

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



**IMPLEMENTACIÓN DEL MARKETING MIX EN LA EMPRESA
PIMENTA S.A.C.**

Presentado por:

Bach. Consuelo Ana Villaorduña Canal

Bach. Miluska Katherine Arrieta Portal

**TRABAJO ACADÉMICO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

LIMA – PERÚ

2017

DEDICATORIAS

El presente trabajo de titulación se lo dedico a mi familia, por la comprensión, cariño e incondicional apoyo que me brindan cada día.

Consuelo Villaorduña Canal

Dedico este trabajo a mi mamá, por ser la persona que me ha acompañado y apoyado en cada etapa de mi vida. A mi abuelita (mi abue) por su infinito amor, te llevo siempre en mis pensamientos y mi corazón.

Miluska Arrieta Portal

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por el apoyo incondicional, gracias por estar siempre presentes en cada logro y siempre apoyarme en cada meta que me propongo.

A nuestra asesora María Inés Nuñez, por el esfuerzo y la dedicación.

A los representantes de la empresa Pimenta S.A.C., por su amistad y por haber permitido que realice el presente trabajo de titulación en base a su empresa.

Consuelo Villaorduña Canal

Agradezco a mi mamá por todo su amor, apoyo, por creer en mí y ser un ejemplo de vida.

A mi abuelita, por haberme criado con tanto amor y dedicación, por estar a mi lado siempre, aún hoy sé que me acompaña desde el cielo.

A nuestra asesora, la profesora María Inés Núñez por su paciencia y dedicación.

A la empresa Pimenta S.A.C. por brindarnos la información necesaria y la oportunidad de desarrollar nuestro trabajo de titulación.

Miluska Arrieta Portal

ÍNDICE

Abreviaturas y Siglas

RESUMEN

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación	3
1.2. Alcance y Limitaciones.....	3
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo Principal.....	4
1.3.2. Objetivos Específicos	4
1.4. Hipótesis	5
1.4.1. General.....	5
1.4.2. Específicas	5
II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	6
2.1. Glosario.....	6
2.2. Marco Teórico.....	8
2.2.1. Retail.....	8
2.2.2. Franquicia	12
2.2.3. Industria de lentes de sol	14
2.2.4. Cadena de Valor	17
2.2.5. Distribución Comercial.....	22
2.2.6. Marketing.....	23
2.2.7. Marketing Mix	23
III. MATERIALES Y MÉTODOS	28
3.1. Lugar de Ejecución	28
3.2. Materiales.....	28
3.2.1. Leyes y reglamentos	29
3.2.2. Documentos de la empresa	29
3.2.3. Cuestionarios y entrevistas	29

3.3.	Metodología	30
3.3.1.	Reunión inicial con el representante de la empresa.....	31
3.3.2.	Visitas a la empresa para recolección de información	32
3.3.3.	Análisis de la información y diagnóstico de la empresa	33
3.3.4.	Desarrollo de la propuesta de mejora	33
3.3.5.	Consolidación de la información y redacción final	34
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	35
4.1.	Resumen General.....	35
4.2.	Descripción de la empresa	38
4.2.1.	General.....	38
4.2.2.	Actividad Económica	41
4.2.3.	Estructura Organizacional	44
4.2.4.	Canal de Distribución o de Marketing.....	47
4.3.	Evaluación del contexto organizacional	48
4.3.1.	Resumen	48
4.3.2.	Análisis de la Cadena de Valor según Porter	49
4.3.3.	Marketing Mix Actual	61
4.3.4.	Análisis de la Matriz de Crecimiento y Participación BCG.....	79
4.3.5.	Matriz de expansión de producto o Mercado	82
4.3.6.	Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	83
4.3.7.	Análisis FODA	93
4.4.	Desarrollo de la propuesta de mejora.....	108
4.4.1.	Resumen	108
4.4.2.	Propuesta de mejora para la gestión	108
4.4.3.	Propuesta de lineamientos para Marketing Mix	116
4.4.4.	Presupuesto de implementación de la propuesta de valor	129
V.	CONCLUSIONES	131
VI.	RECOMENDACIONES	133
VII.	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	134
VIII.	ANEXOS	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de establecimientos minoristas según Kotler	10
Tabla 2: Categoría de exposición a la radiación UV	15
Tabla 3: Resumen de Resultados y Discusión.....	36
Tabla 4: Ventas totales 2013 Pimenta S.A.C.....	41
Tabla 5: Ventas totales 2014 Pimenta S.A.C.....	42
Tabla 6: Ventas totales 2015 Pimenta S.A.C.....	43
Tabla 7: Gastos mensuales de Pimenta S.A.C. en marketing durante el año 2015	56
Tabla 8: Incentivos monetarios ofrecidos equipo de ventas durante el año 2015	58
Tabla 9: Mix de producto en lentes de sol "Chilli Beans"	63
Tabla 10: Comparación de precios línea lentes de sol al año 2015	64
Tabla 11: Cuadro de promociones ofrecidas por Pimenta S.A.C. durante el año 2015	76
Tabla 12: Criterios de evaluación.....	79
Tabla 13: Variables de participación de mercado y crecimiento de ventas.....	80
Tabla 14: Principales empresas y marcas de lentes de sol que se comercializan Lima Metropolitana.....	86
Tabla 15: Puntos de Venta de las Principales Ópticas en Centros Comerciales de Lima ...	87
Tabla 16: Importaciones de lentes de sol realizadas por principales empresas de venta retail de lentes de sol.....	88
Tabla 17: Detalle de gastos en el año 2015	90
Tabla 18: Matriz FODA	94
Tabla 19: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	101
Tabla 20: Gastos en base a las ventas del año 2015.	105
Tabla 21: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	107
Tabla 22: Propuesta de mejora para la gestión de Pimenta S.A.C.	109
Tabla 23: Desarrollo del Cronograma de Capacitación.....	114
Tabla 24: Propuesta de Lineamientos para Marketing Mix	117
Tabla 25: Mix de Lentes de Sol Chilli Beans Propuesto	119
Tabla 26: Mix de Lentes de Sol según el Precio de Venta	121
Tabla 27: Cuadro de Criterios para la Selección de los Puntos de Venta de.....	122

Tabla 28: Personajes públicos peruanos propuestos para promocionar la marca “Chilli Beans”.....	127
Tabla 29: Presupuesto de publicidad mensual de enero a diciembre para el año 2016 (en Nuevos Soles).....	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: La Cadena de Valor de Porter	18
Figura 2: Metodología de Investigación	30
Figura 3: Ubicación geográfica de la oficina administrativa de Pimenta S.A.C.	40
Figura 4: Ventas totales 2013 Pimenta S.A.C.	42
Figura 5: Ventas totales 2014 de Pimenta S.A.C.	43
Figura 6: Ventas totales 2015 de Pimenta S.A.C. en porcentaje	44
Figura 7: Canal de distribución o de marketing	47
Figura 8: Cadena de Valor de Pimenta S.A.C.	50
Figura 9: Flujograma simplificado de la logística de entrada	52
Figura 10: Flujograma de la revisión de la mercadería	53
Figura 11: Flujograma de ingreso de producto al sistema.....	54
Figura 12: Flujograma de logística de salida.....	55
Figura 13: Kiosco de Pimenta S.A.C. con la marca “Chilli Beans” en Centro Cívico	66
Figura 14: Kiosco de Pimenta S.A.C. con la marca “Chilli Beans” en Jockey Plaza	67
Figura 15: Kiosco de Pimenta S.A.C. con la marca “Chilli Beans” en Mega Plaza	67
Figura 16: Kiosco de Pimenta S.A.C con la marca “Chilli Beans” en Santa Anita	68
Figura 17: Kiosco de Pimenta S.A.C con la marca “Chilli Beans” en Bellavista	69
Figura 18: Tienda de Pimenta S.A.C con la marca “Chilli Beans” en Larcomar.....	70
Figura 19: Tienda de Pimenta S.A.C con la marca “Chilli Beans” en Plaza Norte	71
Figura 20: Córner de Pimenta S.A.C con la marca “Chilli Beans” en Saga Falabella.....	72
Figura 21: Ventas por puntos de venta del año 2015 (en Nuevos Soles)	73
Figura 22: Ubicación geográfica de los puntos de venta de Pimenta S.A.C.	74
Figura 23: Evento de apertura de Pimenta S.A.C., tienda Chilli Beans Larcomar.....	78
Figura 24: Artistas invitados apertura Pimenta S.A.C, tienda Chilli Beans Larcomar	78
Figura 25: Matriz BCG aplicada a Pimenta S.A.C.....	81
Figura 26: Matriz de expansión de productos o mercado.....	82
Figura 27: Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter para Pimenta S.A.C.....	84
Figura 28: Clase media según enfoque de estratos socio-económico en el Perú	96
Figura 29: Evolución de la facturación de los centros comerciales en el Perú	97
Figura 30: Organigrama propuesto.....	111
Figura 31: Cronograma de Capacitación para asesores de venta	115

Figura 32: Canje de producto con la actriz María Gracia Gamarra.....	128
Figura 33: Canje de producto con la artista Canje de producto con ex Miss Perú Universo Karen Schwars	128

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Contratación de Hipótesis	140
ANEXO 2: Entrevista al Gerente General de Pimenta S.A.C.	141
ANEXO 3: Entrevista al Personal Administrativo	143
ANEXO 4: Entrevista al Gerente Comercial de Pimenta S.A.C.	145
ANEXO 5: Entrevista a la Analista de Logística de Pimenta S.A.C.....	147
ANEXO 6: Entrevista a la Analista de Administración y Finanzas de Pimenta S.A.C. ...	149
ANEXO 7: Entrevista al Personal de Ventas	151
ANEXO 8: Resultados de las Entrevistas al Personal de Ventas	153
ANEXO 9: Encuesta sobre lentes de sol	160
ANEXO 10: Resultados de encuesta sobre lentes de sol.....	161
ANEXO 11: Manual de Organización y Funciones de Pimenta S.A.C.	165
ANEXO 12: Estado de Ventas de Pimenta S.A.C.....	174
ANEXO 13: Ventas por tienda del año 2013	175
ANEXO 14: Ventas por tienda del año 2014	176
ANEXO 15: Ventas por tienda del año 2015	177
ANEXO 16: Anuncios publicitarios de las promociones ofrecidas por Pimenta S.A.C en fan page de Facebook de la marca “ChilliBeans Perú”	178
ANEXO 17: Página de Facebook Oficial de “Chilli Beans” Perú	179
ANEXO 18: Página de Instagram Chilli Beans Perú	180
ANEXO 19: Promociones que influyen más en el proceso de compra de Limeños	181
ANEXO 20: Ventas de Lentes de sol con descuentos, de los años 2014 y 2015	182
ANEXO 21: Principales Centros Comerciales del Perú en el 2014	183
ANEXO 22: Comparación de precios de principales marcas de lentes de sol ofrecidos en Lima Metropolitana	184
ANEXO 23: Flujo de Caja Proyectado de Pimenta S.A.C	185
ANEXO 24: Cálculo del Costo de oportunidad de Capital y variación porcentual del valor cuota de fondos mutuos	186

Abreviaturas y Siglas

- ACCEP: Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú.
- ASPEC: Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios.
- BID: Banco Interamericano de Desarrollo.
- CCL: Cámara de Comercio de Lima.
- GRDI: Índice de Desarrollo Global de Retail.
- IEDEP: Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial.
- INO: Instituto Nacional de Oftalmología.
- MDF: Medium Density Fiberboard.
- OMS: Organización Mundial de Salud.
- REMYPE: Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa.
- RMS: Retail Management System.
- SENAMHI: Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú.
- SUNAT: Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación desarrolla el caso de la empresa Pimenta S.A.C., dedica a la venta retail de lentes de sol, relojes y monturas oftálmicas de la marca brasileña “Chilli Beans” en Lima Metropolitana. El objetivo principal del presente trabajo, fue analizar la Cadena de Valor e identificar las actividades principales y factores críticos de Pimenta S.A.C., a fin de proponer lineamientos de mejora como herramienta de Marketing Mix en la comercialización de lentes de sol de la marca “Chilli Beans”.

La metodología empleada para el desarrollo de la investigación contempló visitas a la empresa, entrevistas con el personal administrativo y la fuerza de venta, observaciones del entorno y revisión de documentación interna como herramienta para recolectar datos; posteriormente, dicha información fue utilizada para realizar el análisis interno y del entorno de la empresa utilizando herramientas de análisis de gestión como la Cadena de Valor, la Matriz de Crecimiento y Participación BCG, así como las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter y el análisis FODA.

Entre los principales resultados obtenidos se encontró que la empresa, que opera en el sector retail, se encuentra en un mercado en crecimiento en el país. Así mismo, se determinó que presenta deficiencias en la gestión, y que las actividades principales son las de logística de entrada, y la de marketing y ventas. Se elaboró una propuesta de lineamiento para el Marketing Mix de la comercialización de lentes de sol, en el cual se recomienda un mix de producto basado en modelos y precios, además la inversión en publicidad para el reconocimiento de la marca. Adicionalmente, se elaboró recomendaciones en base al análisis de las herramientas de gestión.

Palabras claves: Marketing Mix, franquicia, lentes de sol, retail.

ABSTRACT

This qualification work develops the case of the company Pimenta S.A.C., dedicated to sell sunglasses, watches and glasses of the Brazilian brand “Chilli Beans” in Lima. The main objective of this qualification work was to analyze the Value Chain and identify the key activities and critical factors of Pimenta S.A.C., in order to propose guidelines for improvement as a Marketing Mix tool for the commercialization of “Chilli Beans” sunglasses.

The methodology used for the development of this research included visits to the company, interviews with the administrative staff and sales force; observations of the environment and review of internal documentation as a tool to collect data. Later, this information was used to perform the internal analysis of business environment using tools of management analysis as Value Chain, Boston Consulting Group Matrix, Porter’s Five Forces Analysis and SWOT Analysis.

Among the main results, it has been found that the company is operating in the fast-growing Peruvian retail sector. In addition, it was determined that the company has deficiencies in management. Inbound logistics, marketing and sales are the main activities. A guideline to Marketing Mix of the commercialization of sunglasses has proposed, in which a mix product based on models and prices it is recommended, and investment in advertising for brand recognition. Additionally, recommendations based on the analysis of management tools had made.

Key Words: Marketing Mix, franchise, sunglasses, retail.

I. INTRODUCCIÓN

El crecimiento del sector de retail en el Perú ha transformado la cara de las principales ciudades a través de amplios centros comerciales y tiendas por departamento. Según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (2015), Lima Metropolitana cuenta con 47 centros comerciales, mientras que Piura y Arequipa cuentan con cinco cada una, seguidos por La Libertad e Ica con cuatro. Así mismo, ha generado un impacto en la cultura del consumidor peruano, cambiando los hábitos de consumo, expectativas de calidad, experiencia de compra y marca.

Debido a que la evolución de éste sector empezó tarde en el país, hoy, existe una penetración del mercado todavía limitada, por ende, existen grandes oportunidades de crecimiento y de ingreso de empresas nacionales e internaciones al mercado local. El IEDEP de la Cámara de Comercio de Lima (2015), estima que el sector comercio crecerá en 4.1por ciento para el 2016, tras el ingreso de diez centros comerciales a nivel nacional, seis en Lima y cuatro en provincia.

En este contexto, Pimenta S.A.C. es una empresa peruana dedicada al retail que desde octubre del 2013 trae al país la franquicia brasilera “Chilli Beans”, caso que será expuesto en el presente trabajo de titulación.

Pimenta S.A.C comercializa lentes de sol, marco de lentes oftálmicos y relojes, de la marca “Chilli Beans”. El objetivo de la empresa es generar una estrecha relación entre el público joven y la marca ofreciéndole modelos de lentes con personalidades únicas.

El trabajo de titulación se centró en la principal unidad de negocio de la empresa, que son los lentes de sol. El objetivo principal fue analizar la Cadena de Valor e identificar las actividades principales que generan valor y los factores críticos para Pimenta S.A.C. en la comercialización de lentes de sol, con la finalidad de proponer lineamientos de mejora para un Marketing Mix.

El desarrollo del trabajo de titulación ha sido dividido por capítulos, siendo el capítulo II el correspondiente a la revisión de literatura, en donde se expone los elementos teóricos y explicativos de los conceptos básicos relacionados a la Cadena de Valor, el Marketing Mix, así también el sector retail, su desarrollo a nivel local y el mercado de lentes de sol.

El capítulo III expone los materiales y la metodología utilizados en la elaboración del trabajo de titulación. Por otro lado, los resultados y la discusión se encuentran descritos en el capítulo IV, dentro del cual, se incluye una descripción general de la empresa, los diagnósticos, con respecto a la comercialización de lentes de sol, realizados en base a las herramientas de gestión, así como la propuesta de lineamientos para un Marketing Mix y su presupuesto de implementación.

En la parte final del presente trabajo de titulación, se encuentran las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

1.1. Justificación

El presente trabajo de titulación se hizo para atender al siguiente problema:

A pesar del crecimiento del sector de retail en el Perú y el uso más frecuente de lentes de sol no sólo como un accesorio de moda sino también como medida sanitaria, la empresa Pimenta S.A.C. no ha logrado posicionar la marca de lentes de sol “Chilli Beans” a un nivel favorable, lo cual afecta el crecimiento de la empresa.

Actualmente, Pimenta S.A.C. trata de diferenciarse con la variedad de modelos de lentes de sol “Chilli Beans”, los cuales siguen las tendencias de moda a precios menores en comparación con las grandes marcas de lentes de sol. Pimenta S.A.C. a través de la marca “Chilli Beans” hace frente a marcas con fuerte posicionamiento y mayor tiempo en el mercado como RayBan, Guess, Gucci entre otros. Por esta razón, ha optado por la estrategia empresarial “fast fashion” para penetrar el mercado limeño en los sectores socioeconómicos B y C. Sin embargo, aún no han logrado posicionarse en la mente del consumidor limeño y sus ventas no han superado las expectativas iniciales.

Por esta razón, los objetivos del presente trabajo de titulación se encuentran alineados a hacer un diagnóstico de la situación actual de Pimenta S.A.C. con respecto a la comercialización de lentes de sol “Chilli Beans”, y proponer lineamientos de mejora.

1.2. Alcance y Limitaciones

- El alcance de la investigación se limita a sólo una línea de producto de la marca “Chilli Beans”, lentes de sol, en diferentes modelos.
- La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Lima, en el periodo comprendido desde octubre de 2013 a diciembre de 2015.
- No se cuenta con datos estadísticos oficiales sobre el mercado de lentes de sol en la ciudad de Lima. Toda la información estadística oficial que abarca los lentes de sol se encuentra dentro del rubro “otros”.

- No existen cifras oficiales sobre el nivel de ventas de lentes de sol y de participación de los competidores en el mercado.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Principal

Analizar la Cadena de Valor e identificar las actividades principales y factores críticos de Pimenta S.A.C., a fin de proponer lineamientos de mejora como herramienta de Marketing Mix en la comercialización de lentes de sol de la marca “Chilli Beans”.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar una evaluación del contexto organizacional actual de Pimenta S.A.C. en base a la Cadena de Valor con respecto a la comercialización de lentes de sol de la marca “Chilli Beans”.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la cadena de comercialización de Pimenta S.A.C. con respecto a la venta de lentes de sol de la marca “Chilli Beans”.
- Identificar lineamientos generales como herramienta para un Marketing Mix de Pimenta S.A.C, basado en la Cadena de Valor con respecto a la venta de lentes de sol de la marca “Chilli Beans”.
- Elaborar un presupuesto de la implementación de los lineamientos para un Marketing Mix para Pimenta S.A.C., con respecto a la comercialización de lentes de sol de la marca “Chilli Beans”.

1.4. Hipótesis

1.4.1. General

- Las actividades principales dentro de la Cadena de Valor de Pimenta S.A.C. son la logística de entrada y el marketing y ventas, cuyos factores críticos son la selección del producto y la promoción de la marca respectivamente.

1.4.2. Específicas

- La empresa Pimenta S.A.C. no tiene una estructura organizacional definida, lo cual podría afectar el desempeño de sus colaboradores.
- La cadena de comercialización de Pimenta S.A.C. es directa y tiene como principal línea de producto los lentes de sol "Chilli Beans".
- No existe un mix de producto acorde con el histórico de ventas, algunos puntos de venta deberían ser cerrados y la empresa no está invirtiendo en promoción para dar a conocer la marca.
- No existe un presupuesto de marketing, no se están invirtiendo suficientes recursos en promoción.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Glosario

A continuación, se precisa un listado de terminología y conceptos que se consideran necesarios para una uniformidad de criterios durante el análisis del presente trabajo de investigación:

- Cartera de negocio: el conjunto de ramos y productos que definen a la empresa (Kotler y Armstrong, 2007).
- Fastfashion: estrategia empresarial que trata de introducir colecciones de productos que siguen las últimas tendencias de moda pero que han sido diseñadas y fabricadas de una forma rápida y barata, de esta manera ofrecen al consumidor promedio la posibilidad de acceder a las novedades del mundo de la moda a precios bajos. La clave del éxito de esta estrategia es el papel que juega la rotación de las colecciones de variedad de productos y la rapidez con que son sustituidas (Caro y Martínez de Albéniz, 2009).
- Línea de Producto: Conjunto de productos que se encuentran muy relacionados entre sí debido a que funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de punto de venta, u ocupa determinados rangos de precios (Kotler y Armstrong, 2013).

- Micro empresa: Es una empresa cuyas ventas anuales no superan las 150 UIT (al 2015 la UIT fue de 3,850 Nuevos Soles), además debe estar inscrita en el REMYPE, Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (SUNAT, 2015).
- Mezcla o Mix de producto: Conjunto de todas las líneas de producto y artículos que un vendedor particular ofrece a la venta (Kotler y Armstrong, 2013).
- Mezcla Promocional: La mezcla específica de herramientas de promoción que emplea la compañía, para comunicar de manera persuasiva el valor para el cliente y para generar relación con él (Kotler y Armstrong, 2013).
- Outlet: Operación minorista de descuento, cuya propiedad y gestión está en manos del fabricante; generalmente su inventario está conformado por bienes excedentes, descontinuados o defectuosos (Kotler y Armstrong, 2013).
- Rueda de ventas al detalle: los nuevos tipos de detallistas suelen iniciar como operaciones de bajo margen, bajo precio y baja categoría, pero luego se convierten en operaciones de precio y servicio más alto, hasta llegar a ser iguales a los detallistas convencionales a los que sustituyeron (Kotler y Armstrong, 2007).
- Tienda Ancla: Establecimiento que por su tamaño, prestigio y nombre generan por sí mismos un flujo y tráfico de gente (Cornejo, 2007).
- Unidad estratégica de negocios: unidad de la empresa que tiene misión y objetivos aparte y que se puede planear con independencia de los demás negocios de la empresa. Conocidas también como SBU (Kotler y Armstrong, 2007).
- Ventaja competitiva: ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer a los consumidores mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o mediante beneficios mayores que justifiquen los precios más altos (Kotler y Armstrong, 2003).

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Retail

Retail es el sector de la venta al detalle, del comercio minorista. Abarca desde un hipermercado hasta una tienda especializada. Cualquier espacio de venta en el que un vendedor y un comprador pactan una transacción comercial de un producto o servicio (Mahé, 2011).

Hasty y Reardon (1988), define la venta al detalle como las actividades de marketing diseñadas para brindar satisfacción a los consumidores finales y mantener rentablemente estos clientes a través de un programa de mejora continua de la calidad en todas las áreas.

García (2011), expone las etapas de la evolución del sector “retail” que Rico y Doria plantearon en su libro Retail Marketing en 2006. Señala que hay que tener en cuenta que actualmente pueden existir empresas establecidas en cualquiera de las “generaciones” que a continuación se mencionan:

- La generación basada en la localización: buscan capturar a aquellos clientes que asisten al retail por el valor de la proximidad y comodidad. Negocios ubicados en lugares con mucho tránsito de personas.
- La generación basada en la variedad y el surtido: brindar a los consumidores una mayor diversidad de productos, la que se complementa con una mejor organización. Aquí se encuentran los supermercados y tiendas por departamento.
- La generación basada en el precio: los mercados de bajos precios, son los mercados de mayor volumen. Aquí encontramos a las tiendas de descuentos, hipermercados, negocios de segunda selección.

- La generación basada en la calidad: muchos formatos de negocio han evolucionado hacia un modelo de negocio que busca la gestión de calidad en el cuidado en los detalles.
- La generación basada en el servicio: cuando se percibió que para sobrevivir era necesaria la implementación de cambios en los formatos anteriores, se desarrollaron modelos de negocios que agregaron algún factor diferencial, el servicio. En esta generación, las empresas comienzan con el fortalecimiento de sus marcas.
- La generación basada en la conveniencia: basada en tres aspectos, conveniencia del lugar, el tiempo que permanece abierto y la emergencia del consumidor.
- La generación basada en la persuasión: hacen hincapié en la influencia e impacto sobre los consumidores, buscando atraerlos y cautivarlos.
- La generación basada en las experiencias gratificantes e inolvidables: el retail debe enfrentar de manera cada vez más acelerada, la decadencia del concepto y del modelo de negocio, por ello surge la necesidad de ir más allá de la persuasión y del impulso de comprar. Esto implica que los consumidores transiten y vivan experiencias gratificantes e inolvidables.

García (2011), explica los ocho tipos de retail según Kotler mediante el siguiente esquema:

Tabla 1: Tipos de establecimientos minoristas según Kotler

TIPO	TAMAÑO	CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS	NECESIDADES QUE SATISFACE	HORARIO DE ATENCIÓN
Establecimientos especializados	Mediano	Línea de producto reducida	Específicas	De 11 a.m. a 11 p.m.
Almacenes departamentales	Grande	Varias líneas de productos	Amplias	De 11 a.m. a 11 p.m.
Supermercados	Grande y de bajo costo	Varias líneas de productos con márgenes reducidos, gran volumen de ventas	Diseñados para satisfacer la totalidad de necesidades de alimentación y productos para el hogar de los consumidores. Régimen de autoservicios	De 11 a.m. a 11 p.m.
Establecimientos de conveniencia	Tiendas relativamente pequeñas en zonas residenciales	Limitada línea de productos de conveniencia con una gran rotación y con precios ligeramente más altos	Específicas	Abierto las 24 horas, todos los días de la semana
Establecimientos de descuento	Mediano	Productos de calidad estándar que se venden a precios más bajos con márgenes reducidos y grandes volúmenes de venta	Específicas	De 11 a.m. a 11 p.m.
Minoristas de precios bajos	Mediano	Productos excedentes, desiguales, fuera de competencia, que se vende a precios inferiores que la venta minorista	Específicas	De 11 a.m. a 11 p.m.
Supertiendas	Inmenso espacio de ventas	Productos alimenticios y del hogar que se adquieren de forma rutinaria, servicios adicionales (lavandería, reparación de zapatos, tintorería, cajeros automáticos)	Amplias	De 11 a.m. a 11 p.m.
Tienda catálogo	Pequeño	Gran selección de productos con amplio margen de rotación y que se venden por catálogo a precios de establecimientos de descuento	Específicas. Los clientes recogen la mercancía en los puntos de venta	De 11 a.m. a 11 p.m.

FUENTE: García, Emilio (2011).

En la Tabla 1, muestra los ocho tipos de retail, los cuales son: establecimientos especializados, almacenes departamentales, supermercados, establecimientos de conveniencia, establecimientos de descuento, minoristas de precios bajos, supertiendas y tiendas de catálogo. Estos se pueden caracterizar en base a su tamaño, las características de los productos que ofrecen, las necesidades que satisfacen y el horario de atención (García, 2011).

Kotler y Armstrong (2007), afirman que la industria retail opera en un entorno hostil y cambiante, por lo que es necesario tener en cuenta los siguientes cambios en el sector:

- Existen nuevas formas de venta al detalle para enfrentar nuevas necesidades de los consumidores, pero el ciclo de vida de éstas se está volviendo cada vez más corto. Esta situación es explicada por el concepto de rueda de ventas al detalle que explica el éxito inicial y los problemas posteriores del sector retail.
- Los detallistas actuales enfrentan una competencia cada vez más intensa de muchos tipos de detallistas distintos.
- La formación de sistemas de marketing verticales y alianzas de compra, así como fusiones y adquisiciones de detallistas han creado un núcleo de mega detallistas que son verdaderas superpotencias.
- Las tecnologías de venta al detalle están convirtiéndose en una herramienta competitiva crucial. Los detallistas creen poder averiguar qué tan bien convierte la tienda a los visitantes en compradores.

2.2.2. Franquicia

La franquicia es un contrato comercial atípico, a través del cual una empresa denominada franquiciante transfiere a otra denominada franquiciada el uso de su nombre, marca, colores, signos distintivos, métodos de producción, fabricación, distribución y venta de sus productos, a cambio de un pago inicial que realiza el franquiciado, además de otorgar periódicamente al franquiciante un porcentaje de las utilidades que genera (Bravo, 2013).

Según Bravo (2013), muchos reconocen a la franquicia como una herramienta con fuerza potenciadora de las PYMES, que les permite suprimir los intermediarios, motivar el personal interesado, tener mayor poder de compra y de negociación mediante la cadena, gozar de las ventajas inherentes a las economías de escala, poseer flexibilidad en las estructuras empresariales y dinámica en la región de la empresa.

a. Modalidades de la franquicia

Bravo (2013), señala que el Reglamento de la Comunidad Económica Europea número 4087/88 de la Comisión, clasifica la franquicia en tres modalidades:

- De Producto: sistema de franquicias que sólo implica una red de comercialización de determinado artículo o servicio, sin transferencia del “Know How”, ni autorización de un plan negocio.
- De Servicio: el franquiciante transfiere un “saber qué hacer” y la licencia de marca, importa la transferencia de una tecnología de gestión comercial. Los servicios que son objeto de la comercialización, tienen carácter de producto final.
- Industrial: forma de colaboración empresarial entre fabricantes, el franquiciante es el titular de una marca, de procedimientos de fabricación o fórmulas exclusivas que cede a otro fabricante para que lo represente, en su mayoría en una zona determinada.

b. Ventajas

Bravo (2013), destaca las siguientes ventajas para el franquiciante:

- La expansión ágil y con costos reducidos, de esta manera el franquiciante amplía el radio de influencia de los bienes y servicios en diversos territorios.
- El empeño que pone el franquiciado es mayor que el del administrador de un local propio del franquiciante. Esto determina que el desempeño sea más eficiente.
- Se permite alcanzar economías de escala industrial, administrativa y de mercado, logrando un aumento del poder competitivo y de la calidad del producto o servicio.
- En caso de que concluya el contrato, el franquiciante corre menos riesgo financiero por la inversión que se efectuó.

Por otro lado Bravo (2013), menciona las siguientes ventajas para el franquiciado:

- La empresa franquiciada adquiere el éxito del negocio franquiciado.
- Menor riesgo de quiebra que existe si se lanzara el franquiciado como independiente.
- Menor complejidad en la operación del negocio.
- El franquiciado obtendrá conocimientos y asistencia técnica permanente, deberá preocuparse por la correcta ejecución de los lineamientos ya estudiados por el franquiciante.

c. Desventajas

Para Bravo (2013), la franquicia comprende desventajas que afectan al franquiciante:

- El franquiciante tiene menor control sobre la distribución, así como dominio sobre en el manejo de los franquiciados.
- El franquiciante corre el riesgo de todos los actos negativos en los que el franquiciado pudiese incurrir.

Así mismo, Bravo (2013) afirma que también existen desventajas que afectan al franquiciado:

- Menor viabilidad para transferir, vender o cerrar el negocio.
- El franquiciado tendrá menos independencia, ya que será controlado por el franquiciante para el adecuado cumplimiento del contrato, y con el fin de resguardar el prestigio ganado.

2.2.3. Industria de lentes de sol

a. Radiación UV

La Organización Mundial de la Salud (2013), asegura que el agotamiento de la capa de ozono probablemente empeorará los efectos sobre la salud ocasionados actualmente por la exposición a la radiación UV, ya que el ozono estratosférico absorbe la radiación UV de forma particularmente eficaz.

Existen tres bandas de región de intervalo de longitudes de onda de la radiación UV, la banda UVA (315-400 nm), UVB (280-315 nm) y UVC (100-280 nm). La atmosfera absorbe casi toda la radiación UVC y aproximadamente el 90 por ciento de la radiación UVB. Sin embargo, la atmosfera absorbe la radiación UVA en menor medida (OMS, 2003).

El índice UV solar mundial (IUV) es una medida de la intensidad de la radiación UV solar en la superficie terrestre. El índice se expresa como un valor superior a cero, y cuanto más alto, mayor es la probabilidad de lesiones cutáneas y oculares y menos tardan en producirse esas lesiones (OMS, 2003).

En la Tabla 2, se muestra las cinco categorías de exposición de acuerdo a los intervalos de valores del IUV:

Tabla 2: Categoría de exposición a la radiación UV

Categoría de Exposición	Intervalo de Valores del IUV
Baja	< 2
Moderada	3 a 5
Alta	6 a 7
Muy Alta	8 a 10
Extremadamente Alta	11+

FUENTE: Organización Mundial de la Salud (2003)

b. Importancia

En los últimos años, el concepto de lentes de sol en los consumidores ha cambiado. Han dejado de ser un accesorio de moda para convertirse en una prenda indispensable para nuestra salud visual. Esta situación es causada porque la exposición a los rayos UV dañan los ojos al igual que la piel.

La doctora Betty Campos Dávila, quien es la Directora General del Instituto Nacional de Oftalmología, advirtió que la exposición excesiva y sin protección a los rayos ultravioletas genera serios daños oculares. Una mala elección de lentes de sol puede desencadenar fotofobia, así como pérdida de la capacidad de adaptación a los cambios bruscos de iluminación (INO, 2013).

El no usar lentes con filtros UV, podría conllevar al desarrollo de cataratas (pérdida de transparencia del cristalino que permite la adaptación visual del ojo a diferentes distancias), así como carnosidad ocular, cáncer de párpados, degeneraciones maculares y alteraciones celulares cancerígenas en la córnea y la conjuntiva (INO, 2013).

c. Estadísticas

De acuerdo con un sondeo de Eyes Illusion, el 90 por ciento de los consumidores asegura que renueva sus monturas o gafas de sol de una a dos veces al año. El 64 por ciento de los consumidores de gafas de sol y monturas de lujo son hombres y prefieren realizar la compra al contado, mientras que el 36 por ciento del total está representado por mujeres.

El mercado de lentes en el Perú también está influenciado por la estética y gusto de las personas. En este sentido, Karla Luna, jefa de marketing de Boutique Eyes Illusion, afirma que “El 53 por ciento de los peruanos indicaron que la razón principal para adquirir nuevos lentes de medida es por renovar el modelo de sus gafas actuales” (Diario La República, 2014).

El estudio de Eyes Illusion también indicó que solo un 35 por ciento de los peruanos, pertenecientes a los sectores A, B y C, en promedio, cuentan con gafas de sol como herramienta para mejorar su imagen personal; dicho porcentaje se incrementa a más de 40 por ciento en el caso del Sector A. Sobre la frecuencia de compra de lentes de sol, el 63 por ciento lo hace una vez al año y el gasto promedio puede ir desde S/. 124 hasta superar las cuatro cifras en algunos casos, por adquirir un producto de dicha categoría, según la cadena de ópticas boutique Eyes Illusion (Diario La República, 2014).

Para Karla Luna, las gafas de sol siempre han estado relacionadas con la moda y el lujo; es por eso que muchas personas las adquieren como un accesorio para resaltar su estilo o imagen. Señala que el nivel de consumo de lentes de sol también puede medirse por el ingreso de marcas internacionales fast fashion y de lujo que deciden apostar por el mercado de ópticas en el país (Diario La República, 2014).

2.2.4. Cadena de Valor

Según Porter (2006), cada empresa es un conjunto de actividades de negocio discretas que se realizan dentro del marco de la empresa, actividades de valor, se trata de actividades tecnológicamente diferentes y en la mayoría de casos también diferentes físicamente. Solo a nivel de las actividades discretas, y no en la empresa en su conjunto, es como se puede realmente comprender la ventaja competitiva.

La empresa puede poseer dos tipos de ventajas competitivas: una por costos relativamente más bajos, otra por diferenciación, su capacidad para realizar las actividades de su Cadena de Valor a un costo menor que sus competidores o de un modo original diferente al de ellos. El valor último que crea una empresa es el importe que sus compradores estén dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona, ello incluye el producto físico en sí y los servicios o ventajas auxiliares (Porter, 2006).

De acuerdo a Porter (2006), la Cadena de Valor ofrece un medio sistemático de presentar y clasificar las actividades, las actividades que realiza una empresa en cualquier sector pueden ser agrupadas en nueve categorías genéricas. Esas categorías genéricas pueden ser agrupadas en dos tipos generales de actividades, en la parte inferior las que Porter denomina actividades principales, relativas a la creación física del producto o servicio, su entrega y marketing al comprador, y la asistencia posventa. En la parte superior las que denomina actividades de apoyo, las que proporcionan los inputs y la infraestructura que hace posible desarrollar las actividades principales de un modo continuo.

En la Figura 1 se muestra la Cadena de Valor de Porter (2009); esta se divide en actividades primarias, de apoyo y margen:

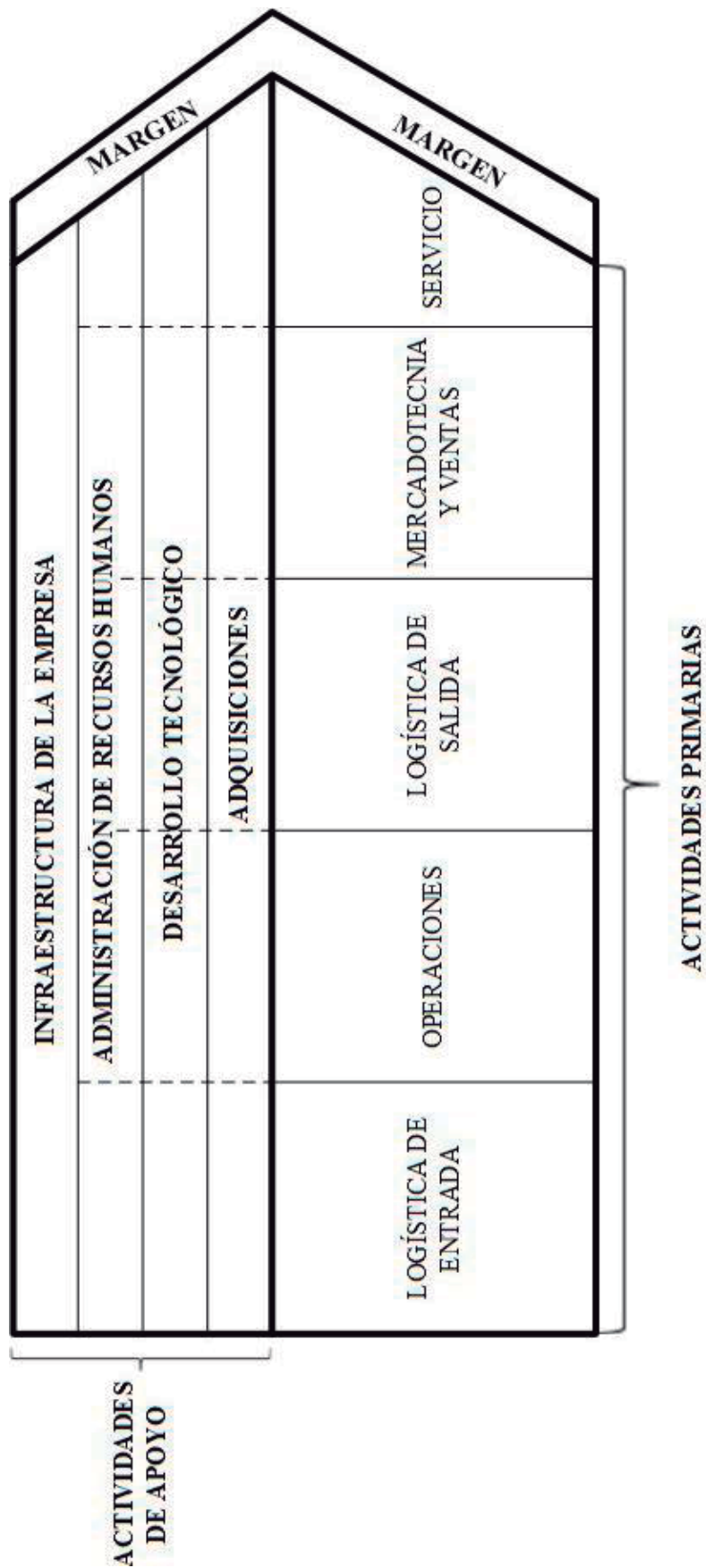


Figura 1: La Cadena de Valor de Porter

FUENTE: Porter, Michael (2009)

a. Actividades relacionadas con valores

Para identificar las actividades de valor es necesario aislar aquellas de carácter netamente tecnológico y estratégico. Las actividades de valor rara vez coinciden con las clasificaciones contables, tales como gastos de fabricación, gastos generales y mano de obra, debido a que agrupan actividades con tecnologías distintas y separan los costos que forman parte de una misma actividad (Porter, 2009).

Actividades Primarias

Porter (2009), describe cinco categorías de las actividades primarias, las cuales son importantes para lograr la ventaja competitiva, para competir en un sector industrial. Estas son:

- Logística Interna o de entrada: Recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna (manejo de materiales, almacenaje, control de inventario y programación de vehículo).
- Operaciones o producción propiamente dicha: Actividades relacionadas con la transformación física de los factores en productos o servicios, como maquinado, ensamblaje, mantenimiento de equipo y operaciones de la planta.
- Logística externa o de salida: Actividades de almacenamiento y distribución física a los clientes de los productos terminados, lo cual incluye manejo de materiales, operaciones de reparto, procesamiento de pedido y programación.
- Mercadotecnia y ventas: Actividades encaminadas a conseguir la venta del producto, tales como promoción, fuerza de venta, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.

- Servicio: incluye actividades mediante las cuales se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto.

Actividades de apoyo

Porter (2009), divide en cuatro categorías que sirven de soporte a las actividades primarias, estas son:

- Aprovechamiento: Compra de factores que van a ser utilizados en la empresa. Aunque suelen relacionarse con las actividades primarias, se les encuentra relacionados con los valores como los de apoyo.
- Desarrollo tecnológico: Actividades relacionadas con valores que comprende la tecnología, son los procedimientos prácticos, métodos o tecnología integrada al equipo de procesos.
- Administración de recursos humanos: Actividades relacionadas al reclutamiento, contratación, formación, adiestramiento, motivación de todo tipo de personal.
- Infraestructura organizacional: Actividades que suponen un soporte para toda la cadena y no para las actividades individuales, tales como de la administración e incluyen la planeación, contabilidad, finanzas, administración legal, etc.

b. Las Interrelaciones entre la Cadena de Valor

La ventaja competitiva puede provenir no sólo de una actividad concreta sino también de las distintas interrelaciones que pueden aparecer entre las actividades entre sí y/o entre el sistema de valor formado con clientes y proveedores. A dichas interrelaciones se las denomina, de forma genérica, eslabones (Navas y Guerras, 2002).

Navas y Guerras (2002), sostienen que la ventaja competitiva nace, no de la realización de tareas concretas, sino de las interrelaciones que surgen entre ellas, no siendo identificable la fuente de ventaja con ninguna actividad específica sino precisamente por su relación con otras. Se puede identificar dos tipos de interrelaciones:

- Interrelación entre actividades

Surgen en el seno de la empresa como consecuencia de las interrelaciones entre dos o más actividades de la Cadena de Valor; sean estas actividades primarias o de apoyo. A este tipo de interrelaciones se les denomina eslabones horizontales (Navas y Guerras, 2002).

Navas y Guerras (2002), mencionan que el aprovechamiento adecuado de las interrelaciones entre actividades de la empresa para obtener ventajas competitivas depende en muchos casos del sistema de información de la misma, por lo que este se convierte en una variable clave para conseguir tanto la optimización como la coordinación de actividades.

- Interrelaciones con el sistema de valor

En este caso, la ventaja no surge de nuestra propia empresa sino de las relaciones que mantiene con aquellas otras con las que realiza transacciones. Si se aprovecha adecuadamente estas interrelaciones pueden verse beneficiados tanto la empresa como los proveedores o los clientes, de tal forma que el resultado favorece a ambos simultáneamente (Navas y Guerras, 2002).

Del análisis de las distintas actividades de la empresa en forma desagregada, así como de las interrelaciones entre las mismas o con los proveedores y los clientes, la empresa puede deducir las fuentes de ventaja competitiva (puntos fuertes), así como los aspectos que pueden resultar en una desventaja competitiva o debilidad (puntos débiles) (Navas y Guerras, 2002).

c. La Cadena de Valor y la estructura organizacional

La Cadena de Valor, además de ser una herramienta para diagnosticar la ventaja competitiva, contribuye al diseño de la estructura organizacional. Se basa en que las actividades presentan semejanzas que conviene aprovechar integrándolas en un departamento, y los departamentos a su vez se distinguen de otros conjuntos de actividades por sus diferencias (Porter, 2009).

De acuerdo con Porter (2009), la necesidad de integración entre las unidades organizacionales es una manifestación de los nexos. Por lo general, existen muchos nexos dentro de la Cadena de Valor, y a menudo la estructura organizacional no ofrece mecanismos para coordinarlos u optimizarlos. Una compañía debe ser capaz de trazar las fronteras de las unidades más en armonía con sus fuentes de ventaja competitiva y asegurar los tipos de apropiados de coordinación, para lo cual relacionará su estructura organizacional con la Cadena de Valor y los nexos en su interior y con los proveedores o canales.

2.2.5. Distribución Comercial

Según Stanton, Etzel y Walker (2007), un canal de distribución consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto, el canal siempre incluye al productor y al cliente final del producto, así como a cualquier intermediario, como los detallistas y mayoristas.

La misión de la distribución comercial es poner al producto a disposición del consumidor o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento en que se necesite y en el lugar donde se desee adquirir, y, además, presentando el producto de forma atractiva, que estimule a comprarlo (Santesmases, 2004),

2.2.6. Marketing

Marketing es el proceso social y gerencial mediante el cual los individuos obtienen aquello que necesitan y desean cambiando e intercambiando productos y valor con otros (Kotler y Armstrong, 2007).

Kotler y Armstrong(2007),describen el marketing de manera sencilla como la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo un beneficio, como tal tiene doble objetivo de atraer nuevos clientes y conservar los clientes actuales.

Para Kotler (2005), la efectividad del marketing sólo se da si todo el personal de la empresa trabaja para entregar el valor prometido y para satisfacer al cliente.

2.2.7. Marketing Mix

Kotler y Armstrong (2003), definen el Marketing Mix o Mezcla de Marketing como el conjunto de herramientas tácticas controlables de Marketing (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

Según Santesmases (2004), para desarrollar estrategias, la empresa dispone de los instrumentos básicos del marketing, que combinará de la forma que considere adecuada con el fin de conseguir los objetivos previstos. Esta combinación constituirá su Marketing Mix o mezcla de los cuatro instrumentos básicos (las denominadas “4P” del Marketing, de acuerdo con los términos producto que se ofrece al mercado, el precio fijado al producto, el sistema de distribución utilizado para llegar al mercado y la promoción llevada a cabo para comunicar los méritos del producto y estimular su demanda.

Instrumentos del Marketing

A continuación, se muestra el conjunto de herramientas tácticas controlables de Marketing:

a. *Producto:*

Kotler y Armstrong (2013), definen producto como algo que puede ser ofrecido a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. La planeación de la Mezcla de Marketing comienza con la construcción de una oferta que aporte valor a los clientes meta. Esta oferta se convierte en la base sobre la que la empresa construye relaciones rentables con los clientes.

De acuerdo con Santeases (2004), las decisiones sobre el producto son de gran importancia, porque son las que crean los medios para satisfacer el mercado. Estas decisiones incluyen el diseño y puesta en práctica de políticas relativas a:

- Cartera de productos, es decir conjunto de productos que se ofrecen. Su composición supone determinar el número y forma de agrupar los productos.
- Diferenciación del producto, consiste en determina las características que distinguen al producto y que lo hacen, en cierto modo, único y diferente a los demás. Esta diferenciación es la ventaja competitiva.
- Marcas, modelos, envases, que permiten identificar los productos y a la vez diferenciarlos de los competidores.
- Desarrollo de servicios relacionados, que incluye asesoramiento sobre utilización, mantenimiento, garantía.

b. *Precio:*

El precio, de acuerdo con Santesmases (2004), tiene un fuerte impacto sobre la imagen del producto. Un precio alto es sinónimo, muchas veces de calidad, y un precio bajo lo contrario. Las decisiones sobre los precios incluyen el diseño y puesta en práctica de políticas relativas a:

- Costes, márgenes y descuentos, incluye el análisis de los costes de comercialización, los márgenes de beneficio a considerar y los descuentos a aplicar por cantidad, temporada, forma de pago, etc.
- Fijación de precios a un solo producto, el precio del producto puede fijarse, sobre tres criterios, base de su coste, de acuerdo a los precios establecidos por la competencia o según la sensibilidad de demanda de los distintos mercados.
- Fijación de precios a una línea de producto, si se persigue maximizar el beneficio conjunto de la línea deben considerar elasticidades cruzadas de los distintos productos que la integran.

c. *Plaza:*

La plaza incluye actividades de la empresa encaminadas a que el producto esté disponible para los clientes meta (Kotler y Armstrong, 2013).

El papel de la distribución dentro de la mezcla de marketing consiste en hacer llegar el producto a su mercado meta. La actividad más importante para llevar un producto al mercado es la de arreglar su venta y la transferencia de derechos del productor al cliente final (Stanton, Etzel y Walker, 2007).

De acuerdo con Santesmases (2004), las decisiones sobre el sistema de distribución incluyen el diseño y puesta en práctica de políticas relativas a:

- Canales de distribución, es decir, la definición de las funciones de los intermediarios, la selección del tipo de canal e intermediarios a utilizar, la determinación del número, localización, dimensión y características de venta, etc.
- Merchandising, conjunto de actividades llevadas a cabo para estimular la compra del producto en el punto de venta. Incluye la presentación del producto, la disposición de las estanterías y el diseño y determinación del contenido del material publicitario en el punto de venta.
- Distribución directa / marketing directo, supone la relación directa entre productor y consumidor, sin pasar por los intermediarios (mayoristas y detallistas). Aunque inicialmente el marketing directo se identificaba con distribución directa, en la práctica actual se considera más un sistema de promoción que de distribución que trata de buscar una respuesta medible a las acciones de comunicación.
- Logística o distribución física, incluye actividades desarrolladas para que el producto recorra el camino desde el punto de producción al consumo y se facilite su adquisición. Implica, por lo tanto, transportar, almacenar, entregar y cobrar el producto, así como determinar los productos de venta y servicio.

d. Promoción:

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2013), la promoción se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlos.

Según Santasmases (2004), las decisiones sobre promoción incluyen diseño y puesta en práctica de las políticas relativas a:

- Dirección de ventas, incluye decisiones estratégicas, como dirección del equipo de ventas, determinación de su tamaño, diseño de las zonas de venta, asignación de vendedores. Pero también incluye decisiones cotidianas como selección, formación, motivación, supervisión y remuneración de los vendedores.
- Marketing directo, utiliza medios de comunicación directa (correo, teléfono, fax y red informática) para hacer proposiciones de venta dirigidas a segmentos de mercados específicos, generalmente elegidos a través de sistemas de bases de datos.
- Publicidad, propagandas y relaciones públicas, actividades que buscan conseguir una imagen favorable del producto y de la empresa que lo vende a través de los medios de comunicación con el fin de que se adquiriera el producto ofertado. Incluye decisiones relativas al mensaje a transmitir, público objetivo al que se dirige, medios de comunicación empleados, soportes específicos dentro de cada medio y procesos de diseminación de la información.
- Promoción de ventas, incluye un conjunto de actividades, no canalizadas a través de los medios de comunicación, que tratan de estimular las ventas a corto plazo. Van dirigidas a distintos públicos (vendedores, intermediarios, consumidores) y los métodos utilizados consisten fundamentalmente en rebajas de precio, ofertas de mayor cantidad de producto por igual precio, cupones o vales descuento, muestra gratuita, regalos, concursos, etc.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de Ejecución

El presente trabajo de investigación no experimental se realizó en las instalaciones administrativas de la empresa Pimenta S.A.C., la cual está ubicada en el distrito de La Molina, provincia de Lima en el departamento de Lima.

Así mismo, se realizaron visitas a los puntos de venta de la empresa, los cuales están ubicados en centros comerciales de Lima Metropolitana, provincia de Lima en el departamento de Lima.

3.2. Materiales

Los materiales utilizados en la recolección de datos, así como en la elaboración del trabajo de investigación fueron los siguientes:

- Desktop Olidata, equipada con Microsoft Office 2010.
- Laptop Lenovo, equipada con Microsoft Office 2010.
- 2 USB de 8 GB
- Hojas Bond

Así también, se utilizó lo siguiente:

3.2.1. Leyes y reglamentos

- Ley General de Sociedades (Ley N° 26887)
- Código Tributario

3.2.2. Documentos de la empresa

- Reglamentos y políticas
- Procedimientos documentados
- Registros físicos y virtuales

3.2.3. Cuestionarios y entrevistas

- Cuestionarios al personal de venta
- Entrevistas

3.3. Metodología

A continuación, se esquematiza la metodología utilizada en el trabajo de investigación:

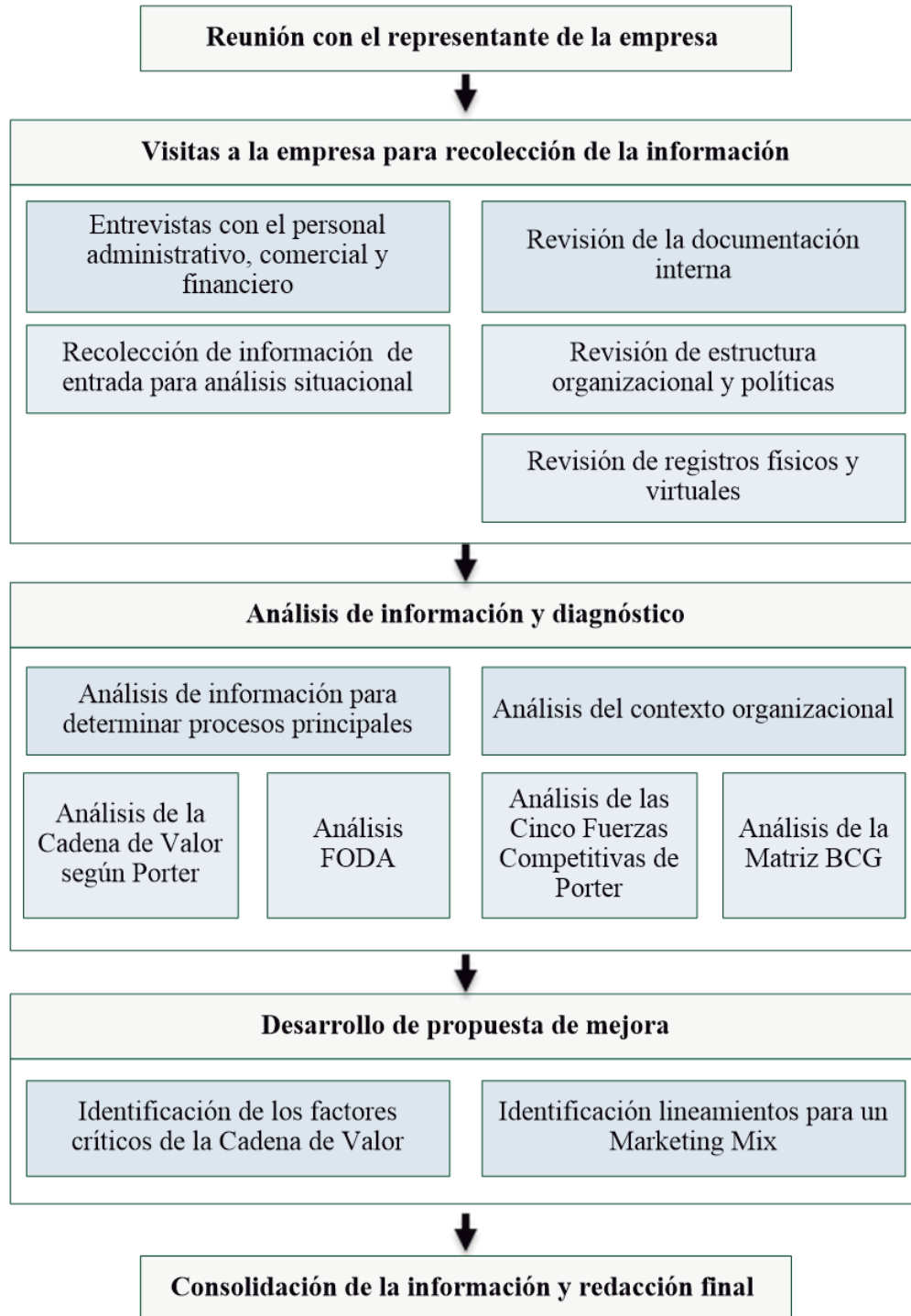


Figura 2: Metodología de Investigación

FUENTE: Elaboración propia

El presente trabajo de titulación tiene características de una investigación descriptiva pues el objetivo principal y las técnicas empleadas, encajan en esta clase de investigación. Según Hernández et. al. (2006), la investigación descriptiva consiste en describir situaciones, contextos y eventos detallando cómo son y cómo se manifiestan. Además, Bernal (2006), señala que la investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental; esta clase de investigación son estudios de carácter diagnóstico limitándose a describir ciertas características del tema de estudio, tal y como se pretende hacer a través del presente trabajo de titulación.

De acuerdo con Hernández et. al. (2006), los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

3.3.1. Reunión inicial con el representante de la empresa

Se concertó una reunión con el Gerente General de la empresa Pimenta S.A.C., con el objetivo de informarle acerca del objetivo de la investigación y obtener el compromiso por parte de la empresa que facilite el acceso a la información necesaria y de relevancia para el desarrollo del trabajo de titulación. Además, se trató lo siguiente:

- a. Se informó sobre la metodología a ser aplicada durante el desarrollo de la investigación y los beneficios que obtendría la empresa.
- b. Luego de aclararse las dudas presentadas, se obtuvo el consentimiento para la realización del presente trabajo de investigación, así como el compromiso para facilitar el acceso a la información necesaria.
- c. En la reunión se obtuvo información inicial con respecto al personal clave, principales procesos y objetivos a corto y mediano plazo. Además, de conocer a los responsables de brindar la información necesaria.

3.3.2. Visitas a la empresa para recolección de información

Durante el desarrollo del trabajo de investigación, se realizaron visitas periódicas a las instalaciones de la empresa y a los puntos de venta, a fin de recopilar información relevante de cada una de las áreas de la empresa asociadas al proceso de venta, información financiera y comercial.

La recopilación de la información se llevó a cabo de la siguiente manera:

- a. Se entrevistó a 4 colaboradores administrativos de Pimenta S.A.C., a fin de poder conocer a profundidad los principales procesos y su participación en la empresa. Los entrevistados fueron: el Gerente General, el Gerente Comercial, la Analista de Administración y Finanzas, y la Analista de Logística. La encuesta se puede observar en el Anexo 3.
- b. Se entrevistó a 32 vendedores de los distintos puntos de venta de “Chilli Beans”, con la finalidad de conocer, al detalle, el proceso de venta, las estrategias de venta que utilizan y su conocimiento del producto. La encuesta se puede observar en el Anexo 7.
- c. Además, se recopiló información para el análisis de la situación inicial de Pimenta S.A.C. (Cadena de Valor, fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, competencia, clasificación de los productos y servicios que brinda, etc.).
- d. Se revisó la documentación interna de la empresa, como el contrato de franquicia con “Chilli Beans” Brasil, plan estratégico inicial, registros financieros y contables, y procedimientos documentados.

3.3.3. Análisis de la información y diagnóstico de la empresa

En esta etapa se analizó la información obtenida durante las visitas y se identificó cuáles son los aspectos que requieren mejoras y los factores críticos de la Cadena de Valor para definir los lineamientos para un Marketing Mix para Pimenta S.A.C.

Fueron partes de esta etapa:

- a. Análisis del contexto organizacional inicial de la empresa, en base a la información recopilada y empleando las siguientes herramientas de gestión:
 - Análisis de la Cadena de Valor según Michael Porter (2009).
 - Análisis FODA según Fred R. David (2003).
 - Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (2009).
 - Análisis de la Matriz BCG según Fred R. David (2003).
- b. Análisis de la información recopilada en las visitas y entrevistas al personal, con el fin de determinar los principales agentes, procesos y problemas de Pimenta S.A.C.

3.3.4. Desarrollo de la propuesta de mejora

Esta etapa se elaboró una propuesta de mejora para la empresa Pimenta S.A.C., la cual se explica a continuación:

- Se elaboró una propuesta de lineamientos de mejora como herramienta de Marketing Mix para Pimenta S.A.C., en la comercialización de lentes de sol de la marca “Chilli Beans”.
- Se elaboró un presupuesto para la implementación de la propuesta de mejora.

3.3.5. Consolidación de la información y redacción final

Finalmente, se realizó la consolidación de la información y de la propuesta en la redacción final del trabajo de titulación.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resumen General

En el presente capítulo se presentan los resultados de la investigación realizada en la empresa Pimenta S.A.C., así como el desarrollo de las propuestas de mejora, a fin de resolver los problemas encontrados.

En la primera parte del capítulo, se ha desarrollado un análisis general, mediante una descripción de la empresa Pimenta S.A.C., la actividad económica que realiza y la estructura organizacional actual. Esta información está comprendida en el sub capítulo 4.2. Descripción de la empresa, del presente trabajo de titulación.

En la segunda parte, se ha desarrollado el sub capítulo 4.3. Evaluación del contexto organizacional, en el cual se muestran los resultados obtenidos del uso de las herramientas de análisis. Se presenta el análisis de la Cadena de Valor según Porter, la descripción del Marketing Mix actual de Pimenta S.A.C. en la comercialización de lentes de sol “Chilli Beans”, el análisis de la Matriz de Crecimiento y Participación BCG, así como el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, y el análisis FODA (en dónde se presenta también, las matrices EFE y EFI).

En la tercera parte, se presenta el sub capítulo 4.4. Desarrollo de la propuesta de mejora, en el cual se presentan los resultados finales de la investigación. En este sub capítulo, se ha consolidado primero las recomendaciones y propuestas de mejora para la gestión de Pimenta S.A.C., luego las propuestas de lineamientos para un Marketing Mix para la comercialización de lentes de sol “Chilli Beans”, y un presupuesto de implementación de la propuesta de valor.

A continuación, se muestra el resumen del capítulo en forma esquemática:

Tabla 3: Resumen de Resultados y Discusión

<p>Descripción de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pimenta S.A.C. es una empresa cuyo objetivo es traer a Perú franquicias internacionales que tengan éxito en el mundo. Actualmente, comercializa productos de la marca brasileña “Chilli Beans”. • A la fecha, tiene una oficina administrativa, ubicada en el distrito La Molina, y ocho puntos de venta en los principales centros comerciales de Lima Metropolitana. • La empresa tiene más de 2 años en el mercado limeño. Sin embargo, no cuenta con un organigrama documentado ni difundido.
<p>Evaluación del contexto organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Cadena de Valor analizada indica que las actividades de logística de entrada, y las de marketing y ventas, son las más importantes entre las actividades primarias. Mientras que las actividades de apoyo de administración de recursos humanos y abastecimiento son claves. • En cuanto al Marketing Mix actual, Pimenta S.A.C. comercializa 9 estilos distintos de lentes de sol “Chilli Beans”, los mismos que son lanzados durante el año en 4 colecciones principales y 2 colecciones de menor envergadura. El precio de venta de los lentes de sol “Chilli Beans” que oferta Pimenta S.A.C., fluctúan entre S/. 138 y S/. 348. Con respecto a la plaza, la empresa tiene tres formatos de puntos de venta (kiosco, tienda y córner); actualmente, existen 5 kioscos, 2 tiendas y 1 córner. Sobre la promoción, la empresa no invierte recursos en una publicidad agresiva, pero emplea las redes sociales para promocionar la marca. • La línea de producto “lentes de sol” se encuentra en el cuadrante de Estrella en la Matriz BCG por tener una alta participación relativa con respecto a las ventas de Pimenta S.A.C. y alta tasa de

	<p>crecimiento de sus ventas dentro de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las Fuerzas Competitivas de Porter analizadas indican que la rivalidad entre los competidores de la industria y el poder de negociación de los clientes se califican como de nivel alto; mientras que la amenaza de competidores potenciales y el poder de negociación de los proveedores se califican como media; y la amenaza de productos sustitos es baja. • La mayor fortaleza de la empresa es la ubicación estratégica de los kioscos de venta, la oportunidad más importante es el crecimiento del sector retail. Por otro lado, la debilidad más resaltante es la gestión administrativa dependiente de la franquicia, y la amenaza a considerar es la estacionalidad de la demanda de lentes de sol en épocas de verano.
<p>Desarrollo de la propuesta de mejora</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La primera propuesta de mejora es una propuesta para la gestión de la empresa, desarrollada en el punto 4.4.2. del presente capítulo. Se elaboró un organigrama tentativo de los puestos actuales dentro de la organización en el Figura 28 y el perfil de cada uno de los puestos en el Anexo 11. • La segunda propuesta de mejora, en el punto 4.4.3., desarrolla lineamientos para un Marketing Mix para Pimenta S.A.C., el cual está enfocado en la comercialización de lentes de sol” Chilli Beans”.

FUENTE: Elaboración propia

4.2. Descripción de la empresa

4.2.1. General

Pimenta S.A.C. es una micro empresa peruana constituida el 22 julio del 2013 con un capital inicial de 500.00 Nuevos Soles, formada por la sociedad de Manuel Rangel Macchiavello, accionista mayoritario con el 51 por ciento de las acciones de la empresa, y Pedro Enrique González Orbegoso Sanguinetti, quien posee el 49 por ciento de las acciones de la empresa. Siendo Manuel Rangel Macchiavello el Gerente General de la empresa y Representante Legal.

Pimenta S.A.C. fue creada con el fin de traer a Perú franquicias internacionales que tengan éxito en el mundo. En octubre del 2013, inició sus operaciones con la marca internacional brasilera “Chilli Beans”, la cual tiene quince años en dicho mercado y produce tres líneas de productos: lentes de sol, la cual es la principal línea de producto, lentes vista (marcos de lentes oftálmicos) y relojes.

Pimenta S.A.C, se dedica principalmente a la comercialización, en el Perú, de las líneas de producto de la franquicia “Chilli Beans” Brasil. Pimenta S.A.C. realiza aproximadamente seis importaciones al año, por el tipo de franquicia, no se pagan regalías a “Chilli Beans” Brasil, su ganancia está netamente en la venta del producto, pero si se siguen, todas las matrices y estándares en lo que respecta a colección, estilo y diseño de puntos de venta, tiendas, marketing y publicidad. Por ello, los cambios a las estructuras de las tiendas, publicidad o lanzamiento de promociones con descuentos son evaluados en conjunto con “Chilli Beans” Brasil.

Actualmente, la oficina administrativa de Pimenta S.A.C. se encuentra ubicada en Av. Alameda de La Molina Vieja 287 Oficina 302, del distrito de La Molina en la ciudad de Lima. La oficina se encuentra ubicada a tres cuadras de la avenida Alameda del Corregidor y 3.6 kilómetros de la avenida principal Javier Prado (ver figura 3).

Así mismo, al cierre del año 2015, la empresa tiene ocho puntos de venta en los principales centros comerciales de Lima Metropolitana, los cuales fueron detallados en el punto 4.3.3. del presente trabajo de titulación. Más adelante, la empresa planea expandir la franquicia a nuevos centros comerciales en Lima y en otras ciudades del interior del país, además está en la de búsqueda de otras franquicias con potencial para traer a nuestro país.

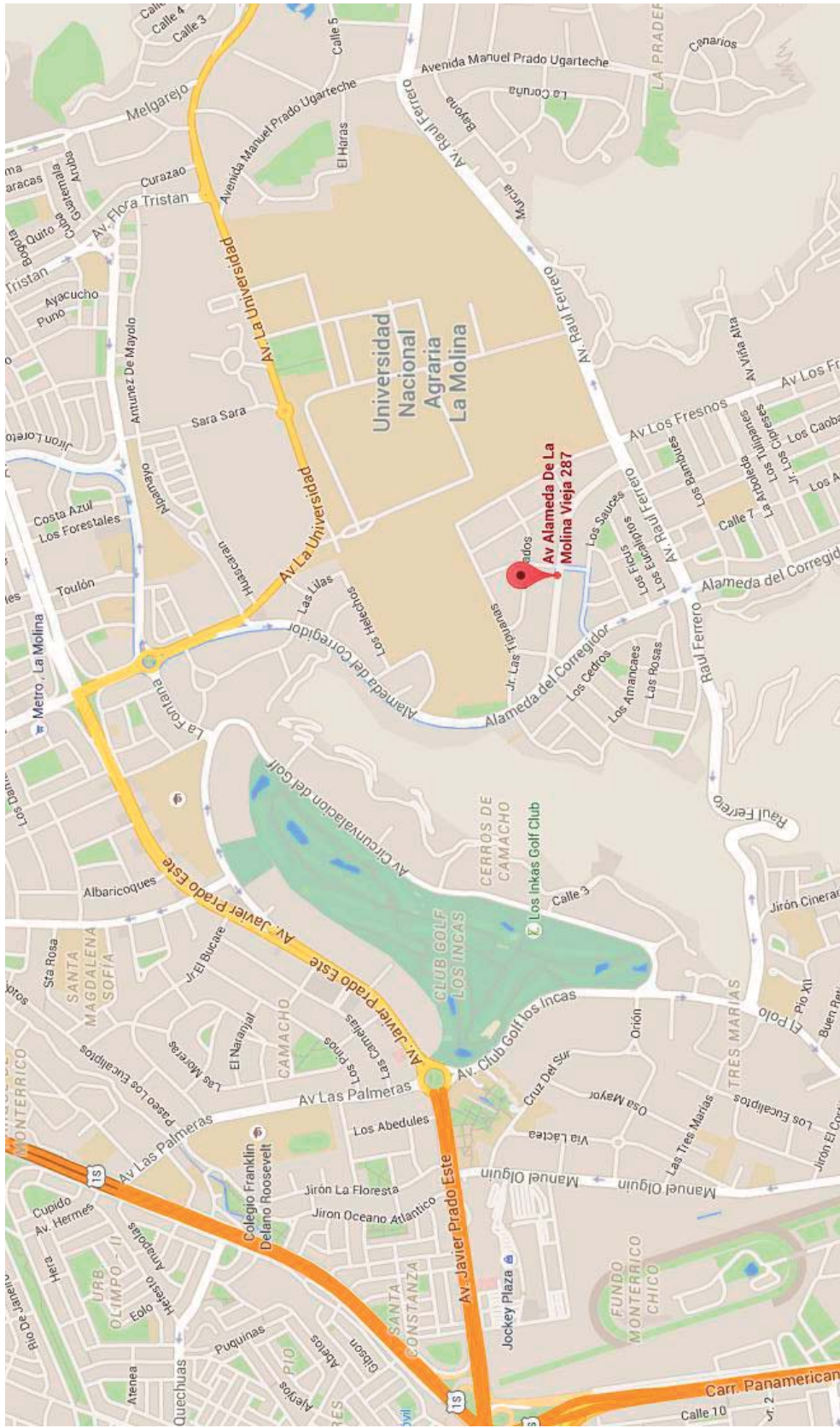


Figura 3: Ubicación geográfica de la oficina administrativa de Pimenta S.A.C.

FUENTE: Google Maps (2015)

4.2.2. Actividad Económica

Pimenta S.A.C. se dedica a la importación y venta al detalle de productos (lentes de sol, montura oftálmica y relojes) de la franquicia “Chilli Beans” Brasil.

La empresa utiliza un canal de distribución directo, es decir no existen intermediarios entre la empresa y los clientes. La venta directa se da a través de los ocho puntos de venta ubicados en centros comerciales de Lima Metropolitana, en donde se encuentran los kioscos con la marca “Chilli Beans”, los mismos que están estratégicamente ubicados en los corredores de los centros comerciales. Actualmente, no se tiene a disponibilidad de los clientes la venta electrónica y tampoco venta al por mayor.

El nivel de ventas totales, del año 2013, de los productos “Chilli Beans” ofrecidos por Pimenta S.A.C., comprende el mes de octubre (en el que apertura el primer módulo) hasta diciembre, tiempo en el cual contaban con tres kioscos ubicados en los centros comerciales: Real Plaza Centro Cívico, Jockey Plaza y Real Plaza Primavera, y una tienda ubicada en el centro comercial Larcomar, se puede observar al detalle en la Tabla 4:

Tabla 4: Ventas totales 2013 Pimenta S.A.C.

Línea de Producto	Monto de ventas (en nuevos soles)	Participación por línea de producto (en porcentaje)
Lentes de sol	352,223	72.69
Relojes	90,951	18.77
Vista	41,356	8.54
TOTAL	484,530	100

FUENTE: Elaboración Propia

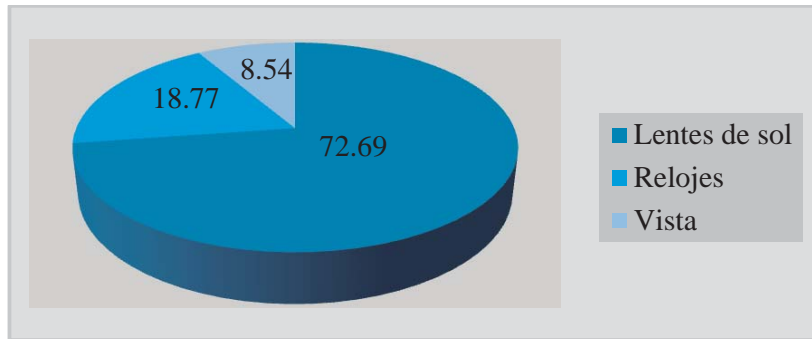


Figura 4: Ventas totales 2013 Pimenta S.A.C.

FUENTE: Elaboración Propia

Como se observa en la Figura 4, la venta de los lentes de sol contribuyó significativamente con el 72.69 por ciento de las ventas totales del ingreso total del año 2013, la venta de relojes en un 18.77 por ciento y finalmente, la venta de monturas de lentes oftálmicos (vista) contribuyó en menor medida con un 8.54 por ciento del total de las ventas en el año 2013.

El nivel de ventas totales del año 2014 de los productos “Chilli Beans” ofrecidos por Pimenta S.A.C., tiempo en el cual contaban con seis kioscos ubicados en los centros comerciales: Real Plaza Centro Cívico, Jockey Plaza, Real Plaza Primavera, Mega Plaza, Mall Aventura Plaza Santa Anita, Mall Aventura Plaza Bellavista, dos tiendas ubicadas en C.C. Larcomar, C.C. Plaza Norte y un córner en Saga Falabella Mega Plaza. Dichas ventas se pueden observarse al detalle en la Tabla 5:

Tabla 5: Ventas totales 2014 Pimenta S.A.C.

Línea de Producto	Monto de ventas (en nuevos soles)	Participación por línea de producto (en porcentaje)
Lentes de sol	1,298,640	61.93
Relojes	502,265	23.95
Vista	295,940	14.11
TOTAL	2,096,845	100

FUENTE: Elaboración Propia

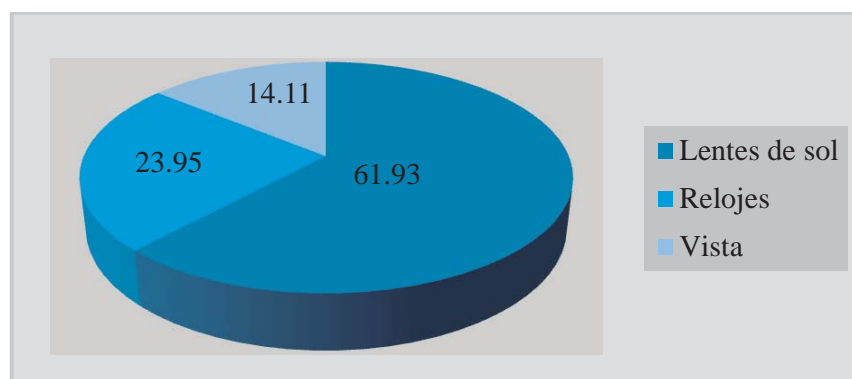


Figura 5: Ventas totales 2014 de Pimenta S.A.C.

FUENTE: Elaboración Propia

Como se observa en la Figura 5, la venta de los lentes de sol contribuyó en un 61.93 por ciento con el ingreso de las ventas totales del año 2014, la venta de relojes en un 23.95 por ciento y finalmente, la venta de monturas de lentes oftálmicos (vista) contribuyó en menor medida con un 14.11 por ciento del total de las ventas en el año 2014.

El nivel de ventas totales, del año 2015, de los productos “Chilli Beans” ofrecidos por Pimenta S.A.C., resaltando en marzo se cerró el kiosco ubicado en Real Plaza Primavera, quedando operativos cinco kioscos ubicados en: Real Plaza Centro Cívico, Jockey Plaza, Mega Plaza, Mall Aventura Plaza Santa Anita, Mall Aventura Plaza Bellavista, dos tiendas ubicadas en C.C. Larcomar, C.C. Plaza Norte y un córner en Saga Falabella Mega Plaza, las ventas se pueden observar al detalle en la Tabla 6:

Tabla 6: Ventas totales 2015 Pimenta S.A.C.

Línea de Producto	Monto de ventas (en nuevos soles)	Participación por línea de producto (en porcentaje)
Lentes de sol	1,876,195	60.43
Relojes	819,395	26.39
Vista	408,965	13.17
TOTAL	3,104,555	100

FUENTE: Elaboración Propia

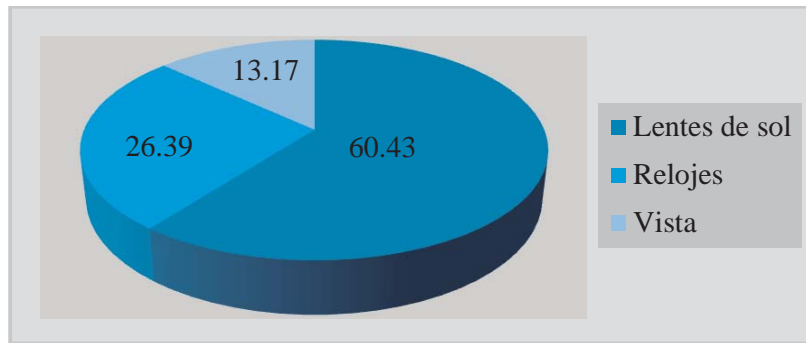


Figura 6: Ventas totales 2015 de Pimenta S.A.C. en porcentaje

FUENTE: Elaboración Propia

Como se observa en la Figura 6, la participación de las tres líneas de productos “Chilli Beans” ha sido similar a la del año 2014. Se aprecia que la venta de los lentes de sol contribuyó en un 60.43 por ciento del ingreso de las ventas totales del año 2015 (disminuyendo en 1.5 por ciento aproximadamente); por otro lado, la venta de relojes representó un 26.39 por ciento (subiendo así en aproximadamente dos por ciento con respecto al 2014) y finalmente, la venta de monturas de lentes oftálmicos (vista) continuó contribuyendo en menor medida con un 13.17 por ciento del total de las ventas en el año 2015.

4.2.3. Estructura Organizacional

El equipo de Pimenta S.A.C. está conformado por 40 colaboradores, de los cuales ocho realizan labores administrativas y 32 forman parte de la fuerza de venta, estos últimos rotan constantemente debido a que son personas jóvenes (entre 18 y 25 años) , con el único requisito de haber culminado la educación secundaria.

A continuación, se describe las funciones de cada uno de los trabajadores administrativos:

- Gerente General, este puesto es ocupado por el accionista mayoritario de Pimenta S.A.C., quien realiza las siguientes funciones: controlar y dirigir las actividades generales y medulares de la empresa; representar a la empresa, aprobar proyectos de las otras áreas y tomar decisiones importantes para la empresa; planear y

desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales; evaluar las metas mensuales de cada tienda; y negociar el ingreso de la marca “Chilli Beans” a los centros comerciales.

- Gerente Comercial, realiza las siguientes funciones: generar estrategias para incrementar las ventas; proponer las metas de venta mensuales de cada tienda; supervisar los resultados semanales de las tiendas; y brindar soporte a los supervisores y a los gerentes de tienda.
- Supervisor de Ventas, realiza las siguientes funciones: brindar apoyo y soporte a los gerentes de tienda; supervisar las ventas día a día con los gerentes de tienda; y entrenar al personal de ventas y mantenerlos motivados.
- Analista de Administración y Finanzas, realiza las siguientes funciones: elaboración de Flujo de Caja y Estado de Pérdidas y Ganancias; supervisión de las actividades realizadas por contadores externos; brindar soporte administrativo a las tiendas de venta; pago a proveedores; y elaboración de Planilla y liquidaciones.
- Practicante de Administración y Finanzas, realiza las siguientes funciones: supervisión de reporte de ventas y correcto depósito de los ingresos de las tiendas; gestión de contratos de personal en planilla; y diversas gestiones y trámites.
- Analista de Logística, realiza las siguientes funciones: selección de producto para importar de Brasil; recepción y clasificación de producto importado de Brasil; selección de producto para lanzamiento por tienda semanal; y supervisión de distribución de producto a las tiendas.
- Asistente de Logística, realiza las siguientes funciones: ingresar los productos al sistema de ventas Retail Costum Solutions, mediante los códigos de barra; separar los productos a entregar cada semana por tienda; y distribuir los productos a las tiendas ubicadas en distintos puntos de Lima Metropolitana.

Como apoyo en las labores administrativas, Pimenta S.A.C. contrata un estudio contable para llevar las siguientes actividades:

- Elaboración de liquidación de impuestos.
- Presentación de ventas y compras ante SUNAT.
- Registro de ventas, compras, diarios en su sistema contable.
- Validación de Estados Financieros.

Por otro lado, el personal de ventas es seleccionado por los supervisores de venta y el gerente de la tienda que requiera nuevo personal. Presenta el siguiente perfil profesional:

- Jóvenes entre 18 y 25 años.
- Tener secundaria completa.
- Disponibilidad para trabajar en horario rotativo seis días a la semana entre lunes y domingo, pudiendo trabajar jornada part-time (4 horas al día) o full-time (8 horas al día).

Cabe resaltar que, durante temporada alta, es decir los meses de verano, Pimenta S.A.C. contrata personal de venta adicional para atender dicho incremento.

Actualmente, en la empresa no existe un organigrama documentado ni difundido, en el cual se pueda identificar los niveles jerárquicos de Pimenta S.A.C.; esto no permite que los empleados puedan ver plasmadas las oportunidades de línea de carrera que pueden tener dentro de la organización, así mismo ocasiona desorden en la ejecución de ciertas funciones.

Tal como lo señala Hernández (2007), el conocer el organigrama de la empresa donde se trabaja ubica, da seguridad y motiva al empleado. Además, sirve para diagnosticar y analizar la estructura organizacional con miras a replantearla y adecuarla a las necesidades del momento. Son por las razones anteriormente señaladas que en el punto 4.4.2. del presente trabajo de titulación, se ha elaborado el organigrama propuesto para Pimenta S.A.C. Además, en el Anexo 11, se encuentra el Manual de Organización y Funciones propuesto para Pimenta S.A.C.

4.2.4. Canal de Distribución o de Marketing

Pimenta S.A.C. al ser una franquiciada de la empresa Fortuna Comercio S.A.C. de Brasil con la marca “Chilli Beans”, no presenta un canal de distribución convencional. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2013), el canal de distribución de Pimenta S.A.C. es un Sistema de Marketing Vertical (VMS), este es una estructura de canal de distribución en el cual los productores, mayoristas y minoristas actúan como un sistema unificado, uno de los miembros del canal es propietario de los demás, tiene contratos con ellos o tiene tanto poder que todos cooperan con él.

Según Kotler y Armstrong (2013), el Sistema de Marketing Vertical (VMS) se subdivide en VMS Corporativo y Contractual, para el caso de la empresa en estudio el canal de distribución sería un VMS Contractual, ya que según los autores antes mencionados, las organizaciones de franquicias son el tipo más común de relación contractual, donde un miembro del canal llamado franquiciador vincula varias etapas en el proceso de producción y distribución.

A continuación, en la Figura 7, se esquematiza el canal de distribución de Pimenta S.A.C.

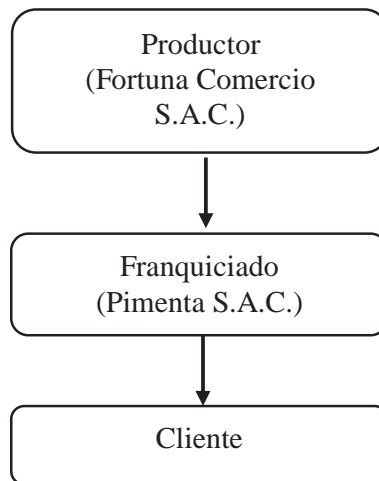


Figura 7: Canal de distribución o de marketing

FUENTE: Elaboración propia

4.3. Evaluación del contexto organizacional

4.3.1. Resumen

La evaluación del contexto organizacional tuvo como objetivo determinar el contexto actual en el que Pimenta S.A.C. opera en el mercado limeño. Se logró determinar las características destacables de la empresa, los aspectos que requieren mejoras, las carencias de la empresa, así como aquellos aspectos en los que Pimenta S.A.C., se destaca.

En el punto 4.3.2., se realizó el análisis de la Cadena de Valor según Porter. Las actividades de logística de entrada y marketing y ventas son claves entre las actividades primarias. Mientras que la administración de recursos humanos y el abastecimiento destacan entre las actividades secundarias.

En el punto 4.3.3., se desarrolló el Marketing Mix actual. Éste análisis se centra en la principal línea de producto, lentes de sol de la marca “Chilli Beans”, que comercializa Pimenta S.A.C. en Lima Metropolitana.

Así también, se hizo el análisis de la Matriz de Crecimiento y Participación BCG en el punto 4.3.4. del presente sub capítulo. Se elaboró la Matriz BCG en base a las tres líneas de producto que comercializa la empresa, a sus ventas en el año 2014 y a la participación de cada línea en el crecimiento de las ventas de la empresa. Se logró identificar que la línea de producto “lentes de sol”, es el producto Estrella para Pimenta S.A.C.

En el punto 4.3.5., se hizo un análisis de expansión de producto o mercado. La estrategia de penetración de mercado es recomendable para Pimenta S.A.C., ya que mejorando su mezcla de marketing, haciendo ajustes en la publicidad, precios y esfuerzos de distribución.

En el punto 4.3.6., se elaboró el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. Se identificó que la rivalidad entre los competidores de la industria y el poder de negociación de los clientes se califican como de nivel alto.

Finalmente, en el punto 4.3.7., se realizó el análisis FODA a fin de determinar la capacidad de respuesta de la empresa frente a las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. Además, se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

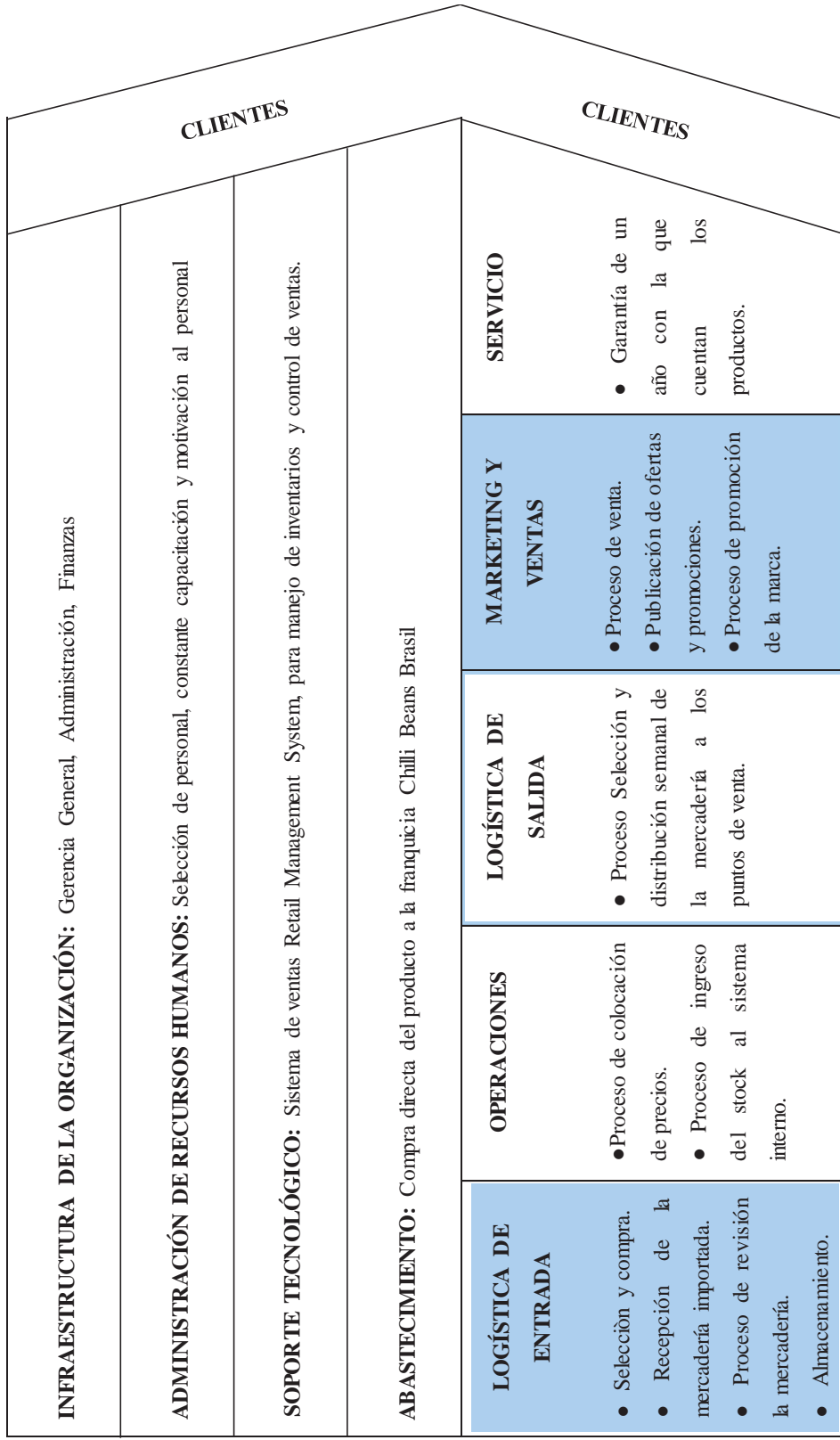
4.3.2. Análisis de la Cadena de Valor según Porter

Con el fin de determinar las actividades que generan valor en Pimenta S.A.C., se realizó el análisis de la Cadena de Valor de la empresa. Este análisis se hizo en base al modelo de la Cadena de Valor de Porter (2006) y a la información obtenida en las entrevistas al personal, las cuales se encuentran detalladas en los anexos: Anexo 2, Anexo 4, Anexo 5 y Anexo 6 del presente trabajo de titulación.

En el presente análisis, se identificó las actividades primarias y de apoyo dentro de la Cadena de Valor, encontrando puntos críticos dentro de la misma.

Dentro de las actividades primarias de la Cadena de Valor se encuentran aquellas que contribuyen directamente con la actividad económica de la empresa y generan valor para los clientes. Por otro lado, las actividades de apoyo proporcionan la infraestructura necesaria para hacer posible el desarrollo de las actividades principales en la generación de valor.

En la Figura 8, se puede observar de forma esquemática las actividades que conforman la Cadena de Valor de Pimenta S.A.C. Siendo las actividades de logística de entrada, y marketing y ventas, las más importantes entre los eslabones primarios. Así mismo, las actividades de administración de recursos humanos y abastecimiento son claves para el desarrollo de las actividades de Pimenta S.A.C.



ESLABONES DE PRIMARIOS

Figura 8: Cadena de Valor de Pimenta S.A.C.

FUENTE: Elaboración propia

Actividades Primarias

a. Logística de Entrada

Pimenta S.A.C. importa los lentes de sol de Brasil de la empresa Fortuna Comercio S.A.C. Ésta empresa fue fundada en Sao Paulo, Brasil en Setiembre del 2004, bajo el nombre comercial “Chilli Beans” dedicada a las operaciones de compra, venta e importación de Lentes de sol, monturas oftálmicas y accesorios. Siendo una de sus principales funciones proporcionar productos para su reventa por la red de franquicias que posee.

En el año, lanzan cuatro colecciones principales, y otras dos colecciones de menor envergadura.

Cada semana “Chilli Beans” Brasil publica los productos a la venta, que estarán vigentes durante una semana, en un portal de extranet para los franquiciados. La analista de logística de Pimenta S.A.C. es quien elige que productos se necesitan para cada tienda, evaluando las proyecciones de ventas y analizando que productos se venden más rápido en cada tienda, según la rapidez con la que se vendan los productos en las tiendas, el cierre del pedido se puede demorar entre 4 y 6 semanas en verano; y de 6 a 7 semanas en invierno.

Luego de elegir los productos que se comprarán, “Chilli Beans” Brasil procede a emitir la factura internacional (Invoice) y el “packing list”, ambos son enviados al agente aduanero quien cotizará los costos aduaneros, derechos e impuestos por ingresar al país, costos de descargue y otros. A la par, se procede a solicitar una carta de crédito con el Banco BBVA, la carta es enviada al Banco de Fortuna Comercio en Brasil, una vez aprobado, el producto es embarcado en avión a Perú.

El agente aduanero se encarga de todos los trámites en Aduanas y entrega el producto en las oficinas de Pimenta S.A.C. a la analista de logística quien, con ayuda del asistente del área de logística, realizan el conteo de producto para determinar que el pedido este completo, tal cual el documento de “packing list”.

Además, se realiza una revisión de los lentes para ver el estado en el que se encuentran, ya sean óptimos (van directo a venta), regulares (necesitan ajustes, pero irán a venta, dependiendo si pueden quedar óptimos irán a precio normal, de lo contrario irán con descuento) y en mal estado (no pueden ser arreglados, no pueden ir a venta).

A continuación, en la Figura 9, se muestra el proceso de la logística de entrada de manera simplificada a través de un flujograma:

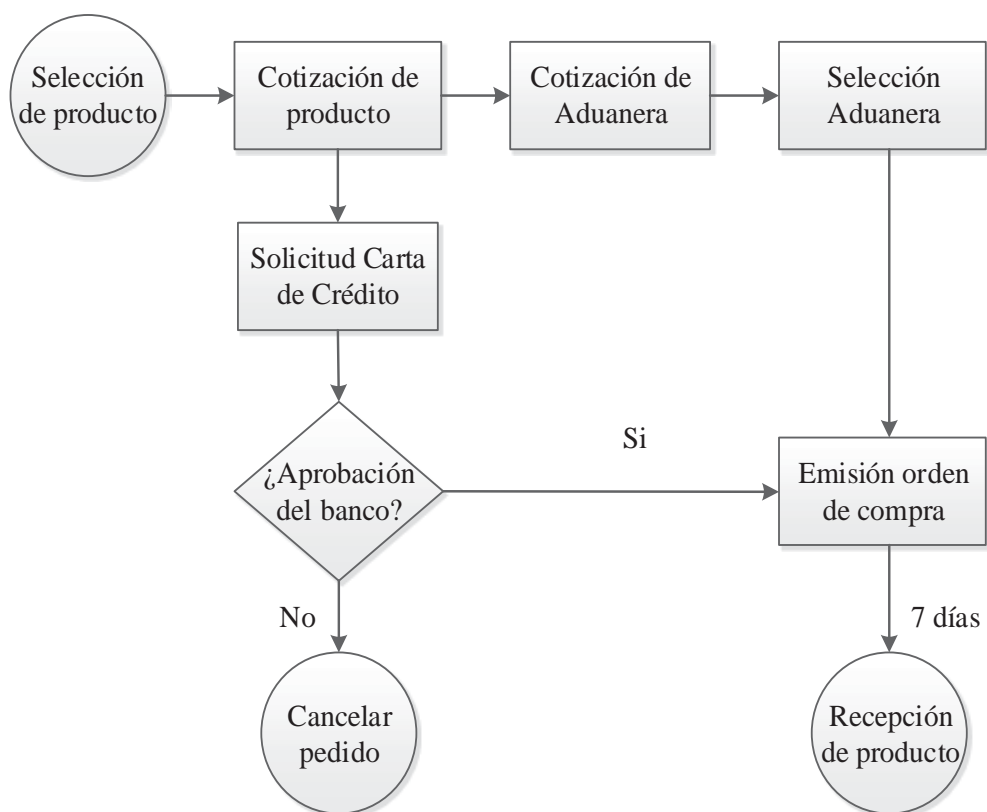


Figura 9: Flujograma simplificado de la logística de entrada

FUENTE: Elaboración propia

Así mismo, en la Figura 10, se muestra el proceso de revisión de la mercadería recepcionada que es parte de la logística de entrada.

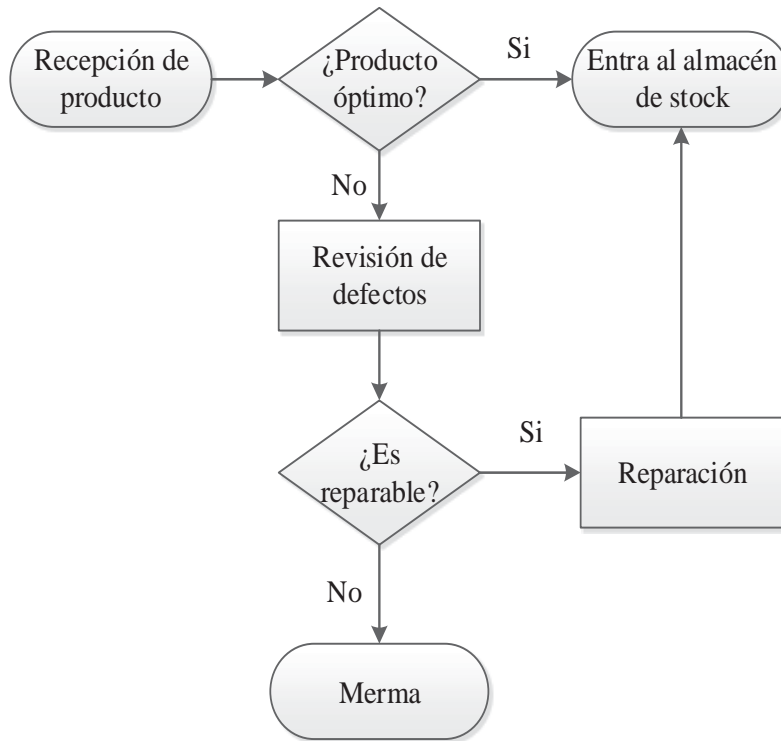


Figura 10: Flujograma de la revisión de la mercadería

FUENTE: Elaboración propia

b. Operaciones

Se introducen los productos al inventario virtual, por medio de la lectura de códigos de barra, además se coloca los precios en el mismo sistema de ventas (Retail Management System - RMS), de esta manera todos los productos se ingresan al inventario de la empresa, cada semana se reparten productos a las tiendas, estos son transferidos virtualmente a cada tienda, por medio del sistema, ingresando a su stock de tienda y saliendo del stock del almacén central, todo ello antes que los productos lleguen físicamente. El objetivo es manejar un stock por tienda y otro stock del almacén central.

Los productos recibidos de la importación son divididos por semanas para cubrir los lanzamientos semanales que serán enviados a los puntos de venta, hasta que llegue la siguiente importación. La Srta. Fiorella Saco, Analista de Logística, es quien elige que artículos son los más adecuados para el lanzamiento de la semana, evaluando también el tipo de productos más solicitados en cada punto de venta y tienda.

A continuación, en la Figura 11, se muestra de manera simplificada el flujograma de operaciones (ingreso de los productos al sistema RMS):

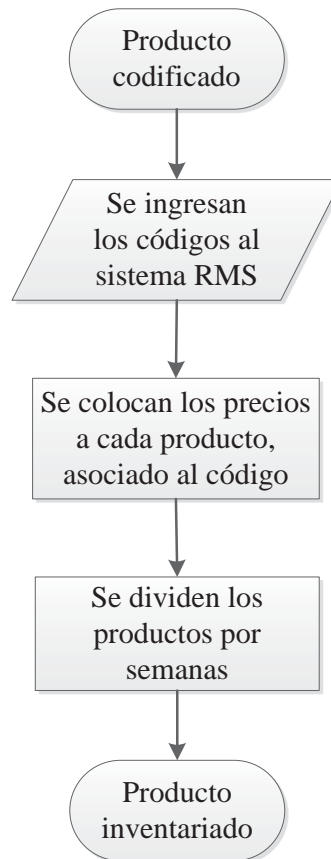


Figura 11: Flujograma de ingreso de producto al sistema

FUENTE: Elaboración propia

c. Logística de Salida

La franquicia “Chilli Beans” exige a sus franquiciados, como Pimenta S.A.C., exhibir en los puntos de venta productos nuevos cada semana.

La empresa cuenta con una minivan en la cual trasladan el producto a los puntos de venta, el asistente de logística es el encargado de llevar cada semana los productos seleccionados a cada punto de venta, repartiendo en el horario de recepción de mercadería de los centros comerciales que es en la mañana de 8:00 a.m. a 10:00 a.m. y en la noche de 10:00 p.m. a 12:00 p.m., la ruta de repartición varía dependiendo de la necesidad de las tiendas. Cada punto de venta recibe aproximadamente 10 modelos de lentes de sol en temporada alta (entre octubre y febrero) y en temporada baja 6 y 7 modelos nuevos (entre marzo y setiembre).

Como podemos observar en la Figura 12, el gerente de tienda es quien realiza el requerimiento de producto, la Srta. Fiorella Saco, Analista de Logística, es la encargada de revisar mediante sistema si la tienda verdaderamente necesita productos ya sean nuevos o de reposición, guiándose por el stock de sistema, si la tienda no necesita el producto por el momento no se le envía más (para no saturar el stock de la tienda), si la tienda necesita producto se selecciona el producto de acuerdo a la tendencia de los productos que se venden más en la tienda y se programa el horario de repartición con el Sr. José Herrera, Asistente de Logística, quien entregará el producto al gerente de tienda.

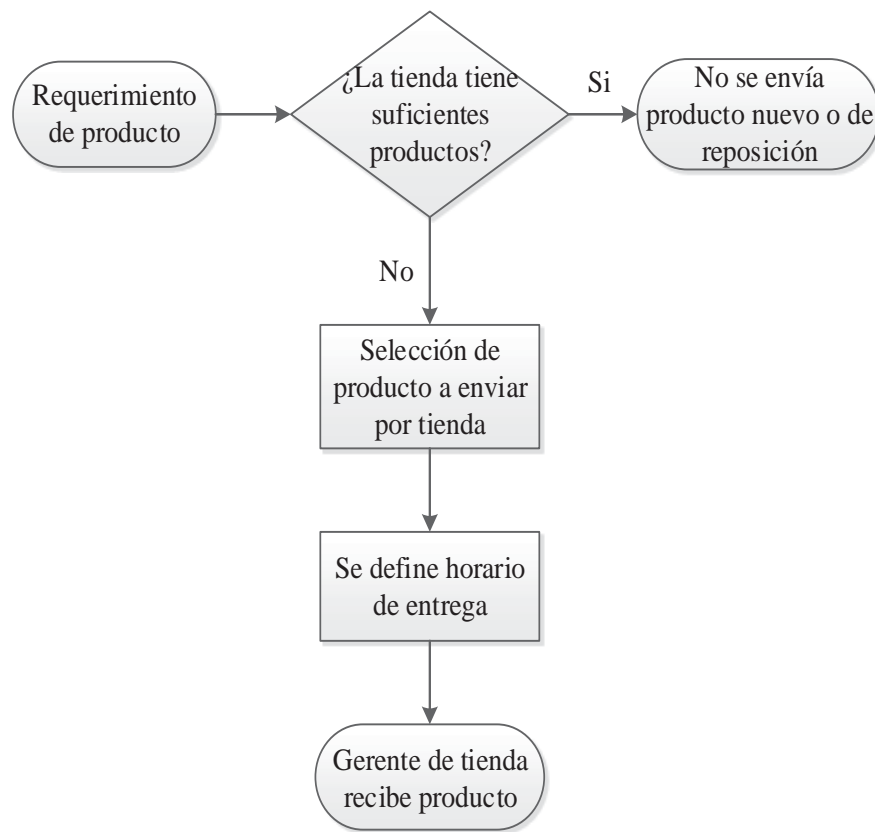


Figura 12: Flujograma de logística de salida

FUENTE: Elaboración propia

d. Mercadotecnia y ventas

En la entrevista del Anexo 2 al Gerente General Manuel Rangel Macchiavello, quien se encarga del área de Marketing, se evidenció que Pimenta S.A.C. intenta realizar activaciones para promocionar la marca, pero debido a la falta de un presupuesto no se puede realizar un marketing agresivo. Lo más utilizado por la empresa es marketing en redes sociales, principalmente el fan page en Facebook, en el cual se colocan los nuevos productos que llegan a Perú y las promociones que se encuentren vigentes, también se usan personajes conocidos de la televisión, los cuales tienen acceso a los productos “Chilli Beans” a cambio de que utilicen los productos en eventos y conferencias.

En los meses de temporada baja (marzo a octubre) se hacen mayores promociones con descuentos atractivos para impulsar la venta de lentes de sol.

A continuación, en la Tabla 7, se presenta los gastos mensuales de Pimenta S.A.C. en mercadotecnia.

Tabla 7: Gastos mensuales de Pimenta S.A.C. en marketing durante el año 2015

Descripción del Gasto	Inversión mensual (Nuevos Soles)
Redes Sociales (Facebook)	2,000
Community Manager	2,360
Diseño Gráfico	500
Auspicios (productos entregados a artistas)	500
Total (Nuevos Soles)	5,360

FUENTE: Elaboración propia

e. Servicio

Parte de la marca es ofrecer un producto con garantía, todos los productos cubren garantía de seis meses a arreglos de fábrica o pequeños desperfectos que puedan presentar los productos, tornillos sueltos, almohadillas para lentes desprendidas.

Según la entrevista al gerente comercial Hugo Salazar, ubicada en el Anexo 4, en caso el cliente no esté satisfecho con su compra, podrá realizar el cambio de producto a más tardar en siete días, contados a partir de la compra del producto, además personal de venta está autorizado a atender a solicitudes de arreglos de los productos siempre que el cliente se presente dentro del plazo de la garantía y con la garantía otorgada al momento de la venta.

Cuando el problema es de menor relevancia, como el caso de tornillos sueltos, son los mismos vendedores quienes solucionan el problema de forma inmediata. Cuando el problema en los lentes de sol es mayor, se lleva a la oficina Central en La Molina, donde se evalúa si el daño es una falla de fábrica o está fuera de la garantía otorgada, en el caso que el producto se envíe a reparar, este se lleva a World a Time S.A.C., empresa proveedora de Pimenta S.A.C para arreglos de los productos.

Actividades de Apoyo

a. Infraestructura de la Organización

Según la entrevista al personal administrativo ubicada en el Anexo 3, la empresa cuenta con una gerencia general, encargada de la toma de decisiones estratégicas como nuevas aperturas en centros comerciales, un área de administración y finanzas encargada del ingreso y egreso de dinero, además de la administración de la empresa, área de logística encargada de todo lo referente a producto desde la importación hasta que llega al punto de venta y el área de ventas, encargado de ofrecer el producto en las tiendas y motivar constantemente a los vendedores, estas áreas integradas dan el soporte administrativo, financiero y logístico a la empresa.

El detalle del perfil del personal de Pimenta S.A.C. se encuentra en el Manual de Organización y Funciones en el Anexo 11 del presente trabajo de titulación.

b. Administración de recursos humanos

Según las entrevistas al personal ubicadas en el Anexo 3 y el Anexo 7, la empresa realiza una inducción a los nuevos vendedores, la cual consiste en capacitación en atención al cliente, por medio de videos elaborados por la franquicia “Chilli Beans” Brasil, en los cuales se muestran técnicas de venta para atraer al cliente y cerrar las ventas, además en dichos videos se les muestran las características de los lentes de sol “Chilli Beans” y los diferentes materiales de los mismos (policarbonato, acero inoxidable, aluminio o acetato). Los videos son enviados a los franquiciados cada 2 o 3 meses. Dicha capacitación es orientada por Hugo Salazar (Gerente Comercial) y los Supervisores de Ventas.

Sin embargo, no existe un cronograma de capacitaciones continuas, las cuales servirían para mantener a los vendedores actualizados en los nuevos modelos de lentes de sol “Chilli Beans” y nuevas tácticas de ventas, que sirven para atraer clientes y cerrar ventas.

Cada dos o tres meses se realizan reuniones con el fin de motivar a los vendedores y gerentes de tienda, realizando un feedback del desempeño de las tiendas. Se reconoce a la mejor tienda del mes y a las tiendas que cumplieron o sobrepasaron sus ventas, con el fin de fomentar una sana competitividad entre las tiendas.

Por otro lado, se programan incentivos mensuales, en los cuales los premios pueden ser un producto de la línea Pop de “Chilli Beans” con un precio de lista de 198 nuevos soles o un premio monetario dependiendo del desempeño de la tienda, debido a que a cada tienda se le asigna una meta mensual impuesta por el Gerente comercial y sus Supervisores de venta.

A continuación, en la Tabla 8, se presenta el cuadro de incentivos monetarios que Pimenta S.A.C. ofrece mensualmente a su equipo de ventas, dependiendo del desempeño que tengan sobre las metas de ventas impuestas.

Tabla 8: Incentivos monetarios ofrecidos equipo de ventas durante el año 2015

Alcance de Ventas sobre meta mensual establecida (porcentaje)	Tipo de Trabajador	Incentivo (Nuevos Soles)
Entre 95 y 100	Part Time	150
	Full Time	250
	Gerente	500
	Supervisor	600
	Gerente de Ventas	600
Entre 100 y 110	Part Time	300
	Full Time	600
	Gerente	1,000
	Supervisor	1,350
	Gerente de Ventas	1,500
Entre 110 y 120	Part Time	500
	Full Time	1,000
	Gerente	1,500
	Supervisor	1,950
	Gerente de Ventas	2,250
Mayor a 120	Part Time	600
	Full Time	1,250
	Gerente	2,000
	Supervisor	2,550
	Gerente de Ventas	3,000

FUENTE: Elaboración propia

c. Soporte Tecnológico

Según las entrevistas al personal ubicadas en el Anexo 4 y Anexo 5, Pimenta S.A.C. utiliza el sistema de ventas ofrecido por la empresa Retail Custom Solutions S.AC., empresa que ofrece plataformas tecnológicas especializadas en retail y que trabaja con marcas como DOIT! Accesorios, CASIO, SkullCandy, Rip Curl, entre otros. El sistema de ventas está conformado por dos plataformas:

- Point of Sale (POS.NET), plataforma utilizada en los kioscos y tiendas, según la entrevista al gerente comercial Hugo Salazar, ubicado en el Anexo 4, en esta plataforma los asesores ingresan el código del producto elegido por el cliente y se genera el comprobante de pago, también los asesores pueden visualizar información del producto como precio y cantidad en stock.
- Retail Management Solutions (RMS.NET), según la entrevista a la analista de logística Fiorella Saco, ubicada en el Anexo 5, esta plataforma es utilizada por el personal administrativo para diversas tareas como, mantener el control del inventario por kiosco y tienda, controlar los ingresos por ventas, actualizar inventarios por importación, entre otros.

d. Abastecimiento

De acuerdo con la entrevista a la analista de logística Fiorella Saco, ubicada en el Anexo 5, todos los productos son adquiridos mediante Fortuna Comercio S.A.C., cada dos meses se importa producto nuevo de colección desde Brasil, la franquicia responde por los productos que puedan tener defectos de fábrica o daños al momento de la importación. Los lentes de sol se fabrican en China, pero todas las franquicias reciben sus pedidos desde Brasil. Fortuna Comercio S.A.C. brinda facilidades de pago a Pimenta S.A.C., pagando el producto tres meses después de ser recibido, con el compromiso de una carta de crédito mediante un banco reconocido en nuestro país, para el caso de Pimenta S.A.C el banco utilizado es el BBVA Continental.

4.3.3. Marketing Mix Actual

Con la información recolectada durante las visitas a la empresa y a los puntos de venta, se pudo hallar la actual Mezcla de Marketing o Marketing Mix que la empresa utiliza para la comercialización de lentes de sol “Chilli Beans” en la ciudad de Lima.

a. Producto

Pimenta S.A.C. comercializa los lentes de sol de la marca “Chilli Beans”, los cuales presentan las siguientes características generales:

- Los marcos de los lentes de sol son elaborados con material de policarbonato, acero inoxidable, aluminio o acetato.
- Las lunas de los lentes de sol están elaborados a base de policarbonato, vidrio o cristal.
- Lunas recubiertas con protección UV de 400 tanto en lunas polarizadas como no polarizadas.
- Presentan el logo de la marca y del diseñador colaborador (en caso amerite).
- Presentación en funda para modelos Pop y Kids.
- Presentación en estuches para modelos Specialty Assinadas.
- Cada producto incluye la garantía, la cual tiene vigencia de seis meses para los lentes de sol.

Así mismo, los lentes de sol “Chilli Beans”, se comercializan en nueve estilos:

- Kids: lentes de sol destinada a niños. Elaborados con policarbonato.
- Pop: agrupa los estilos Pop 1, Pop 2 y Pop 3; los cuales son elaborados con policarbonato o acero inoxidable, mientras que las lunas de estos lentes pueden ser de policarbonato. La diferencia entre estos tres estilos radica en el diseño y precio (los tres estilos “Pop” son de precio asequibles).

- Pop temas: cada tres meses la marca “Chilli Beans” lanza una colección especial de lentes de sol con un tema determinado. Dentro de ésta colección, uno modelo pertenece al estilo Pop, y se cataloga como “Pop Temas”.
- Special: agrupa a los estilos Special 1, Special 2 y Special 3. El marco de estos tres estilos es elaborado de policarbonato, acero inoxidable, aluminio o acetato (el de mayor calidad por su resistencia y durabilidad); mientras las lunas pueden ser de policarbonato, cristal o vidrio. La diferencia entre los estilos Pop y los estilos Special, radica en la calidad superior, diseño más elaborado y precio más elevado que presentan éstos últimos.
- Assinadas: éste estilo de lentes de sol está conformado por modelos que han sido diseñados por los diseñadores de “Chilli Beans” en colaboración con diseñadores reconocidos. Además, es el estilo de lentes de sol más costoso de “Chilli Beans”.

La franquicia “Chilli Beans” Brasil lanza cuatro colecciones principales, y otras dos colecciones de menor envergadura durante cada año. Durante el 2015, las colecciones principales fueron: Arte Urbano, Punk Glam, Rock Fellas y Beatles.

Pimenta S.A.C., durante el periodo del 2013 al 2015, ha importado lentes de sol de la marca “Chilli Beans” de los nueve estilos. De acuerdo al número de lentes de sol importados durante cada año, se ha elaborado la Tabla 9, el cual refleja el Mix de producto según los estilos que comercializa la marca.

Tabla 9: Mix de producto en lentes de sol "Chilli Beans"

Estilo	Mix de Producto en el 2013 (en porcentaje)	Mix de Producto en el 2014 (en porcentaje)	Mix de Producto en el 2015 (en porcentaje)
KIDS	1,91	1,11	1,99
POP (1,2 y 3)	51,18	51,13	47,69
POP TEMAS	33,80	26,69	21,91
SPECIAL (1, 2 y 3)	13,00	18,58	26,06
ASSINADAS	0,12	2,49	2,35
TOTAL	100	100	100

FUENTE: Elaboración propia

b. Precio

Para fijar los precios de los productos de la marca "Chilli Beans", Pimenta S.A.C. se guía de los precios base de la franquicia en Brasil, los cuales se encuentran en reales (moneda oficial de Brasil) y se convierten el tipo de cambio del nuevo sol (moneda oficial de Perú).

A continuación, se presenta el análisis de las variantes para el precio de la línea lentes de sol de la marca "Chilli Beans", siendo comprado el precio de venta en Brasil a tipo de cambio 1.094400 S/R\$ fijado el 23 de abril del 2015 y el precio de venta en Perú en dicha fecha. El precio de los productos es evaluado en conjunto por el gerente general de Pimenta S.A.C. y el representante de "Chilli Beans" Brasil, ya que al ser franquicia el precio debe ser aceptado por ambas partes.

**Tabla 10: Comparación de precios línea lentes de sol al año 2015
(Perú – Brasil)**

Precios Lentes de Sol Brasil / Perú					
Estilo	Precio de Venta en Brasil (Reales)	Tipo de Cambio (23-04-2015)	Precio Referencial al tipo de cambio (en Nuevos Soles)	Precio de Venta (en Nuevos Soles)	Diferencial entre Precios (en porcentaje)
KIDS	118	1.0494	124	138	+ 11
POP 1	138	1.0494	145	158	+ 9
POP 2	168	1.0494	176	198	+ 12
POP 3	198	1.0494	208	218	+ 5
POP TEMAS	228	1.0494	239	268	+ 12
SPECIAL 1	238	1.0494	250	278	+ 11
SPECIAL 2	248	1.0494	260	288	+ 11
SPECIAL 3	268	1.0494	281	318	+ 13
ASSINADAS	298	1.0494	313	348	+ 11
Promedio diferencial de precios (en porcentaje)					+ 11

FUENTE: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 10, los precios de los nueve estilos de lentes de sol que vende Pimenta S.A.C., tienen un precio promedio de venta superior en 11 por ciento al precio de venta en Brasil, lo cual se explica por los gastos de importación en que incurre la empresa Pimenta S.A.C. para traerlos al Perú, es decir, el costo de la importación se afecta directamente al consumidor final.

c. Plaza

Al cierre del 2015, Pimenta S.A.C ha ubicado la marca “Chilli Beans” en ocho centros comerciales en Lima Metropolitana (ver Figura 22), de acuerdo con el Know How impartido por la franquicia “Chilli Beans” Brasil, Pimenta S.A.C. utiliza tres estilos de plaza: kioscos, tiendas y córner.

Kioscos:

El kiosco es el formato principal para obtener una buena ubicación en los centros comerciales, así como una buena exposición de los productos de la marca “Chilli Beans” desde cuatro ángulos. Los kioscos están ubicados en los principales pasadizos de los centros comerciales de Lima Metropolitana, por los cuales transcurren gran cantidad de clientes potenciales.

Cada kiosco, de acuerdo con el modelo impuesto por “Chilli Beans” Brasil a todas sus franquicias, tiene 6 paneles de exhibición, en cada uno de ellos se puede exhibir 50 lentes. La distribución aproximada (varía un poco de acuerdo a las ventas en cada uno de los kioscos) de lentes de sol, relojes y lentes vista en cada kiosco es de:

- Lentes de sol: 57 por ciento
- Relojes: 31 por ciento
- Lentes vista: 12 por ciento

Esta distribución varía un poco de acuerdo a las ventas en cada uno de los kioscos.

Actualmente, Pimenta S.A.C. cuenta con cinco kioscos “Chilli Beans”, los cuales se encuentran en los siguientes centros comerciales:

- Real Plaza Centro Cívico: Este es el primer kiosco de Pimenta SAC, ubicado en Garcilaso de la Vega 1337, Lima Cercado, nivel 2.

El contrato de alquiler con el centro comercial es renovable y finalizará el 31 de enero de 2017. El costo de alquiler en dicho centro comercial es de S/ 4,366.00 (inc. IGV), cabe resaltar que el alquiler del centro comercial varía cada año.



Figura 13: Kiosco de Pimenta S.A.C. con la marca “Chilli Beans” en Centro Cívico

FUENTE: tvolimanorte.com

- Jockey Plaza: El kiosco está ubicado en Av. Javier Prado Este 4200, Santiago de Surco, nave central módulo M107, nivel 1.

El contrato de alquiler con el centro comercial es renovable y finalizará el 14 de octubre de 2016. El costo de alquiler en dicho centro comercial es de \$ 3,540.00 (inc. IGV).



Figura 14: Kiosco de Pimenta S.A.C. con la marca “Chilli Beans” en Jockey Plaza

FUENTE: Jockey Plaza (página web)

- Mega Plaza: El kiosco está ubicado en Av. Alfredo Mendiola 398, Independencia, nivel 1. El contrato de alquiler con el centro comercial es renovable y finalizará el 30 de agosto de 2016. El costo de alquiler en dicho centro comercial es de S/. 5,605.00 (inc. IGV).



Figura 15: Kiosco de Pimenta S.A.C. con la marca “Chilli Beans” en Mega Plaza

FUENTE: plus.google.pe

- Mall Aventura Plaza Santa Anita: El kiosco está ubicado en Av. Nicolás Ayllón 15008, Santa Anita, nivel 1.

El contrato de alquiler con el centro comercial es renovable y finalizará el 30 de abril de 2016. El costo de alquiler en dicho centro comercial es de S/ 4,130.00 (inc. IGV).



Figura 16: Kiosco de Pimenta S.A.C con la marca “Chilli Beans” en Santa Anita

FUENTE: Elaboración propia

- Mall Aventura Plaza Bellavista: El kiosco está ubicado en Av. Oscar R. Benavides, 3866, Callao. El contrato de alquiler con el centro comercial es renovable y finalizará el 30 de abril de 2016. El costo de alquiler en dicho centro comercial es de S/ 4,130.00 (inc. IGV).



Figura 17: Kiosco de Pimenta S.A.C con la marca “Chilli Beans” en Bellavista
FUENTE: Chilli Beans Perú (página oficial de Facebook)

Tiendas:

Otro formato de punto de venta utilizado por la franquicia Chilli Beans Brasil y adoptado por Pimenta S.A.C. en el Perú, es la tienda, este formato tiene menos visibilidad en los centros comerciales ya que sólo es percibido por el público que transite por un determinado pasillo del centro comercial donde se encuentre. Por esta razón, es importante que la empresa ubique la tienda en un pasillo altamente transitado dentro del centro comercial.

El número de paneles por tienda depende de la amplitud de la misma. La distribución aproximada de lentes de sol, relojes y lentes vista en cada tienda es de, el número varía ligeramente de acuerdo al histórico de ventas de cada tienda:

- Lentes de sol: 54 por ciento
- Relojes: 32 por ciento
- Lentes vista: 14 por ciento

Actualmente, Pimenta S.A.C. cuenta con dos tiendas en Lima Metropolitana ubicadas en los siguientes centros comerciales:

- Larcomar: Esta tienda está ubicada en Malecón de la Reserva 610, Miraflores, segundo piso local S152.
El contrato de alquiler con el centro comercial es renovable y finalizará el 14 de octubre de 2016. El costo de alquiler en dicho centro comercial es de S/ 5,674.62 (inc. IGV).



Figura 18: Tienda de Pimenta S.A.C con la marca “Chilli Beans” en Larcomar

FUENTE: Qhatay.com

- Plaza Norte: Esta tienda está ubicada en Alfredo Mendiola, Independencia.
El contrato de alquiler con el centro comercial es renovable y finalizará el 29 de octubre de 2017. El costo de alquiler en dicho centro comercial es de S/ 7,453.12 (inc. IGV).



Figura 19: Tienda de Pimenta S.A.C con la marca “Chilli Beans” en Plaza Norte

FUENTE: Chilli Beans Perú (página oficial de Facebook)

Córner:

Actualmente, Pimenta S.A.C., cuenta con un córner en la tienda por departamentos Saga Falabella ubicada en el centro comercial Mega Plaza con dirección Av. Alfredo Mendiola 398, Independencia, la cual incrementa la presencia de la marca en el mercado nacional. Saga Falabella cobra un porcentaje de las ventas del córner como derecho a permanecer en la tienda.

Los paneles de exhibición del córner siguen los formatos de Chilli Beans Brasil. La distribución aproximada de lentes de sol, relojes y lentes vista en el córner es de:

- Lentes de sol: 52 por ciento
- Relojes: 30 por ciento
- Lentes vista: 18 por ciento



Figura 20: Córner de Pimenta S.A.C con la marca “Chilli Beans” en Saga Falabella
FUENTE: Chilli Beans Perú (página oficial de Facebook)

En la Figura 21, se muestra los ingresos obtenidos en cada uno de los puntos de venta durante el año 2015, no se considera Real Plaza Primavera pues se cerró durante el primer semestre del año. Como se puede observar, el kiosco ubicado en el centro comercial Jockey Plaza es la plaza más importante para Pimenta S.A.C., ya que presentan los mayores ingresos los cuales compensan el alto costo de alquiler. Así también, se puede apreciar que la tienda de Larcomar, y los kioscos de Mega Plaza y Real Plaza Centro Cívico, presentan ingresos relevantes para Pimenta S.A.C.

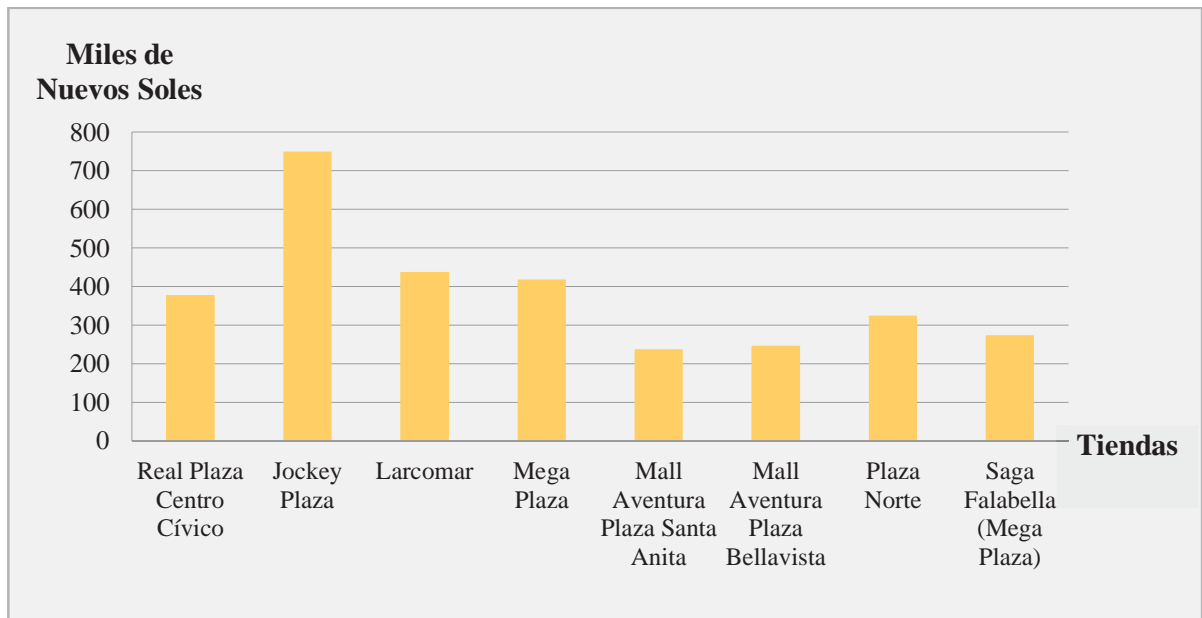


Figura 21: Ventas por puntos de venta del año 2015 (en Nuevos Soles)

FUENTE: Elaboración propia

El kiosco ubicado en el centro comercial Jockey Plaza representa el 25 por ciento de las ventas de Pimenta S.A.C, Según la encuesta al personal de ventas ubicada en el Anexo 7 y la encuesta al gerente comercial ubicada en el Anexo 4 , es más fácil cerrar una venta con un cliente del kiosco Jockey Plaza en comparación con los otros kioscos, esto se debe a que el ticket promedio de Pimenta S.A.C. es de 178 soles y según Mariana Becerra, gerente comercial de Jockey Plaza, el ticket promedio en dicho centro comercial asciende a 180 Nuevos Soles, es decir los clientes de Jockey Plaza están más dispuestos a consumir productos como los de Pimenta S.A.C. Además según la Asociación de Centros Comerciales y de entretenimiento, el Jockey Plaza con un solo centro comercial tuvo la mayor facturación en comparación a los demás centros comerciales en el año 2014. Por otro lado el gerente general de Mega Plaza, Percy Vigil señala que el ticket promedio en el rubro de moda de dicho centro comercial asciende a 80 Nuevos Soles, ticket que está muy por debajo del ticket promedio de Pimenta S.A.C., es por ello que se hace más difícil para un asesor cerrar la venta en centros comerciales con un ticket de consumo menor al de Pimenta S.A.C.

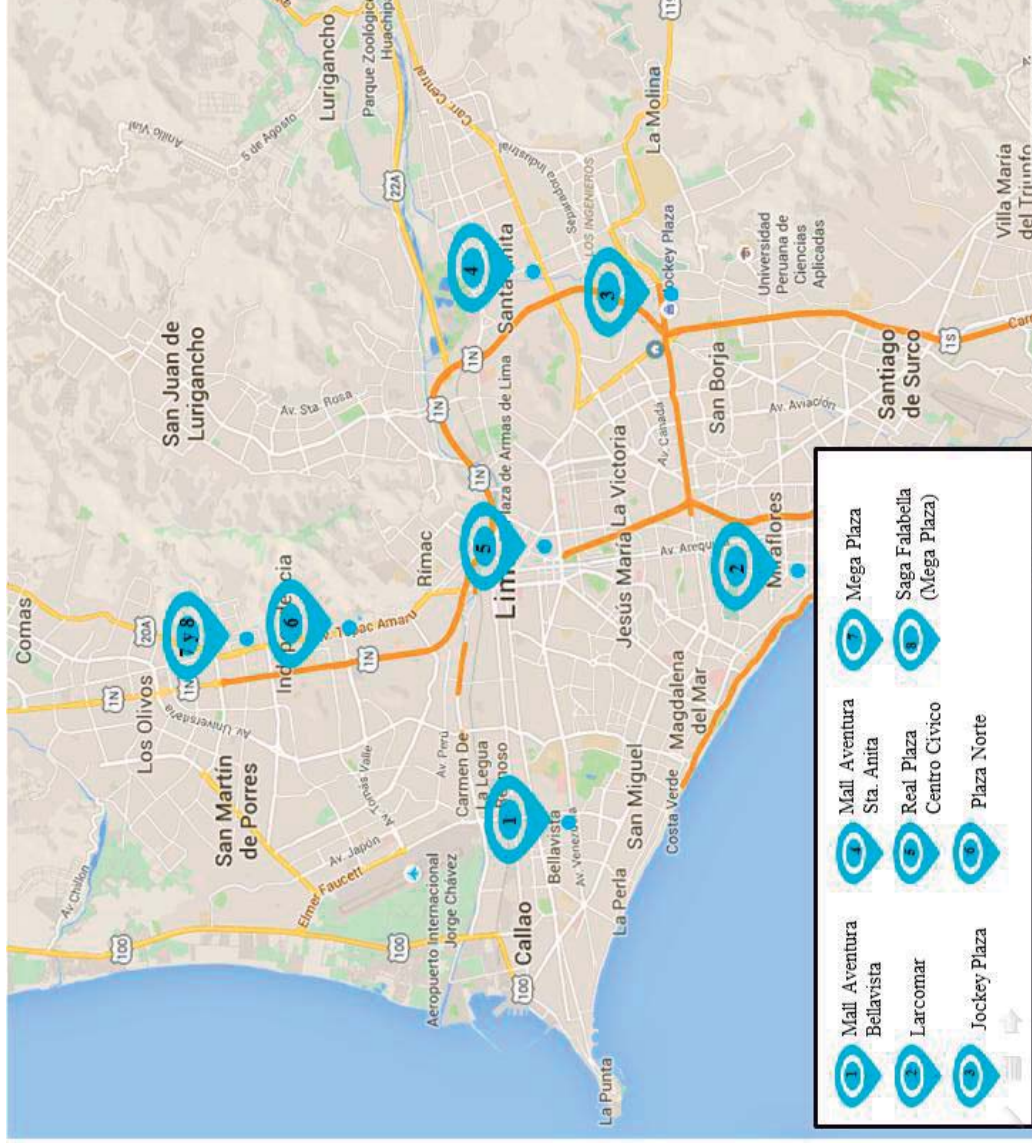


Figura 22: Ubicación geográfica de los puntos de venta de Pimenta S.A.C.

FUENTE: Elaboración propia (Google Maps)

d. Promoción

Según Kotler y Armstrong (2013), la promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio. Mientras que la publicidad ofrece razones para comprar un producto o servicio, la promoción de ventas ofrece razones para comprar ahora.

Mediante la entrevista realizada al Gerente General de Pimenta S.A.C, Manuel Rangel Macchiavello, la cual se ubica en el Anexo 2, se pudo observar que no se ha podido realizar una publicidad agresiva (banners, vallas publicitarias, propaganda radial o televisiva, etc.) para promocionar la marca “Chilli Beans”, debido a la gran inversión que ello significa. La empresa aún no cuenta con los recursos suficientes para invertir en dicha publicidad agresiva, la cual ayudaría a impulsar la marca y hacerla más conocida en el mercado.

La herramienta promocional que Pimenta S.A.C. utiliza constantemente es la promoción en ventas, que como Kotler y Armstrong (2013) mencionan, es ofrecer razones para que el cliente compre ahora los productos. Para ello, se realizan descuentos atractivos en fechas especiales, que van desde el 30 por ciento hasta el 60 por ciento de descuento.

A continuación, en la Tabla 11, se muestra un resumen de las promociones que Pimenta S.A.C. ofreció durante el 2015:

Tabla 11: Cuadro de promociones ofrecidas por Pimenta S.A.C. durante el año 2015

Promoción	Mes	Descripción	Descuento ofrecido (Porcentaje)
“Chilli Lovers”	Febrero	El motivo del descuento es aprovechar el día de los enamorados, para que los clientes adquieran sus regalos, el descuento es en productos seleccionados.	30
“Dieta Chilli”	Marzo y Octubre	En estos meses la venta de lentes de sol es baja, se ofrece descuentos en productos que tengan más de 6 meses en stock desde la compra. Así, obtienen liquidez para comprar producto para la temporada alta (noviembre-marzo).	30 –70
Día de la Madre	Mayo	Por el día de la madre, se ofrece descuento en productos seleccionados para promover la venta.	30
Día del Padre	Junio	Por el día del padre, se ofrece descuento en productos seleccionados para promover la venta.	30
“Black Chilli”	Noviembre	Aprovechando las campañas de “Black Friday” que las tiendas tienen en noviembre, Chilli Beans ofrece descuentos atractivos para sus clientes.	50

FUENTE: Elaboración propia

En el Anexo 16, se pueden observar los anuncios publicitarios que se colocaron en el fan page en Facebook de Chilli Beans Perú en el 2015 para las promociones descritas anteriormente en la Tabla 11.

Además de las promociones, cuando Pimenta S.A.C. introdujo los primeros kioscos y tiendas de la marca “Chilli Beans”, realizaron activaciones para promocionar la marca, en las cuales participan reconocidos personajes de la televisión peruana. Así mismo, es usual que la marca coloque lentes gigantes fabricados en MDF (material que se compone de partículas de madera blanda unidas con adhesivo, dicha mezcla de madera y adhesivo se forman paneles a calentar y presionar en los moldes de acero, lo cual produce una superficie lisa), dichos lentes son pintados por un artista en grafiti y alrededor las personas que participan en el evento dejan sus nombres o frases como recuerdo.

Dichas activaciones se realizaron en octubre del 2013 en el Centro Comercial Real Plaza Centro Cívico y en diciembre en el Centro Comercial Larcomar, sin embargo, por el alto costo que significan estas activaciones la empresa no ha podido realizarlas en todas sus aperturas, lo cual ayudaría a la empresa a promocionar la marca para que sea más conocida, acercándose a los clientes.

En la Figura 23, se muestra el evento de apertura de la tienda Chilli Beans ubicada en el Centro Comercial Larcomar, para el cual se contó con la colaboración del artista de grafitis peruano, Patrick Labrousse Bebin conocido como “Terko”, quien pintó los lentes gigantes que Pimenta S.A.C. utiliza en sus eventos de apertura y promoción de marca.



Figura 23: Evento de apertura de Pimenta S.A.C., tienda Chilli Beans Larcomar
FUENTE: Chilli Beans (página oficial)

En la Figura 24, se puede apreciar a los artistas peruanos Andrés Wiese y Bruno Ascenso, quienes participaron como parte de la promoción del evento de apertura de Pimenta S.A.C. en la tienda Chilli Beans Larcomar.



Figura 24: Artistas invitados apertura Pimenta S.A.C, tienda Chilli Beans Larcomar
FUENTE: Peru.com

4.3.4. Análisis de la Matriz de Crecimiento y Participación BCG

Considerando que la empresa Pimenta S.A.C. comercializa tres líneas de productos (lentes de sol, monturas oftálmicas y relojes) de la marca “Chilli Beans”, se elaboró la Matriz BCG la cual permite identificar aquella línea de producto que contribuye de manera significativa con los ingresos de la empresa, además identificar las estrategias que se deben seguir para una correcta gestión de las líneas de productos.

Para el presente análisis, se consideró las siguientes dos variables y cada una con sus respectivos niveles, los cuales son descritos en la Tabla 12:

Tabla 12: Criterios de evaluación

Criterio	Supuesto	Nivel	Descripción
Participación relativa de las ventas dentro de Pimenta S.A.C.	Se estableció los niveles alto y bajo en función al nivel de cuota de participación que tiene cada producto que ofrece Pimenta S.A.C. con respecto al total del ingreso por de Pimenta S.A.C. en el año 2015.	Alto	Mayor a 50 por ciento
		Bajo	Menor o igual a 50 por ciento
Tasa de crecimiento de las ventas dentro de Pimenta S.A.C.	Se estableció los niveles alto y bajo en función al crecimiento promedio de las ventas de cada línea de producto dentro de la empresa Pimenta S.A.C. La tasa de crecimiento de las ventas en el 2015, se obtuvo en base a las ventas del año 2014 de Pimenta S.A.C.	Alto	Mayor a 35 por ciento
		Bajo	Menor o igual a 35por ciento

FUENTE: Elaboración propias

En la Tabla 13, se presentan los datos utilizados para la elaboración de la Matriz BCG aplicada a Pimenta S.A.C., los cuales fueron elaborados en base a los años 2014 y 2015:

Tabla 13: Variables de participación de mercado y crecimiento de ventas

Líneas de productos	Ventas 2014 (en nuevos soles)	Ventas 2015 (en nuevos soles)	Participación relativa de las ventas de Pimenta S.A.C. (en porcentaje)	Tasa de crecimiento de las ventas de Pimenta S.A.C (en porcentaje)
Lentes de sol	1,298,640	1,876,195	60.43	44.47
Relojes	502,265	819,395	26.39	63.14
Vista	295,940	408,965	13.17	38.19
Totales	2,096,845	3,104,555	100	

FUENTE: Elaboración propia

En la Figura 25, se muestra que la empresa cuenta con un producto “estrella”, el cual es lentes de sol, esta línea de producto tiene una alta participación relativa dentro de la empresa y una alta tasa de crecimiento (44.47 por ciento). Así mismo, este producto constituye la mejor oportunidad de crecimiento de ventas y rentabilidad a largo plazo; la empresa debe orientar sus esfuerzos e inversión para que el producto presente una tasa de crecimiento de las ventas más alta y se mantenga como el producto estrella. Se recomienda que la empresa invierta en promociones que estimulen las ventas y posicionen el producto lentes de sol.

Además, se identificó dos productos “interrogantes”: relojes y monturas oftálmicas (vista). Entre estos dos productos los lentes vista tienen la más baja participación relativa dentro de Pimenta S.A.C. y la menor tasa de crecimiento de ventas dentro del nivel alto (63.14 por ciento relojes y 38.19 por ciento lentes vista). Se recomienda realizar un análisis del comportamiento del consumidor con respecto a estas dos líneas de productos para determinar la estrategia adecuada y decidir si es conveniente invertir en penetración de mercado.

A continuación, en la Figura 25, se presenta la Matriz Boston Consulting Group (BCG) aplicada a la empresa Pimenta S.A.C.:

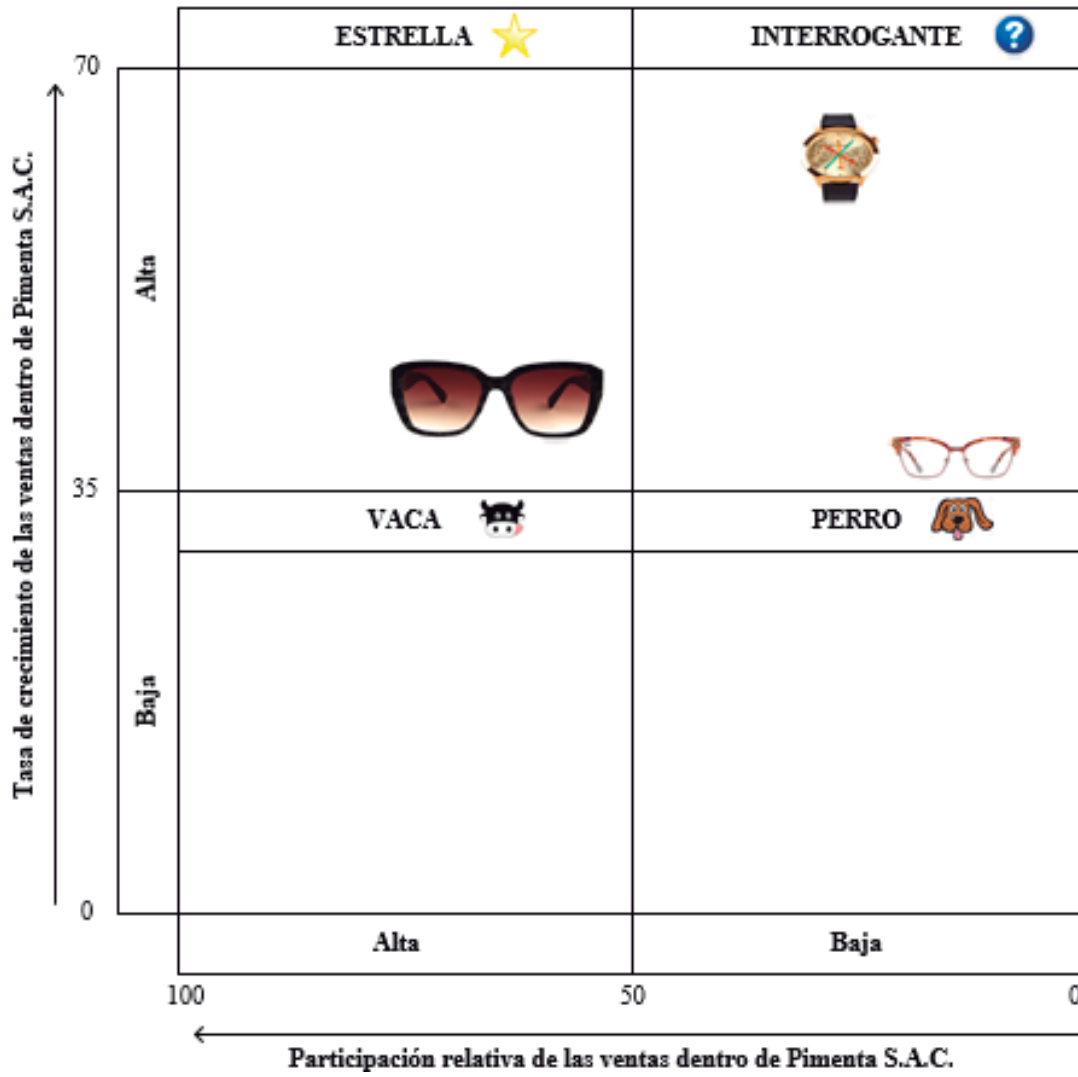


Figura 25: Matriz BCG aplicada a Pimenta S.A.C.

FUENTE: Elaboración propia

4.3.5. Matriz de expansión de producto o Mercado

Según Kotler y Armstrong (2013), las empresas necesitan crecimiento para poder competir con mayor eficacia, satisfacer a los socios en el negocio y atraer al mejor talento. Al mismo tiempo, la empresa debe ser cuidadosa de no hacer un objetivo del crecimiento en sí mismo. El objetivo de la empresa debe ser gestionar un “crecimiento rentable”.

La matriz de expansión o penetración de mercado, es una herramienta de planeación de cartera para identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa mediante penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto o diversificación (Kotler y Armstrong, 2013).

	Mercados existentes	Nuevos mercados
Productos existentes	Penetración de mercado	Desarrollo de mercado
Nuevos productos	Desarrollo de producto	Diversificación

Figura 26: Matriz de expansión de productos o mercado.

FUENTE: Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2013).

Mediante la penetración de mercado, la empresa trata de incrementar las ventas a dirigiéndose a sus clientes actuales o bien tratando de encontrar nuevos clientes para sus actuales productos. Esta estrategia es más fácil de desarrollar cuando el mercado está en fase de crecimiento (Navas y Guerras, 2002).

Por lo antes mencionado, la penetración de mercado es la estrategia de crecimiento más acorde al caso de la empresa Pimenta S.A.C., debido a que el sector retail se encuentra en una etapa de rápido crecimiento en Perú, según el IEDEP se espera que crezca 4,1 por ciento a finales del año 2016, además según Kotler y Armstrong (2013) las empresas pueden impulsar dicho crecimiento mediante mejoras a su mezcla de marketing, invirtiendo recursos en la promoción y mejorando precios. En el punto 4.4 del presente trabajo se desarrolla la propuesta de lineamientos de Marketing Mix.

4.3.6. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o servicio, las reglas de competencia están englobadas en Cinco Fuerzas Competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre competidores existentes (Porter 1987).

Según Porter (1987), en cualquier sector industrial en particular, no todas las fuerzas serán igualmente importantes y los factores particulares estructurales que son importantes diferirán.

A continuación, en la Figura 27, se muestra una representación gráfica de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter para el sector en el que opera Pimenta S.A.C.:

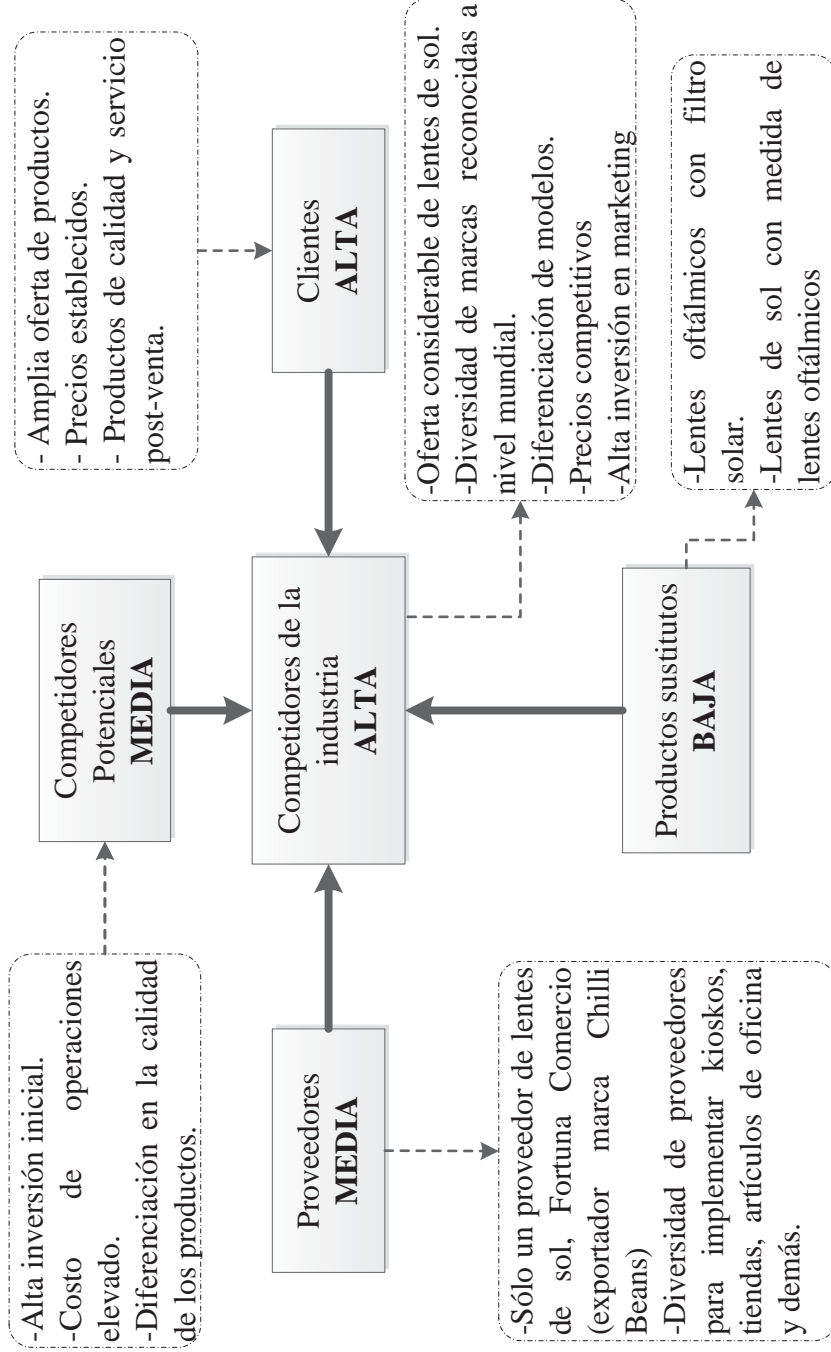


Figura 27: Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter para Pimenta S.A.C

FUENTE: Elaboración propia

a. Rivalidad entre competidores existentes

Pimenta S.A.C. se encuentra en un escenario donde la rivalidad entre los competidores existentes es considerada alta, debido a que existen varias empresas que traen a Lima Metropolitana diversas marcas de lentes de sol, de calidad y precios similares a los productos ofrecidos por la empresa. Además, estas empresas realizan un marketing agresivo para promocionar las marcas que venden de lentes de sol, debido a que tienen los recursos financieros necesarios para realizarlo.

Uno de los factores que intensifica la rivalidad entre los competidores, es el marketing agresivo que grandes marcas como RayBan, Oakley, entre otras marcas pueden realizar, invirtiendo un considerable presupuesto. Este marketing agresivo permite incrementar el reconocimiento de la marca y su posicionamiento en la mente del consumidor. Los consumidores actuales están en búsqueda de seguir las tendencias y marcas de moda, por lo cual buscarán marcas reconocidas y que las asocien con calidad.

Según la encuesta sobre lentes de sol ubicada en el Anexo 9 del presente trabajo, las principales marcas de lentes de sol mencionadas por los encuestados fueron RayBan, Guess, Oakly, Gucci.

Otro factor importante es la venta informal y ambulatória de lentes de sol, según la Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios (2016), entre el 70 y 80 por ciento del mercado se realiza de manera informal y ambulatória, mientras que la venta en establecimientos formales tan solo representa entre el 20 y 30 por ciento.

A continuación, en la Tabla 14, se muestran las principales empresas y marcas de lentes de sol que se comercializan en Lima Metropolitana:

Tabla 14: Principales empresas y marcas de lentes de sol que se comercializan Lima Metropolitana

Empresas/Grupo	Grupo Ola	TOPS.A.			Grupo Luxottica	
		Vision Center	Econolentes	Optica Express	Econópticas	GMO
Tiendas Distribuidoras	RayBan	RayBan	RayBan	RayBan	RayBan	RayBan
	Oakley	Guess	Guess	Guess	Ralph Lauren	Ralph Lauren
	Guess	Reef	Reef	Reef	Vogue	Vogue
	Prada	Dragon	Dragon	Dragon	Arnette	Arnette
	MontBlanc	Vogue	Skechers	Skechers	Avenue	Michael Kors
	TagHeuer	Oakley	Quest	Quest	Valponti	Oakley
	Carrera	Polo	Zero	Carrera	Didier Caro	
	Cartier	Prada	Ferretti	Ferretti		
	Gucci	MichaeLKors	Bellucci	Bellucci		
	TommyHilfiger	Ralph Lauren	Calvin Klein	Calvin Klein		
Marcas de lentes de sol	Armani	Nike	Milano	Spy		
	Swarovski	UnOfficial	Solaris	Hugo Boss		
	Bvlgari	Spy	Dolce	TommyHilfiger		

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 15: Puntos de Venta de las Principales Ópticas en Centros Comerciales de Lima

Centro Comercial	Grupo Ola		TOPS.A.			Grupo Luxottica		Pimenta S.A.C. Chilli Beans
	Eyes Illusion	Vision Center	Econolentes	Optica Express	Econópticas	GMO		
Jockey Plaza	1	1		1			1	
Mall Aventura Plaza Santa Anita		1	1	1	1	1	1	
Real Plaza Centro Cívico			1				1	
Larcomar						1	1	
Mega Plaza	1		1	1		2	1	
Mall Aventura Plaza Bellavista	1	1		1			1	
Plaza Lima Norte				1		2	1	
El Polo	1	1	1			1		
Plaza San Miguel	1	1		1		1		
Real Plaza Chorrillos					1			
Real Plaza Primavera		1		1				
Real Plaza Salaverry		1						
Open Plaza Angamos						1		
Plaza Lima Sur		1	1	1		1		
La Rambla			1					
Molina Plaza		1				1		
Tienda Departamental Saga Falabella		7					1	
Tienda Departamental Ripley				5				

FUENTE: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Tabla 15, TOP.S.A. cuenta con 35 tiendas ubicadas en centros comerciales y tiendas por departamento, el Grupo Luxottica con 13 tiendas y Grup Ola con 5 tiendas, por otro lado Pimenta S.A.C. cuenta 6 kioscos, 2 tiendas y un córner en tienda por departamento. El cuadro antes mencionado muestra que Pimenta S.A.C. aún no tiene presencia en varios centros comerciales, incrementar puntos de venta en dichos centros comerciales podría contribuir con el crecimiento de la empresa.

Tabla 16: Importaciones de lentes de sol realizadas por principales empresas de venta retail de lentes de sol

Empresa/Grupo	Total Valor FOB (en dólares)	
	2014	2015
Grupo Luxottica	4,819,813	3,417,891
TOPS.A.	2,386,636	2,862,695
Grupo Ola	452,269	343,502
Pimenta S.A.C.	318,572	184,749
Total general	7,833,128	6,756,243

FUENTE: SUNAT (2016)

Como se puede se puede apreciar en la Tabla 16, el Grupo Luxottica lidera las importaciones de lentes de sol según los valores FOB del 2014 y 2015, el valor FOB de importación de dicha empresa supera con una gran brecha el valor FOB importado por Pimenta S.A.C. Cabe resaltar que en el año 2014, Pimenta S.A.C. se encontraba inaugurando nuevos kioscos en los centros comerciales, Mega Plaza, Mall Aventura Santa Anita, Mall Aventura Bellavista, una tienda en Plaza Norte y un córner en Saga Falabella Mega Plaza, hecho que explica el valor FOB más elevado en el año 2014 que en el año 2015 ya que se importó, además del producto para venta, el producto de exhibición que tiene cada kiosco, tienda o córner, el cual esta inmovilizado. Así mismo, es necesario aclarar que la tabla representa las importaciones de cada grupo económico a nivel nacional, y que Pimenta S.A.C. solo cuenta con puntos de venta en Lima Metropolitana.

b. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Se ha considerado que la intensidad de la amenaza de ingreso de nuevos competidores es media, debido principalmente a las siguientes barreras de entrada:

Alto nivel de inversión inicial, ya que se debe adquirir los productos que se mantienen en exhibición y en el stock del kiosco o tienda para la venta, según la entrevista a la Analista de logística ubicada en el Anexo 4, cada kiosco tiene 220 lentes de sol exhibidos valorizados aproximadamente en 20,000 Nuevos Soles y 90 lentes de sol en stock para la venta valorizados en 7,000 Nuevos Soles. Así también según la entrevista a la Analista de Administración y Finanzas ubicada en el Anexo 5, los activos fijos como kioscos tienen un costo de 55,000 Nuevos Soles, las tiendas un costo de implementación de 200,000 Nuevos Soles y el córner con un costo de 30,000 Nuevos Soles.

Altos gastos operativos, de acuerdo Horngren, Harrison y Bamber (2003), los gastos operativos son gastos en que incurre la empresa como parte de sus actividades de negocio principales sin incluir el costo de las mercancías vendidas. Los principales gastos son sueldos, rentas, seguros e insumos. Según la definición antes mencionada, se considera que Pimenta S.A.C. incurre en altos gastos operacionales como: alquiler de espacio en los principales centros comerciales, que dependiendo del centro comercial varia de 4,5000 a 10,000 Nuevos Soles, pago de derechos de ingreso a los centros comerciales (estos derechos de ingreso se pagan en algunos centros comerciales como Jockey Plaza, donde el valor promedio es de 10,000 Nuevos soles), cartas fianzas bancarias que avalen a la empresa ante los centros comerciales (el valor de la carta fianza solo se hace efectivo si se incumple con el pago de rentas al centro comercial, pero se pagan los gastos bancarios que son 10 por ciento del valor de la fianza al año). Según la entrevista ubicada en el Anexo 5 a la Analista de Administración y Finanzas de Pimenta S.A.C., los gastos en personal fueron el 26 por ciento de las ventas en el 2015 y los gastos operativos el 34 por ciento de las ventas de dicho año.

A continuación, se presentan una tabla con el porcentaje de gastos sobre ventas, brindado en la entrevista a la Analista de Administración y Finanzas ubicada en el Anexo 5

Tabla 17: Detalle de gastos en el año 2015

Detalle Gastos	Porcentaje sobre ventas año 2015
Gastos de personal	26
Personal Administrativo	11
Personal de Ventas	15
Gastos Operativos	34
Alquiler de kioscos y tiendas	23
Otros Gastos	11
Gastos en Marketing	3
Total Gastos	63

FUENTE: Elaboración propia

c. Poder de negociación de los clientes

La influencia ejercida por el poder de negociación de los clientes, presenta los siguientes factores:

Amplia oferta de lentes de sol, como ya se mencionó existen diversas marcas que ofrecen lentes de sol además de la venta informal y ambulancia, por lo tanto, los clientes tienen la facilidad de elegir entre todas las marcas que se ofrecen el mercado, la marca que desean adquirir.

Precios establecidos, la distribución de Pimenta S.A.C. es directa, es decir en el proceso de venta no existen intermediarios, la empresa vende directamente al cliente final. Pimenta S.A.C. ofrece los lentes de sol “Chilli Beans” en los principales centros comerciales, los productos tienen precios establecidos por la empresa en conjunto con la franquicia “Chilli Beans” por lo tanto, el cliente no puede negociar con el vendedor el

precio final del producto. Según los resultados de la entrevista realizada a los asesores de venta en el Anexo 8, el precio es un factor importante cuando el cliente decide si adquirir un producto de Pimenta S.A.C.

Exigencia de calidad y servicio post-venta, actualmente los clientes desean respuestas rápidas ante problemas con los productos adquiridos. Además del servicio post-venta en caso suceda algo inesperado con el producto adquirido, Pimenta S.A.C. ofrece siete días de cambio de producto, en caso el cliente no esté satisfecho, por otro lado todos los productos tienen seis meses de garantía, el cual podrán usar siempre y cuando el daño no sea causado directamente por el cliente sino por defectos de fábrica.

d. Amenaza de los productos sustitutos

La amenaza de productos o servicios sustitutos es baja, debido a que, en la actualidad, sólo existen dos tipos de productos que podrían sustituir a los lentes de sol.

Lentes de medida con protección de rayos UV, los cuales se ofrecen en las ópticas. Según Artigas (2015), un lente filtrante es aquel que reduce la luz o energía transmitida, es decir actúa como filtro. Este tipo de lentes son algunas veces denominadas lentes tintadas o coloreadas, debido a que generalmente no son transparentes como los lentes oftálmicos de vidrio normales. A los lentes oftálmicos se les puede añadir esta capa absorbente.

Por otro lado, la óptica GMO ofrece lunas de lentes de sol con la medida oftálmica que el cliente requiere. A partir de 2015 la óptica GMO ofrece ajustar la prescripción de medida oftálmica a varios modelos de lentes de sol que ofrecen en sus tiendas.

e. Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo a la información interna de la empresa y las entrevistas que se realizó con el personal administrativo, los cuales se pueden ver a mayor detalle en el Anexo 4, Anexo 5 y Anexo 6, se obtuvo que los principales proveedores de Pimenta S.A.C. son:

Por un lado, la empresa Fortuna Comercio S.A.C. de Brasil, distribuidora de los lentes de sol “Chilli Beans”, la cual tiene una influencia media, debido a que son los únicos proveedores del producto principal, pero por ser franquiciados, ambas partes trabajan en conjunto, negociando los precios del producto, fechas de envío y demás acuerdos para que ambas partes se vean beneficiadas y no se perjudiquen.

Por otro lado, se encuentran los proveedores encargados de la fabricación de kioscos, implementación de tiendas, artículos de oficina y demás, de los cuales existe una gran diversidad. Al elegir al proveedor, se debe tener en cuenta la calidad que ofrece y el mejor precio que se pueda acordar, por lo tanto, la influencia de estos también, es media.

4.3.7. Análisis FODA

Con el objetivo de determinar el estado de la gestión actual de Pimenta S.A.C. en relación a la capacidad de respuesta frente a las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.

Primero se presenta la matriz FODA, la cual plasma el análisis interno a través de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, y su relación con el mercado identificando las oportunidades y amenazas.

Posteriormente, se presenta el análisis de factores externo a través de la matriz EFE y el análisis de los factores internos, representado en la matriz EFI, para lo cual se realizó un listado de las situaciones más influyentes del entorno de Pimenta S.A.C., así como las características internas identificadas.

Con respecto a la evaluación de factores externos, se determinó que la organización posee una respuesta ligeramente superior al promedio, alcanzando un puntaje de 2.65 en relación al aprovechamiento de las oportunidades y disminución del impacto de las amenazas del entorno.

En relación a la evaluación de factores internos, se pudo determinar que la organización tiene una respuesta promedio, alcanzando un puntaje de 2.60 en relación al aprovechamiento de sus fortalezas para disminuir el efecto de sus debilidades.

A continuación, se desarrolla en detalle el análisis FODA, EFE y EFI.

1. Matriz FODA

En base a las entrevistas realizadas al personal y de las observaciones durante las visitas a la empresa, se logró identificar las principales fortalezas y debilidades de Pimenta S.A.C. Así también, se encontró las principales oportunidades y amenazas que representa el mercado limeño para la empresa. A continuación, en la Tabla 18, se presenta la Matriz FODA para Pimenta S.A.C.:

Tabla 18: Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contrato de franquicia exclusiva. 2. Rapidez y dinamismo en toma de decisiones 3. Ubicación estratégica de los kioscos de venta. 4. Clima laboral agradable. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión administrativa dependiente de la franquicia. 2. Escasez de recursos financieros. 3. Escasa publicidad 4. Alta rotación del personal de ventas.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la clase media en el Perú. 2. Crecimiento del sector retail. 3. Tendencia de crecimiento de los centros comerciales. 4. Tendencia a comprar productos diferenciados. 5. Know How de “Chilli Beans” Brasil. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estacionalidad de la demanda de lentes de sol en época de verano. 2. Oferta de lentes de sol de imitación a precios bajos. 3. Ingreso de nuevas marcas de lentes de sol con precios competitivos. 4. Presencia de marcas reconocidas de lentes de sol. 5. Desconocimiento de la marca Chilli Beans en Perú.

FUENTE: Elaboración propia

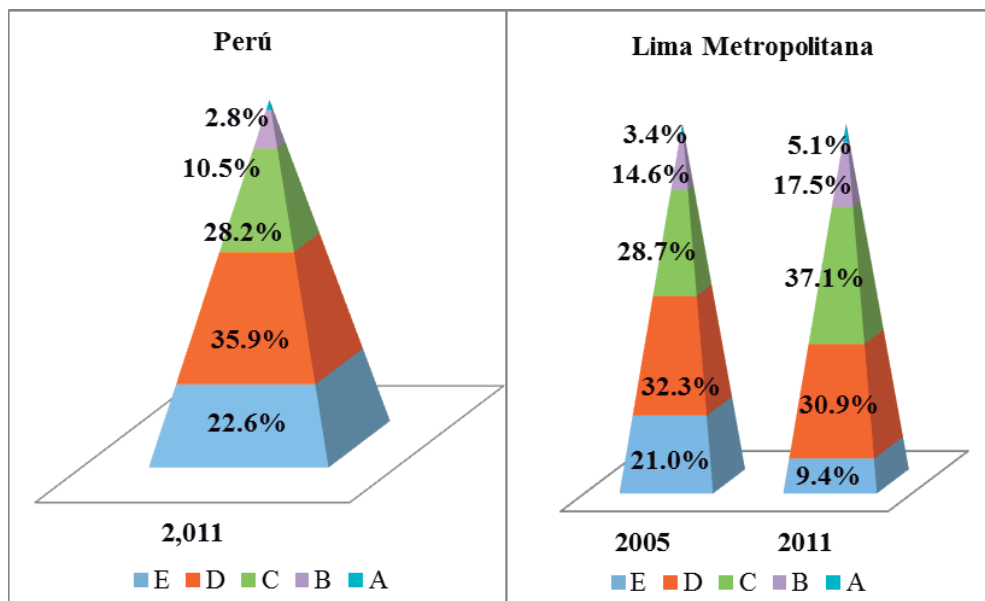
2. Evaluación de factores externos

A continuación, se presenta los factores externos que influyen en Pimenta S.A.C.:

Oportunidades:

- Crecimiento de la clase media en el Perú. De acuerdo al reporte del BID (2013), muestra un crecimiento sostenido a partir del 2005. Existe un impacto positivo del crecimiento de la clase media peruana sobre el crecimiento económico y la estabilidad política del país. De acuerdo con el enfoque de estratos socioeconómicos, la población peruana está dividida en cinco estratos (A, B, C, D y E), en base a sus niveles de ingresos y hábitos de consumo, es así como la clase media está definida entre los estratos B y C representando el 38.7 por ciento de la población al 2011. Según esta metodología, el estrato D, representa la población emergente (35.9 por ciento de la población). El BID ha adoptado una metodología que define a la clase media como la población “no pobre y no rica”, la cual va más allá de los ingresos y hábitos de consumo, incluye también la manera de ser y actuar, aspiraciones y la auto-percepción; bajo esta definición la clase media representa el 48.9 por ciento de la población al 2011.

Debido a que la empresa Pimenta S.A.C., a través de la marca “Chilli Beans”, va dirigido a un público objetivo de clase media, el crecimiento de la misma es una gran oportunidad de crecimiento para la empresa.



**Figura 28: Clase media según enfoque de estratos socio-económico en el Perú
2005 - 2011**

FUENTE: BID, 2013.

- Crecimiento del sector retail en el Perú. Según la agencia calificadora Moody's Investors Service, el sector retail peruano creció seis por ciento aproximadamente en el 2014. Así mismo, el Perú ocupa el puesto trece de la evaluación de treinta mercados emergentes más atractivos para la inversión minorista a través del Índice de Desarrollo Global de Retail (GRDI) elaborado por la consultora A.T. Kearney en el 2014, de acuerdo a cuatro indicadores: el atractivo del mercado, el riesgo país, la saturación del sector y la presión del tiempo en la realización de un proyecto.

Cabe destacar que dicha consultora señala que existe cuatro etapas de desarrollo del comercio minorista (apertura, en el pico, madurez y cierre), según el cual, el Perú se encuentra en la hora pico de atracción a la inversión del sector retail, etapa en la que los consumidores buscan formatos organizados y una mayor exposición de las marcas globales.

- Tendencia de crecimiento de los centros comerciales. Esta situación brinda la oportunidad para la apertura de nuevos puntos de venta de Pimenta S.A.C. y de ésta manera, la empresa pueda crecer en distribución. De acuerdo con ACCEP, los centros comerciales en Perú aún se encuentran en periodo de crecimiento, estimando que estos atendieron a 10 900 miles de personas en el 2014. Además, ACCEP proyectó un crecimiento del 12 por ciento para el 2014, representando una facturación total de 7 000 millones de dólares. Así mismo, La Cámara (revista de la Cámara de Comercio de Lima - CCL) afirmó que, en el 2014, se alcanzaría un total de 75 centros comerciales a nivel nacional, de los cuales 35 se encuentran en Lima y el resto en provincias. La construcción de los centros comerciales responde al impulso que viene dando del sector retail.

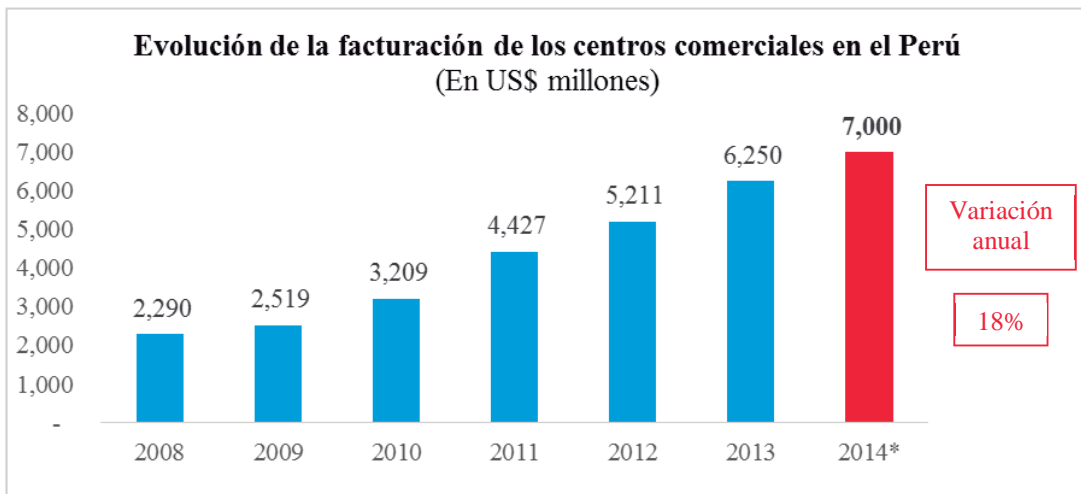


Figura 29: Evolución de la facturación de los centros comerciales en el Perú

FUENTE: ACCEP, 2014.

- Tendencia a comprar productos diferenciados. De acuerdo con el Diario Perú 21, el 31 por ciento de los consumidores buscan comprar productos que los diferencien del resto y que muestre su propia imagen. Para las marcas es importante, comunicar dicha diferenciación del producto frente a la competencia. Esta tendencia representa una gran oportunidad para la empresa Pimenta S.A.C., ya que los productos que comercializa, de la marca “Chilli Beans”, se caracterizan por romper con los esquemas de los modelos clásicos de lentes de sol. La empresa debe orientar sus esfuerzos de publicidad para que la marca sea reconocida por esta característica de producto diferenciado.

- Posee el Know How de la empresa “Chilli Beans” Brasil. La marca “Chilli Beans” tiene 15 años en el mercado brasilero, y al ser Pimenta S.A.C. una empresa peruana franquiciada de la marca “Chilli Beans” Brasil, cuenta con el soporte y experiencia de la marca en dicho país. Además, la empresa recibe constante apoyo en las diferentes áreas como compras, ventas en cuanto a capacitaciones e implementación de procesos para mejorar la eficiencia de los puntos de ventas. Pimenta S.A.C., la franquicia en Perú, se comunica cada semana con un representante de “Chilli Beans” Brasil, el cual hace un seguimiento a las ventas semanales de los puntos de venta, brinda apoyo al área de compras con la importación de productos y reclamos que puedan existir por producto defectuoso, además se involucra en las campañas que serán lanzadas en Perú, así como en promociones o publicidad, brindando ideas que han funcionado en Brasil o descuentos especiales que les han hecho incrementar ventas en dicho país.

Amenazas:

- Estacionalidad de la demanda de lentes de sol en época de verano. De acuerdo con SENAMHI, el verano se inicia el 21 de diciembre y culmina el 19 de marzo, época en la cual la presencia del sol incentiva las ventas de gafas de sol. Este comportamiento de estacionalidad de la demanda de los lentes de sol, supone una amenaza para el crecimiento continuo de Pimenta S.A.C. con respecto a la venta de lentes de sol “Chilli Beans”, la empresa deberá realizar estrategias promocionales (descuentos) que fomenten las ventas de lentes de sol durante los meses de fríos.
- Oferta de lentes de sol de imitación a precios bajos. En el mercado informal, existe la comercialización de productos de imitación y falsificación de marcas reconocidas, según las notas de prensa de SUNAT en el 2014 incautaron 965 unidades de lentes de sol con logos de reconocidas marcas, Guess y Ray Ban, sin embargo eran copias procedentes de la Republica China, estos lentes son vendidos en los mercados informales a precios muy bajos, precios que Pimenta S.A.C. no podría igualar. De acuerdo con la revista Actualidad Empresarial (2014), el 66 por ciento de la población de los niveles socioeconómicos A y B compran algún producto en establecimientos informales, sin embargo, señala que el 70 por ciento

de la población afirma que es mejor comprar un producto de buena calidad, aunque tenga un precio más alto.

- Ingreso de nuevas marcas de lentes de sol con precios competitivos. Como consecuencia de la demanda de lentes de sol a precios accesibles para el consumidor peruano, han entrado al mercado peruano nuevas marcas como Groovy, la cual no cuenta con tiendas físicas, solo una tienda virtual, el precio promedio de sus productos es de 125.00 Nuevos Soles, sin embargo tienen promociones en las cuales un lente de sol puede costar 59.00 Nuevos Soles. Así mismo, marcas de ropa, de zapatos y de accesorios juveniles, también han lanzado al mercado líneas de lentes de sol como Converse, Basement (marca propia de Saga Falabella), Reef, Doit, entre otras. En el Anexo 21 se puede observar una comparación del precio promedio de las marcas antes mencionadas, por lo cual se concluyó que esta situación supone una amenaza para Pimenta S.A.C., que comercializa la marca “Chilli Beans”, no sólo porque ofrecen precios accesibles al público sino porque son líneas de marcas ya conocidas en el mercado limeño y muchas de ellas son preferidas por los consumidores. A pesar de que Pimenta S.A.C. ofrece un producto de alta calidad de la marca “Chilli Beans”, ésta marca aún no es reconocida y preferida en el mercado limeño, por lo cual la presencia de lentes de sol de marcas juveniles conocidas supone una fuerte amenaza para la empresa.
- Presencia de marcas reconocidas de lentes de sol, lo cual, supone una importante competencia para Pimenta S.A.C. debido a que marcas como Ray Ban, Oakley y Vogue cuentan con solidez en el mercado a nivel mundial, además de estar posicionadas como productos de alta calidad y que marcan la tendencia. Según el Diario Gestión (2014), un estudio elaborado por Eyes Illusion muestra que el 63 por ciento de las personas compran lentes de sol una vez al año, además afirma que el uso de gafas de sol está relacionado con la moda y el lujo, y que se adquiere como accesorio para resaltar el estilo o imagen personal. Así mismo, Semana Económica (2014) afirma el consumo de productos de lujo está en crecimiento y eso lo demuestra el ingreso de cuarenta marcas de lujo al mercado peruano, además afirma que es un mercado en pleno desarrollo.

- Desconocimiento de la marca “Chilli Beans” en Perú, la marca aún no es reconocida en el mercado limeño. De acuerdo con los resultados de la entrevista realizada al personal de ventas, el detalle en el Anexo 8, el 42 por ciento de los clientes que adquieren un lente de sol de la marca “Chilli Beans”, que comercializa Pimenta S.A.C., no conocen la marca antes de adquirir su primer producto. Esta situación supone una amenaza para la empresa ya que muestra que es necesario invertir en publicidad para que el público limeño conozca y se identifique con los productos “Chilli Beans”.

Luego de realizar la evaluación de los factores externos vinculantes a Pimenta S.A.C., se identificaron ocho factores determinantes del éxito, de los cuales cuatro son oportunidades y cuatro amenazas. Las principales oportunidades encontradas son el crecimiento de la clase media en el Perú, sector al cual va dirigido el producto, y el crecimiento del sector retail debido a que existen muchas oportunidades para que la empresa pueda desarrollar y acercarse al consumidor.

Por otro lado, la presencia de marcas propias de las principales ópticas y el posicionamiento de marcas reconocidas de lentes de sol suponen las mayores amenazas para Pimenta S.A.C. A continuación, se muestra en detalle el análisis de los factores externos a través de la Matriz EFE, presentada en la Tabla 19.

Tabla 19: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
1. Crecimiento de la clase media en el Perú.	0.15	2	0.30
2. Crecimiento del sector retail.	0.15	3	0.45
3. Tendencia de crecimiento de los centros comerciales.	0.10	3	0.30
4. Tendencia a comprar productos diferenciados.	0.10	3	0.30
5. Know How de Chilli Beans Brasil.	0.05	3	0.15
	0.55		1.50
Amenazas			
1. Estacionalidad de la demanda de lentes de sol en época de verano.	0.10	3	0.30
2. Oferta de lentes de sol de imitación a precios bajos.	0.10	3	0.30
3. Ingreso de nuevas marcas de lentes de sol con precios competitivos.	0.10	2	0.20
4. Presencia de marcas reconocidas de lentes de sol.	0.10	2	0.20
5. Desconocimiento de la marca Chilli Beans en Perú.	0.05	3	0.15
	0.45		1.15
TOTAL	1.00		2.65

FUENTE: Elaboración propia

El peso ponderado total obtenido de la Matriz EFE fue de 2.65. Este resultado indica que Pimenta S.A.C. tiene una respuesta ligeramente superior al promedio (2.50) con respecto a las oportunidades y amenazas de su entorno de acuerdo con David (2003). Por lo cual, es importante que Pimenta S.A.C. desarrolle estrategias que le permitan afianzar una posición favorable para el aprovechamiento máximo de las oportunidades y pueda disminuir el impacto de las amenazas del entorno.

3. Evaluación de factores internos

A continuación, se presenta los factores internos que influyen en Pimenta S.A.C.:

Fortalezas:

- Contrato de franquicia exclusiva. Pimenta S.A.C. es una empresa cuyo propósito es traer a Perú marcas franquiciadas que tengan éxito en el mundo. Actualmente, tiene un contrato de franquicia indeterminado con la marca brasileña “Chilli Beans”, lo cual le permite ser la única empresa peruana que está autorizada para comercializar los productos de esta marca, lo cual no ocurre con otras empresas que venden lentes de sol de marcas reconocidas internacionalmente. En el caso del Grupo TopS.A., que comercializa marcas como RayBan, Guess, marcas que también comercializa el Grupo Luxottica, haciendo que dichas empresas compitan con las mismas marcas sin contar con una marca internacional exclusiva que las diferencie.
- Rapidez y dinamismo. Al ser una micro empresa, Pimenta S.A.C. tiene una estructura organizacional horizontal, la cual le permite tomar decisiones rápidas y dinámicas. Según las entrevistas realizadas a los empleados de Pimenta S.A.C., ubicadas en los Anexos 2, Anexo 4, Anexo 5 y Anexo 6, la empresa brinda confianza para que los empleados sugieran la mejor forma de hacer las cosas, tienen contacto directo con el principal socio y Gerente General, Manuel Rangel Machiavello. Esto hace sentir a los empleados parte importante de la empresa y su crecimiento, motivándolos a crecer juntos. Permiéndole a Pimenta S.A.C solucionar problemas rápidamente lo cual en empresas grandes es más complicado debido a que las áreas son independientes y la toma de decisiones sigue un proceso jerárquico, lo cual implica mayor tiempo en la ejecución.

- Ubicación estratégica de los kioscos de venta. Pimenta S.A.C. ha logrado ingresar a los principales centros comerciales de Lima con la marca “Chilli Beans”, que según la Asociación de Centros Comerciales del Perú (ACCEP) son: Jockey Plaza, con una facturación anual de US\$ 750,000.00 y una tasa de vacancia de cero por ciento la cual indica que dicho centro comercial nunca se encuentra con una tienda disponible sin que otra se halla retirado; Real Plaza, con una facturación anual de US\$ 1,437,000.00 en sus 19 centros comerciales; Mega Plaza con una facturación anual de US\$ 650,000.00; entre otros. El cuadro a mayor detalle se puede observar en el Anexo 21 del presente trabajo de titulación. Además de ubicar los kioscos de venta en los principales centros comerciales, Pimenta S.A.C. negocia pasillos estratégicos, donde transite la mayor cantidad de gente que visita el centro comercial, ya que el diseño del kiosco permite una visualización de cuatro ángulos.
- Clima laboral agradable. Según las entrevistas con el personal administrativo de Pimenta S.A.C. ubicadas en el Anexo 3, Anexo 4 y Anexo 5, se pudo evidenciar que existe un buen ambiente laboral en la empresa, los empleados tienen confianza para proponer sus ideas y proyectos, se motiva la iniciativa y colectividad. Todo ello es fomentado por el Gerente General, quien siempre está abierto a escuchar las opiniones de los colaboradores en todos los niveles dentro de la organización. Además en los resultados de la encuesta a los vendedores ubicada en el Anexo 7, el 79 por ciento de los vendedores indicó que disfruta su trabajo en la empresa, una de las actividades que fomenta la integración son los eventos de fin de año exclusivos para personal de Pimenta S.A.C. donde el personal de ventas y administrativo tienen la oportunidad de conocerse y se generan canales de comunicación directos.

Debilidades:

- Gestión administrativa dependiente de la franquicia. Pimenta S.A.C. al ser una empresa franquiciada, depende de la gestión de la franquicia principalmente en cuanto a los procesos que involucran la compra, selección del producto y determinación del precio. Según la entrevista ubicada en el Anexo 4 a Fiorella Saco, Analista de Logística, quién se encarga de abastecer de productos a Pimenta S.A.C., en el proceso de logística de entrada, las colecciones de “Chilli Beans” se atrasan en ser lanzadas internacionalmente, lo cual genera que Pimenta S.A.C se atrase en: realizar las importaciones, cumplir el calendario de lanzamientos en Perú y plan de ventas. Estos retrasos afectan las ventas por campaña, por ejemplo, en el 2015, en la campaña de navidad la colección Beatles que debió llegar a principios de diciembre llegó a fines de dicho mes, perjudicando las ventas potenciales de campaña navideña que inicia a fines de noviembre en los principales centros comerciales de Lima.

Otro punto mencionado por la Analista de Logística fue el cambio de precios intempestivo, ella menciona que “Chilli Beans” Brasil realiza cambios drásticos en costo del producto, los cuales Pimenta S.A.C. debe aceptar por el contrato de franquicia, pero perjudican a la empresa ya que no son comunicados con anticipación y generan menores márgenes de ganancia, debido a que no pueden trasladar el incremento de costo a los clientes inmediatamente sin perjudicar las ventas.

- Escasez de recursos financieros. La empresa se encuentra en etapa de inversión con las aperturas de nuevos kioscos y tiendas para crecer en el mercado, lo cual no le permite tener recursos financieros. Actualmente Pimenta S.A.C. no puede destinar recursos para mejorar la estructura organizacional de la empresa, esto se ve reflejado en que concentra distintas tareas en una sola área, lo cual perjudica en que dicha área no este concentrada en sus funciones principales.

A continuación se presenta los principales gastos de la empresa calculados sobre las ventas del año 2015, según la entrevista a la Analista de Administración y Finanzas ubicada en el Anexo 6.

Tabla 20: Gastos en base a las ventas del año 2015.

Detalle Gastos	Porcentaje sobre ventas año 2015
Costo de producto	33
Gastos de personal	26
Personal Administrativo	11
Personal de Ventas	15
Gastos Operativos	34
Alquiler de PDV y tiendas	23
Otros Gastos	11
Gastos en Marketing	3
Total	96

FUENTE: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior, en el año 2015 los gastos de la empresa ascienden a 96 por ciento de las ventas, dejando un margen de ganancia de cuatro por ciento de las ventas en el año 2015.

- Escasa publicidad. La empresa no ha podido invertir en Marketing, la mayor parte de publicidad se hace por redes sociales y con las aperturas en distintos puntos de Lima, sin embargo no tiene diseñado un plan de Marketing que le permita planificar eventos, trabajar en relaciones públicas y publicidad exterior, con lo cual podrían incrementar ventas. La empresa se encuentra en etapa de inversión y aún no ha designado un presupuesto para marketing, según la entrevista ubicada en el Anexo 6 a la Analista de Administración y Finanzas, la empresa solo ha invertido el tres por ciento de las ventas del año 2015 para invertir en marketing y publicidad.

- Alta rotación del personal de ventas. Según la entrevista a Hugo Salazar, Gerente Comercial, ubicada en el Anexo 4, uno de sus principales problemas es la alta rotación de vendedores, los cuales trabajan en la empresa solo por unos cuantos días o meses. Esta situación perjudica a la empresa en: costos de entrenamiento y desempeño. El Gerente Comercial destina tiempo en capacitar y entrenar al personal, dejando de lado otras actividades, además de invertir tiempo en el proceso de selección constantemente.

Luego de realizar la evaluación de los factores internos vinculantes a Pimenta S.A.C., se identificaron 8 factores determinantes del éxito, de los cuales cuatro son fortalezas y cuatro debilidades. Las principales fortalezas encontradas son que Pimenta S.A.C tiene un contrato de franquicia exclusiva con la marca “Chilli Beans” Brasil y que ha logrado obtener una ubicación estratégica en los centros comerciales donde se encuentran sus puntos de venta. Por otro lado, tener una gestión administrativa dependiente de la franquicia y la escasa publicidad a través de medios de comunicación masivos, suponen las mayores amenazas para Pimenta S.A.C.

A continuación, se muestra en detalle el análisis de los factores internos a través de la matriz EFI, presentada en la Tabla 21.

Tabla 21: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
1. Contrato de franquicia exclusiva.	0.15	3	0.45
2. Rapidez y dinamismo en la toma de decisiones.	0.10	3	0.30
3. Ubicación estratégica de los kioscos de venta.	0.15	4	0.60
4. Clima laboral agradable.	0.05	3	0.15
	0.45		1.50
Debilidades			
1. Gestión administrativa dependiente de la franquicia.	0.20	2	0.40
2. Escasez de recursos financieros.	0.10	2	0.20
3. Escasa publicidad.	0.15	2	0.30
4. Alta rotación de personal de ventas.	0.10	2	0.20
	0.55		1.10
TOTAL	1.00		2.60

FUENTE: Elaboración propia

De acuerdo con David (2003), el puntaje de valor total de una matriz EFI varía entre 1 y 4, siendo 2.5 el puntaje promedio; para Pimenta S.A.C el peso ponderado total obtenido de la matriz EFI fue de 2.60 lo cual muestra una posición interna aceptable, pero dista del puntaje óptimo por lo que es importante que Pimenta S.A.C. desarrolle estrategias que le permitan reforzar sus fortalezas, aprovechándolas para disminuir el efecto de sus debilidades.

4.4. Desarrollo de la propuesta de mejora

4.4.1. Resumen

En el presente sub capítulo, se elaboró una propuesta de mejora basada a los resultados de la evaluación del contexto organizacional de la empresa que se realizó a través de las herramientas de gestión desarrolladas en el sub capítulo anterior 4.3. del presente trabajo de titulación.

Esta propuesta está orientada a desarrollar lineamientos como herramientas para un Marketing Mix de Pimenta S.A.C., con respecto a la venta de lentes de sol de la marca “Chilli Beans”. Además, incluye un presupuesto para la implementación de ciertas medidas entorno al producto, precio, plaza y promoción, siendo ésta última la que supone que Pimenta S.A.C. realice una inversión, la cual se calculó para un plan de promoción de corto plazo respecto al año 2016.

En forma complementaria, se elaboró una propuesta para la mejorar la gestión de la empresa, con el objetivo de contribuir a mejor organización interna, con respecto a la estructura jerárquica y el perfil de cada uno de los puestos.

Primero, se presenta la propuesta de mejora para la gestión en el punto 4.4.2, luego la propuesta de lineamientos para un Marketing Mix en el punto 4.4.3.; y finalmente, en el punto 4.4.4., el presupuesto de implementación de la propuesta de mejora.

4.4.2. Propuesta de mejora para la gestión

Luego de analizar las condiciones iniciales de la empresa, se evidenció la carencia de documentación que sustente los procesos que se ejecutan y los objetivos que se pretenden cumplir. Esa situación conlleva a ciertos problemas en la definición de responsabilidades.

A continuación, en la Tabla 22, se plantea el siguiente curso de acciones que plantean mejoras para la gestión empresarial de Pimenta S.A.C., así la empresa podrá competir en el mercado de la venta retail lentes de sol con mejores herramientas.

Tabla 22: Propuesta de mejora para la gestión de Pimenta S.A.C.

Herramientas	Propuesta para la gestión
Análisis de la Cadena de Valor	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un cronograma de capacitación dirigido a los asesores de ventas, el cual serviría para dar a conocer las líneas de productos “Chilli Beans”, mantener a los asesores de ventas actualizados con respecto a los nuevos modelos de lentes de sol “Chilli Beans” y explicar los pasos de ventas que emplea la franquicia. • Registrar el correo electrónico de los clientes en una base de datos, a fin de enviarles noticias sobre promociones, productos nuevos y descuentos de la marca, como servicio de post venta.
Análisis de la matriz BCG	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en una campaña promocional que estimulen más las ventas, y mantenga el posicionamiento del producto lentes de sol “Chilli Beans” como el producto Estrella para la empresa. Enfatizar el beneficio del producto, diferenciado, a la moda, y utilizar redes sociales, página web, relaciones públicas, publicidad exterior, para incrementar las ventas.
Matriz de expansión de producto o mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una estrategia de crecimiento basada en la penetración de producto o mercado, la cual consiste en incrementar ventas sin cambiar el producto original, aprovechando el crecimiento del sector retail (crecimiento estimado de cuatro por ciento a finales del 2016 según IPED). Para ello Pimenta S.A.C necesita mejorar la mezcla de Marketing Mix y negociar mejores precios con la franquicia.
Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar con Fortuna Comercio S.A.C. de Brasil, distribuidora de los lentes de sol “Chilli Beans”, los precios a los que Pimenta S.A.C. compra los productos, a fin de obtener mayores márgenes de ganancia sin subir los precios de venta e invertir en promoción agresiva para fomentar las ventas.

<p>Análisis FODA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la cultura organizacional, la cual es parte del Know How de la franquicia “Chilli Beans”, para generar un clima laboral propicio para la retención del personal de venta. • Mejorar el proceso de selección y motivar al personal de ventas para disminuir la alta rotación. • Invertir recursos para promocionar la marca de lentes de sol “Chilli Beans” en el mercado limeño. Realizando activaciones, promociones, entre otros.
----------------------	--

FUENTE: Elaboración propia

Como se mencionó en el punto 4.2.3., Pimenta S.A.C. no cuenta con un organigrama documentado ni difundido. Sin embargo, mediante la observación de las labores diarias y las entrevistas con el personal, se ha podido evidenciar un clima laboral agradable, familiar y relajado en el cual la comunicación con los niveles jerárquicos es abierta y participativa, por lo se pudo determinar que la organización es horizontal.

Con la información recolectada durante el trabajo de investigación, se elaboró un organigrama tentativo de los puestos actuales dentro de la organización y el perfil de cada uno de los puestos, lo cual se encuentra detallado en el Anexo11. El organigrama, planteado en la Figura 30, muestra una estructura organizacional simple para Pimenta S.A.C.

El organigrama presentado es un organigrama vertical, que de acuerdo con Hernández (2007), tiene una forma de pirámide regular y muestra el máximo puesto jerárquico en el vértice superior de la pirámide, y los siguientes descienden en jerarquía hasta la base.

Para la elaboración del organigrama se ha considerado la simbología y los criterios para la identificación de las unidades dentro del organigrama presentados por Hernández (2007).

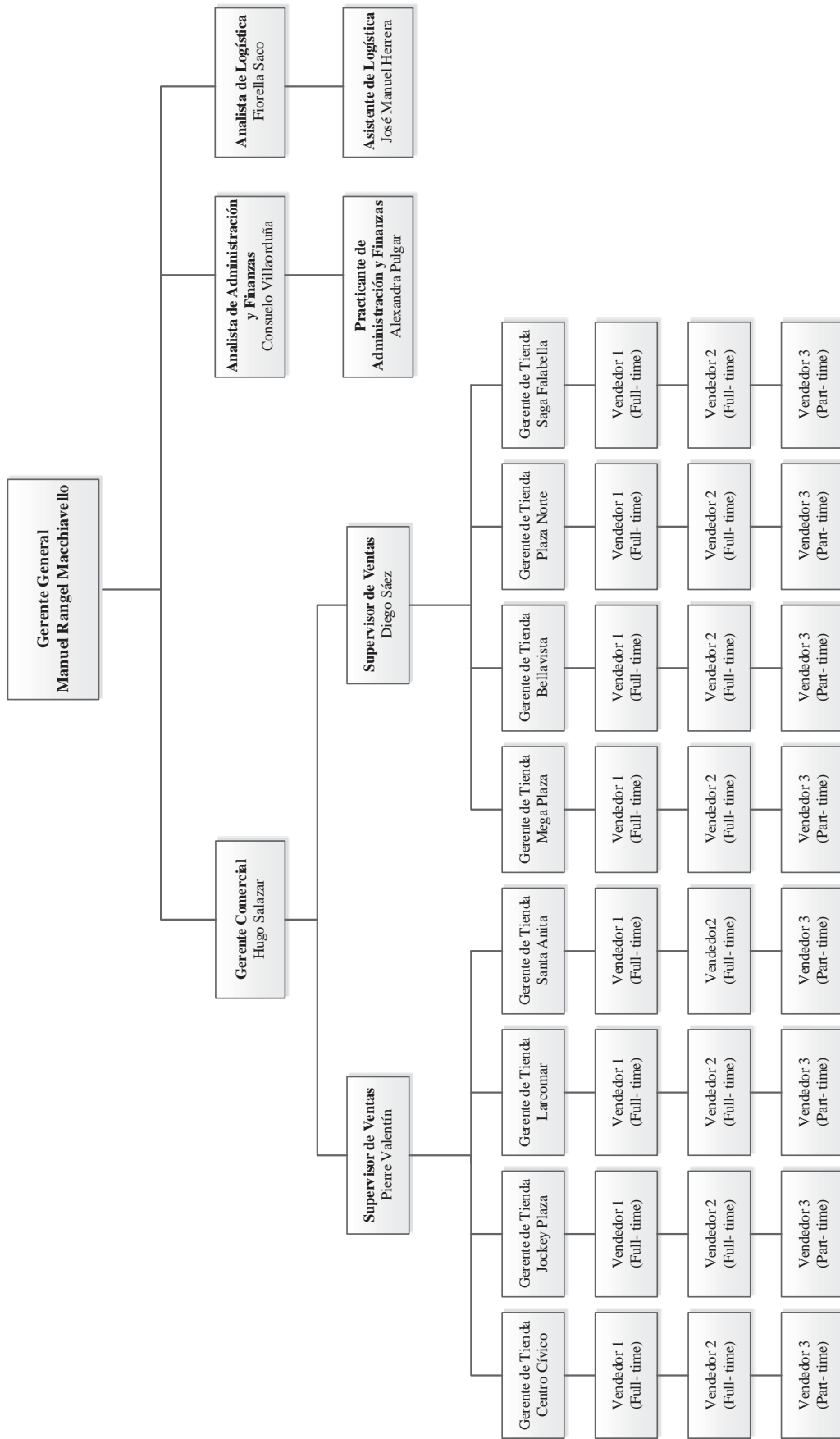


Figura 30: Organigrama propuesto

FUENTE: Elaboración propia

Por otro lado, como se mencionó en el punto 4.3.2. uno de los puntos críticos de la Cadena de Valor es Marketing y Ventas, por lo que en la propuesta de gestión del Cuadro 21 se sugirió implementar un cronograma de capacitación anual para los asesores de venta. Además en la encuesta realizada en el Anexo 8, se evidencio que el 62 por ciento de los colaboradores manifiesta que no se realizan capacitaciones constantes y mencionan que ellos necesitan mayor entrenamiento en cuanto a características de productos y colecciones.

Según Kotler y Arsmtrong (2013), los programas de capacitación tienen varios objetivos, en primer lugar los vendedores necesitan saber sobre los clientes y cómo construir relaciones con ellos. Además debe enseñarles cómo vender eficazmente y ser capacitados en los fundamentos básicos de ventas.

El cronograma de capacitación sugerido consistió en dos tipos de capacitaciones:

- Dirigida a nuevos asesores: Debido a que la mayoría de los asesores de ventas son jóvenes estudiantes universitarios, se identificó que en los meses de Marzo, Junio y Noviembre existe una alta rotación de personal, ya que en estos meses ellos inician clases universitarias y/o se encuentran en semana de exámenes, y la empresa se ve en la necesidad de contratar y capacitar nuevo personal.

Esta capacitación de tres horas basada en charlas participativas donde el Supervisor de ventas presenta la empresa, los productos de “Chilli Beans”, los materiales de los productos, diseños de producto, precios, así mismo se presentarán los 5 pasos de ventas de acuerdo a los lineamientos de la franquicia “Chlli Beans”:

Paso 1: Abordaje, el asesor debe buscar captar la atención del cliente, primero le da la bienvenida y se presenta.

Paso 2: Sondeo, este punto es el más importante ya que busca conocer la necesidad del cliente mediante algunas preguntas como ¿Para quién es el producto? ¿Qué estilos le gusta usar? ¿Es para alguna ocasión especial?; así mismo es importante un sondeo visual (que estilo de ropa está utilizando, su forma de hablar).

Paso 3: Demostración, consiste en que el cliente toque el producto, se lo pruebe, mientras el asesor le explica los materiales del producto, sus características, si el producto es de una colección especial contar la historia en la que se inspiró y el diseñador si tuviese.

Paso 4: Venta adicional, consiste en tratar que el cliente adquiriera otro producto de las líneas de “Chilli Beans”.

Paso 5: Cierre, es importante que el asesor de venta no solo sea amable para conseguir la venta, al final debe despedirse cordialmente del cliente y solicitar los datos del cliente como teléfono, correo electrónico, lo que permitiría a la empresa tener una base de datos y poder promocionar sus productos.

- Presentación de colecciones: Como se mencionó anteriormente, “Chilli Beans” lanza al año 4 colecciones principales, las cuales tienen conceptos diferentes, por lo que la variedad de productos y diseños varía constantemente. Es por ello que los asesores deberían ser capacitados antes del lanzamiento de cada colección en los puntos de venta, esta capacitación consistiría en conocer a los nuevos diseñadores, inspiración de la colección, para que puedan transmitir las historias a los clientes. Además en estas capacitaciones el Supervisor de ventas podría aprovechar la oportunidad para obtener un feedback de los asesores, acerca de los productos y de su punto de venta.

A continuación en la Tabla 23, se presenta el desarrollo del cronograma de capacitación para asesores de ventas y en la Figura 31, el cronograma de capacitación para asesores de venta.

Tabla 23: Desarrollo del Cronograma de Capacitación

Capacitación	Objetivos Específicos	Contenido	Actividades	Recursos	Evaluación
Nuevos Vendedores	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a Conocer la empresa. - Conocer los productos de la marca "Chilli Beans" - Conocer los materiales utilizados en los productos. - Enseñar los pasos de venta. - Explicar las metas de ventas e incentivos monetarios mensuales 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación de Pimenta S.A.C. - Presentación de las líneas de producto. - Presentación de los materiales, estilos y modelos - Presentación de los 5 pasos de venta (Abordaje, sondeo, demostración, venta adicional, cierre) - Cuadro de Incentivos monetarios 	<p>Método:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Charla participativa - Simulación de venta <p>Duración:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 horas <p>Frecuencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 veces al año 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisor de ventas <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyector - Ecran - Video y diapositivas - Laptop 	<p>Cliente Oculto</p>
Presentación de Colecciones	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer la nueva colección - Feedback de Asesor 	<ul style="list-style-type: none"> - Explicación del concepto de la colección. - Presentación de los modelos y artistas que participaron. - Planteamiento de objetivos de venta. - Escuchar las opiniones de los asesores de venta 	<p>Método:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Charla participativa <p>Duración:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 horas <p>Frecuencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada 3 meses 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisor de ventas <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyector - Ecran - Video y diapositivas - Laptop 	<p>Cliente Oculto</p>

FUENTE: Elaboración propia

4.4.3. Propuesta de lineamientos para Marketing Mix

Como resultado de los análisis previamente presentados y de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta sobre las preferencias de lentes de sol en Lima Metropolitana, en el Anexo 10, se propuso lineamientos para un Marketing Mix para Pimenta S.A.C. en la comercialización lentes de sol “Chilli Beans”, la cual está enfocada en destacar el Producto, ya que la marca presenta modelos diferentes pero que siguen las tendencias de moda y Pimenta S.A.C. importa una cantidad pequeña de cada estilo y color de lente de sol, dándole exclusividad a sus clientes. La propuesta del presente trabajo también está enfocada en el precio, ya que Pimenta S.A.C. ofrece una alternativa más accesible, en comparación a los precios de las principales marcas de lentes de sol, sin descuidar la calidad del producto, todos los lentes de sol tienen protección UV 400 y utilizan materiales de calidad en su fabricación.

A continuación, en la Tabla 24, se plantean los lineamientos propuestos que permitirán mejorar el Marketing Mix Actual de la empresa en la comercialización de lentes de sol “Chilli Beans”:

Tabla 24: Propuesta de Lineamientos para Marketing Mix

Cuatro P	Propuesta de Lineamientos para Marketing Mix
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Importar en proporciones acordes al Mix de Producto propuesto, se plantea que un 44 por ciento de los lentes de sol importados sean del estilo Pop (1, 2 y 3), un 35 por ciento de Special (1,2 y 3), un 17 por ciento de Pop Temas y un dos por ciento del estilo Kids y Assinadas. De esta manera, la empresa puede mejorar la selección del producto y asegurarse de que los productos no se quedaran estancados en el almacén. • Proponer a “Chilli Beans” Brasil producir una colección pequeña inspirada y en colaboración de artistas peruanos.
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Se propone que el 44 por ciento de la compra a “Chilli Beans” Brasil, sea del estilo Pop (1, 2 y 3) ya que va en un rango de precio de venta entre 158 y 218 Nuevos Soles, pues se la encuesta realizada (Anexo 10) demostró que el 61 por ciento de los consumidores potenciales está dispuesto a pagar entre 100 y 200 Nuevos Soles por unos lentes de sol. • Negociar con la franquicia una mayor oferta de productos estilo Pop (1, 2 y 3), ya que el precio de venta de estos fluctúa entre 158 y 218 Nuevos soles, y es el rango de precios que Pimenta S.A.C. debe ofrecer en mayor cantidad para incrementar ventas.
Plaza	<ul style="list-style-type: none"> • Pimenta S.A.C. no debería renovar los contratos de alquiler suscritos con Mall Aventura Plaza Bellavista y Mall Aventura Plaza Santa Anita, ya que sus contratos, al cierre de la investigación, estaban próximos a vencer y el margen de ganancia con respecto a los costos, era bajo. • Ingresar con nuevos córner en otras tiendas por departamento de Saga Falabella, empresa que cuenta con una participación del mercado peruano de 46 por ciento generando así una ganancia no solo monetaria sino también de respaldo a la buena imagen de la marca.

Promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar vallas publicitarias, ubicadas en la Panamericana Sur en la temporada de verano (noviembre – febrero). • Utilizar relaciones públicas, se propuso realizar canje de productos con personajes públicos peruanos para que utilicen los productos en eventos y promocionen los lentes de sol “Chilli Beans” en sus redes sociales. • Renovar la página de Facebook para atraer nuevos clientes potenciales y mantenerse en contacto con los actuales, se sugirió realizar videos promocionales con los productos y los eventos promocionales. • Mejorar el contenido de la cuenta de “Chilli Beans” Perú en Instagram creada por Pimenta S.A.C., desarrollando contenidos atractivos y haciendo publicaciones constantes como fotos de outfits, videos, promociones de descuentos, concursos, etc. • Desarrollar campañas de promociones por correo electrónico.
-----------	--

FUENTE: Elaboración propia

a. Producto

Se elaboró una propuesta de mix de producto aproximado (para el año 2016) para selección de producto durante la logística de entrada, teniendo en cuenta que se debe enfatizar en la elección de productos diferenciados, que estén a la moda y sean atractivos a los clientes potenciales. Para su elaboración, se ha considerado la Tabla 9 del punto 4.3.3., en el cual se mostró los mix de producto de los años 2013, 2014 y 2015; sin embargo, para el cálculo de la tasa de crecimiento de las unidades de lentes de sol por cada estilo, no se tomó en cuenta las ventas del 2013, ya que la empresa inició sus operaciones en octubre del 2013. A continuación, en la Tabla 25, se presenta el mix de producto propuesto:

Tabla 25: Mix de Lentes de Sol Chilli Beans Propuesto

Estilo	Tasa de Crecimiento del Número de Lentes de Sol Vendidos 2014 - 2015 (en porcentaje)	Mix de Producto Propuesto para el 2016 (en porcentaje)
KIDS	0,79	2
POP (1,2 y 3)	-0,07	44
POP TEMAS	-0,18	17
SPECIAL (1, 2 y 3)	0,40	35
ASSINADAS	-0,06	2
TOTAL		100

FUENTE: Elaboración propia

Como se ha mencionado a lo largo del presente trabajo de titulación, la mayoría de los modelos de lentes de sol “Chilli Beans” que son comercializados por Pimenta S.A.C., rompen los esquemas de las tendencias de moda y son altamente diferenciados. Sin embargo, de acuerdo con los resultados de las encuestas al personal de venta, ubicado en el Anexo 8, el 46 por ciento mencionó que venden con mayor facilidad los modelos de lentes de sol de estilos clásicos, es decir aquellos que siguen las tendencias de moda impuestas por las grandes marcas, mientras que el 23 por ciento señaló que se venden con facilidad los modelos deportivos.

Por ello, se recomienda que la empresa al escoger los modelos de productos a importar de cada colección de lentes de sol durante la etapa de la logística de entrada, seleccione aquellos que se asemejen a estos estilos clásicos y deportivos, evitando así quedarse con mercadería que luego tendrá que ser rematada.

Así mismo, se recomienda que Pimenta S.A.C. proponga a “Chilli Beans” Brasil producir una colección pequeña inspirada y en colaboración de artistas peruanos, así como lo hace con artistas brasileños y artistas de los países donde se encuentran sus demás franquicias.

b. Precio

Se tomó en consideración los siguientes criterios para la propuesta de lineamientos de precio:

- Cada colección lanza nueve estilos distintos con amplia variedad de precios de venta. De acuerdo a la investigación realizada, los estilos más vendidos en los años 2013, 2014 y 2015 fueron: “Pop”, cuyo precio de venta fluctúa entre 158 y 218 nuevos soles; “Pop Temas”, con un precio de venta de 268 nuevos soles; y “Special”, cuyo valor de venta fluctúa entre 278 y 318 nuevos soles.
- La encuesta realizada a clientes potenciales de Pimenta S.A.C. en el Anexo 10, en la pregunta referente al precio que los clientes potenciales están dispuestos a gastar por unos lentes de sol. El 61 por ciento de los encuestados afirmó que estaban dispuestos a gastar entre 100 y 200 nuevos soles por unos lentes de sol, el 24 por ciento de ellos estaban dispuestos a gastar entre 200 y 300 nuevos soles por unos lentes de sol, mientras el ocho por ciento estaba dispuesto a adquirir unos lentes de sol entre 300 y 400 nuevos soles.

Dado que Pimenta S.A.C. es una empresa franquiciada de la marca brasileña “Chilli Beans”, es muy difícil negociar una reducción de precios., sin embargo se debe negociar con la franquicia una mayor oferta de los productos Pop temas (1, 2 y 3) ya que en esta línea se encuentran productos con precio de venta entre 158 y 198 Nuevos Soles, según la encuesta ubicada en el Anexo 9 este es el rango de precio más aceptado por los clientes potenciales, por lo tanto Pimenta S.A.C. debe tener una mayor oferta de dichos precios en cada kiosco y tienda, con lo cual incrementará sus ventas. Los lentes de sol de Pimenta S.A.C., son la opción accesible en cuanto a precio, sin descuidar la calidad del producto, en comparación con las principales marcas de lentes de sol en Lima.

Por las razones anteriormente descritas y considerando el mix de producto propuesto en la Tabla 26, se propone que, durante el proceso de selección de los productos a importar durante la logística de entrada, se tome en cuenta la siguiente la proporción de cantidad de lentes de sol a ofertar por cada estilo, según sus precios de venta:

Tabla 26: Mix de Lentes de Sol según el Precio de Venta

Estilo	Precio de Venta Aproximado (en Nuevos Soles)	Porcentaje de Lentes de Sol Sugerido a Importar
KIDS	138	2
POP (1,2 y 3)	158 – 218	44
POP TEMAS	268	17
SPECIAL (1, 2 y 3)	278 – 318	35
ASSINADAS	348	2

FUENTE: Elaboración propia

c. Plaza

Hasta fines del año 2015, Pimenta S.A.C. cuenta con ocho puntos de venta en diversos centros comerciales en Lima Metropolitana. En la Tabla 27, se muestra una comparación entre los márgenes de ganancias aproximados de los puntos de venta de la empresa y la fecha de vencimiento de los contratos con cada centro comercial, de acuerdo a ello se propone lo siguiente:

Pimenta S.A.C. no debería renovar los contratos de alquiler suscritos con Mall Aventura Plaza Bellavista y Mall Aventura Plaza Santa Anita. La investigación realizada demostró que dichos puntos de venta generan un bajo margen de ganancias y los contratos de alquiler, al término del presente trabajo de titulación, están próximos al vencimiento (ambos el 30 de abril del 2016). Se debe dedicar mayores esfuerzos y recursos en incentivar la venta dentro de los seis puntos de venta principales de Pimenta S.A.C.

Por otro lado, el córner ubicado en Saga Falabella en el centro comercial Mega Plaza tampoco genera un margen de ganancias considerables, sin embargo considerando que Saga Falabella lidera el subsector tiendas por departamento en Perú con 54 tiendas y una participación de mercado de 46 por ciento, seguido por tiendas Ripley con 42 por ciento, Oechsle con 11 por ciento y tiendas París con uno por ciento según un análisis del sector retail realizado por la empresa Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. en el año 2015, se sugirió que la empresa conserve dicho punto de venta ya que funciona como un respaldo de calidad y buena imagen frente a los clientes potenciales, generando así una ganancia no solo monetaria sino también de respaldo a la buena imagen de la marca y el reconocimiento de ésta. Además invirtiendo recursos en incrementar el nivel de ventas del córner en Saga Falabella, se podría negociar con dicha tienda departamental para ingresar a más sucursales como Saga Falabella Jockey Plaza, Saga Falabella Salaverry, entre otras.

Tabla 27: Cuadro de Criterios para la Selección de los Puntos de Venta de Pimanta S.A.C.

Punto de Venta	Ventas Anuales en el 2015 (en Nuevos Soles)	Costos Anuales Aproximados de Alquiler (en Nuevos Soles)	Margen de Ganancia Aproximado (en Nuevos Soles)	Vencimiento del Contrato
Jockey Plaza	747,909	148,680	599,229	14/10/2016
Larcomar	435,382	68,100	367,282	14/10/2016
Mega Plaza	416,025	67,260	348,765	30/08/2016
Real Plaza Centro Cívico	376,308	52,392	323,916	31/01/2017
Plaza Norte	322,759	89,436	233,323	29/10/2017
Saga Falabella (Mega Plaza)	271,814	81,544	190,270	-
Mall Aventura Plaza Bellavista	244,418	49,560	194,858	30/04/2016
Mall Aventura Plaza Santa Anita	235,565	49,560	186,005	30/04/2016

FUENTE: Elaboración Propia

d. Promoción

Según Kotler y Armstrong (2013), la promoción se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo. La mezcla promocional de una empresa consiste en una mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, venta personal, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la empresa para comunicar persuasivamente el valor para el cliente y forjar relaciones con el cliente.

Para desarrollar la promoción, se planteó el uso de cuatro principales herramientas de promoción, de acuerdo con Kotler y Armstrong (2013):

- Publicidad: Permite llegar a las masas y repetir un mensaje varias veces.

El primer paso para tomar decisiones de publicidad es formular los objetivos publicitarios, después de ello la empresa establece su presupuesto de publicidad (Kotler y Armstrong 2013).

Según Kotler y Armstrong (2013), un objetivo publicitario es una tarea de comunicación específica que debe llevarse a cabo con un público meta específico durante un periodo específico. Se puede clasificar a los objetivos publicitarios según su finalidad primaria: informar, persuadir o recordar.

Para el caso de Pimenta S.A.C., se propuso que el objetivo de la publicidad sea informativo ya que se necesitó comunicar el valor de los lentes de sol “Chilli Beans” a los clientes, resaltando que es un producto diferente, de calidad y con precio accesible.

Se sugirió utilizar vallas publicitarias, ubicadas en la Panamericana Sur y en la temporada de verano (noviembre – febrero), siendo la temporada en que se vende mayor cantidad de lentes de sol y las personas en Lima pasan el verano en las playas del sur de Lima. Según Guzmán (2016), gerente de mantenimiento de la Municipalidad de Lima, en verano se desplazan por la Panamericana Sur un promedio de 58 mil vehículos los fines de semana. Es por ello que se ha propuesto utilizar tres vallas de 18 x 9 metros, ubicadas

cerca de las principales playas del sur de Lima. Atrayendo a que clientes potenciales conozcan la marca de lentes de sol “Chilli Beans”.

Según Kotler y Armstrong (2013), la popularidad del internet ha provocado una erupción de redes sociales online. La mayor red social es Facebook, por sí sola tiene el 70 por ciento de todo el tráfico de las redes sociales. La página de Facebook de Coca Cola tiene 26 millones de aficionados.

Según Futuro iabs, empresa de investigación de mercados y personas, en un estudio elaborado en 2015 con respecto al comportamiento de los peruanos en Facebook, en Perú el número de usuarios de dicha red social es de 14 millones 582 mil peruanos, de los cuales el 54,9 por ciento están interesados en compras y moda.

Es por ello que se sugirió a Pimenta S.A.C. invertir más recursos en su página de Facebook para atraer nuevos clientes potenciales y mantenerse en contacto con los actuales, se sugirió realizar videos promocionales con los diversos productos, promociones, y activaciones que la empresa pueda realizar. Actualmente la página oficial de Facebook de “Chilli Beans” Perú cuenta con 109,263 seguidores, abarcando solo el 0.75 por ciento de los usuarios peruanos de Facebook. En el Anexo 17, se puede ver la página de Facebook oficial de “Chilli Beans” Perú.

Según DeMers (2015), contribuidor en la revista Forbs, otra red social en crecimiento es Instagram, la cual ofrece una oportunidad única a los negocios de buscar el crecimiento de su mercado objetivo con cautivantes contenidos visuales, los usuarios de internet pasan más tiempo compartiendo fotos en Instagram que en otras redes sociales. Estos usuarios pasan aproximadamente doce billones de minutos en dicha red social. Esta red social además de ser atractiva es económica, ya que actualmente no realiza cobros por crear el perfil y compartir las fotos, es por ello que se propuso invertir recursos en desarrollar contenido atractivo fotos, videos, promociones en la red social mencionada. En el Anexo 18 se puede visualizar la página de Instagram de Chilli Beans Perú.

Otro medio de publicidad es el envío de correos electrónicos. Según Kotler y Armstrong (2013), el correo electrónico es una herramienta de comunicación muy utilizada, estiman que el 79 por ciento de las campañas de marketing directo emplean el correo electrónico. Es por ello que se sugirió invertir recursos en diseñar campañas por correo electrónico, en las que se destaquen características de productos seleccionados, comunicar promociones y activaciones que la marca realice.

- Promoción de ventas: Se utiliza para realzar ofertas de producto, atraer la atención del consumidor y ofrecer fuertes incentivos de compra.

De acuerdo con una encuesta realizada por la consultora Arellano Marketing sobre preferencias de consumidores, la cual se encuentra en el Anexo 19, el 38 por ciento de los limeños encuestados respondió que la promoción que más influye en su proceso de compra son las rebajas en los precios, sobre otros incentivos como regalos por compra de un producto o descuentos en productos adicionales. Por lo tanto, sugirió que Pimenta S.A.C. realice promociones con rebajas en los precios para atraer clientes potenciales.

Además de acuerdo con el histórico de ventas con porcentajes de descuento, ubicado en el Anexo 20, Pimenta S.A.C. realizó campañas en las cuales se otorgaron descuentos desde el 10 por ciento al 70 por ciento, en el año 2014 el 31 por ciento de las ventas tuvieron dicho descuento, y en el año 2015 represento el 41 por ciento de las ventas, por lo tanto, se recomendó continuar con dichos descuentos en las fechas de temporada baja (marzo-octubre) para incrementar las ventas.

- Relaciones públicas: Incluyen noticias, apariciones, patrocinios y eventos, los cuales son más reales y creíbles para los lectores que los anuncios.

Según Kotler y Armstrong (2013), las relaciones públicas pueden tener un fuerte impacto a un menor costo que la publicidad. Los sitios web, Blog, YouTube, están proporcionando nuevas maneras para llegar a más gente.

Al ser una herramienta que puede ser muy eficaz y económica, se recomendó a Pimenta S.A.C. contactar artistas peruanos y personajes conocidos en internet (Blogs, YouTube, entre otros), para que utilicen los productos en eventos y publiquen los mismos en las redes sociales que ellos utilizan, como medio de promoción. Así mismo Pimenta S.A.C. podría colgar fotos y videos de estos personajes en su página de Facebook e Instagram, como lo realizan diversas marcas.

Se propuso utilizar el canje de productos con los personajes públicos mencionadas en la Tabla 28, el canje consiste en que Pimenta S.A.C. obsequia productos a los personajes mencionados y ellos se comprometen a utilizar los productos en eventos y promocionarlos en sus redes sociales o blogs, así mismo Pimenta S.A.C. puede usar la imagen del personaje usando el producto en Facebook y otras redes sociales. Esta es una alternativa económica ya que solo se asume el costo del producto.

A continuación, en la Tabla 28 se detallan los personajes públicos peruanos propuestos para promocionar la marca.

Tabla 28: Personajes públicos peruanos propuestos para promocionar la marca “Chilli Beans”.

Nombre	Rubro	Descripción	Página web	Número de seguidores			
				Facebook	Instagram	Twitter	Youtube
Tana Rendón	Fashion blogger	Imagen de la marca Sybilla de Saga Falabella, Reebok, Maybelline, entre otros	Le Coquelicot www.lecoquelicotblog.com	195,829	84,714	11,353	14,962
Talia Echeopar	Fashion blogger	Forma parte del equipo #HotBlogger de Saga Falabella, forma parte del Comité Seleccionador del Lima Fashion Week	A Stylish life www.asl.pe	80,942	39,560	2,272	345
José Romero (Mox)	Youtuber	Reconocido youtuber que recopila videos graciosos y virales en la red y los presenta a su estilo en su canal de youtube	what da faq show https://www.youtube.com/use r/WHATDAFAQSHOW	2,189,703	247,338	646,275	4,372,702
Katherine Esquivel	Youtuber	Conocida youtuber que brinda a sus seguidores consejos útiles de moda y belleza.	What the chic https://www.youtube.com/use r/whatthechic	859,216	811,254	143,151	2,298,739
Andy Merino	Youtuber	Dedicado a publicar videos entretenimiento sobre temas actuales en su canal de youtube	Andynsane www.youtube.com/user/Andy nsane	403,429	135,543	139,615	922,834
Karen Schwarz	Modelo y conductora	Ex Miss Perú Universo, coconductora del programa de televisión Yo Soy	-	549,606	893,715	2,023,101	-
Andres Wiese	Actor	Conocido actor peruano de novelas y teatro	-	229,331	24,010	94,727	-
Maria Grazia Gamarra	Actriz y modelo	Actriz peruana de novelas y teatro.	-	14,472	106,000	398,502	-

FUENTE: Elaboración propia.



Figura 32: Canje de producto con la actriz María Gracia Gamarra.

FUENTE: Chilli Beans (Página oficial Facebook)



Figura 33: Canje de producto con la artista Canje de producto con ex Miss Perú Universo Karen Schwars

FUENTE: Chilli Beans (Página oficial Facebook)

4.4.4. Presupuesto de implementación de la propuesta de valor

La propuesta de lineamientos para un Marketing Mix se refiere a la implementación de ciertas medidas entorno al producto, precio, plaza y promoción. Esta última supone que Pimenta S.A.C. realice una inversión, la cual se calculó para un plan de promoción de corto plazo respecto al año 2016.

Para desarrollar el presupuesto, se utilizó el método de porcentajes de ventas, según Kotler y Armstrong (2013), se establece el presupuesto en base a las ventas actuales o pronosticadas.

Kotler (2002), menciona que en promoción los gastos podrían ascender entre 30 y 50 por ciento de las ventas en la industria de los cosméticos, pero solo entre cinco y diez por ciento en el sector de los equipos industriales, con variaciones entre una empresa y otra.

El presupuesto detallado para el año 2016, representa el seis por ciento de las ventas del año 2015 y se puede apreciar en la Tabla 29:

Tabla 29: Presupuesto de publicidad mensual de enero a diciembre para el año 2016 (en Nuevos Soles)

Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total (Nuevos Soles)
PUBLICIDAD VISUAL	19,500	19,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19,500	58,500
. Vallas en Panamericana Sur	19,500	19,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19,500	58,500
REDES SOCIALES	4,600	6,100	4,600	2,600	2,600	4,100	2,600	2,600	2,600	8,100	4,600	4,600	49,700
. Fotos y videos		1,500				1,500				3,500			6,500
. Publicidad en Facebook	4,000	4,000	4,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	4,000	4,000	4,000	36,000
. Producción y envío de e-mailing	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200
PARTICIPACIÓN EVENTOS	5,000	5,000	-	-	6,000	4,000	-	-	-	15,000	-	-	35,000
. Festival de Musica (Pura Calle)					6,000	4,000				15,000			10,000
. Festival de Musica (Creamfields)													15,000
. Activación en Centros comerciales	5,000	5,000											10,000
RELACIONES PÚBLICAS	1,000	4,000	-	-	3,000	-	-	3,000	-	-	3,000	1,000	15,000
. Bloggers	1,000	1,000										1,000	3,000
. Presentación de colecciones		3,000			3,000			3,000			3,000		12,000
PATROCINIO / CANJES	1,000	1,000	-	1,000	-	1,000	-	-	1,000	1,000	4,000	1,000	11,000
. Producto obsequiado	1,000	1,000		1,000		1,000			1,000	1,000	1,000	1,000	6,000
. Merchandasing				1,000					1,000		3,000		5,000
AGENCIAS	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
. Community Manager	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
TOTAL	33,600	38,100	7,100	6,100	14,100	11,600	5,100	8,100	6,100	26,600	14,100	28,600	199,200

FUENTE: Elaboración propia

V. CONCLUSIONES

1. Como resultado del análisis de la Cadena de Valor de la empresa Pimenta S.A.C., se determinó que las actividades principales están comprendidas por la logística de entrada, cuyo factor críticos es el proceso de selección y compra de producto, y Marketing y ventas, cuyos factores críticos son el proceso de venta y la promoción de la marca.
2. Como resultado del análisis del contexto organizacional de Pimenta S.A.C., se puede afirmar que la empresa está dedicada a la venta retail de productos de la marca “Chilli Beans”, no cuenta con un organigrama documentado ni con un Manual de Organización de Funciones, el cual permitiría tener las funciones claramente definidas y asegurar que cada trabajador conozca los niveles jerárquicos, así como sus principales funciones y objetivos dentro de la organización.
3. Pimenta S.A.C. al ser franquiciada de Fortuna Comercio S.A.C. de Brasil con la mara “Chilli Beans”, no participa en el proceso productivo por lo tanto, se enfoca estrictamente en la comercialización final de los lentes de sol “Chilli Beans” al mercado limeño.
4. La implementación de la propuesta de lineamientos de Marketing Mix de Pimenta S.A.C. con respecto a la comercialización de lentes de sol de la marca Chilli Beans, contribuirá a una mejor selección de productos, basándose en precio y mix de producto, donde el estilo Pop predomine. Así también por medio de la Plaza, se determinó que los kioscos ubicados en Mall Aventura Plaza Bellavista y Santa Anita no son significativos en ventas. En cuanto a promoción, Pimenta S.A.C. necesita invertir en Marketing para poder competir en el mercado Limeño.

5. Con una inversión de 199,200 Nuevos Soles durante el año 2016, la cual representa el seis por ciento de las ventas del año 2015, se logrará la implementación del plan de promoción de corto plazo propuesto en los lineamientos de Marketing Mix para Pimenta S.A.C. en la comercialización de lentes de sol de la marca

VI. RECOMENDACIONES

1. Capacitar constantemente a los asesores de ventas, ya que la fuerza de ventas es vital para que Pimenta S.A.C. cumpla con sus objetivos a mediano y largo plazo.
2. Luego de que Pimenta S.A.C. posicione la línea de lentes de sol “Chilli Beans” en el mercado limeño, debería aprovechar sus otras dos líneas de productos de la marca “Chilli Beans”, las cuales son relojes y monturas oftálmicas que actualmente de acuerdo a la BGC son productos interrogantes, e invirtiendo en promoción en esas dos líneas, podrían llegar a ser productos estrella
3. A mediano plazo, cuando la marca “Chilli Beans” este mejor posicionada, Pimenta S.A.C. debería operar kioscos en nuevos centros comerciales y córner en tiendas por departamento, aprovechando la imagen y posicionamiento de las mismas.
4. Pimenta S.A.C. debería evaluar traer nuevas franquicias a Perú con el fin de superar la estacionalidad de la demanda de lentes de sol.
5. La empresa debería regularizar la relación laboral con todos sus colaboradores, a fin de evitar futuros conflictos laborales, ya que la mayoría de sus trabajadores (principalmente, aquellos que integran la fuerza de ventas) se encuentran laborando por recibo por honorarios cuando tienen la calidad de trabajadores dependientes de Pimenta S.A.C., y como tales les corresponde beneficios sociales. En la medida en la que ellos pueden demandar el pago de sus beneficios sociales (hasta cuatro años luego de dejar de laborar), se va volviendo una contingencia económica significativa que puede afectar las finanzas de la empresa.

VII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. ACCEP (Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú). 2014. Los Centros Comerciales en el Perú (en línea). Lima, Perú. Consultado 20 de jun. 2015. Disponible en http://www.accep.org.pe/picsdb/ini_1416443722_shopp.pdf
2. ACCEP (Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú). 2012. Campaña contra anteojos de sol inadecuados (en línea). Lima, Perú. Consultado 26 de set. 2015. Disponible en http://www.accep.org.pe/picsdb/ini_1416443722_shopp.pdf
3. ARIAS, L. 2016. Plan verano 2016 (en línea). Lima, Perú. Publimetro, Lima, Peru; 16 feb. Consultado 15 ago. 2016. Disponible en <http://publimetro.pe/actualidad/noticia-plan-verano-2016-como-estan-funcionando-desvios-este-verano-42377?ref=ecr>
4. ARTIGAS, J. 2015. Lentes de protección ocular (en línea). Consultado 10 jun. 2015. Disponible en <http://www.uv.es/artigas/Opt%20Oftal%20II/Tema%20V-Resumen.pdf>.
5. AT. KEARNEY. 2014. The 2014 Global Retail Development Index (en línea). Consultado el 16 jun. 2015. Disponible en <http://www.atkearney.es/documents/10192/4600212/Full+Steam+Ahead+for+Global+Retailers-+2014+Global+Retail+Development+In....pdf/6f55a59b-e855-4236-96cb-464c2ca01e91>
6. BERNAL, C. 2006. Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 2da edición. Person Educación. Naucalpan, México

7. BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2013. La Clase Media en Perú: Cuantificación y Evolución Reciente (en línea). Consultado 15 jun. 2015. Disponible en http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5940/La_clase_media_en_Peru_final2.pdf?sequence=1
8. BRAVO, S. 2013. Contratos Modernos Empresariales. Ediciones Legales E.I.R.L. Lima, Perú.
9. CARO, F y MARTÍNEZ DE ALBÉNIZ, V. 2009. Fast Fashion, la estrategia minorista que vacía las tiendas. Editorial Springer.
10. CORNEJO, I. 2007. El lugar de los encuentros: Comunicación y Cultura en un Centro Comercial. Universidad Iberoamericana, A.C. Distrito Federal de México, México.
11. DAVID, F. 2003. Conceptos de administración estratégica. Pearson Education de México. Naucalpan de Juárez, México. pp. 110 – 111, 149 – 151.
12. DE MERS, J. 2015. The definitive guide to Marketing your business on Instagram (en línea). Forbes, U.S. Consultado 15 jun. 2016. Disponible en <http://www.forbes.com/sites/jaysondemers/2015/09/14/the-definitive-guide-to-marketing-your-business-on-instagram/#6d0de8b27553>
13. MIRO QUESADA, F. 2014. ¿Qué tipos de publicidades atraen más a los peruanos? (en línea). El Comercio, Lima, Perú. Consultado 14 feb. 2015. Disponible en <http://elcomercio.pe/economia/peru/que-tipos-publicidades-atraen-mas-peruanos-noticia-1755741>
14. LIRA, J. 2014. Más del 60 por ciento de la población de altos ingresos compra en comercios informales (en línea). Boletín Revista Actualidad Empresarial. Consultado 20 nov. 2015. Disponible en <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=26218>

15. LIRA, J. 2014. Cuatro de cada cinco peruanos compran lentes de medida una vez al año (en línea). Gestión, Lima. Perú; 11 ago. Consultado 20 nov. 2015. Disponible en: <http://gestion.pe/mercados/cuatro-cada-cinco-peruanos-compran-lentes-medida-vez-al-ano-2105346>
16. Garrido, J. Facebook y seis datos sobre su impacto en Perú (en línea). 2015. Diario Perú 21, Lima, Perú; 20 ene. Consultado 21 mar. 2016. Disponible en <http://peru21.pe/redes-sociales/facebook-seis-datos-sobre-impacto-esta-red-social-peru-2209849>
17. Garrido, J. ¿Qué buscan los consumidores? (en línea). 2015. Diario Perú 21, Lima, Perú; 20 feb. Consultado 08 de jul. de 2015. Disponible en <http://peru21.pe/noticia/711604/que-lo-que-buscan-consumidores>
18. EQUILIBRIUM CLASIFICADORA DE RIESGO S.A. 2015. Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar. Lima, Perú. 25 p. Consultado 01 jul. 2016. Disponible en <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>
19. GARCIA, E. 2011. Una Aproximación al Retail Moderno. Universidad del Pacífico. Lima, Perú.
20. GMO óptica. 2015. Lentes de sol con medida (en línea, video). Lima Perú. 56 seg. Consultado 05 dic. 2015. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=pCbi8IMhsGQ>.
21. HASTY, R y REARDON, J. 1998. Gerencia de ventas al detal. McGraw-Hill Interamericana S.A. Santafé de Bogotá, Colombia.
22. HORNGREN C., HARRISON W. Y BAMBER L. 2003. Contabilidad. Quinta Edición. Pearson Educación de México S.A. México
23. HERNÁNDEZ, C. 2007. Análisis administrativo: Técnicas y métodos. Editorial EUNED. Costa Rica.

24. HERNÁNDEZ, R; FERNÁNDEZ, C; BAPTISTA, P. 2006. Metodología de la investigación. 4ta edición. McGraw Hill/Interamericana Editores. Iztapalapa, México.
25. IEDEP (Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial). Cámara de Comercio de Lima. 2015. (en línea). Lima, Perú. Consultado 08 oct. 2015. Disponible en <http://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/sector-comercio-se-recuperaria-en-2016-tras-ingreso-de-10-centros-comerciales/410>
26. INO (Instituto Nacional de Oftalmología). 2013. INO recomienda utilizar lentes para sol con protección UV para evitar daños a la vista (en línea) Lima, Perú. Consultado 10 abr. 2015. Disponible en <http://www.ino.org.pe/relaciones%20publicas/notas%20de%20prensa/ENERO/NP%20002%20-%20proteccion%20lentes%20UV.pdf>
27. KOTLER. P. 2002. Dirección de Marketing: Conceptos esenciales. Primera Edición. Pearson Educación. México. pp. 277
28. KOTLER, P y ARMSTRONG, G. 2003. Fundamentos de Marketing. Sexta Edición. Pearson Education. México. pp. 63 – 64
29. KOTLER, P y ARMSTRONG, G. 2013. Fundamentos de Marketing. Decimoprimer Edición. Pearson Education. México. pp. 52 – 53
30. KOTLER, P y ARMSTRONG, G. 2007. Marketing: Versión para Latinoamérica. 11ava Edición. Pearson Education. México.
31. KOTLER, P. 2005. Las Preguntas Más Frecuentes Sobre El Marketing. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
32. LA CÁMARA. 2014. Comercio al Alza. Cámara de Comercio de Lima. Edición 641.Grambs Corporación Gráfica S.A.C. pp. 6 – 8.

33. LOZANO, V. 2014. CAMP 2014: El consumidor peruano y las marcas peruanas que la rompen. *Semana Económica*. Consultado 22 nov. 2015. Disponible en <http://semanaeconomica.com/marketingdeconexiones/2014/07/14/el-consumidor-peruano-y-las-marcas-peruanas-que-la-rompen/>
34. MAHÉ, B. 2011. *Retail Coaching: La nueva disciplina para aumentar la productividad en el comercio*. Profit Editorial. Barcelona, España.
35. Moody's Investors Service. 2014. Moody's: Chilean and Peruvian retailers to rebound from economic downturn in 2015 (en línea). Consultado 18 abr. 2015. Disponible en https://www.moody.com/research/Moodys-Chilean-and-Peruvian-retailers-to-rebound-from-economic-downturn--PR_314406?WT.mc_id=AM~RmluYW56ZW4ubmV0X1JTQl9SYXRpbmdzX051d3NfTm9fVHJhbnNsYXRpb25z~20141204_PR_314406
36. NAVAS, J y GUERRAS, L. 2002. *La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones*. Civitas Ediciones S.L. España.
37. OMS (Organización Mundial de la Salud). 2003. Índice UV solar mundial: guía práctica. Consultado 11 abr. 2015. Disponible en <http://www.who.int/uv/publications/en/uvispa.pdf>
38. PORTER, M. 1997. *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía editorial Continental S.A. México D.F., México.
39. PORTER, M. 2006. *Líderes de Management, Estrategia y Ventaja competitiva*. Ediciones Deusto. Barcelona, España.
40. PORTER, M. 2009. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis del Sector Industrial y de la Competencia*. Editorial Pirámide. Madrid, España.
41. PORTER, M. 2009. *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria. México D.F., México.

42. SANTESMASES, M. 2004. Marketing Conceptos y Estrategias. Ediciones Pirámide. Madrid, España.
43. SENAMHI (Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú). 2015. Estaciones del año (en línea). Lima, Perú. Consultado 11 nov. 2015. Disponible en <http://www.senamhi.gob.pe/?p=0280>
44. STANTON, W., ETZEL, M. y WALKER, B. 2007. Fundamentos del Marketing. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. México DF, México. pp. 400, 404.
45. SUNAT (Superintendencia Nacional de Adunas y Administración Tributaria). 2015. Guía Tributaria (en línea). Lima Perú. Consultado 12 dic. 2015. Disponible en <http://guiatributaria.sunat.gob.pe/formalizacion-mype/remype/72-mype/formalizacion2/remype/228-como-se-identifica-a-una-microempresa.html>
46. SUNAT (Superintendencia Nacional de Adunas y Administración Tributaria). 2015. Notas de prensa (en línea). Lima Perú. Consultado 15 jun. 2016. Disponible en <http://www.sunat.gob.pe/salaprensa/lima/2009.html>
47. SUNAT (Superintendencia Nacional de Adunas y Administración Tributaria). 2015. Declaración de Importación (en línea). Lima Perú. Consultado 15 mar. 2016. Disponible en <http://www.aduanet.gob.pe/servlet/HPSGDec10A>

VIII. ANEXOS

ANEXO 1: Contrastación de Hipótesis

	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
GENERAL	¿Se han identificado los factores críticos de la Cadena de Valor de Pimenta S.A.C. en la comercialización de lentes de sol «Chilli Beans», a fin de impulsar y desarrollar dichos factores críticos para el crecimiento de la empresa?	Analizar la Cadena de Valor e identificar las actividades principales y factores críticos de Pimenta S.A.C., a fin de proponer lineamientos de mejora como herramienta de Marketing Mix en la comercialización de lentes de sol de la marca «Chilli Beans».	Las actividades principales dentro de la Cadena de Valor de Pimenta S.A.C. son la logística de entrada y el marketing y ventas, cuyos factores críticos son la selección del producto y la promoción de la marca respectivamente	Y: Cadena de Valor de lentes de sol X1: Logística de entrada X2: Operaciones X3: Logística de salida X4: Marketing y Ventas X5: Servicio
	¿Existe conocimiento acerca del contexto organizacional en el que Pimenta S.A.C. realiza sus actividades de comercialización, a fin de proponer acciones correctivas para el desarrollo de la organización?	Realizar una evaluación del contexto organizacional actual de Pimenta S.A.C. en base a la Cadena de Valor con respecto a la comercialización de lentes de sol de la marca «Chilli Beans».	La empresa Pimenta S.A.C. no tiene una estructura organizacional definida, lo cual le podría afectar el desempeño de sus colaboradores.	Y: Contexto Organizacional X1: Cadena de Valor X2: Matriz de crecimiento y participación de mercado (BCG) X3: Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. X4: Matriz Foda
ESPECÍFICOS	¿Se conoce la situación actual de la cadena de comercialización de Pimenta S.A.C., la cual permita identificar la principal línea de producto y proponer lineamientos de Marketing Mix que fomenten su venta?	Realizar un diagnóstico de la situación actual de la cadena de comercialización de Pimenta S.A.C. con respecto a la venta de lentes de sol de la marca «Chilli Beans».	La cadena de comercialización de Pimenta S.A.C. es directa y tiene como principal línea de producto los lentes de sol de la marca «Chilli Beans».	Y: Cadena de comercialización X1: Canal de distribución
	¿El Marketing Mix actual de Pimenta S.A.C. es concordante con la necesidad de la empresa, para incrementar la venta de lentes de sol de la marca «Chilli Beans»?	Identificar lineamientos generales como herramienta para un Marketing Mix de Pimenta S.A.C. basado en la Cadena de Valor con respecto a la venta de lentes de sol de la marca «Chilli Beans».	No existe un mix de producto acorde con el histórico de ventas, algunos puntos de venta deberían ser cerrados y la empresa no está invirtiendo en promoción para dar a conocer la marca.	Y: Marketing Mix X1: Producto X2: Precio X3: Plaza X4: Promoción
	¿La empresa Pimenta S.A.C. está invirtiendo en la promoción de lentes de sol de la marca «Chilli Beans», con el fin de incrementar las ventas de dichos productos?	Elaborar un presupuesto de implementación de los lineamientos para un Marketing Mix para Pimenta S.A.C., con respecto a la comercialización de lentes de sol de la marca «Chilli Beans».	No existe un presupuesto de marketing, no se están invirtiendo suficientes recursos en promoción.	Y: Promoción X1: Presupuesto

ANEXO 2: Entrevista al Gerente General de Pimenta S.A.C.

Se realizó la entrevista a Manuel Rangel Macchiavello, el 19 de febrero de 2015 en las instalaciones de su empresa ubicada en La Molina; esta es expuesta a continuación:

1. ¿Cómo nació la idea de traer la franquicia de Chilli Beans a Perú?

Tomé la decisión de abrir la empresa en Perú bajo el siguiente escenario: existía un potencial en el mercado peruano, el crecimiento de la clase media, así como su poder de compra (sobre todo en Lima). En el Perú, no existen marcas accesibles a la clase media que sea digna representativa en calidad, diseño y precio.

2. ¿A qué sector están orientados los productos Chilli Beans?

La marca “Chilli Beans” ingresa al mercado limeño orientado a un público A y en su mayoría B, pero con el tiempo esperamos poder abarcar más sectores teniendo siempre nuestro foco principal de distribución los centros comerciales ya que albergan gran cantidad de flujo de personas.

3. ¿Qué los hace diferentes a las demás tiendas de lentes de sol?

Considero que con “Chilli Beans” vendemos la experiencia y diferenciación a los jóvenes (accesorios únicos), creo que vamos a un público que no le importa la marca, sino la calidad y diferenciación de productos.

4. ¿Tienen algún plan de acción?

Sí, abrir tiendas para crecer en distribución y tener un nivel de puntos de venta mínimo aceptable, para luego proceder con acciones de comunicación.

5. ¿Cuáles considera que son los factores críticos en la cadena de comercialización de los lentes de sol Chilli Beans?

Considero que los factores vitales son: la compra del producto, la empresa de Brasil presenta catálogos cada semana para que sus franquiciados (nosotros) puedan escoger los modelos. La compra es clave porque hay que conocer al consumidor, por ejemplo, al peruano le gusta el estilo surf. El manejo del stock, ya que en el retail no es bueno quedarse con la mercadería tanto tiempo, por ello no compramos cantidades grandes y cuando el

producto no sale debemos liquidarlos; por otro lado, tampoco es bueno quedarse sin producto hasta la siguiente importación. Personal adecuado, es importante mantener al personal de venta comprometido con su trabajo, que sea dinámico ya que debe brindar una buena experiencia de compra y para ello deben estar entrenados, motivados y conocer los productos; tratamos de realizar reuniones con cierta periodicidad, pero existe una mediana rotación del personal de venta. Los puntos de venta deben ser los correctos donde exista afluencia de público, sin que el precio sea demasiado excesivo que exija a la tienda ventas de grandes márgenes para sobrevivir.

6. ¿Qué aspectos considera que tiene Pimenta a través de la marca Chilli Beans que lo hace competitivo?

La estrategia “fast fashion” que permite contar con modelos nuevos cada semana, además la experiencia de compra, es decir, las historias detrás de cada modelo y el contacto directo que tienen los clientes con los productos.

ANEXO 3: Entrevista al Personal Administrativo

1. ¿Qué actividades realiza en la empresa?

.....
.....

2. ¿Se siente a gusto trabajando en la empresa?

.....
.....

3. ¿Conoce cuáles son los objetivos relacionados a sus actividades?

.....
.....

4. ¿Conoce los objetivos de la empresa y cómo contribuye su área para el logro de éstos?

.....
.....

5. ¿Qué actividad de las que realiza considera que es la más crítica?

.....
.....

6. ¿Qué le gustaría mejorar o cambiar en el desarrollo de sus actividades?

.....
.....

7. ¿Considera que tiene los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo de manera correcta?

.....
.....

8. ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta?

.....
.....

9. ¿Ha tenido la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?

.....
.....

ANEXO 4: Entrevista al Gerente Comercial de Pimenta S.A.C.

Se realizó la entrevista a Hugo Salazar, el 11 de marzo de 2015 en las instalaciones de la empresa ubicada en La Molina; esta es expuesta a continuación:

1. ¿Qué actividades realiza en la empresa?

Veo toda la parte comercial orientado a las ventas y al trade de marketing.

2. ¿Se siente a gusto trabajando en la empresa?

Sí, porque me ha permitido aprender cómo construir una empresa y como desarrollar un área. Mi motivación es el aprendizaje y el crecimiento personal.

3. ¿Conoce cuáles son los objetivos relacionados a sus actividades?

Sí, asegurar principalmente tres cosas: tener el equipo de venta adecuado y entrenado, tener las tiendas en las mejores condiciones y lograr propuestas para cumplir con las metas comerciales (promociones, entrenamiento, incentivos, entre otros).

4. ¿Conoce los objetivos de la empresa y cómo contribuye su área para el logro de éstos?

Sí, contribuyo al lograr generar las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

5. ¿Qué actividad de las que realiza considera que es la más crítica?

Creo que existen tres actividades críticas: tener al equipo entrenado, tener el mix de marketing de acuerdo a lo que cada punto de venta necesita) y cuidar el mantenimiento de las tiendas.

6. ¿Qué le gustaría mejorar o cambiar en el desarrollo de sus actividades?

No todo está cubierto por procesos, a veces tengo que realizar actividades que no son de mi competencia como llevar el producto y supervisar cosas como instalaciones en los puntos de venta. Me gustaría ver procesos mejor definidos.

7. ¿Considera que tiene los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo de manera correcta?

Me falta una persona para supervisar el aprendizaje, además el sistema RMS tiene por mejorar algunas cosas, es difícil conseguir los reportes a tiempo.

8. ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta?

Sí, existe mucha comunicación con Manuel.

9. ¿Ha tenido la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?

Sí, definitivamente.

ANEXO 5: Entrevista a la Analista de Logística de Pimenta S.A.C.

Se realizó la entrevista a Fiorella Saco, el día 10 de marzo de 2015 en la oficina administrativa ubicada en La Molina. A continuación, se detalla la entrevista:

1. ¿Qué actividades realiza en la empresa?

Todo lo relacionado al producto, desde la compra, el análisis, el proceso de importación y distribución en cada punto de venta.

2. ¿Se siente a gusto trabajando en la empresa?

Sí, existe un buen ambiente laboral.

3. ¿Conoce cuáles son los objetivos relacionados a sus actividades?

Sí, dentro de ellos está seleccionar los productos a importar de Brasil, realizar la importación a tiempo, que los productos sean repartidos en las fechas indicadas, mantener un stock ideal a la tendencia, mantener un mix de productos (modelos clásicos, aviadores, deportivos, entre otros) adecuado.

4. ¿Conoce los objetivos de la empresa y cómo contribuye su área para el logro de éstos?

Sí, contribuyo tratando de comprar de la manera más inteligente haciendo que los productos mantengan la imagen de la empresa Chilli Beans pero escogiendo aquellos que se puedan vender rápido en el mercado local, además busco el equilibrio entre la compra y venta.

5. ¿Qué actividad de las que realiza considera que es la más crítica?

Creo que la compra es la actividad más crítica porque puede ahogar a la empresa, ya que es muy importante tener que cada tienda mantenga el stock y el mix de productos ideal según cada tienda.

6. ¿Qué le gustaría mejorar o cambiar en el desarrollo de sus actividades?

Me gustaría más apoyo, contar con un asistente o practicante.

7. ¿Considera que tiene los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo de manera correcta?

Sí, el RMS funciona bien, pero falta una persona que entienda y domine el sistema, que nos dé el soporte técnico ya que éste es muy deficiente para sacar información de los productos.

8. ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta?

Sí, Manuel es muy abierto para escuchar los problemas, sugerencias y soluciones.

9. ¿Ha tenido la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?

Sí, cada vez hay más responsabilidades y oportunidades de aprender por cada área.

ANEXO 6: Entrevista a la Analista de Administración y Finanzas de Pimenta S.A.C.

Se realizó la entrevista a Consuelo Villaorduña, el día 10 de marzo de 2015 en la oficina administrativa ubicada en La Molina. A continuación, se detalla la entrevista:

1. ¿Qué actividades realiza en la empresa?

Superviso el ingreso y egreso del dinero de la empresa, realizo las compras de la empresa, realizo el cálculo de la planilla, liquidaciones y el pago a proveedores. Además, controlo el flujo de caja y realizo revisión de Estados Financieros.

2. ¿Se siente a gusto trabajando en la empresa?

Sí, en la empresa todos nos apoyamos y hay un ambiente agradable y familiar.

3. ¿Conoce cuáles son los objetivos relacionados a sus actividades?

Sí, controlar la liquidez de la empresa, cuidando que la empresa cumpla con sus deudas y obligaciones, gastando lo necesario y verificando los ingresos de las ventas.

4. ¿Conoce los objetivos de la empresa y cómo contribuye su área para el logro de éstos?

Sí, manteniendo en equilibrio las finanzas de la empresa, esta puede tener mayores recursos para seguir creciendo.

5. ¿Qué actividad de las que realiza considera que es la más crítica?

Mantener el flujo de caja en positivo, ya que sin liquidez la empresa no podrá crecer y cumplir con sus obligaciones, alquileres, pago de producto, etc.

6. ¿Qué le gustaría mejorar o cambiar en el desarrollo de sus actividades?

Mayor apoyo de los contadores, quienes se demoran en brindar información vital para conocer el estado de la empresa.

7. ¿Considera que tiene los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo de manera correcta?

Sí, por el momento, pero la empresa sigue creciendo y se necesitara más personas en el área y tal vez un sistema que apoye a obtener la información financiera con mayor rapidez.

8. ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta?

Sí, Manuel y Daniela, a quienes reporto, están abiertos a nuestras opiniones y propuestas.

9. ¿Ha tenido la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?

Sí, he asumido mayores responsabilidades las cuales me han ayudado a crecer profesionalmente e incrementar mis conocimientos.

ANEXO 7: Entrevista al Personal de Ventas

1. ¿Qué actividad realiza en la empresa?

.....
.....

2. ¿Disfruta su trabajo?

.....
.....

3. ¿Emplea alguna estrategia de venta? En caso la respuesta sea afirmativa, ¿La estrategia empleada se la indicó la empresa?

.....
.....

4. ¿Considera que el sistema RMS es rápido y sencillo para el proceso de facturación?

.....
.....

5. ¿Considera que el número de colaboradores es suficiente en su punto de venta?

.....
.....

6. ¿Considera que las capacitaciones impartidas por Pimenta S.A.C. son suficientes usted?

.....
.....

7. ¿Qué modelos de lentes de sol de la marca “Chilli Beans” vende con mayor facilidad?

.....
.....

8. ¿Qué factores llevan a que no cierre una venta?

.....
.....

9. En general, los clientes potenciales ¿conocen la marca?

.....
.....

10. ¿Qué cree que es lo que los clientes valoran más de los lentes de sol “Chilli Beans”?

.....
.....

11. ¿Considera que el precio es un factor importante para el cliente en la decisión de compra?

.....
.....

12. ¿Cree que la empresa puede hacer algo para que la venta sea más fácil?

.....
.....

ANEXO 8: Resultados de las Entrevistas al Personal de Ventas

La entrevista consta de 12 preguntas, las cuales se realizaron a los 24 asesores de venta que se encuentran en los ocho módulos de Pimenta S.A.C. con la marca “Chilli Beans” en Lima Metropolitana.

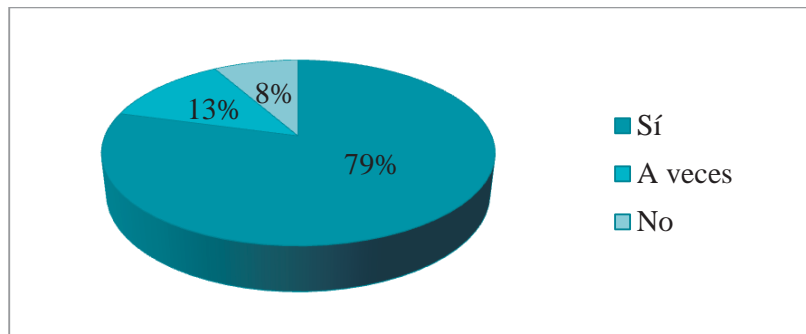
1. ¿Qué actividad realiza en la empresa?

Los 24 asesores de ventas respondieron que entre sus actividades están:

- Atender a los clientes.
- Ofrecer los productos de la marca “Chilli Beans”.
- Mantener limpio el modulo y los productos.

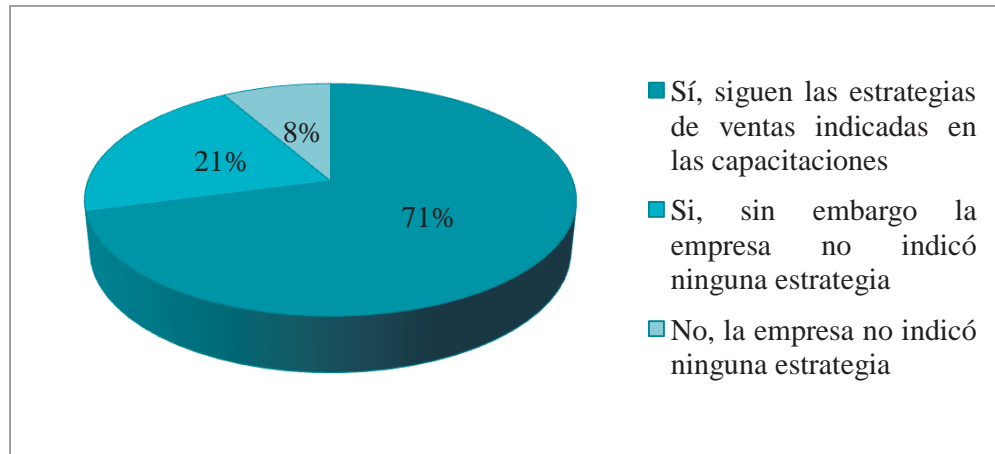
2. ¿Disfruta su trabajo?

Como se puede observar en el gráfico, el 79 por ciento de los asesores de ventas respondieron que sí disfrutaban su trabajo, entre las razones explicaron que el ambiente de la empresa es agradable, además les gustan los productos que Pimenta S.A.C. comercializa. Por otro lado, un 13 por ciento respondió que a veces disfruta su trabajo, indicaron que en ocasiones necesitan mayores incentivos y apoyo de los supervisores, la falta de ello los desmotiva. Solo un ocho por ciento de los asesores indicó que no disfrutaban su trabajo ya que, con el crecimiento rápido de la empresa, muchas de las actividades que antes realizaban para motivarlos han tenido que ser suspendidas y no encuentran el apoyo que necesitan.



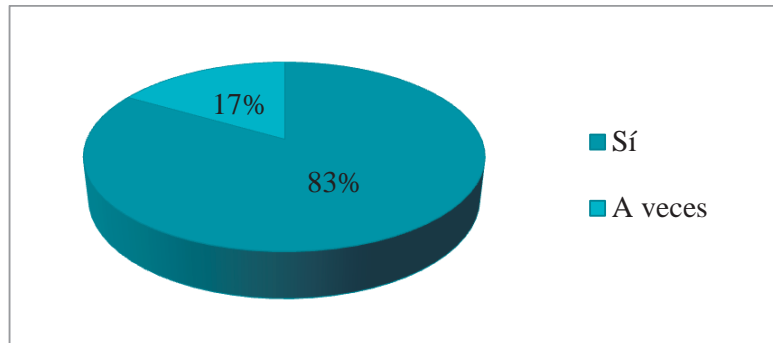
3. ¿Emplea alguna estrategia de venta? En caso la respuesta sea afirmativa, ¿La estrategia empleada se la indicó la empresa?

Como se puede apreciar en el gráfico, el 71 por ciento de los asesores respondió que sí emplean alguna estrategia de venta y que estas han sido indicadas por la empresa en las capacitaciones que les brindan. Un 21 por ciento indicó que sí utilizan alguna estrategia, sin embargo, estas estrategias no fueron brindadas por la empresa, sino con la experiencia van desarrollando sus propias estrategias. Por último un ocho por ciento indicó que no utilizan ninguna estrategia y que la empresa no les ha brindado ninguna para que la puedan aprovechar.



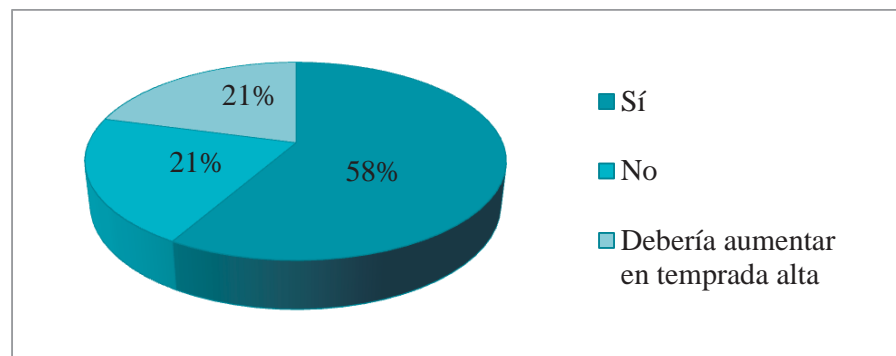
4. ¿Considera que el sistema RMS es rápido y sencillo para el proceso de facturación?

Como se puede observar en el gráfico, el 83 por ciento de los asesores menciona que el RMS sí es una herramienta fácil y sencilla de utilizar para el proceso de facturación, por otro lado, el 17 por ciento de los asesores indicó que a veces es una herramienta rápida y sencilla, ya que hay ocasiones en que el sistema no funciona correctamente y les impide llegar a vender un producto.



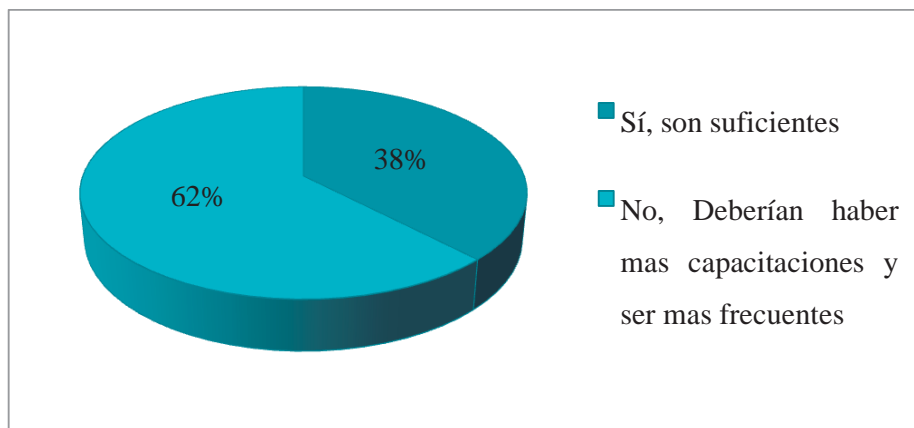
5. ¿Considera que el número de colaboradores es suficiente en su punto de venta?

Como se puede apreciar en el gráfico, el 58 por ciento de los asesores indica que el número de colaboradores es suficiente, el 21 por ciento indicó que no es suficiente, ya que los fines de semana en ciertas horas, aumenta la cantidad de clientes que se acercan al módulo y no se dan abasto para atenderlos. Por último, un 21 por ciento indica que el número de colaboradores debería aumentar en temporada alta (noviembre-marzo) ya que no se dan abasto para atender clientes, pero que en meses de temporada baja (abril-octubre) el número de colaboradores es suficiente.



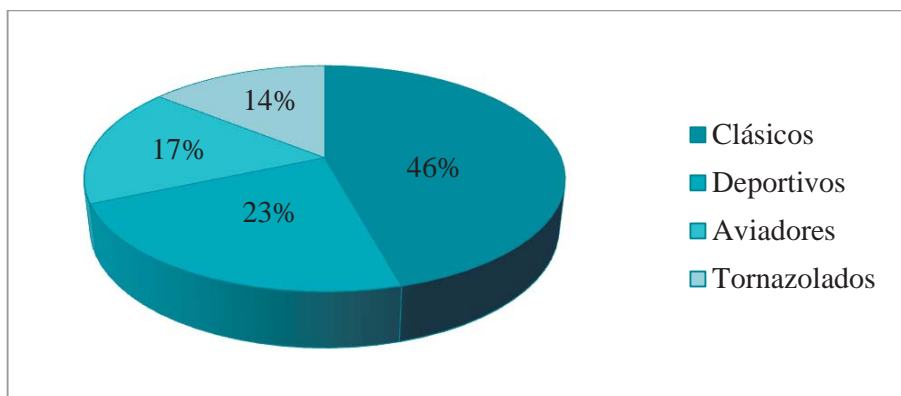
6. ¿Considera que las capacitaciones impartidas por Pimenta S.A.C. son suficientes?

Como se observa en el gráfico, solo el 38 por ciento de los asesores indican que las capacitaciones que hasta ahora han recibido de la empresa han sido suficientes, por otro lado el 62 por ciento de ellos indica que las capacitaciones no son suficientes, opinan que la empresa debería incrementar las capacitaciones y hacerlas más frecuentes.



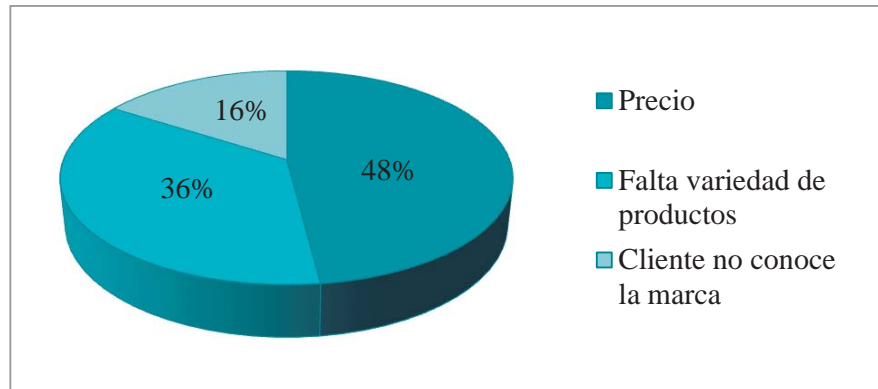
7. ¿Qué modelos de lentes de sol de la marca “Chilli Beans” vende con mayor facilidad?

En el gráfico se puede observar que el 46 por ciento de los asesores menciona que los modelos que venden con mayor facilidad son los modelos Clásicos de la marca “Chilli Beans”, seguidos por un 23 por ciento que menciona que venden con mayor facilidad los modelos deportivos, el 17 por ciento menciona que vende con mayor facilidad los modelos tipo aviadores y por último el 14 por ciento menciona que vende con mayor facilidad el modelo tornasolados (tienen lunas de colores rojo, azul, verde, amarillo entre otros).



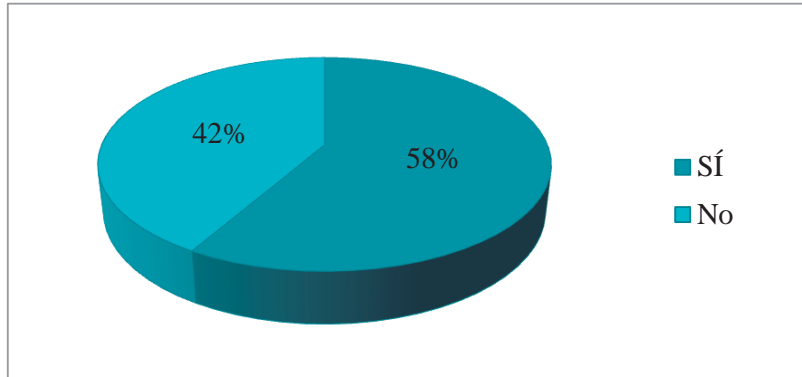
8. ¿Qué factores llevan a que no cierre una venta?

Como se puede apreciar en el gráfico, el 48 por ciento de los asesores señalaron que el precio es uno de los principales factores para que no se cierre la venta, ya que muchos clientes piensan que el precio es elevado para una marca que no es conocida en el país. Por otro lado un 36 por ciento indicó que no cierran la venta porque el cliente no está convencido del modelo o no tienen en stock el color o modelo que el cliente busca. Por último un 16 por ciento menciona que no cierran venta ya que el cliente no conoce la marca y a pesar de que el modelo le agrada, duda de la calidad o prefiere comprar una marca más conocida.



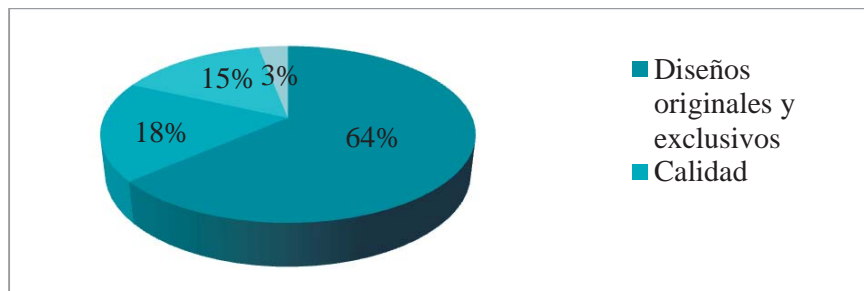
9. En general, los clientes potenciales ¿conocen la marca?

Como se observa en el gráfico, el 58 por ciento de los asesores menciona que los clientes potenciales (es decir, clientes que se acercan al módulo y preguntan por los productos) sí conocen la marca “Chilli Beans”, el 42 por ciento menciona que los clientes potenciales no conocen la marca, muchos se acercan y preguntan si venden marcas como Ray-Ban, no conocen que “Chilli Beans” es una marca, sino la ven como una tienda de lentes de sol.



10. ¿Qué cree que es lo que los clientes valoran más de los lentes de sol “Chilli Beans”?

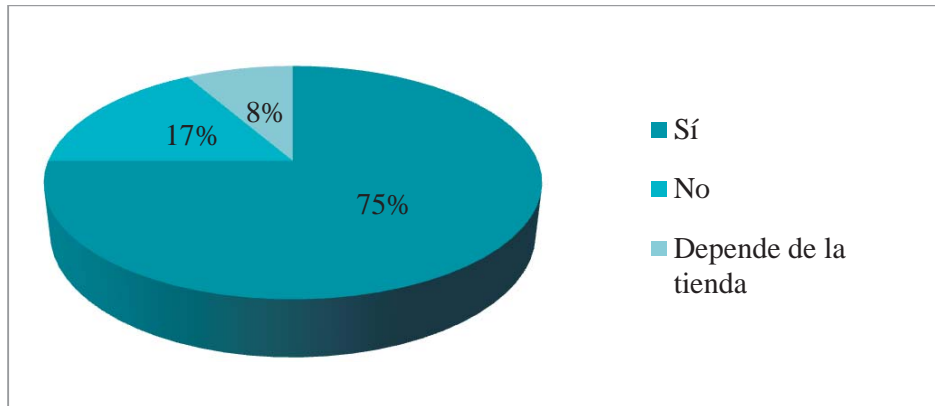
Se puede observar en el gráfico, que el 64 por ciento de los asesores creen que los clientes valoran más los diseños originales y exclusivos de los lentes de sol “Chilli Beans”, un 18 por ciento cree que lo que valoran más es la calidad, un 15 por ciento menciona que sus clientes valoran el precio del producto, ya que es más accesible que otras marcas, por ultimo solo un tres por ciento menciona que lo que más valora el cliente es la atención recibida.



11. ¿Considera que el precio es un factor importante para el cliente en la decisión de compra?

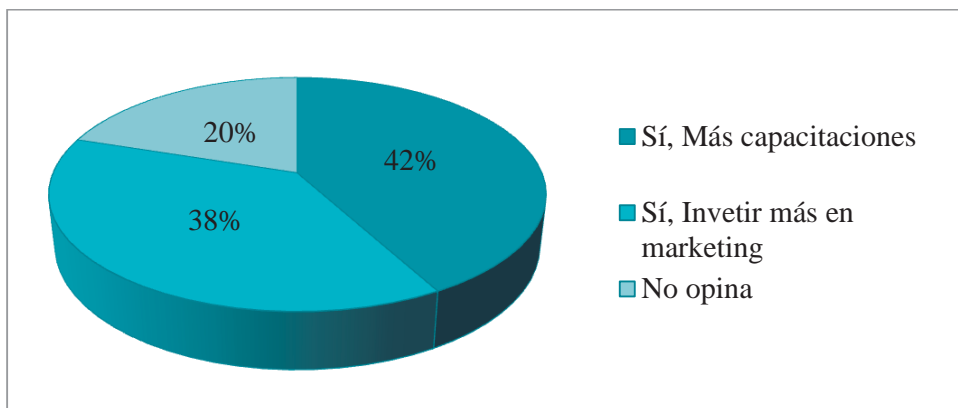
Como se puede observar en el gráfico, el 75 por ciento de los asesores menciona que el precio sí es importante cuando el cliente decide si adquirirlo, ya que muchos

consideran el precio de los lentes “Chilli Beans” elevados, ya que la marca no es conocida y no están seguros de realizar la compra, un 17 por ciento opina que el precio no es el factor más importante. Por último, un ocho por ciento de los asesores opina que depende de la tienda, ya que en tiendas como Jockey Plaza y Larcomar el precio no es un factor importante, sin embargo, tiendas como Santa Anita y Bellavista si perciben que los clientes buscan precios más cómodos.



12. ¿Cree que la empresa puede hacer algo para que la venta sea más fácil?

Se puede observar que un 42 por ciento menciona que necesitan más capacitaciones por parte de la empresa, para que tengan más herramientas como estrategias de venta y conocer mejor cada producto que venden, así la venta sería más fácil. Un 38 por ciento opina que la inversión en marketing apoyaría a que los clientes reconozcan más la marca y no duden a la hora de adquirir los productos. Por último, un 20 por ciento no opino en esta pregunta.



ANEXO 9: Encuesta sobre lentes de sol

Edad:

Sexo:

1. ¿Qué marcas de lentes de sol conoces? (Mencione 5)

.....
.....

2. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un lente de sol moderno, estético y con protección UV?

- a. Entre 100 – 200 nuevos soles
- b. Entre 200 – 300 nuevos soles
- c. Entre 300 – 400 nuevos soles
- d. De 400 nuevos soles a más
- e. Otro:

3. ¿Qué es lo que busca cuando compras unos lentes de sol?

- a. Calidad
- b. Precio
- c. Diseño
- d. Otro:

4. ¿Conoces la marca de lentes de sol “Chilli Beans”?

- a. Sí
- b. No

5. Si conoces la marca “Chilli Beans”, ¿Con cuál de estas palabras relacionas a la marca?

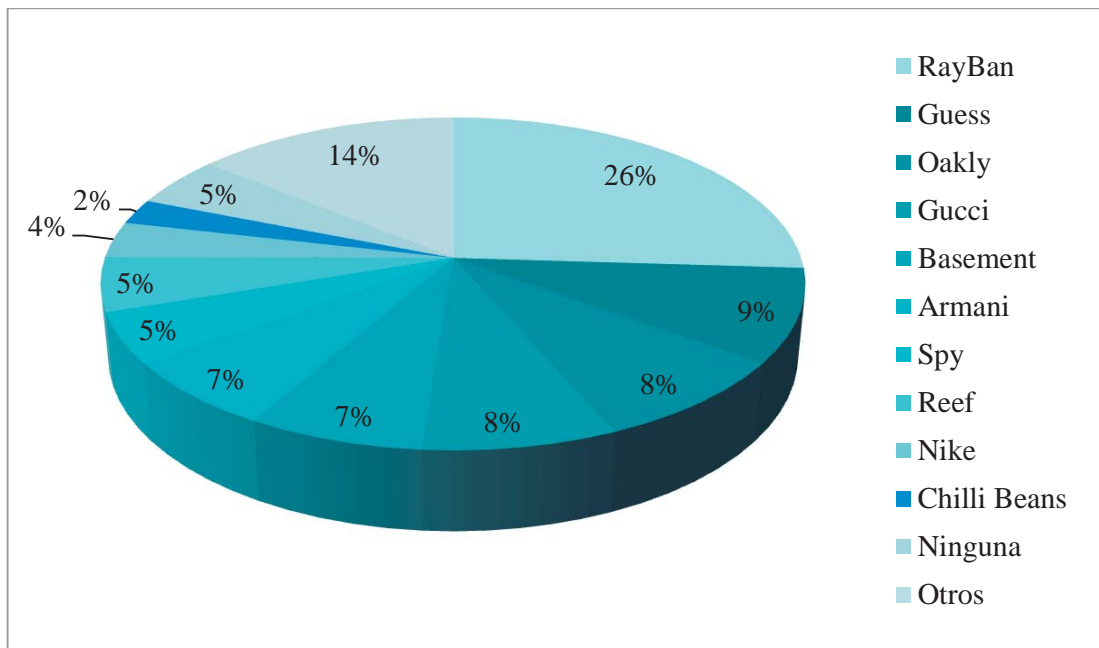
- a. Precios elevados
- b. Precios bajos
- c. Alta calidad
- d. Baja calidad
- e. Diseños novedosos
- f. Otro:

ANEXO 10: Resultados de encuesta sobre lentes de sol

Se realizó una encuesta a 200 personas en los centros comerciales: Jockey Plaza, Mall Aventura Plaza Santa Anita, Larcomar, Mega Plaza y Plaza Norte. El 53 por ciento de los encuestados fueron mujeres, el 47 por ciento fueron varones. El 65 por ciento de los encuestados se encontraba en el rango de edad entre 18 y 24 años, mientras el 35 por ciento se encontraban en el rango de edad entre 25 y 35 años.

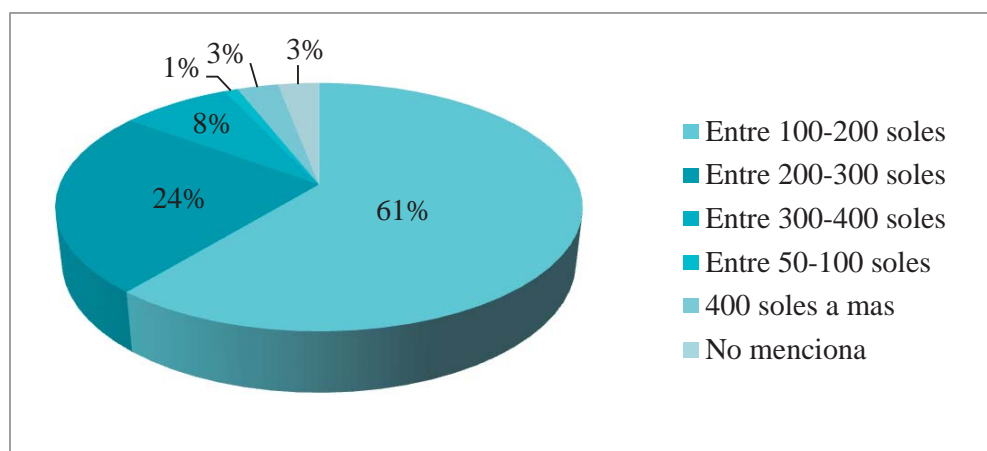
1. ¿Qué marcas de lentes de sol conoces? (Mencione 5)

Como se puede observar en la figura anterior, al consultar por cinco marcas de lentes de sol, el 33 por ciento de los encuestados mencionaron la marca Ray Ban de lentes de sol, el 12 por ciento mencionó la marca Guess, mientras que el 11 por ciento la marca Oakly, el 10 por ciento nombró la marca Gucci. Así mismo, sólo el tres por ciento mencionó que conocía la marca Chilli Beans.



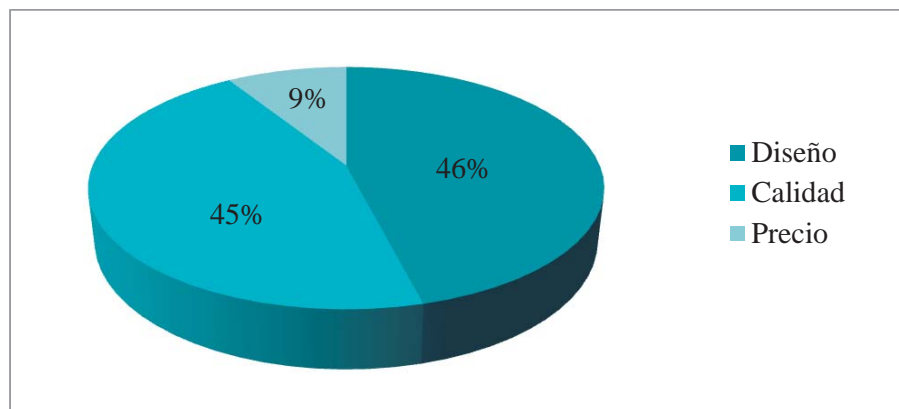
2. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un lente de sol moderno, estético y con protección UV?

Como se puede observar en la figura anterior, el 61 por ciento de los encuestados mencionó que está dispuesto a pagar entre 100 y 200 nuevos soles por un lente de sol moderno, estético y con protección UV, el 24 por ciento estaría dispuesto a pagar entre 200 y 300 nuevos soles, un 8% está dispuesto a pagar entre 300 y 400 nuevos soles, solo el uno por ciento de los encuestados mencionaron que pagarían entre 50 y 100 nuevos soles. Por último, solo el tres por ciento mencionó que estaría dispuesto a pagar más de 400 nuevos soles.



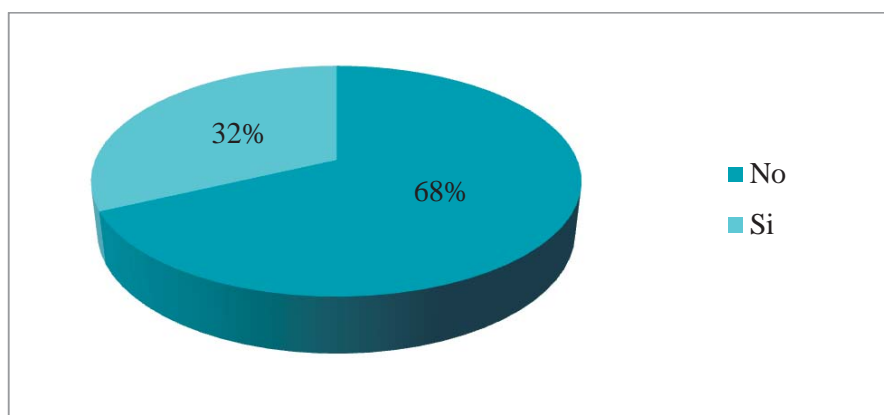
3. ¿Qué es lo que busca cuando compras unos lentes de sol?

Como se puede observar en la figura anterior el 46 por ciento de los encuestados menciono que cuando compra lentes de sol busca diseños novedosos, el 45 por ciento menciono que busca calidad y por último el nueve por ciento mencionó que les importa más el precio del producto, es decir que sea un precio económico.



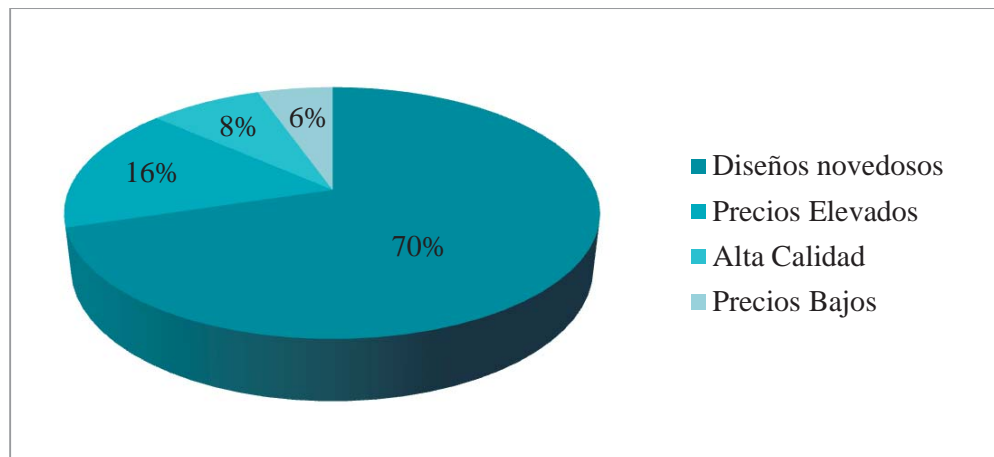
4. ¿Conoces la marca de lentes de sol “Chilli Beans”?

Como se puede observar el 68 por ciento de los encuestados respondió que no conocen la marca Chilli Beans, solo un 32 por ciento menciona haber escuchado de la marca Chilli Beans de lentes de sol. Sin embargo, al comparar el resultado del 32 por ciento de personas que conocen la marca Chilli Beans con respecto al dos por ciento que mencionó esta marca en la pregunta 1, podemos afirmar que a pesar de que algunas personas conocen la marca, ésta no se encuentra posicionada en la mente del consumidor.



5. Si conoces la marca “Chilli Beans”, ¿Con cuál de estas palabras relacionas a la marca?

Como se puede observar, de los encuestados que mencionan que conocen o han escuchado de la marca Chilli Beans de lentes de sol, el 70 por ciento relaciona a la marca con diseños novedosos y modernos, el 16 por ciento relaciona la marca con precios elevados, un ocho por ciento relaciona la marca como de alta calidad y sólo un seis por ciento con precios bajos.



ANEXO 11: Manual de Organización y Funciones de Pimenta S.A.C.

PUESTO:	Gerente General
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
El Gerente General es el responsable de definir la misión y visión de la organización, se encarga de plantear las estrategias y metas para la organización. Es el encargado de supervisar y coordinar con todo el personal, así como representar a la empresa frente a terceros.	
UBICACIÓN DENTRO DEL ÁREA:	
<pre> graph TD GG["Gerente General Manuel Rangel Macchiavello"] GC["Gerente Comercial Hugo Salazar"] AA["Analista de Administración y Finanzas Consuelo Villaorduña"] AL["Analista de Logística Fiorella Saco"] GG --- GC GG --- AA GG --- AL </pre>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la empresa frente a terceros. • Controlar y dirigir las actividades generales y medulares de la empresa. • Revisar y aprobar proyectos de las áreas de la empresa. • Planear y desarrollar metas y estrategias a corto, mediano y largo plazo junto con objetivos anuales. • Tomar decisiones estratégicas para la empresa. • Evaluar las metas mensuales de cada tienda. • Negociar el ingreso de la marca “Chilli Beans” a los centros comerciales. 	
REQUISITOS DEL PUESTO:	
Educación:	Superior Universitaria
Carrera:	Administración o afines
Formación complementaria:	Post Grado en Administración, Marketing o MBA
Experiencia profesional:	5 años en puestos similares
Idiomas:	Inglés (avanzado) y Portugués (avanzado)
COMPETENCIAS DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Capacidad de adaptarse a los cambios • Capacidad de toma de decisión • Capacidad analítica 	

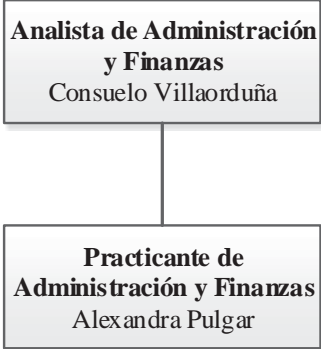
PUESTO:	Gerente Comercial
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
El Gerente Comercial, reporta al Gerente General, propone estrategias de promoción (descuentos, activaciones, etc.), las cuales deben ser aprobadas por el Gerente General. Además coordina, apoya y supervisa a los Supervisores de Ventas, para que realicen un adecuado trabajo en sus respectivas tiendas.	
UBICACIÓN DENTRO DEL ÁREA:	
<pre> graph TD A[Gerente General Manuel Rangel Macchiavello] --- B[Gerente Comercial Hugo Salazar] </pre>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Generar estrategias para incrementar las ventas. • Proponer las metas de venta mensuales de cada tienda. • Supervisar los resultados semanales de las tiendas. • Brindar soporte a los supervisores y a los gerentes de tienda. • Reportar los resultados y propuestas al Gerente General. 	
REQUISITOS DEL PUESTO:	
Educación:	Universitaria Superior
Carrera:	Administración, Marketing o afines
Formación complementaria:	Especialización en Marketing
Experiencia profesional:	3 años en puestos similares
Idiomas:	Inglés (intermedio)
COMPETENCIAS DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Liderazgo • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Capacidad de adaptarse a los cambios 	

PUESTO:	Supervisor de Ventas (2)
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
El Supervisor de Ventas, reporta al Gerente Comercial, además coordina, apoya y supervisa a los Gerentes de Tienda a su cargo. Son el medio para comunicar a los gerentes de tienda las promociones y actividades que realiza la empresa. Además, brindan soporte a los gerentes de tienda.	
UBICACIÓN DENTRO DEL ÁREA:	
<pre> graph TD GS[Gerente Comercial Hugo Salazar] --- SV1[Supervisor de Ventas Pierre Valentín] GS --- SV2[Supervisor de Ventas Diego Sáez] </pre>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo y soporte a los gerentes de las tiendas a su cargo. • Supervisar las ventas día a día con los gerentes de las tiendas a su cargo. • Entrenar al personal de ventas y mantenerlos motivados. 	
REQUISITOS DEL PUESTO:	
Educación:	Universitaria Superior o Superior Técnica
Carrera:	Administración, Marketing o afines
Formación complementaria:	Ninguno
Experiencia profesional:	2 año en ventas en el rubro retail
Idiomas:	Inglés (básico)
COMPETENCIAS DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Liderazgo • Orientación al cliente • Capacidad de reacción ante imprevistos • Adaptabilidad 	

PUESTO:	Gerente de Tienda (8)
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
El Gerente de Tienda, reporta al Supervisor de Ventas, además coordina, apoya y supervisa a los vendedores a su cargo. Son el medio de comunicación entre la empresa y los vendedores. Son los responsables de sus respectivas tiendas, tanto de los activos fijos como el producto.	
UBICACIÓN DENTRO DEL ÁREA:	
<pre> graph TD SV1[Supervisor de Ventas Pierre Valentin] --- GT1[Gerente de Tienda Centro Cívico] SV1 --- GT2[Gerente de Tienda Jockey Plaza] SV1 --- GT3[Gerente de Tienda Larcomar] SV1 --- GT4[Gerente de Tienda Santa Anita] SV2[Supervisor de Ventas Diego Sáez] --- GT5[Gerente de Tienda Mega Plaza] SV2 --- GT6[Gerente de Tienda Bellavista] SV2 --- GT7[Gerente de Tienda Plaza Norte] SV2 --- GT8[Gerente de Tienda Saga Falabella] </pre>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las ventas diarias, de la tienda a su cargo, con el Supervisor de Ventas. • Elaborar los horarios semanales de los vendedores. • Realizar el conteo de stock • Enviar al cierre de tienda las ventas realizadas en el día y el movimiento de stock • Mantener la tienda limpia y ordenada 	
REQUISITOS DEL PUESTO:	
Educación:	Secundaria Completa
Formación complementaria:	Ninguno
Experiencia:	1 año en ventas en el rubro retail
Idiomas:	Ninguno
COMPETENCIAS DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Liderazgo • Orientación al cliente • Capacidad de reacción ante imprevistos • Pro actividad 	

PUESTO:	Vendedor(a) (24)
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
El Vendedor, reporta al Gerente de Tienda. Tiene un horario rotativo, es el responsable de realizar la venta a los clientes, brindarles una buena y rápida atención.	
UBICACIÓN DENTRO DEL ÁREA:	
<pre> graph TD A[Gerente de Tienda Jockey Plaza] --- B[Vendedor 1 (Full- time)] B --- C[Vendedor 2 (Full- time)] C --- D[Vendedor 3 (Part- time)] </pre>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a los clientes. • Realizar las boletas y facturas de venta en el sistema RMS. • Brindar apoyo post venta a los clientes. • Limpiar y ordenar el punto de venta. 	
REQUISITOS DEL PUESTO:	
Educación:	Secundaria Completa
Carrera:	Ninguno
Formación complementaria:	Ninguno
Experiencia:	No es indispensable
Idiomas:	Ninguno
COMPETENCIAS DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Orientación al cliente • Extrovertido • Carismático 	

PUESTO:	Analista de Administración y Finanzas
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
Analista de Administración y Finanzas, reporta al Gerente General, además coordina, apoya y supervisa al Practicante de Administración y Finanzas. Encargado de revisar los ingresos y egresos de la empresa, revisar los Estados Financieros, realizar la planilla de la empresa y brindar soporte a las demás áreas.	
UBICACIÓN DENTRO DEL ÁREA:	
<pre> graph TD A["Gerente General Manuel Rangel Macchiavello"] --- B["Analista de Administración y Finanzas Consuelo Villaorduña"] </pre>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Flujo de Caja y Estado de Pérdidas y Ganancias. • Supervisión de las actividades realizadas por contadores externos. • Brindar soporte administrativo a las tiendas de venta. • Pago a proveedores. • Elaboración de Planilla y Liquidaciones. 	
REQUISITOS DEL PUESTO:	
Educación:	Superior Universitaria Bachiller
Carrera:	Contabilidad, administración, economía o afines
Formación complementaria:	Ninguno
Experiencia profesional:	1 año en puestos similares
Idiomas:	Inglés Intermedio
COMPETENCIAS DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajar bajo presión • Orientación a los resultados • Comunicación • Capacidad de reacción ante imprevistos • Capacidad analítica 	

PUESTO:	Practicante de Administración y Finanzas
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
El Practicante de Administración y Finanzas reporta y brinda apoyo a la Analista de Administración y Finanzas. Revisa los depósitos diarios que realizan los gerentes de tienda, realiza las compras administrativas.	
UBICACIÓN DENTRO DEL ÁREA:	
 <pre> graph TD A["Analista de Administración y Finanzas Consuelo Villaorduña"] --- B["Practicante de Administración y Finanzas Alexandra Pulgar"] </pre>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de reporte de ventas y correcto depósito de los ingresos de las tiendas. • Gestión de contratos de personal en planilla • Diversas gestiones y trámites. • Compras diversas 	
REQUISITOS DEL PUESTO:	
Educación:	Estudiante universitaria a partir del séptimo ciclo.
Carrera:	Administración, Contabilidad o afines.
Formación complementaria:	Ninguno
Experiencia profesional:	Ninguno
Idiomas:	Inglés intermedio
COMPETENCIAS DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajar bajo presión • Orientación a los resultados • Comunicación • Capacidad analítica 	

PUESTO:	Analista de Logística
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
El Analista de Logística, reporta al Gerente General, además coordina con la Analista de Administración y Finanzas, el Gerente Comercial y Supervisores de Ventas; apoya y supervisa al Asistente de Logística. Realiza las compras trimestrales de los productos “Chilli Beans” necesarios para realizar ventas, es el encargado de abastecer las tiendas.	
UBICACIÓN DENTRO DEL ÁREA:	
<pre> graph TD A[Gerente General Manuel Rangel Macchiavello] --- B[Analista de Logística Fiorella Saco] </pre>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Selección de producto para importar de Brasil. • Realizar la importación de la mercadería. • Recepción y clasificación de producto importado de Brasil. • Selección de producto para lanzamiento por tienda semanal. • Supervisión de distribución de producto a las tiendas. 	
REQUISITOS DEL PUESTO:	
Educación:	Superior Universitaria Bachiller / Superior Técnica
Carrera:	Administración o afines
Formación complementaria:	Ninguno
Experiencia profesional:	1 año en puestos similares
Idiomas:	Inglés intermedio
COMPETENCIAS DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Trabajo en equipo • Capacidad de reacción ante imprevistos • Capacidad de análisis • Planificación • Orientación al cliente 	

PUESTO:	Asistente de Logística
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
Asistente de Logística, reporta al Analista de Logística. Es el encargado de introducir los códigos de los nuevos productos al sistema RMS, y de repartir a cada tienda el producto necesario.	
UBICACIÓN DENTRO DEL ÁREA:	
<pre> graph TD A[Analista de Logística Fiorella Saco] --- B[Asistente de Logística José Manuel Herrera] </pre>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar los productos al sistema de ventas Retail Costum Solutions (RMS), mediante los códigos de barra • Separar los productos a entregar cada semana por tienda. • Distribuir los productos a las tiendas ubicadas en distintos puntos de Lima Metropolitana. 	
REQUISITOS DEL PUESTO:	
Educación:	Secundaria Completa
Carrera:	Ninguno
Formación complementaria:	Ninguno
Experiencia profesional:	Ninguno
Idiomas:	Ninguno
COMPETENCIAS DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Orientación a los resultados • Responsable • Pro activo 	

ANEXO 12: Estado de Ventas de Pimenta S.A.C.

Octubre 2013 - Diciembre 2015

Año	Mes	Venta con IGV (Nuevos Soles)	Costo del Producto (Nuevos Soles)	Unidades Vendidas
2,013	Octubre	70,280	19,905	316
	Noviembre	122,823	34,913	575
	Diciembre	291,427	80,397	1,333
Total 2013 (Nuevos Soles)		484,530	135,216	2,224
2,014	Enero	138,929	37,701	621
	Febrero	128,609	35,492	558
	Marzo	134,428	38,108	563
	Abril	116,646	35,484	515
	Mayo	105,606	31,866	419
	Junio	104,945	33,251	417
	Julio	95,297	27,971	383
	Agosto	99,248	28,710	401
	Septiembre	139,342	41,357	594
	Octubre	228,914	77,843	1,199
	Noviembre	250,940	63,606	1,105
	Diciembre	553,942	117,458	2,509
Total 2014 (Nuevos Soles)		2,096,845	568,848	9,284
2,015	Enero	367,267	88,328	1,746
	Febrero	268,672	70,798	1,307
	Marzo	275,473	89,024	1,430
	Abril	213,939	61,168	950
	Mayo	188,814	51,912	729
	Junio	146,450	42,337	544
	Julio	212,661	64,614	964
	Agosto	157,898	44,557	654
	Septiembre	215,563	63,631	905
	Octubre	267,048	80,131	1,208
	Noviembre	227,623	72,960	1,039
	Diciembre	563,146	176,653	2,614
Total 2015 (Nuevos Soles)		3,104,555	906,113	14,090
Total General (Nuevos Soles)		5,685,930	1,610,177	25,598

FUENTE: Elaboración propia, información del sistema de ventas de Pimenta S.A.C.

ANEXO 13: Ventas por tienda del año 2013

Tienda	Producto	Total (Nuevos Soles)
1.- Real Plaza Centro Cívico	Lentes de sol	122,520
	Relojes	30,088
	Vista	14,297
2.- Jockey Plaza	Lentes de sol	166,577
	Relojes	34,196
	Vista	18,028
3.- Larcomar	Lentes de sol	63,126
	Relojes	26,666
	Vista	9,031
Total (Nuevos Soles)		484,530

FUENTE: Elaboración propia, información del sistema de ventas de Pimenta S.A.C.

ANEXO 14: Ventas por tienda del año 2014

Tienda	Producto	Total (Nuevos Soles)
1.- Real Plaza Centro Cívico	Lentes de sol	263,335
	Relojes	104,588
	Vista	58,555
2.- Jockey Plaza	Lentes de sol	422,830
	Relojes	113,148
	Vista	91,611
3.- Larcomar	Lentes de sol	222,607
	Relojes	132,777
	Vista	91,121
4.- Real Plaza Primavera	Lentes de sol	107,491
	Relojes	54,695
	Vista	33,036
5.- Mega Plaza	Lentes de sol	140,537
	Relojes	47,955
	Vista	14,643
6.- Mall Aventura Plaza Santa Anita	Lentes de sol	55,683
	Relojes	24,352
	Vista	2,555
7.- Mall Aventura Plaza Bellavista	Lentes de sol	43,869
	Relojes	15,913
	Vista	2,923
8.- Plaza Norte	Lentes de sol	20,711
	Relojes	6,348
	Vista	901
9.- Saga Falabella (Mega Plaza)	Lentes de sol	21,578
	Relojes	2,490
	Vista	596
Total (Nuevos Soles)		2,096,845

FUENTE: Elaboración propia, información del sistema de ventas de Pimenta S.A.C.

ANEXO 15: Ventas por tienda del año 2015

Tienda	Producto	Total (Nuevos Soles)
1.- Real Plaza Centro Cívico	Lentes de sol	244,793
	Relojes	86,050
	Vista	45,465
2.- Jockey Plaza	Lentes de sol	452,530
	Relojes	172,255
	Vista	123,124
3.- Larcomar	Lentes de sol	239,633
	Relojes	125,235
	Vista	70,514
4.- Real Plaza Primavera	Lentes de sol	38,578
	Relojes	9,942
	Vista	5,857
5.- Mega Plaza	Lentes de sol	268,673
	Relojes	106,439
	Vista	40,913
6.- Mall Aventura Plaza Santa Anita	Lentes de sol	128,944
	Relojes	82,938
	Vista	23,683
7.- Mall Aventura Plaza Bellavista	Lentes de sol	133,864
	Relojes	84,482
	Vista	26,072
8.- Plaza Norte	Lentes de sol	184,673
	Relojes	101,511
	Vista	36,575
9.- Saga Falabella (Mega Plaza)	Lentes de sol	184,508
	Relojes	50,545
	Vista	36,761
Total (Nuevos Soles)		3,104,555

FUENTE: Elaboración propia, información del sistema de ventas de Pimenta S.A.C.

**ANEXO 16: Anuncios publicitarios de las promociones ofrecidas por Pimenta S.A.C
en fan page de Facebook de la marca “ChilliBeans Perú”**

Promoción	Anuncio
“Chilli Lovers”	 <p>The advertisement for "Chilli Love" features a romantic couple in a close embrace against a soft, glowing background. The text "Chilli Love" is written in a cursive font at the top. A large "30% DE DSCTO" is prominently displayed in the center, with "EN TODA LA TIENDA" below it. The ChilliBeans logo is in the top right corner.</p>
“Dieta Chilli”	 <p>The "Dieta Chilli" advertisement shows a red chili pepper being cut by a pair of yellow scissors. The text "DIETA CHILLI" is at the top, followed by "HASTA 60% DESCUENTO" in large letters. Below that, it says "DEL 01 DE MARZO AL 01 DE ABRIL" and the ChilliBeans logo.</p>
Día de la Madre	 <p>The Mother's Day advertisement features a gold watch with a blue dial. The text "DÍA DE LA MADRE" is at the top, followed by "HASTA 30% OFF" in large white letters. The ChilliBeans logo is at the bottom left.</p>
“Black Chilli”	 <p>The "Black Chilli" advertisement shows a person's face in profile, wearing glowing yellow sunglasses. The text "Black Chilli" is written in a glowing yellow font. Below it, it says "HASTA 50% DE DSCTO" and "EN PRODUCTOS SELECCIONADOS".</p>

FUENTE: Elaboración Propia

ANEXO 17: Página de Facebook Oficial de “Chilli Beans” Perú

Chilli Beans Peru

Hasta **50% OFF**
En productos seleccionados

Chilli Beans Peru
Producto/servicio

Te gusta Mensaje

Biografía Información Fotos Chilli Beans Crew Más

Busca publicaciones en esta página

A 99 951 personas les gusta esto
José Antonio Cervantes Ricaldi y 42 amigos más

Invitar a amigos a que indiquen que les gusta la página

INFORMACION

- La red más grande de lentes y accesorios de Latinoamérica.
- Normalmente responde en algunas horas
[Enviar un mensaje ahora](#)
- <http://www.chillibeans.com.pe/>

APLICACIONES

- Chilli Beans Crew**
- Instagram**

Chilli Beans Peru
5 horas · 🌐

Colección Tropicália. Hermosos lentes de marco de acetato y metal y lunas tomasoladas. En el interior lleva la expresión "Tropicalísimo".
OCCL1855 - Tropicália by Chilli Beans
S./ 248.00

TROPICALIA
chilli beans

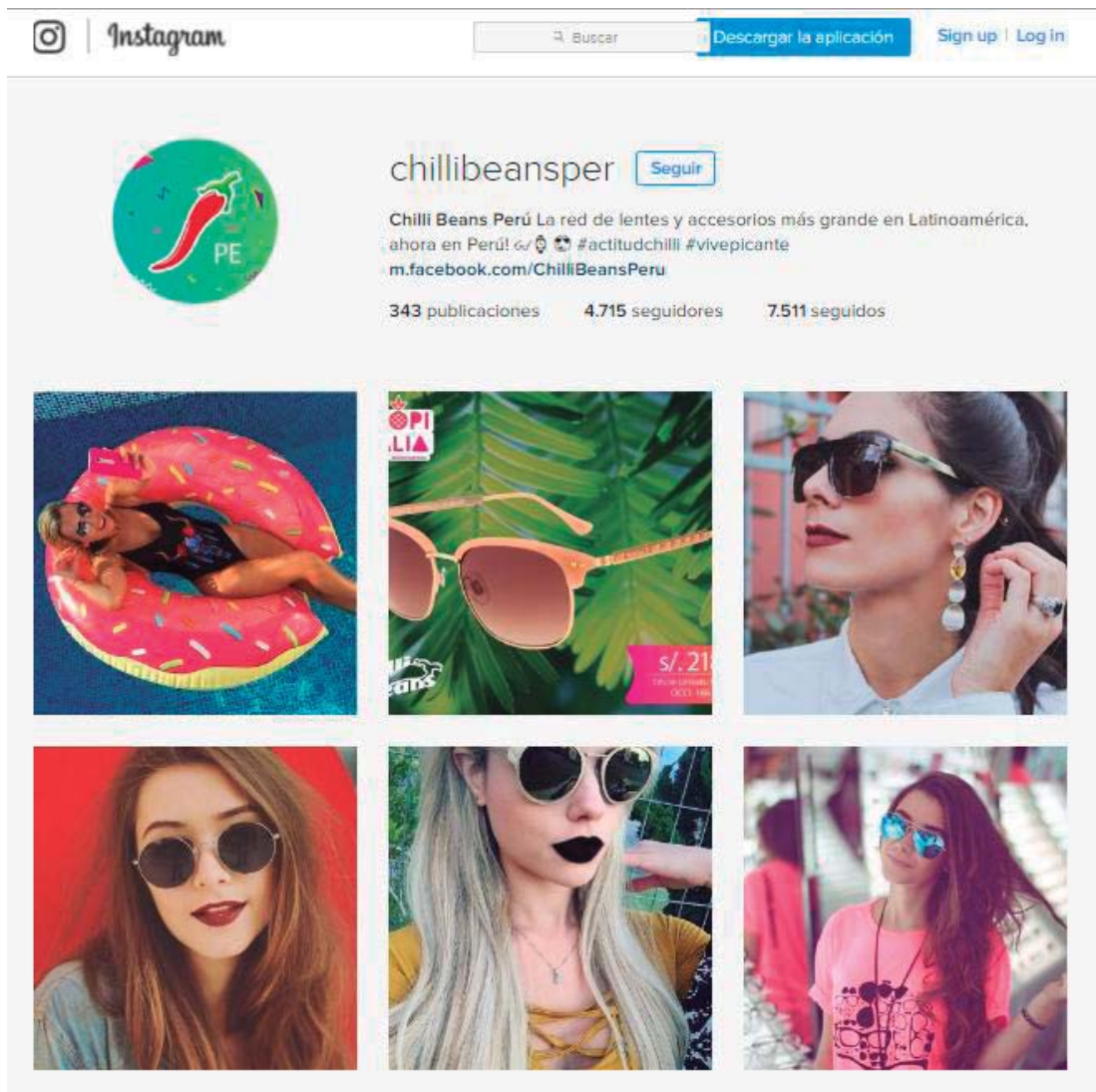
s./ 248
En el interior lleva la expresión "Tropicalísimo"

Me gusta Comentar Compartir

292 Mejores comentarios

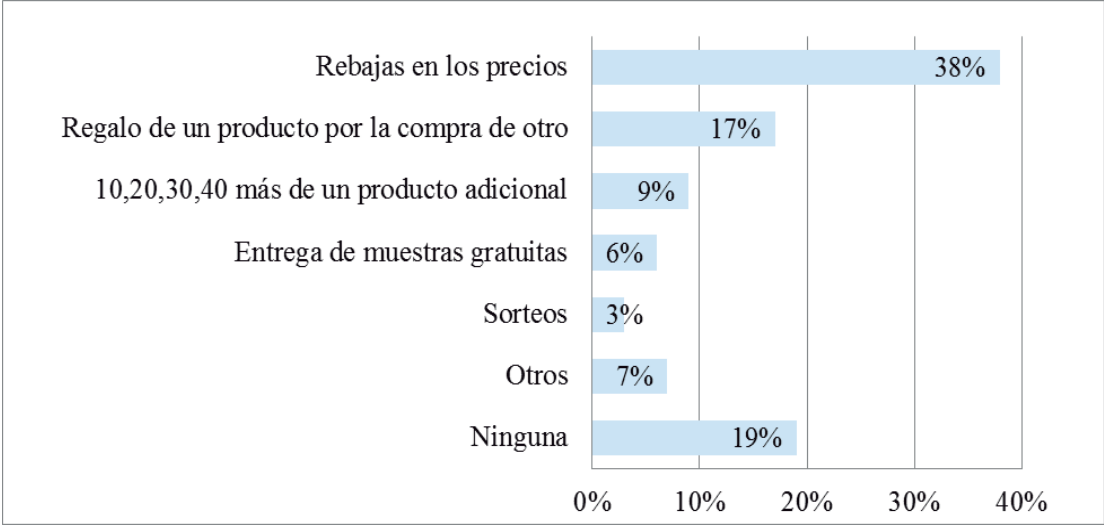
FUENTE: Página de Facebook Oficial de “Chilli Beans” Perú

ANEXO 18: Página de Instagram Chilli Beans Perú



FUENTE: Página de Instagram Chilli Beans Perú

ANEXO 19: Promociones que influyen más en el proceso de compra de Limeños



FUENTE: Consultora Arellano Marketing, Diario El Comercio (2014)

ANEXO 20: Ventas de Lentes de sol con descuentos, de los años 2014 y 2015

AÑO	Descuento promocional (Porcentaje)	Ventas de lentes de sol (Nuevos Soles)	Participación de descuento en ventas (Porcentaje)
2014	0	899,844	69
	10	273,277	21
	30	103,062	8
	50	22,456	2
Total 2014		1,298,640	100
2015	0	1,113,467	59
	10	313,447	17
	20	88,008	5
	30	310,293	17
	40	15,546	1
	50	20,313	1
	70	15,122	1
Total 2015		1,876,195	100

FUENTE: Elaboración propia, información obtenida del sistema de Ventas (Retail Management System)

ANEXO 21: Principales Centros Comerciales del Perú en el 2014

Grupo Empresarial	Intercorp	Falabella	Aventura Plaza S.A.	Altas Cumbres	Inmuebles Panamericana	Corporación EW S.A.C	Pontificia Universidad Católica del Perú	Parque Arauco	Cencosud Chile	Cúbica	Ibárcena
Marca	Real Plaza	Open Plaza	Mall Aventura Plaza	Jockey Plaza Shopping Center	Mega Plaza y Plaza Express	Plaza Norte	Plaza Miguel San	Larcomar, InoutletFaucett, Víamix, Quinde	Lima Sur, Arequipa Center y Balta Shopping	La Rambla	Boulevard de Asia
Facturación (en millones de US\$)	1,437	957	907	750	650	595	547	358	255	159.3	56
Visitantes por mes (en Millones)	16	6.3	4.7	2.5	4.8	3.6	3	2.7	1.7	1.8	0.8
Área arrendable (en m ²)	595,408	266,000	285,394	156,105	182,5	127,359	82,842	135,623	90,779	98,000	220,000
Tasa de vacancia (porcentaje)	4	0.5	4.4	0	2	3.5	0	3.8	9.5	2	13.6
Centros comerciales	19	10	4	1	8	1	1	6	3	7	1
Número de tiendas no ancla	1,240	437	588	481	579	653	218	447	250	235	290
Número de tiendas ancla	69	24	22	6	27	8	3	9	6	9	4

FUENTE: Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP)

ANEXO 22: Comparación de precios de principales marcas de lentes de sol ofrecidos en Lima Metropolitana
 (Donde "X" representa el precio promedio por marca)

PRECIOS COMPARATIVOS LENTES DE SOL (en Nuevos Soles)																																					
Nuevos Soles	30	60	90	120	150	180	210	240	270	300	330	360	390	420	450	480	510	540	570	600	630	660	690	720	750	780	810	840	870	900	930	960					
Rayban																					X																
Vogue									X																												
Oakley																						X															
Arnette											X																										
Hot Buttered				X																																	
Neff				X																																	
SPY				X																																	
GROOVY			X																																		
Calvin Klein								X																													
Dragon													X																								
Reef																																					
Solari				X																																	
Basement (Falabella)																																					
Chilli Beans							X																														

FUENTE: Elaboración propia.

ANEXO 23: Flujo de Caja Proyectado de Pimenta S.A.C

	PERIODO 0	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS								
Venta Neta		3,570,238	3,748,750	3,823,725	4,014,911	4,095,210	4,177,114	4,302,427
EGRESOS								
Inversión Total	199,200							
- Inv. En Mkt	199,200		219,120	241,032	253,084	258,171	258,171	260,752
Costos de Producto		1,428,095	1,642,310	1,806,541	1,896,868	1,991,711	2,091,297	2,195,861
- Importación de producto		1,071,071	1,231,732	1,354,905	1,422,651	1,493,783	1,568,472	1,646,896
- Gastos de Importación		357,024	410,577	451,635	474,217	497,928	522,824	548,965
Costos de Operación		1,607,363	1,626,305	1,670,998	1,668,135	1,707,625	1,715,958	1,757,592
- Administración		28,941	30,388	31,907	30,388	31,907	33,502	35,178
- Personal		380,922	384,732	384,732	385,116	385,116	385,116	385,116
- Personal de Ventas		511,637	516,753	521,921	548,017	550,757	553,511	556,278
- Alquileres		628,740	628,740	660,177	628,740	660,177	660,177	693,186
- Imprevisos		3,570	4,106	4,516	4,742	4,979	5,228	5,490
Impuesto Renta (1.5%)		53,554	61,587	67,745	71,133	74,689	78,424	82,345
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-199,200	534,779	261,015	105,155	196,823	137,703	111,689	88,221
FINANCIAMIENTO NETO								
- Amortización								
- Interés								
+ Escudo Fiscal (0.3 x i)								
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-199,200	534,779	261,015	105,155	196,823	137,703	111,689	88,221

COK	19.73%
VPNE	705,469
TIRE	218.71%

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 24: Cálculo del Costo de oportunidad de Capital y variación porcentual del valor cuota de fondos mutuos

Factor	Fuente	%
Beta (sector retail distribuidores)	Damoran	1.22
Rf	Gestión	2.84
rm (Sector retail 2015)	S&P 500	14.4
rf (bonos 30 años USA)	BCR	3.02
Riesgo país (2015)	Gestión	2.47
CAPM	COK= Rf + β ((rm – rf) + Riesgo país)	
COK USA=	16.72%	
COK PERU=	19.73%	

FUENTE: Elaboración propia en base a fuentes mencionadas en el cuadro.

SCOTIA FONDOS SOCIEDAD ADMINISTRADORA DE FONDOS S.A.		
	01/01/2010	31/12/2015
Valor Cuota	15.059214	18.16547
Fórmula	$(\sqrt[5]{18.059 - 18.165 - 1}) \times 100$	
Variación porcentual del valor cuota de fondos	25.44%	

FUENTE: Elaboración propia en base a Superintendencia del mercado de valores.