UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Marketing

IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN PARA LOS CLIENTES DE LA EMPRESA AMERICAN SERVICES AND PRODUCTS

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Marketing

GÜIDO ERNESTO FABIO VÁSQUEZ-CAICEDO RAINERO
(0000-0003-1992-4433)

Asesor:
Mag. Percy Dennis Freyre Suárez

(0000-0001-9883-6313)
Lima – Perú
2021

Índice

Introducción 1

Capítulo 1. Generalidades de la empresa 2

1.1Breve reseña histórica de la Empresa 2

1.2Giro de la Empresa 2

1.3Nombre y Razón Social de la empresa 3

1.4 Ubicación de la Empresa 3

1.5 Tamaño de la Empresa 4

1.6 Organigrama Funcional de la Empresa 4

1.7 Misión y Visión 4

1.8 Productos y clientes 5

1.9 Premios y Certificaciones 7

1.10 Foda de la Empresa 7

1.11 Matriz BCG 14

1.12 Análisis de las 5 fuerzas de Porter 16

1.14 Cadena de Valor 21

Capítulo 2. Justificación del Tema 23

2.2 Importancia del tema presentado 23

Capítulo 3. Presentación del área funcional 24

3.1 Descripción del área funcional y objetivos: 24

3.2 Organigrama del área funcional y descripción de las tareas: 24

Capítulo 4. Diagnóstico del área funcional: 26

4.1 Descripción de la situación actual: 26

4.2 Política organizacional de ASAP 27

Capítulo 5. Identificación del problema: 29

5.1 Definir el problema real del Área 29
5.2Objetivos: General y Específico 29
5.3 Consecuencias relevantes que se originaron a partir del problema 30
Capítulo 6. Planteamiento y análisis de las alternativas de solución 30
6.1 Planteamiento de las alternativas de solución 30
6.2 Análisis de las alternativas de solución 30
6.2.1 Análisis cualitativo de las alternativas 31
6.2.2 Matriz EFE y EFI 36
6.2.3 Análisis cuantitativo de las alternativas: 37
6.2.4 VAN y TIR 40
Capítulo 7. Selección de alternativa de solución 42
7.1 Análisis Costo-Beneficio 42
7.2 Selección de Alternativa 42
Capítulo 8. Conclusiones y recomendaciones 45
8.1 Conclusiones 45
8.2 Recomendaciones 45
Anexos 47
Referencias Bibliográficas: 55

Introducción

American Services & Products LLC “ASAP” es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de artículos de Equipamiento de Protección Personal militar. Con la representación de más de 100 fabricantes americanos, ha logrado concretar relaciones comerciales exitosas en más de 15 países a nivel global.

En la actualidad se cuenta con una unidad de negocios en Perú que vela por la por la promoción de la empresa y la búsqueda de clientes potenciales. La coyuntura de criminalidad en el territorio peruano, sumada a los constantes requerimientos en compra de productos de equipamiento de protección personal por parte de empresas privadas y del Estado, hacen que el mercado sea sumamente competitivo. Sin embargo, el hecho de que el único canal de información y venta de productos sea la casa matriz en Estados Unidos, limita a que no se pueda trabajar con una gran cartera de clientes, puesto que no todos sienten el nivel de confianza suficiente para entablar relaciones comerciales con entidades extranjeras.

Como representante de Ventas de la empresa en el mercado peruano, es necesario desarrollar estrategias que nos permitan fidelizar a los clientes con el objetivo de ubicarnos en su Top of Mind, convirtiéndonos en su principal alternativa como proveedor potencial, que llevará al aumento de las ventas en el suelo nacional y permitirá obtener el posicionamiento deseado de la empresa.

Capítulo 1. Generalidades de la empresa

1.1 Breve reseña histórica de la Empresa

American Services and Products LLC “ASAP” inició sus operaciones el 14 de noviembre del 2005 en Florida, Estados Unidos, luego de que el Gerente General y dueño de la empresa, el sr Walter Tadeu, la fundara después de haber trabajado, durante muchos años, en empresas dedicadas al abastecimiento de equipamiento de protección personal en Brasil y Estados Unidos. “ASAP” cuenta con más de 14 años de experiencia en su trayectoria comercial, y ha logrado concretar relaciones comerciales en países como Colombia, Honduras, Brasil, Uruguay, Costa Rica, entre otros.

1.2 Giro de la Empresa

Según la “Electronic Articles of Organization For Florida Limited Liability Company”, el propósito de ASAP es desarrollar *Cualquier negocio legítimo.* Sin embargo, ASAP se dedica especialmente al abastecimiento y comercialización de productos de protección personal en el rubro Militar. (Anexo 4)

Objetivos estratégicos

- Trabajar con artículos de primera calidad, brindando garantía y seguridad con alta tecnología.
- Reducir los costos del cliente para optimizar su presupuesto.
- Conservar los pilares de responsabilidad, dinamismo y puntualidad de entrega.
- Honrar los incoterms de la relación comercial.

1.3 Nombre y Razón Social de la empresa

Nombre: American Services And Products LLC

Gerente General: Walter Tadeu Coelho

N° de Documento: L05000109577

Inicio de Op.: 14 de noviembre de 2005

Rubro: Equipamiento de protección personal militar

Ruc del OSCE: 99000030275

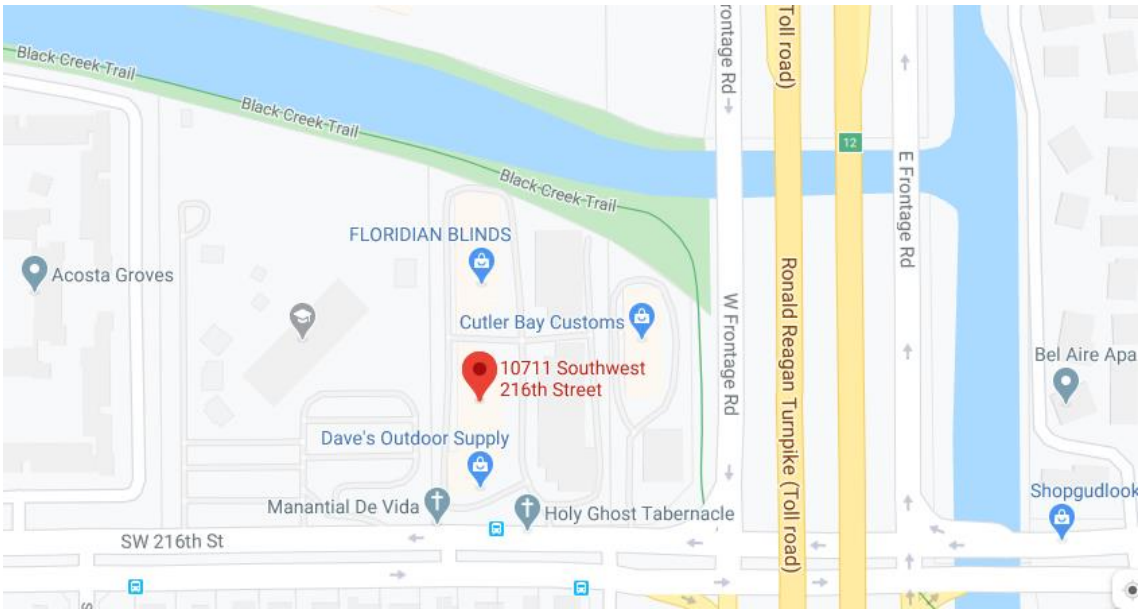
1.4 Ubicación de la Empresa

Dirección: 10711 S.W 216th Street, Suite 101-103 Cutler Bay FL 33170 USA

Teléfono: (305) 432-3612

Correo: asap-safety@mail.com

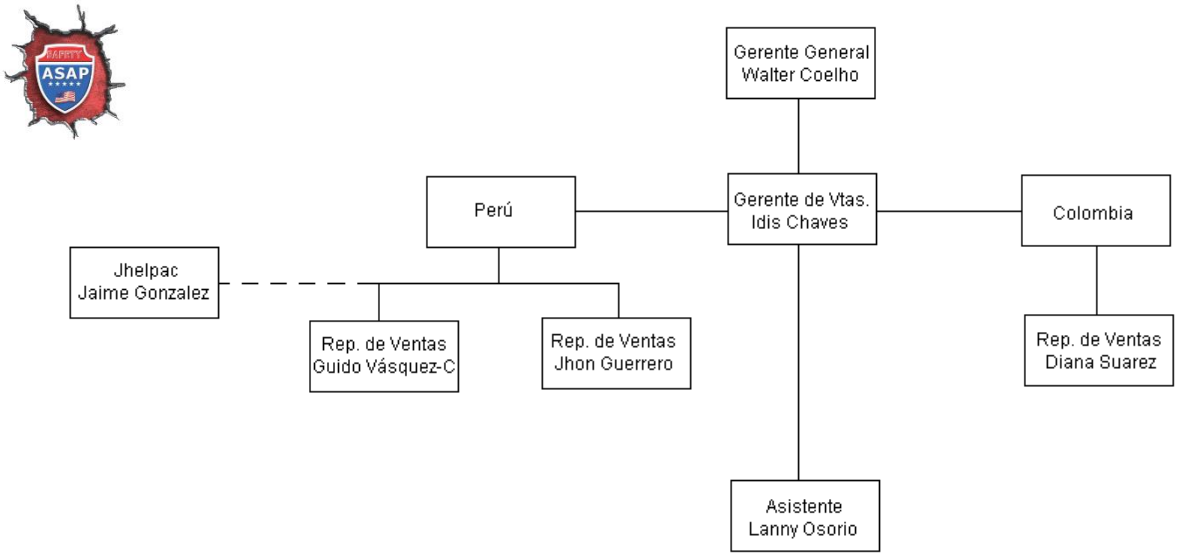
Mapa de ubicación:



1.5 Tamaño de la Empresa

American Services and Products LLC es una empresa pequeña de capacidad limitada, determinada por un Gerente General, un Gerente de Ventas y 5 colaboradores en planilla, cuyas ventas son aproximadamente 850 UTI anuales.

1.6 Organigrama Funcional de la Empresa



1.7 Misión y Visión

Misión ASAP

Cubrir todos los requerimientos de abastecimiento de equipamiento de protección personal para clientes en cualquier parte del mundo, trabajando con precios competitivos, cumplimiento de tiempos de entrega y aseguramiento de flete.

Visión ASAP

Convertirse en el aliado principal y más importante abastecedor de EPP Militar para todas las empresas que nos elijan como su proveedor.

1.8 Productos y clientes

ASAP tiene representación y distribución de más de 100 fábricas entre americanas y extranjeras, lo que le permite ofrecer una gama muy amplia de productos tales como:

- Chalecos antibalas
- Chalecos anti motín
- Cascos balísticos
- Máscaras antigás
- Lentes de protección
- Gafas anti fragmento
- Escudos balísticos
- Guantes tácticos
- Botas tácticas
- Granadas no letales
- Artículos relacionados a Protección Personal
- Visores nocturnos

Principales proveedores en nuestra trayectoria:

- Armor Express
- Xmre – Raciones militares

- Ridge
- Blackhawk
- 5.11
- Point Blank
- Sabre
- Non Lethal Technologies

Además, es viable fabricar productos bajo la marca propia *Genesis.*

En lo que respecta a los clientes de la empresa, ASAP abastece a las siguientes unidades:

- Ejército
- Marina
- Aviación
- Policía Nacional
- Serenazgo
- Empresas de seguridad privada

Clientes extranjeros abastecidos:

- Ejército de los Estados Unidos
- Guarda Costera de los Estados Unidos
- Policía Argentina
- Policía de Colombia
- Policía Nacional de Panamá
- Carabineros de Chile
- Policía Nacional de Honduras

Clientes nacionales abastecidos:

- Total Defense
- Jhelpac SAC
- Momarento
- Comercializadora Rejas S.A.C
- Massecurity SAC
- Conseg (Seguridad Privada)
- Securitas Perú
- Bunker Security
- Protección VIP

1.9 Premios y Certificaciones

Certificación de Blindaje NIJ 0101.06

1.10 Foda de la Empresa

Análisis interno

Fortalezas

1. Empresa posicionada en varios países sudamericanos en la comercialización de art. de seguridad.
2. Cuenta con una póliza de seguro por $ 2,000,000 por la comercialización de los productos.
3. Amplia experiencia comercial para poder presentarse en licitaciones nacionales.

4. Amplia cartera de proveedores con más de 100 marcas a nivel mundial.
5. Se puede ofrecer marcas existentes o manufacturar marca propia.
6. Capacidad de producción a un costo reducido gracias a relación con fábricas en Asia, Europa y África cuando se requiere mercadería internacional.
7. Cuenta con certificación de calidad y balística en todos los productos comercializados.
8. Experiencia en los negocios internacionales.
9. Buena comunicación tanto con proveedores como con personal permitiendo lograr un buen desempeño empresarial.
10. Importante posicionamiento en la comercialización en Florida, Estados Unidos.

.

Debilidades

1. Empresa aun no posicionada en Perú.
2. No se maneja un Stock mínimo a nivel nacional.
3. Dificultades para participar en licitaciones debido a que es una empresa extranjera no domiciliada en el Perú.
4. Almacén en USA es limitado; a pesar de tener variedad, no se podría cubrir una venta rápidamente.
5. No se cuenta con stock necesario para suplir un requerimiento en caso un proveedor nos falle.
6. Empresa pequeña con capacidad limitada para enfocarse en varios clientes a la vez.
7. No se cuenta con una adecuada capacidad financiera para poder atender varios pedidos a la vez.

8. Limitaciones para poder otorgar más facilidades de pago al cliente.
9. Limitaciones en responder rápidamente a los clientes, debido a que los Gerentes radican en el extranjero.
10. Empresa no maneja una caja localmente generando poca liquidez para atender eventualidades.

Análisis Externo

Oportunidades

1. Desarrollo de ferias a nivel internacional como la de SHOTSHOW en la Vegas.
2. Fábricas peruanas con propia mano de obra ayudan a confección local, evitando costos de importación en productos terminados.
3. Gran cantidad de proveedores de tela locales ofrecen varias alternativas de materia prima.
4. Desarrollo de ferias relacionadas a EPP militar en el Perú.
5. Alta tasa de criminalidad e incremento de demanda en art de seguridad.
6. Presupuesto anual asignado municipios a nivel nacional por razones de seguridad.
7. Coyuntura mundial de trabajo virtual permite que se puedan realizar reuniones zoom de manera continua.
8. Permanentes requerimientos de EPP militar en el Perú.
9. Incremento de compras por emergencia en muchas regiones.
10. Pandemia permite que más empresas estén abiertas a realizar consorcios para poder cubrir mercado.

Amenazas

1. Empresas posicionadas en el Perú ofrecen muchos tipos de comercialización más ventajosas.
2. Competencia si cuenta con stock en el país.
3. La competencia ofrece mayor confianza por su experiencia y oficina local.
4. Gran porcentaje de las entidades nacionales trabajan de manera online, demorando los trámites. (Ejemplo: el OSCE)
5. Presencia de Cuarentenas por razones sanitarias.
6. Decretos del gobierno en importación solo para productos de primera necesidad y del rubro salud.
7. Incremento de Tipo de cambio del dólar.
8. Incremento de robo electrónico a través de distintas plataformas.
9. Está circulando una gran cantidad de dinero no lícito debido a la comercialización de productos de salud falsos, haciendo dudar a ASAP del cliente.
10. Atraso general de la economía peruana.

Estrategias para la matriz FODA

Matriz FO (MAX-MAX)

FO1. Continuar participando en ferias para seguir consiguiendo clientes a nivel mundial y nacional.

FO2. Mano de obra local permitirían reducir costos en flete y producción.

FO3. Concretar consorcios con empresas locales para cubrir requerimientos necesarios con el objetivo de participar en licitaciones nacionales.

FO4. Participación permanente en futuras ferias nacionales para poder mostrar el inventario de muestras que se maneja a nivel nacional.

FO5. Importar nuevo stock de art. únicamente de marca propia para ofrecerlos como solución debido a la alta criminalidad.

FO6. Renovar stock con las marcas más posicionadas a nivel global para poder ofrecer muestras en los nuevos requerimientos del Estado.

FO7. Incluir en toda presentación o cotización todos los certificados NIJ emitidos, para generar mayor confianza.

FO8. Tener toda documentación comercial lista para operar y presentar al momento de ser invitados a una licitación nacional.

FO9. Evitar utilizar la matriz de USA como canal de intermediación con las fábricas extranjeras y hacerlo directamente.

FO10. Aprovechar posicionamiento en el mercado extranjero para concretar alianzas y consorcios.

Matriz DO (MIN-MAX)

DO1. Contar con catálogos de la empresa, cartas de presentación, fotos en las ferias internacionales y productos muestra en físico, además de entregar artículos promocionales.

DO2. Implementar un pequeño stock nacional con nuestros productos.

DO3. Contar con la inscripción en la Sunarp, OSCE y en la Agencia de Compras de las fuerzas armadas mediante documentos originales y apostillados emitidos en Estados Unidos.

DO4. Importar más productos muestra desde Estados Unidos para aumentar el stock nacional con el objetivo de participar en ferias nacionales.

DO5. Empezar por enfocarse en varios requerimientos pequeños con la finalidad de aumentar la liquidez en la empresa y tener como objetivo las grandes licitaciones de varios millones como inversión.

DO6. Seleccionar los requerimientos por emergencia en el portal web del OSCE que más convengan a la empresa, buscando ofrecer los productos ─más rentables-de la empresa.

DO7. Concretar más reuniones virtuales para oportunidades de negocio.

DO8. La alta tasa de criminalidad en el país otorga muchas oportunidades de pequeñas con clientes nacionales. Este escenario de poca inversión es ideal para obtener utilidad.

DO9. Plantear horarios de reunión virtual a los gerentes en Estados Unidos para la toma de decisión según requerimiento, con el objetivo de trabajar con celeridad y no perder tiempo.

DO10. Trabajar con bancos nacionales para aumentar el posicionamiento de ASAP en el Perú, solidificará la confianza con las empresas y aumentará la cartera de clientes.

Matriz FA (MAX-MIN)

FA1. Demostrar a nuestros clientes, nuestra amplia experiencia comercial internacional con algunos gobiernos sudamericanos, para darle seguridad al cliente en futuros negocios con nosotros.

FA2. Manejar un stock de productos ya importados para ventas nacionales.

FA3. Concursar en licitaciones nacionales.

FA4. Realizar una permanente investigación de tendencias para adaptarse a la nueva normalidad y realizar todo trámite de manera gradual.

FA5. Contactarnos con toda nuestra lista de proveedores a nivel global y negociar nuevas condiciones de compra.

FA6. Tener inventario de productos y certificados listos para el momento que permitan importar productos alternos al de rubro salud.

FA7. Debido a que ASAP opera en dólares, se buscará ofrecer descuentos en el precio final del cliente y se comunicará que los certificados no influyen en el precio de venta.

FA8. Trabajar con bancos nacionales para negociar con clientes peruanos, y evitar los fraudes y el *pishing* online con transacciones internacionales.

FA9. Investigar empresas nuevas con las que se trabajaran para conocer el origen de sus fondos.

FA10. Investigar la ampliación de rubro comercial para obtener liquidez mediante la comercialización de los productos de mayor demanda.

Matriz DA (MIN-MIN)

DA1. Tener stock de muestras y para entregar a nuevos clientes.

DA2. Mejorar la presencia comercial de la empresa en el país mejorando la publicidad.

DA3. Crear centro de operaciones en Perú.

DA4. Participar en ferias nacionales relacionadas al EEP militar.

DA5. Buscar fábricas de manufactura a nivel global y local.

DA6. Estar atentos a-que el gobierno-empiece a realizar compras post emergencia dentro del rubro de EPP militar.

DA7. Concretar reuniones con proveedores de tela y fábricas de manufactura nacionales.

DA8. Empezar a trabajar con bancos a nivel nacional para darle más facilidades de transacción al cliente.

DA9. La unidad de negocio en Perú debe analizar la trayectoria comercial de las empresas potenciales con las que se podría trabajar.

DA10. Evaluar ampliación de rubro (como EPP de salud) para cubrir otros productos y obtener ingresos alternativos.

1.11 Matriz BCG

La siguiente herramienta de análisis se realizó bajo el estudio de los productos más solicitados durante todos los trimestres del 2019.

BCG	Estrategias
	Esta cartera de productos es ofrecida en otras regiones y/o otros gobiernos a nivel mundial. Se busca mostrarlos como productos alternativos que pueden crear soluciones a la seguridad del Estado Peruano y defensa personal.

	Estrategia: Tener en stock de los productos que más se han vendido en otras regiones y que no se comercializan en el Perú: mostrar y comunicar sus bondades y beneficios para que el cliente final esté al tanto de las tendencias mundiales dentro del EPP militar.
	Son los productos más fáciles de vender puesto a su alto requerimiento en nuestra cartera de clientes ya que son los más cómodos y los más rápidos en fabricar. **Estrategia:** Tener un stock adicional de estos productos con inversión propia para ofrecerlos como regalo en requerimientos de cualquier producto y aumentar satisfacción del cliente. Aumentar gastos en publicidad tanto virtual como brochures. Actualizar fotos y adquirir marchandising relacionado a los productos estrella.
	Estos productos son los de mayor rentabilidad puesto que somos los mismos fabricantes y tienen un costo de aprox. 30% menos al de las marcas posicionadas. **Estrategia:** Reforzar todos los catálogos, páginas web y stock de muestreo con productos de marca propia. Crear cuadro de diferenciación de precio con marcas ya posicionadas en el mercado para el cliente.
	Son productos sumamente delicados y caros respecto a su tamaño, comparado con los otros productos en nuestra cartera. No son muy comunes en los requerimientos, pueden pasar meses sin ser solicitados y no podemos fabricarlos

	Estrategia: Eliminar los productos electrónicos y enfocarnos en otros. Realizar investigación y asistir a eventos de EEP militar para conocer nuevas tendencias.

1.12 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El siguiente modelo permite identificar el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional, permitiendo crear nuevas estrategias de negocio.

Gráfico: Elaboración propia

1. **Amenaza de nuevos competidores:** Debido a la pandemia a nivel global, los competidores en todos los rubros se han ido incrementando. Las empresas con distinta trayectoria nacional puedan ampliar su rubro de trabajo y avocarse al EPP militar, como también puede instaurarse nuevas empresas para rubros específicos, por lo que siempre hay opción a que ingrese un nuevo competidor**.** Sin embargo, a diferencia de otros rubros de

trabajo, la experiencia y trayectoria comercial es sumamente indispensable para poder competir en este sector.

2. **Poder de negociación con los clientes:** Actualmente el poder de negociación de los clientes es alto puesto que una empresa peruana con trayectoria en el mercado local es más fiable frente una empresa extranjera nueva no domiciliada. Sin embargo, gracias a nuestra alta experiencia en el mercado internacional y mercado sudamericano, ASAP ha podido demostrar que sus productos son muy competitivos en la relación precio-calidad y que puede competir con empresas posicionadas. Es necesario dar a conocer, en cada visita al cliente, la trayectoria que ha tenido ASAP en los últimos años en el mercado global para que el cliente tenga la certeza de que puede contar con ASAP como socio comercial para sus requerimientos.

3. **Amenaza de nuevos productos y/o servicios:** En el mercado peruano, los productos nuevos serán las nuevas importaciones que hagan las empresas dedicadas al rubro de EPP, sin embargo, en la coyuntura actual donde las importaciones de rubros distintos a las de salud están muy fiscalizadas, es muy probable que se siga trabajando con los productos ya conocidos bajo las especificaciones técnicas solicitadas en el 2019, hasta que se puedan reactivar todas las fases económicas. Por otro lado, los productos sustitutos pueden ser manufacturados por empresarios independientes que no cuentan la certificación balística necesarias y no pueden ofrecer la misma protección frente a productos originales; a pesar de esto, siempre tienen clientes por el bajo costo. Cabe resaltar que muchas unidades de seguridad a nivel nacional (por ejemplo, la PNP en todas las regiones del Perú) no renuevan la indumentaria otorgada a sus agentes, por lo que son los mismos trabajadores que tienen

que comprar sus propios artículos de protección. Sin embargo, no pueden ser comparados a los productos originales y con todas las certificaciones balísticas ofrecidas por ASAP.

4. **Poder de negociación con proveedores:** Siempre será alto puesto que usualmente trabajan de acuerdo al volumen del requerimiento, dándole mayor énfasis a solicitudes de grandes cantidades. En muchas ocasiones, el proveedor puede estar saturado de requerimientos, obligándonos a trabajar con empresas nuevas con las cuales no tenemos lazos comerciales iniciados. El hecho de tener varios proveedores, tanto de materia prima como de productos terminados, nos permite hacer un análisis de costos, tiempos de entrega y volumen de fabricación, dándonos la oportunidad de crear un escenario estimado óptimo para la entrega de nuestras órdenes de compra.

5. **Rivalidad y competencia en el sector:** Según investigación propia, se logró identificar a los 3 principales competidores en los principales productos de comercialización de ASAP en el mercado peruano dentro del rubro de EPP Militar durante el 2019:

JadarS.R.L

Empresa que se dedica a la fabricación de prendas de vestir.

Ruc: 20340301201

Razón Social: JADAR S.R.L

Tipo de empresa: Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada

Ventas en el 2019 por S/.9,151,019.00 en concursos de licitación nacional.

Armory Supply

Empresa especializada en la venta de armas, municiones y artículos de protección personal**.**

Ruc: 20523048652

Razón Social: Armory Supply SAC

Tipo de empresa: Sociedad Anonima Cerrada

Ventas en el 2019 por S/.1,913,925. en concursos de licitación nacional.

Representaciones Robinson 2000 EIRL

Empresa especializada en actividades de investigación y seguridad, como también venta de artículos de procedencia farmacéutica y artículos de tocador

Ruc: 20203526041

Razón Social: Representaciones Robinson 2000 EIRL

Tipo de empresa: Empresa Individual de Responsabilidad Limitada

Ventas en el 2019 por S/.765,000.00.

El posicionamiento de las empresas anteriormente mencionadas es muy sólido debido a su amplia trayectoria comercial con años de experiencia, sin mencionar la cadena de contactos internos que se suele manejar para poder proceder de manera positiva en todas las licitaciones nacionales.

1.13 Matriz ANSOFF

El siguiente modelo nos permitida identificar las estrategias a seguir de acuerdo a nuestra cartera de productos y el entorno competitivo en el mercado nacional.

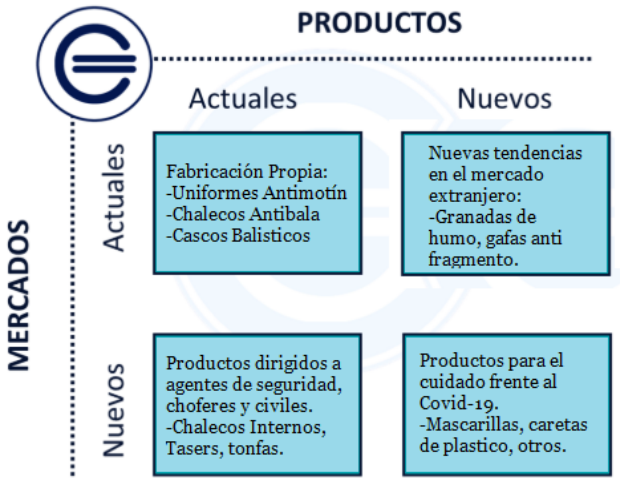


Gráfico: Elaboración propia.

1. Penetración de mercado

ASAP debe aprovechar en ofrecer los productos bajo marca propia puesto que son los que más rentabilidad dan y ofrecen las mismas características frente a las marcas posicionadas. Cabe resaltar que todos los requerimientos que se solicitan en el rubro de EPP militar vienen con su respectiva ficha técnica. ASAP tiene la posibilidad de ajustarse a cualquier ficha técnica ya que tiene alianzas con fábricas que trabajan bajo nuestra solicitud. El hecho de ofrecer un producto a un costo menor frente a la competencia lograra que ASAP se posicione rápidamente.

2. Desarrollo de producto:

Lo ideal es identificar los productos más vendidos en otras regiones y/o países para trabajarlos como nueva tendencia en el mercado peruano. Cada vez que se concrete una venta de cualquier requerimiento solicitado, debe efectuarse una pequeña presentación de los últimos productos adquiridos en otras regiones para marcar una posible nueva tendencia de compra

3. Desarrollo de mercado:

Es indispensable crear una Base de Datos de todas las empresas que no comercializan EPP pero usan sus productos (tonfas y chalecos para sus agentes de seguridad, choferes, personal de resguardo). Es necesario iniciar una campaña agresiva con presentaciones virtuales donde se habla de la coyuntura nacional y la alta tasa de criminalidad. Esta estrategia junto a nuestros bajos costos de producción de productos internacionales logrará posicionar la empresa en el mercado nacional.

Por otro lado, se deberá analizar la posibilidad de ampliar el modelo de negocio también dirigido a B2C..

4. Diversificación

Se podría incursionar en el rubro de salud con productos de prevención frente a la pandemia, pero sería un inicio desde cero ya que es necesario encontrar los mejores proveedores a nivel global con la mayor cartera de productos a disposición.

Esto puede tomar su tiempo y la competencia es muy alta. El riesgo es muy alto ya que es necesario inversión en un rubro en el que no tenemos experiencia.

1.14 Cadena de Valor

En el siguiente cuadro se podrá observar el desarrollo de las actividades de ASAP en el sector de EPP Militar.

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA Más de 14 años de experiencia en venta de artículos de EPP militar. Matriz en Miami, Estados Unidos. Unidades estratégicas en Perú y Colombia. Respaldo de más de 100 marcas a nivel global Área de capacitación en uso de productos. Experiencia en ferias internacionales
DESARROLLO DE TECNOLOGÍA Certificaciones de Blindaje NIJ Capacitación sobre Kevlar y Dyneema.
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Capacitación adecuada del manejo de información Altas comisiones de venta Comunicación Vertical Excelente relación entre jefes y subordinados Óptima relación con los clientes
COMPRAS Gestión con proveedores en Asia, Europa y África. Inversión en Publicidad con catálogos e información Online a través de página web y redes sociales. Adquisición de nuevos proveedores y clientes en Ferias de EPP militar.

Logística interna	Operaciones	Logística Salida	Marketing y Ventas	Servicio Post Venta
Stock de de las mismas unidades de artículos para muestra en USA, Perú y Colombia. Merchandising listo para todos los clientes. Base de datos por Región.	Manejo de proveedores por producto terminado y materia prima. Talleres de fabricación para marca propia. Desarrollo de Especificación técnica por item solicitado. Todo producto cuenta con certificación.	Puerto y Aeropuerto de Mami para envíos internacionales. Se trabaja mediante FOB y CIF. Toda mercadería viene asegurada.	Información en página web y redes sociales. Catálogos enmicados para entrega personal. Inventario de muestra para todos los clientes. Ferias internacio-nales	Atención al cliente desde la orden de compra. Encuestas. Sugerencias por parte de clientes. Feedback.

Capítulo 2. Justificación del Tema

El proyecto ayudará a identificar las variables que permitirán desarrollar estrategias para mejorar el posicionamiento de la empresa ASAP en el mercado local, enfocándose en la relación comercial con el cliente, teniendo como objetivo el convertirnos en su principal potencial proveedor frente a los demás competidores.

Alcance del trabajo

- Desarrollar un programa de fidelización de clientes que trabajan con artículos de Equipamiento de protección personal militar ubicados en la ciudad de Lima.
- La investigación abarca solamente la unidad de negocio en Perú, puesto que la matriz se encuentra en Estados Unidos.

2.2 Importancia del tema presentado.

Actualmente la empresa está encontrando inconvenientes en:

1) Trabajar con clientes nuevos.
2) Cerrar operaciones por tiempo de espera.
3) Concursar en licitaciones.
4) Obtener liquidez en caja chica.
5) Concretar transacciones monetarias con clientes nacionales debido a que el único canal de pago hacia la empresa son bancos americanos.

La alternativa de solución que se desarrolle nos permitiría solucionar estos inconvenientes, enfocándose en los clientes y la competitividad de la empresa.

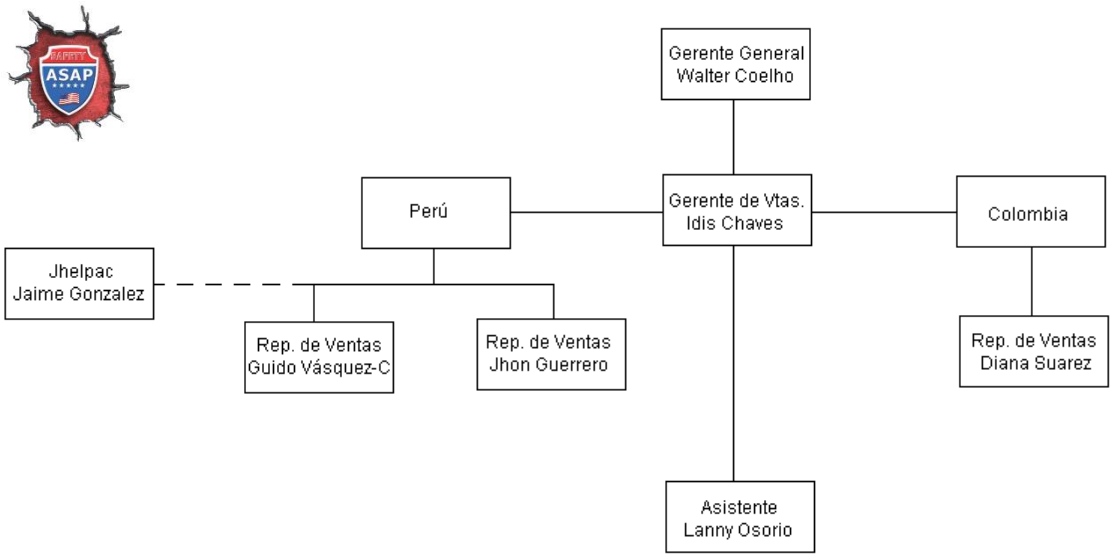
Capítulo 3. Presentación del área funcional

3.1 Descripción del área funcional y objetivos:

La empresa se distingue por trabajar con las siguientes áreas:

- Gerencia General: la cual toma las decisiones de compra y venta de productos y artículos de manera nacional e internacional.
- Gerencia de Ventas: que se encarga de atender las órdenes de compra internacionales y analizar el mercado extranjero.
- Unidades de Negocio en Perú y Colombia que se avocan a realizar tareas únicamente en su país referente a la visita de clientes y adquisición de órdenes de compra.
- Alianza con Jhelpac SAC en Perú: Empresa que tiene como proveedor directo a ASAP para todos sus requerimientos.

3.2 Organigrama del área funcional y descripción de las tareas:



Walter T. Coelho

La jefatura de la empresa está a cargo del Gerente General Walter T. Coelho, quien gestiona de manera directa la relación con las fábricas de manufactura y proveedores de productos a nivel global. Es la única persona que toma las decisiones respecto a las órdenes de compra, venta y participación en licitaciones en concursos nacionales e internacionales.

Idis Chaves

Con más de 10 años en la empresa, desempeña el cargo de Gerenta de Ventas. De origen colombiano, se encarga contactar clientes antiguos y nuevos en Colombia y Estados Unidos, manteniendo una relación horizontal en la empresa.

Se encarga de tomar las órdenes de compra internacionales y desarrollar la revisión de las especificaciones técnicas de cada requerimiento.

Lanny Osorio

Secretaria del GG, se encarga de la recepción de documentos y llamadas, el archivo de documentos, atención de visitas, tramitación de documentos en los ministerios de Estados Unidos y maneja la agenda del GG además del control logístico del almacén.

Diana Suarez

Realiza Home Office en Bogotá, Colombia. Con vasta experiencia en ventas, se encarga de las visitas periódicas a los clientes privados y a las unidades ejecutoras en Colombia tales como la Policía Nacional y a los diversos municipios con el fin de presentar el stock y concretar ventas.

Guido Vásquez-Caicedo y Jhon Guerrero

Encargados de la Unidad de Negocio en Perú, tienen la obligación de realizar visitas periódicas a todos los clientes potenciales peruanos identificados y archivados en la base de datos y a las diferentes Unidades Ejecutoras del Estado que trabajan directamente con EPP militar.

Además, se encargan de desarrollar proyectos de asistencia con stand a las distintas ferias nacionales relacionadas a EPP Militar y concretar alianzas con fabricantes locales.

Jhelpac SAC

Empresa peruana con más de 15 años en el mercado que se especializa en la compra y venta de EPP militar. Con amplia experiencia en licitaciones, ha logrado crear una alianza comercial con ASAP para trabajar de manera conjunta con el objetivo de suplir varios requerimientos en el Perú, tanto para empresas privadas como el Estado Peruano.

Capítulo 4. Diagnóstico del área funcional:

4.1 Descripción de la situación actual:

Todas las relaciones comerciales que se concretan como compra y venta de algún producto se realizan directamente con la matriz en Estados Unidos.

Una vez que el cliente está decidido en empezar una relación comercial con la empresa y realizar una primera compra, la cadena logística inicia de tres maneras:

1. Corroborar si ASAP tiene stock real. (USA)
2. Cerciorar que nuestros proveedores tengan stock real. (A nivel mundial)

3. Mandar a fabricar (Marca del proveedor o Marca propia)

Uno de los mayores inconvenientes para poder trabajar localmente es el tiempo que se toma la casa matriz en responder solicitudes desde Perú.

El tiempo de respuesta está supeditado a:

- Diferencia de horario por ser una empresa extranjera ubicada en USA.
- Reuniones de los gerentes donde Perú no está al tanto.
- No disponibilidad del personal para atender las solicitudes al instante.
- Perú no tiene seguimiento de las tareas del personal extranjero.

Esto significa que no se puede atender a un cliente del mercado local de manera rápida y eficiente, por lo que es probable que la venta potencial se caiga y el cliente nos descarte de su lista de posibles proveedores.

Por otro lado, la dificultad de trabajar con el Estado nos limita a enfocarnos solo en empresas privadas.

Adicionalmente, el trabajar solo con inventario de muestra significa que todos los requerimientos de los clientes se trabajarán mediante importación, por lo que la compra de productos de manera instantánea no es posible ofrecer.

4.2 Política organizacional de ASAP

Para ASAP, cada uno de los clientes tienen exactamente la misma importancia y relevancia, sin importar el volumen de compra o la cantidad de facturación, ya que la toma de decisión para la compra de dichos productos es de carácter sensible, puesto que son el resultado de una serie de análisis de proveedores según la trayectoria comercial y/o invitaciones que pocas empresas tienen la posibilidad de recibir.

Por ende, ASAP trabaja bajo la siguiente política:

Responsabilidad:

Todos los productos que ASAP comercializa, se rigen bajo distintas Especificaciones Técnicas que pueden ser emitidas por empresas privadas o por entidades del Gobierno. ASAP asume toda la responsabilidad en el cumplimiento de dichas especificaciones con el objetivo de obtener la orden de compra y efectuar una venta.

Seriedad:

ASAP siempre emite un contrato con toda orden de compra, mostrando las penalidades en que puede incurrir la empresa en caso no pueda surtir los artículos a tiempo o bajo alguna complicación de carácter interno o por factores externos. Sin embargo, también se estipulan penalidades para el comprador una vez que se emite la orden de compra que avalan la seguridad de ASAP.

Puntualidad de entrega:

Con toda orden de compra, la empresa realiza una estimación del tiempo de entrega del producto desde la fabricación hasta el lugar convenido por el cliente (FOB o CIF).

Calidad:

Todos los artículos de ASAP son acompañados por la carta del fabricante y/o el certificado balístico correspondiente; estos documentos avalan que ASAP ofrece productos de primera calidad y que tienen como único objetivo salvar vidas.

Precios Competitivos

ASAP cuenta con alianzas y certificados de más de 200 fabricantes a nivel mundial. Todas estas relaciones comerciales se han ido concretando gracias a las continuas visitas y trabajos que ASAP ha realizado en la feria ShotShow en las Vegas a lo largo de los últimos 14 años. Esto le da la posibilidad de manejar una serie de precios competitivos con distintas calidades, acomodándose de la mejor manera al requerimiento del cliente.

Capítulo 5. Identificación del problema:

5.1 Definir el problema real del Área

Durante todos los años que la empresa ha trabajado en Perú, se han monitoreado todas las actividades desde el extranjero. Sin embargo, el hecho de que sea una empresa extranjera no domiciliada en el país, genera los siguientes problemas:

- Inconvenientes en tiempos de respuesta de la empresa por ubicarse en el extranjero y existir diferencia de horario.
- Problemas de liquidez en caja local.
- Dificultad de concursar en licitaciones nacionales.
- Inconvenientes en ofrecer respuestas rápidas a clientes.
- Bajo stock nacional.
- Pocas facilidades de pago a los clientes por ser empresa extranjera no domiciliada.
- Perdida de posicionamiento frente a competidores locales.

Si bien se han logrado relaciones comerciales exitosas con clientes que ya habíamos trabajado previamente, hay una gran posibilidad de que los clientes nuevos no nos tomen en cuenta.

En conclusión, es complicado tener un buen posicionamiento comercial y fidelizar clientes si solamente existimos en el extranjero.

5.2 Objetivos: General y Específico.

Objetivo General

Desarrollar estrategias que permita posicionar la empresa de manera sólida en el Perú y fidelizar a los clientes con el objetivo de aumentar las ventas.

Objetivo Específico

- Implementar un programa de fidelización de clientes en el mercado local que nos permita convertirnos en su potencial proveedor.

- Mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado local para tener un mayor alcance de clientes.

5.3 Consecuencias relevantes que se originaron a partir del problema

Cada vez que la empresa en Perú contacta a un cliente nuevo en el mercado nacional, éste solicita concretar una reunión en las mismas oficinas de la empresa.

El hecho de que el centro de operaciones se ubique en el extranjero genera que el cliente no sienta la confianza suficiente para concretar un lazo comercial con empresas no constituidas en Perú, y prefiera trabajar con aquellas que ya cuentan con experiencia comercial nacional.

Capítulo 6. Planteamiento y análisis de las alternativas de solución

6.1 Planteamiento de las alternativas de solución

Para lograr los objetivos planteados, se presentan las siguientes alternativas:

1) Trabajar de la mano con algún socio que nos permita crecer en el mercado.

2) Desarrollar un programa de fidelización con clientes locales.

6.2 Análisis de las alternativas de solución

Para evaluar cuál de las alternativas de solución es la más conveniente para la empresa, se realizó un análisis cualitativo y un análisis cuantitativo de las estrategias:

6.2.1 Análisis cualitativo de las alternativas

Alternativa 1: Alianza con empresa posicionada en el mercado peruano

Con el objetivo de tener una mayor participación en el mercado peruano y trabajar de manera conjunta, se considera trabajar con Armory Supply.

Armory Supply (Anexo 1)

Empresa posicionada que ha obtenido participación en el mercado nacional en los últimos 3 años debido a que ha sido acreedora de numerosas buena pro a nivel nacional. Con amplia experiencia en el rubro de Seguridad Personal.

Solamente en el año 2019, Armory Supply logró obtener ventas por más de S/.1,913,925 en el rubro de productos balísticos en licitaciones nacionales, sin mencionar las ventas producidas en artículos no balísticos ni armas letales y municiones

Con más de 3mil seguidores en sus redes sociales a nivel nacional, tiene muy buena aceptación por parte de sus clientes y civiles.

Fuente: Opiniones de clientes en la página principal de Armory Supply en Facebook.

Para poder concretar la alianza, ASAP tuvo en consideración los siguientes factores:

Ventajas	Desventajas
Amplia experiencia comercial en licitaciones	No necesitan de otras marcas para crecer en el mercado
Amplia aceptación por clientes nacionales	
Amplios Almacenes Oficina disponible	
Contactos disponibles para licitaciones	

Este escenario indica que Armory Supply es la empresa más conveniente para poder concretar una alianza comercial. De este modo, la marca de ASAP crecería y se podrían iniciar programas de fidelización para los clientes locales.

Contrato de alianza comercial

Una de las condiciones que Armory Supply exigiría a ASAP en el contrato de alianza comercial era el de compartir el 20% de la utilidad obtenida luego de pago realizado por la entidad que solicitó el requerimiento, después de haber realizado la conformidad de recepción del producto.

Compartir el 20% de la utilidad con Armory Supply es un escenario que no le permitiría a ASAP llegar a la rentabilidad estimada deseada.

Alternativa 2: Desarrollar programa de fidelización de clientes para aumentar las ventas a nivel nacional

La mejor manera de llegar a tener sólidas relaciones comerciales es desarrollar y aplicar un programa de fidelización de clientes que permita demostrar la seriedad y trayectoria de la empresa, con el objetivo de mejorar posicionamiento en el mercado local y obtener más ventas.

El desarrollo del programa de fidelización de clientes tendría las siguientes estrategias:

1. Alquiler propio de oficina.
2. Desarrollo de Inbound Marketing:

- Empezando con una micro segmentación de clientes locales, se realizará una comunicación no invasiva que nos permitirá mostrar la información de los productos de su interés mediante cartas de presentación, brochures y archivos con trayectoria comercial propia

3. Estrategias **PULL**:

- Videos e imágenes conmemorativas que mostrarán nuestra experiencia en las convenciones del ShotShow en las vegas a lo largo de los años.
- Se añadirá nuevo contenido descargable en nuestras redes sociales.
- Se actualizará la página web con nuevo contenido gráfico y presentaciones virtuales.
- Se realizarán concursos y sorteos de productos que se tengan en stock para los clientes que ya han trabajado con nosotros.
- Se motivará la compra del cliente final mediante promociones y/u obsequios.

Adicionalmente trabajaremos **Estrategias de fijación de precios por ajuste:**

Descuento por Volúmen	Enfocada en los productos *Vaca*, se ofrecerán descuentos en los productos de marca propia dependiendo del volumen. Esto le permite obtener al cliente final un artículo con la misma especificación técnica de la mejor marca del mercado a un precio mucho más competitivo.
Venta por paquete	En algunas oportunidades, los clientes deciden por comprar un volumen pequeño de productos con el fin de conocer a su proveedor al momento de iniciar una relación comercial. ASAP, al tener un stock de productos en sus almacenes, ofrece *packs* de distintos productos permitiéndole al cliente obtener artículos que ellos podrían comercializarlos como muestra propia, iniciando una relación comercial saludable y rentable al corto y mediano plazo
Descuento sobre precio	Esta estrategia se utilizaría únicamente en los productos que suelen ser tendencia de seguridad en otras regiones, con el objetivo de demostrar las bondades del artículo y concretar ventas a futuro

Además, se realizará una **personalización de brochures con productos Vaca** debido a que son los productos más rentables de la empresa en toda su cartera.

En paralelo se trabajarían las 3 dimensiones del Marketing de fidelización:

1. Marketing tradicional:

Nuestro objetivo no es solamente atraer clientes a la empresa, sino que puedan confiar en nosotros para lograr una relación comercial sólida a largo plazo. Esto implica que la empresa tiene que **establecer y comunicar las promesas** que se tienen como obligación para con el cliente final. Estas se detallan en cada contrato de compra/venta firmado.

2. Marketing Relacional:

Cada inicio de relación comercial empieza con una orden de compra, lo que significa muchas obligaciones por cumplir en los contratos. Es de carácter imperativo el **cumplimiento de cada una de esas promesas estipuladas**. Esto demuestra el alto nivel de compromiso que se tiene con cada cliente y, al mismo tiempo, refuerza su nivel de lealtad hacia nosotros.

3. Marketing Interno:

La comunicación horizontal de la empresa permite que se transmita el mismo nivel de confidencialidad y compromiso hacia cada cliente por parte de cualquier representante de la empresa, sea nacional o extranjero. Esto permite que los clientes **confíen** en nosotros, que los representantes de la empresa se sientan **orgullosos** en desarrollar su trabajo y que ambos **disfruten** de la relación comercial.

6.2.2 Matriz EFE y EFI

Para el desarrollo de las siguientes matrices, se tomó como datos el FODA

	Factores Internos Clave	Importancia Ponderación	Clasificacion Evaluación	Valor
Fortalezas				
1	Póliza de seguros de $2,000,000	0.15	2	0.3
2	Más de 100 proveedores a nivel mundial	0.05	3	0.15
3	Se manejan marcas posicionadas o marca propia	0.05	3	0.15
4	Fábricas de producción en Asia, Europa y África	0.10	2	0.2
5	Certificados de calidad y balísticos	0.15	2	0.3
Debilidades				
1	Empresa aun no posicionada en Perú	0.15	4	0.6
2	No se maneja un Stock mínimo a nivel nacional	0.05	3	0.15
3	Pocas facilidades de pago al cliente	0.15	3	0.45
4	Respuesta al cliente lenta debido a matriz en USA	0.05	2	0.1
5	No hay caja local, lo que genera poca liquidez para eventualidades	0.10	3	0.3
Total		1.00		**2.70**

	Factores Externos Clave	Importancia Ponderación	Clasificacion Evaluación	Valor
Oportunidades				
1	Mano de obra local para manufactura	0.15	3	0.45
2	Muchas alternativas de materia prima peruana	0.15	3	0.45
3	Alta tasa de criminalidad e incremento de demanda en art de seguridad	0.10	2	0.2
4	Presupuesto anual de seguridad asignado municipios a nivel nacional	0.05	2	0.1
5	Incremento de compras por emergencia en muchas regiones	0.05	1	0.05
Amenazas				
1	Competidores posicionados	0.15	4	0.6
2	Competencia si tiene stock	0.15	2	0.3
3	Atraso general de la economía peruana	0.05	1	0.05
4	Incremento de Tipo de cambio del dólar	0.05	1	0.05
5	Competencia ofrece mayor confianza por oficinas y trayectoria local	0.10	4	0.4
Total		1.00		**2.65**

En la columna “Importancia Ponderación” se observa la calificación para cada una de las fortalezas y debilidades, de las más importantes a las menos importantes para la empresa.

En la columna “Clasificación Evaluación”, la ponderación asignada indica la que las estrategias planteadas responden eficazmente a los factores clave. El objetivo actual de ASAP es posicionarse de manera firme en el Perú y lograr una sólida fidelización de clientes.

En los Factores Internos Clave el resultado final de **2.70** indica que las estrategias planteadas como solución de fidelización en el proyecto en general son superior al promedio de 2.50, por lo que **sí** responden al objetivo general de desarrollar alternativas de solución que permita posicionar la empresa de manera sólida en el Perú y fidelizar a los clientes con el objetivo de convertirnos en un potencial proveedor.

De igual manera, en los Factores Externos Clave el resultado de **2.65** es superior a la media de 2.50, por lo que las estrategias desarrolladas si cumplen con el objetivo general.

6.2.3 Análisis cuantitativo de las alternativas:

Para demostrar la rentabilidad de ambas alternativas planteadas, se trabajó utilizando como ejemplo una orden de venta emitida hacia la empresa *Comercializadora Rejas SAC* en abril del año 2019. (Anexo 2 y Anexo 3)

Alternativa 1: Utilidad final mediante alianza comercial

En el siguiente cuadro se observa la utilidad final mediante la firma del contrato de la alianza comercial con Armory Supply.

Costo Unitario	**$82.31**
Margen 20%	**$16.66**
Precio de venta nacional USA	**$98.77**
Gastos FOB (Aduana, permisos, carga)	**$26.68**
Costo Unitario Final	**$125.45**

Ventas	
Binocular diurno Barska BA 12534	$170,612.00
Total Ventas	**$170,612.00**
Costo de Ventas	
Binocular diurno Barska BA 12534	$143,412.00
Total Costo de ventas	**$143,412.00**
Utilidad	
Utilidad Estimada	$27,200.00
Entrega 20% para Armory Supply	**$5,440.00**
Utilidad Final	**$21,760.00**

Bajo la modalidad de contrato de alianza comercial, la empresa ASAP siempre tendrá la obligación de compartir el 20% de sus utilidades con Armory Supply durante cualquier relación comercial puesto que se está utilizando el nombre de A.S para crecer en el mercado nacional.

Alternativa 2: Utilidad final mediante el programa de fidelización de clientes

Para iniciar el análisis cuantitativo de esta alternativa, se realizó el costeo de la siguiente oficina: Ubicación: en Calle Las Orquídeas 585, Edif. Fibra, piso 12, San Isidro

Cuadro: Plataforma online EasyOffices

Se procedió a realizar el siguiente cuadro de costeo:

Ventas	
Binocular diurno Barska BA 12534	$170,612.00
Total Ventas	**$170,612.00**
Costo de Ventas	
Binocular diurno Barska BA 12534	$143,412.00
Total Costo de ventas	**$143,412.00**
Gastos administrativos adicionales	
Oficina	$260.00
Sala de reuniones	$100.00
Oficina Virtual	$41.00
Business Lounge	$75.00
Gastos de suministro	$58.00

Caja para gastos adicionales	$100.00
Total Gastos administrativos adicionales	$634.00
Utilidad	
Utilidad Final	**$26,566.00**

Bajo el escenario del programa de fidelización, se puede observar que los gastos administrativos adicionales, a pesar de que son mensuales, otorgan una mejor rentabilidad económica.

Además, se puede observar que el 20% de la utilidad que debería ser entregada a Armory Supply por contrato de alianza comercial, equivalen a aproximadamente a 8 meses de gastos administrativos adicionales.

6.2.4 VAN y TIR

En este escenario, la inversión total anual se asume como 12 meses de pago de alquiler de la nueva oficina. Esta proyección se realizó con un periodo de 3 y de 12 meses.

Debido a la coyuntura actual de pandemia, no hay licitaciones para el año 2021 (Anexo 5) ni requerimientos en el rubro antibala ni de protección personal hasta el momento, por lo que la proyección se realizó con la venta de de los binoculares a Corporación Rejas en abri como un supuesto, y una proyección estimada sin Pandemia únicamente en la unidad de negocio en Perú.

Como información adicional, la empresa siempre busca obtener alrededor del 20% de rentabilidad en cada operación.

Para esta proyección se asume que:

1) Se cuenta con almacén propio en Perú

2) Se cuenta con stock para muestreo y ventas en el mercado local.

3) Se abastecen empresas que ganan licitaciones.

4) Setiembre y octubre son los meses donde se obtienen la mayor cantidad de invitaciones para ventas por emergencia

5) Noviembre y diciembre no hay ventas a empresas privadas y al estado. Solamente a civiles.

	Inversión	Flujo
0	-$7,608.00	
1		$1,000.0
2		$2,500.0
3		$3,000.0
4		$27,200.0
5		$500.0
6		$18,000.0
7		$2,500.0
8		$7,800.0
9		$11,400.0
10		$5,500.0
11		$650.0
12		$450.0

COK	20%
VAN	21791.31
TIR	63%

Con esta información se interpreta que el proyecto es rentable.

Con la información anteriormente desarrollada, se evidencia lo siguiente:

	Ventas	C / Ventas	Utilidad
Alternativa 1	$170,612	$148,852	$21,760
Alternativa 2	$170,612	$144,046	$26,566

Capítulo 7. Selección de alternativa de solución

7.1 Análisis Costo-Beneficio

Hay una clara diferencia entre los costos que se incurrirían entre concretar una alianza comercial y trabajar programa de fidelización de clientes mediante un centro de operaciones nacional.

1) Alternativa 1: Alianza Comercial

- Costo económico: Pérdida de $ 5440 con la premisa de compartir utilidad debido a la firma del contrato con Armory Supply.
- Beneficio: Tener un aliado posicionado en el mercado local.

2) Alternativa 2: Programa de fidelización con clientes locales

- Costo económico: Gastos administrativos de $ 634 dólares mensuales
- Beneficio: Trabajar de manera independiente ofreciendo un mejor servicio al cliente local.

7.2 Selección de Alternativa

Para lograr seleccionar la mejor alternativa, se realizó un análisis de las estrategias del FODA para conocer las respuestas en donde **X** significa que la alternativa **sí** responde a las estrategias planteadas:

Factores más importantes de las estrategias del FODA		Alianza Comercial	Programa Fidelización
Matriz FO (MAX-MAX)			
1	Participación en ferias locales	X	X
2	Alianzas y Consorcios	X	X
3	Importar Stock nuevo		X
4	Renovar stock existente		X
5	Evitar utilizar la matriz en Usa y trabajar independientemente	X	X
Matriz DA (MIN-MAX)			
1	Renovar brochure y almacenar articulos promocionales	X	X
2	Implementar nuevo stock nacional		X
3	Seleccionar requerimientos del Estado por emergencia	X	X
4	Plantear horarios de reunión con matriz en USA		X
5	Trabajar con bancos nacionales	X	X

Factores más importantes de las estrategias del FODA		Alianza Comercial	Programa Fidelización
Matriz FA (MAX-MIN)			
1	Concursar en licitaciones nacionales	X	X
2	Tener inventario de productos certificados listos	X	X
3	Descuentos en dólares	X	X
4	Investigación de empresas para conocer origen de fondos	X	X
5	Ampliación de rubro	X	X
Matriz DA (MIN-MIN)			
1	Tener stock listo para entregar en ventas pequeñas		X
2	Mejorar presencia comercial con publicidad	X	X
3	Crear centro de operaciones en Perú		X
4	Búsqueda de fabricantes y proveedores a nivel local y global	X	X
5	Concretar reuniones con proveedores y fábricas locales		X

1) Alternativa 1: Descartada

En el hipotético caso que se firmara la alianza comercial con Armory Supply, los $ 5440 que se deberían compartir serían equivalentes a aproximadamente 8 meses de alquiler de oficina, por lo que no responde a la rentabilidad esperada.

2) Alternativa 2: Elegida

Bajo este escenario, se selecciona desarrollar un programa de fidelización de clientes a través de la implementación de un centro de operaciones local debido a que se obtendrá la rentabilidad total en todas las operaciones y permitirá el desarrollo de todas las estrategias desarrolladas en el FODA cruzado:

- Utilidad bruta completa para la empresa de $27,200 en el escenario planteado.
- Mejora el posicionamiento de la empresa en el mercado local.
- Se ofrece una mejor imagen, emitiendo confianza y seriedad al cliente
- Se evita utilizar la matriz en Usa como canal de comunicación con las fábricas en el extranjero y se desarrolla directamente.
- Se ejecuta un plan de trabajo nacional acorde a las actividades locales.
- Permite concretar consorcios y alianzas con empresas locales para concursar en licitaciones.
- Permite trabajar en ampliación y actualización de catálogos, productos promocionales e inventario nacional.
- Se logra trabajar con bancos nacionales para ofrecer mayores facilidades de pago a clientes locales.

Capítulo 8. Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones

Basado en la investigación desarrollada y análisis realizado en el presente proyecto, se ha logrado dar solución a la hipótesis que indica como objetivo principal el crear un programa de fidelización de clientes que nos permita tener una buena relación comercial y convertirnos en su potencial proveedor. Por lo que se concluye lo siguiente:

- De acuerdo con la investigación realizada se pudo comprobar que los clientes valoran mucho el hecho de que una empresa, sobre todo si es extranjera no domiciliada, tenga oficina física en el territorio nacional. Esto otorga confianza suficiente para concretar negocios.
- La implementación del programa de fidelización ayuda a posicionarnos en el mercado local y en el ***Top of Mind*** del cliente, colocando a ASAP en una principal opción como potencial proveedor.
- El uso de la matriz ANSOFF basado en el modelo desarrollado por Igor Ansoff ayudo a dirigir la publicidad y el énfasis comercial a los productos que otorgan mayor rentabilidad a la empresa, logrando que el cliente se enfoque en estos productos sobre los demás, obteniendo la misma calidad a un precio reducido.
- Las nuevas relaciones comerciales con fabricantes nacionales permitirán a la empresa concursar en licitaciones nacionales.

8.2 Recomendaciones

La toma de decisión de compra en un rubro tan delicado como es la comercialización de productos balísticos lleva varios pasos, y en algunas oportunidades toma bastante tiempo.

Es aconsejable agregar productos adicionales extra como obsequio en cada solicitud de compra del cliente. La empresa siempre cuenta con un inventario adicional necesario para poder cubrir inconvenientes de fabricación de los productos entregados. Debido a que el margen de error de fabricación es mínimo, estos productos tienden a quedar almacenados. El hecho de ofrecer productos relacionados a EPP militar como obsequio enriquece la relación comercial entre comprador y proveedor, llegando a mejorar el desarrollo del programa de fidelización a clientes.

Como recomendación adicional se podría comunicar a los clientes finales en el Perú cuales son los productos de EPP militar que más se están vendiendo en el mercado extranjero a través de la empresa, con el objetivo de dar a conocer las últimas tendencias en tecnología y abrir una nueva cartera de productos para la venta en el mercado local.

Anexos

Anexo 1

Investigación de las ventas de la empresa ARMORY SUPPLY en el portal del SEACE

N°	Nombre o Sigla de la Entidad	Fecha y Hora de Publicacion	Descripción de Objeto	Valor Referencial / Valor Estimado	Moneda	Buena Pro	Monto Adjudicado	Cantidad
3	INPE-OFICINA GENERAL DE INFRAESTRUCTURA	27/10/2017 18:49	ADQUISICION DE EQUIPOS DE SEGURIDAD (TRAJE, MASCARA ANTIGAS, ESCUDO Y CASCOS ANTIMOTIN) PARA EL PROYECTO: REHABILITACION INTEGRAL Y AMPLIACION DE LA CAPACIDAD DE ALBERGUE DEL ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO PUNO, ETAPA I	S/.281,550.00	Nuevos Soles	Consorcio Armory Supply S.A.C - Industrias Hofei	S/.276,550.00	
11	INPE-OFICINA GENERAL DE INFRAESTRUCTURA	30/03/2017 17:52	ADQUISICION DE EQUIPOS DE SEGURIDAD (TRAJE, MASCARA ANTIGAS, ESCUDO Y CASCOS ANTIMOTIN) PARA EL PROYECTO: REHABILITACION INTEGRAL Y AMPLIACION DE LA CAPACIDAD DE ALBERGUE DEL ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO PUNO, ETAPA I		Nuevos Soles	Consorcio Armory Supply S.A.C - Industrias Hofei	S/.283,850.00	
1	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MAGDALENA DEL MAR	5/11/2019 18:52	ADQUISICIÓN DE EQUIPOS ANTIMOTINES CON PROTECTORES (ROBOCOP), ESCUDOS CASCOS Y BASTONES TONFA PARA LA SUBGERENCIA DE SERENAZGO DE LA MUNICIPALIDAD DE MAGDALENA DEL MAR, PROVINCIA DE LIMA, DEPARTAMENTO DE LIMA - PROYECTO DE INVERSION 2290625	S/.106,914.00	Soles	Armory Supply S.A.C	S/.91,410.00	4
7	INPE-OFICINA GENERAL DE INFRAESTRUCTURA	26/09/2017 16:16	ADQUISICIÓN DE EQUIPOS DE SEGURIDAD (CHALECOS ANTIBALAS NIVEL III-A, CHALECOS ANTIBALAS TACTICO NIVEL III-A) PARA LOS ESTABLECIMIENTOS PENITENCIARIOS DE PUNO, MOQUEGUA Y COCHAMARCA	S/.760,950.00	Nuevos Soles	Consorcio Armory Supply SAC + MKU Limited	S/.566,750.00	1
1	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN BORJA	31/12/2019 17:39	ADQUISICIÓN DE CHALECOS Y FUNDAS PARA CHALECOS ANTIBALAS PARA LA UNIDAD DE SEGURIDAD CIUDADANA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN BORJA.	S/.382,500.00	Soles	Consorcio Armory Supply SAC + Industrias Hofei	S/.380,250.00	150
2	INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO	31/12/2019 17:26	ADQUISICION DE CHALECOS ANTIBALAS TACTICOS NIVEL DE PROTECCION III-A	S/.323,626.85	Soles	Armory Supply	S/.315,115.00	107

Anexo 2

Especificaciones técnicas del producto solicitado por Comercializadora Rejas SAC

TECHNICAL DATA SHEET FOR BINOCULAR DIURNO **QUANTITY: 1360 UNITED**		
No	**GENERAL DATA**	**CHARACTERISTICS**
01	Description	High resolution equipment in medium and high distance, free of optical aberrations (reflections, areas with much or little brightness, degraded image), for military / police use. The optical system of objective and ocular lenses should be made of non-plastic glass.
02	Armor	Waterproof made of rubber (rubber) long life and high resistance (oil, acid, salt water, extreme temperatures, shock absorber) ergonomic, non-slip, balanced weight, waterproof system.
03	Year of production	2017 The contractor for the internment of the goods must attach a Letter of Guarantee from the Manufacturer, stating that the goods offered are new, unused and free of manufacturing defects.
04	Magnification	10 X
05	Diameter objective lens	50 mm
06	Field of view at 1000 yards	Equal to or greater than 95 meters
07	Vision angle	5.5° until 8°
08	Weight	Equal to or less than 1500 grams
09	Prism	BAK-4
10	Optical design	Porro type or ROOF with prism type BAK4
11	Focus system	Equal to or less than 20 meters to infinity
12	Eye relief	15.5 +/- 3mm
13	Eyepiece output	5 mm
14	Eye adjustment (diopters)	Diopter adjustment comfortably on one or both +/- 3 or +/- 5 diopter lenses.
15	Optical coating	Full coating of the lenses (fullybroadbandmulticoated – coating FMC)
16	Light transmission	Greater than or equal to 95% throughout the optical spectrum (lenses and prisms)
17	Interpupillary distance	Adjustment between 56 to 75 mm
18	Color	Military green or matt black
19	Tightness and protection of internal lenses	Purge and filling capacity of UHP nitrogen (ultra high purity, 99.9%) to avoid fogging, moisture or fungal formation in the internal optics or binocular, sealed at the factory filled with nitrogen gas or argon.
20	Protection of external lenses	Protective caps for objective lenses and eyepieces

21	Certification	The contractor for the internment of the assets must submit: a. **Certificate of conformity of the factory** that meets the required technical specifications and compliance with MIL-STD-810G standards. b. **Certificate of the technical tests granted by the manufacturer** (temperature, humidity, immersion, shock, vibration, sand, dust, salt, fall, altitude, pressure and contamination by fluids) with indication of the values issued by the accredited laboratory. c. **Certificate and report** of light transmission tests of lenses and prisms of a **specialized laboratory accredited by ISO / IEC 17025, of a batch device**.
22	Accessories by equipment	- Canvas bag - Transport belt - Optimal cleaning kit that includes: a blower device, tissue paper, lens cleaning detergent and cleaning cloth.
23	Reception test	The tests of the interned property will be developed according to **Annex 01-A**.

Anexo 3

Orden de venta emitida a Comercializadora Rejas S.A.C

Cliente:	Comercializadora Rejas S.A.C	
RUC:	20117754465	
Dirección:	JR. SANTIAGO TAVARA NRO. 1640 URB. CHACRA RIOS LIMA - LIMA - LIMA	
Teléfono:	969 346 480	
Contacto	Ing. Lizardo Alfredo Rejas C.	
Correo	Licitaciones1@rejascorp.com.pe comercializadorarejas@rejascorp.com.pe	**3/04/2019**

asapsafetyperu@gmail.com

Binocular diurno BAK

COD BA12534

Cotización

Ref.	Descripción	Q	PFOB	PCIF
1	Binoculares diurnos BA12534	1360	$ 125.45	$128.45
		Sub Total	$ 170,612.00	$174,692.00
		IGV 18%	$30,710.16	$31,444.56
		TOTAL	$201,322.16	$206,136.56

Condiciones:

1) Precio en USD

2) Oferta válida por 60 días

3) Tiempo de entrega 60-90 días

4) Pre-pago 50% con la orden de compra y 50% al momento del embarque.

5) Garantía por defectos de fabricación: de por vida

Anexo 4

Fragmento de los artículos de constitución de la empresa AMERICAN SERVICES & PRODUCTS LLC “ASAP”en el portal www.sunbiz.org con el objetivo de evidenciar su existencia.

Electronic Articles of Organization
For
Florida Limited Liability Company

L05000109577
FILED 8:00 AM
November 14, 2005
Sec. Of State
lrivers

Article I

The name of the Limited Liability Company is:

AMERICAN SERVICES AND PRODUCTS LLC

Article II

The street address of the principal office of the Limited Liability Company is:

22157 SW 89TH AVENUE
MIAMI, FL. US 33190

The mailing address of the Limited Liability Company is:

22157 SW 89TH AVENUE
MIAMI, FL. US 33190

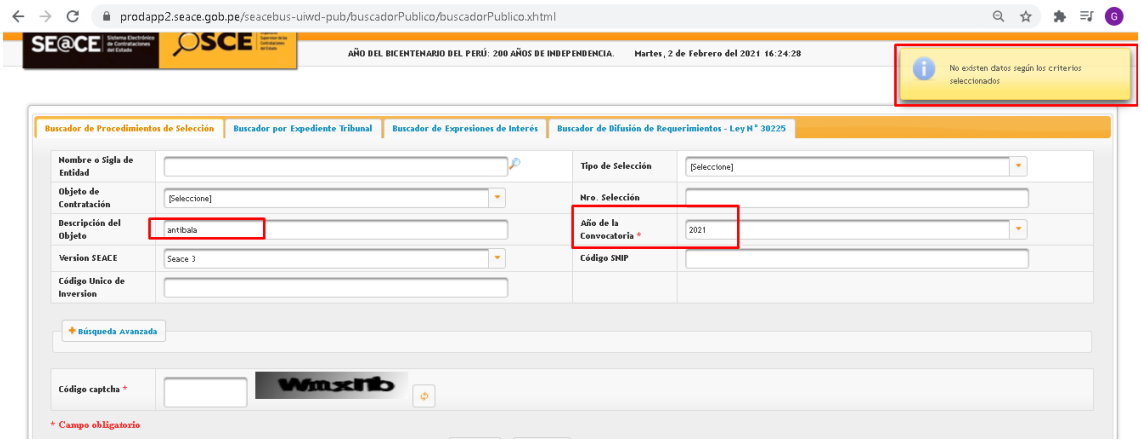
Article III

The purpose for which this Limited Liability Company is organized is:

ANY AND ALL LAWFUL BUSINESS.

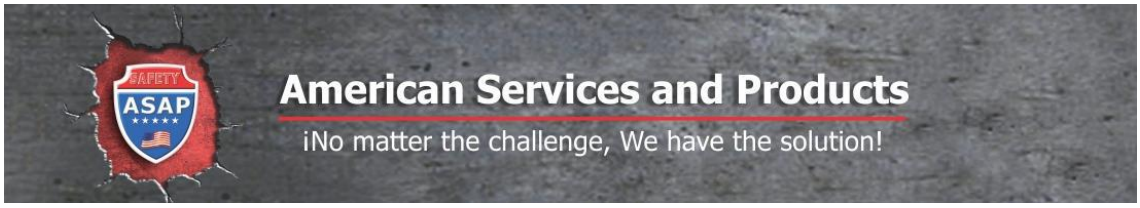
Anexo 5

Imagen del Sistema Electrónico de Contrataciones del estado (SEACE) donde se muestra que no hay ningún tipo de licitación en el rubro antibala actualmente para el año 2021.



Anexo 6

Especificaciones técnicas de algunos productos estrella y vaca de ASAP



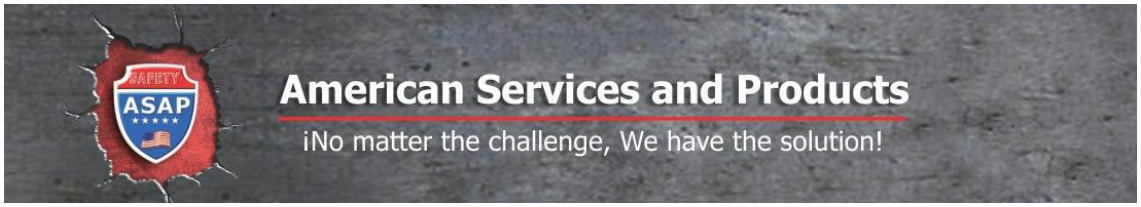
Bota táctica Delta2 tiene una estructura superior, bien cómoda, dinámica y moderna. Viene con un "insole" plantilla interna de espuma suave removible anti bacteria y anti "stress" Calidad garantizada contra defectos de fabricación de 12 meses.

Estructura de piel cuero digital y con nylon moldeado. Tiene una suela de hule anti deslizante y suela mediana de poliuretano suave removible anti impacto.

Zipper lateral opcional con cierre de velcro. Pueden ser de 9" o 6" pulgadas de alto.

Tallas entre #7 y #13 . Colores: Negro, Beige y Verde Militar

Tiempo de fabricación entrega 3-6 semanas.



Ficha Técnica Chaleco Balístico Interno Marca ASAP Modelo: Genesis Nivel A

Chaleco Balístico Interno ASAP – Safety Génesis NIJ 3A para policía y seguridad privada.Fabricado con fibras balísticas aramida acuerdo la norma NIJ STD 0106.01 Nivel IIIACertificado en los Estados Unidos de Norte América con pruebas de laboratorio H. P. White Laboratory para detener amenazas con munición 9mm, 357 y 44 Magnum.Viene con multi puntos de soporte y ajustable con Velcro en los hombros y cintura.Tiene correas y tela de Nylon / Polyester.Cumple con normas militares americanas y también internacionales ISO y son anti fragmentos de municiones con velocidad de 650 metros/segungo y V-50 con munición 17 Granos FSP. Garantía de fabrica: 5 años material balístico y 2 años fundas, arnés y accesorios.

Tallas: S/Small, M/Medium, G/Large XL/Extra Large

Peso Aprox.: Grande 3.5 Lbs (1.6 Kgs)

Colores: Verde Olivo, Negro, Azul Marino, Beige Arena y Blanco (y otros colores especiales) Sistema suave anti trauma talla 5”x8” = 13cm x 20cm para protección extra del pecho.

Tiempo de Fabricación / Entrega: 3--6 semanas.

Referencias Bibliográficas:

Ansoff, I. (1957) *La estrategia de la empresa* Ediciones Universidad de Navarra, Barcelona

Kotler, P., Armstrong, G. (2007). *Marketing*. Madrid: Pearson

Kotler, P., Armstrong, G. (2012). *Marketing*, 14va Edición (G. Domínguez Chávez & B. Gutiérrez Hernández, Eds)

Porter, M. (1980) *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*

Porter, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*

Estrategia de Fijación de Precios. Diapositivas. Universidad de la República de Uruguay. - http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/08/Precio-Fijacion_de_precios-1.pdf

Agencia Inboundcycle, Inbound Marketing: Que es, origen, metodología y filosofía *https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es*

Diario La República (2019) – Artículo https://larepublica.pe/politica/2019/09/11/retirarian-4-mil-chalecos-antibalas-en-caso-pongan-en-riesgo-integridad-de-agentes-policia-nacional-del-peru-osce-ministerio-del-interior/

Easy Offices, (2020) Oficina en venta, - https://www.easyoffices.com/pe/espacio-de-oficina/lima/calle-las-orquideas