trabajo al momento que sea necesario.

A las personas se les enseñan los procesos que deben seguir en la producción, se capacitan, pero no están escritos. El dueño de la empresa es quien toma las decisiones, delega funciones a supervisores, estos son elegidos por su personalidad y formación, las principales tareas son que las personas hagan su trabajo.

1.2.7.2 Poder de Decisión:

Las decisiones de inversión y producción de Murano Beltrani son tomadas solamente por el dueño Carlos Alvarado, no hay participación de empleados.

1.2.8 Finanzas.

1.2.8.1 Tributaria y Normas Legales:

Murano Beltrani tiene escritura, registro de comercio, alcaldía y hacienda, todos están al día. Los pagos tributarios los lleva hijo de propietario, nunca se han atrasado. El contador, auditor y propietario llevan el control de las obligaciones tributarias, todo está actualizado, sus pagos se hacen en cuotas. Las obligaciones están registradas, no se hace ninguna evaluación del impacto de nuevas obligaciones que pueda tener la empresa.

1.2.8.2 Registros Contables:

El contador y auditor llevan registros contables necesarios para la empresa. Murano Beltrani lleva sus registros fiscales, no posee una previsión mensual, no hay un departamento de contabilidad.

El contador y auditor son externos a la empresa, todo está al día. La empresa no tiene registro de cuentas por pagar y cobrar, solamente lleva un control por cliente y un Excel, se lleva un estimado de recuperación semanal por vendedor y se cuadra cada semana.

1.2.8.3 Análisis de Costos:

Los registros de costos y gastos los lleva en cuadernos, lo hacen de acuerdo a las necesidades, propietario e hijo son los encargados de revisarlos. Los costos de producción, financieros y administrativos son los principales, el costeo lo hace de acuerdo a la cantidad utilizada en la producción e incremento en los materiales, los cambios son notificados por los proveedores.

Los informes de costos se llevan en Excel, están al día, propietario e hijo reciben la información. No se lleva un sistema de análisis de costos, se mide de acuerdo a los precios del mercado y la producción, quienes revisan son propietario e hijo.

1.2.8.4 Administración Financiera:

Murano Beltrani no lleva un sistema de presupuesto para su análisis, hace cálculos mensuales de las obligaciones y de la jornada de trabajo. La inversión que tiene en el largo plazo es una bodega para ganar más espacio, resguardo de materiales de acuerdo a la producción. Desconoce el tipo de financiamiento que necesita para lograrlo.

El análisis financiero lo hace propietario revisando lo que hicieron de enero a diciembre de acuerdo a los resultados obtenidos, no hay indicadores.

1.2.9 Recursos Humanos.

1.2.9.1 Desempeño del Personal:

Murano Beltrani enseña a sus empleados a realizar su trabajo, los capacita, por lo tanto, no cuenta o contrata personal calificado. Los empleados que trabajan en Murano Beltrani no son estudiados, quizás dos o tres si lo poseen, se les enseña a trabajar en cada área, si no cumplen o faltan al respeto se sacan de la empresa.

1.2.9.2 Política de Personal:

La empresa recluta personal cuando tiene proyectos grandes, no hay filtros, solamente se verifica que no pertenezcas a grupos delincuenciales, no existe plan de inducción, se les explica lo que necesitan que realicen, el ambiente laboral que buscan y los planes que buscan en el cumplimiento de la producción.

Los empleados tienen muy pocas posibilidades de crecimiento por su tipo de formación, sin embargo, cuando alguien es promovido se ve su confianza en base al trabajo y comportamiento, se le indica cuáles serán sus nuevas funciones.

El personal no tiene un plan de capacitación, se ha participado por parte de los dueños con algunas instituciones externas. Murano Beltrani no posee política de

empleos, no hay una planificación, cuando necesita personal generalmente contrata jóvenes.

1.2.9.3 Inventivos y Beneficios del Personal:

La empresa no tiene política de incentivos, a fin de año realiza almuerzos navideños, entrega de juguetes para los hijos de empleados. La motivación que tienen los empleados es la fiesta navideña, no posee plan de motivación y sistema de evaluación de desempeño de sus empleados. La remuneración y beneficios son conocidos por los empleados, los operarios ganan el mínimo y los supervisores un poco más.

1.2.9.4 Clima y Motivación del Personal:

La identidad de los empleados la conocen porque se sienten bien de trabajar en la empresa, cumplen con su trabajo, tienen sentido de pertenencia, hacen actividades como jugar fútbol.

La empresa no tiene un plan de motivación, paga según la ley, los empleados trabajan en Murano Beltrani porque se sienten bien con el clima laboral y practican cosas buenas.

La rotación de personal es muy poca, la que sale de la empresa es la que su comportamiento no es correcto, los salarios son en base a la ley.

1.2.10 Gestión de Información.

1.2.10.1 Información:

Murano Beltrani posee información contable, financiera, del mercado, acerca de eventos relacionados con el negocio, la parte legal para mantener todo en regla, otra información sobre los productos y maquinaria. Buscan información sobre proveedores, materia prima y en ferias, otros medios de donde se obtienen son los periódicos e internet.

La empresa maneja en físico su información de clientes, los vendedores dan informe semanal sobre las ventas y montos recuperados. Los vendedores son quienes informan a clientes sobre productos o diferentes estilos.

La información que recibe Murano Beltrani es muy importante y representan un parámetro para tomar nuevas ideas y decisiones sobre sus productos.
La empresa ha tenido fracasos por la falta de planificación, conocimiento en algunas áreas y parte legal que también les presentó problemas, actualmente la información la manejan por en escrito.

1.2.10.2 Comunicación:

La comunicación interna es aceptable, funciona de forma vertical, de arriba hacia abajo, en el nivel de los supervisores existen problemas de comunicación.

Murano Beltrani tiene reuniones con los empleados para explicarles los objetivos y se brindan parámetros de los objetivos y metas que se van alcanzando.

No existe una planificación para las reuniones, se hacen por proyectos y se utiliza la información en base a experiencias anteriores, todo el personal participa, no se tiene una herramienta que posea el contenido de cada una de ellas. Se necesita orden, separar las áreas, buscar mayor apoyo administrativo para lograr una mayor coordinación interna.

1.2.11 Gestión de Calidad.

1.2.11.1 Control de Calidad:

La empresa no posee controles de calidad por escrito, pero se los hace saber a los empleados, hacen énfasis en entregar valores agregados por medio de la utilización de buenas pieles, suelas, etc. Murano Beltrani tiene una persona encargada de la revisión de los productos terminados en detalles, que vayan sin errores, su cargo es el control de calidad y tiene seis meses en el puesto.

El 10% de toda de producción presenta errores o fallas de calidad en materia prima, rajaduras en cuero, etc. Murano Beltrani descarga los productos al momento que presenta errores, no existe un responsable, es la misma persona de producción la que se encarga, si el producto llega con errores al cliente, este se le cambia, son muy pocos los clientes que se pierden por estas fallas.

1.2.11.2 Aseguramiento de la Calidad:

Los clientes de Murano Beltrani buscan calidad, algo bien hecho, variedad de estilos, colores, que sean de cuero, etc. La empresa siempre busca la mejora continua.

Murano Beltrani no cuenta con instrumentos de medición y una revisión sistemática en sus procesos. La calidad se trata de fomentar a través de las experiencias que se tienen afuera, aprender y transmitir esa información a los empleados, por el momento la calidad no está siendo auditada.

1.2.11.3 Calidad del Producto:

La empresa hace una revisión de los productos y se evalúa si cumple con la calidad, el cuero de la parte frontal es la que debe tener el mejor cuero y las suelas, por el momento no lleva un registro. El producto se registra a través de códigos para cada uno de ellos, incluye estilo, colores, tallas, es una ficha técnica completa, la información siempre se tiene a la mano.

Murano Beltrani responde ante un error en el producto, se retira de las tiendas y se cambia por uno nuevo, no existe procedimiento de reclamos, se hace a través de los vendedores.

1.2.12 Innovación Tecnológica.

1.2.12.1 Estrategia Tecnológica:

Murano Beltrani utiliza maquinaria actualizada en su proceso de producción, le faltan cortadoras de punta, hornos, prensas para suela, banda transportadora, etc. No cuenta con presupuesto asignado, normalmente realiza préstamos a bancos para financiarse, sus competidores solamente utilizan maquinaria de producción, se encuentran a 65% en tecnología en relación a su competencia.

En la empresa han tenido cambios en la materia prima y estilos de calzado cada dos meses, la maquinaria ha permitido mejorar los tiempos de producción. La empresa necesita ordenar el espacio en las instalaciones y sus procesos, tiene planificado hacer una bodega para los productos terminados y materia prima.

1.2.12.2 Cultura de Innovación:

Murano Beltrani conoce el mercado y las líneas de productos que más se venden a nivel nacional, toma en cuenta las opiniones para elegir materia prima con la que trabajan, aunque no consulta a sus clientes sobre sus productos.

Murano Beltrani participa en eventos y ferias para adquirir información técnica sobre nuevas tecnologías, una o dos veces al año se capacita el personal, pero no se hace evaluación de competencias técnicas.

La empresa apunta hacia la calidad, es el nicho de mercado que busca, gente que compre calidad, cada año realiza cambios en sus procesos en base a la experiencia que ha obtenido, no los posee documentados, sin embargo, los empleados se comprometen y aportan ideas en las mejoras.

Los empleados no tienen participación en mejoramiento de la calidad y cambios tecnológicos. Murano Beltrani no cuenta con reconocimiento a innovación y mejora continua.

1.2.12.3 Sistema e Infraestructura:

Murano Beltrani no cuenta con unidad de mejoramiento y desarrollo de nuevos productos o procesos. La empresa no se relaciona con instituciones o universidades para el desarrollo tecnológico, solamente con las proveedoras de maquinaria y ministerio de economía con capacitaciones, ha impactado en la calidad y cantidad de producción.

La empresa no cuenta con laboratorio de análisis y control de calidad, sin embargo, hay una persona que se encarga de llevar este control al finalizar la producción. Murano Beltrani tiene alianza con CONAMYPE ya que le han brindado parte de información y capacitaciones.

1.2.12.4 Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto:

La empresa no cuenta con presupuesto de proyectos de innovación, cuenta solamente con créditos bancarios. No cuenta con cartera de proyectos de innovación y administración de ejecución de proyectos de innovación.

1.2.12.5 Tecnologías de Información:

La empresa cuenta con equipo informático y red local de sus servidores. Murano Beltrani cuenta con conexión a internet donde realiza sus consultas, correo electrónico, posee 3 máquinas en total. La ultima inversión realizada ha sido la compra de una computadora.

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad.

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el Diagnóstico Integral en el cual se validó la información obtenida por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Cuadro N°2. Diagnóstico de todas las áreas de Murano Beltrani.

Área de Oportunidad	Fundamentación y Consecuencias al Superar la Debilidad
Dirección Estratégica **Misión – Visión**	**Fundamentación:** * La empresa no tiene definido por escrito la misión y visión. * Los valores de la empresa no son transmitidos ni comprendidos por el personal de la empresa. * No se tiene un plan de difusión y sociabilización de la misión y visión. **Consecuencias al Superar la Debilidad:** * Establecer un punto de partida para el desarrollo de estrategias. * Transmitir un claro mensaje del negocio a todos los colaborados y clientes. * Mejorar el clima laboral del negocio. * Los empleados estén orientados a conocer el rumbo al que se dirige la empresa con sus acciones.
Dirección Estratégica **Objetivos Estratégicos**	**Fundamentación:** * Los objetivos del negocio no están plasmados por escrito. * No se dispone de un presupuesto formalizado y delimitado para las inversiones. * No se priorizan las actividades dentro del negocio ya que las operaciones están centralizadas en una sola persona. **Consecuencias al Superar la Debilidad:** * Permite alinear esfuerzos individuales y del negocio hacia un mismo camino. * Ayuda a establecer prioridades para la empresa. * Facilita la eficiente asignación de los recursos disponibles. * Mayor control y medición de las acciones que facilitaría los seguimientos.

Área de Oportunidad	Fundamentación y Consecuencias al Superar la Debilidad
Dirección y Liderazgo **Instrumentos de Gestión**	**Fundamentación:** *No posee instrumentos de gestión, solo graficas que se han elaborado en base a la gestión realizada en Guatemala. * No posee herramientas de información para tener informados al personal acerca de los logros y de los costos generados por estas actividades. * La empresa no brinda información acerca de las decisiones importantes y sus resultados. **Consecuencias al Superar la Debilidad:** * Facilita la toma de decisiones. * Permite conocer los resultados obtenidos en periodos determinados. * Informa a los empleados el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Mercadeo y Ventas **Relación con Clientes**	**Fundamentación:** * La empresa no cuenta con unidad de servicio al cliente pre y post venta. * No cuenta con un registro sobre los seguimientos que se les brinda a los clientes. * No tiene un sistema para la administración de la base de datos de sus clientes. **Consecuencias al Superar la Debilidad:** * Optimiza el proceso de fidelización de clientes. * Facilita el acceso a la información para la oportuna toma de decisiones. * Permite desarrollar estrategias óptimas para el crecimiento de la cartera de clientes. * Desarrolla una atención personalizada con la cartera de clientes.

Área de Oportunidad	Fundamentación y Consecuencias al Superar la Debilidad
Mercadeo y Ventas **Gestión de Ventas**	**Fundamentación:** * No cuenta con un sistema de análisis de ventas. * Fuerza de ventas no capta nuevos clientes. * La empresa no tiene definidas las cuotas de ventas. **Consecuencias al Superar la Debilidad:** * Facilita el acceso a la información para la oportuna toma de decisiones. * Optimiza el proceso de ventas para identificar nuevas oportunidades de negocio. * Incrementa la productividad en la fuerza de ventas. * Reduce el riesgo de negocio y mercado.
Recursos Humanos **Política de Personal**	**Fundamentación:** * No cuenta con un manual de inducción para el personal. * No posee políticas para la promoción del personal. * Inexistente plan de capacitaciones. **Consecuencias al Superar la Debilidad:** * Permite conocer las funciones de los empleados en cada área. * Mejora el rendimiento de los empleados. * Establece planes de crecimiento a corto y largo plazo.
Recursos Humanos **Clima y Motivación del Personal**	**Fundamentación:** * No existe plan de motivación para el personal. * No se cuenta con datos si el personal se siente satisfecho de pertenecer a la empresa. * El personal no busca desarrollarse dentro de la empresa. **Consecuencias al Superar la Debilidad:** * Crea un buen ambiente laboral. * Genera sentido de pertenencia en los empleados. * Incrementa la productividad de la empresa.

1.4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata

Cuadro N°3. Acciones claves de éxito a realizar.

Acción Clave de Éxito a Implementar
Relación con Clientes y Ventas: Elaboración de un CRM para la gestión de clientes y ventas el cual incluye los siguientes módulos:
Gestión de ventas: • Ciclo de Ventas. • Oportunidades de nuevos clientes. • Formato de cotizaciones. • Pronósticos e Informes. **Gestión de clientes:** • Información de clientes centralizada. • Segmentación de clientes. • Proceso de reclamos, resolución y satisfacción de clientes. • Análisis de clientes actuales. • Fidelización de clientes. **Evaluaciones:** • KPI´S para evaluar los resultados de la fuerza de ventas. • Informes. **Marketing:** • Bases de datos. • Acceso a la información. • Estrategias de marketing. • Campañas, prospección, comunicación y segmentación.
Otras intervenciones
Dirección Estratégica: Historia, Misión, Visión y Valores.
• Definición de Historia, Misión, Visión y Valores de Murano Beltrani.

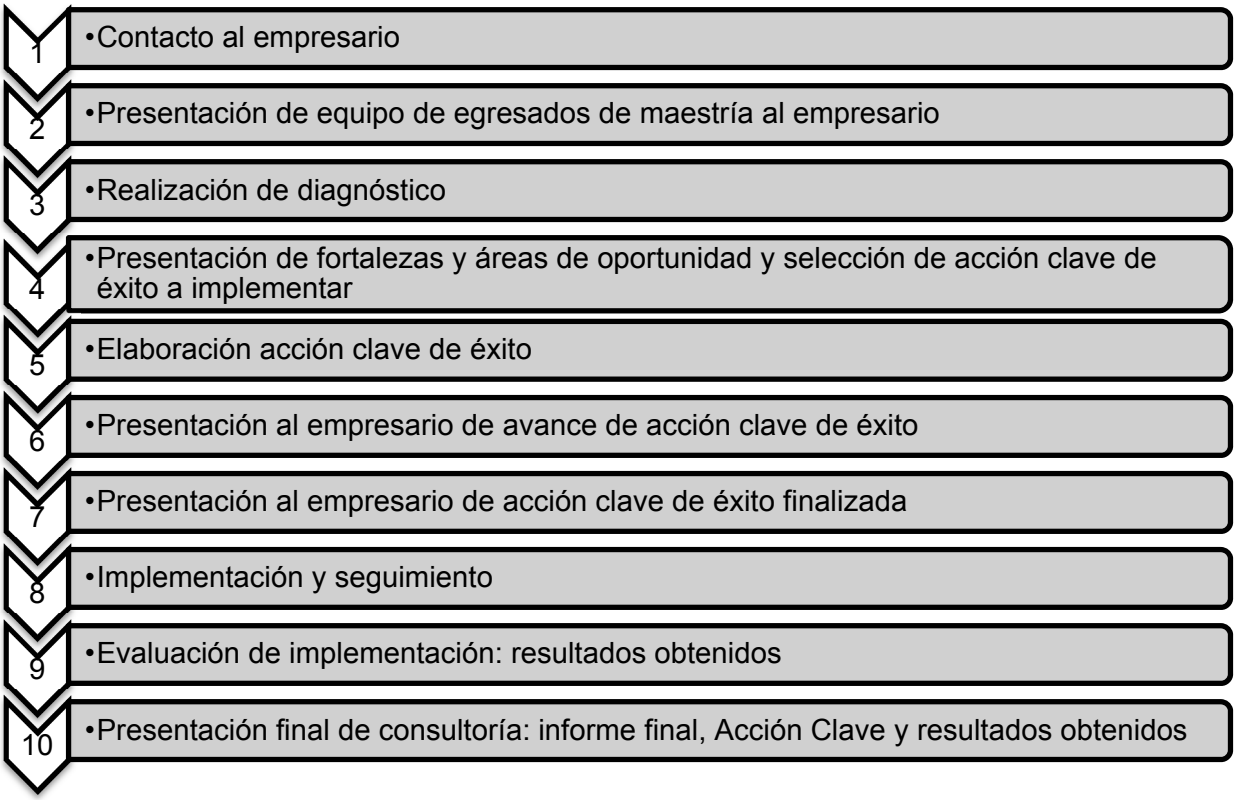
II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar.

La determinación de la acción clave del éxito se logró por medio del acercamiento con el empresario y mediante el uso de la herramienta “Consultoría Integral Colaborativa”. Se realizaron varias visitas y entrevistas con los responsables de la administración de Zapatería Murano Beltrani con el propósito de extraer los aspectos prioritarios a intervenir, las oportunidades y fortalezas que nos llevaran a determinar la acción clave del éxito.

2.1.1 Proceso de la Consultoría.

El proceso realizado para determinar la acción clave de éxito fue a través de la implementación de la Consultoría Integral Colaborativa, se divide en 10 pasos, los cuales se muestran a continuación:



Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Conclusiones

A través de una herramienta de diagnóstico se evaluaron 12 áreas de la empresa en donde se determinaron fortalezas y oportunidades, que debían ser intervenidas para mejorarlas. Por ello, se realizaron visitas, reuniones y entrevistas con el empresario.

Después de haber finalizado la sesión de visitas y entrevistas, se dio paso a calificar los datos obtenidos. La metodología que se siguió para la calificación de los aspectos obtenidos de cada área, se muestran en el siguiente cuadro. Ver cuadro N°4.

Cuadro N° 4. Metodología de Calificación

Calificación	Categorías	Resultado
1	Deficiente	No se verifica ninguna de las características contempladas dentro del modelo ideal.
2	Insuficiente	Existen algunos datos que confirman esta “intuición” y dirección hacia el modelo propuesto como ideal.
3	Suficiente	Existe una clara tendencia hacia el modelo ideal, con cumplimientos parciales, eventualmente no sistemáticos, de los criterios considerados claves para cada factor.
4	Bueno	Aún no se alcanzan los indicadores óptimos de excelencia, pero se está consciente que todos los criterios considerados como claves para cada factor hay resultados cada vez mejores respecto a ellos.
5	Excelente	Se cumple con las exigencias del modelo ideal de empresa para este módulo, con niveles superiores en el logro y disposición respecto de los criterios considerados como claves para cada factor.

Fuente: Herramienta de Diagnóstico para Consultoría Integral Colaborativa.

2.1.2 Presentación al empresario de las fortalezas, áreas de oportunidad, y determinación de la acción clave de éxito.

En la presentación realizada a empresario, se plantearon las fortalezas, áreas de oportunidad y consecuencias positivas al superar dichas áreas, señaladas en la herramienta de diagnóstico.

Durante la presentación se seleccionaron las acciones clave de éxito a implementar, determinando el área y sub-área, para este caso se eligieron 2 principales: “Mercadeo y Ventas / Relación con Clientes”; “Mercadeo y Ventas / Gestión de Ventas y un área complementaria; Dirección Estratégica / Misión - Visión.

Las soluciones que se plantearon para las áreas principales son: Elaboración de un CRM para la gestión de clientes y ventas. Para el área complementaria la solución propuesta fue: Definición de Misión, Visión y Valores.

2.2 Beneficios de la Acción Clave de Éxito a Implantar.

Los beneficios que se obtendrán al implementar cada una de las acciones clave de éxito seleccionadas son:

2.2.1 Mercadeo y ventas – relación con clientes y gestión de ventas: Elaboración de un CRM en sistema ODOO para la gestión de clientes y ventas.

La tecnología CRM (Customer Relationship Management) ha impulsado el sector de ventas de forma exponencial y a día de hoy continúa contribuyendo a optimizar las ventas de las organizaciones comerciales que hacen uso de ella. Un sistema CRM proporciona las herramientas necesarias para que los datos de los clientes estén centralizados, proporcionando una visión global de cada uno de ellos, con el fin de ofrecerles un servicio altamente personalizado.

El objetivo principal de los sistemas CRM es hacer más eficientes los procesos de gestión de clientes, reducir los ciclos de ventas, además de aumentar la rentabilidad y facilitar el acceso y análisis de información de los clientes con el claro objetivo de lograr una mayor captación de consumidores e incrementar los resultados de la empresa.

Algunos de los beneficios al contar con un CRM para la gestión de clientes y ventas son:

- Optimiza el proceso de fidelización de clientes.
- Facilita el acceso a la información para la oportuna toma de decisiones.
- Permite desarrollar estrategias óptimas para el crecimiento de la cartera de clientes.

- Facilita el acceso a la información para la oportuna toma de decisiones.
- Optimiza el proceso de ventas para identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Incrementa la productividad en la fuerza de ventas.
- Reduce el riesgo de negocio y mercado.

2.2.2 Dirección Estratégica – Misión – Visión: Definición de Misión, Visión y Valores.

La dirección estratégica de una empresa se crea mediante el desarrollo de un plan estratégico. La dirección que una empresa opta por tomar para alcanzar sus metas es una parte importante del proceso de planificación estratégica.

Parte de la dirección estratégica es definir de forma precisa la misión y visión. Esto es clave, ya que marcará la forma en que se cumplirán las metas propuestas. En ello está la base de su eventual éxito.

Algunos de los beneficios de definir la Misión, Visión y Valores son:

- Define metas específicas a seguir.
- Orienta esfuerzos de los colaboradores en una sola dirección.
- Establece parámetros de medición y análisis para medir los resultados.
- Organiza las áreas de operación de la empresa.

2.3 Descripción de la Acción Clave de Éxito.

El equipo consultor junto con el empresario determinó que el área principal a intervenir sería Mercadeo y Ventas trabajando específicamente las sub áreas de Gestión de Clientes – Gestión de Ventas.

Adicional, como equipo consultor determinamos la importancia de contribuir en otra área que mostró deficiencia en el diagnóstico realizado, siendo esta Dirección Estratégica específicamente en la sub área de Misión – Visión ya que estas no estaban definidas y son claves para determinar el rumbo de la empresa.

Para cada una de las acciones clave se describe a continuación, las actividades que se llevaron a cabo en cada una de ellas:

La implementación de la acción clave de éxito para el área de Mercadeo y Ventas – Relación con Clientes y Gestión de Ventas, se desarrollaron herramientas tecnológicas como: Power BI, Facebook ADS y Odoo, estas le permitirán a la empresa que interactúe de manera eficiente y eficaz con los actuales y futuros clientes, además la empresa tomará decisiones más asertivas sobre su operación.

En esta misma área se estructuraron estrategias de ventas que consisten buscar alianzas con empresas y colegios privados. Además de promocionar la marca y sus respectivos productos a través de diferentes medios de comunicación.

Para la acción clave de éxito Dirección Estratégica Misión – Visión, se definieron junto al empresario, misión, visión y valores después de haber evaluado diferentes alternativas presentadas. Además de esto, se trabajó en la elaboración de la historia de la empresa para ser socializada con todos los empleados.

Como resultado de la implementación de ambas acciones claves de éxito se logró renovar la marca a través de un nuevo diseño de su logo que fue difundida en Facebook y Twitter, además, por medio de Odoo se diseñó la página web donde sus clientes pueden ver los diferentes estilos de calzado y sus respectivos precios.

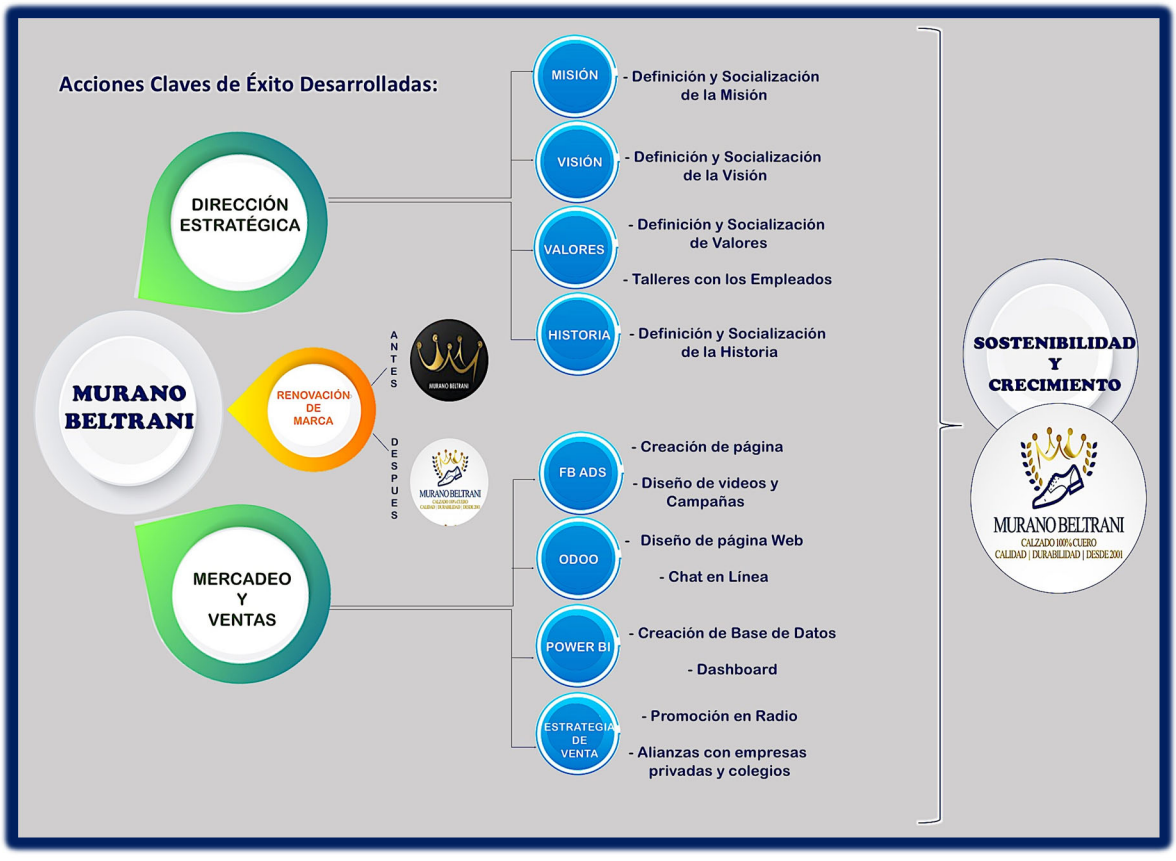
A través, de Power BI se sistematizó la base de clientes para generar KPI´S que muestran los principales controles que debe tener para el análisis de clientes y ventas, presentando estos indicadores por medio de un dashboard. Para las estrategias de ventas se diseñó un catálogo digital e impreso para los vendedores, se realizó una intervención en radio y se logró realizar una alianza con la empresa ASESUISA para la presentación de los diferentes estilos de calzado que fabrica Murano Beltrani.

Después de haber desarrollado las acciones claves de éxito antes descritas, Murano Beltrani ahora cuenta con las bases principales que le ayudaran a mantener e incrementar la sostenibilidad del negocio.

A continuación, se detallan un diagrama del desarrollo de las acciones claves de éxito:

Diagrama de acciones clave de éxito desarrolladas a Murano Beltrani

Fuente: Elaboración propia equipo consultor



Justificación

En presentación de fortalezas y áreas de oportunidad a empresario, explica a equipo consultor la decisión de seleccionar Mercadeo y Ventas por el riesgo del negocio que posee actualmente, necesita incrementar su cartera de clientes e ingresos. A continuación, se detalla acción clave de éxito seleccionada a implementar por equipo consultor.

2.3.1 Acción Clave de Éxito Desarrolladas:

2.3.1.1 Acción Clave de Éxito N°1. Elaboración de un CRM para la gestión de clientes y ventas el cual incluya los siguientes módulos:

Gestión de ventas:

- Ciclo de Ventas.
- Oportunidades de nuevos clientes.
- Formato de Cotizaciones.
- Pronósticos e Informes.

Gestión de clientes:

- Información de clientes centralizada.
- Segmentación de clientes.
- Proceso de reclamos, resolución y satisfacción de clientes.
- Análisis de clientes actuales.

- Fidelización de clientes.

Evaluaciones:

- KPI´S para evaluar los resultados de la fuerza de ventas.
- Informes.

Marketing:

- Bases de datos.
- Acceso a la información.
- Estrategias de marketing.
- Campañas, prospección, comunicación y segmentación.

2.3.1.2 Renovación de marca Murano Beltrani

El equipo consultor hizo una revisión del logo de Murano Beltrani, determinando junto al empresario que era necesario hacer un refrescamiento de la marca, sin perder uno de los detalles que lo ha identificado, como lo es la forma de la corona que también lleva grabado en los diferentes estilos de calzado que fabrica. Se trabajó en distintos estilos de logos como se muestra en las siguientes imágenes.

Imagen de logos utilizados anteriormente por Murano Beltrani

Imagen de logos propuestos por equipo consultor

Después de presentar diferentes estilos de logo empresario seleccionó el que se presenta en la siguiente imagen.

Logo seleccionado por el empresario.

- **Definición de línea gráfica y manual de uso de la marca.**

Definido el logo que identifica la marca de Murano Beltrani, se elaboró la línea gráfica que se debe utilizar en los diseños que se elaboren para la publicidad, página de Facebook, página web con su respectivo manual de uso.

Aplicaciones secundarias permitidas para el logo.

SOBRE FONDO AZUL | MONOCROMÁTICO PARA SELLOS Y FACTURAS | SOBRE FONDO CELESTE

Colores corporativos

RGB 05 58 122 CMYK 99 91 27 01	RGB 68 66 66 CMYK 77 75 67 31	RGB 165 125 36 CMYK 37 56 98 01
RGB 241 221 128 CMYK 08 16 62 00	RGB 242 242 242 CMYK 07 06 05 00	RGB 01 35 63 CMYK 98 94 54 37

Usos incorrectos del logo y aplicaciones de color.

ROTAR ELEMENTOS

ESCALA INCORRECTA

CAMBIO DE POSICIÓN
DE ELEMENTOS

CAMBIO DE COLORES

Tipografías

Microsoft Himalaya

ABCDEFGHIJKLMNÑO
PQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnño
pqrstuvwxyz
1234567890

Bembo Std

ABCDEFGHIJKLMNÑO
PQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnño
pqrstuvwxyz
1234567890

Además, se creó el montaje del logo en una simulación en camisetas publicitarias y para los empleados:

CAMISAAZUL

CAMISA BLANCA

- **Diseño de catálogo de productos**

Posterior a la elección del logo y definida la línea gráfica se crea el catálogo de productos en formato digital y físico para ser utilizado en redes sociales, pagina web, vendedores y publicidad, anteriormente el empresario no contaba con este tipo de material.

Se muestra a continuación el arte del catálogo, en el cuál se seleccionaron junto al empresario los estilos más representativos de Murano Beltrani, tanto, estilos para hombres, mujeres y niños. Se detalla catálogo en Anexo 1.

Además, se crearon artes individuales para cada estilo para ser promocionado e impreso en banners, brochures, botones u alguna otra publicidad.

- **Paquete de artes**

Como parte de la factibilidad de la renovación se le realizó la entrega al empresario del paquete de artes en digital el cual contenía:

- Catálogo completo en formato .ai. (Illustrator)
- Catálogo completo en formato JPG.
- Plantilla editable para redes sociales en formato ai. (Illustrator)
- Plantilla individual de 18 estilos diferentes de zapato en JPG.
- Logo en formato PNG con fondo blanco.
- Logo en formato PNG con fondo transparente.
- Logo en formato Ai. (Illustrator)
- Firma de correo de correo para personal administrativo en formato Ai. (Illustrator)
- Firma de correo de correo para personal administrativo en formato JPG.
- Diseño de tarjetas de presentación para el empresario.

- **Firmas en correo electrónicos**

Los correos electrónicos utilizados por el empresario Don Carlos Alvarado e hijo Wilber Alvarado no contaban con una firma formal donde incluyera el cargo, números de teléfonos, redes sociales, etc.

Como equipo consultor diseñamos firma de correo electrónico para dar mayor formalidad y presencia a la marca Murano Beltrani.

Presentamos firmas de correo electrónica para Don Carlos Alvarado e hijo Wilber Alvarado.

- **Marketing utilizado por Murano Beltrani antes de intervención de equipo consultor.**

Murano Beltrani solamente había creado página de Facebook para promocionar la marca y los diferentes estilos de calzado que fabrica, la última actualización se realizó en el año 2016 y el total de “Me gusta” había sido 83. No se encontraron interacciones con posibles clientes.

A continuación, se detalla página creada y publicidad realizada.

Imagen Nº 1. Página de Facebook

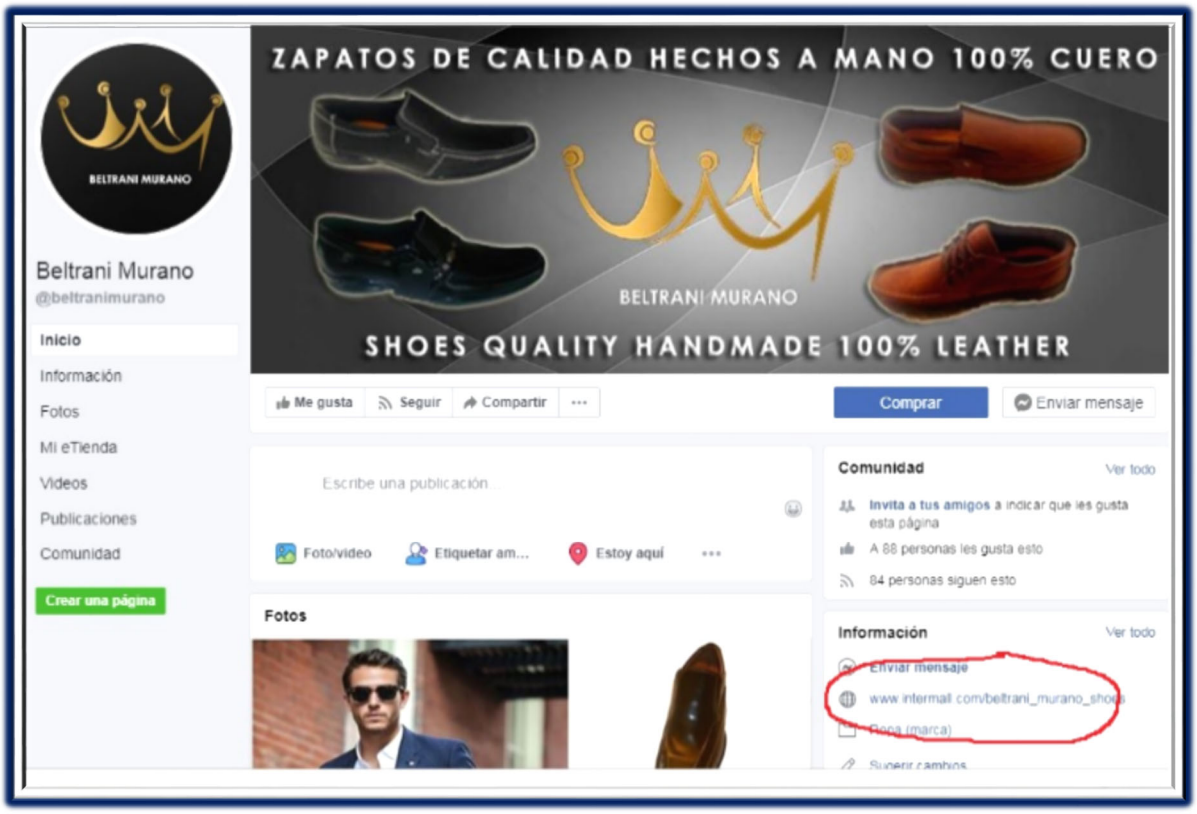
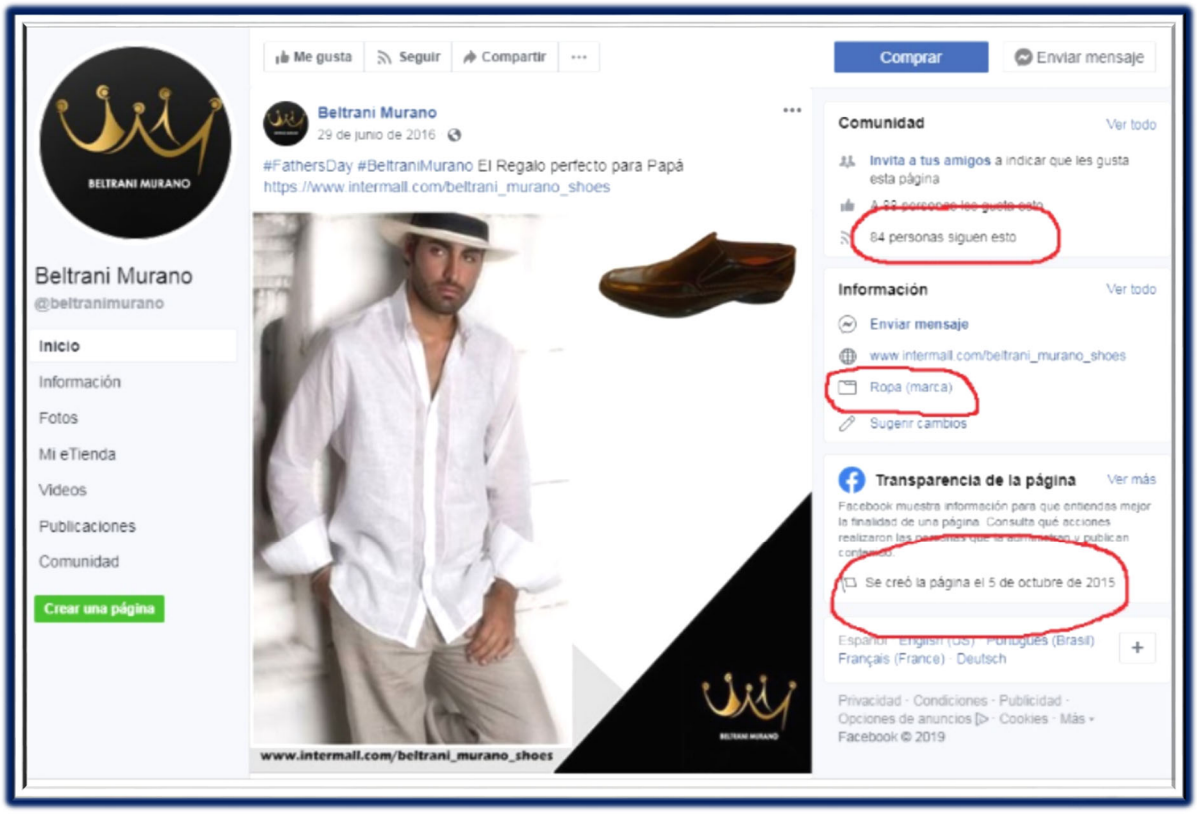


Imagen Nº 2. Publicidad realizada.



En acción clave de éxito se determinó plan de marketing para Murano Beltrani, a continuación, presentamos plan de marketing elaborado y desarrollado por equipo consultor:

2.3.1.2. Plan de Marketing

2.3.1.2.1. Introducción

Murano Beltrani es una marca de zapatos que está en el mercado salvadoreño desde el 2001, a pesar de tener ya algunos años en el mercado no ha visto una expansión del reconocimiento de la marca, razón por la cual se decide ampliar sus alcances de posicionamiento que permitan también incrementar la cartera de clientes actuales, así como también el de sus ingresos.

Para lograr sus objetivos y apegado a las nuevas tendencias actuales, se evalúan nuevas herramientas de bajo costo que permitan enfocar sectores específicos a los que se requiere llegar, es así como se evalúa la herramienta digital de Facebook denominada Facebook ADS en la cual se potenciará dicho plan.

2.3.1.2.2. Objetivos:

- Elaborar un plan de Marketing para potenciar el posicionamiento y reconocimiento de la marca en el mercado salvadoreño.

- Desarrollar una campaña de Marketing a través de la plataforma de Facebook ADS, la cual logre posicionar la marca y reconocimiento en el mercado salvadoreño.

2.3.1.2.3. Alcance del plan de marketing

El plan de marketing se enfocará al diseño e implementación de una campaña de anuncios elaborados específicamente para mostrar los productos y orientar a los prospectos a visitar la página de Facebook rediseñada. Así como la nueva página web donde se pueden hacer pedidos y ver los diferentes estilos de calzado con sus respectivos precios, la publicidad se hará por medio de Facebook ADS, con el objetivo de lograr un reconocimiento de la marca Murano Beltrani, para la captación de clientes potenciales.

2.3.1.2.4. Plan de marketing desarrollado.

Una de las áreas seleccionadas por el empresario en conjunto con el equipo consultor para desarrollar la acción clave de éxito fue el área de Mercadeo y Ventas, específicamente la sub área gestión de ventas.

Cuadro Nº 5. Plan de Marketing

Plan de marketing a desarrollarse		
Nivel de planificación	**¿Que se realizará?**	**Resultados esperados**
Estrategia de Marketing	Diseño y lanzamiento de campaña a través de Facebook ADS	Lograr potenciar el reconocimiento de la marca, a través de una segmentación correcta de clientes que tenga como consecuencia la captación de nuevos clientes.

Fuente: Elaboración propia equipo consultor.

A continuación, se desarrolla la acción clave de éxito 1 a través del Plan de Marketing que permita mejorar el reconocimiento de la marca en el mercado salvadoreño, el contenido es el siguiente:

- Definición del Producto
- Segmentación de mercado
- Política del producto
- Precios
- Distribución
- Promoción

2.3.1.2.5. Marketing Mix

- **Definición del Producto**

"Calzado de diversos estilos, 100% cuero" Murano Beltrani es una empresa salvadoreña dicada a la elaboración de calzado de distintos estilos para hombres, mujeres y niños, que brinda zapatos cómodos y durables hechos 100% de cuero.

- **Productos**

Zapato para hombres, mujeres y niños de distintos estilos con una variedad de tallas y colores. Cada variedad de zapato está definida por un código y nombre identificativo que fue puesto en base al estilo, material y color con el que fue hecho.

- **Segmentación del Mercado**

Para el diseño de este plan de marketing, se determinó que una primera campaña de publicidad debía promover el reconocimiento de la marca y sus productos por lo que se debía hacer dirigida a todo el país. Una segunda campaña se realizó dirigida a los departamentos donde se estima de acuerdo a datos de compra donde se tienen clientes que distribuyen el calzado .

La segmentación demográfica se definió por medio de personas de ambos sexos con una edad de 18 a 65 años que pueden ser potenciales compradores de zapatos.

La compra del producto se logra presentando los estilos y las calidades de los zapatos que se elaboran en Murano Beltrani, siendo un producto que al usarlo genera desgaste, el usuario se vuelve un potencial comprador consuetudinario.

- **Política de venta del producto**

Murano Beltrani ofrece zapatos 100% de cuero y con excelente calidad de acabado y manufacturación, por lo que el cliente se vuelve en el objetivo y centro fundamental de la actividad de fabricar zapatos de calidad. Si un cliente no está satisfecho con su calzado se establece un cambio 100% del producto.

- **Precios**

Los precios son accesibles al público y están en una media debajo de empresas más grandes en el rubro, se usan distribuidores en algunas cabeceras departamentales que cuentan con local propio y se hace venta directa al por mayor a revendedores quienes los comercializan en distintas ciudades del país.

- **Costos del producto a distribuidores y al público**

El costo de los zapatos varía de acuerdo el modelo y materiales con el que fue hecho. De acuerdo a las cantidades vendidas se pueden otorgar precio de mayoreo.

- **Aspectos importantes a considerar para clientes de mayoreo**

Para clientes permanentes se tiene la política de otorgarles crédito a 30 días.

Los clientes nuevos deberán realizar más de tres compras de mayoreo para ser sujetos de crédito además de tener locales propios de distribución y exhibición de los zapatos.

- **Distribución**

Para lograr ventas en todo el país se tienen vendedores por sector, quienes entregan el producto vendido y promueven los distintos modelos de zapatos. También se cuenta con un área de ventas en las instalaciones donde se fabrica el calzado, los clientes pueden visitar para adquirir los distintos estilos que deseen.

Se cuenta con el proyecto de abrir una tienda en un centro comercial de Santa Ana y en San Salvador para generar más facilidad y presencia para los clientes que ya conocen el producto.

Se realizarán campañas a través de Facebook ADS para la captación de clientes potenciales en zonas específicas, con el objetivo de posicionar la marca en los departamentos de todo el país donde se considera no se tiene una presencia que genere ventas aceptables.

2.3.1.2.6. La Promoción

- **Publicidad**

El medio que la empresa utilizaría para publicar su información será la red social Facebook a través de su plataforma Facebook ADS, el cual es un sistema publicitario en donde se puede promocionar las páginas de Facebook para Empresas y pagar solamente por anuncio promocionado o por clics recibidos. Con dicha plataforma se busca obtener los siguientes beneficios:

Segmentación: Crear anuncios segmentados según la edad, el sexo, los datos demográficos, los intereses e incluso los comportamientos de sus usuarios.

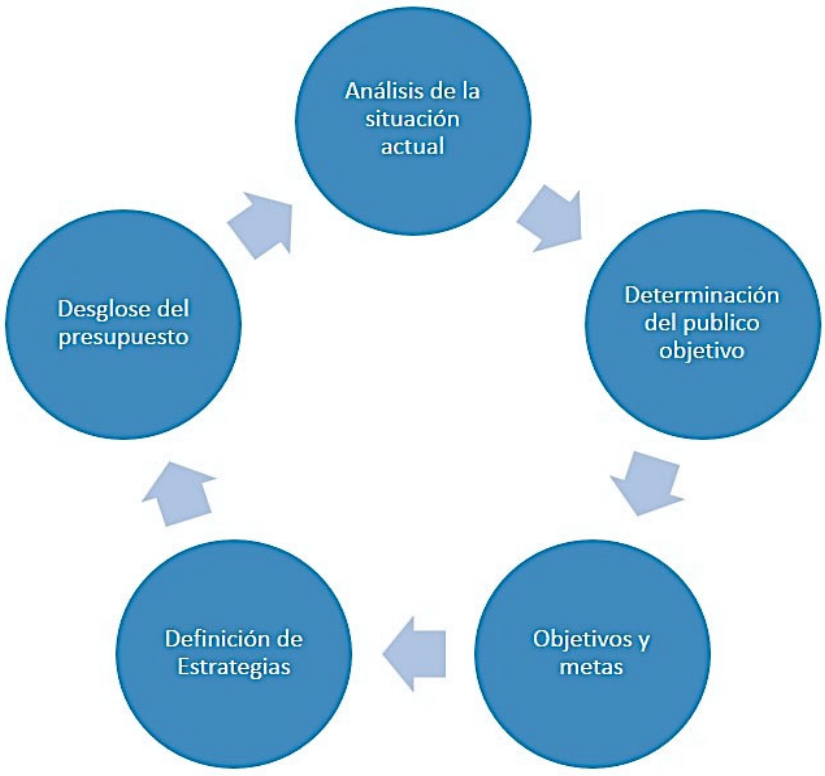
Elementos Visuales: Los anuncios en Facebook pueden llevar imágenes y videos, haciéndolos más atractivos al ojo del público.

Popularidad: Facebook es la red social con más usuarios activos. 1,000 millones de personas abren Facebook a diario.

Bajos Costos: No se necesita invertir grandes sumas para lograr una campaña exitosa con resultados significativos para el negocio. Además, se puede monitorear y modificar la inversión permanentemente, gastando sólo lo que se decida.

- **Diseño de la Campaña**

Esquema 1. Modelo de Diseño de la campaña



Fuente: Elaboración equipo consultor

- **Análisis de la situación:**

Murano Beltrani es una marca de zapatos que actualmente se distribuye a nivel nacional con un bajo perfil de reconocimiento. Anteriormente el dueño había realizado un acuerdo a través de CONAMYPE con interMall que es una tienda en línea a nivel de Centro América, la cual no produjo los resultados esperados ya que dicha cuenta no era manejada 100% por ellos. Ante el vacío de presencia efectiva en la web, se plantea la necesidad de hacer un plan de marketing digital para llenar dicho vacío.

- **Público Objetivo:**

Cuadro 6. Definir el segmento de mercado y el insight del cliente.

MURANO BELTRANI CALZADO 100% CUERO CALIDAD | DURABILIDAD | DESDE 2001	**Tipo de campaña** Reconocimiento y posicionamiento.
	Objetivo de la campaña Lograr reconocimiento de la marca en medios digitales, asi como su posicionamiento como una opción de compra al adquirir calzado.
Target Personas con edades entre 18 y 65 años de ambos sexos, con capacidad de compra en todo el país.	**Brand Playground** Elegancia y comodidad a tu diario caminar.
Insight Durabilidad y Comodidad al caminar.	**Reto / Challenge** Quiero Adquirir calzado cómodo, de cuero con un precio razonable
Restricciones No aplica	**¿Qué queremos?** Promocionar la marca generando trafico en los medios digitales de clientes potenciales que generen mayores oportunidades de negocios.
Medios Requeridos Medios digitales (Facebook, Email, Pagina Web)	**Marketing Idea** Con Murano Beltrani adquieres calzado 100% de cuero, cómodo y durable.

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

- **Objetivos de la campaña**

La campaña de Murano Beltrani tendrá los siguientes objetivos:

- Promocionar la página Web de Murano Beltrani
- Atraer más personas para que visiten la Web
- Incrementa la interacción entre potenciales clientes y Murano Beltrani
- Atraer a más personas para que soliciten información de la empresa y una oferta a través de la página web.

- **Estrategias y tácticas**

La campaña publicitaria a través de Facebook ADS implementó lo siguiente: atributos de la marca, mensaje clave para los clientes, segmento específico de clientes, elementos visuales, usando un medio tecnológico con bajo costo y gran alcance debido a la cantidad de usuarios en la red social.

- **Racional de campaña**

Promesa de venta:

Calzado cómodo de calidad 100% cuero.

En que nos ayuda / beneficia:

Adquirir un calzado cómodo y durable

Beneficio Funcional:

Puedo realizar actividades diarias sin preocupación.

Atributos Características:

El calzado que adquiera, quiero que sea cómodo, de cuero, con un precio razonable.

Insight:

Durabilidad y comodidad al caminar.

A quien le hablamos:

Personas con edades entre 18 y 65 años de ambos sexos, con capacidad de compra en todo el país.

¿Qué le decimos?:

Con Murano Beltrani encuentras Elegancia y comodidad a tu diario caminar.

¿Por qué?

Porque nuestro calzado tiene diseños elegantes y es realizado en base a 100% cuero y materiales que aseguran comodidad en el uso diario.

Manifiesto:

“Para un diario caminar de forma cómoda y durable, Murano Beltrani cuenta con estilos de zapatos 100% de cuero que brindan la elegancia, durabilidad y comodidad que necesitan tus pies, para más detalles comunícate con nosotros o visita nuestra página Web http://www.muranobeltrani.com”

Imagen Nº 3. Publicidad realizada.

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

- **Vigencia de la campaña**

Tiempo:

Campaña por 1 días

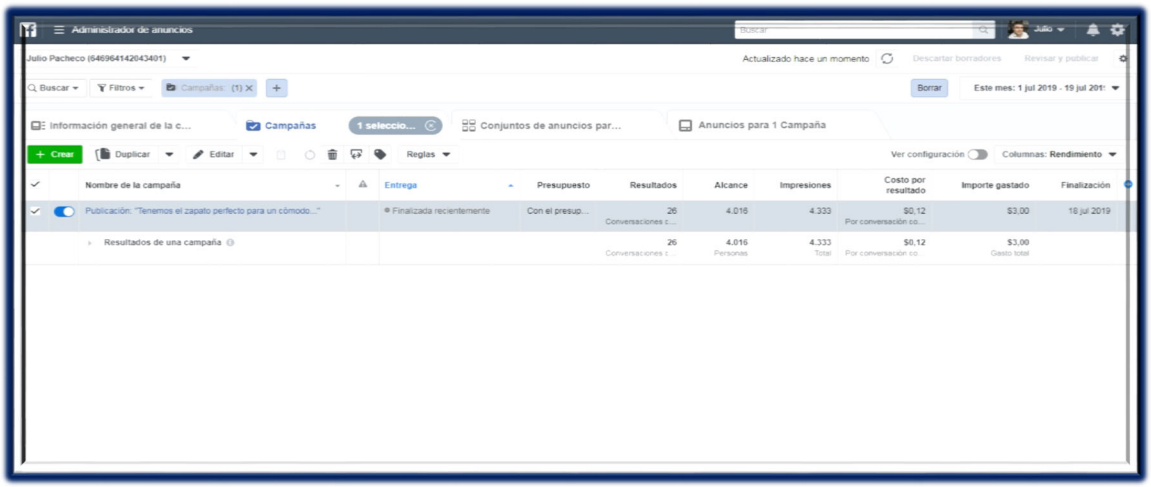
Costo:

$3.00

- **Análisis de resultados**

La campaña se ejecutó el día 18 de Julio con un costo total de $3.00, el alcance obtenido en dicha campaña fue de 4,016 personas de las cuales resultaron 4,333 impresiones, según se muestra en el siguiente gráfico:

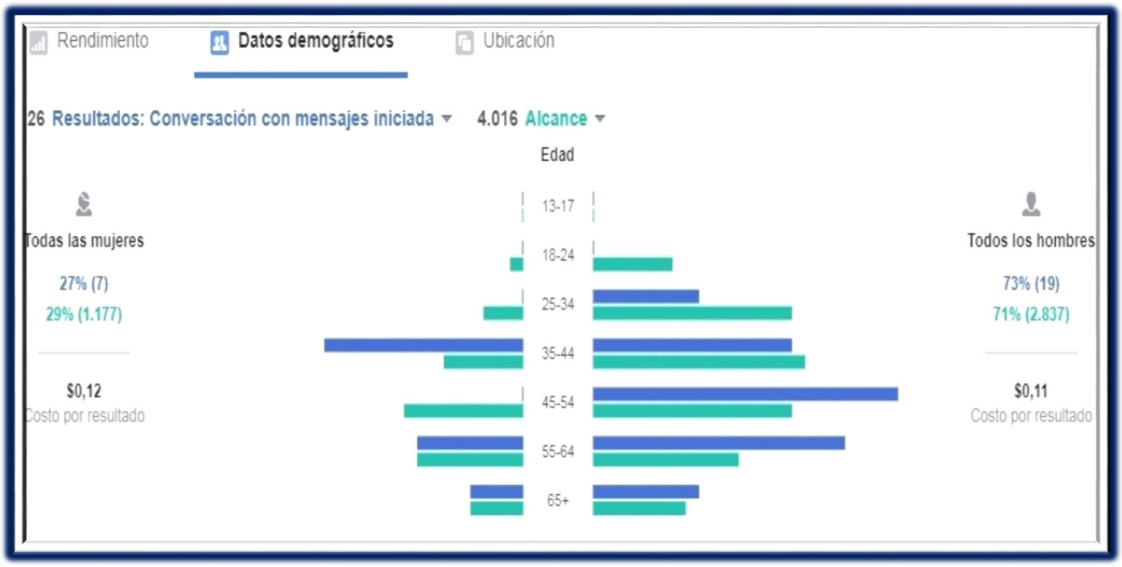
Imagen Nº 4. Resultados de la campaña



Fuente: Herramienta Facebook ADS

Un dato importante sobre los resultados de la campaña, es que se pueden obtener información relevante sobre la segmentación del mercado, por ejemplo: sexo, edad, ubicación. En el grafico siguiente se detalla la variable sexo, el cual es un indicador para determinar el mercado potencial.

Imagen Nº 5. Resultados obtenidos por variable sexo



Fuente: Herramienta Facebook ADS

Se puede observar que del 100% de las personas alcanzadas el 71% son hombres y el 29% son mujeres, los cuales generaron el contacto de 26 personas solicitando información, de estas conversaciones el 73% fueron hombres y el 21% fueron mujeres a un costo de $0.12 por conversación para las mujeres y a $0.11 para los hombres.

Otra variable relevante sobre los resultados de la campaña, es la variable del rango de edad de las personas que puedan tener poder adquisitivo y adquirir un par de zapatos.

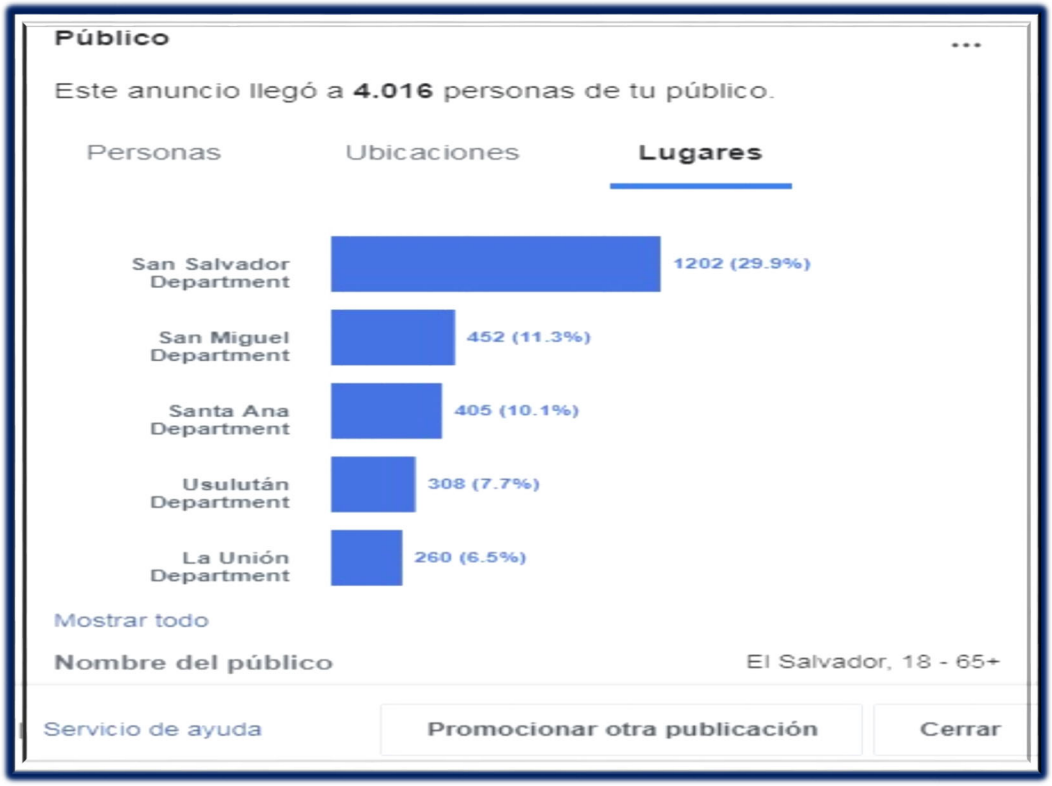
Imagen Nº 6. Resultados obtenidos por variable edad.

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

De acuerdo al grafico número 2, se puede observar que el rango de edad más interesado en adquirir un par de zapatos es de 25 a 54 años que representan el 45% y el 55% restante se convierten en potenciales compradores.

Otra variable muy importante en la segmentación de mercado es la ubicación geográfica debido a que es importante la distribución del servicio según la demanda. En la campaña se definió geográficamente en todo el país para determinar el alcance que se tendría por departamento.

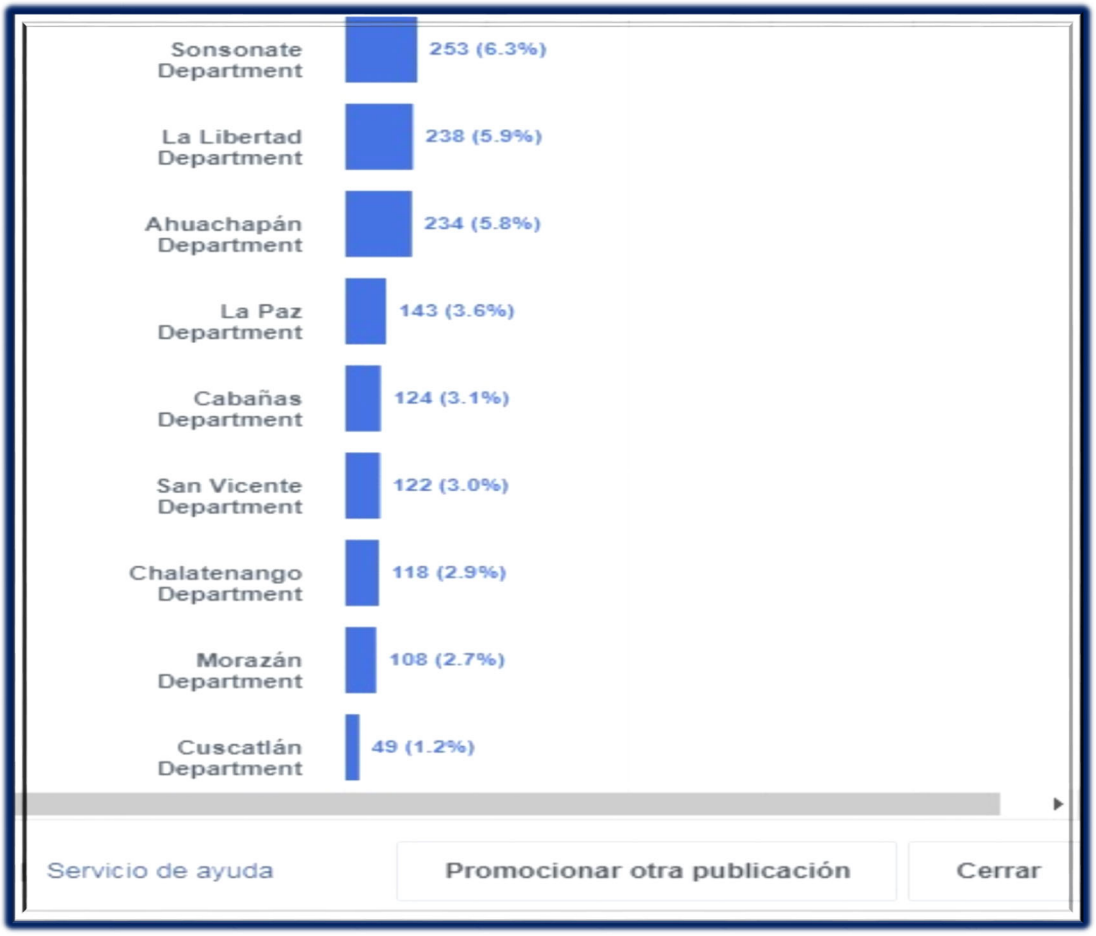
Imagen Nº 7. Dato demográfico: Ubicación geográfica



Fuente: Elaboración propia equipo consultor

En el grafico se puede observar que el departamento de San Salvador, es el más interesado en la adquisición del producto representando cerca del 30% del público objetivo, seguido de San Miguel con un 11% y Santa Ana con un 10%.

Imagen Nº 8. Dato demográfico: Ubicación geográfica.



Fuente: Elaboración propia equipo consultor

De el grafico número 4 podemos concluir que los departamentos debajo de un 10% necesitan ser tomados en una campaña de publicidad para promocionar la marca y convertirlos en potenciales compradores del producto.

En conclusión, podemos decir que la herramienta Facebook ADS ayuda a dar a conocer la marca y producto a clientes potenciales siendo una herramienta de bajo costo y accesible para todos, todo lo anterior es posible gracias a la

maximización y extensión que abarca esta red social que es tendencia marcada dentro del mundo tecnológico globalizado que estamos experimentando.

- **Desglose del presupuesto**

A continuación, presentamos un presupuesto de los distintos medios en que Murano Beltrani puede realizar su publicidad y sus respectivos precios.

Cuadro Nº7. Presupuesto comparativo costo de publicidad (Valores más IVA)

Medio de Publicidad	Tiempo	Gasto por Evento	Días	Inversión Total
Televisión	15"	$ 87.50	3	$ 262.50
Radio	15"	$ 14.00	3	$ 42.00
Facebook ADS	3 Días	$ 8.85	3	$ 26.55

Fuente: Cotizaciones Radios TV y proporcionadas por ASDER

En este presupuesto se puede verificar las variaciones de los diferentes costos en publicidad, Facebook ADS es la mejor opción para segmentar clientes y ajustar anuncios. Se detalla manual de uso de Facebook ADS en Anexo 2.

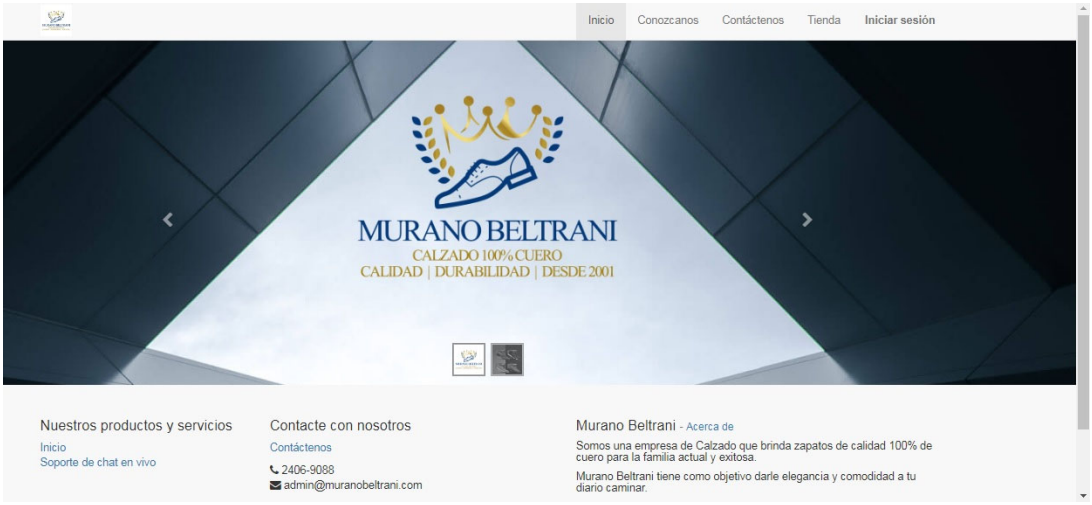
Imagen Nº 9. Capacitación Facebook ADS

Imagen Nº 10. Presentación campaña publicitaria y resultados

- **Presencia web**

Como parte de la presencia que Murano Beltrani debe tener en los espacios digitales, se diseñó aprovechando el modulo disponible en el CRM de Odoo, una página web que destaca entre muchos beneficios el poder generar una fuerte presencia en el ciberespacio para lo cual se compró la dirección web www.muranobeltrani.com.

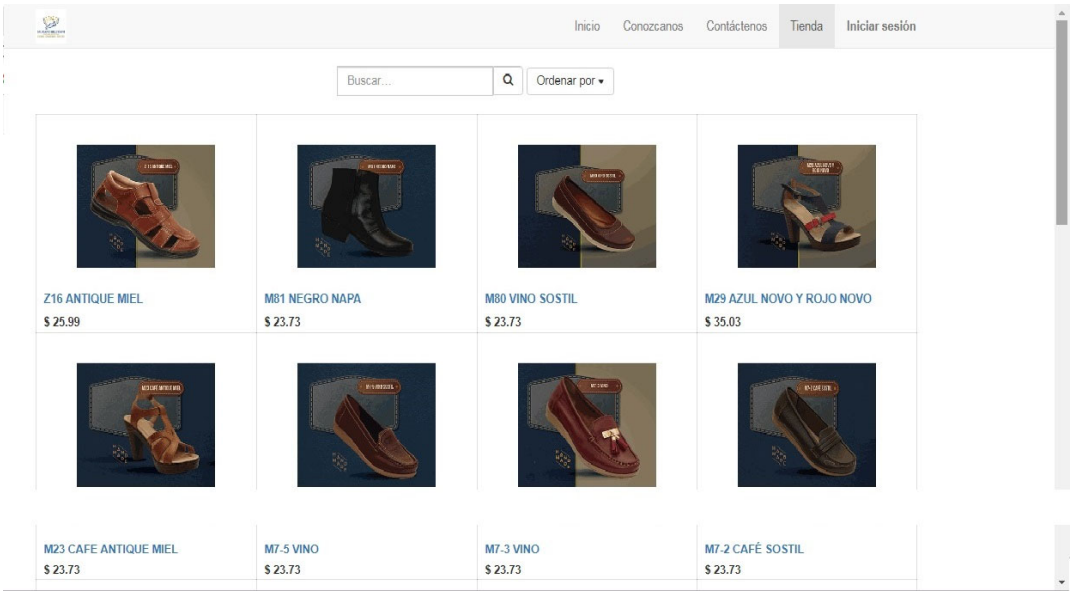
Imagen Nº 11. Página web



Fuente: CRM Odoo

La página proporciona datos y detalles más específicos de la empresa, así como una gestión de información referente a precios y tallas de los productos que tiene disponibles la empresa, todo a través del módulo de tienda en línea que se activó solo para efectos de poder realizar cotizaciones a las que se pueden dar seguimiento por medio del CRM.

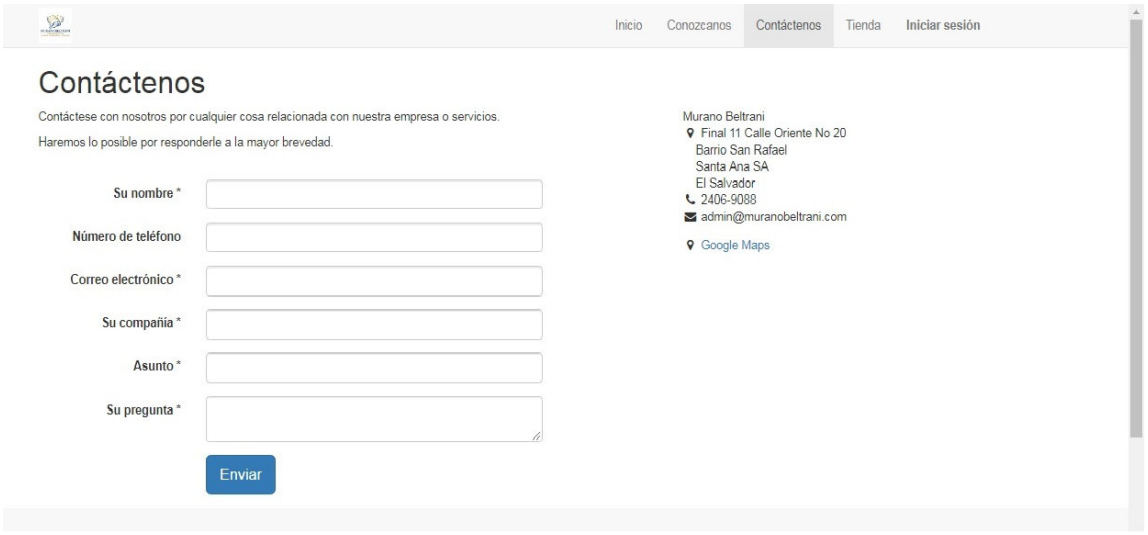
Imagen Nº 12. Tienda en línea



Fuente: CRM Odoo

Se cuenta con un formulario de contacto que beneficiara a que se puedan gestionar posibles oportunidades de negocio a través de este.

Imagen Nº 13. Formulario de contacto



Fuente: CRM Odoo

También se diseñaron páginas de enlace que informaran aspectos fundamentales de la empresa como su historia y valores.

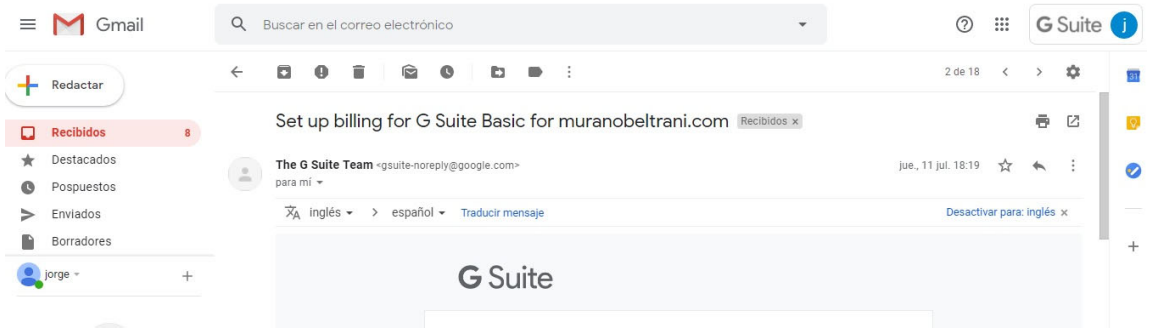
Imagen Nº 14. Formulario de contacto

Fuente: CRM Odoo

- **Correo Empresarial**

Como parte de la estrategia de presencia en la web, se adquirió por medio de Gmail en la plataforma G-Suite correo empresarial la dirección de correo personalizada siguiente: **admin@muranobeltrani.com**

Imagen Nº 15. Correo empresarial



Fuente: CRM Odoo

2.3.1.3. Administración de las Relaciones con los Clientes (Customer Relationship Managament CRM).

- **Objetivo del CRM**

El objetivo estratégico de CRM es incrementar las oportunidades mejorando la comunicación con el cliente adecuado, proponiendo la oferta adecuada (de producto y precio), a través del canal adecuado y en el momento oportuno.

- **Beneficios de un CRM**

Puente y Cervilla (2007) identifica como beneficio del CRM que "El CRM aplicado correctamente puede hacer que las empresas estén más atentas a la manera cómo interactúan con sus clientes, sean más inteligentes en el momento de la ampliación de productos y servicios e incrementen sus ventajas competitivas" (p.5), por lo que también podríamos decir que:

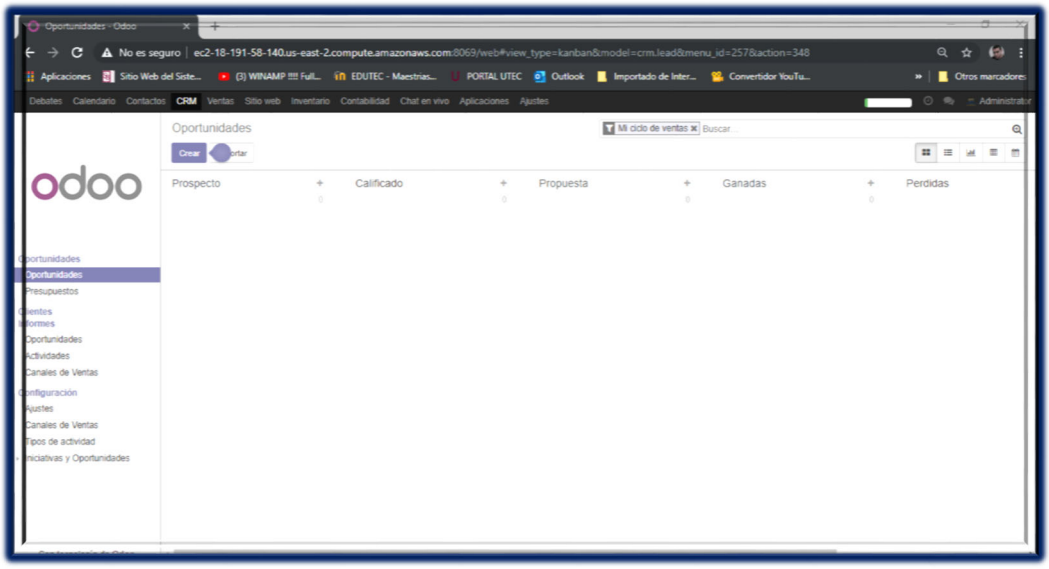
- El mayor beneficio de un CRM es que proporciona una atención personalizada con el cliente, de esta manera ayuda a la fidelización de clientes y las empresas pueden conocer mejor sus necesidades y expectativas.

- Un CRM ayuda a segmentar el mercado, por ello hace más fácil poder realizar estrategias de marketing con mayor eficacia y aumentar sus ingresos.

- La herramienta CRM ayuda a que toda la información este integrada y organizada para que no se pierda información.

En acción clave de éxito seleccionada por el empresario se determinó utilizar un CRM para Murano Beltrani por las características y ventajas que se detallaron anteriormente. A continuación, se describe la implementación de los diferentes módulos que serán utilizados por Murano Beltrani.

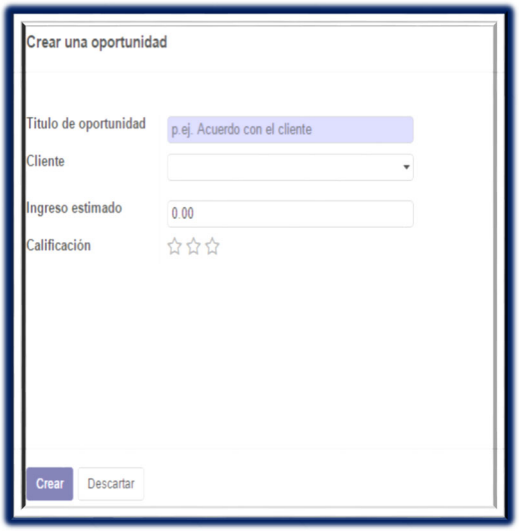
Imagen Nº 16. Módulo oportunidades



Fuente: Elaboración equipo consultor.

El módulo de venta permitirá a Murano Beltrani gestionar las relaciones con los clientes, incluyendo los datos y la información asociada con ellos.

Imagen N° 17. Módulo de CRM



Fuente: CRM elaborado por el equipo consultor para la empresa Murano Beltrani

Se visualiza en la parte izquierda los diferentes módulos que reflejan la gestión de los clientes y las oportunidades de negocio que se pueden brindar en Murano Beltrani.

- **Prospecto**: Oportunidad de negocio en su primer estado, donde se evalúa la posible colocación de los estilos de calzado de Murano Beltrani.

- **Calificado**: Estado donde se determina la calificación para poder generar una propuesta ante los clientes.

- **Propuesta:** Estado donde se determina a qué tipo de cliente se va a proponer los estilos de calzado.

- **Ganado**: Último estado del flujo de ventas, donde la propuesta fue satisfactoria para el cliente y ha aceptado el servicio.

- **Perdido:** en el caso que se pierda la venta.

- **Servicio Post-venta:** servicio prestado al ganar o perder una venta con la finalidad de obtener una retroalimentación, sobre cómo se atendió al cliente y verificar las atenciones que hacen ganar o perder una venta; asegura la fidelidad del cliente.

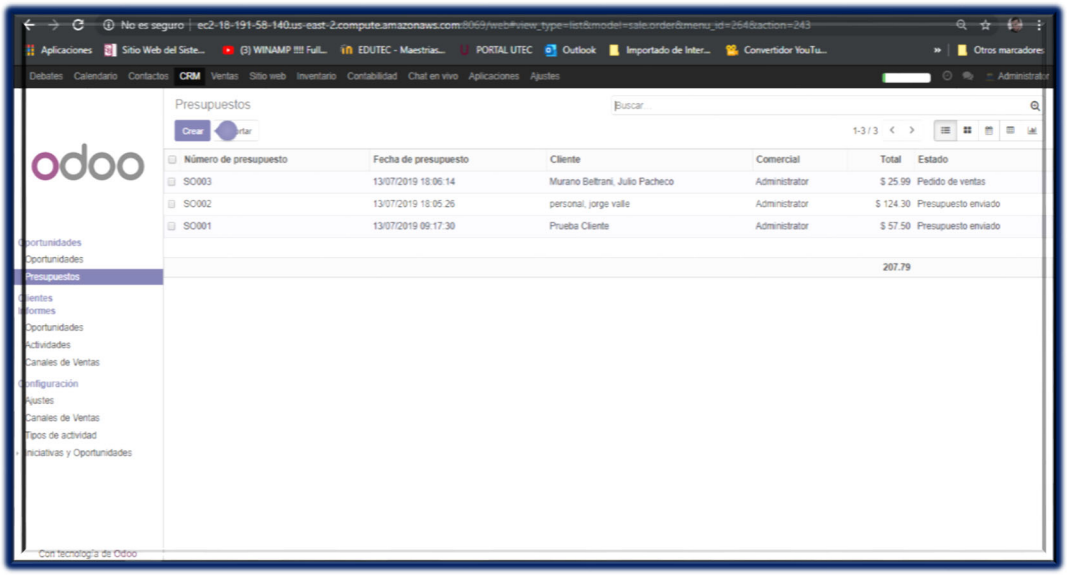
- **Título de oportunidad**: Nombre asignado a la nueva oportunidad de negocio que se va a ver reflejado en el flujo de ventas.

- **Cliente**: Se puede determinar desde un inicio el cliente a ofrecer el servicio o asignarlo en la fase de “Propuesta”.

- **Ingreso estimado**: Es el monto esperado de la nueva oportunidad de negocio.

- **Modulo Presupuestos**: El módulo presenta el tablero donde muestra el flujo de ventas y sus distintas etapas, en donde se movilizarán cada uno de los pedidos de los clientes hasta llegar al servicio post venta.

Imagen N°18. Presupuestos

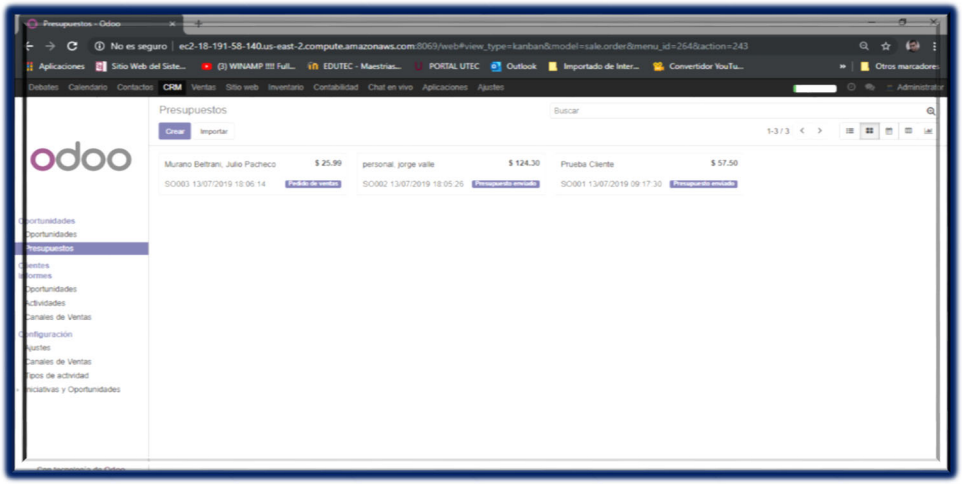


Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Murano Beltrani

- **Presupuesto nuevo**

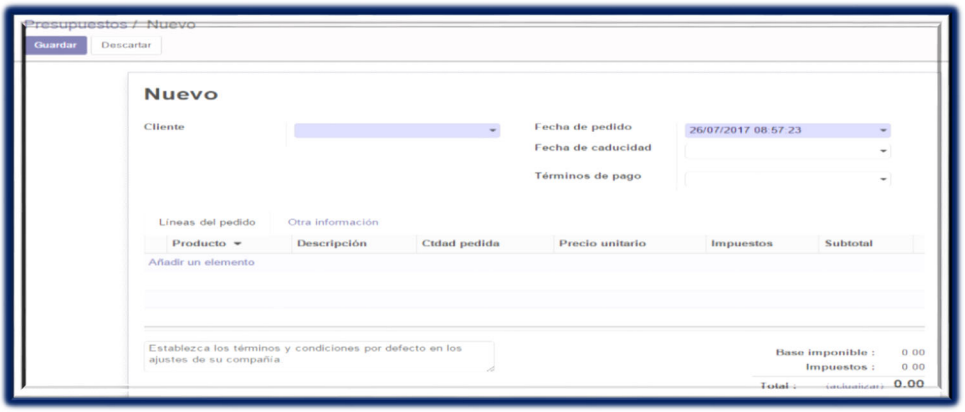
Para crear un nuevo presupuesto, hacer clic en el botón “crear” del módulo de Presupuestos, siguiendo el formulario a llenar.

Imagen N°19. Módulo de presupuesto



Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Murano Beltrani

Imagen N°20. Creación de un nuevo presupuesto



Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Murano Beltrani

Donde:

Cliente: Se despliega la lista de clientes que están en la base de datos para asignar el nuevo presupuesto.

Fecha de pedido: Fecha estimada del presupuesto asignado.

Fecha de caducidad: Fecha límite del presupuesto.

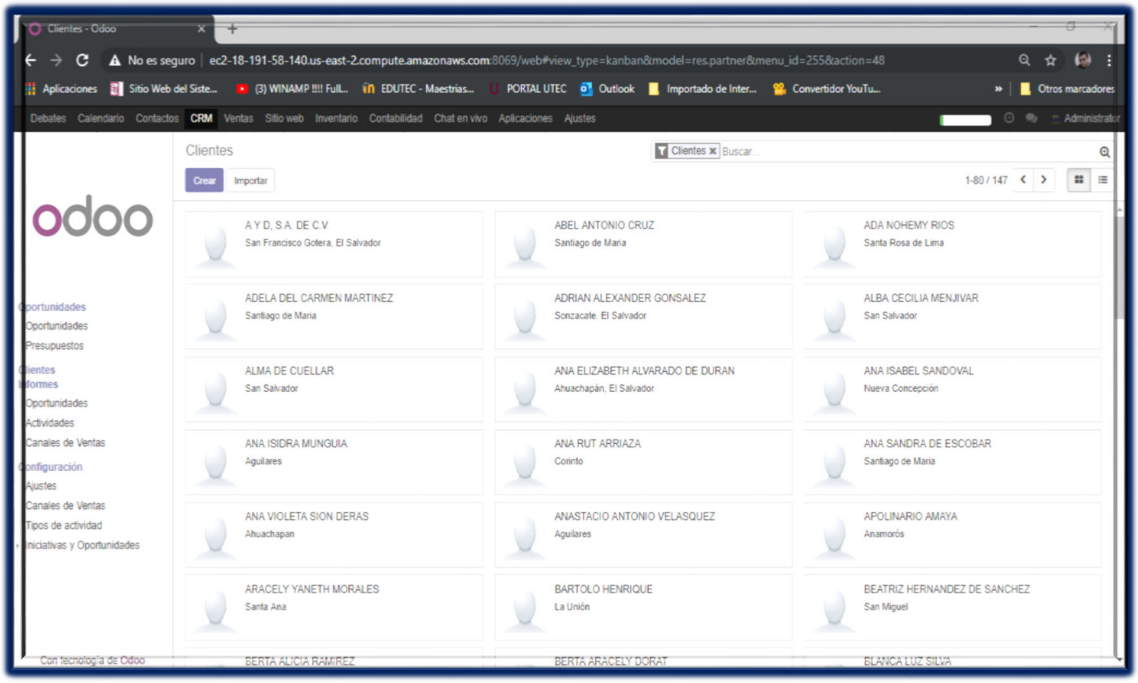
Términos de pago: Seleccionar el tipo de pago, si será al crédito o al contado

Producto/Servicio: Seleccionar los estilos a brindar al cliente, en este caso, se despliega la lista de diferentes estilos de calzado almacenadas en la base, llenando la línea del pedido del presupuesto automáticamente. Hacer clic en el botón “Guardar” para que se muestre en la lista de presupuestos creados en el módulo.

- **Administración de Clientes**

Parte fundamental de todo negocio (clientes) y base por la que ha sido creada la herramienta de Murano Beltrani, permite la gestión de cada uno de los clientes que tiene, clientes que son potenciales para poder generar oportunidades de negocio.

Imagen N° 21. Módulo de administración de clientes

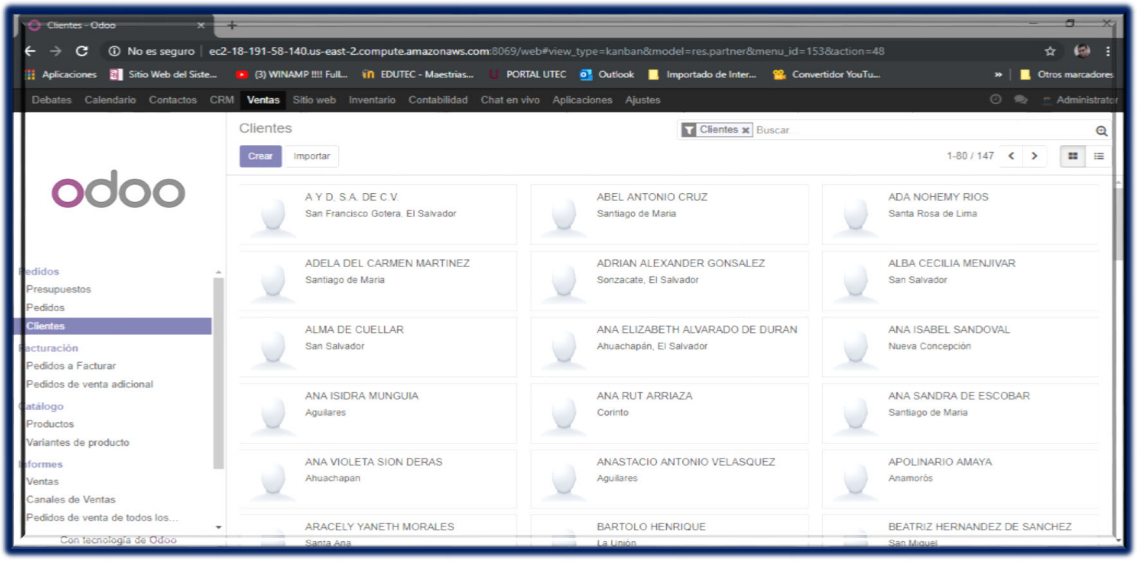


Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Murano Beltrani

- **Descripción de clientes**

Al seleccionar un cliente de la base de datos, muestra la descripción detallada de cada uno de los clientes que se le han designado. Da la posibilidad de editar cada uno de los clientes, para modificar o eliminar detalles de cada cliente.

Imagen N° 22. Módulo de administración de clientes

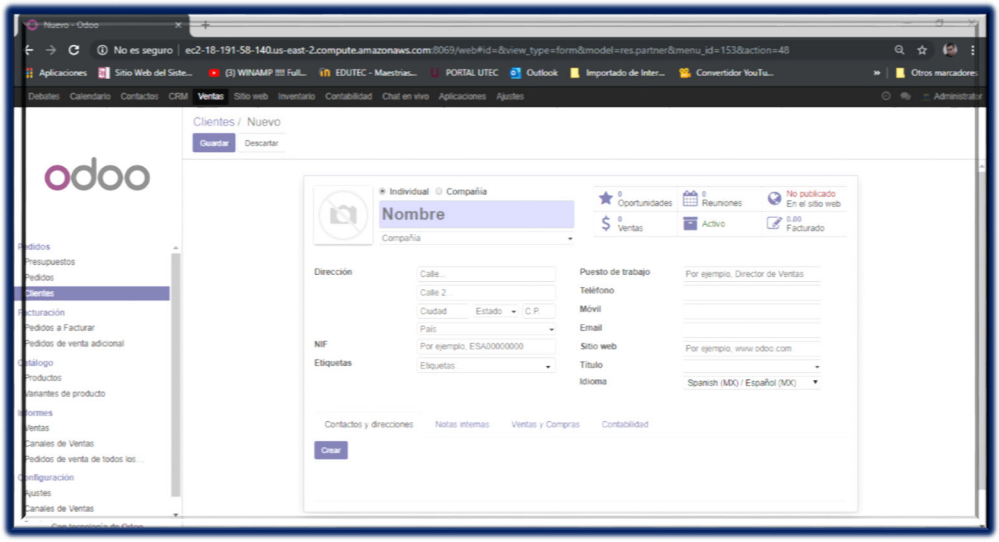


Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Murano Beltrani

- **Creación de clientes**

Para crear un nuevo cliente en la base de datos, hacer clic en el botón de crear, ubicada en la parte superior izquierda de la pantalla. A continuación, se muestra un formulario con las características de un cliente, donde se llenará de una forma muy detallada cada atributo del cliente nuevo.

Imagen N° 23. Tablero para la creación de clientes



Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Murano Beltrani.

Donde:

Nombre: Digitar el nombre del cliente.

Dirección: Digitar la dirección del cliente.

Ciudad: Digitar la ciudad donde vive el cliente.

Estado: Seleccionar el departamento donde vive el cliente.

País: Seleccionar el país donde reside el cliente.

Sitio web: Digitar la página web del cliente (si la tiene)

Puesto de trabajo: Digitar el puesto de trabajo del cliente.

Teléfono: Digitar el teléfono fijo del cliente.

Móvil: Digitar el teléfono móvil del cliente.

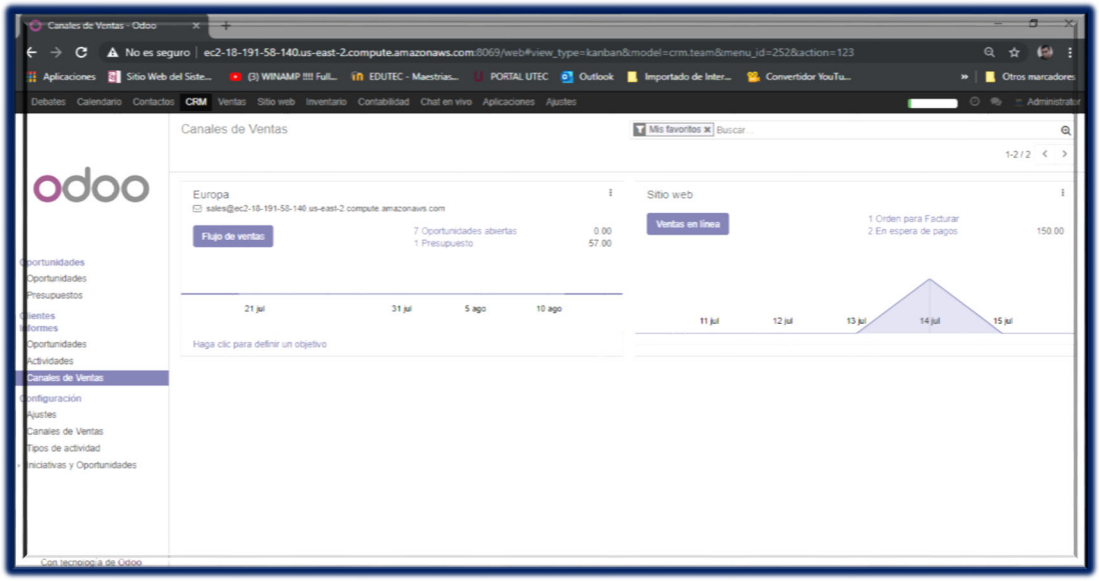
Correo electrónico: Digitar el correo electrónico del cliente.

Título: Seleccionar el título que más se adecue al cliente.

Idioma: Seleccionar el idioma del cliente. Después de llenar el formulario, hacer clic en el botón “Guardar” y verificar en el módulo de clientes el nuevo cliente generado.

Informes: En estos módulos se mantienen informes al día de las oportunidades de negocio, actividades y Canales de venta desde donde se crean las oportunidades de negocio

Imagen N° 24. Informes de ventas



Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Murano Beltrani

Equipo consultor realizó investigación sobre valores que Murano Beltrani tendría que tener presupuestado para la adquisición y configuración de sistema, en la siguiente imagen se muestran los montos detallados.

Presupuesto básico de inicio, desarrollo e instalación de CRM (valores más IVA)

Nombre de la tarea	Costo por generación CRM	Trabajo Real	Nombre de los recursos
Sistema Gestión de Relación con clientes	**$2,550.00**	**336 Horas**	
Análisis	$ 350.00	72	Analista programador (100%)
Diseño	$ 250.00	72	Analista programador (100%)
Construcción	$ 800.00	120	Analista programador (100%)
Implantación	$ 350.00	72	Analista programador (50%)/Capacitador (50%)
Project Management	$ 800.00		

Fuente: Elaboración propia equipo consultor.

En la siguiente imagen se muestra el presupuesto real que se debe pagar al año por la instalación, configuración y uso de sistema.

Presupuesto para configuración CRM Murano Beltrani (valores más IVA)

Nombre de la tarea	Costo real CRM a través de Web Amazon	Trabajo real	Nombre de los recursos
Sistema de Gestión de Clientes Murano Beltrani	**$ 79.65***	**26 Horas**	
Análisis	-	3	Analista programador (100%)
Diseño	-	5	Analista programador (100%)
Construcción	-	13	Analista programador (100%)
Implantación	-	5	Analista programador (50%)/Capacitador (50%)

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

*El costo de $79.65 más IVA aplica después del primer año

Para el desarrollo de ambas Acciones Clave de Éxito, se realizaron capacitaciones, para esto, se elaboró un manual de capacitaciones, el cual puede visualizarse en el Anexo 3.

Después de haber implantado Facebook ADS y sistema Odoo para Murano Beltrani, se procedió a instalar herramienta de Power BI para el control y análisis de clientes.

Imagen N°25: Capacitación CRM

2.3.1.4. Implementación de Power Bi para Murano Beltrani

- **Objetivos**

✓ Centralizar la información de clientes en una sola base de datos.

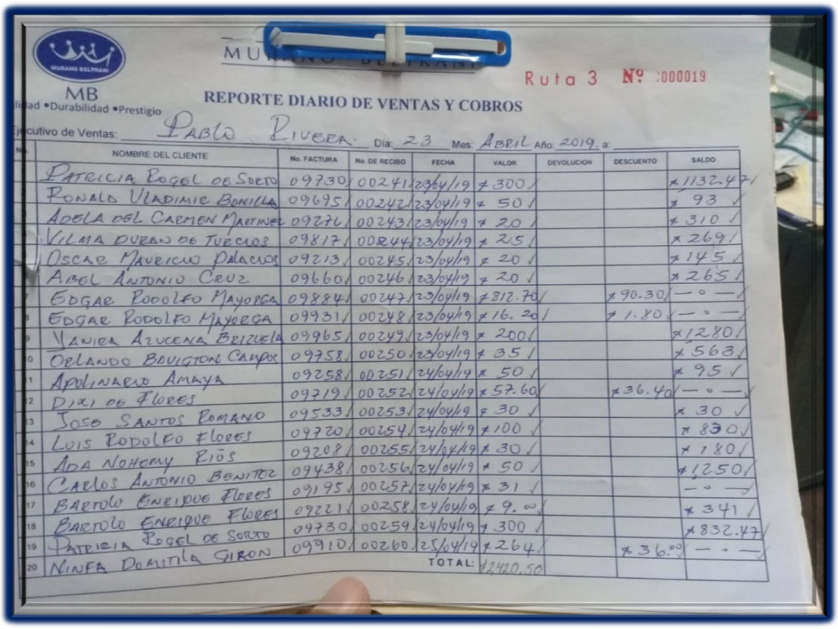
- ✓ Analizar la información para facilitar la toma de decisiones.
- ✓ Conocer en tiempo real los resultados obtenidos en fechas determinadas.

En el caso de Murano Beltrani lo que utilizaba eran reportes manuales, contaba con un folder para cada cliente, en el colocaban el nombre, montos facturados, abonos y saldos pendientes de cada uno de ellos. A continuación, las imágenes de reportes manuales.

Imagen N°26: Registro en folders por cliente.

Fuente: Datos proporcionados por empresario

Imagen N°27. Reporte manual por cliente.



MB
Durabilidad • Prestigio

Ruta 3 Nº 000019

REPORTE DIARIO DE VENTAS Y COBROS

Ejecutivo de Ventas: PABLO RIVERA Dia: 23 Mes: APRIL Año: 2019

	NOMBRE DEL CLIENTE	No. FACTURA	No. DE RECIBO	FECHA	VALOR	DEVOLUCION	DESCUENTO	SALDO
1	PATRICIA ROGEL DE SOLTO	09730	00241	23/04/19	x 300			x 1132.4
2	RONALD VLADIMIR BONILLA	09695	00242	23/04/19	x 50			x 93
3	ADELA DEL CARMEN MARTINEZ	09274	00243	23/04/19	x 20			x 310
4	VILMA DUBAN DE TURCIOS	09817	00244	23/04/19	x 25			x 269
5	OSCAR MAURICIO PALACIOS	09213	00245	23/04/19	x 20			x 145
6	ABEL ANTONIO CRUZ	09660	00246	23/04/19	x 20			x 265
7	EDGAR RODOLFO MAYORGA	09884	00247	23/04/19	x 312.70		x 90.30	— ∘ —
8	EDGAR RODOLFO MAYORGA	09931	00248	23/04/19	x 16.20		x 1.80	— ∘ —
9	YANIRA AZUCENA BELTRAN	09965	00249	23/04/19	x 200			x 1280
10	ORLANDO BENIGNO CAMPOS	09758	00250	23/04/19	x 35			x 563
11	APOLINARIO AMAYA	09258	00251	24/04/19	x 50			x 95
12	DIXI DE FLORES	09719	00252	24/04/19	x 57.60		x 36.40	— ∘ —
13	JOSE SANTOS ROMANO	09533	00253	24/04/19	x 30			x 30
14	LUIS RODOLFO FLORES	09720	00254	24/04/19	x 100			x 830
15	ADA NOHEMY RIOS	09208	00255	24/04/19	x 30			x 180
16	CARLOS ANTONIO BENITEZ	09438	00256	24/04/19	x 50			x 1250
17	BARTOLO ENRIQUE FLORES	09195	00257	24/04/19	x 31			— ∘ —
18	BARTOLO ENRIQUE FLORES	09221	00258	24/04/19	x 9.00			x 341
19	PATRICIA ROGEL DE SOLTO	09730	00259	24/04/19	x 300			x 832.47
20	NINFA DOLORITA GIRON	09910	00260	25/04/19	x 264		x 36.00	— ∘ —
				TOTAL:	2420.50			

Fuente: Datos proporcionados por empresario

Posterior a revisar los reportes que tenía Murano Beltrani, el equipo consultor propuso al empresario utilizar sistema de Power Bi para tener consolidad toda la información de todos sus clientes actuales. La propuesta fue aceptada por el empresario, se procedió a instalar programa en las computadoras que estarán asignadas en llevar los reportes y el análisis de la información.

El siguiente paso fue construir toda la base de clientes con el apoyo del empresario y vendedores, este reporte debía tener la información necesaria como: nombre de vendedor, nombre de cliente, montos facturados, descuentos, abonos, montos pendientes de pago, dirección, etc.

- **Imagen de base de clientes Murano Beltrani.**

Base proporcionada por Murano Beltrani, los montos son como ejemplo, no son los reales por temas de confidencialidad, sin embargo, los datos que utilizan en su dashboard ya están actualizados y son los reales.

Imagen N°28 Base de datos creada de los clientes de Murano Beltrani.

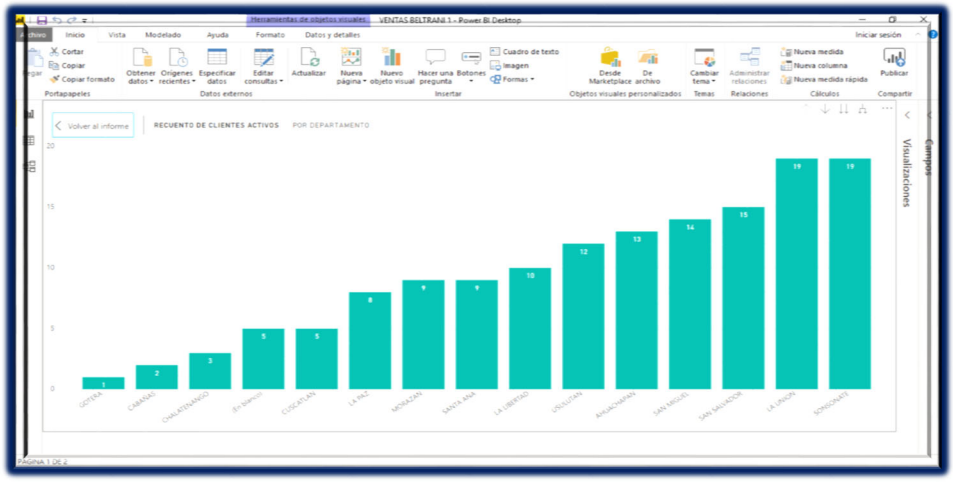
VENDEDOR	CLIENTES ACTIVOS	Monto Facturado	Descuento	Abono	Saldo pendiente	Dirección	Municipio	Departamento
PABLO RIVERA	ABEL ANTONIO CRUZ	$1,200	$100	$500	$600	AVENIDA 15 DE SEPTIEMBRE CASA N.6	SANTIAGO DE MARIA	USULUTAN
PABLO RIVERA	ADA NOHEMY RIOS	$600	$0	$300	$300	CUARTA CALLE ORIENTE BARRIO EL CENTRO CALZADO EMANUEL	SANTA ROSA DE LIMA	LA UNION
PABLO RIVERA	ADELA DEL CARMEN MARTINEZ	$800	$35	$250	$515	2DA CALLE PTE LOCAL #4 EXTERIOR DEL MCDO MUNICIPAL	SANTIAGO DE MARIA	USULUTAN
PABLO RIVERA	ANA RUT ARRIAZA	$400	$0	$175	$225	BARRIO EL CENTRO VARIEDADES ANI	CORINTO	MORAZAN
PABLO RIVERA	ANA SANDRA DE ESCOBAR	$800	$50	$300	$450	CALLE MASFERRER LOCAL N. 3 BARRIO SAN ANTONIO .3	SANTIAGO DE MARIA	USULUTAN
PABLO RIVERA	APOLINARIO AMAYA	$700	$25	$200	$475	CASA CONTIGUO A ALCALDIA FTE	ANAMOROS	LA UNION

Fuente: Datos proporcionados por empresario.

Después de instalar Power Bi en las computadoras del empresario, se precedió a elaborar un dashboard para el análisis de la base de clientes.

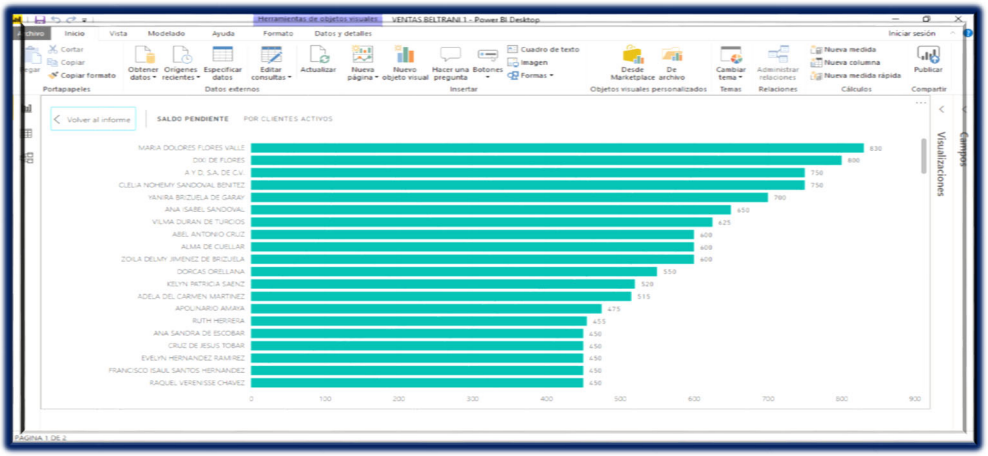
Gráfico que muestra la cantidad de clientes que posee Murano Beltrani por departamento en todo El Salvador.

Imagen N°29 Clasificación de clientes por departamento.



Fuente: Gráfico creado con información proporcionada por empresario

Imagen Nº30 Saldo pendiente de pago por cliente.

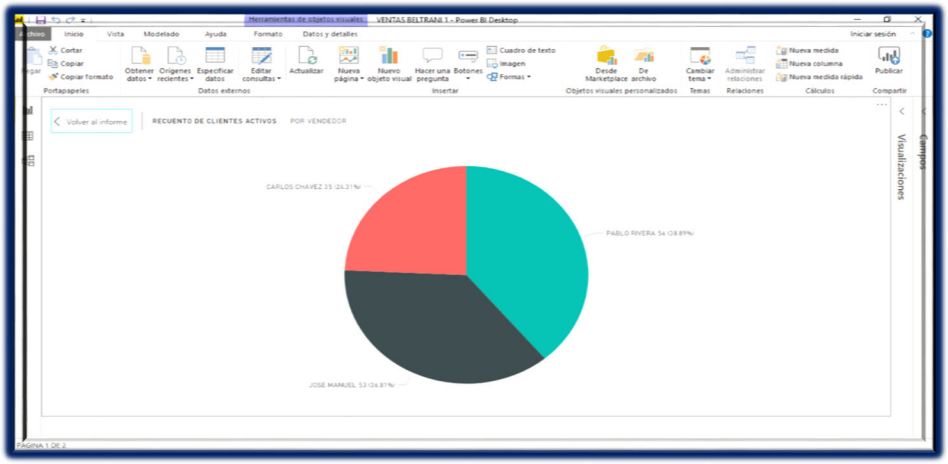


Fuente: Gráfico creado con información proporcionada por empresario

El gráfico muestra el detalle de clientes clasificado de mayor a menor de acuerdo al monto pendiente de pago.

Imagen N°31 Asignación de clientes por vendedor.

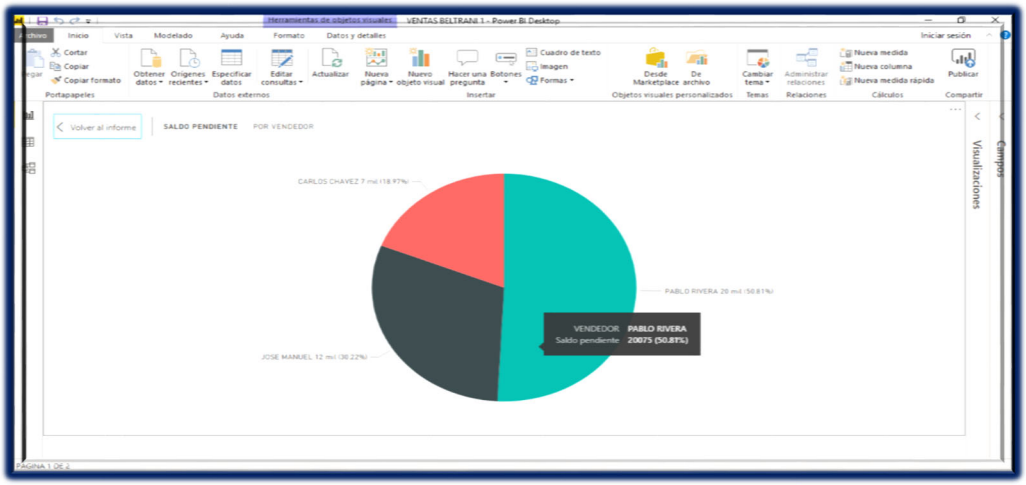
En el siguiente gráfico se muestra la cartera de clientes distribuida a cada vendedor y su respectivo porcentaje de participación.



Fuente: Gráfico creado con información proporcionada por empresario

Imagen Nº 32 Saldos pendientes por vendedor.

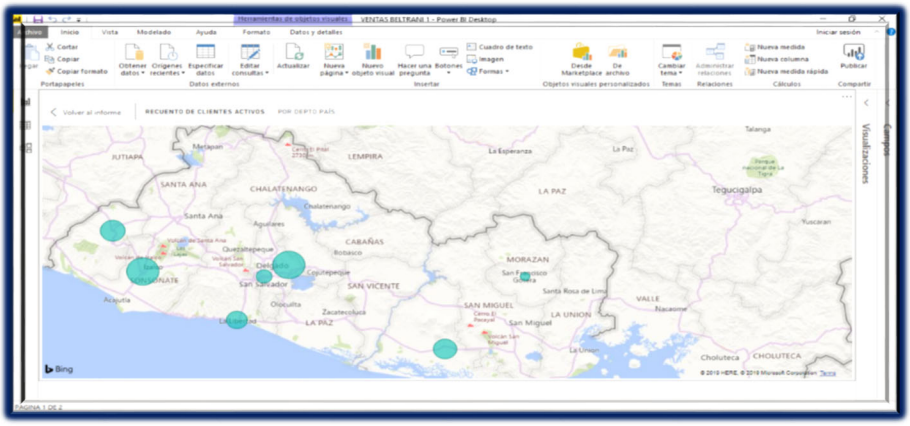
El siguiente gráfico muestra la cartera de clientes con saldos pendientes de pago por vendedor y porcentaje de participación.



Fuente: Gráfico creado con información proporcionada por empresario

Imagen N° 33. Localización de clientes.

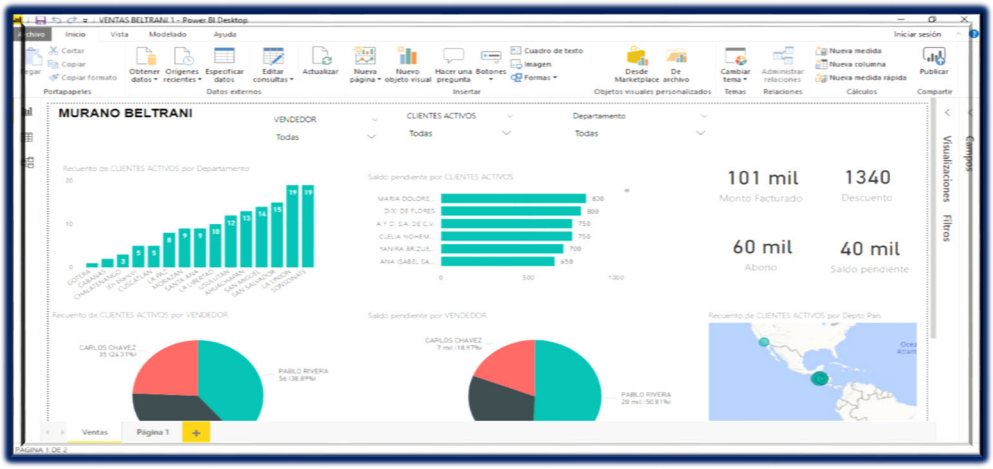
El siguiente gráfico se detalla en mapa la ubicación de clientes en todo el país.



Fuente: Gráfico creado con información proporcionada por el empresario

Imagen N° 34. Informe resumen.

El siguiente gráfico muestra el resumen del dashboard creado con la información de clientes centralizada para su respectivo análisis y que facilite la toma de decisiones al empresario. También muestra la sumatoria de los montos facturados, descuentos, abonos y saldos pendientes de la base total de clientes.



Fuente: Gráfico creado con información proporcionada por empresario

En el proceso se capacitó a Wilber Alvarado hijo del empresario, quien estará a cargo de la creación, actualización y análisis de la información de los clientes, también se compartió manual de uso y tutorial para facilitar la creación de gráficos y adaptación al sistema.

A continuación, se detallan imágenes de capacitación y elaboración de reportes a Wilber Alvarado.

Imagen N° 35. Capacitación sobre elaboración de reportes en Power BI a Wilber Alvarado.

Imagen N° 36. Capacitación sobre elaboración de reportes en Power BI a Wilber Alvarado.

Para facilitar el uso de herramienta se detalla manual elaborado por equipo consultor, ver Anexo 4.

2.3.1.5. Estrategias de ventas implementadas

En las entrevistas realizadas con el empresario, manifestó a equipo consultor que uno los principales problemas con los que cuenta Murano Beltrani es la falta de crecimiento en su cartera de clientes, se ha mantenido con la misma cantidad en los últimos años y el sector gobierno que le representa un 40% del total de sus ingresos.

Los vendedores se mantienen con los mismos clientes asignados en su cartera, es decir, no hay búsqueda de nuevos prospectos. El Equipo consultor desarrolla la siguiente estrategia de ventas para el crecimiento de la cartera de clientes y sus ingresos.

- **Estrategia de Ventas Murano Beltrani**

Incrementar las ventas y cartera de clientes a través de la colocación de los distintos estilos de calzado en empresas privadas y colegios por medio de alianzas estratégicas.

Objetivos:

1. Realizar alianzas con empresas privadas y colegios para la colocación de calzado a partir de agosto 2019.

2. Incrementar el posicionamiento la marca Murano Beltrani en el mercado salvadoreño.

Descripción: La estrategia está enfocada en realizar alianzas y colocación de los distintos estilos de calzado en empresas privadas y colegios, incremento en posicionamiento de marca a través de redes sociales e incrementar las ventas con los clientes actuales. Para llevar a cabo estrategia se realizarán diferentes etapas, que ayudarán al alcance de los objetivos, desde la búsqueda de empresas y colegios hasta el cierre de las ventas.

Responsable: Propietario y vendedores de Murano Beltrani.

Desarrollo:

- Elaboración de carta de presentación.
- Elaboración de catálogo de calzado.
- Clasificación de colegios en los departamentos de Santa Ana y San Salvador.
- Identificación de empresas privadas con un mínimo de 125 empleados entre personal de oficina y campo.
- Investigación de contactos en colegios, directores, administradores, junta directiva, junta de padres de familia.
- En la empresa privada identificación de gerentes de recursos humanos, gerente general o administradores.
- Solicitud de reunión.

- Presentación de calzado y propuestas.
- Cierre de negociación.

Primera fase: Material de apoyo.

En esta fase se debe elaborar carta de presentación de Murano Beltrani, flyers, catálogo y actualización de redes sociales, estos deben tener toda la información necesaria para los prospectos o futuros clientes.

Realizar una lista de colegios en Santa Ana y empresas privadas que cumplan con requisito mínimo de 125 empleados para el caso de las empresas y 350 alumnos para los colegios, al tener clasificada la información se realizaran los siguientes pasos:

- Investigar nombre de director del colegio, administradores, miembros de la junta directiva y junta de padres de familia.
- Investigar nombre gerente de recursos humanos, gerente general o administradores.

Esta investigación debe hacerla el vendedor a través de visitas, llamadas telefónicas, revisión en internet, guías, cámara de comercio, etc.

Murano Beltrani debe realizar un cronograma para llevar a cabo las visitas de investigación de acuerdo al siguiente formato.

- **Programación**

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
7	**8**	**9**	**10**	**11**
VISITA INVESTIGACIÓN	VISITA INVESTIGACIÓN	VISITA INVESTIGACIÓN	VISITA INVESTIGACIÓN	VISITA INVESTIGACIÓN

- **Revisión de resultados debe realizarse día viernes o sábado en conjunto con vendedores.**

Segunda fase: Investigación de contactos y reuniones

Posterior a realizar investigación se procederá a concertar reuniones con contactos descritos en fase anteriores para colegios y empresas, para esto será necesario considerar los siguientes puntos:

- Capacitación a ejecutivo de ventas sobre forma de envío de correos y primera visita.
- Carta de presentación de productos debe ir dirigida al contacto que se investigó en fase anterior para cada colegio y empresa, incluir dirección de redes sociales en carta, firmada y sellada.

Posterior a tener toda la información de contactos, el ejecutivo de ventas puede realizar llamadas consultando directamente por las personas encargadas para obtener cita y hacer prestación de productos, de no tener éxito en llamada debe realizar visita para entrega de carta.

- **Revisión de cumplimientos y avances los días viernes o sábado en reunión con vendedores.**

Tercera fase: Reunión con contactos

Al tener programada una reunión con directores o gerentes de recursos humanos, propietario y vendedor deben tener definidos los siguientes puntos:

- Definir promociones como: descuento en planilla para empresas, cancelando en dos pagos quincenales, descuentos sobre precios regulares; en colegio beneficios que se pueden ofrecer a la institución por alianzas alcanzadas.
- Precio de cada estilo que se muestre en físico y catálogos.
- Catalogo debe ser presentado a cada contacto, invitar a que los visiten en redes sociales, llevar muestras de distintos estilos, si es para empresa deben estar definidos y si es para colegios de igual forma seleccionar los estilos que presentaran.

En reuniones debe quedar definido los acuerdos alcanzados, por ejemplo: fecha en que se le llamará a contacto para conocer avances sobre propuesta presentada, fecha para realizar montaje de presentación de productos a estudiantes, padres de familia o empleados en el caso de las empresas.

- **Cuarta fase: Presentación de calzado**

Al quedar definida fecha de presentación de calzado, se debe considerar lo siguiente:

- Horario en que se realizará presentación y personas que acompañarán.
- Estructura o estantes en los que se presentaran los diferentes estilos de calzado.
- La posición del calzado debe estar clasificada, si es para empresa debe tener separados los estilos de hombre, mujer y niños.
- Llevar inventario necesario y catálogo.
- Colocar banner, este además de incluir estilos de calzado debe contener las direcciones de redes sociales, números de contactos y tarjetas de presentación.
- Se debe definir formato donde se controlarán las ventas realizadas.

- **Finalizando estrategia se debe hacer análisis de los resultados, es por ello que es importante revisar los avances en cada una de las fases.**

- **Carta de presentación**

Después de tener lista estrategia de ventas se procedió a elaborar carta de presentación de Murano Beltrani, con la información de la empresa, objetivo de la carta, datos de contacto y redes sociales. Esta carta fue entrega en digital al empresario para que pueda ser enviada según la estrategia antes definida. Se detalla en Anexo 5. A continuación, se presenta el formato entregado:

MURANO BELTRANI

Santa Ana, 17 de julio de 2019.

Señores
Santa Ana S.A. de C.V.
Presente

Somos Murano Beltrani empresa salvadoreña dedicada a la fabricación, venta y distribución de calzado 100% cuero a nivel nacional y Guatemala, nuestros valores son responsabilidad, honestidad, compromiso y eficiencia. La misión de Murano Beltrani es brindar calzado 100% cuero a nuestros clientes, garantizando la calidad en todos sus estilos.

A través de la presente le solicitamos un espacio para reunirnos con el objetivo hacer una presentación de los diferentes estilos de calzado que ofrecemos, ventajas y proponer beneficios a sus empleados por formar parte de su empresa.

Agradeciendo de antemano su atención, quedamos a la espera de su confirmación.

Atte.

Carlos Alvarado
Gerente General
Teléfono:
Correo:

MURANO BELTRANI

FINAL 11 CALLE ORIENTE, BARRIO SAN RAFAEL, CASA #20. SANTA ANA, EL SALVADOR
OFICINA: (503) 2406-9088 ATENCIÓN AL CLIENTE: (503) 7507-6683

www.muranobeltrani.com MuranoBeltraniSV @MuranoBeltrani

- **Implementación de estrategia**

Se ejecutó la estrategia con la empresa Seguros Asesuisa, se investigó persona encargada de Recursos Humanos, cantidad de empleados, tipos de beneficios brindados y se precedió al envío de carta.

Logramos respuesta por parte del departamento de Recursos Humanos de Asesuisa. En la reunión sostenida se brindó toda la información de Murano Beltrani y se realizó la presentación de los diferentes estilos de calzado a través del catálogo.

Por parte de Asesuisa compartieron el proceso para poder participar en las campañas mensuales internas con los empleados y poder realizar la venta del calzado montando un stand con los diferentes productos. Posterior se compartió a través de correo toda la información de Murano Beltrani solicitada como requisito para poder programar presentación en el mes de agosto 2019.

También compartieron los lineamientos y requisitos para poder sostener una presentación exclusiva de Murano Beltrani a la cooperativa de empleados de Asesuisa y tener la oportunidad de ofrecer los productos a 300 empleados que la conforman. Ofreciendo beneficios como descuentos en planilla o algún porcentaje de descuento de empleado.

- **Publicidad en Radio**

Equipo consultor como parte de la estrategia de ventas y marketing a través de patrocinio logramos tener espacio en radio para promocionar la marca, esto se realizó en compañía de Wilber Alvarado en las instalaciones de Radio Soda Stereo 105.3 FM en Santa Ana que cuenta con más de 30,000 seguidores.

En espacio brindado se realizó entrevista por parte de locutor, se dieron detalles sobre la historia de Murano Beltrani, los diferentes estilos de calzado que fabrica, lugar de ubicación de oficinas, redes sociales, se regalaron dos pares de zapatos para que fueran rifados entre la audiencia.

Radio Soda Stereo subió foto en su página de Facebook en el momento que se realizaba la entrevista, a continuación, se comparten imágenes y resultados obtenidos en instante que fuera publicada dicha fotografía.

Imagen N° 37. En Radio Soda Stereo Santa Ana.

Imagen N° 38. En Radio Soda Stereo Santa Ana.

Imagen N°39. En Radio Soda Stereo Santa Ana.

2.3.1.2 Acción clave de éxito N°2 Dirección Estratégica: Historia, Misión, Visión y Valores.

Murano Beltrani no contaba con su historia, misión, visión y valores por escrito, solo se transmitía a los empleados la importancia de la calidad con la que se debían elaborar los diferentes estilos de calzado, como equipo consultor hicimos distintas propuesta y empresario seleccionó las que identifican a la empresa.

A continuación, historias elaboradas con equipo consultor:

- **Propuesta 1 de Historia.**

¿Quiénes somos?

Murano Beltrani es una empresa salvadoreña que nació en la Ciudad de Santa Ana, a partir de la idea de su fundador de proporcionar un calzado para todo público que fuera cómodo, durable y fundamentalmente hecho 100% de cuero.

A partir de la experiencia de trabajo en zapaterías, su fundador Don Carlos Alvarado dominó el arte y lo aplicó para realizar estilos de zapatos que cumplieran con su objetivo de proporcionar al cliente final la calidad, durabilidad y comodidad

en un zapato. El camino fue duro y arduo pues para lograr su objetivo, dedicó su tiempo libre fuera de horario de trabajo por las noches a elaborar zapatos durante un año, los cuales comercializaba por medio de sus conocidos y amigos los fines de semana, siendo tal la aceptación que lo llevo a invertir sus ahorros y comprar maquinaria e independizarse y fundar su propia empresa de manera más formal.

Actualmente Murano Beltrani es una marca que se reconoce e identifica en el mercado salvadoreño, siendo la empresa una fuente generadora de empleos y de contribución al progreso del país.

- **Propuesta 2 de Historia.**

Murano Beltrani es una empresa salvadoreña que nació en la ciudad de Santa Ana en el año 2001. El proyecto nace a partir de la idea de su fundador Carlos Alvarado, de proporcionar un calzado para todo público que fuera cómodo, durable y principalmente hecho 100% de cuero.

A partir de las experiencias de trabajo en zapaterías, Carlos Alvarado dominó el arte y lo aplicó para fabricar estilos de zapatos que cumplieran con su objetivo de proporcionar al cliente final la calidad, durabilidad y comodidad en un zapato.

El camino fue duro y arduo pues para lograr su objetivo, dedicó tiempo fuera de horario de trabajo en horas nocturnas, elaborando zapatos durante un año, los cuales comercializaba los fines de semana por medio de sus conocidos y amigos.

Siendo tal la aceptación, que lo llevó a tomar la decisión de cambiar una bicicleta por una máquina cosedora, además de invertir sus ahorros, independizarse y fundar su propia empresa de manera formal.

Actualmente, Murano Beltrani es una marca que se reconoce e identifica en el mercado salvadoreño, siendo la empresa una fuente generadora de empleos y de contribución a la economía del país.

- **Propuesta 3 de Historia**

Murano Beltrani es una empresa salvadoreña que nació en la ciudad de Santa Ana en el año 2001. El proyecto nace a partir de la idea de su fundador Carlos Alvarado, de proporcionar un calzado para todo público que fuera cómodo, durable y principalmente hecho 100% de cuero.

A partir de las experiencias de trabajo en zapaterías, Carlos Alvarado dominó el arte y lo aplicó para fabricar estilos de zapatos que cumplieran con su objetivo de proporcionar al cliente final la calidad, durabilidad y comodidad en un zapato.

El camino fue duro y arduo pues para lograr su objetivo, dedicó tiempo fuera de horario de trabajo en horas nocturnas, elaborando zapatos durante un año, los cuales comercializaba los fines de semana por medio de sus conocidos y amigos. Siendo tal la aceptación, que lo llevó a tomar la decisión de cambiar una bicicleta por una máquina cosedora, además de invertir sus ahorros, independizarse y fundar su propia empresa de manera formal.

Wilber Alvarado hijo de Carlos Alvarado se ha desarrollado en la empresa desde sus primeros años, es parte fundamental del desarrollo y crecimiento alcanzado. Luchando y buscando siempre nuevas oportunidades de negocio al lado de su padre.

Actualmente, Murano Beltrani es una marca que se reconoce e identifica en el mercado salvadoreño, siendo la empresa una fuente generadora de empleos y de contribución a la economía del país.

Posterior a elaborar las historias en conjunto con empresario, decidió que el número tres es la que se apega a sus inicios y lo que es actualmente Murano Beltrani. Luego de tener definida la historia, el equipo consultor elaboró dos propuestas de misión, las cuales fueron las siguientes:

- **Propuesta 1 de Misión**

Somos una empresa Salvadoreña que brindamos calzado 100% cuero a nuestros clientes, niños, damas y caballeron garantizando la calidad en todos sus estilos que fabricamos.

- **Propuesta 2 de Misión**

Somos una empresa que brindamos calzado 100% cuero a nuestros clientes, garantizando la calidad en todos sus estilos. Despues de revisar con empresario, la misión seleccionada fue la número dos.

Para definir la visión equipo consultor elaboró dos propuestas que acontinuación detallamos:

- **Propuesta 1 de Visión**

Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en la ciudad de Guatemala por brindar diversidad y excelente calidad en calzado para niños, damas y caballeros.

- **Propuesta 2 de Visión**

Ser una zapatería reconocida a nivel nacional y en Guatemala por brindar distintos estilos de calzado de excelente calidad para niños, damas y caballeros.

Propuesta seleccionada por empresario fue la número uno.

Luego de tener definida la historia, misión y visión hacía falta tener definido los valores, en reunión con empresario se decidieron los siguientes valores para la empresa con su respectiva definición:

- Honestidad: Cualidad humana de decir siempre la verdad con nosotros mismos y las demás personas.
- Compromiso: Cumplir con las obligaciones contraídas con todas las personas.
- Responsabilidad: Cumplir con los tiempos establecidos a nuestros clientes.
- Eficiencia: Utilizar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave.

- **Consumo de bienes y servicios de la población salvadoreña.**

El factor de consumo de bienes y servicios en nuestro país está medido por medio de los resultados obtenidos al realizar encuestas de consumo en los hogares salvadoreños; en dicha medición se contempla el segmento del calzado como un segmento importante de consumo dentro de la población salvadoreña, teniendo una participación en el 2016 del 61.80% en los hogares salvadoreños como

artículo que toman en cuenta en su presupuesto familiar anual. De forma comparativa se puede observar un crecimiento significativo desde el 2012 que contaba con un 47.50% comparado con un 61.80% en 2016.

Imagen N°40. Importación de calzado y sus partes en C.A.

La tabla siguiente presenta los principales grupos de artículos y servicios con mayor porcentaje de hogares registrados, con el respectivo monto promedio que invierten mensualmente. Dentro de estos se observa que, en promedio de 2012 a 2016, el rubro de Cuidado personal fue registrado por el 97.78% de los hogares, le sigue el grupo de Artefactos para el hogar y Prendas de vestir con el 79.28% y 52.80%, respectivamente. Además, se identifica un segundo segmento: Calzado con 50.50%, Servicio de transporte con 41.62% y funcionamiento de equipo de transporte personal con el 9.66%.

Tabla 4. Consumo promedio mensual ($) de los artículos y servicios adquiridos por los hogares a nivel total país (%), 2012-2016

Grupo de Artículos y Servicios	2012		2013		2014		2015		2016	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Cuidado personal	$12.70	99.50%	$13.30	99.60%	$13.70	95.80%	$14.10	99.50%	$14.59	94.50%
Artefactos para el hogar	$12.00	99.10%	$12.20	99.00%	$12.20	95.20%	$12.10	99.10%	$12.23	4.00%
Prendas de vestir	$8.70	48.10%	$9.40	54.10%	$9.30	48.60%	$9.60	47.60%	$8.37	65.60%
Calzado	$6.60	47.50%	$7.40	52.10%	$7.30	46.90%	$8.10	44.20%	$6.65	61.80%
Servicio de transporte	$4.50	46.30%	$5.00	48.10%	$4.80	40.30%	$5.40	35.00%	$7.44	38.40%
Funcionamiento de equipo de transporte personal	$26.80	7.90%	$22.70	9.60%	$24.00	8.60%	$26.40	8.60%	$37.81	13.60%

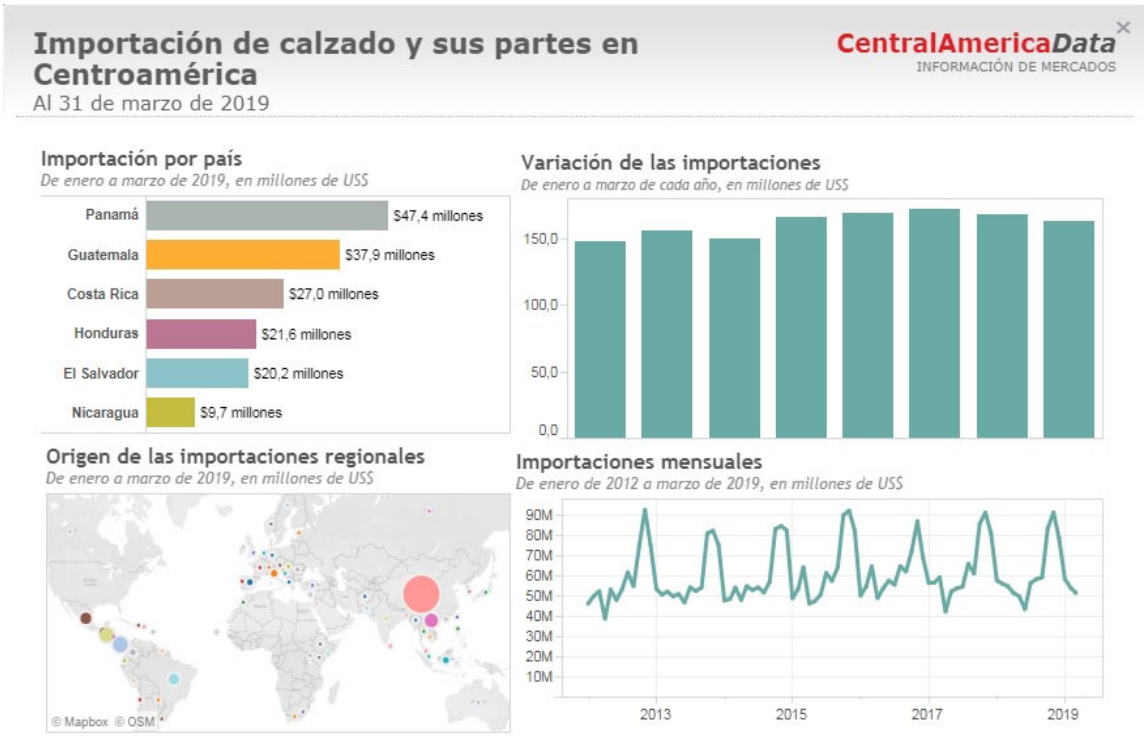
Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM), 2012-2016.

Fuente: Defensoría del Consumidor, Monitoreo de consumo en El Salvador 2017.

Importación de calzado en El Salvador al 31 de diciembre 2018

Un análisis de las importaciones de calzado en Centroamérica durante el periodo de enero a marzo del 2019 comparado con los mismos meses del 2018 refleja una variación negativa del 3% tal como puede observarse en el siguiente gráfico.

Imagen N°41. Importación de calzado y sus partes en C.A.



Fuente: CentralAmericaData.com, Calzado: Compras cayeron 3% en 2018

El sector calzado internamente se ha visto dinamizado con el Programa Presidencial de Dotación de Paquetes Escolares, con este programa el Gobierno de El Salvador pretende garantizar el acceso y continuidad del estudiantado en el sistema educativo proyectando disminuir la deserción escolar, el programa está orientado especialmente a familias con ingresos económicos bajos. Actualmente por medio del programa se han entregado uniformes, zapatos y paquetes de útiles escolares a los estudiantes de centros educativos públicos e Institutos Nacionales, desde parvularia a bachillerato.

Por medio de este programa se activan las economías locales ya que se contratan proveedores de bienes y servicios de micro empresarios y pequeños empresarios de las comunidades cercanas a donde se encuentran los centros educativos.

De acuerdo a cifras que maneja el Ministerio de Educación, el Gobierno afirma que “Con los Paquetes escolares hemos invertido más de $485 millones desde la creación del programa en 2010 para brindar zapatos, uniformes y útiles a los estudiantes, de parvularia a bachillerato, beneficiando a miles de familias salvadoreñas y más de 3,000 micro y pequeños empresarios anualmente” Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (2018).

Según fuentes Gubernamentales también con las contrataciones se benefician el 97% de microempresas locales de bienes y servicios y 3% pequeñas empresas.

- **Importancia de las redes sociales en las empresas.**

¿Por qué las redes sociales son un medio factible y demandante para lograr promocionar y vender productos por parte de las empresas?

> Guzmán F. (2014), indica que el tiempo diario promedio empleado en Internet por los usuarios va en aumento, y es por esto que es tan importante la presencia de marcas en las redes sociales. Cada vez son más las empresas que toman conciencia de esto y dedican especial atención a sus perfiles online.

La principal ventaja de las redes sociales es que nos permiten establecer un contacto directo tanto con nuestros clientes como con los potenciales clientes. Si sabemos aprovechar esta oportunidad que se brinda y empleamos de manera correcta las herramientas. No solo obtendremos un canal de comunicación masivo, sino además un espacio en el cual podemos investigar el mercado, por ejemplo, mediante encuestas o analizando la interacción de los usuarios con nuestra marca.

Las redes sociales son una plataforma que nos permite informar, socializar e interactuar con los clientes de una manera más directa e informal. Pero atención: como bien usadas pueden ser muy beneficiosas para nuestra marca, usadas de manera poco profesional e irresponsable pueden dañar la imagen.

Para poder sacar el máximo provecho es importante contar con profesionales que puedan desenvolverse a la hora de enfrentar distintas situaciones, tales como responder consultas, resolver reclamos y hasta enfrentar una situación de crisis. Es importante, además, que estas personas puedan procesar toda la información recolectada en las redes sociales para convertirlas en nuevas estrategias de mercado.

- **Importancia de la tecnología en las pequeñas y medianas empresas en crecimiento**

Castro J. (2016), nos dice que: La tecnología es un recurso fundamental para aquellas PYMES que se encuentran en el proceso de crecimiento, es una herramienta con la que puede lograrse la optimización y mejora de los procesos de producción, organización, despacho, ventas y cobranza, capacitación, etc., que les permitirá establecer ventajas competitivas con las cuales podrán posicionarse en el mercado, conseguir mayores clientes y por supuesto, alcanzar mayores niveles de productividad e incluso de expansión.

Tu oficina en todos lados

La movilidad es una de las grandes ventajas del uso de la tecnología en las medianas empresas. El trabajo de oficina no se ve limitado a cuatro paredes y te permite atender asuntos laborales desde cualquier lugar, interactuar con colegas y compartir información, es decir que tu oficina o empresa estará disponible para clientes externos e internos las 24 horas del día y los 365 días del año.

Mejor toma de decisiones

El tiempo es un recurso muy valioso para los tomadores de decisiones, pues necesitan obtener información confiable de manera fácil

y rápida sobre la operación de la empresa para poder tomar acciones. Actualmente las herramientas tecnológicas pueden proveer de información operativa integrada en tiempo real, de manera que siempre está disponible para ser visualizada por los gerentes o directores de la organización.

Por supuesto, no todas las empresas tienen la capacidad de adquirir los mismos recursos tecnológicos que otras, pero por suerte, existen distintas opciones que se adaptan a la magnitud de la organización, su naturaleza y lo más importante, su capacidad de inversión.

Otro punto que debe tomarse en cuenta es que la tecnología se mantiene en constante innovación, por lo que su inversión no acaba en cuanto se adquiere, por lo que requerirá de renovación y actualización en los equipos y sistemas cada cierto tiempo. Sin embargo, se ha demostrado que tener el soporte de recursos tecnológicos reduce costos operativos y disminuye la posibilidad de pérdidas.

También es muy importante que los empleados cuenten con capacitación y entrenamiento para que tengan dominio de las herramientas que les son proporcionadas y aprovechen al máximo todas las bondades de la tecnología.

Importancia de las estrategias de ventas

Según Gluck, S. (s. f.), debe existir una estrategia de ventas que debe ser planeada y definida para lo cual establece que:

> Una estrategia de ventas consiste en un plan que posicione la marca de una empresa o producto para obtener una ventaja competitiva. Las estrategias exitosas que ayudan a la fuerza de ventas se centran en los clientes del mercado objetivo y se comunican con ellos de maneras relevantes y significativas. Los representantes de ventas necesitan saber cómo sus productos o servicios pueden resolver los problemas del cliente. Una estrategia de ventas exitosa transmite de este modo que la fuerza de ventas pasa tiempo dirigida a los clientes correctos en el momento adecuado.

Importancia

La planificación y creación de una estrategia de ventas efectiva requiere mirar a largo plazo las metas de ventas y análisis del ciclo de negocios de ventas, además de cumplir con los vendedores acerca de sus metas profesionales personales.

Pasar por estos ejercicios ayuda a los propietarios y gerentes de negocios a obtener un conocimiento más íntimo de los intervalos de las ventas, los cambios estacionales y lo que motiva al equipo de ventas. Después de crear la estrategia de ventas a largo plazo sobre la base de

objetivos a largo plazo, los gerentes de ventas deben crear estrategias de ventas mensuales y semanales sobre la base de la estrategia a largo plazo. Esto permite la medición de los resultados a corto plazo del equipo de ventas.

Tipos

Las empresas emplean uno de dos tipos básicos de estrategias de venta a su plan general: directo o indirecto. Con la estrategia de venta directa, la gente de ventas ataca a la cabeza de la competencia a la hora de hablar con el cliente. Ellos hablan acerca de cada característica de producto de la competencia y la comparan con la suya.

El término "venta negativa" se refiere al enfoque de ventas directas. Los enfoques de venta indirectos aplican técnicas más sutiles mediante la demostración de las características y beneficios que no están disponibles con los productos de la competencia sin ni siquiera mencionar por su nombre. Esta más sofisticada estrategia de ventas positiva requiere de investigación y análisis de la competencia.

Componentes

Una estrategia de ventas exitosa incluye la colocación de productos, la promoción y testimonios, además de las principales estrategias de venta para la fuerza de ventas. La colocación de productos y la promoción crea

conciencia de marca mediante el uso de los canales de marketing disponibles en la actualidad.

Las redes sociales de los medios de comunicación ofrecen una plataforma libre para aumentar la conciencia de marca. Los dueños de negocios pueden utilizar estas herramientas de manera efectiva al pasar tiempo cada día para comunicarse con los fans y seguidores en sus páginas de redes sociales. Los clientes fácilmente disponibles para las perspectivas de leer o ver dan autoridad a una pequeña empresa y los productos y servicios que ofrece.

Función

Independientemente de si una empresa utiliza una estrategia de venta directa o indirecta, o una combinación de los dos, los gerentes de ventas deben trabajar con la gente de ventas sobre técnicas. La adquisición de nuevos clientes y la retención de clientes requieren dos enfoques.

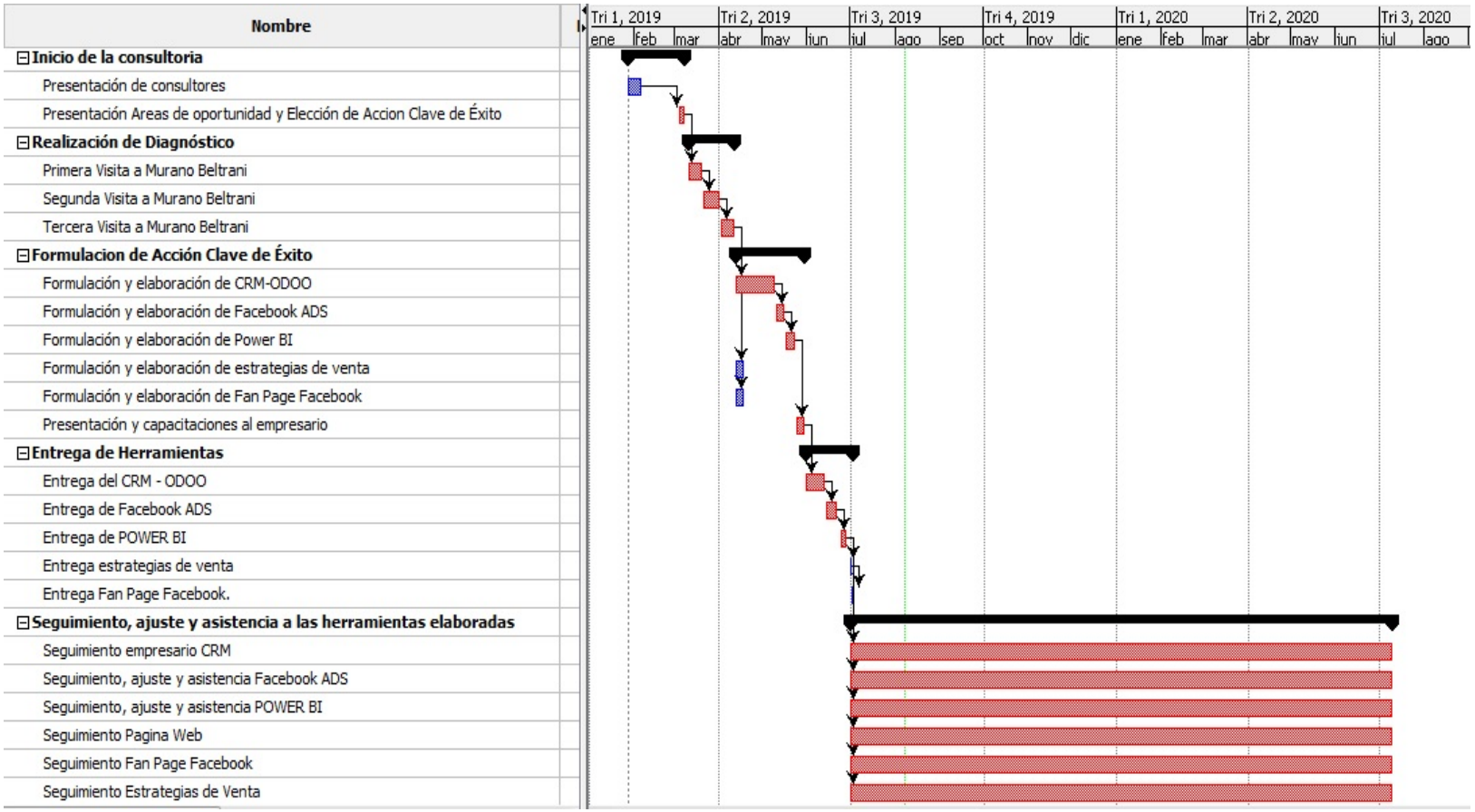
Una estrategia de ventas establece los pasos y métodos necesarios para los clientes en las diferentes etapas. Los clientes potenciales necesitan una comunicación que introduzca la marca y el producto o servicio de forma que muestren cómo se puede resolver sus problemas con ellos. Los clientes actuales requieren una comunicación más personal sobre las nuevas características o beneficios para mantenerlos

comprometidos. Las promociones y descuentos de remisión trabajan para motivar a los clientes actuales a gastar su dinero y correr la voz entre otros.

Consideraciones

La creación de una estrategia de ventas efectiva requiere el conocimiento del mercado, el conocimiento de actividades de la competencia, el conocimiento de las tendencias actuales y un análisis de negocio detallado. Los propietarios de pequeñas empresas que desean crear y poner en práctica una estrategia de ventas por primera vez, puede que deseen contratar a un consultor de negocios profesional para ayudar a guiar el proceso.

2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito



Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Plan de seguimiento a implantación de la acción clave de éxito

El seguimiento empresarial consta de dos etapas, la primera que fue realizada desde el mes de junio hasta el mes de agosto la cual consiste en la implementación de la acción clave de éxito, para los siguientes meses se hará una visita mensual de seguimiento en la cual se verificará la utilización históricamente del CRM, se evaluaran los resultados obtenidos y se brindará asistencia a las dudas o problemas que hayan tenido respecto a la operatividad o configuración del CRM.

Para el seguimiento del plan de marketing a través de Facebook, se hará un seguimiento mensual de las campañas realizadas semanalmente que se han propuesto, y una revisión y compresión de los resultados obtenidos, de tal forma que el empresario sepa y evalúe el aporte mensual que da dicha herramienta, se revisará que la fan page creada este en actividad pues es parte fundamental para poder hacer las campañas de publicidad segregadas.

Se brindará asistencia y seguimiento a los planes de publicación y ampliación a la página web provista por Odoo, para lograr una mejor integración y activación de las herramientas que sean factibles activar de acuerdo a los planes ejecutados por el propietario. Se programa capacitar en el mes de diciembre al contador de la empresa para su manejo.

Para el seguimiento de la estrategia de ventas, se dará supervisión mensual a los datos introducidos en Power BI, de tal manera que pueda detectarse errores o inconsistencias en el manejo de la información que se genere ya que esta será pieza fundamental en la toma de decisiones, se programan dos capacitaciones adicionales una en enero y otra en junio de 2020. También se hará supervisión mensual de los niveles de ventas y seguimiento y manejo de clientes por medio de formatos que midan su efectividad, se establecen dos capacitaciones al personal de ventas, una en noviembre y otra en marzo con la finalidad de brindarles las técnicas a aplicar en la consecución de nuevos clientes e incremento de ventas a nivel nacional.

El equipo consultor después de implementar las acciones claves de éxito capacitó al empresario e hijo y se sociabilizó con sus empleados sobre dirección estratégica que Murano Beltrán definió en su misión, visión, valores e historia.

Dentro de las recomendaciones que el equipo consultor detalla, se encuentra el seguimiento que debe realizar el empresario todos los meses para las herramientas implementadas.

III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito.

A continuación, en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el 26 de enero de 2019 al 13 de julio de 2019.

3.1 Acción clave de éxito 1. Elaboración de un CRM en sistema Odoo para la gestión de clientes y ventas.

Área intervenida: Mercadeo y Ventas.

Antes de la Intervención	Después de la Intervención	Evidencias
- Carencia de base de clientes centralizada para su análisis y falta de estrategia de captación de nuevos clientes.	- Herramienta grafica de control y análisis con datos de clientes. - Herramienta para análisis de oportunidades de negocio.	- Base de clientes en Power BI. - Herramienta en Odoo para seguimiento y captación de nuevos clientes.
- Ausencia de un plan de marketing que permitiera generar reconocimiento de marca además de un debido control y valuación de los resultados y actividades en función de los objetivos de la empresa en esta área.	- Actualización promoción y mantenimiento de redes sociales. - Presencia en internet por medio de página web que gestiona pedidos en línea. - Elaboración de línea gráfica renovada.	- Página de Facebook renovada. - Página en Twitter renovada. - Campañas publicitarias realizadas en Facebook ADS. - Pagina web personalizada en internet. - Catálogos y flyers.

Antes de la Intervención	Después de la Intervención	Evidencias
- Falta estrategia de ventas. - Ausencia de Indicadores de ventas para realizar análisis detallados y oportunos.	- Creación de indicadores estratificados a través de un dashboard en línea que genera reportes de ventas para toma oportuna de decisiones. - Estrategia de ventas definida y orientada a captación y mantenimiento de clientes.	- Base de datos en Power BI en línea donde se generan KPI´S clasificados por medio de clientes, departamento, cartera por vendedor, cartera de cuentas por cobrar y otros. - Campaña de Radio realizada. - Gestiones de alianzas estratégicas con empresas

3.2 Acción clave de éxito 2. Desarrollo de Misión, Visión, Valores e Historia

Áreas intervenidas: Dirección Estratégica

Sub áreas intervenidas: Misión – Visión

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No tiene definida la Misión, Visión y Valores.	Misión, Visión, Valores e Historia definidas por escrito y socializadas con empleados.	Se elaboraron 3 historias, dos Misiones, tres visiones y valores, el empresario seleccionó una de cada una y se anexan en documento, también se encuentra en oficinas centrales de Murano Beltrani.

Conclusiones del Equipo Consultor

A continuación, se presentan las conclusiones del proceso de consultoría realizado: Murano Beltrani es una empresa salvadoreña que nació en la ciudad de Santa Ana en el año 2001. El proyecto nace a partir de la idea de su fundador

Carlos Alvarado, de proporcionar un calzado para todo público que fuera cómodo, durable y principalmente hecho 100% de cuero.

Murano Beltrani actualmente tiene clientes en todo el país y se está expandiendo en el mercado de Guatemala. Como resultado del diagnóstico realizado se identificaron 5 fortalezas, las cuales son:

Áreas de fortaleza	
Área	**Sub Área**
Dirección estratégica	• Historia de la empresa
Dirección y liderazgo	• Estilo directivo
Producción y operaciones	• Análisis de proveedores
Producción y operaciones	• Nivel tecnológico
Producción y operaciones	• Mantención de maquinaria

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor.

Además, el diagnóstico reflejó el resultado de 7 áreas de oportunidad, de las cuales se propusieron soluciones para el fortalecimiento y desarrollo de la empresa, estas son:

Áreas de mejora	
Área	**Sub Área**
Dirección estratégica	• Misión-Visión. • Objetivos estratégicos.
Dirección y liderazgo	• Instrumentos de gestión.
Mercadeo y ventas	• Relación con clientes. Gestión de venta.
Recursos humanos	• Política de personal. • Clima y motivación del personal.

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor.

De acuerdo a las áreas de oportunidad presentadas al empresario se seleccionaron las soluciones de mayor factibilidad e impacto que contribuyeran al mejoramiento de la empresa, planteadas en acciones clave de éxito, las cuales son:

- **Área – Mercadeo y ventas, sub área – Relación con clientes / Gestión de venta.**

Elaboración de un CRM para la gestión de clientes y ventas el cual incluye módulos relacionados a la relación con clientes y gestión de venta. Se desarrolló

Facebook ADS, CRM que permita automatizar los procesos de almacenamiento y búsqueda de información de los clientes y ventas.

Sistema Power BI para el análisis de los clientes actuales, diseño de estrategias de ventas para captar nuevos clientes, catálogos y cartas de presentación de la empresa.

- **Áreas – Dirección Estratégica, sub áreas – Misión – Visión.**

Se elaboraron propuesta de misión, visión, valores e historia ya que la empresa no los tenía definidos, el empresario las seleccionó y fueron sociabilizadas con todo el personal, de igual forma se han colocado en el catálogo de productos y pagina web. Adicionalmente se planteó la solución, para las restantes áreas de oportunidad, a continuación, se mencionan:

- **Área – Dirección estratégica, sub áreas – Objetivos estratégicos.**

Elaboración de un plan estratégico, cuadro de mando integral, formulación de objetivos y sociabilización de planes estratégicos.

- **Área – Dirección y liderazgo, sub área – Instrumentos de gestión.**

Elaboración de un plan estratégico, cuadro de mando integral, formulación de objetivos y sociabilización de planes estratégicos.

- **Área – Recursos humanos, sub área – Política de personal.**

Elaboración de un Plan de Talento Humano en Word y Excel que comprenda:

- Manual de puestos
- Manual de reclutamiento de personal
- Desarrollo del Talento Humano:

Selección de personal:

- Herramienta para la evaluación del desempeño
- Plan de Capacitaciones.
- Plan de motivaciones

Compensaciones:

- Manual de compensaciones

Área – Recursos humanos, sub área- Clima y motivación del personal.

Elaboración e implementación de un plan de reconocimiento, incentivos y motivación en programa Word, Power Point y Excel que incluya lo siguiente:

- Plan de incentivos por cumplimiento de metas en tiempos menores a los establecidos en cada área.
- Reconocimiento por tiempos laborados en la empresa.
- Programación de actividades en meses festivos.

- Programación de tiempos libres a los cumpleañeros y celebraciones mensuales.
- Ambiente familiar.
- Elaboración de encuestas y tabulación de información.
- Programación de Cross training entre las áreas.
- Elaborar plan de sucesión.
- Elaborar plan de carrera y desarrollo para el personal.

Recomendaciones del Equipo Consultor

- Contratar a una persona con conocimiento en la gestión de redes sociales para que se encargue de la administración y promoción de las plataformas de Facebook y twitter, para efectos de crear más presencia sistemáticamente por medio de publicidad e interacción con las personas que visitan las redes sociales definidas, debiendo hacer al menos tres campañas publicitarias a la semana para no perder presencia con posibles clientes o compradores.

- Ejecutar campañas de reconocimiento y posicionamiento de marca en los departamentos donde se tienen clientes y en los que actualmente se distribuyen los diferentes estilos de calzado por medio de local de exhibición, con la finalidad de potenciar las ventas departamentales de los actuales clientes de mayoreo.

- Evaluar y analizar los resultados segregados de cada campaña publicitaria realizada, por medio de la herramienta de análisis que proporciona Facebook ADS, para efectos de tomar decisiones rápidas y efectivas que logren un mejor reconocimiento y posicionamiento de la marca en los departamentos donde se identifique poca presencia y bajas ventas.

- Actualizar semanalmente la herramienta de análisis segregada que se implementó en Power BI con el objetivo tener elementos reales y objetivos en

administración de la toma de decisiones y acciones oportunas en las áreas de ventas, producción y control de la cartera de clientes.

- Mantener actualizada permanentemente la base de datos de clientes con información certera y eficaz que permita una comunicación fluida con todos los clientes, haciendo énfasis en información básica de contacto como la dirección, teléfonos, correos electrónicos y otros medios de comunicación digitales.

- Efectuar mensualmente mediciones de satisfacción del cliente a través de la visita directa y continua comunicación telefónica para efectos de evaluar y analizar las oportunidades de mejora y presencia empresarial ante los clientes que gestiona Murano Beltrani.

- Definir y ejecutar en conjunto con los vendedores, estrategias de ventas que se diseñen y planifiquen de acuerdo a los análisis de resultados estratificados que aportara la herramienta de análisis implementada.

- Implementar el plan de capacitación a los vendedores para efectos que cuenten con los conocimientos y elementos que le permitan desarrollar mejores oportunidades de negocio para la empresa, además de poder definir estrategias a nivel empresarial en conjunto con el dueño del negocio.

Referencias

Castro, J. (11 de agosto 2016). Importancia de la tecnología en las PYMES y empresas en crecimiento [Entrada en el blog]. Recuperado de https://blog.corponet.com.mx/importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas -en-crecimiento

CentralAmericaData. (2019). *Calzado: Compras cayeron 3% en 2018*. Recuperado de https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Calzado_Compras_cayeron_3_en_2018

Defensoría del Consumidor. (2017). *Monitoreo del consumo en El Salvador 2017* [Versión de Adobe Acrobat Reader] Recuperado de https://www.defensoria.gob.sv/wp-content/uploads/2017/12/monitoreo.pdf

Gluck, S. (s. f.). ¿Qué es la estrategia de ventas?. Recuperado de https://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-estrategia-de-ventas-4390.html

Guzmán, F. (2014). *La importancia de las redes sociales en los negocios.* Recuperado de https://www.broobe.com/es/la-importancia-de-las-redes-sociales-en-los-negocios/

Marín, V. (2015). *Cómo rentabilizar Facebook ADS y sacarle provecho.* Recuperado de https://victormartinp.com/facebook-ads/

Microsoft Corporation. (s. f.). *Aprendizaje guiado de Microsoft Power BI.* Recuperado de https://docs.microsoft.com/es-es/power-bi/guided-learning

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (2018). *Programa Presidencial de Dotación de Paquetes Escolares.* Recuperado de https://www.mined.gob.sv/index.php/programas-educativos/paquete-escolar

MURANO BELTRANI

CALZADO 100% CUERO

CALIDAD | DURABILIDAD | DESDE 2001

Anexos

MURANO BELTRANI

CALZADO 100% CUERO

CALIDAD | DURABILIDAD | DESDE 2001

Catálogo de producto

Anexo 1: Catálogo de Productos.

CATÁLOGO
2019
MURANO BELTRANI
CALZADO 100% CUERO
CALIDAD | DURABILIDAD | DESDE 2001
HB-74 NEGRO OSCARIA
HB-44 NEGRO GAMUZON
HB-36 NEGRO GAMUZON
B-15 ARENA NOVO
HAND MADE

CATÁLOGO
2019
MURANO BELTRANI
CALZADO 100% CUERO
CALIDAD | DURABILIDAD | DESDE 2001
MB1 NEGRO NAPA
Z-16 ANTIQUE MIEL
M7-2 CAFÉ SOSTIL
M80 VINO SOSTIL
HAND MADE

CATÁLOGO
2019
MURANO BELTRANI
CALZADO 100% CUERO
CALIDAD | DURABILIDAD | DESDE 2001
M7-6 VINO SOSTIL
ESCOLAR CINCHO CON ATACHES
M23 CAFÉ ANTIQUE MIEL
M29 AZUL NOVO Y ROJO NOVO
HAND MADE

MURANO BELTRANI
CALZADO 100% CUERO
CALIDAD | DURABILIDAD | DESDE 2001
CATÁLOGO
2019
M80 ANTIQUE MIEL
M7-3 VINO
HAND MADE
HAND MADE
Somos una empresa de Calzado 100% cuero, dirigida a una familia actual,que quiere caminar con ella a cada paso, con un gran estilo, calidad y comodidad.
beltranimurano
BeltraniMurano1
BeltraniMurano
Puedes comprar nuestros productos desde nuestra aplicacion ETienda aqui en facebook
Contáctanos al 2356.7845 o visítanos en nuestra sala de ventas en (dirección).

MURANO BELTRANI

CALZADO 100% CUERO

CALIDAD | DURABILIDAD | DESDE 2001

Manual de Facebook

ADS

Anexo 2:

Manual de Facebook ADS

OBJETIVOS:

- El objetivo del manual es dar los parámetros de utilización de Facebook ADS como una herramienta que facilite el hacer publicidad en línea.
- Definir los pasos detallados a seguir para crear una campaña en Facebook ADS y su seguimiento

ALCANCE

El alcance de este manual es proporcionar una guía que instruya como promover anuncios por medio de la plataforma denominada Facebook ADS que es complemento de dicha Red Social. Facebook cuenta con más de 1.000 millones de usuarios activos, siendo una herramienta adecuada para encontrar posibles clientes para un negocio, pudiendo afinar y determinar a cuáles usuarios se muestran los anuncios.

Los anuncios de Facebook se pueden ajustar a todo tipo de presupuestos y se puede controlar la inversión en todo momento, así como monitorizar los resultados y evaluar el rendimiento de los anuncios y reorientar tus campañas. Debido a la flexibilidad que tiene se pueden crear tantas campañas como se

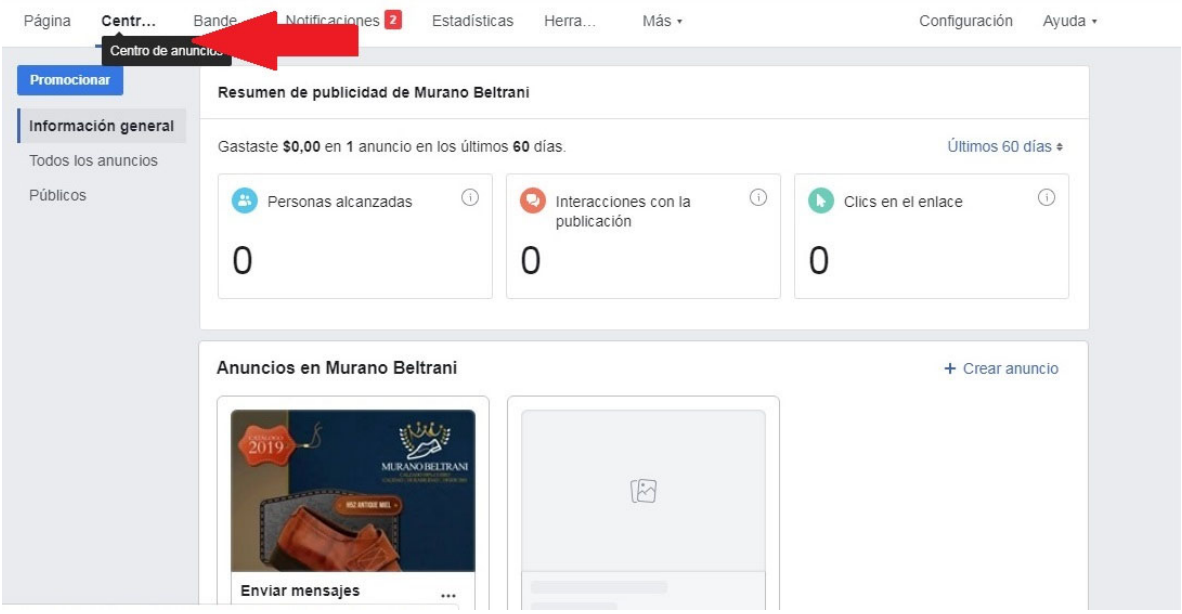
necesiten y elegir entre diferentes formatos, experimentar con la segmentación o detener una campaña en el momento que se requiera.

FACEBOOK ADS

Facebook ADS es la plataforma de anuncios de la Red Social Facebook cuyo objetivo es promocionar anuncios a través de esta, logrando de forma sistemática y segmentada la utilización de gustos e intereses de los millones de usuarios que la integran, llegando al público que realmente interesa y dirigidos a los objetivos de que los usuarios y empresas se planteen.

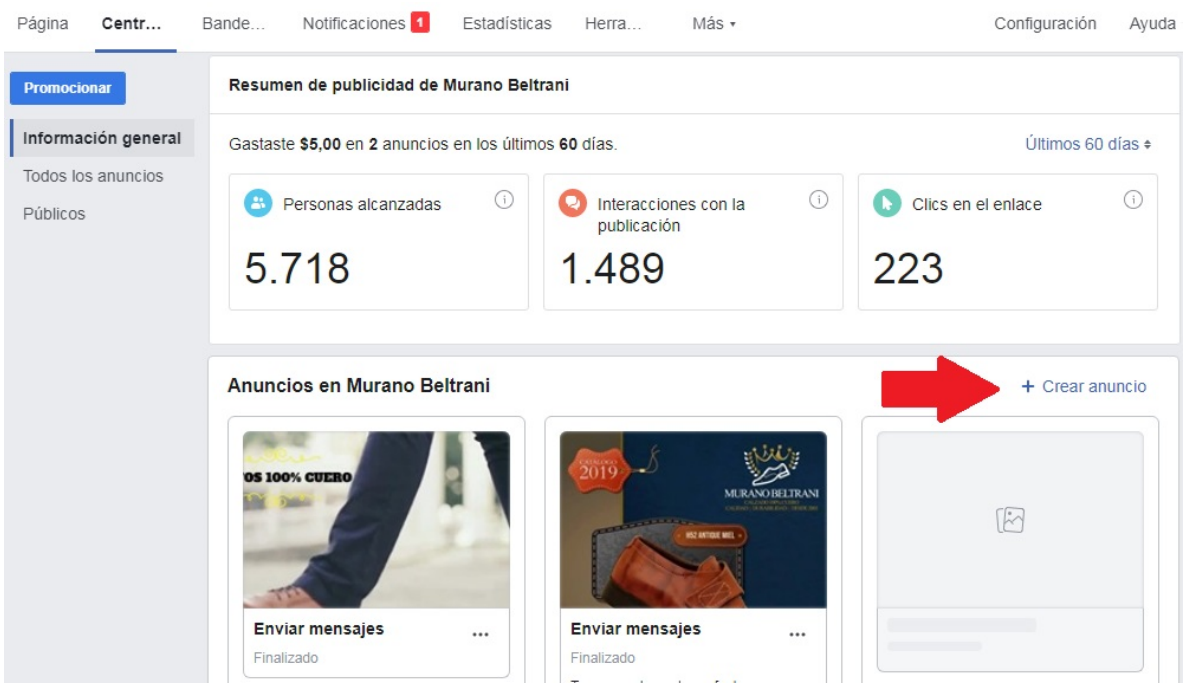
Administrador de anuncios Facebook ADS

Facebook ADS integra un administrador de anuncios para manejar y crear las campañas publicitarias, se ingresa por medio del menú principal en el apartado "Centro de anuncios"

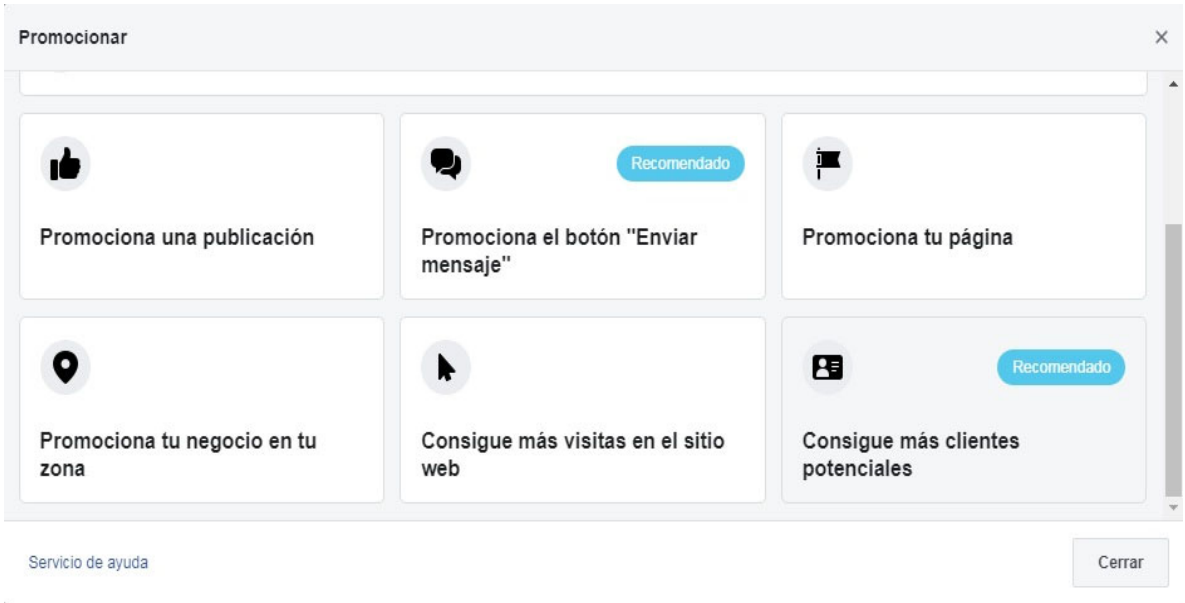


Hay dos formas de realizar una campaña de anuncios, la primera es a través de la pestaña “Información General” donde se muestran las publicaciones que se han realizado previamente a lo cual se puede escoger y para promocionarlo, esta es la forma más intuitiva y fácil, la otra opción es a través de la pestaña “Todos los anuncios” donde al ingresar se activará el Administrador de Anuncios de Facebook ADS en el cual se pueden crear, editar, borrar y promocionar los anuncios los cuales se pueden orientar a las campañas que se definan.

Utilizaremos la primera opción para hacer campañas más rápidas y menos complejas ya que Murano Beltrani tiene como objetivo promocionar su marca y lograr reconocimiento de esta en el país.



Usando la primera opción “Información General” en la opción de “+ Crear anuncio”, se activa la venta donde se definen seis opciones como se pueden observar en las siguientes imágenes.



Las opciones van orientadas a llevar de la mano al usuario, brindándole los elementos específicos de publicación de acuerdo a la opción.

La primera opción dará la oportunidad de promocionar una publicación hecha previamente la cual se publicitará, el anuncio puede contener videos, texto, gráficos o imágenes, así como una combinación de texto e imágenes. Las restantes cinco opciones varían en la forma de publicar enfocada a lo que hace referencia, como por ejemplo el promocionar el negocio en la zona muestra el mapa de ubicación del negocio, la opción de visitas en el sitio web promociona con énfasis a la dirección web registrada, la opción de clientes potenciales incluye un formulario para captación de datos de posibles prospectos de ventas.

Para que la campaña sea efectiva, debe tener definido lo siguiente:

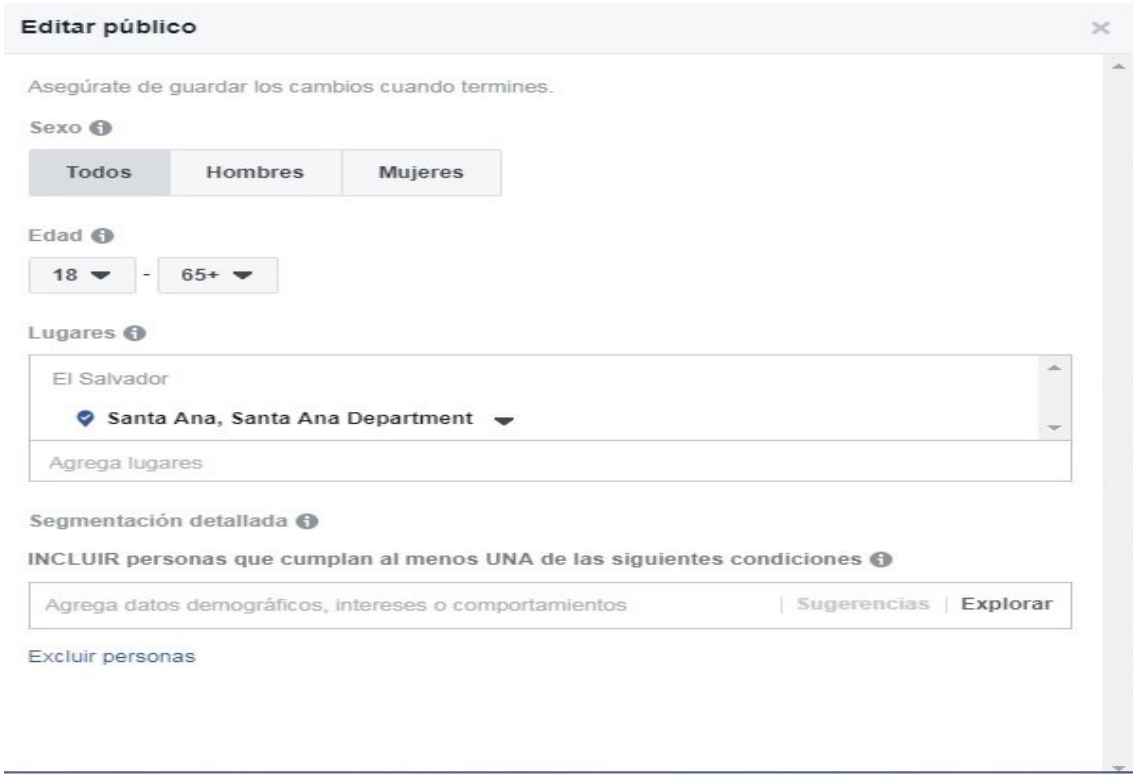
- Un objetivo empresarial
- Saber a qué tipo de personas quiere llegar
- Un presupuesto diario o del conjunto de anuncios
- Fotos, videos como pilar del anuncio.

En la ventana de “Promocionar publicación”, se puede determinar si la publicación del anuncio contendrá botones de interactuación que puede presionar el público objetivo. También se puede escoger la sección de vista previa en donde se mostrará el anuncio en el público objetivo, las opciones son:

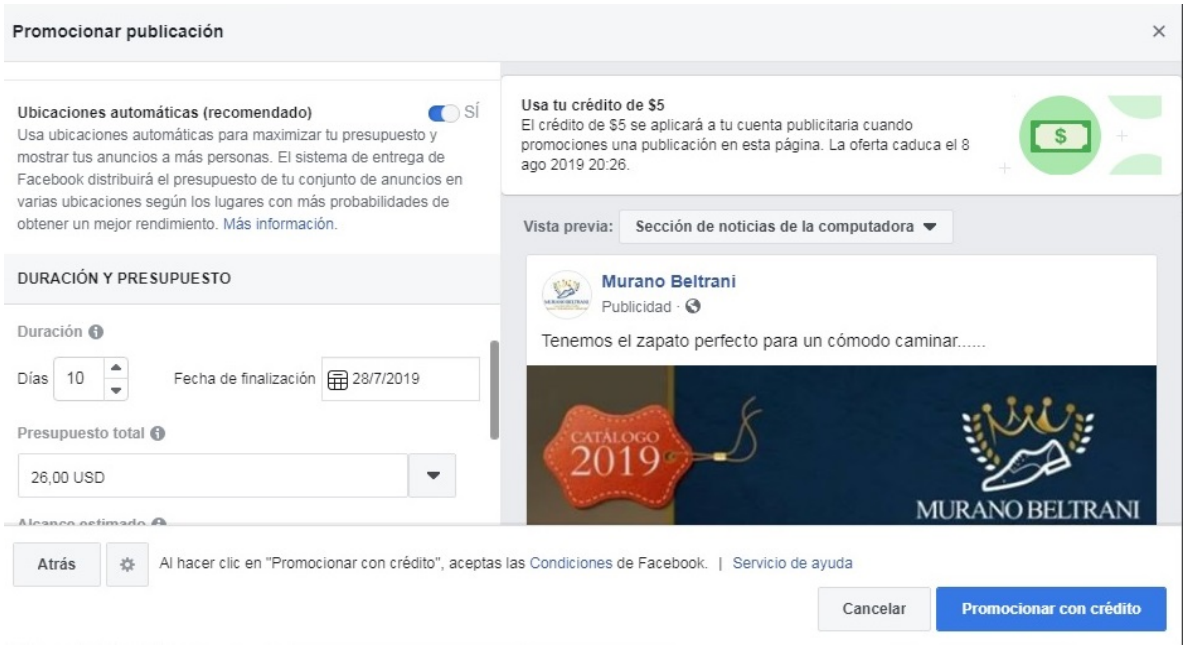
- Sección de noticias de la computadora
- Sección de noticias del celular
- Facebook stories
- Video instream de Facebook (celular)
- Instagram
- Instagram Stories

Facebook ADS permite editar el público al cual llegará la promoción permitiendo definir el segmentar por país, departamento o zona geográfica y por rangos de

edad como se muestra en la imagen siguiente. También se pueden excluir de la publicación personas específicas a los cuales no se quiere que llegue la promoción.

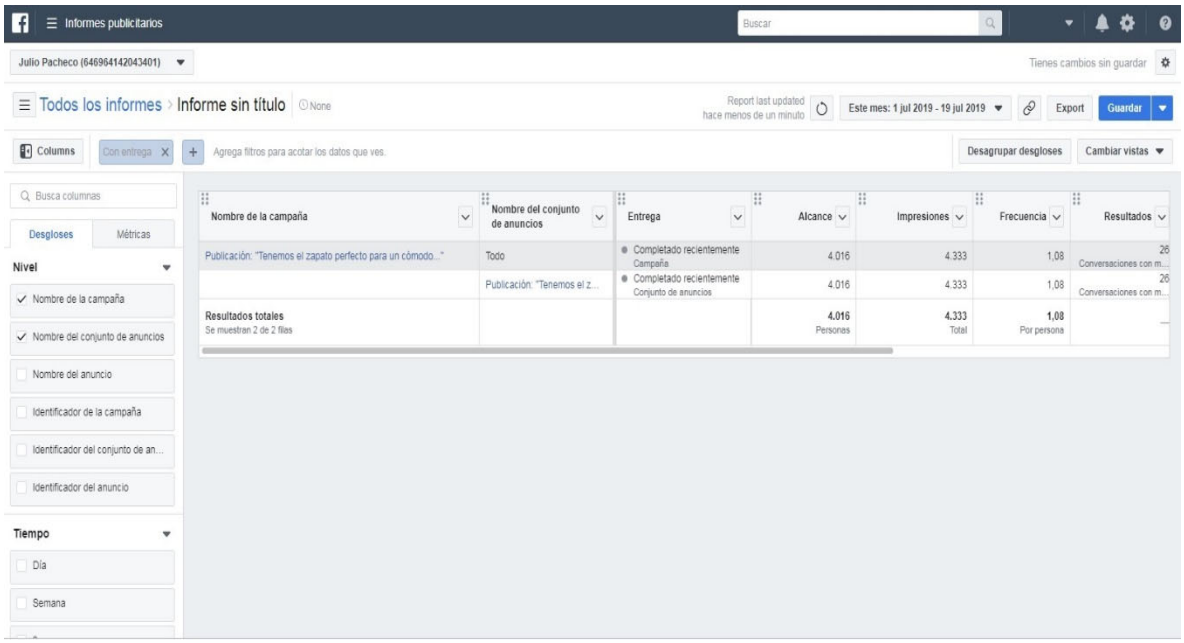


En el siguiente paso se escoge el presupuesto con el cual se operará, esto determina el alcance de la campaña ya que el valor a invertir determina el número de personas o público objetivo que vera la campaña.



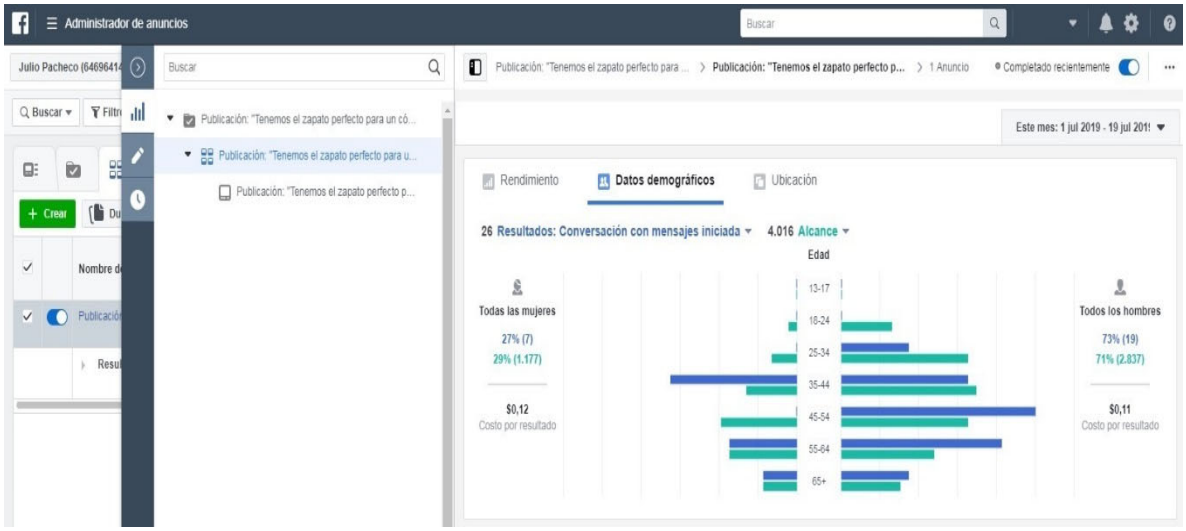
Medición y administración de la campaña

Una vez se haya publicado el anuncio, Facebook ADS da la oportunidad de monitorear los resultados del anuncio, se puede acceder desde la barra de menús principal en “Centro de anuncios de Publicación”, en la sección de “Todos los anuncios” en la cual se podrá realizar un seguimiento del rendimiento y modificar la campaña en el administrador de anuncios de Facebook, Power Editor o Business Manager.

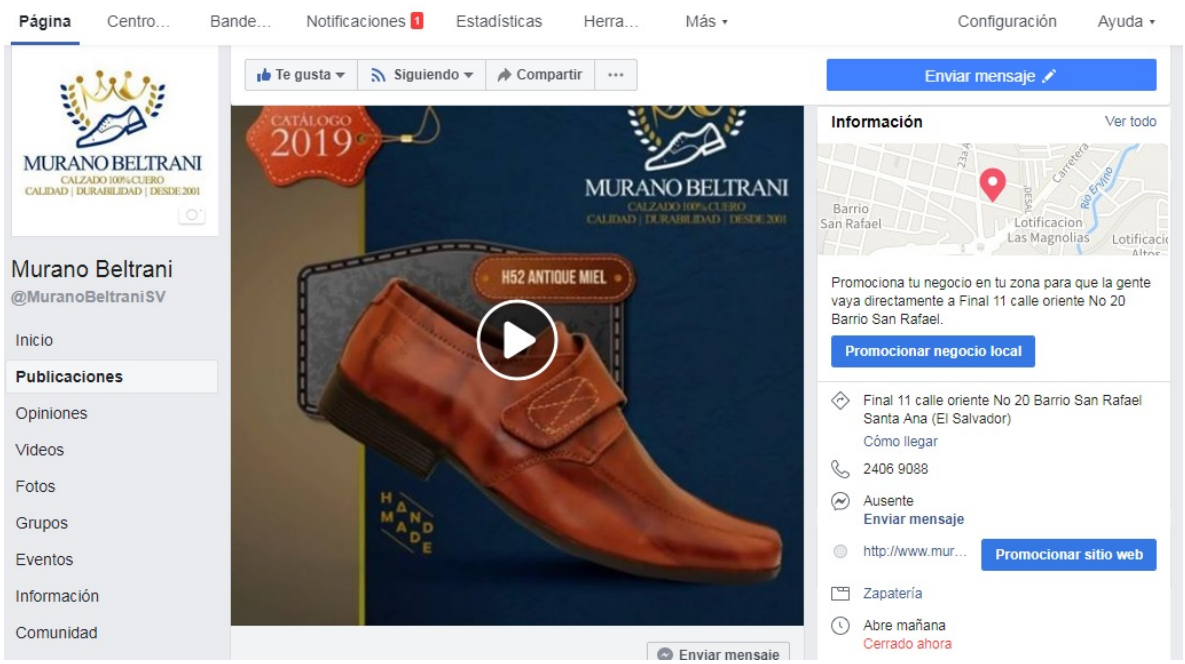


Al lado derecho del administrador de anuncios se activa un menú grafico donde al seleccionar un anuncio, se pueden ver los distintos gráficos de rendimiento, datos demográficos y ubicación.

También se muestra el rendimiento del anuncio por medio de un gráfico, también se activa un panel de vista previa y comentarios del anuncio.



Vista de publicidad



Es hora de iniciar a publicar anuncios de Facebook para alcanzar los objetivos de Murano Beltrani.

Facebook ADS es la mejor opción para segmentar clientes y ajustar anuncios.

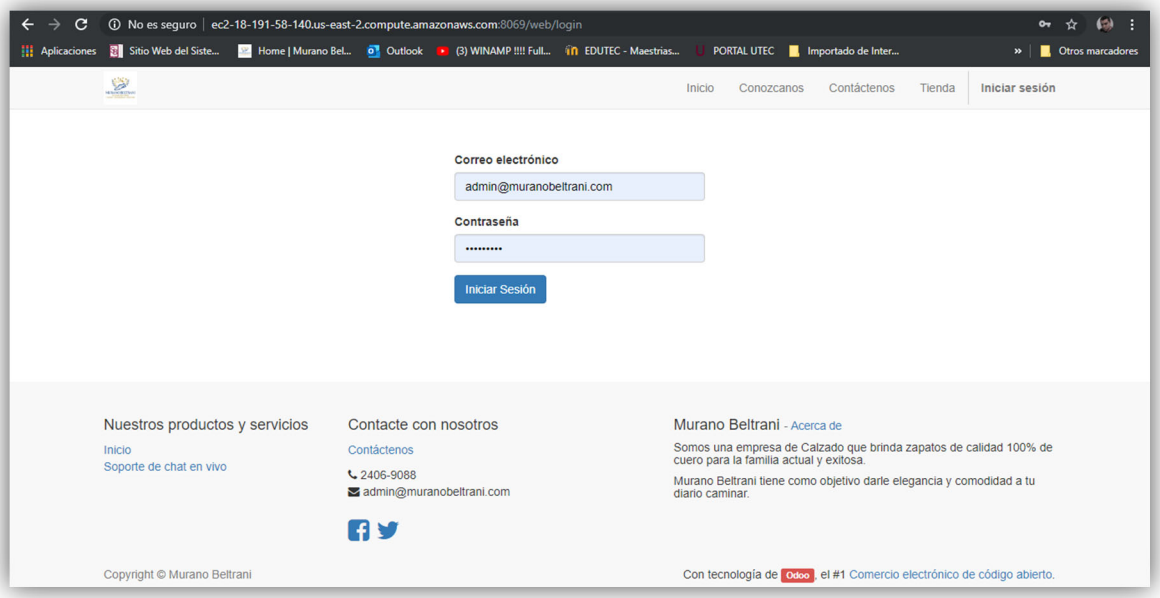
Manual de uso de CRM

(Odoo)

Anexo 3: Manual de Uso de CRM (Odoo)

Por medio de un navegador web de los siguientes enlistados podemos ingresar al sistema.

Imagen N°1. Pantalla de acceso al sistema



Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Murano Beltrani.

Ingresamos al sistema colocando nuestro usuario y contraseña, luego haciendo clic en iniciar sesión. Esto nos permitirá acceder a las APP instaladas, que nos

ayudan a gestionar la empresa según lo establecido en el diagnóstico y acción clave de éxito, como lo son:

- CRM
- Gestión de inventario
- Gestión de ventas
- Debates
- Gestión de facturas
- Constructor del sitio web
- Comercio electrónico
- Directorio de contactos
- Calendario
- Chat en vivo

Para este caso, Consultoría Integral Colaborativa realizada Murano Beltrani, se han instalado las aplicaciones siguientes:

- CRM
- Gestión de ventas
- Constructor del sitio Web.
- Debates.
- Gestión de inventarios.
- Gestión de facturas.
- Comercio electrónico.

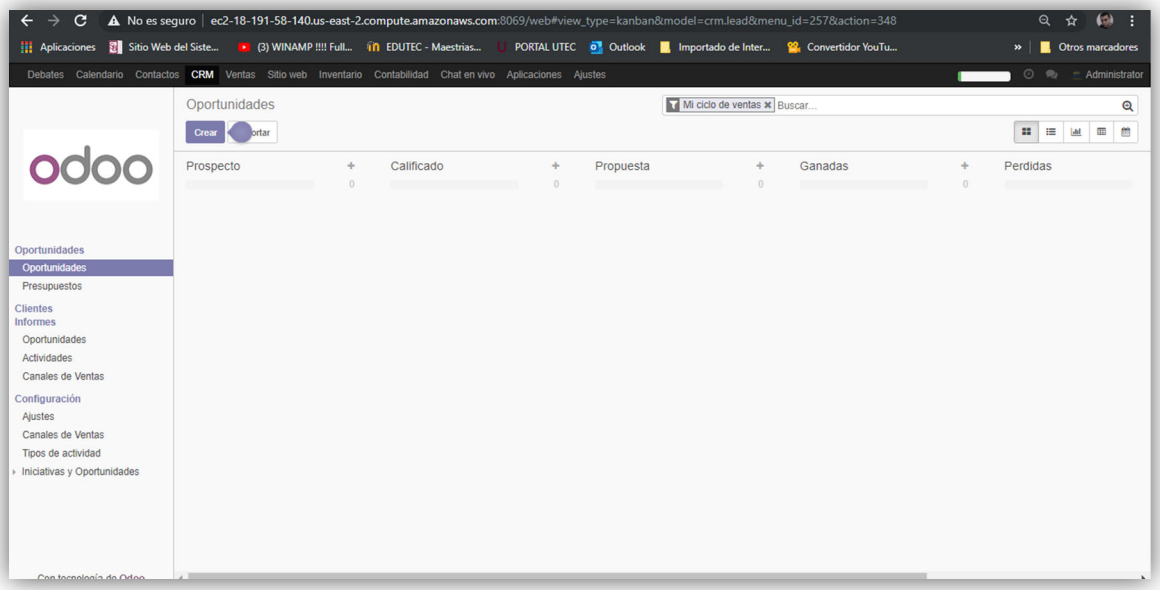
- Directorio de contactos.
- Calendario
- Chat en vivo.

CRM

Modulo oportunidades

El módulo de venta permitirá a Murano Beltrani gestionar las relaciones con los clientes, incluyendo los datos y la información asociada con ellos.

Imagen N°2. Módulo de Oportunidades



Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Murano Beltrani

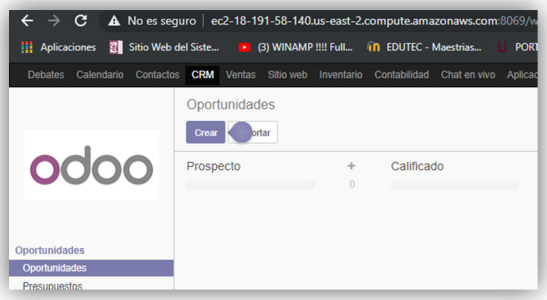
Se visualiza en la parte izquierda los diferentes módulos que reflejan la gestión de los clientes y las oportunidades de negocio que se pueden brindar en Murano Beltrani.

En el módulo de **Oportunidades** se puede observar el flujo de ventas, conteniendo columnas, que determinan las diferentes etapas del flujo de ventas; como son:

- **Prospecto**: Oportunidad de negocio en su primer estado, donde se evalúa la posible colocación de una niñera.
- **Calificado**: Estado donde se determina la calificación de la niñera para poder generar una propuesta ante los clientes.
- **Propuesta:** Estado donde se determina a qué tipo de cliente se va a proponer el servicio de la niñera calificada.
- **Ganado**: Último estado del flujo de ventas, donde la propuesta fue satisfactoria para el cliente y ha aceptado el servicio.
- **Perdido:** en el caso que se pierda la venta.
- **Servicio Post-venta:** servicio prestado al ganar o perder una venta con la finalidad de obtener una retroalimentación, sobre cómo se atendió al cliente y verificar las atenciones que hacen ganar o perder una venta; asegura la fidelidad del cliente.

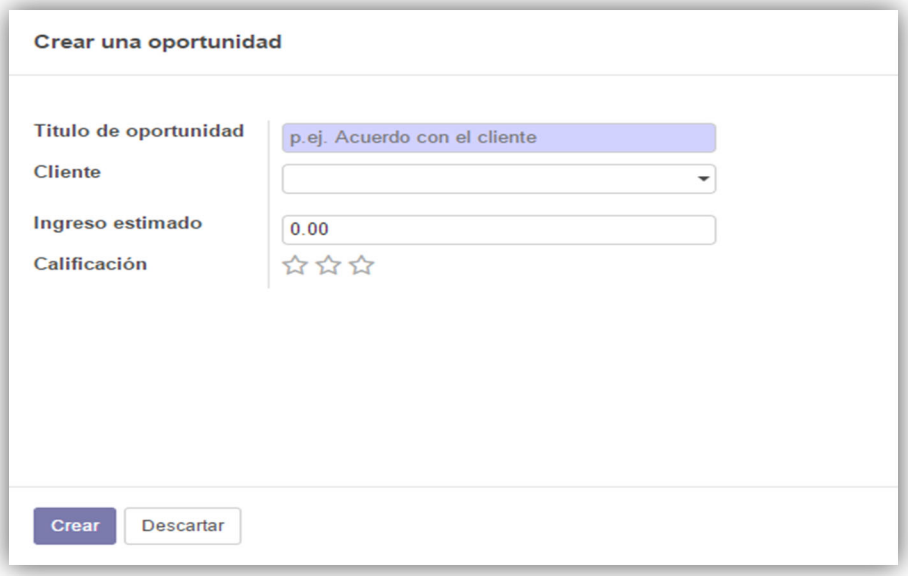
Dentro de esta pantalla al hacer clic en el botón “Crear”, podemos crear oportunidades de negocio para nuestra empresa.

Imagen N°3 Modulo de Oportunidades



Nos desglosa la siguiente ventanilla que nos pide información al respecto del pedido.

Imagen N°4. Creando Oportunidad.



Donde:

Título de oportunidad: Nombre asignado a la nueva oportunidad de negocio que se va a ver reflejado en el flujo de ventas.

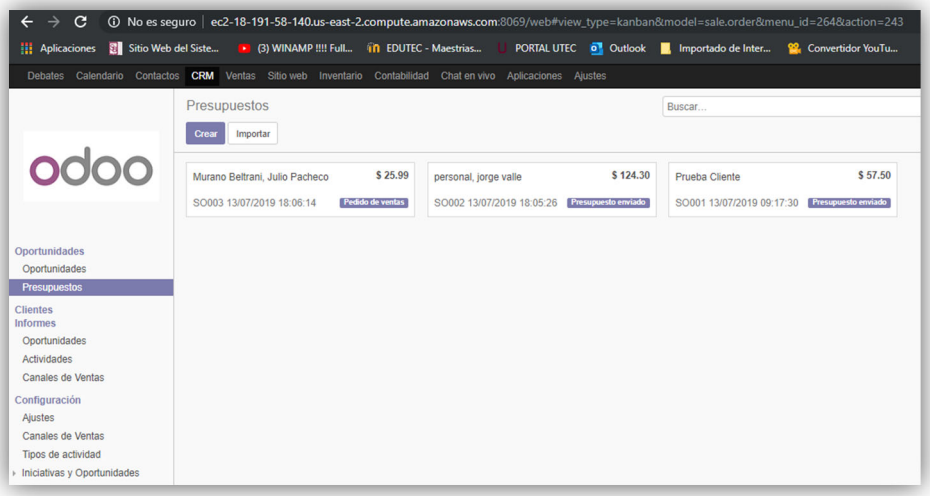
Cliente: Se puede determinar desde un inicio el cliente a ofrecer el servicio o asignarlo en la fase de “Propuesta”.

Ingreso estimado: Es el monto esperado de la nueva oportunidad de negocio.

Modulo Presupuestos

El módulo presenta el tablero donde muestra el flujo de ventas y sus distintas etapas, en donde se movilizarán cada uno de los pedidos de los clientes hasta llegar al servicio post venta.

Imagen N°5. Presupuestos

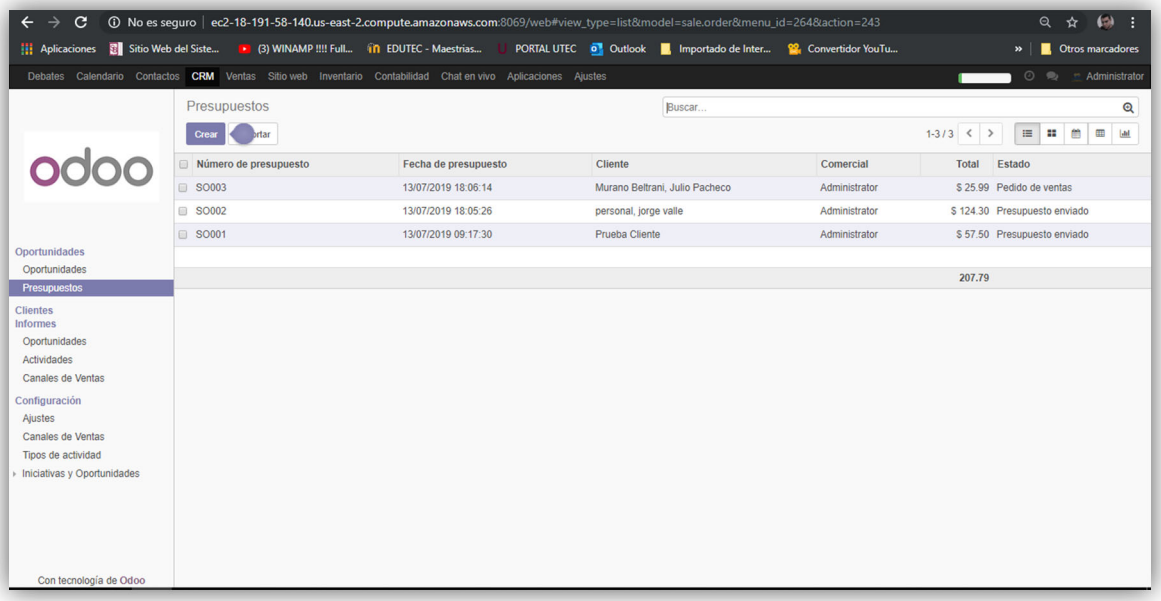


Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Murano Beltrani

Presupuesto nuevo

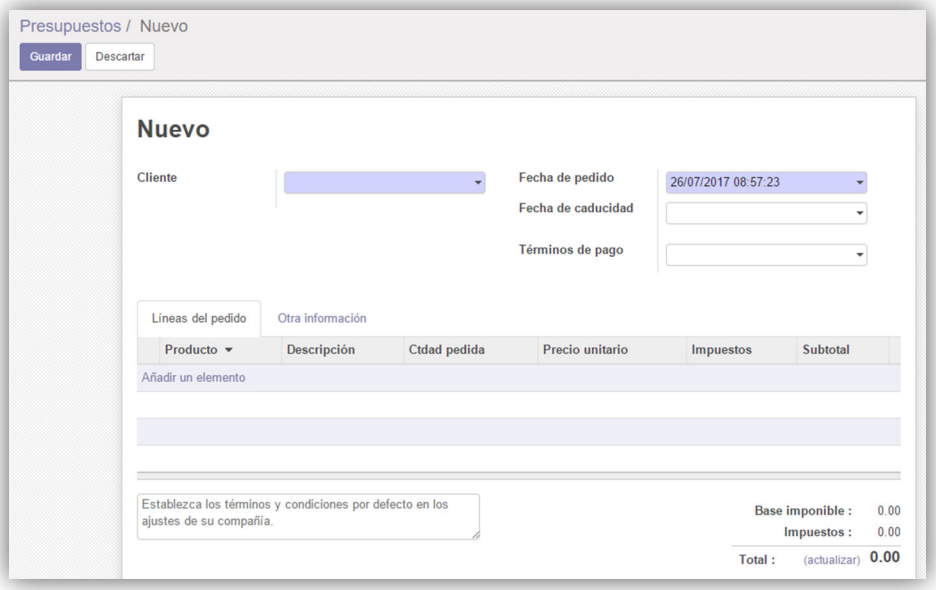
Para crear un nuevo presupuesto, hacer click en el botón “Crear” del módulo de Presupuestos, siguiendo el formulario a llenar.

Imagen N°6. Módulo de presupuesto



Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Murano Beltrani

Imagen N°7. Creación de un nuevo presupuesto



Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Murano Beltrani

Donde:

Cliente: Se despliega la lista de clientes que están en la base de datos para asignar el nuevo presupuesto.

Fecha de pedido: Fecha estimada del presupuesto asignado.

Fecha de caducidad: Fecha límite del presupuesto.

Términos de pago: Seleccionar el tipo de pago, si será al crédito o al contado

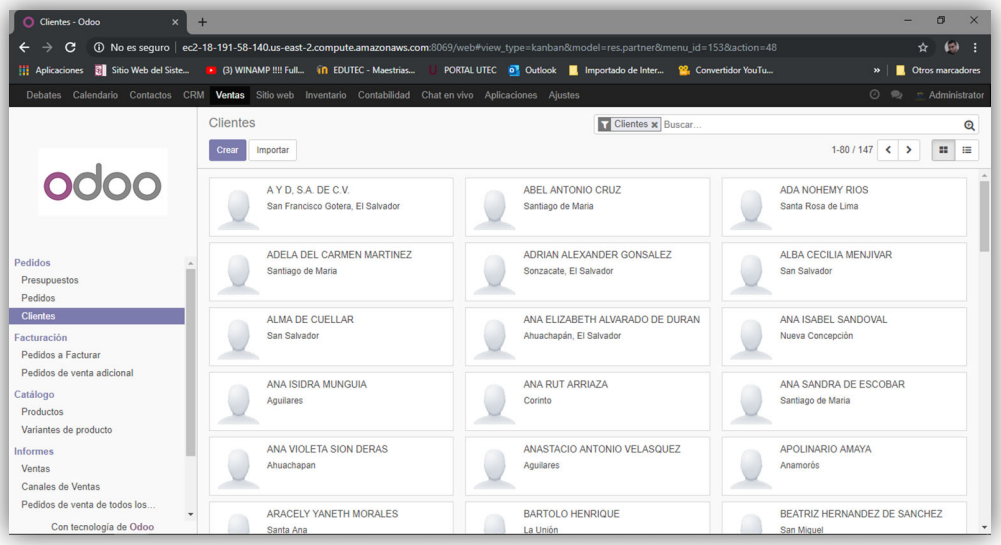
Producto/Servicio: Seleccionar el servicio a brindar al cliente, en este caso, se despliega la lista de las niñeras almacenadas en la base de datos, llenando la línea del pedido del presupuesto automáticamente.

Hacer click en el botón “Guardar” para que se muestre en la lista de presupuestos creados en el módulo.

Administración de Clientes

Parte fundamental de todo negocio (clientes) y base por la que ha sido creada la herramienta de Murano Beltrani, permite la gestión de cada uno de los clientes que tiene, clientes que son potenciales para poder generar oportunidades de negocio.

Imagen N°8. Módulo de administración de clientes

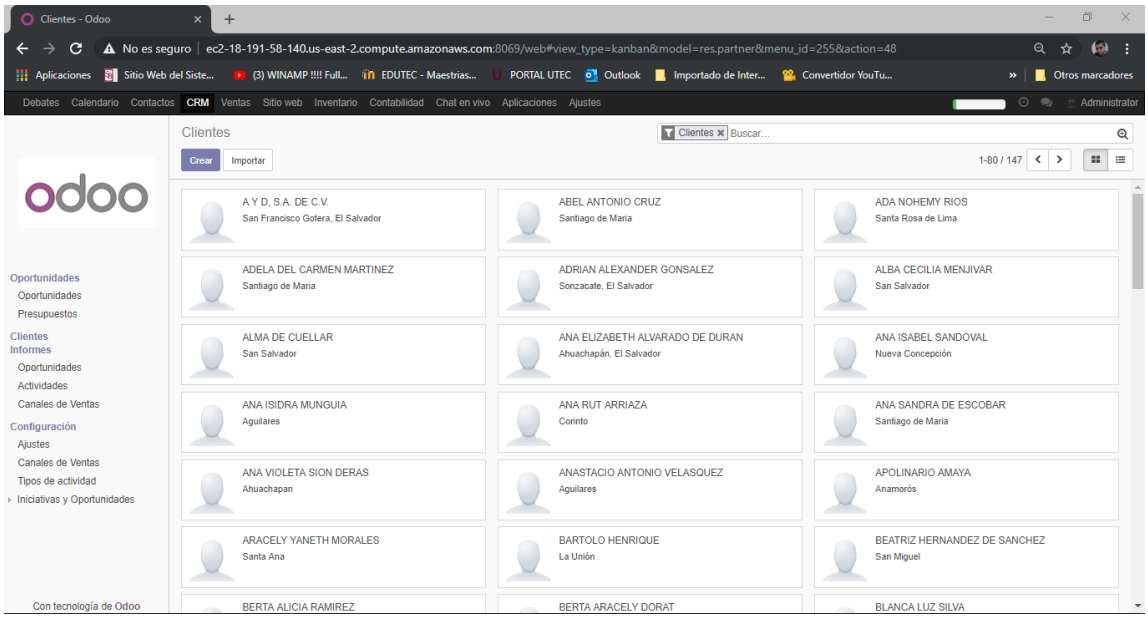


Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Murano Beltrani

Descripción de clientes

Al seleccionar un cliente de la base de datos, muestra la descripción detallada de cada uno de los clientes que se le han designado. Da la posibilidad de editar cada uno de los clientes, para modificar o eliminar detalles de cada cliente.

Imagen N° 9. Módulo de administración de clientes



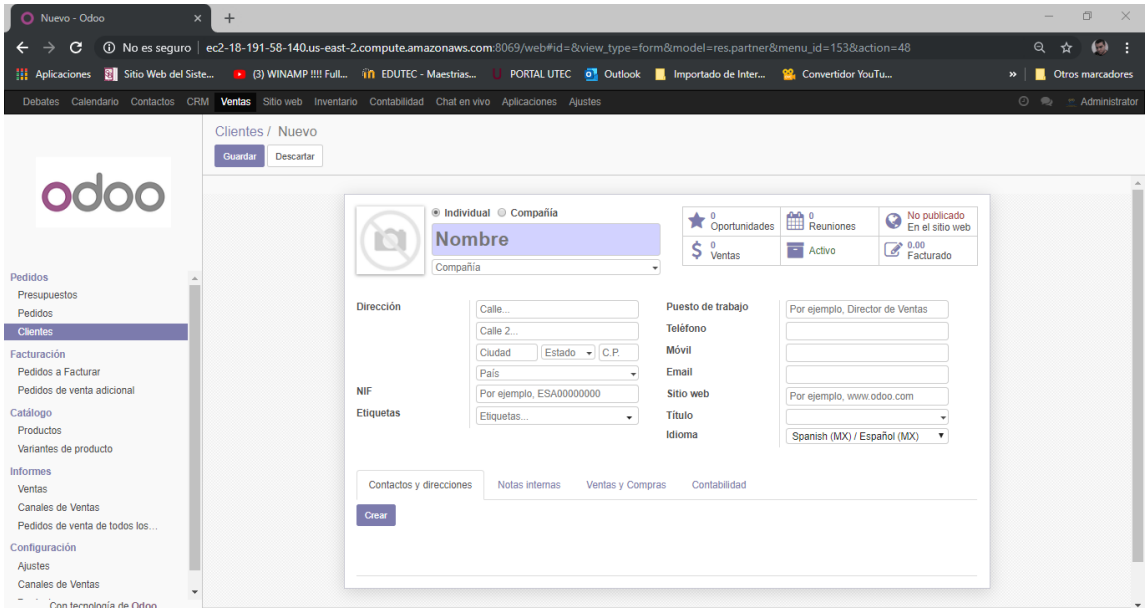
Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Murano Beltrani

Creación de clientes

Para crear un nuevo cliente en la base de datos, hacer clic en el botón de “Crear”, ubicada en la parte superior izquierda de la pantalla.

A continuación, se muestra un formulario con las características de un cliente, donde se llenará de una forma muy detallada cada atributo del cliente nuevo.

Imagen N° 10. Tablero para la creación de clientes



Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Murano Beltrani

Donde:

Nombre: Digitar el nombre del cliente

Dirección: Digitar la dirección del cliente.

Ciudad: Digitar la ciudad donde vive el cliente.

Estado: Seleccionar el departamento donde vive el cliente.

País: Seleccionar el país donde reside el cliente.

Sitio web: Digitar la página web del cliente (si la tiene)

Puesto de trabajo: Digitar el puesto de trabajo del cliente.

Teléfono: Digitar el teléfono fijo del cliente.

Móvil: Digitar el teléfono móvil del cliente.

Correo electrónico: Digitar el correo electrónico del cliente.

Título: Seleccionar el título que más se adecue al cliente.

Idioma: Seleccionar el idioma del cliente.

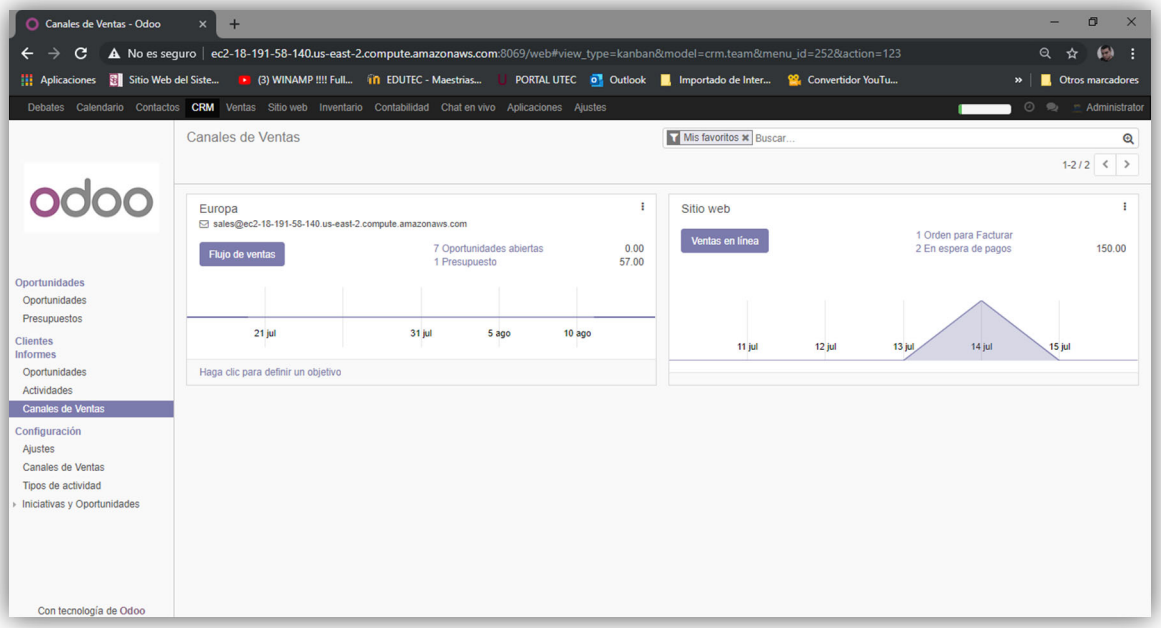
Después de llenar el formulario, hacer click en el botón “Guardar” y verificar en el módulo de clientes el nuevo cliente generado.

Informes

En estos módulos se mantienen informes al día de las oportunidades de negocio, actividades y Canales de venta desde donde se crean las oportunidades de negocio

Después de rellenar todos los campos, siempre es necesario dar “clic” en el botón guardar.

Imagen N° 11. Informes de ventas



Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Murano Beltrani

Presupuesto básico de inicio, desarrollo e instalación de CRM (valores más IVA)

Nombre de la tarea	Costo por generación CRM	Trabajo real	Nombre de los recursos
Sistema Gestión de Relación con clientes	$2,550.00	336 Horas	
Análisis	$ 350.00	72	Analista programador (100%)
Diseño	$ 250.00	72	Analista programador (100%)
Construcción	$ 800.00	120	Analista programador (100%)
Implantación	$ 350.00	72	Analista programador (50%)/Capacitador (50%)
Project Management	$ 800.00		

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Presupuesto para configuración CRM Murano Beltrani (valores más IVA)

Nombre de la tarea	Costo real CRM a través de Web Amazon	Trabajo real	Nombre de los recursos
Sistema de Gestión de Clientes	$ 79.65*	26 Horas	
Análisis	-	3	Analista programador (100%)
Diseño	-	5	Analista programador (100%)
Construcción	-	13	Analista programador (100%)
Implantación	-	5	Analista programador (50%)/Capacitador (50%)

Fuente: Elaboración propia equipo consultor *El costo de $79.65 más IVA aplica después del primer año

Manual de uso Power BI

Anexo 4: Manual Power BI

Power BI consta de tres elementos principales: **Power BI Desktop**, el **servicio Power BI** y **Power BI Mobile**. Estos elementos funcionan de forma conjunta para permitirle crear datos, interactuar con ellos, compartirlos y utilizarlos como desee.

Los bloques para la utilización de Power BI son:

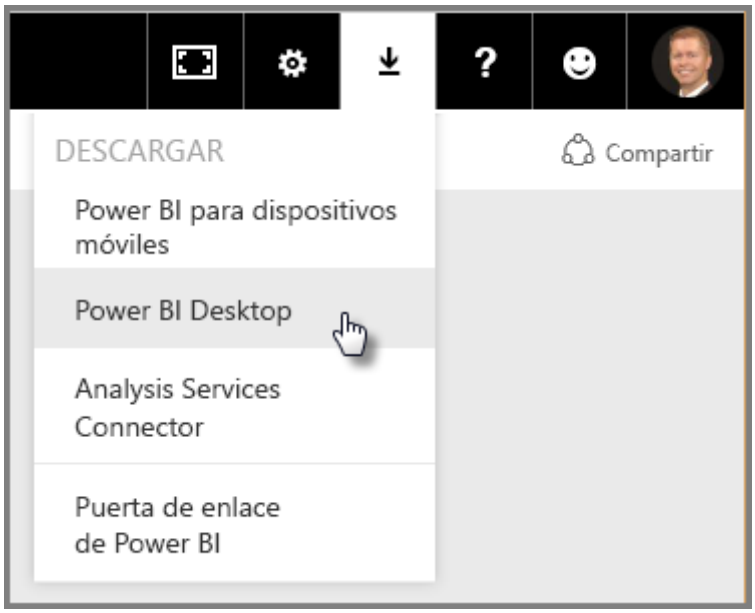
- **Visualizaciones**: representaciones visuales de los datos, a veces denominadas sencillamente "objetos visuales".
- **Conjuntos de datos**: colecciones de datos que Power BI utiliza para crear visualizaciones.
- **Informes**: colecciones de objetos visuales de un conjunto de datos que pueden ocupar una o varias páginas.

- **Paneles**: colecciones de objetos visuales de una página de extensión, creados a partir de un informe.
- **Iconos**: visualizaciones únicas dentro de un informe o panel.

En el **servicio Power BI**, creamos un panel con solo unos clics. Continuamos con un vistazo al servicio Power BI, y utilizamos un **paquete de contenido** (una colección lista para su uso de objetos visuales e informes) y nos conectamos a un **servicio de software** para rellenar el paquete de contenido y dar vida a los datos.

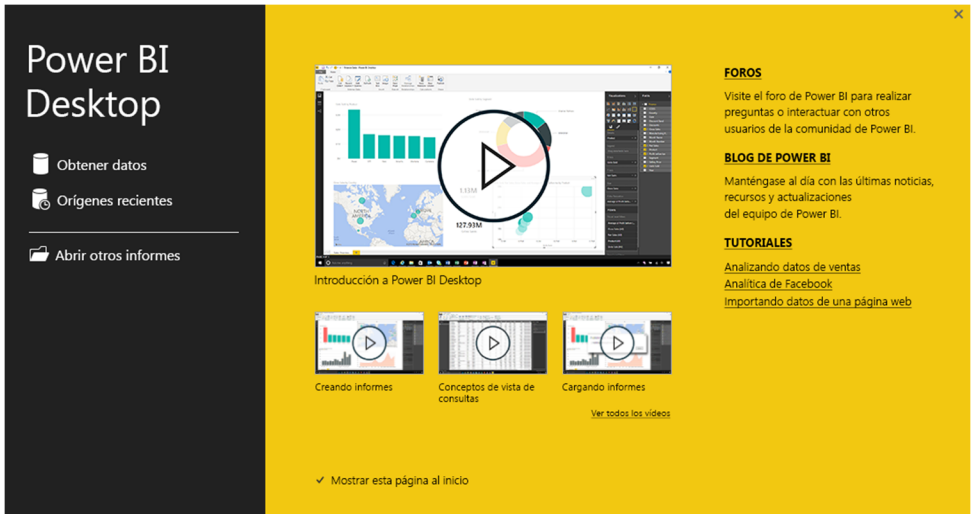
Información general sobre Power BI Desktop

Power BI Desktop se descarga de la Web. También puede instalar **Power BI Desktop** como una aplicación de la **Tienda Windows**, o puede descargarla desde el servicio Power BI. Para obtener **Power BI Desktop** desde el servicio, solo tiene que seleccionar el botón de flecha abajo situado en la parte superior derecha de Power BI y seleccionar Power BI Desktop.



Power BI Desktop se instala como una aplicación en su equipo de Windows.

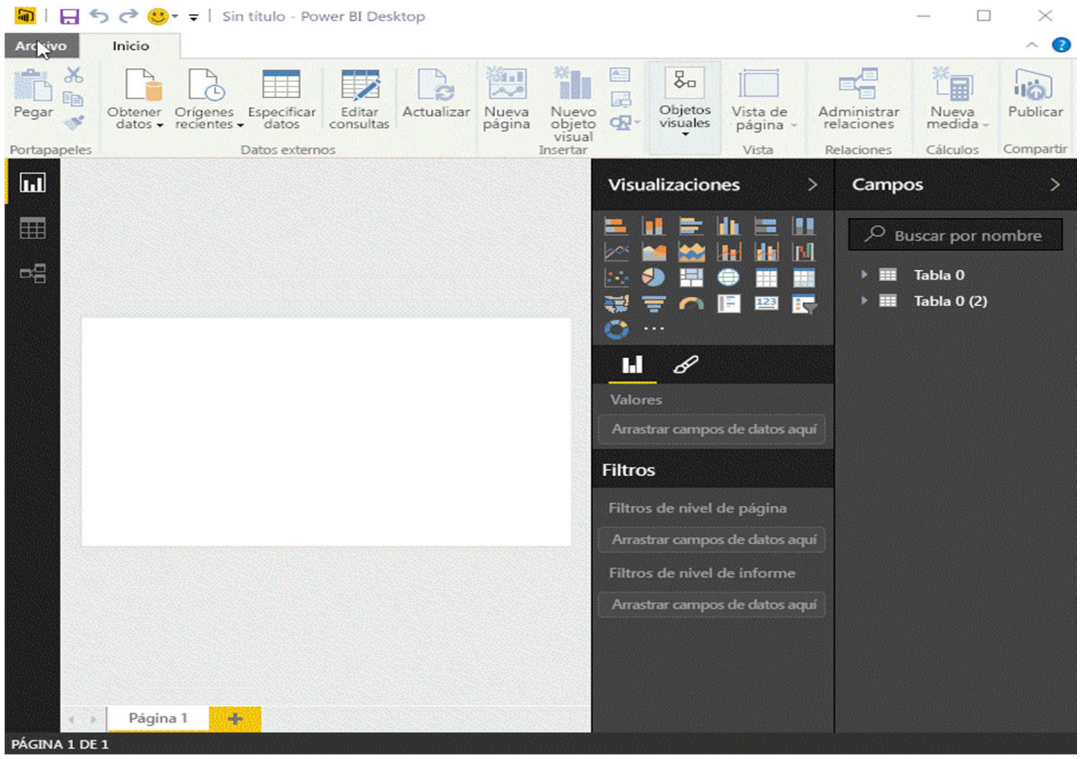
Por tanto, una vez que se haya descargado, deberá instalar Power BI Desktop y ejecutarlo al igual que otras aplicaciones en Windows. En la siguiente imagen se muestra la pantalla Inicio de Power BI Desktop, que aparece cuando se inicia la aplicación.



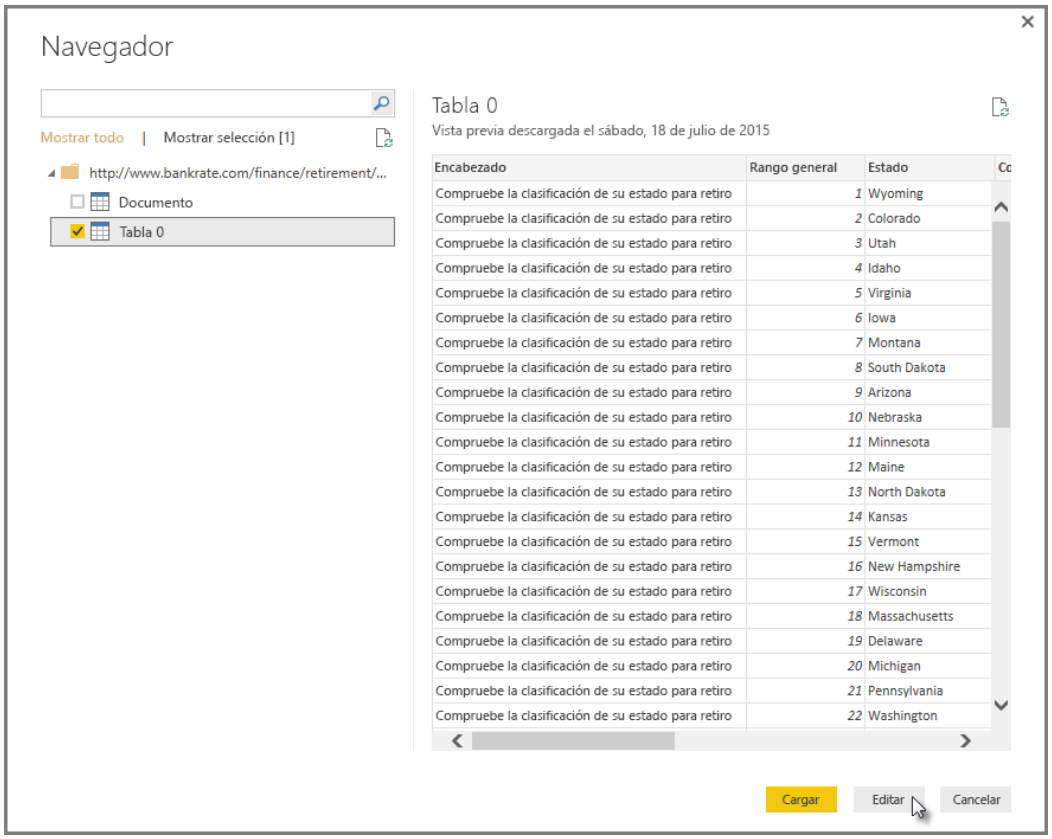
Power BI Desktop se conecta a una amplia variedad de orígenes de datos, desde bases de datos locales hasta hojas de cálculo de Excel y servicios en la nube. Esta herramienta lo ayuda a limpiar los datos y aplicarles formato a fin de que resulten más útiles. Por ejemplo, puede dividir las columnas y cambiarles el nombre, cambiar los tipos de datos y trabajar con fechas. También puede crear relaciones entre las columnas para que resulte más sencillo modelar y analizar los datos.

- Crear un informe en **Power BI Desktop**

En Power BI Desktop, seleccione **Obtener datos**. Aparecerá la colección de orígenes de datos para que pueda elegir uno de ellos. En la siguiente imagen se muestra la selección de una página web como el origen, también se puede seleccionar un archivo guardado en la PC.



Independientemente del origen de datos que elija, Power BI se conecta a él y le muestra los datos disponibles. En la siguiente imagen se muestra otro ejemplo, esta vez de una página web que analiza distintos estados y algunas estadísticas de jubilación interesantes.

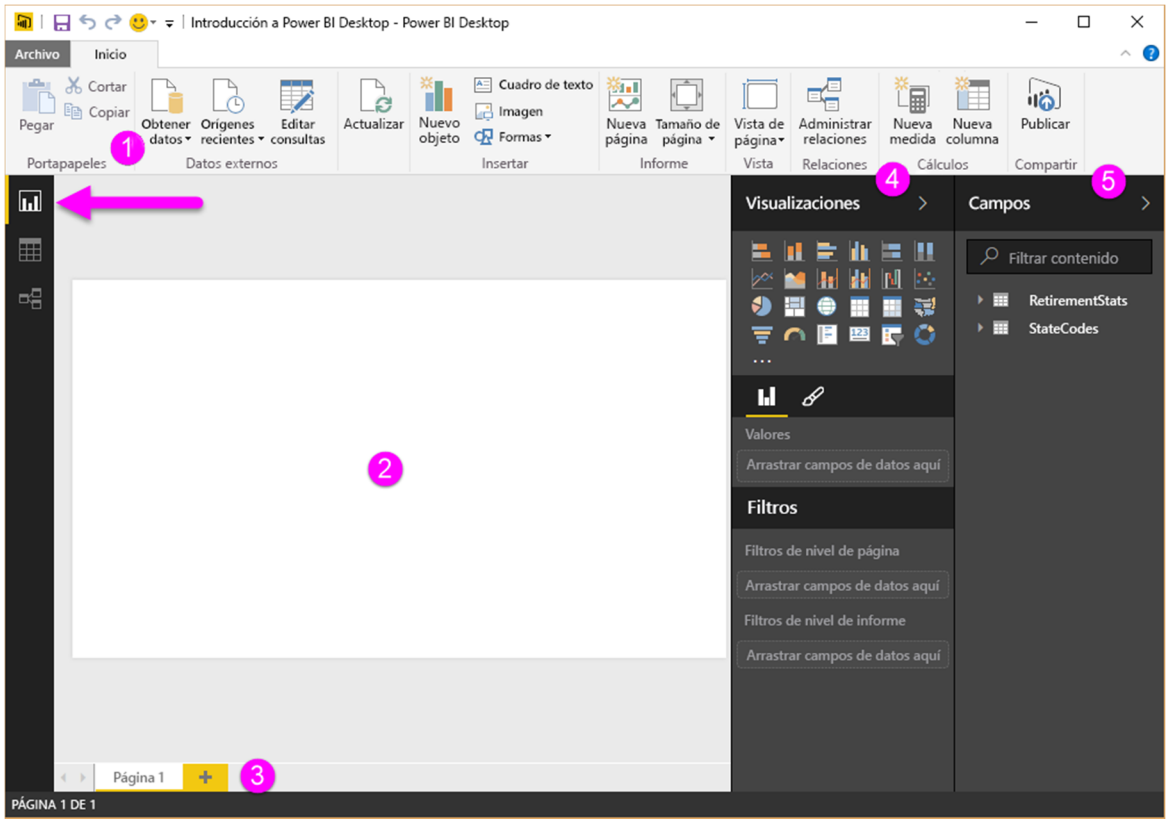


En la vista **Informe** de Power BI Desktop, puede empezar a generar informes.

La vista **Informe** tiene cinco áreas principales:

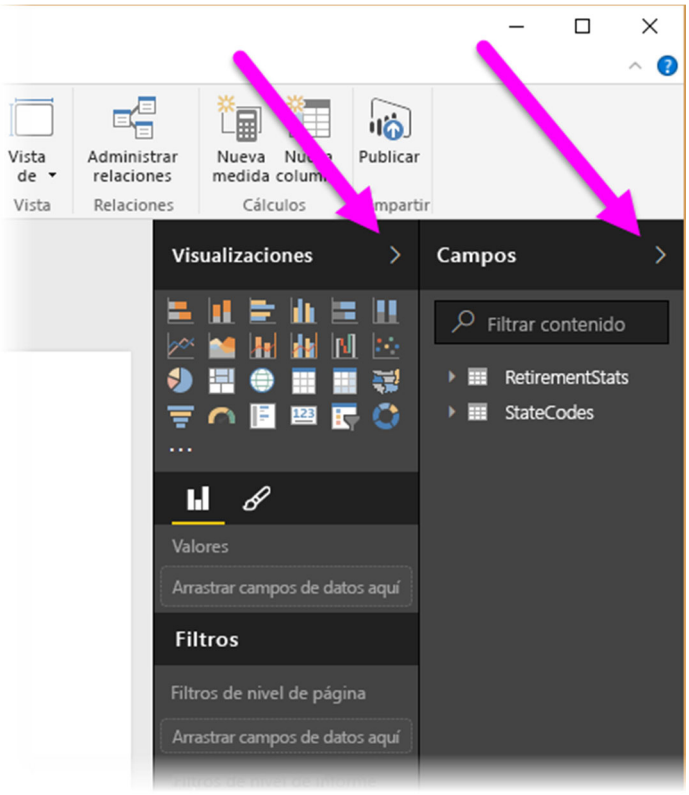
1. La cinta de opciones, que muestra las tareas comunes asociadas con los informes y visualizaciones
2. La vista **Informe**, o lienzo, donde se crean y se organizan las visualizaciones
3. El área de pestaña **Páginas** situada a lo largo de la parte inferior, que permite seleccionar o agregar una página de informe

4. El panel **Visualizaciones**, donde puede cambiar las visualizaciones, personalizar los colores o ejes, aplicar filtros, arrastrar campos, etc.
5. El panel de **Campos**, donde elementos de consulta y filtros se pueden arrastrar a la vista **Informe**, o bien al área **Filtros** del panel **Visualizaciones**.

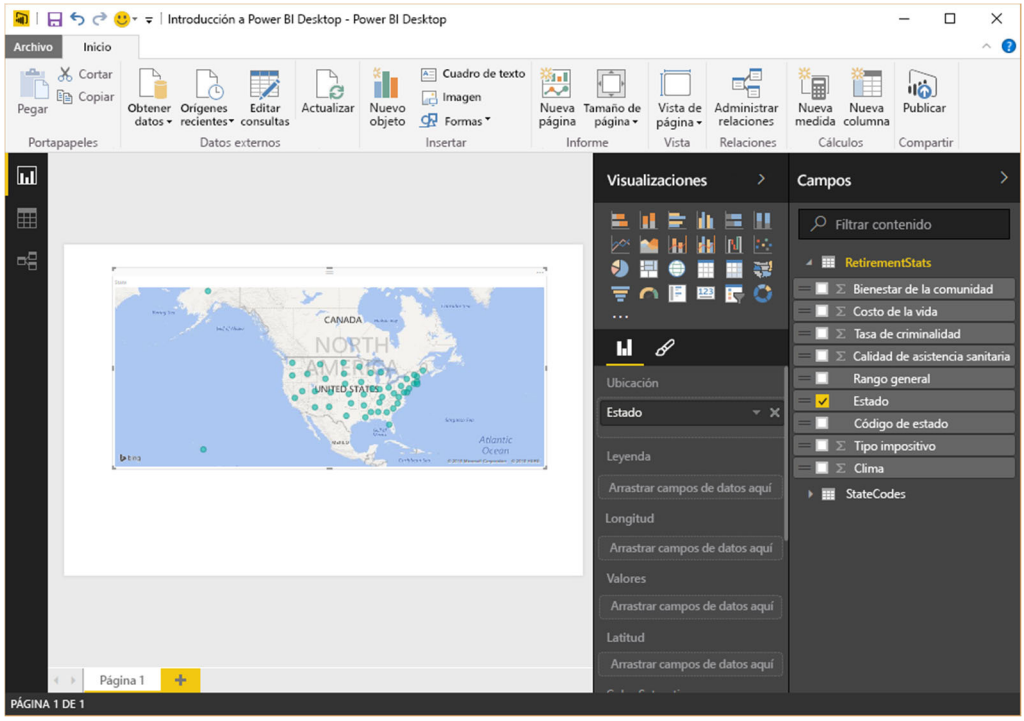


Los paneles **Visualizaciones** y **Campos** se pueden contraer al seleccionar la flecha pequeña situada junto al borde, lo que proporciona más espacio en la vista **Informe** para crear visualizaciones interesantes. Cuando se modifican

visualizaciones, también verá estas flechas hacia arriba o hacia abajo, lo que significa que se puede expandir o contraer la sección, según corresponda.

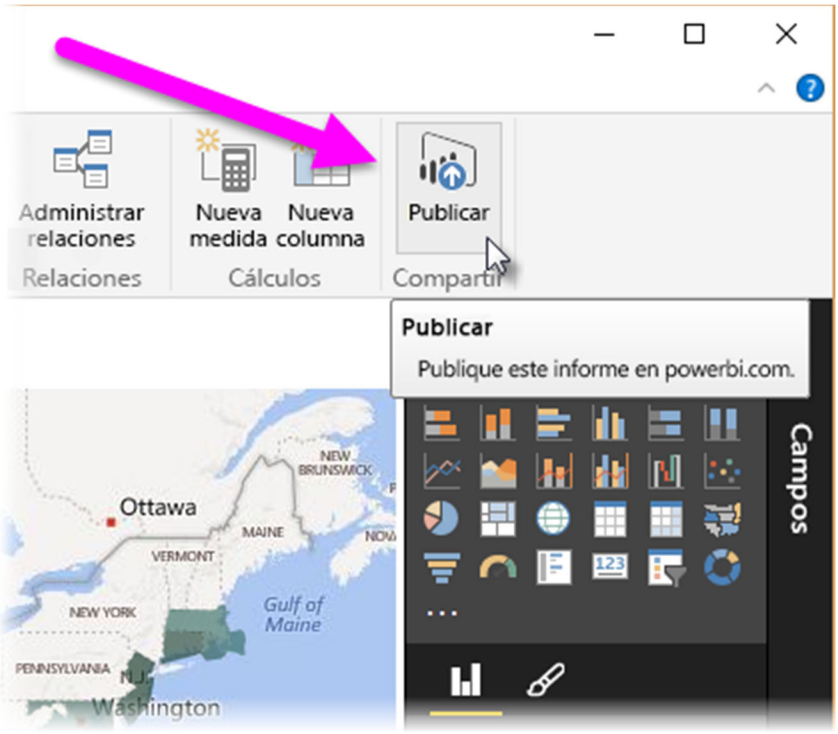


Para crear una visualización, basta con arrastrar un campo desde la lista **Campos** hasta la vista **Informe**.

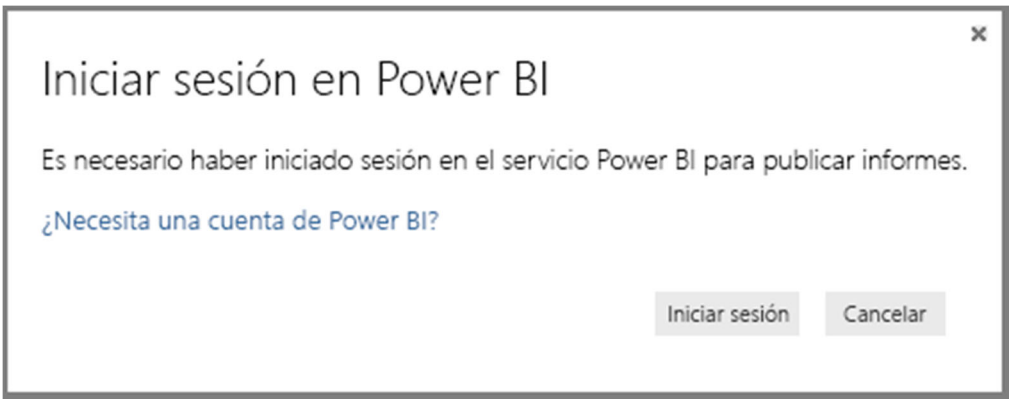


Power BI Desktop crea automáticamente una visualización basada en un mapa, ya que reconoce que el campo State contiene datos de geolocalización.

Una vez que haya creado un informe con algunas visualizaciones, estará listo para publicarlo en el servicio Power BI. En la cinta **Inicio** de Power BI Desktop, seleccione **Publicar**.



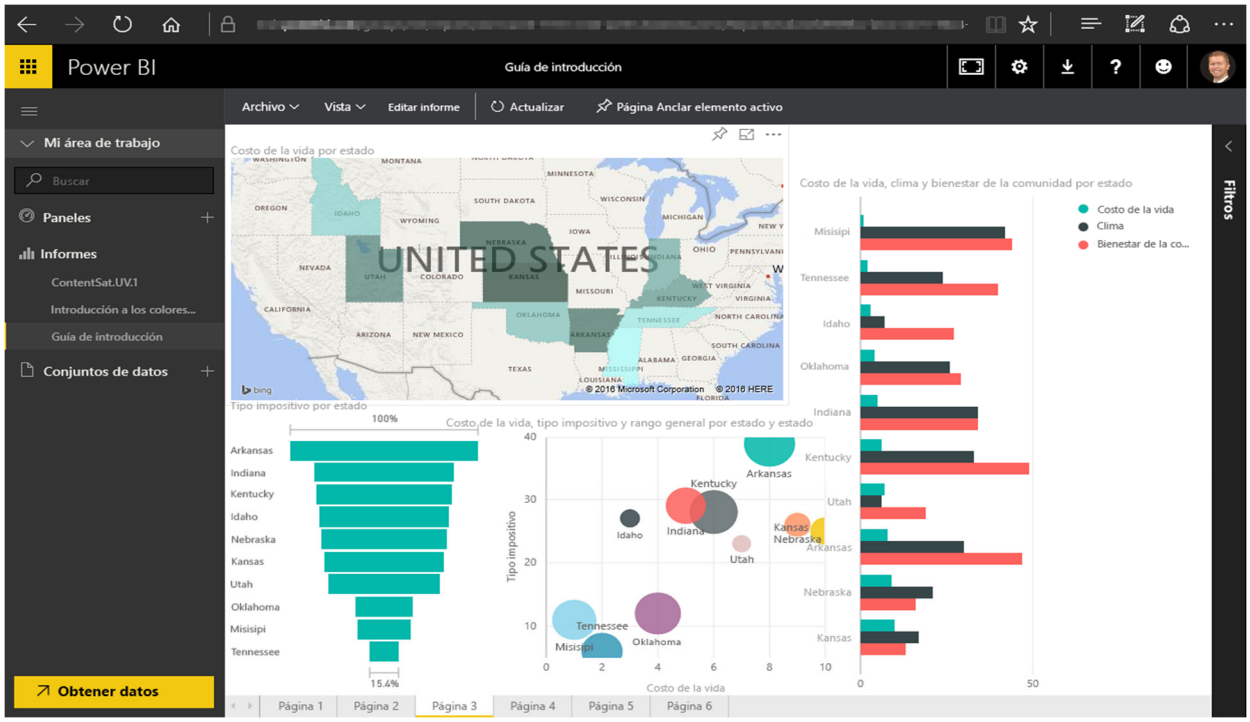
Se le pedirá que inicie sesión en Power BI.



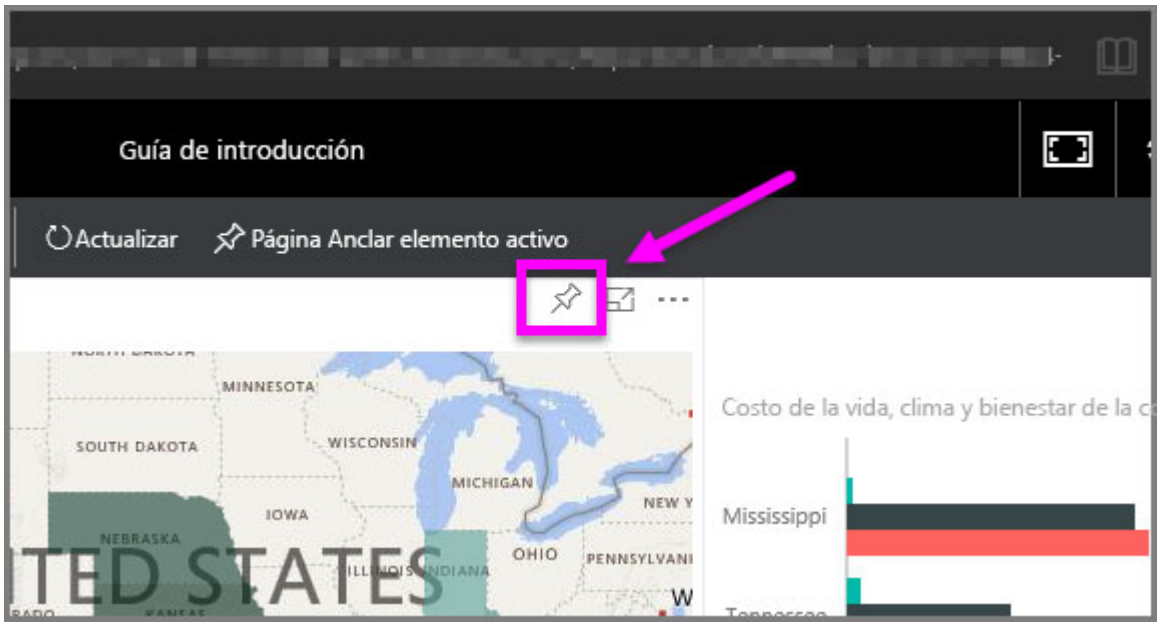
Cuando haya iniciado sesión y finalizado el proceso de publicación, se mostrará el siguiente cuadro de diálogo. Puede seleccionar el vínculo (debajo

de **Correcto**) para acceder al servicio Power BI, donde puede ver el informe que acaba de publicar.

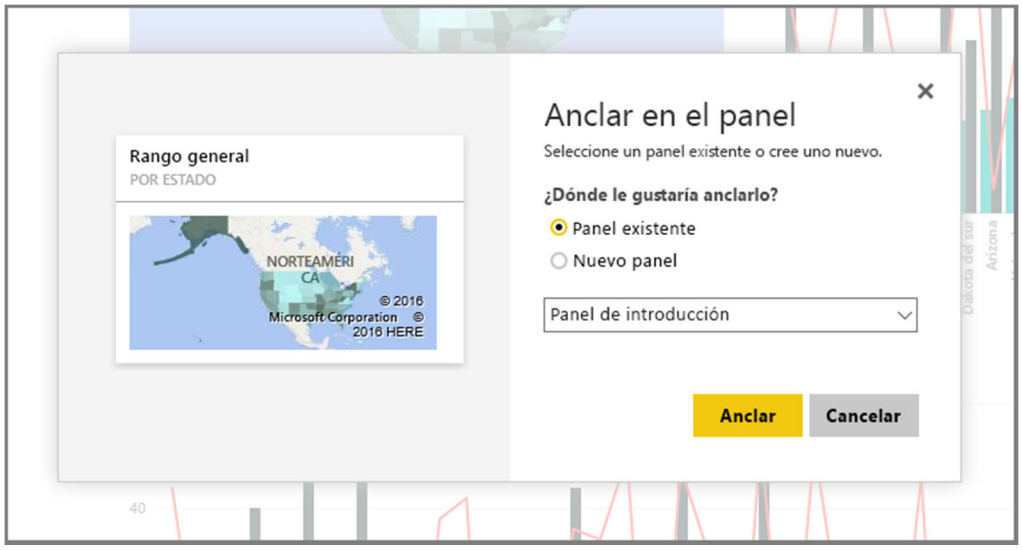
Cuando inicie sesión en Power BI, verá el archivo de Power BI Desktop recién publicado en el servicio. En la imagen siguiente, el informe creado en Power BI Desktop aparece en la sección **Informes**.



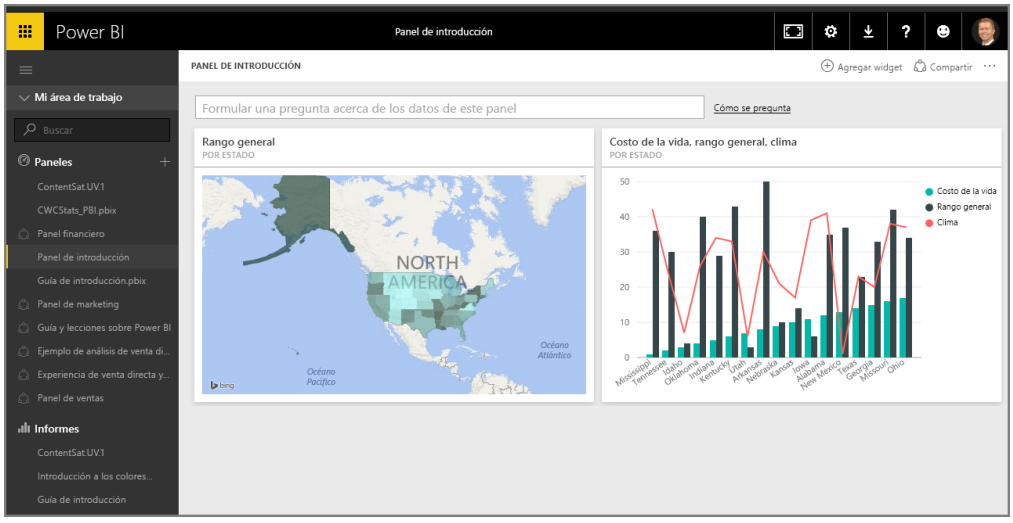
En dicho informe, puede elegir el icono **Anclar** para anclar ese objeto visual a un panel. En la siguiente imagen se muestra el icono de anclaje resaltado con un cuadro de color vivo y una flecha.



Al seleccionarlo, aparecerá el siguiente cuadro de diálogo, que le permite anclar el objeto visual a un panel existente o crear un nuevo panel.



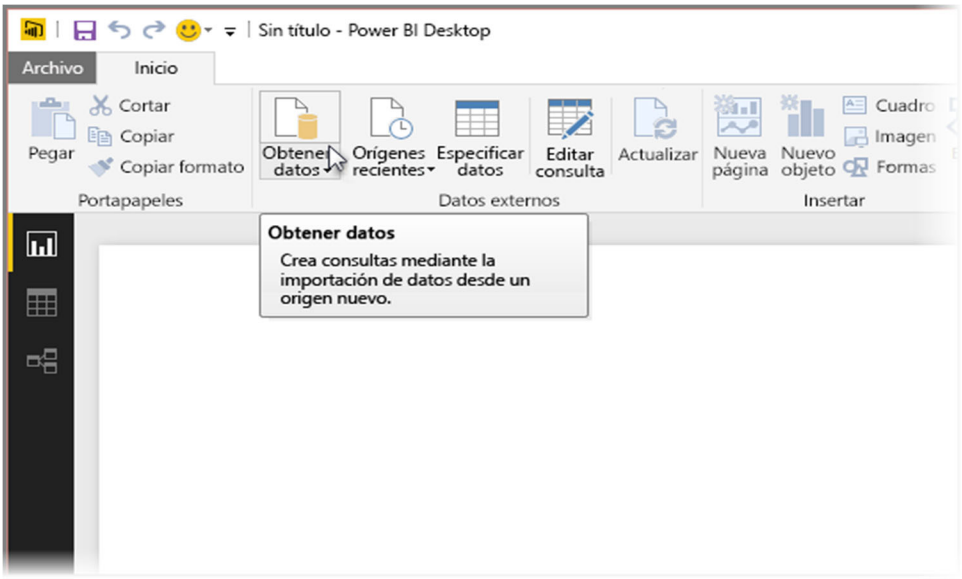
Tras anclar varios objetos visuales del informe, podrá verlos en el panel.



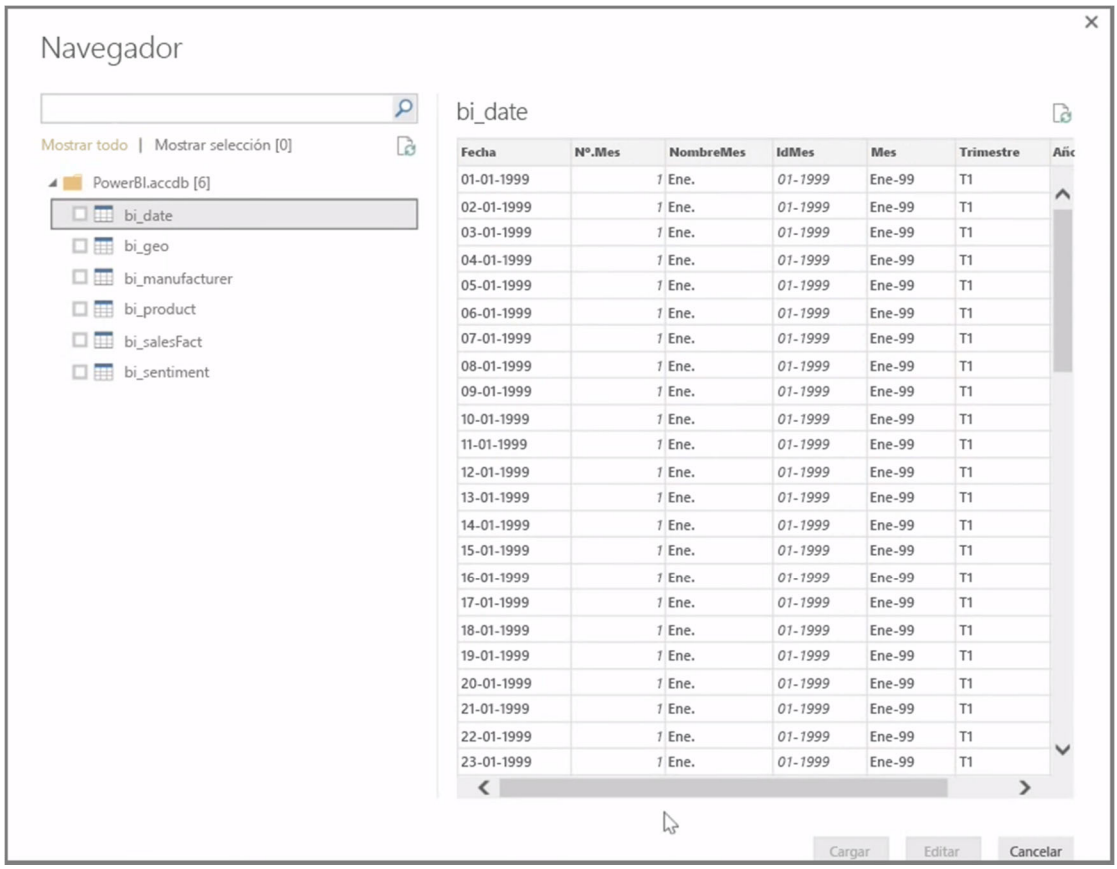
Conexión a orígenes de datos en Power BI Desktop

Power BI Desktop puede conectarse a una amplia gama de orígenes de datos, incluidas bases de datos locales, libros de Excel y servicios en la nube.

Al iniciar **Power BI Desktop** y pasar de la pantalla Inicio, puede elegir la opción Obtener datos en la cinta de la pestaña **Inicio**.



Después de conectarse, la primera ventana que verá será **Navegador**. En ella aparecen las tablas o entidades del origen de datos. Si hace clic en una de ellas, obtendrá una vista previa de sus contenidos. Luego, puede importar las tablas o entidades seleccionadas inmediatamente, o seleccionar **Editar** para transformar y limpiar los datos antes de importarlos.

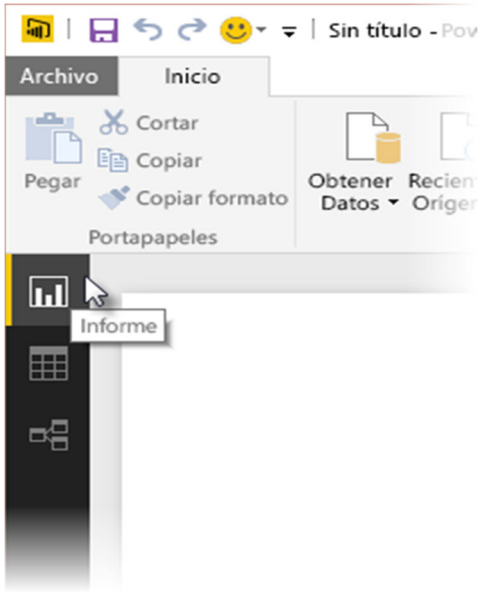


Una vez que haya seleccionado las tablas que le gustaría agregar a Power BI Desktop, puede cargarlas en esta herramienta seleccionando el botón **Cargar**, que se encuentra en la esquina superior derecha de la ventana **Navegador**.

Sin embargo, hay veces en las que querrá realizar cambios en las tablas antes de cargarlas en Power BI Desktop. Es posible que solo desee incluir un subconjunto de clientes o filtrar los datos de las ventas que se realizaron en un país específico. En esos casos, puede seleccionar el botón Editar, y filtrar o transformar los datos antes de agregarlo todo a Power BI Desktop.

Transformaciones y orígenes de datos más avanzados

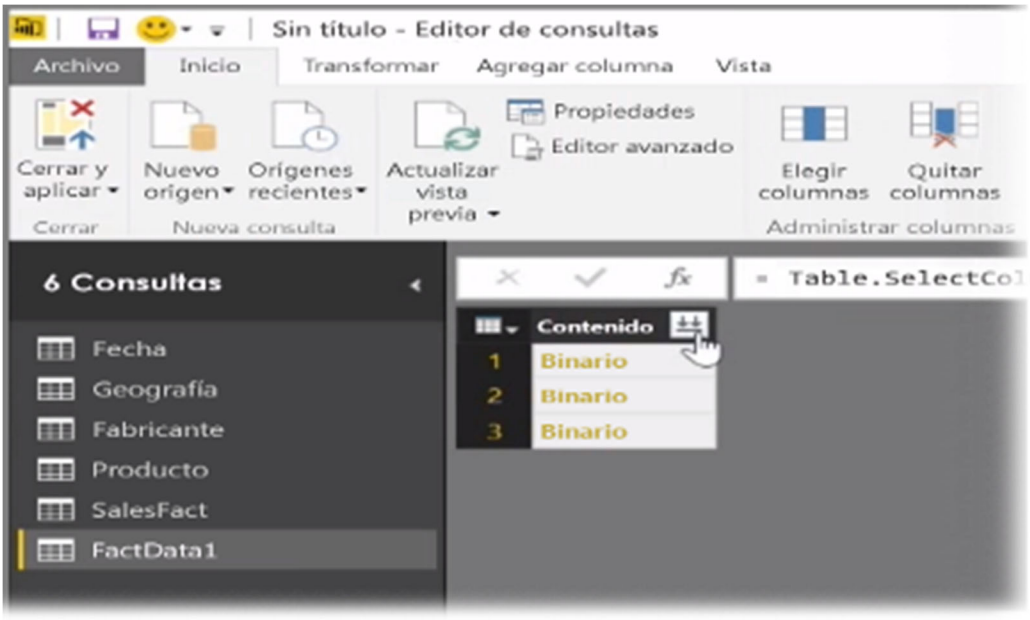
Hay tres vistas en Power BI Desktop: la vista **Informe**, la vista **Datos** y la vista **Relaciones**. Puede ver cada una de ellas seleccionando su icono en el lado superior izquierdo del lienzo. En la siguiente imagen, está seleccionada la vista **Informe**. La barra amarilla situada junto al icono indica qué vista está activa.



Para cambiar la vista, seleccione cualquiera de los otros dos iconos. La barra amarilla situada junto al icono indica qué vista está activa.

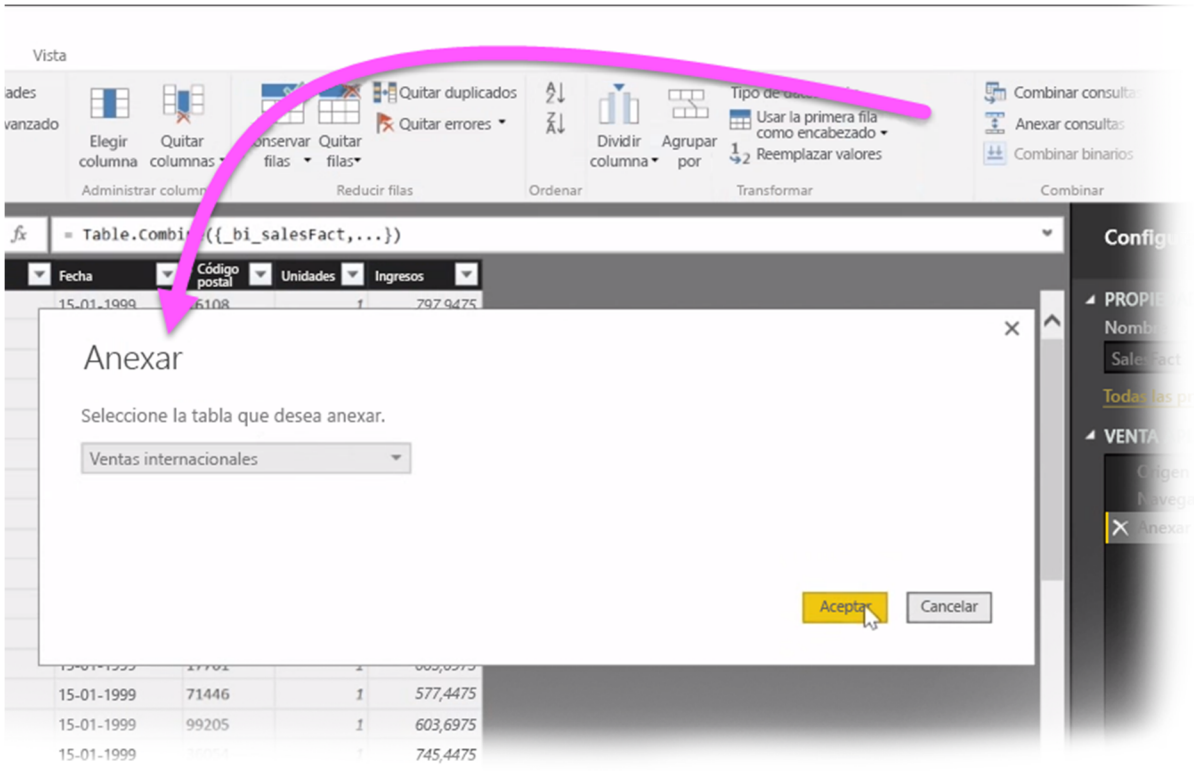
Power BI Desktop puede combinar datos de varios orígenes en un único informe en cualquier momento durante el proceso de modelado. Para agregar orígenes adicionales a un informe existente, seleccione **Editar consultas** en la cinta **Inicio** y, después, seleccione **Nuevo origen** en el **Editor de consultas**.

Puede utilizar muchos orígenes de datos distintos en **Power BI Desktop**, incluidas carpetas. Al conectarse a una carpeta, podrá importar datos de varios archivos a la vez, como una serie de archivos de Excel o CSV. Los archivos contenidos en la carpeta seleccionada aparecen en el **Editor de consultas** como contenido binario y, al hacer clic en el icono de flecha doble en la parte superior de la columna **Contenido**, se cargan sus valores.



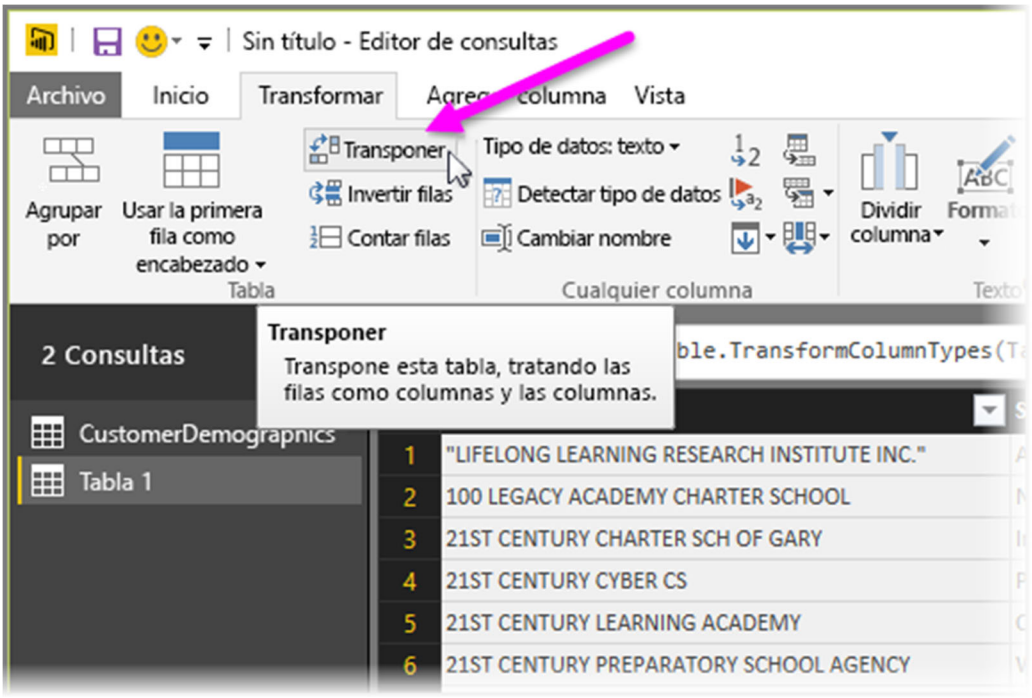
Una de las herramientas más útiles de Power BI son sus *filtros*. Por ejemplo, al seleccionar la flecha desplegable que aparece junto a una columna, se abre una lista de comprobación de filtros de texto que puede utilizar para quitar valores del modelo.

También puede combinar y anexar consultas, y convertir varias tablas (o datos de varios archivos, en carpetas) en una única tabla que contenga solo los datos que le interesen. Puede usar la herramienta **Anexar consultas** para agregar los datos de una nueva tabla a una consulta existente. Power BI Desktop intenta hacer coincidir las columnas de las consultas, que luego puede ajustar según sea necesario en el **Editor de consultas**.



Transposición de datos

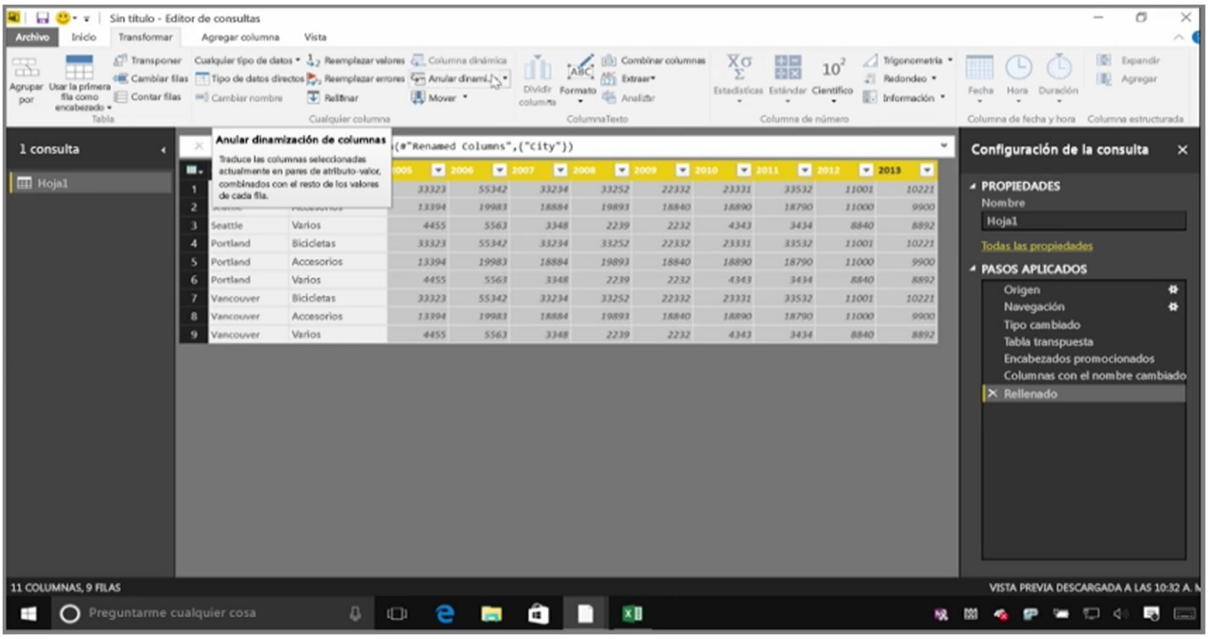
Por ejemplo, al usar la opción **Transponer** en el **Editor de consultas**, puede invertir los datos (convertir columnas en filas y viceversa) para dividirlos en formatos que se puedan manipular.



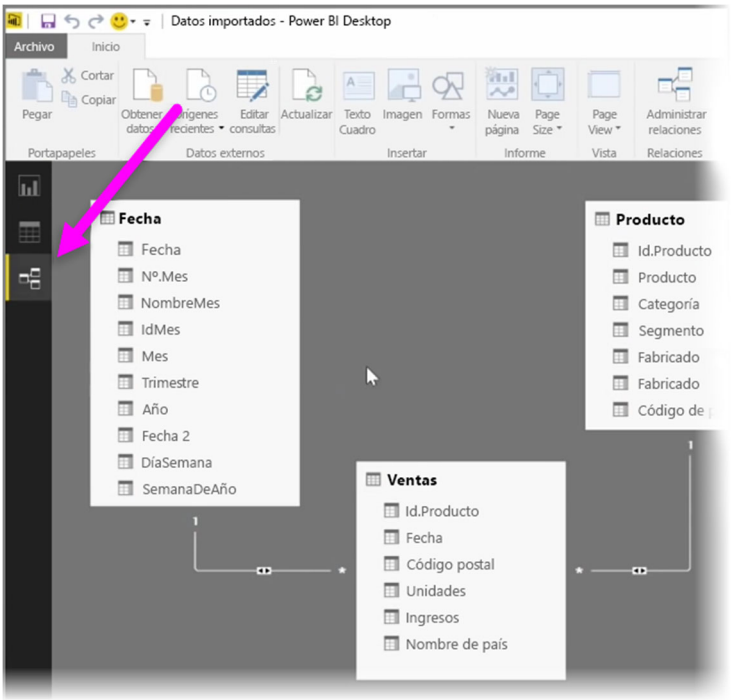
Aplicación de formato a los datos

Es posible que también deba dar formato a los datos para que Power BI pueda categorizarlos e identificarlos adecuadamente una vez que se hayan importado.

Con una serie de transformaciones, incluida la *promoción de filas en encabezados*, el uso de **Rellenar** para convertir valores *nulos* en los valores que se encuentran encima o debajo en una determinada columna, y la opción **Anular dinamización de columnas**, puede limpiar los datos para convertirlos en un conjunto de datos que se pueda usar en Power BI.



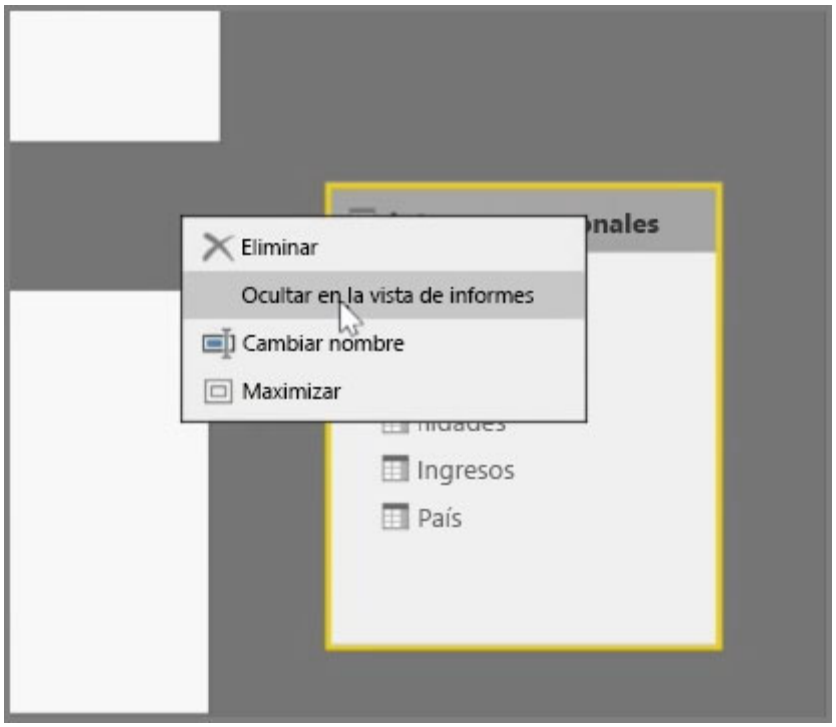
Administración de las relaciones de datos



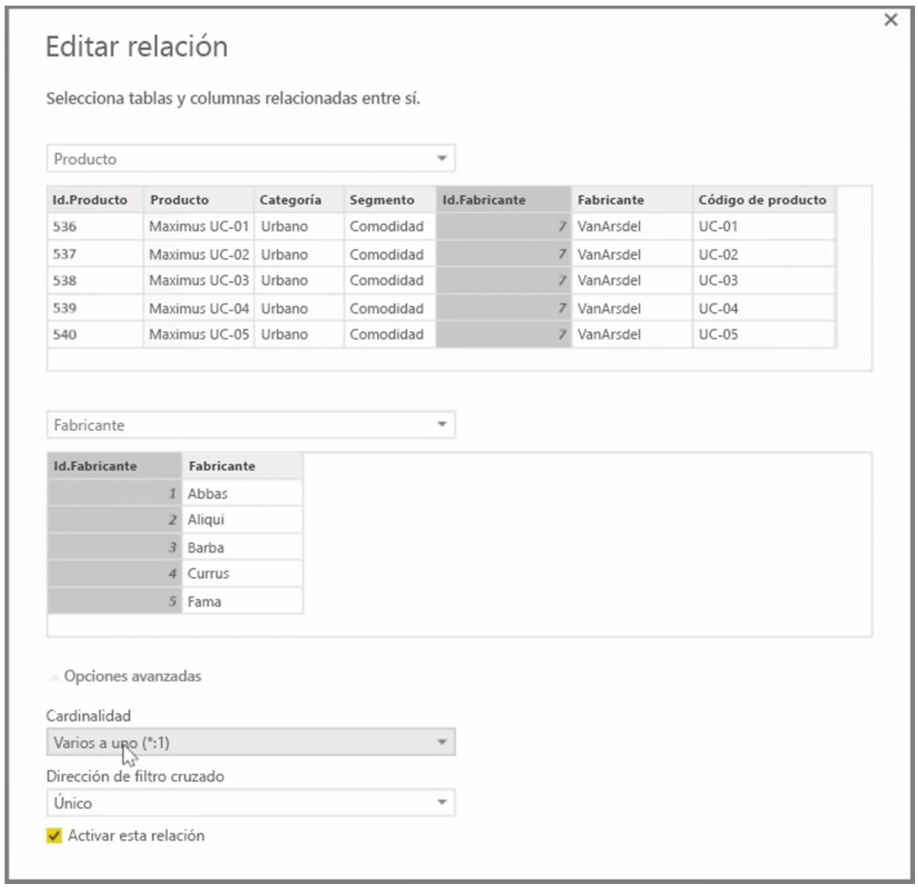
En la vista de **relaciones**, puede ver bloques que representan cada tabla y sus columnas, y las líneas entre ellos ilustran las relaciones.

Puede agregar y quitar relaciones con facilidad. Para quitar una relación, haga clic en ella con el botón derecho y seleccione **Eliminar**. Para crear una relación, arrastre y coloque los campos que quiera vincular entre tablas.

Para ocultar una tabla o columna individual de un informe, haga clic con el botón derecho en ella en la vista de relaciones y seleccione **Ocultar en la Vista de informes**.



Para obtener una vista más detallada de las relaciones de datos, seleccione **Administrar relaciones** en la pestaña **Inicio**. Se abrirá el cuadro de diálogo **Administrar relaciones**, donde se muestran las relaciones como una lista en lugar de un diagrama visual. Desde aquí puede seleccionar **Detección automática** para buscar relaciones en los datos nuevos o actualizados. Seleccione **Editar** en el cuadro de diálogo **Administrar relaciones** para editar manualmente las relaciones.



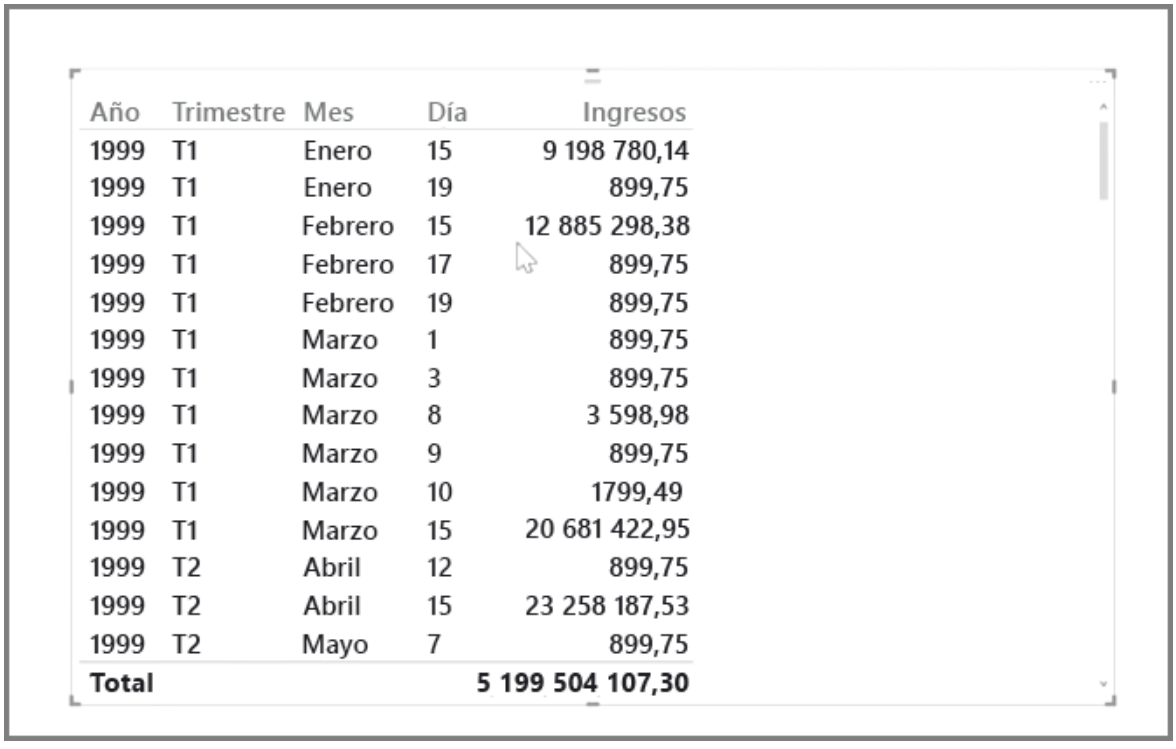
De manera predeterminada, las relaciones se establecerán con el filtro cruzado en ambas direcciones. Si se establece el filtro cruzado en una sola dirección, se limitarán algunas de las funciones de modelado de la relación.

Al establecer relaciones precisas entre sus datos, podrá crear cálculos complejos con diversos elementos de datos.

Exploración de sus datos de tiempo

Con Power BI, resulta fácil analizar los datos de tiempo. Las herramientas de modelado de Power BI Desktop incluyen automáticamente campos generados que permiten desglosar por años, trimestres, meses y días con un solo clic.

Cuando se crea una visualización de tabla en el informe mediante un campo de fecha, Power BI Desktop incluye automáticamente desgloses por intervalo de tiempo. Por ejemplo, Power BI separa automáticamente el campo único de fecha de la tabla **Fecha** el año, trimestre, mes y día, tal y como se muestra en la siguiente imagen.



Año	Trimestre	Mes	Día	Ingresos
1999	T1	Enero	15	9 198 780,14
1999	T1	Enero	19	899,75
1999	T1	Febrero	15	12 885 298,38
1999	T1	Febrero	17	899,75
1999	T1	Febrero	19	899,75
1999	T1	Marzo	1	899,75
1999	T1	Marzo	3	899,75
1999	T1	Marzo	8	3 598,98
1999	T1	Marzo	9	899,75
1999	T1	Marzo	10	1799,49
1999	T1	Marzo	15	20 681 422,95
1999	T2	Abril	12	899,75
1999	T2	Abril	15	23 258 187,53
1999	T2	Mayo	7	899,75
Total				**5 199 504 107,30**

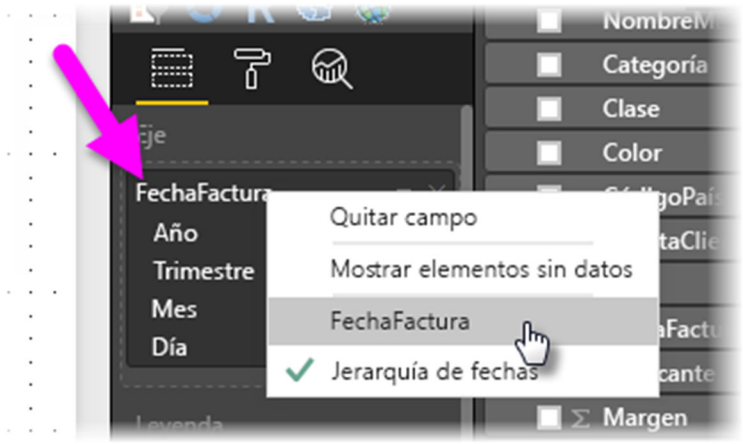
Las visualizaciones muestran datos en el nivel de *año* de manera predeterminada, pero puede cambiarlo activando **Explorar en profundidad** en la esquina superior derecha del objeto visual.

Ahora, cuando haga clic en las barras o líneas del gráfico, se explora en profundidad hasta el siguiente nivel de la jerarquía de tiempo, por ejemplo, de *años* a *trimestres*. Puede seguir explorando en profundidad hasta llegar al nivel más detallado de la jerarquía, que en este ejemplo son los *días*. Para retroceder por la jerarquía de tiempo, haga clic en **Rastrear agrupando datos** en la esquina superior izquierda del objeto visual.

Además, puede explorar en profundidad todos los datos mostrados en el objeto visual, en lugar de un periodo seleccionado, con el icono de dos flechas **Explorar el nivel siguiente**, que también se encuentra en la esquina superior derecha del objeto visual.

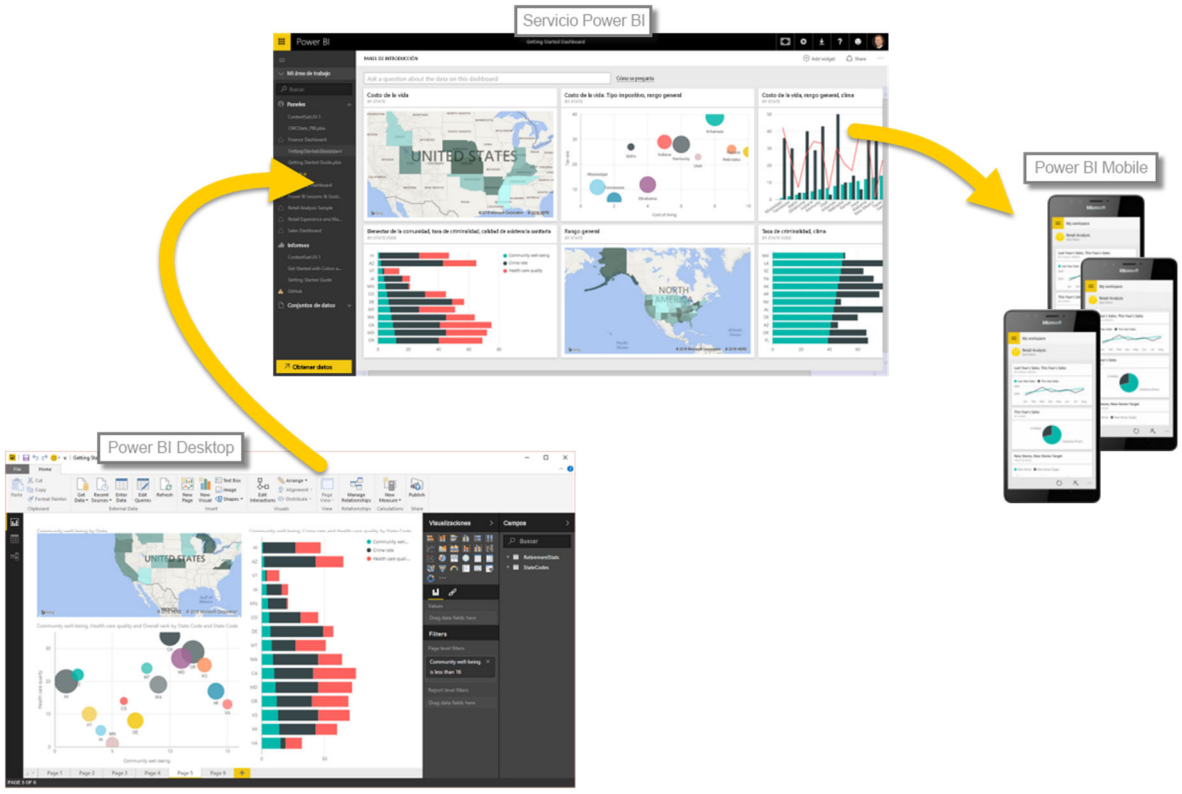
Siempre y cuando el modelo cuenta con un campo de fecha, Power BI generará automáticamente distintas vistas para diferentes jerarquías de tiempo.

Para volver a fechas individuales en lugar usar la jerarquía de fechas, solo hay que hacer clic con el botón derecho en el nombre de columna en la opción **Campos** (en la imagen siguiente, el nombre de la columna es *InvoiceDate*); a continuación, seleccione el nombre de columna en el menú que aparece en lugar de **Jerarquía de fechas**. El objeto visual muestra entonces los datos basados en esos datos de columna, sin usar la jerarquía de fechas. ¿Tiene que volver a usar la jerarquía de fechas? No hay problema, solo vuelva a hacer clic con el botón derecho y seleccione **Jerarquía de fechas** en el menú.



Como ya se ha mencionado, este manual amplía sus conocimientos siguiendo el flujo de trabajo habitual de Power BI:

- Integrar datos en **Power BI Desktop** y crear un informe
- Publíquelo en el servicio Power BI, donde creará nuevas **visualizaciones** y confeccionará paneles.
- **Comparta** sus paneles con otros usuarios, especialmente con personas que se estén desplazando.
- Vea informes y paneles compartidos e interactúe con ellos en aplicaciones de **Power BI Mobile**



Manual resumido por equipo consultor descargado de la siguiente dirección electrónica: https://docs.microsoft.com/es-es/power-bi/guided-learning/

Formato de carta de presentación

Anexo 5: Formato de carta de presentación de servicios

MURANO BELTRANI
CALZADO 100% CUERO
CALIDAD | DURABILIDAD | DESDE 2001

Santa Ana, 17 de julio de 2019.

Señores
Santa Ana S.A. de C.V.
Lic. Carlos Alvarado
Presente.

Reciba un cordial saludo de Murano Beltrani S.A. de C.V.

Somos Murano Beltrani empresa salvadoreña dedicada a la fabricación, venta y distribución de calzado 100% cuero a nivel nacional y Guatemala, nuestros valores son responsabilidad, honestidad, compromiso y eficiencia. La misión de Murano Beltrani es brindar calzado 100% cuero a nuestros clientes, garantizando la calidad en todos sus estilos.

A través de la presente le solicitamos un espacio para reunirnos con el objetivo hacer una presentación de los diferentes estilos de calzado que ofrecemos, ventajas y proponer beneficios a sus empleados por formar parta de su empresa.

Agradeciendo de antemano su atención, quedamos a la espera de su confirmación.

Atte.

Carlos Alvarado
Gerente General
Teléfono:
Correo:

MURANO *BELTRANI* SANTA ANA, EL SALVADOR, C.A.

FINAL 11 CALLE ORIENTE, BARRIO SAN RAFAEL, CASA #20. SANTA ANA, EL SALVADOR
OFICINA: **(503) 2406-9088** ATENCIÓN AL CLIENTE: **(503) 7507-0683**

www.muranobeltrani.com **MuranoBeltraniSV** **@MuranoBeltrani**

MURANO BELTRANI

CALZADO 100% CUERO

CALIDAD | DURABILIDAD | DESDE 2001

Dossier

Anexo 6: Dossier

Fotografía 1: Presentación de equipo consultor.

Fotografía 2: Presentación de consultoría.

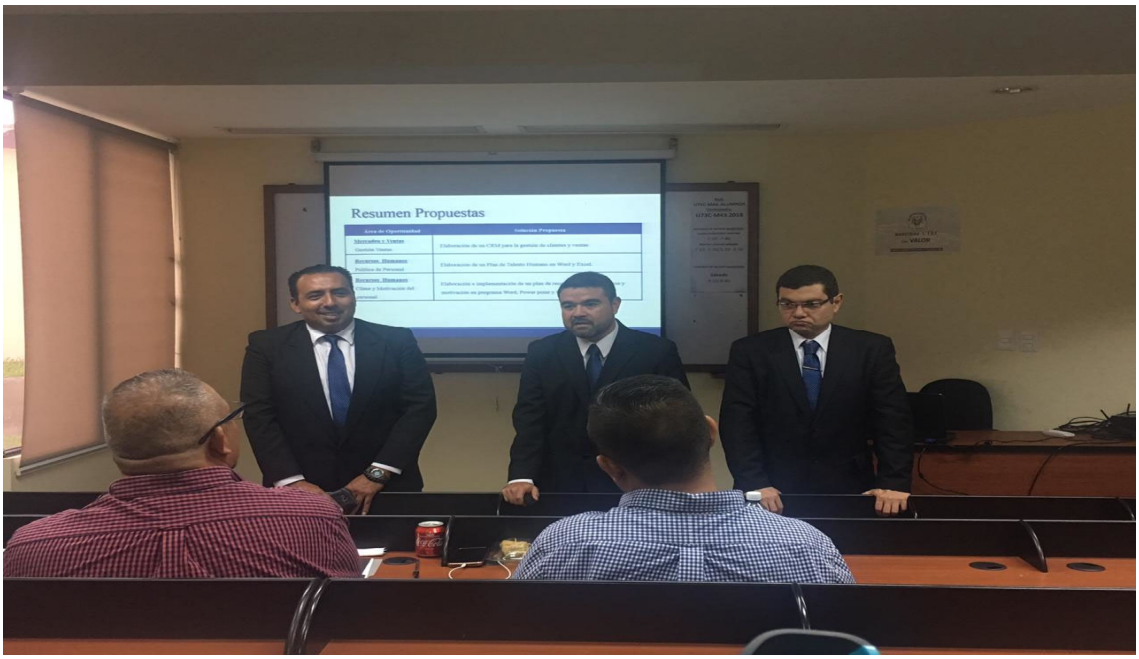
Fotografía 3: Entrevistas.

Fotografía 4: Entrevista a empresario (diagnóstico).

Fotografía 5: Entrevista a empresario (diagnóstico).

Fotografía 6: Entrevista a empresario (diagnóstico).

Fotografía 7: Presentación de Diagnóstico y acción clave de éxito.



Fotografía 8: Determinación de acción clave de éxito.

Fotografía 9: Sociabilización con empleados trabajo en equipo.

Fotografía 10: Sociabilización con empleados trabajo en equipo.

Fotografía 11: Presentación y capacitación de Power BI.

Fotografía 12: Presentación de campaña publicitaria Facebook ADS y CRM.

Fotografía 13: Presentación de campaña publicitaria Facebook ADS y CRM.

Fotografía 14: Publicidad en Radio Soda Stereo El Salvador.

Fotografía 15: Publicidad en Radio Soda Stereo El Salvador.

Presentación a empresario

Anexo 7: Presentación al Empresario.

Agenda

1) Fortalezas.
2) Áreas de oportunidad.
3) Beneficios al solventar el área de oportunidad.
4) Propuesta de acción clave de éxito.
5) Impacto y factibilidad de propuestas.
6) Determinación acción clave de éxito.

FORTALEZAS

- Dirección Estratégica

Historia de la Empresa.

- ✓ La experiencia en el rubro y el espíritu emprendedor por parte del propietario permitió la creación de la empresa .
- ✓ La empresa fue fundada a partir de la necesidad de independizarse y generar fuentes de empleo.
- ✓ El apoyo de diferentes instituciones le ha permitido desarrollar el recurso humano y crecimiento de la empresa.

El espíritu emprendedor, la experiencia y apoyo de instituciones permite explicar el desarrollo y crecimiento que esta ha tenido la empresa a lo largo del tiempo.

Estilo Directivo.

- ✓ Las funciones son delegadas a los supervisores.
- ✓ Las directrices por parte de la gerencia hacia los supervisores están definidas.

El estilo de liderazgo del propietario, funciones delegadas y definidas permite a la empresa mantener un orden en el cumplimiento de las funciones.

• Producción y Operaciones

Análisis de Proveedores

- ✓ Los proveedores brindan garantía en sus productos.
- ✓ La empresa cuenta con crédito por parte de sus proveedores.

La empresa cuenta con proveedores que brindan materia prima de calidad, garantía y crédito lo que le permite a la empresa mantener su línea de producción y cumplir con los tiempos de entrega a sus clientes, generando ventaja competitiva.

Producción y Operaciones

Nivel Tecnológico.

- ✓ Toda la maquinaria que utiliza se encuentra en óptimas condiciones.
- ✓ La empresa posee respaldo de sus proveedores ante cualquier falla de su maquinaria.

La empresa cuenta con maquinaria tecnológica actualizada en óptimas condiciones lo que le permite tener una gestión mas efectiva de los recursos de la organización, generando ventaja competitiva.

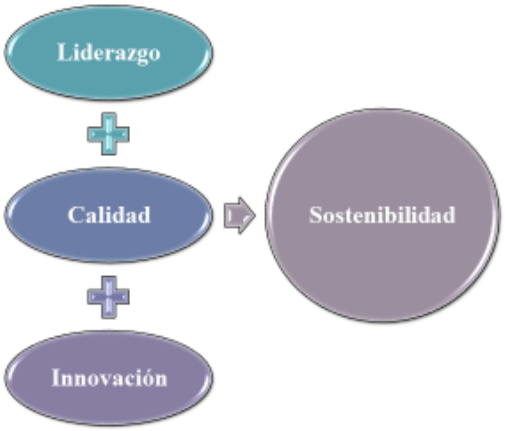
Producción y Operaciones

Mantención de Maquinarias.

- ✓ El personal ha sido capacitado para dar mantenimiento a las máquinas.
- ✓ Las fallas de las maquinas se dan una vez al año y cuentan con sus manuales en diferentes idiomas.

Al contar con plan de mantenimiento preventivo de las maquinarias y poseer personal capacitado le permite a la empresa ser eficiente en la elaboración de sus productos.

Competitividad de la Empresa



SINERGIA

ÁREAS DE OPORTUNIDAD

SINERGIA

visión.

- ✓ No se tiene un plan de difusión y sociabilización de la misión y visión.
- ✓ Los valores de la empresa no son transmitidos ni comprendidos por el personal de la empresa.

Al no difundir adecuadamente la misión, visión y valores de la empresa, los empleados carecen de la debida comprensión y practica de estos, influyendo en la efectividad y calidad de su trabajo, no llegando a cumplir la empresa su visión estratégica.

Objetivos Estratégicos

- No se dispone de un presupuesto formalizado y delimitado para las inversiones.
- ✓ No se priorizan las actividades dentro del negocio ya que las operaciones están centralizadas en una sola persona.

El no tener objetivos por escrito afecta el uso optimo de los recursos, ya que se estarían desarrollando estrategias que no aportan al desarrollo y crecimiento de la empresa. Impactando la liquidez, operatividad y rentabilidad del negocio.

- Dirección y Liderazgo

Instrumentos de Gestión

Guatemala.

- ✓ No posee herramientas de información para tener informados al personal acerca de los logros y de los costos generados por estas actividades.
- ✓ La empresa no brinda información acerca de las decisiones importantes y sus resultados.

Al no poseer instrumentos de gestión no se conocen con exactitud los resultados de las actividades realizadas y que tanto aportan estas al logro de los objetivos; por lo que se pone en peligro la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa en el tiempo, al no poseer la correcta información para la toma de decisiones.

• Mercadeo y Ventas

Relación con Clientes

- ✓ No cuenta con un registro sobre los seguimientos que se le brinda a los clientes.
- ✓ No tiene un sistema para la administración de la base de datos de sus clientes.

No contar con una herramienta para la medición y control de la satisfacción del cliente dificulta el crecimiento de la cartera, afectando directamente en las ventas y la pérdida de los clientes actuales.

Gestión de Ventas

- ✓ La empresa no tiene definidas las cuotas de ventas.

De no tener definidas las metas de ventas, captar nuevos clientes y un análisis de resultados sobre las mismas impacta directamente los ingresos y el crecimiento del negocio.

- Recursos Humanos

Política de Personal

- ✓ No cuenta con un manual de inducción para el personal.
- ✓ No posee políticas para la promoción del personal.
- ✓ Inexistente plan de capacitaciones.

Al no poseer manual de inducción, políticas de promoción de personal, ni un plan de capacitaciones; se podría estar perdiendo personal valioso para la empresa y con esto dejar partir la oportunidad de poder desarrollar mejor el negocio, teniendo que invertir tiempo de capacitación del nuevo personal hasta que logre el desempeño optimo de la compañía afectando directamente a las finanzas de la empresa.

- Recursos Humanos

Clima y Motivación del personal

- ✓ No se cuenta con datos si el personal se siente satisfecho de pertenecer a la empresa.
- ✓ El personal no busca desarrollarse dentro de la empresa.

El no tener datos sobre la satisfacción del personal, programa de desarrollo y plan de motivación, le impacta directamente a la empresa en la eficiencia y efectividad de la producción y a su misma vez la rentabilidad de la empresa.

Beneficios al solventar el área de oportunidad

Misión - Visión

Al entender los aspectos a mejorar de esta subárea se obtendrá:

- ❑ Crea identidad corporativa de los empleados hacia la empresa.
- ❑ Define las líneas estratégicas a seguir.
- ❑ Crea un entendimiento claro de la estrategia del negocio.
- ❑ Identifica fortalezas y áreas de oportunidad de la empresa.

Dirección Estratégica
Objetivos Estratégicos

Al entender los aspectos a mejorar de esta subárea se obtendrá:

- Define metas específicas a seguir.
- Orienta esfuerzos de los colaboradores en una sola dirección.
- Establece parámetros de medición y análisis para medir los resultados.
- Organiza las áreas de operación de la empresa.

Dirección y Liderazgo
Instrumentos de Gestión

Al entender los aspectos a mejorar de esta subárea se obtendrá:

- Facilita la toma de decisiones.
- Permite controlar las operaciones de la empresa.
- Proporciona información sobre los resultados obtenidos.
- Permite planificar las operaciones en el corto y largo plazo.

Relación con Clientes

Al entender los aspectos a mejorar de esta subárea se obtendrá:

- ❑ Optimiza el proceso de fidelización de clientes.
- ❑ Facilita el acceso a la información para la oportuna toma de decisiones.
- ❑ Permite desarrollar estrategias óptimas para el crecimiento de la cartera de clientes.
- ❑ Desarrolla una atención personalizada con la cartera de clientes.

Gestión de Ventas

Al entender los aspectos a mejorar de esta subárea se obtendrá:

- ❑ Facilita el acceso a la información para la oportuna toma de decisiones.
- ❑ Optimiza el proceso de ventas para identificar nuevas oportunidades de negocio.
- ❑ Incrementa la productividad en la fuerza de ventas.
- ❑ Reduce el riesgo de negocio y mercado.

Recursos Humanos
Política de Personal

Al entender los aspectos a mejorar de esta subárea se obtendrá:

- Mejora la efectividad del proceso de reclutamiento.
- Fortalece el compromiso del personal con la institución.
- Elimina actitudes que no agregan valor al Talento Humano.
- Incrementa la motivación del personal.

Clima y Motivación del personal

Al entender los aspectos a mejorar de esta subárea se obtendrá:

- Incrementa la productividad de los empleados.
- Facilita la interrelación del empleado con el entorno y sus compañeros.
- Permite alinear a los empleados con las metas y objetivos de la empresa.
- Desarrolla la identidad corporativa de los empleados.

Propuestas de acción clave de éxito

SINERGIA

Dirección Estratégica

Área de Oportunidad	Solución Propuesta
• Misión – Visión	**Elaboración e implementación de un Plan Estratégico:** 1- Formulación de Visión y Misión, Objetivos: desarrollo de FODA y cruce DAFO. 2- Líneas Estratégicas: Determinación de líneas, identificar elementos de la misión y visión. 3- Objetivos Estratégicos: formulación de objetivos. 4- Cuadro de mando integral: formulación de acciones, determinar tiempos y responsables, indicadores de resultados y producto obtenido. 5- Socialización del plan estratégico: definición de metodología, evaluación sobre metodología utilizada y seguimiento.

Dirección Estratégica

Área de Oportunidad	Solución Propuesta
• Objetivos Estratégicos	**Elaboración e implementación de un Plan Estratégico:** 1- Formulación de Visión y Misión, Objetivos: desarrollo de FODA y cruce DAFO. 2- Líneas Estratégicas: Determinación de líneas, identificar elementos de la misión y visión. 3- Objetivos Estratégicos: formulación de objetivos. 4- Cuadro de mando integral: formulación de acciones, determinar tiempos y responsables, indicadores de resultados y producto obtenido. 5- Socialización del plan estratégico: definición de metodología, evaluación sobre metodología utilizada y seguimiento

Dirección y Liderazgo

Área de Oportunidad	Solución Propuesta
• Instrumentos de Gestión.	**Elaboración e implementación de un Plan Estratégico:** 1- Formulación de Visión y Misión, Objetivos: desarrollo de FODA y cruce DAFO. 2- Líneas Estratégicas: Determinación de líneas, identificar elementos de la misión y visión. 3- Objetivos Estratégicos: formulación de objetivos. 4- Cuadro de mando integral: formulación de acciones, determinar tiempos y responsables, indicadores de resultados y producto obtenido. 5- Socialización del plan estratégico: definición de metodología, evaluación sobre metodología utilizada y seguimiento.

Mercadeo y Ventas

Área de Oportunidad	Solución Propuesta
• Relación con Clientes.	**Elaboración de un CRM para la gestión de clientes y ventas el cual incluya los siguientes módulos:** Gestión de ventas: - Ciclo de Ventas - Actividades - Oportunidades de nuevos clientes - Cotizaciones - Pronósticos e Informes. Gestión de clientes: - Información de clientes centralizada - Segmentación de clientes - Proceso de reclamos, resolución y satisfacción de clientes - Análisis de clientes actuales. - Fidelización de clientes

Mercadeo y Ventas

Área de Oportunidad	Solución Propuesta
• Gestión de Ventas.	Evaluaciones: - KPI´S para evaluar los resultados de la fuerza de ventas - Programación de tareas pendientes - Modulo de agenda de visitas - Informes. Marketing: - Bases de datos - Acceso a la información - Estrategias de marketing - Campañas, prospección, comunicación y segmentación.

Recursos Humanos

Área de Oportunidad	Solución Propuesta
• Política de Personal.	**Elaboración de un Plan de Talento Humano en Word y Excel que comprenda:** **Selección de personal:** - Manual de puestos. - Manual de reclutamiento de personal Desarrollo del Talento Humano: - Herramienta para la evaluación del desempeño - Plan de Capacitaciones. - Plan de motivaciones Compensaciones: - Manual de compensaciones

Recursos Humanos

Área de Oportunidad	Solución Propuesta
• Clima y Motivación del personal.	**Elaboración e implementación de un plan de reconocimiento, incentivos y motivación en programa word, power point y excel que incluya lo siguiente:** - Plan de incentivos por cumplimiento de metas en tiempos menores a los establecidos en cada área - Reconocimiento por tiempos laborados en la empresa - Programación de actividades en meses festivos - Programación de tiempos libres a los cumpleañeros y celebraciones mensuales - Ambiente familiar - Elaboración de encuestas y tabulación de información - Programación de Cross training entre las áreas - Elaborar plan de sucesión - Elaborar plan de carrera y desarrollo para el personal

Resumen Propuestas

Área de Oportunidad	Solución Propuesta
Dirección Estratégica Misión - Visión	Elaboración e implementación de un Plan Estratégico.
Dirección Estratégica Objetivos Estratégicos	Elaboración e implementación de un Plan Estratégico.
Dirección y Liderazgo Instrumentos de Gestión	Elaboración e implementación de un Plan Estratégico.
Mercadeo y Ventas Relación con Clientes	Elaboración de un CRM para la gestión de clientes y ventas el cual incluya los siguientes módulos
Mercadeo y Ventas Gestión de Ventas	Elaboración de un CRM para la gestión de clientes y ventas el cual incluya los siguientes módulos

Resumen Propuestas

Área de Oportunidad	Solución Propuesta
Recursos Humanos Política de Personal	Elaboración de un Plan de Talento Humano en Word y Excel.
Recursos Humanos Clima y Motivación del personal	Elaboración e implementación de un plan de reconocimiento, incentivos y motivación en programa word, power point y excel.

Impacto y Factibilidad

Impacto-Factibilidad

Dirección Estratégica – Misión - Visión

Elaboración e implementación de Plan Estratégico

CREA Gestión estratégica	**INCREMENTA** Establecimiento de Alineamiento estratégico a la Dirección de la empresa.
ELIMINA El no crecimiento del negocio / estancamiento	**REDUCE** Riesgo de negocio

IMPACTO

	Inversión	Recursos a utilizar
FACTIBILIDAD	NO	Recurso humano, equipo informático, papelería,

Impacto-Factibilidad

Dirección Estratégica - Objetivos Estratégicos

Elaboración e implementación de un Plan Estratégico.

CREA Gestión estratégica	**INCREMENTA** Control estratégico operativo
ELIMINA Desorganización del capital humano por la falta de orientación de esfuerzos de la empresa, medición del cumplimiento e identidad del personal	**REDUCE** Riesgo de negocio

IMPACTO

FACTIBILIDAD

Inversión	Recursos a utilizar
NO	Recurso humano, equipo informático, papelería, software, internet, teléfono y mobiliario.

SINERGIA

Impacto-Factibilidad

Dirección y Liderazgo - Instrumentos de Gestión

Elaboración e implementación de un Plan Estratégico

CREA Gestión estratégica y operativa	**INCREMENTA** Control de logros de objetivos
ELIMINA La desinformación necesaria para la toma de decisiones	**REDUCE** Riesgo de negocio

IMPACTO

Inversión	Recursos a utilizar

Impacto-Factibilidad

Mercadeo y Ventas - Relación con Clientes

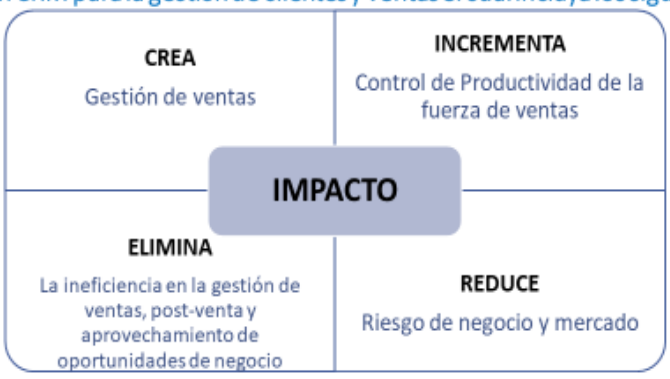
Elaboración de un CRM para la gestión de clientes y ventas el cual incluya los siguientes módulos.

	Inversión	Recursos a utilizar
FACTIBILIDAD	NO	Recurso humano, equipo informático, software, papelería, internet,

Impacto-Factibilidad

Mercadeo y Ventas - Gestión de Ventas

Elaboración de un CRM para la gestión de clientes y ventas el cual incluya los siguientes módulos



	Inversión	Recursos a utilizar
FACTIBILIDAD	NO	Recurso humano, equipo informático, software,

Impacto-Factibilidad

Recursos Humanos - Política de Personal

Elaboración de un Plan de Talento Humano en Word y Excel que comprenda

	Inversión	Recursos a utilizar
FACTIBILIDAD	NO	Recurso humano, computadora, impresor, conexión a internet

SINERGIA

Impacto-Factibilidad

Recursos Humanos - Clima y Motivación del personal

Elaboración e implementación de un plan de reconocimiento, incentivos y motivación en programa word, power point y excel

	Inversión	Recursos a utilizar
FACTIBILIDAD	NO	Papelería, internet, mobiliario

Determinación Acción Clave del Éxito.

Área de Oportunidad	Solución Propuesta
Dirección Estratégica Misión - Visión	Elaboración e implementación de un Plan Estratégico.
Dirección Estratégica Objetivos Estratégicos	Elaboración e implementación de un Plan Estratégico.
Dirección y Liderazgo Instrumentos de Gestión	Elaboración e implementación de un Plan Estratégico.
Mercadeo y Ventas Relación con Clientes	Elaboración de un CRM para la gestión de clientes y ventas el cual incluya los siguientes módulos
Mercadeo y Ventas Gestión de Ventas	Elaboración de un CRM para la gestión de clientes y ventas el cual incluya los siguientes módulos

Resumen Propuestas

Área de Oportunidad	Solución Propuesta
Recursos Humanos Política de Personal	Elaboración de un Plan de Talento Humano en Word y Excel.
Recursos Humanos Clima y Motivación del personal	Elaboración e implementación de un plan de reconocimiento, incentivos y motivación en programa word, power point y excel.

Gracias por su atención..!

MURANO BELTRANI

CALZADO 100% CUERO

CALIDAD | DURABILIDAD | DESDE 2001

Hojas de seguimiento

Anexo 8: Hojas de Seguimiento

Imagen 1: Desarrollo de herramienta.

Universidad Tecnológica de El Salvador

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Entrevista Empresa

Fecha: 09 / 5 / 19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Jorge Alberto Valle Castro	
Julio Roberto Galeas Barrios	
Heidi Patricia Ulloa Portillo	

Breve descripción de la actividad realizada:

Desarrollo herramienta

Firma del Empresario:

MURANO *BELTRANI* SANTA ANA, EL SALVADOR, C.A.

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

ALTAMIRA

Imagen 2: Desarrollo de herramienta.

Universidad Tecnológica de El Salvador

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Desarrollo de Herramienta

Fecha: 02/5/19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Jorge A Yolli C	
Julio Roberto Alfaro C	
Hernán Antonio Ulloa Portillo	

Breve descripción de la actividad realizada:

Desarrollo de herramienta

Firma del Empresario:

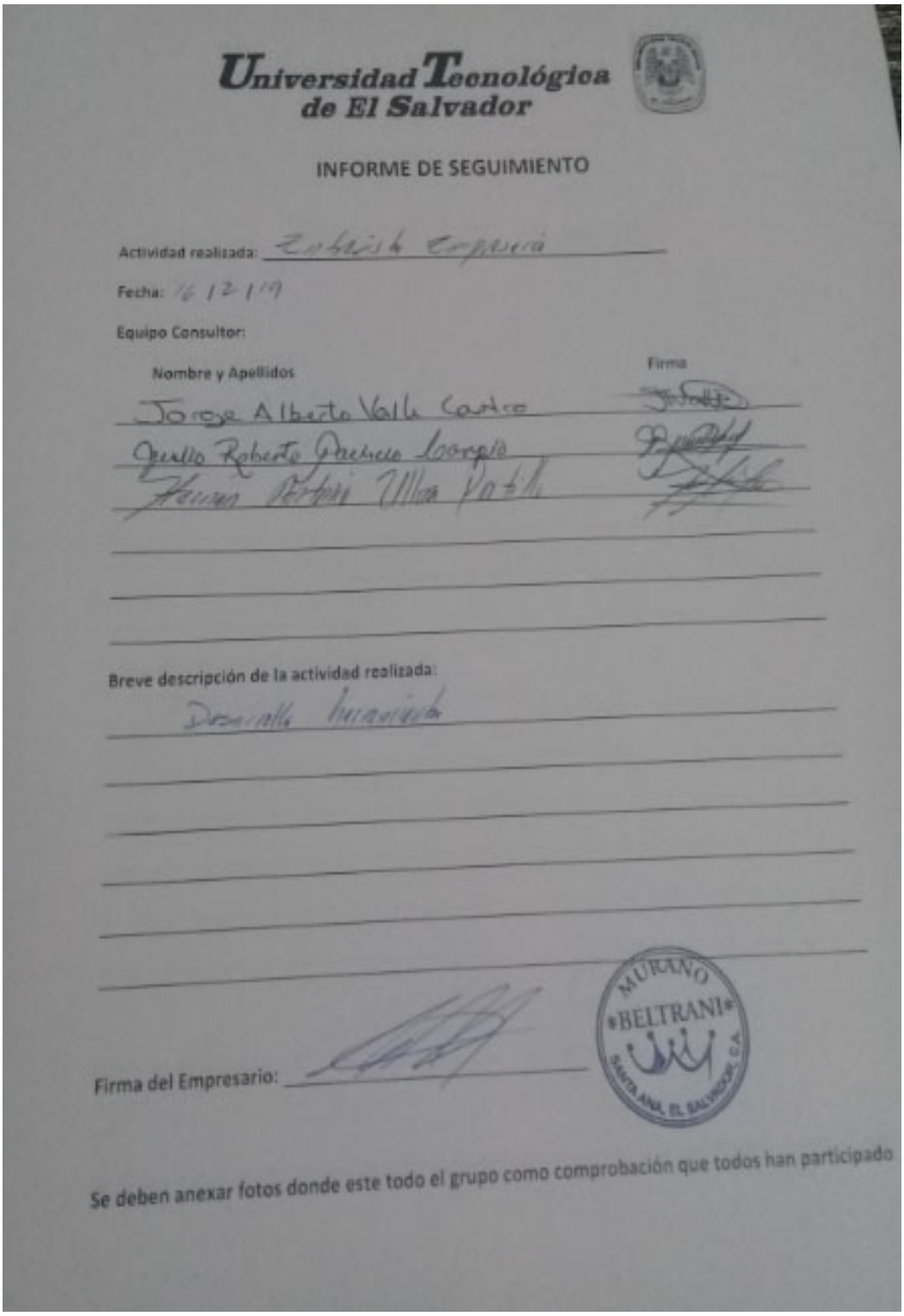
MURANO BELTRANI

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Comex
México

Comex

Imagen 3: Desarrollo de herramienta.



Universidad Tecnológica de El Salvador

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Entrevista Empresa

Fecha: 16/12/19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Jorge Alberto Valle Castro	
Orello Roberto Preciado Luarca	
Karen Patricia Illa Portillo	

Breve descripción de la actividad realizada:

Desarrollo herramienta

MURANO BELTRANI SANTA ANA, EL SALVADOR, C.A.

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Imagen 4: Reunión para presentar avances a empresario.

Universidad Tecnológica de El Salvador

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Avances en Desarrollo de Fase II Clave

Fecha: 19/3/19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Jorge A. Valle C	
Julio Roberto Pacheco C	
Hanssis Arturo Ulloa Portillo	

Breve descripción de la actividad realizada:

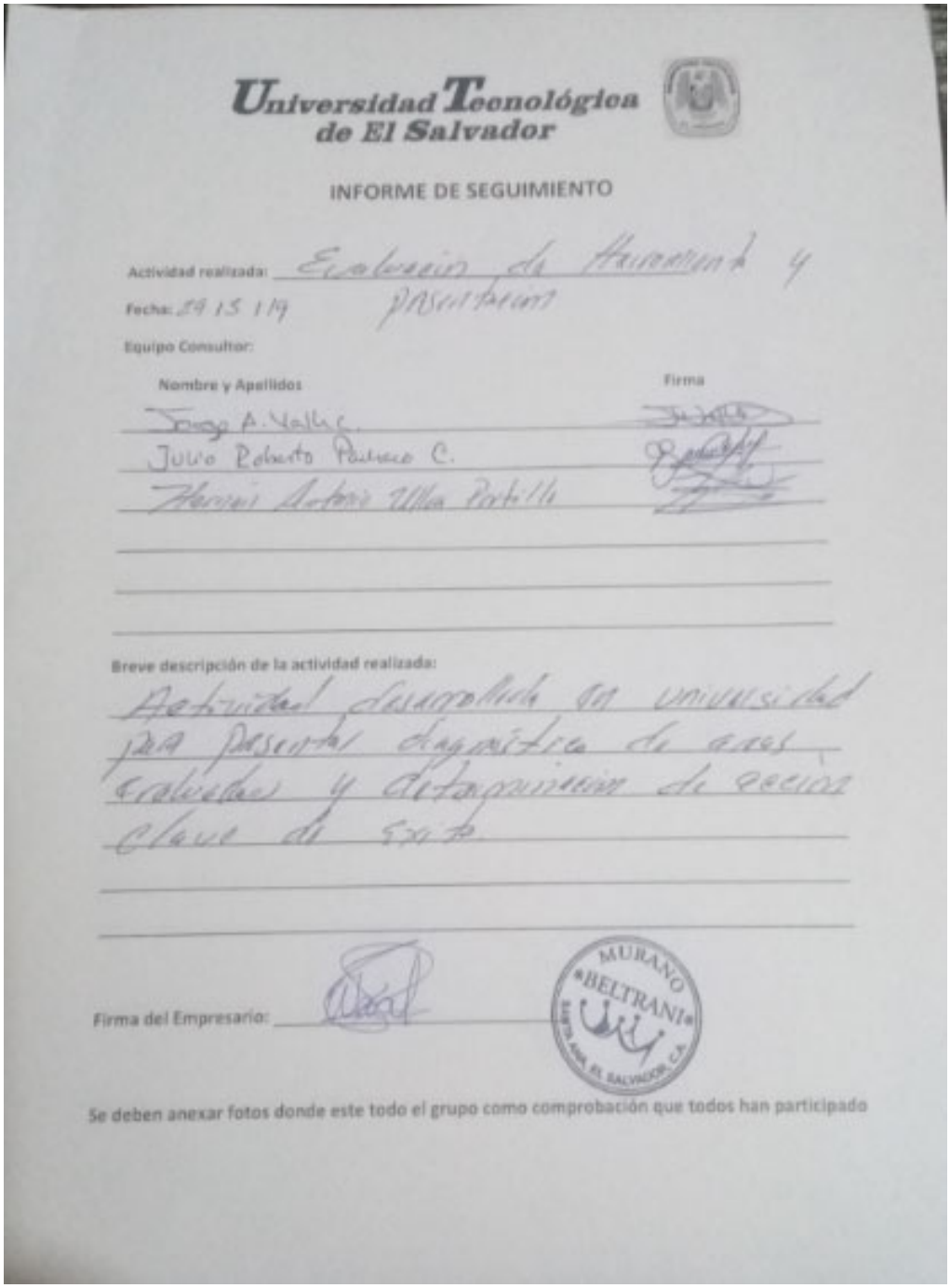
Reunión con empresario por avances realizados en fase II clave de éxito a desarrollar

Firma del Empresario:

MURANO BELTRANI EMPRESA AMIGA EL SALVADOR, C.A.

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Imagen 6: Presentación de diagnóstico y selección de acción clave de éxito.



Universidad Tecnológica de El Salvador

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Evaluación de Hallazgos y

Fecha: 29 15 19 Presentación

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Jorge A. Valle C.	
Julio Roberto Pastrana C.	
Harvin Antonio Ulloa Portillo	

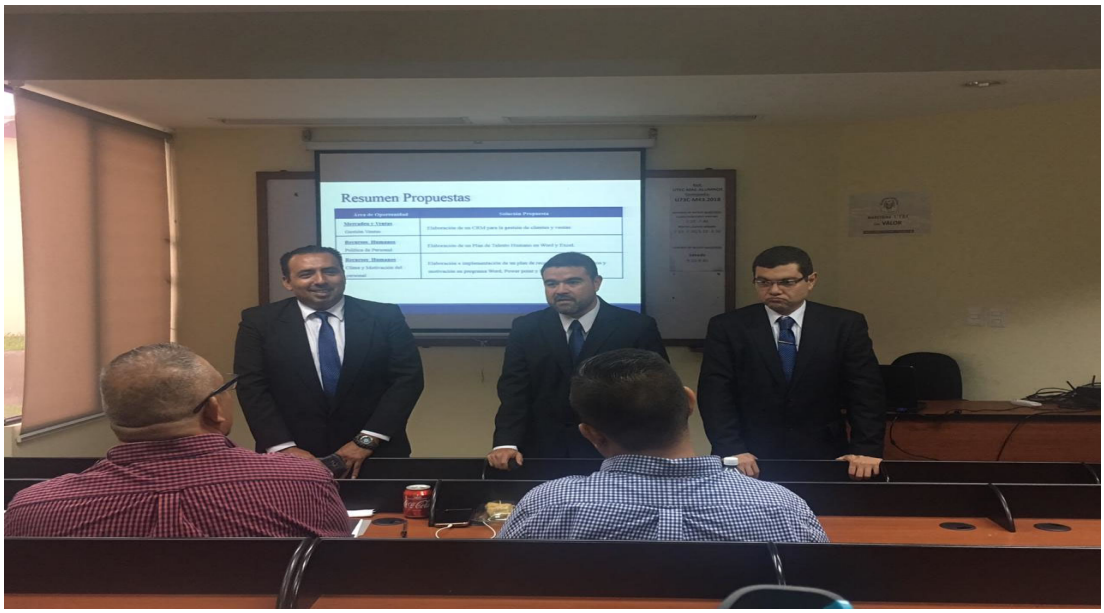
Breve descripción de la actividad realizada:

Actividad desarrollada en universidad para presentar diagnóstico de áreas evaluadas y determinación de acción clave de éxito

Firma del Empresario:

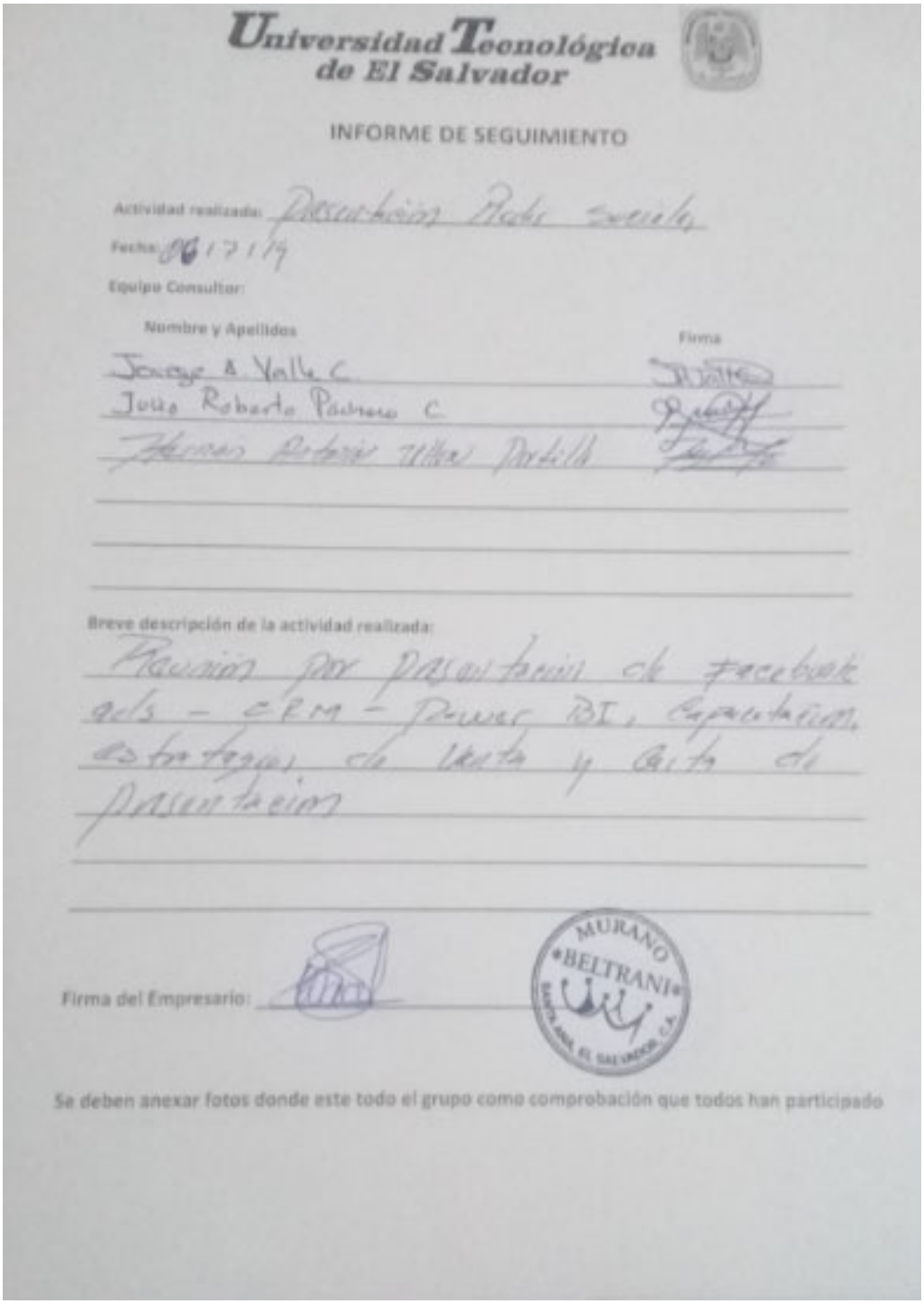
MURANO BELTRANI EL SALVADOR C.A.

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado


Resumen Propuestas

MB
Calidad • Durabilidad • Prestigio

Imagen 7: Reunión por presentación Facebook ADS, CRM y Power BI.



Universidad Tecnológica de El Salvador

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación Redes Sociales

Fecha: 06/7/19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Jorge A. Valle C.	
Julio Roberto Paiz C.	
Hector Antonio Vilo Portillo	

Breve descripción de la actividad realizada:

Reunión por presentación de facebook ads - CRM - Power BI, Capacitación, estrategias de venta y cierre de presentación

Firma del Empresario:

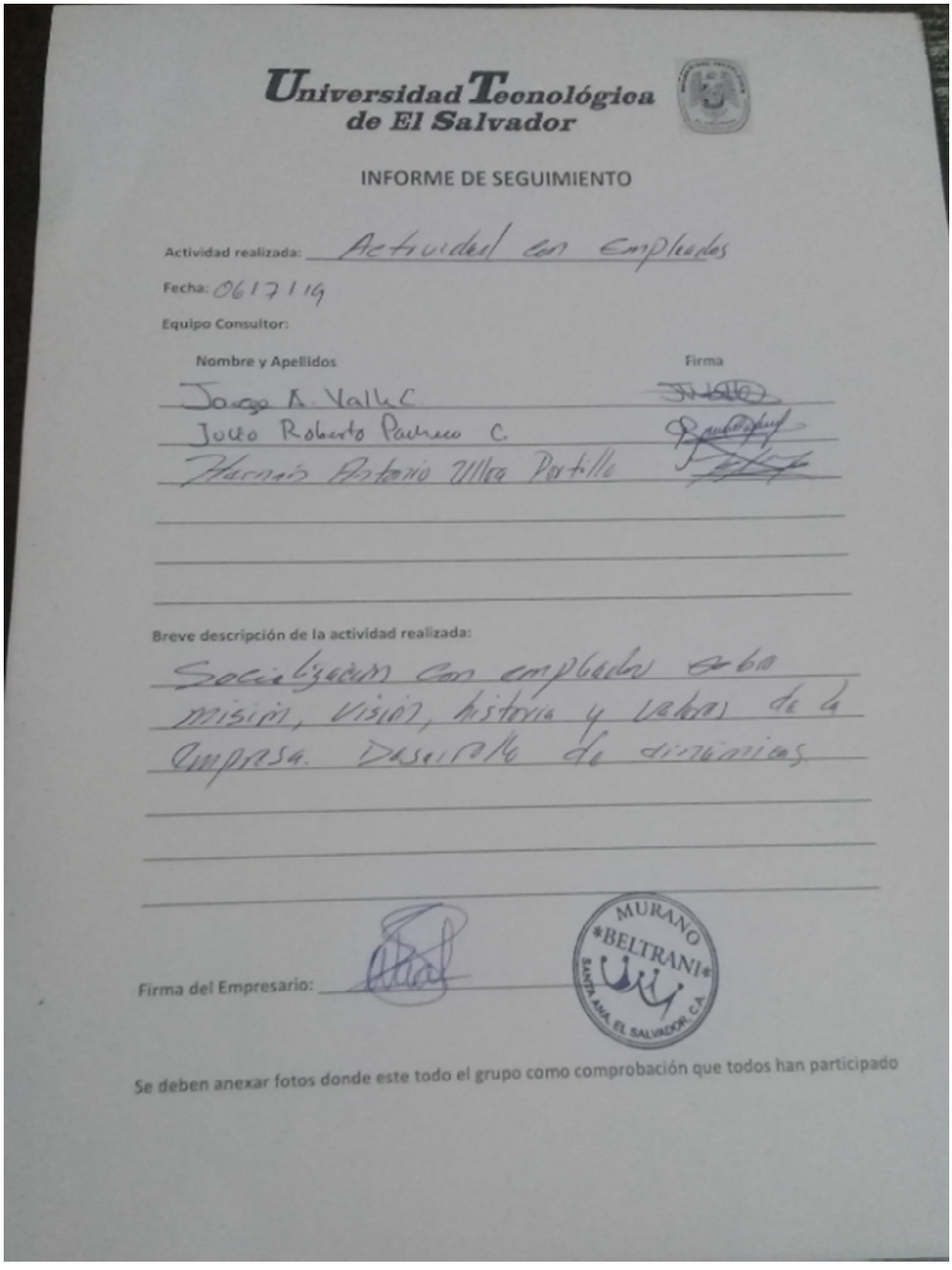
MURANO *BELTRANI* SANTA ANA, EL SALVADOR, C.A.

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

MANUAL FACEBOOK
ADS
SALIDA
EXIT

BMW Motorsport

Imagen 8: Socialización con empleados sobre misión, visión, valores e historia de Murano Beltrani.



Universidad Tecnológica de El Salvador

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Actividad con Empleados

Fecha: 06/7/19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Jorge A. Valle C	
Julio Roberto Pacheco C.	
Hermis Antonio Ulloa Portillo	

Breve descripción de la actividad realizada:

Socialización con empleados sobre misión, visión, historia y valores de la Empresa. Dinámica de dinámicas

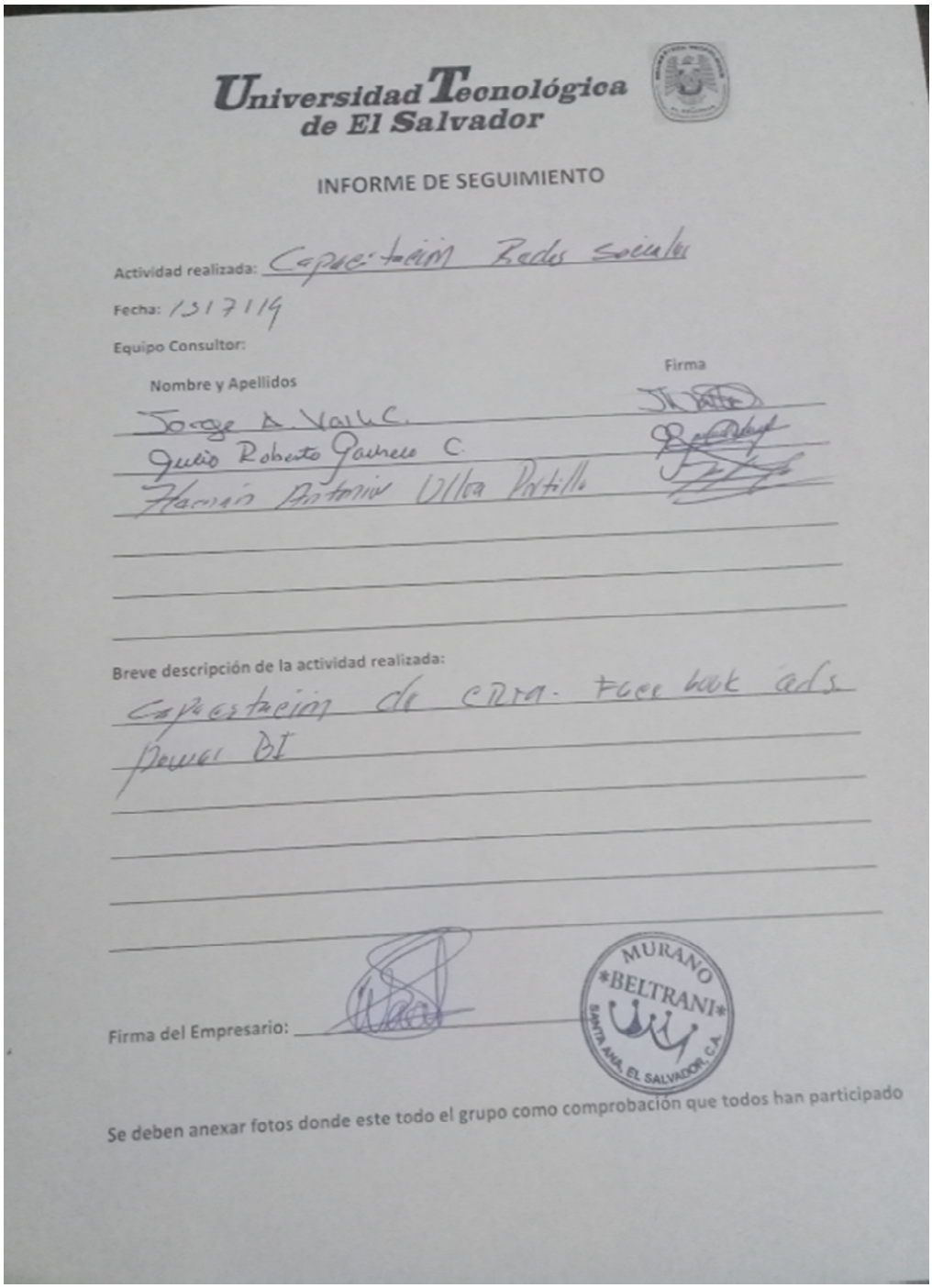
Firma del Empresario:

MURANO *BELTRANI* SANTA ANA, EL SALVADOR, C.A.

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Murano
Calidad y Durabilidad

Imagen 9: Capacitación sobe uso de Facebook ADS, CRM, Power BI y Estrategias de ventas.



Universidad Tecnológica de El Salvador

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Capacitación Redes sociales

Fecha: 13/7/19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Jorge A. Valle C.	
Julio Roberto Gamero C.	
Hamlin Antonio Villa Portillo	

Breve descripción de la actividad realizada:

Capacitación de CRM. Facebook ads Power BI

Firma del Empresario:

MURANO *BELTRANI* SANTA ANA, EL SALVADOR, C.A.

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

ESCOLAR 2019