

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



**CASO DE ESTUDIO: DIAGNÓSTICO  
EMPRESARIAL DE UNA EMPRESA DEL  
RUBRO RETAIL DE LIMA  
METROPOLITANA**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración

**Daniela Rocío Velásquez Navarro**

**Código 20161522**

**Asesor**

Alfredo Fuentes Black

Lima – Perú

Octubre de 2023





**BUSINESS DIAGNOSIS OF A COMPANY IN  
THE RETAIL BUSINESS OF  
METROPOLITAN LIMA**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>2</b>
1.1 Historia.....	2
1.2 Misión .....	3
1.3 Visión.....	3
1.4 Valores .....	3
1.5 Estructura organizacional.....	4
1.6 Conceptos claves.....	5
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS EXTERNO .....</b>	<b>6</b>
2.1 Análisis del Macroentorno .....	6
2.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales (P):.....	6
2.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E):.....	7
2.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S): .....	8
2.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T):.....	9
2.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E): .....	10
2.2 Análisis del Microentorno.....	11
2.2.1 Riesgo de ingreso de nuevos competidores: .....	11
2.2.2 Poder de negociación de proveedores: .....	12
2.2.3 Poder de negociación de clientes: .....	12
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos:.....	13
2.2.5 Rivalidad actual entre competidores: .....	13
2.3 Matriz Perfil Competitivo (MPC).....	15
2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	16
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>18</b>
3.1 Diagnóstico Interno.....	18
3.1.1 Análisis de Modelo de Negocio .....	18
3.1.2 Análisis de la cadena de valor.....	20

3.2	Definición de las ventajas competitivas de la empresa.....	23
3.3	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	27
<b>CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</b>		<b>29</b>
4.1	Rediseño y sustentación de la nueva visión y misión .....	29
4.2	Definición de los Objetivos Estratégicos .....	30
4.3	Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) .....	31
4.4	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	36
4.5	Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	38
4.6	Matriz Interna Externa (MIE) .....	41
4.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	42
4.8	Definición de estrategias corporativas, negocios y funcionales .....	44
<b>CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>		<b>49</b>
5.1	Rediseño y sustentación de la nueva estructura organizacional .....	49
5.2	Rediseño de la cultura, estilos de dirección y perfil de las personas .....	50
<b>CAPÍTULO VI: CONTROL ESTRATÉGICO .....</b>		<b>52</b>
6.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la Empresa.....	52
6.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.....	53
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>55</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>57</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>61</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>62</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Matriz de Perfil Competitivo .....	15
Tabla 2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	16
Tabla 3.1 Modelo de Negocio - Business Model Canvas.....	19
Tabla 3.2 Matriz de Factores Clave con Bloques de Formación de la Ventaja Competitiva .....	25
Tabla 3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	27
Tabla 4.1 Matriz FODA.....	31
Tabla 4.2 Matriz PEYEA.....	36
Tabla 4.3 Matriz Interna Externa.....	41
Tabla 4.4 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.....	42
Tabla 6.1 Cuadro de Mando Integral .....	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Estructura Organizacional de la empresa en estudio.....	4
Figura 3.1 Cadena de Valor .....	23
Figura 4.1 Plano cartesiano de la matriz PEYEA.....	37
Figura 4.2 Matriz BCG .....	38
Figura 4.3 Estrategias genéricas de Porter.....	48
Figura 5.1 Rediseño de la estructura organizacional de la empresa .....	50
Figura 6.1 Mapa Estratégico de Control de la Empresa .....	52



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Evolución de las importaciones peruanas en el periodo Enero - Febrero (US\$ millones) .....	63
--	----





## RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad analizar a una empresa dedicada al rubro de la comercialización de insumos y soluciones para el mejoramiento del hogar, ubicada en Lima. El desarrollo del mismo consta de seis capítulos donde a través de un análisis minucioso se ha evaluado a la empresa tanto internamente como externa, con la finalidad de entender su situación actual y posteriormente, a través de un plan estratégico proponer estrategias que ayuden a mejorar su situación futura.

Para el capítulo I, se lleva a cabo un análisis situacional de la empresa, con el fin de comprender la situación de la misma. En el capítulo II y III, se realiza un diagnóstico externo y interno respectivamente, a través de diferentes herramientas y matrices como análisis PESTE, Matriz EFE, Cadena de Valor, Modelo de Negocio, Matriz EFI, con el fin de obtener una situación mas detallada sobre el entorno en el que compete la empresa y como se están gestionando sus actividades a la interna.

Luego, en los capítulos IV y V se realiza la formulación de la estrategia e implementación de la estrategia respectivamente. Estas estrategias son obtenidas a través de las matrices aplicadas las cuales son Matriz FODA, PEYEA, BGC, MIE y MCPE, así como la propuesta de rediseño de misión y visión y definición de objetivos estratégicos para los siguientes años.

Para culminar, en el último capítulo, se llevará a cabo el Cuadro de Mando Integral, esto incluye la definición de objetivos estratégicos, indicadores y los recursos asignados con la finalidad de medir la evaluación de la empresa desde una visión macro de la estrategia general.

**Línea de investigación:** 5200 - 31.a2.

**Palabras clave:** Amplio portafolio, Calidad, Garantía, Precios, Innovación, Competitividad.

## ABSTRACT

The purpose of this work is to analyze a company dedicated to the marketing of supplies and solutions for home improvement, located in Lima. Its development consists of six chapters where, through a thorough analysis, the company has been evaluated both internally and externally, in order to understand its current situation and subsequently, through a strategic plan, propose strategies that help improve its future situation.

For chapter I, a situational analysis of the company is carried out, in order to understand its situation. In chapter II and III, an external and internal diagnosis is carried out respectively, through different tools and matrices such as PESTE analysis, EFE Matrix, Value Chain, Canvas Business Model, EFI Matrix, in order to obtain a more detailed situation. about the environment in which the company competes and how its activities are being managed internally.

Then, in chapters IV and V, the strategy formulation and strategy implementation are carried out respectively. These strategies are obtained through the applied matrices which are SWOT Matrix, PEYEA, BGC, MIE and MCPE, as well as the proposed redesign of mission and vision and definition of strategic objectives for the following years.

To conclude, in the last chapter, the Balanced Scorecard will be carried out, this includes the definition of strategic objectives, indicators and assigned resources in order to measure the evaluation of the company from a macro vision of the general strategy.

**Line of research:** 5200 - 31. a2.

**Keywords:** Broad portfolio, Quality, Guarantee, Prices, Innovation, Competitiveness.

# INTRODUCCIÓN

La industria dedicada a la venta de insumos y soluciones para el mejoramiento del hogar y negocios ha crecido sostenidamente durante los últimos años mostrando un gran potencial de desarrollo en este sector y experimentando una intensa competencia. Sin embargo, dada la crisis económica actual y la inestabilidad política del país, este sector ha mostrado una reciente contracción en su demanda, por lo que en el presente trabajo planteará estrategias para que la empresa pueda enfrentar estos desafíos adaptándose a un mercado en constante evolución y altamente competitivo.

Por muchos años, la empresa ha conseguido consolidarse en el mercado por su trayectoria empresarial, la calidad y garantía en los productos que ofrece, siendo únicos líderes, sin embargo, la industria evolucionó y recientemente con la aparición de nuevos la estrategia de la empresa cambió, con la finalidad de aplacar esta competencia. Por lo que el sector se encuentra una constante guerra de precios, en donde muchas veces, se deben sacrificar los productos de calidad de la empresa para equiparar esta fuerza de la competencia, un escenario que no es para nada el ideal. Además, se presenta desafíos como la necesidad de constante innovación tecnología, de adaptarse a nuevas tendencias para poder seguir vigente en el mercado.

El presente trabajo se focaliza en realizar un diagnóstico empresarial basado en el contexto actual del año 2023. A lo largo, de la investigación, se examinan los puntos críticos, fortalezas y las debilidades, asimismo la capacidad de reacción que tiene para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas. Además, a través de la investigación se determinan las estrategias adecuadas y su implementación con la finalidad de aportar a la mejora la situación actual de la empresa.

# CAPÍTULO I: SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

## 1.1 Historia

La empresa en estudio es una empresa peruana que fue fundada en el año 1998, sin embargo, desde 1979 llevaba operando bajo otra razón social, dedicada a la comercialización de una línea popular denominada plásticos peruanos que incluía además de plásticos, cubremesas y cortinas.

Luego de unos años, decide incursionar en la venta de productos para tapicería de muebles y autos, ampliando así su portafolio. Conforme paso el tiempo, y el éxito conseguido gracias al buen prestigio que la empresa comenzó a ganar, se decidió abrir una tienda más grande, con el concepto de Homecenter, cuyo propósito era agrupar todo lo que las tiendas de la zona vendían (tapicería, plásticos, decoración) en una sola tienda, y así encontraron una oportunidad para diferenciarse de todos los demás competidores. La tienda principal se encuentra ubicada en el distrito de la Victoria y en la actualidad, aún sigue manteniendo el mismo formato, el cual los llevado al éxito

Conforme pasaron los años, la empresa encontró una gran oportunidad en desarrollar líneas de negocios relacionadas al *core* de la empresa y en la actualidad, cuenta, con nueve categorías de productos, que la posicionan como una empresa destacada en el mercado, con amplia experiencia en el rubro de tapicería, decoración y sector industrial. La empresa comercializa y distribuye insumos de calidad, tales como cueros sintéticos, pisos, telas, plásticos, decoración, y más.

Luego de 25 años, la empresa sigue creciendo junto a las familias y negocios peruanos, como un aliado estratégico ofreciendo una amplia variedad de productos y soluciones integrales para todos los gustos, que, además, apuesta por la innovación para siempre estar a la vanguardia con las tendencias actuales y las nuevas necesidades de los consumidores y el mercado.

## **1.2 Misión**

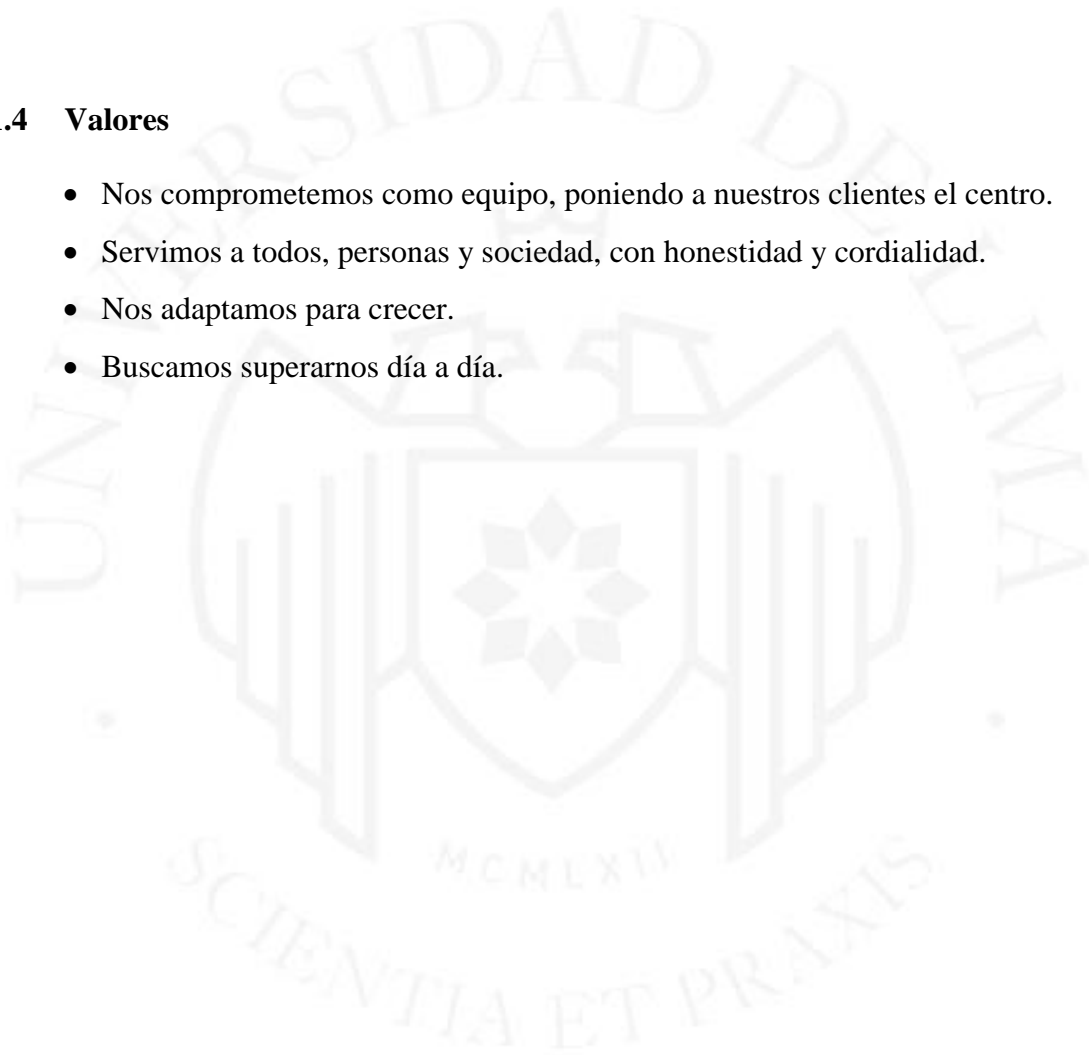
Brindar una amplia variedad de insumos, productos y soluciones para hacer crecer y mejorar negocios y hogares.

## **1.3 Visión**

“Promover el crecimiento y bienestar de los negocios, hogar y la sociedad”.

## **1.4 Valores**

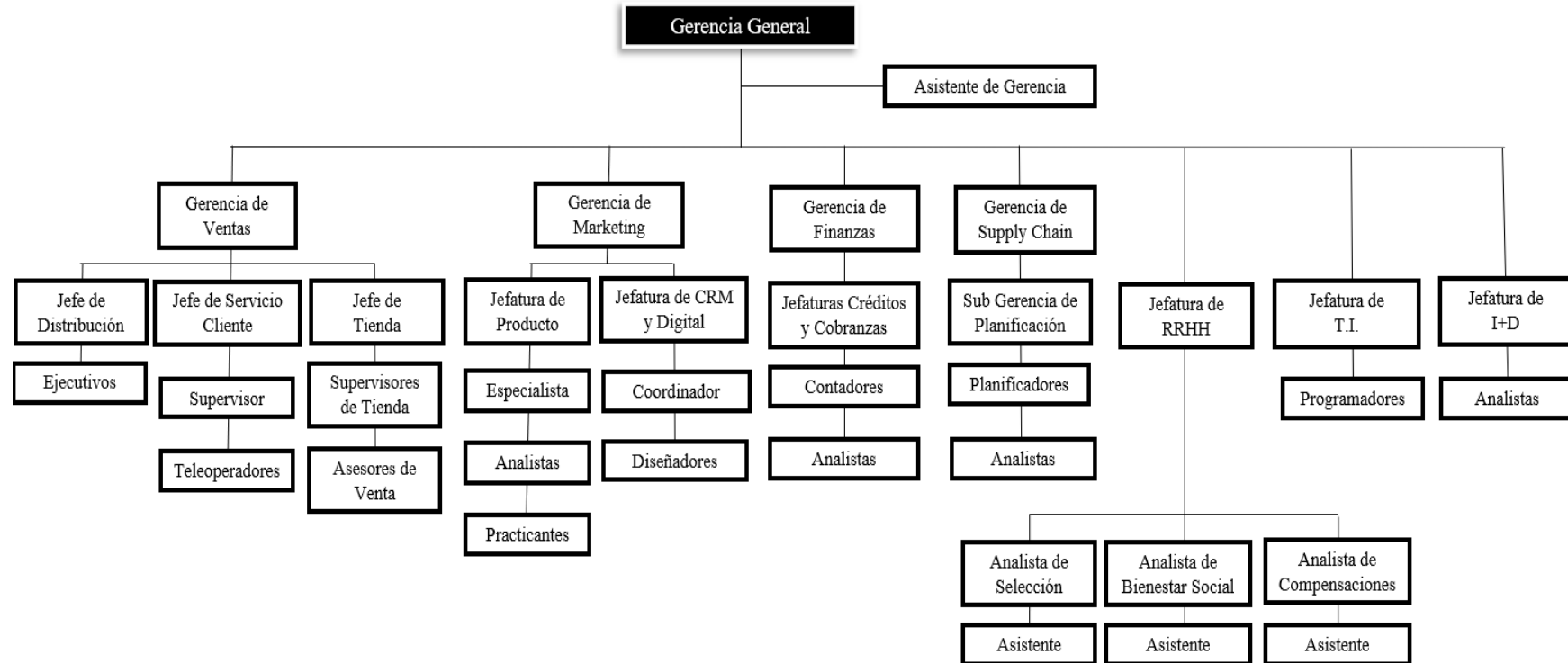
- Nos comprometemos como equipo, poniendo a nuestros clientes el centro.
- Servimos a todos, personas y sociedad, con honestidad y cordialidad.
- Nos adaptamos para crecer.
- Buscamos superarnos día a día.



## 1.5 Estructura organizacional

Figura 0.1

Estructura Organizacional de la empresa en estudio



## 1.6 Conceptos claves

- **Variedad de productos:** Se entiende por amplio portafolio de productos con la finalidad de satisfacer la necesidad de los clientes.
- **Experiencia al cliente:** Conjunto de acciones que brindan soporte a los clientes, durante la compra y también después, como servicio postventa.
- **Calidad:** Se refiere a la capacidad de un producto que cumple con las expectativas y estándar fijados por el cliente o la industria
- **Garantía:** Es el compromiso que una empresa tiene a sus clientes respecto a calidad de sus productos.
- **Precios competitivos:** Se refiere a la fijación de precios en base a la competencia y el mercado.
- **Innovación:** Capacidad para crear nuevos productos o servicios, o mejorar procesos que responden a satisfacer una necesidad, con la finalidad de perdurar relevante en la industria.

## CAPÍTULO II: ANÁLISIS EXTERNO

### 2.1 Análisis del Macroentorno

En el presente capítulo se llevará a cabo en análisis del macroentorno a través de la metodología PESTE, que nos ayudara a identificar las fuerzas externas claves que pueden afectar la organización.

#### 2.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales (P):

- **Incertidumbre política que genera desinversión y menor cantidad de importaciones**, es una **amenaza**. Según el informe de Comex Perú (2023), las importaciones cayeron en 13.1% en el periodo de enero-febrero del 2023 respecto al periodo anterior (ver Anexo 1), se debe principalmente a que hay menos consumo de volúmenes de materiales industriales, porque la confianza empresarial se encuentra en un escenario poco alentador por las constantes tensiones dentro del gobierno actual.
- **Primera ronda de negociaciones para tratado de libre comercio (TLC) con Hong Kong**, es considerado como una **oportunidad**, para el negocio actual, ya que se desgrava el impuesto *ad valorem* (impuesto porcentual al valor de cada bien) totalmente o en etapas, de las mercancías originarias de los países involucrados, en este caso Perú y China.
- **Relación de Perú con Estados Unidos por creciente presencia de China el Perú**, considerado como una **amenaza**, debido a la apertura del puerto de Chancay, que es el centro de la estrategia China, se observa la preocupación de Estados Unidos, desde una cuestión comercial, por una posible pérdida de mercado. En una reciente entrevista realizada por Montesinos (2023) al internacionalista Farid Kahhat, se revela que entre las medidas drásticas que podría tomar Estados Unidos, está rechazar la solicitud de préstamos del Perú en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), y, además, utilizar su influencia para obstaculizar la



entrada del Perú en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

- **Políticas antidumping**, son consideradas una **amenaza**, ya que la mayoría de los productos de la empresa son importados, en algunos casos se tiene que asumir aranceles adicionales que generan un aumento en los costos de adquisición. Esto podría afectar negativamente a la empresa, ya que los hace menos competitivos al no poder igualar los precios del mercado local.

### 2.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E):

- **Crisis económica en el Perú**, es considerada una **amenaza**. El Perú crece menos cada trimestre, hay desinversión privada por la falta de confianza empresarial. Según un reciente informe del INEI (2023), en el último mes de septiembre, la inflación aumentó a nivel nacional en 0.06%, en lo que va del año va a acumulando el 3.22% y respecto a los 12 últimos meses es de 5.4%. Además, según la encuesta de Datum Internacional (2023), el 47% de los peruanos considera que la crisis actual es uno de los temas que más le preocupa, las familias peruanas pueden percibir fácilmente la crisis por dos indicadores claves, la inflación y el desempleo.
- **PBI del Perú**, según informe técnico del Instituto Nacional de Estadísticas (INEI), en el segundo trimestre de año 2023, el PBI se contrajo en -0.5% y reporta una disminución acumulada de 0.58%, lo cual se considera como una **amenaza**, como resultado se tiene un decrecimiento de la demanda interna de -3.9% y una menor inversión bruta fija de -5.6%, trayendo consigo menor inversión privada y menos oportunidades de desarrollo para la economía en general.
- **Devaluación del sol peruano y su impacto en las importaciones** (tipo de cambio), es considerado una **amenaza**, factores como la inflación, afectan directamente la economía de nuestro país, porque tienen un impacto directo en los precios de la mayoría de los productos. Esta alza en los precios y la devaluación de la moneda local, generan que los costos de importación de los insumos que importa la empresa también se incrementen y se traduzca en un

incremento del precio de venta, para poder mantener márgenes saludables, sin embargo, en un contexto de recesión económica, el aumento de precios dificulta la venta.

- **Séptimo retiro de AFP y liberación de CTS hasta el 2025.** Según Reyes (2023), en un informe reciente del Diario Gestión, se presentó un proyecto de ley que busca retirar fondos de la AFP por séptima vez, además de la posibilidad de ampliar hasta el 2025, el retiro del 100% de la Compensación por Tiempo de Servicio (CTS). Esto es considerado una **oportunidad**, ya que, al tener una mayor disposición de efectivo, los potenciales clientes pueden elegir utilizarlo para realizar proyectos de construcción o mejoras en el hogar.

### 2.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S):

- **Informalidad laboral en el Perú.** Según informe de Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima, en el primer trimestre superó el 70% y seguirá en ascenso. La crisis económica actual genera que exista poca inversión pública y privada, esta inversión es una fuente de creación de empleo, que no actualmente no llega a los niveles adecuados para abrir plazas de trabajo formales de calidad. Por lo tanto, se le considera como **amenaza**.
- **Cambios en la intención de compra.** El consumidor peruano está siendo cada vez más analítico en su intención de compra, ya que prefiere esperar antes de realizar una compra, porque van a evaluar opciones y ofertas que se ajusten a su economía; sin embargo, no significa un freno total de del consumo. Además, como el precio es el principal factor de decisión de compra en los peruanos, el 76% de todos los niveles socioeconómicos, van a intentar buscar nuevos lugares para comprar los mismos productos, pero a precios más económicos, según la encuesta de la consultora Global Research Marketing (GRM). Asimismo, según una reciente entrevista de Forbes Perú, hecha por Quispe (2023), realizada a la gerente general de Casa Ideas, comenta que el deseo de los consumidores por el mejoramiento del hogar sigue siendo fuerte; sin

embargo, esta intención se ve frenada por la coyuntura actual y la vuelta al trabajo de manera presencial. Por lo tanto, esto representa una **amenaza**.

- **Proliferación de negocios en zona sur y norte de la capital.** San Juan de Lurigancho y Villa el Salvador, encabezan la lista de distritos con mayor generación de negocios, en el sector de manufactura y restaurantes, por su densidad poblacional. Esto impacta positivamente en la empresa, ya que se pueden concentrar inversiones en sectores emergentes para seguir desarrollando estos clústeres empresariales en donde tiene poca presencia. Lo anterior representa una **oportunidad**.

#### 2.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T):

- **Desarrollo de cultura digital y el crecimiento del comercio electrónico.** Un reporte de PCMI indica que, en 2022, el mercado de comercio electrónico en Perú creció en 49 % y registró unos US\$19,3 mil millones en ventas. Es importante resaltar, que, dada la naturaleza del negocio, no es aplicable para todas las categorías, sin embargo, hay categorías como Hogar y Decoración, que, si se pueden potenciar a través de este canal, ya que existe una predisposición por el consumidor por realizar compras por este medio. Por lo tanto, lo anterior es una **oportunidad**.
- **Plataformas de *delivery express* impulsadas por avances tecnológicos.** De acuerdo con un informe de Azurín (2023) para el Diario Gestión, las empresas a nivel global han conseguido realizar entregas en tiempo récord, y el Perú comienza a replicar esta tendencia “*Ultrafast Delivery*” que promete entregarle a sus clientes productos en menos de 15 minutos, ya que el consumidor actual demanda rapidez a la hora de recibir productos o servicios, en ese sentido, enfocar esfuerzos en un servicio de *delivery* que llegue en el menor tiempo posible, impactaría positivamente en el crecimiento y desarrollo del canal *ecommerce*. Esto representa una **oportunidad**.
- **Impacto de la Inteligencia Artificial (AI) en la logística,** el cual es considerado como una **oportunidad**. Actualmente en nuestro país existe una gran apertura por el uso de la Inteligencia Artificial, por lo que en el mes de

julio se promulgó en el Congreso de la República del Perú (2023), la ley N.<sup>a</sup> 31814: “Ley que promueve el uso de la Inteligencia Artificial (IA) en favor del desarrollo económico y social del país”, con el propósito de fomentar su uso para mejorar los servicios públicos y privados. En la actualidad, en nuestro país ya se vienen realizando esfuerzos por implementar la inteligencia artificial en la cadena logística, este es el caso de la empresa Chazki. En una reciente entrevista de Perú Retail (2023), Gonzalo Begazo (CEO), indicó que la utilización de esta tecnología aportará mucho a la previsibilidad de la demanda, ya que muchas veces es un tema complejo. Además, los sistemas de almacenamiento inteligente, con la presencia de robots que ayuden a mejorar el proceso de *picking*, *packing* y la administración del almacén, garantizando entregas más rápidas, precisas y una optimización del inventario, serán cruciales.

#### **2.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E):**

- **Fenómeno del Niño**, es una **amenaza**, ya que además de tener un gran impacto en la economía, se bloquean gran parte de las comunicaciones (carreteras) imposibilitando la movilización de mercadería hacia otras provincias del Perú, provocando que clientes de la empresa tengan sobre stock de productos y generen altos costos de almacenaje. Sin embargo, podría considerarse como una **oportunidad**, aunque en menor proporción, particularmente para la categoría de plásticos, debido a la necesidad de protegerse de las lluvias.
- **Apertura del mega puerto de Chancay**. Según una reciente nota de prensa del Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2023), este puerto no solo generará desarrollo económico en el país con 7,500 empleos, también mejorará significativamente la logística de importación, con una mejor conectividad entre puertos, al tener una ubicación estratégica por su ruta directa a Shanghái, esto reducirá el tiempo de tránsito significativamente, teniendo una capacidad de respuesta mucha más rápida frente a las necesidades un mercado que está en constante dinamismo y requiere los productos con mayor premura. Además, de tener una infraestructura de talla internacional, con una capacidad de carga

para 18,000 TEU de capacidad que son aproximadamente 30 millones de toneladas. Lo anterior es una **oportunidad**.

## 2.2 Análisis del Microentorno

### 2.2.1 Riesgo de ingreso de nuevos competidores:

- **Economía de escala (oportunidad):** Para esta industria en específico, se manejan grandes volúmenes de compra, es decir, se requieren llenar contenedores completos para poder tener una reducción de costos significativa y esta reducción sea trasladada al consumidor en precios competitivos.
- **Costo de capital (oportunidad):** Para replicar un modelo de negocio de tipo Home Center, como lo tiene la empresa, se requiere una gran inversión en capacidad instalada (tiendas, almacenes, tecnología, maquinaria y flota de transporte) que conlleva a incurrir en altos costos fijos y que podría frenar a potenciales competidores.
- **Lealtad de la marca (amenaza):** En este tipo de industria y naturaleza del negocio, no se podría hablar de una lealtad de marca como tal, ya que no existe una marca líder en el mercado. Además, es un reto poder inculcar la lealtad en un entorno tan competitivo, los competidores deberán realizar esfuerzos por convertirse en una marca sólida y de confianza.
- **Costos de cambio para el cliente (amenaza):** El costo de cambio es **bajo**, porque, los clientes actuales no les cuestan cambiar de alternativa por la cantidad de oferta que tiene en el mercado a precios muy económicos.
- **Regulaciones del gobierno (amenaza):** No existe ninguna ley o normativa, que prohíba el ingreso de empresas en el sector. En la actualidad, no existe ninguna legislación que proteja a las empresas del sector de la competencia, es decir, que permita competir de manera transparente.

Podemos concluir, que el riesgo de ingreso de nuevos competidores es **alto**.

### 2.2.2 Poder de negociación de proveedores:

La negociación de proveedores, en este negocio puntual, varía de acuerdo con la zona geográfica. En el caso de las importaciones provenientes de China, la negociación con proveedores es baja, ya que estos proveedores trabajan con una gran cantidad de empresas en otros continentes y el volumen de compra que representa la región, específicamente el país, aun no llega a ser importante para ellos, por lo que la empresa podría encontrarse en una posición desfavorable al negociar condiciones de compra y precios de productos.

En el caso proveedores de origen colombiano, el poder de negociación es alto, por la relación solida que se ha mantenido a durante varios años fortaleciendo su relación comercial. Actualmente, la empresa en estudio es el único distribuidor exclusivo del país, de uno de los productos estrella, lo que le permiten mantener una posición más sólida, al realizar compras a gran escala, que le permiten tener descuentos por volumen y de esa manera negociar los mejores precios de la región y ser más competitivos.

En el caso de los productos importados de china, son productos estándar sin ninguna ventaja diferencial que los posicionen como únicos en el mercado, sin embargo, para los productos importados colombianos de la categoría de cueros, cuentan con atributos diferenciales, como protección UV, resistencia a la abrasión, resistencia al rasgado, antimicótico, retardación al fuego, entre otros. Todos estos atributos, hacen que sea un producto de alto desempeño.

### 2.2.3 Poder de negociación de clientes:

Para el poder de negociación de clientes, es importante recalcar que, el análisis no se limita a los clientes finales; en su defecto, se analiza el poder de negociación de distribuidores y fabricantes, incluso ante la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con tiendas por departamento. En ambos casos, el poder de negociación es **alto**:

- **Consumidores tienen una variada oferta de productos (amenaza):** Los clientes tienen una amplia oferta de opciones de diferentes proveedores y con características muy similares.
- **Acceso a la información (amenaza):** Actualmente, el consumidor tiene acceso fácil a la información de los productos y precios que se ofrecen en el

mercado, los pueden encontrar por la web o en la misma tienda, esto hace que su poder de negociación aumente porque tiene opciones con las que puede comparar.

- **Compras por volúmenes altos (amenaza):** En esta industria, además de los clientes finales, la gran mayoría son distribuidores y fabricantes, motivo por el cual realizan compras por volúmenes importantes, pudiendo exigir mejores descuentos y otros beneficios.
- **Falta de diferenciación del producto (amenaza):** Los productos comercializados por la empresa, no tienen una diferenciación frente a los de la competencia, por lo que es fácil que los clientes puedan negociar mejores precios y también condiciones de compra.

#### 2.2.4 Amenaza de productos sustitutos:

La industria del mejoramiento del hogar está compuesta por una cantidad importante de categorías como cueros sintéticos, telas, muebles, pisos, alfombras, papel tapiz, plásticos, entre otros. Bajo la premisa de que un producto sustituto que ofrece un desempeño ligeramente menor a un precio mucho menor, supone una amenaza más significativa; es evidente el inminente riesgo que representa cualquier alternativa que cumple con el mínimo estándar para satisfacer una necesidad en particular.

Los productos de dudosa procedencia (piratería) podrían **aumentar** dicha fuerza del microentorno.

#### 2.2.5 Rivalidad actual entre competidores:

- **Estructura competitiva (oportunidad):** La industria es fragmentada, porque hay una gran cantidad de competidores que venden productos similares, sin embargo, ningún de ellos tiene una participación de mercado dominante, es decir, no hay un líder claro que controle el mercado.
- **Condiciones de la demanda (amenaza):** En la actualidad la demanda es decreciente, por diversos factores, uno de ellos es la contracción de la economía actual, ya que mayoría de los clientes no compra en los mismos

niveles que años anteriores. Otro factor para considerar es que los consumidores, son más sensibles al precio y están dispuestos a buscar entre otras opciones similares que se ajusten a su economía.

- **Condiciones de costo (amenaza):** Los costos fijos en esta industria, son altos, ya que se requiere una inversión importante en infraestructura, como locales, almacenes, centros de distribución, logística, inversión en publicidad, por lo que la necesidad de vender se intensifica para poder cubrir estos costos, en consecuencia, aumenta la rivalidad de los competidores, porque todos necesitan aumentar sus ventas para ganar una cuota en el mercado.
- **Dimensiones de las barreras de salida (amenaza):** Para la industria en estudio, las barreras de salida, en la mayoría de los casos, son altas, porque salir del mercado, implicaría para la empresa incurrir en costos significados relacionados con liquidación de activos (maquinaria, instalaciones, etc), incumplimiento de compromisos contractuales con proveedores y/o clientes, indemnización de los colaboradores y otros gastos que están asociados con la finalización de operaciones de una empresa.

Finalmente, concluimos que la rivalidad entre competidores actuales es **alta**, porque existe una fuerte competencia en el mercado, lo que se traduce en empresas luchando por mantener una cuota de mercado significativa ofreciendo precios por debajo del estándar, que finalmente puede llevar a tener una disminución de márgenes y mayores esfuerzos de las empresas por ofrecer mejores beneficios que capten a los clientes.



## 2.3 Matriz Perfil Competitivo (MPC)

**Tabla 2.1**

*Matriz de Perfil Competitivo*

Factores críticos de Éxito	Peso	EMPRESA DE ESTUDIO		COLORTEX		PLAVIMARS	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Participación de mercado	0.20	4	0.8	2	0.4	2	0.4
Calidad y Variedad de productos	0.20	4	0.8	3	0.6	4	0.8
Competitividad de precios	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6
Cobertura geográfica	0.10	1	0.1	1	0.1	2	0.2
Posición Financiera	0.10	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Atención especializada y servicio experto	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05
Publicidad y Marketing	0.10	4	0.4	3	0.3	1	0.1
Lealtad de clientes	0.10	2	0.2	3	0.3	2	0.2
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.2</b>		<b>2.7</b>		<b>2.55</b>

*Nota.* Adaptado de Conceptos de administración estratégica, por F. David, 2013. Pearson.

Como se puede observar, la empresa en estudio tiene una posición sólida frente a los demás competidores y son los factores de mercado con mayor valor (0.20) que son la participación de mercado y calidad y variedad de productos que le permiten ocupar esta posición. Además, es importante resaltar que en el caso del segundo competidor, Colortex, no tiene una tienda física y solo es distribuidor y tercer competidor, Plavimars, solo cuenta con tiendas pequeñas que no alcanzan a imitar el modelo de la tienda de la empresa en estudio, eso nos ubica en una posición ventajosa al tener una presencia física importante que nos permite ofrecer una experiencia de compra única y generar confianza en los clientes, al ser un punto de apoyo al que ellos pueden acudir en caso surjan problemas.

## 2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

**Tabla 2.2**

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)*

Factores determinantes de Éxito	Valor	Clasificación	Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Apertura del mega puerto de Chancay, mejorando la logística de importación.	0.12	4	0.48
Primera ronda de negociaciones para tratado de libre comercio (TLC) con Hong Kong, desgravando impuestos.	0.08	3	0.24
Inyección de ingresos con proyecto de retiro de fondos de pensiones (AFP) y la apertura de la CTS hasta el 2025	0.08	2	0.16
Proliferación de negocios en zona sur y norte de la capital relacionados al <i>core</i> del negocio.	0.10	3	0.30
Desarrollo de cultura digital y el crecimiento del comercio electrónico en el país.	0.08	3	0.24
Inteligencia Artificial (AI) en la cadena logística, mejorando eficiencia de procesos.	0.06	2	0.12
<b>Sub Total</b>	<b>0.52</b>		<b>1.54</b>
<b>Amenazas</b>			
Incertidumbre política genera desinversión y menor cantidad de importaciones	0.10	3	0.30
Crisis Económica: Inflación (8%) y devaluación del sol (TC: \$ 3,85, octubre 2023) resultan en costos más elevados en la importación y un aumento en los precios.	0.10	2	0.20
Cambios en la intención de compra y preferencia por precios bajos.	0.06	2	0.12
Fenómeno del Niño, genera gran impacto económico y afecta el comercio con inmovilización de mercadería.	0.08	2	0.16
Políticas Antidumping y aranceles adicionales que aumentan los costos.	0.06	2	0.12
Potencial saturación del mercado con aparición de nuevos competidores	0.08	3	0.24
<b>Sub Total</b>	<b>0.48</b>		<b>1.14</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.68</b>

*Nota.* Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por F. David, 2013. Pearson.

Se obtuvo de la matriz EFE un valor ponderado de 2.68, que supera el valor promedio de 2.50, lo que significa que la empresa en estudio tiene una posición sólida para poder enfrentar de manera positiva los factores externos que se presenten.

La empresa tiene varias oportunidades que puede utilizar a favor, sin embargo, también enfrenta desafíos importantes que deberá mitigar. La oportunidad que más se

destaca es la próxima apertura del Mega puerto de Chancay con un valor de 0.12, porque tiene un gran potencial para aumentar de manera significativa la capacidad de carga al tener una infraestructura de talla internacional, por lo que se convierte en un importante puerto de entrada y salida de productos. Además, cuenta con una ubicación estratégica para reducir tiempos y costos de importación, lo que permite mayor conectividad entre puertos.

La amenaza más significativa con un valor de 0.10 es la crisis económica que enfrenta el país en la actualidad con el aumento de la inflación, nos impacta de manera directa, porque existe una contracción importante en la demanda, los consumidores están priorizando otro tipo de compras. Asimismo, la devaluación del sol resulta en incrementos de los costos de importación por consiguiente un aumento de precios, haciéndonos menos competitivos en un mercado contraído por la coyuntura.

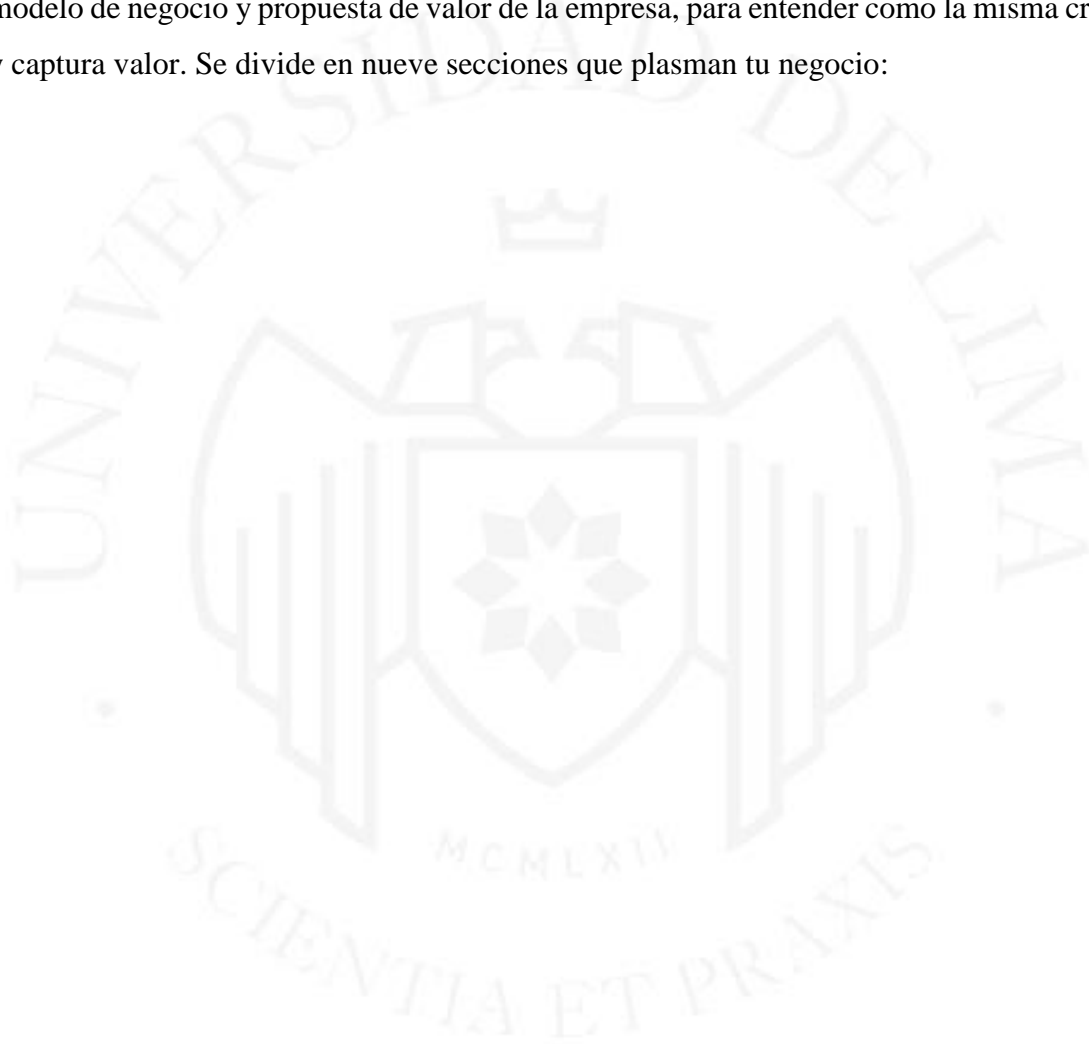


## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS INTERNO**

### **3.1 Diagnóstico Interno**

#### **3.1.1 Análisis de Modelo de Negocio**

El lienzo de Osterwalder (Business Canvas), permite tener una representación gráfica del modelo de negocio y propuesta de valor de la empresa, para entender como la misma crea y captura valor. Se divide en nueve secciones que plasman tu negocio:



**Tabla 3.1**

*Modelo de Negocio - Business Model Canvas*

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas estratégicas con proveedores locales e internacionales.</li> <li>• Distribuidores</li> <li>• Retails</li> <li>• Decoradores/Arquitectos</li> <li>• Logística</li> <li>• Proveedores de acabados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo continuo de nuevos productos.</li> <li>• Innovación</li> <li>• Logística y Operaciones</li> <li>• Marketing</li> <li>• Atención al cliente y servicio post venta.</li> </ul>	<p>Ofrecer una amplia gama de insumos, productos y soluciones a precios competitivos para aportar al crecimiento de los negocios de nuestros clientes y/o consumidor final.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio post venta.</li> <li>• Comunicación constante con el cliente.</li> <li>• Atención personalizada.</li> </ul>	<p><b>Mercado diversificado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuidores</li> <li>• Tapiceros</li> <li>• Transformadores</li> <li>• Contratistas</li> <li>• Decoradores/Arquitectos</li> <li>• Cliente Final</li> </ul>
	<b>Recursos Claves</b>		<b>Canales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal calificado.</li> <li>• Productos de calidad.</li> <li>• Creación de contenido para red social.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienda física</li> <li>• Cuentas (Distribución)</li> <li>• Call Center</li> <li>• Ecommerce</li> </ul>	
<b>Estructuras de Costos</b>		<b>Fuentes de Ingresos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de producción</li> <li>• Costos de insumos</li> <li>• Costos logísticos</li> <li>• Costos de innovación y tecnología</li> <li>• Costos de Mantenimiento</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso por venta de insumos, materias primas, artículos de decoración entre otros en los diferentes canales de venta.</li> </ul>		

*Nota.* Adaptado de Generación de modelos de negocio, por Osterwalder and Pigneur (2013).

### 3.1.2 Análisis de la cadena de valor

#### Actividades primarias:

##### a) Logística interna:

Las actividades que se mencionan a continuación se consideran de alta relevancia:

- **Planificación y Abastecimiento:** El área encargada, debe realizar un *forecast* mensual de todas las categorías de la empresa, para poder abastecerse de manera correcta y evitar que falte algún producto y además también para no generar ningún *sobre stock*, que incurra en grandes costos de almacenamiento. Para la planificación de los productos, se toman en cuenta tres factores: la demanda, la estacionalidad, el tiempo de entrega (cuando son productos importados)
- **Compras:** Cada mes se realizan pedidos a proveedores, ya sean locales e internacionales para el abastecimiento de productos, se emplea la estrategia de economías de escala con la compra de grandes volúmenes con la finalidad de reducir los costos de los productos.
- **Recepción y revisión de calidad de productos:** La empresa cuenta con un ERP propio, que permite rastrear el pedido desde la solicitud a los proveedores, producción, tiempo de tránsito y hasta la llegada estimada del mismo. Una vez, la mercadería es liberada por la aduana llega a los almacenes de la empresa y el personal de almacén es el encargado de verificar que la mercadería llegue en las condiciones óptimas y cumpla con ciertas características técnicas.
- **Desaduanaje:** La actividad de distribución de la empresa comienza desde que llegan los contenedores al puerto y hacer el desembarco hasta la entrega de mercadería al distribuidor cliente final. Continuar con el desaduanaje. La empresa tiene la certificación de Operador Económico Autorizado (OEA), lo que significa que es considerado como un operador de confianza para las autoridades aduaneras, esto permite que el proceso aduanero sea mucho más rápido y simplificado, reduciendo costos de almacenamiento e importaciones más rápidas, que nos dan una ventaja frente a la competencia.

- **Almacenamiento y Etiquetado de productos:** Cuando los productos ingresan y son recibidos por almacén, se realiza el etiquetado de los productos para que puedan ser ubicados y almacenados según la zonificación de los productos.
- b) Operaciones:** Una de las actividades más importantes para la empresa, porque incluye desde la gestión de tiendas y almacenes, la eficiencia en la gestión de los inventarios, la supervisión de la calidad de los productos, la gestión comercial en los diferentes canales hasta la atención a los clientes, ya sean distribuidores o clientes finales.
- c) Logística de Salida:** Se divide en los siguientes pasos:
- **Orden de Pedido:** Se genera a partir de la solicitud del cliente según la necesidad de productos que requiera. Se aplican promociones y o descuentos por volúmenes según la cantidad de compra, el ejecutivo encargado de la cuenta es el responsable de transmitir esta información al cliente, y también en caso exista una variación de precios o cambio de alguna característica del producto.
  - **Picking y Packing:** Una vez se ingresa la solicitud del pedido, se genera un orden en el almacén para poder realizar el proceso de *picking* y posterior *packing*, o también preparación del pedido, de los productos para ser entregados a los clientes.
  - **Despacho:** El despacho se realiza de manera diaria dada la gran cantidad de pedidos que atender, a través de una flota tanto propia como tercerizada, con la finalidad de con las fechas de entrega programadas.
  - **Informe final de entrega:** Al finalizar la jornada del día, se generan informes de todos los pedidos entregados para tener un control y medir la eficiencia de entrega y cumplimiento a través de indicadores.
- d) Marketing y ventas:** El área de Marketing - Producto está dividida en dos subáreas: CRM y Marketing Digital, área encargada de realizar los esfuerzos en publicidad para consolidar la identidad de marca en las diversas plataformas, y la investigación de mercado, para tener mapeadas las acciones de nuestros competidores. Luego está el área de Producto, que se encarga de ver por el desarrollo de productos nuevos y mejoras en los actuales, además de tener una

constante comunicaciones con los proveedores internacionales para el desarrollo e innovación de productos. Por el último, el equipo de Ventas, que está dividido, en cuatro canales, Tienda, Cuentas (Distribución y Proyectos), Servicio al Cliente (Centro De Atención Telefónica) y Ecommerce.

- e) **Servicio al cliente y post venta:** La empresa encuentra su ventaja competitiva en el nivel de especialización que tienen sus vendedores al ofrecer los distintos productos ofreciendo una experiencia de compra buena, además de la rapidez con la que sus clientes pueden recibir soluciones cuando se les presente algún inconveniente o reclamo siempre garantizando una comunicación fluida por sus distintos canales.

#### **Actividades de apoyo:**

En este punto, se identifican las actividades de apoyo, que contribuyen de manera indirecta las actividades primarias de la operación de la empresa.

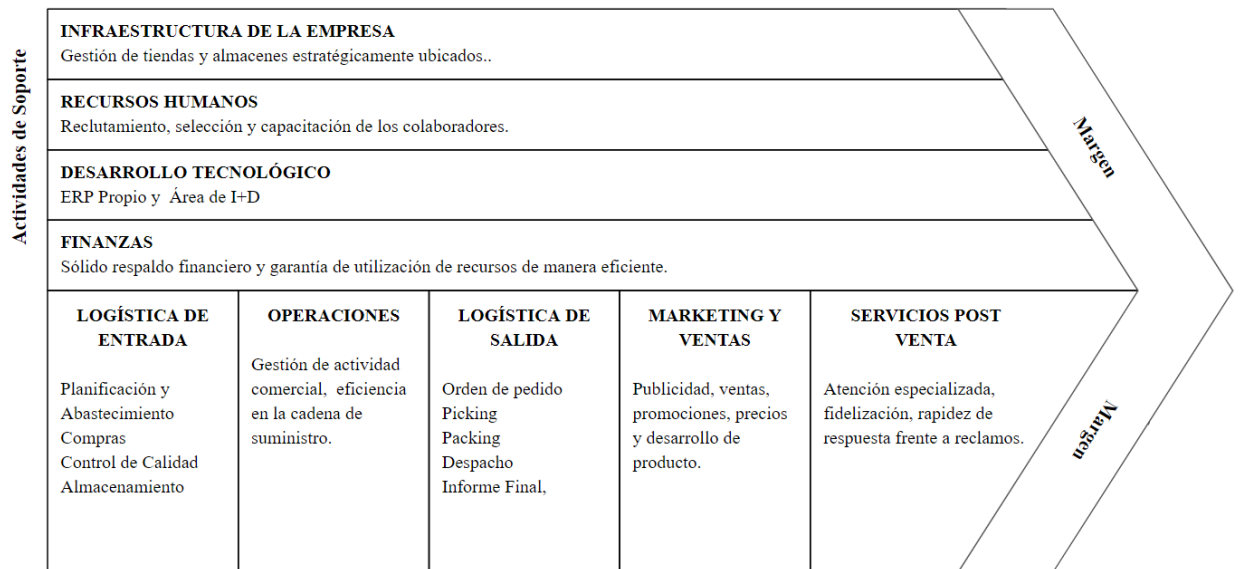
- a) **Infraestructura de la empresa:** La empresa cuenta con una tienda principal de más de 3 pisos, y una tienda secundaria, denominada *express* y donde también se venden saldos de liquidación, ambas ubicadas en el distrito de la Victoria. Además, cuentan con 3 grandes almacenes en calles paralelas la tienda principal, para hacer el sistema de distribución y abastecimiento mucho más eficiente.
- b) **Gestión de Recursos Humanos:** La empresa tiene como valor fundamente el bienestar de sus colaboradores, por lo que, realizan constantemente se realizan campañas de bienestar e integraciones para reforzar los lazos de camaradería entre las diferentes áreas. Otro punto muy importante para destacar es que ofrecen a sus colaboradores una línea de carrera, lo que los mantiene motivados a seguir trabajando con la empresa.
- c) **Desarrollo Tecnológico:** La empresa cuenta con su con su propio sistema de ERP, para gestionar inventarios, seguimientos de pedidos, ingresos de nuevos pedidos, información de productos, ventas, entre otros. Además, cuenta con un área de I+D, que se encarga de hacer más eficientes y óptimos los procesos de la empresa en toda la cadena de valor.



**d) Finanzas:** La empresa cuenta con un gran respaldo financiero, avalado por los más de 25 años de presencia en el mercado. Cuenta con un área de Administración y Finanzas, encargados de garantizar que los recursos se utilicen de la manera más eficiente posible con la finalidad de lograr los objetivos estratégicos. Dentro del área se encuentra Contabilidad y Tesorería; y Compras y Adquisiciones.

**Figura 3.1**

*Cadena de Valor*



### 3.2 Definición de las ventajas competitivas de la empresa

Las ventajas competitivas que tiene la empresa frente a sus competidores son las siguientes:

- **Calidad Superior:** La empresa destaca por la calidad de los productos que ofrece en términos de garantía, durabilidad y variado portafolio, satisfaciendo las expectativas de todos sus clientes. En este aspecto, la empresa se preocupa por elegir proveedores certificados que cumplan con los estándares de calidad fijados, además periódicamente se realizan inspecciones a las fábricas, con la finalidad de verificar que se siga manteniendo estos estándares al largo de la relación comercial. Inclusive, los productos que son fabricados directamente en el taller de la empresa deben pasar por pruebas exigentes para conseguir la

calidad deseada, esto le ha permitido a la empresa construir a lo largo de los años una reputación de confianza y *expertise*.

- **Eficiencia superior:** La empresa puede demostrar su eficiencia superior, en primer lugar, con su capacidad para realizar compras por volúmenes generando economías de escalas, por lo tanto, al comprar insumos a precios bajos lo permite mantener competitividad en el mercado, en segundo lugar, en la eficiencia de su cadena de suministro, optimizando el tiempo de sus entregas de productos, y finalmente en su capacidad para poder adaptarse a entornos dinámicos y cambiantes. Además, es importante recalcar que parte de esta eficiencia se debe la certificación de Operador Económico Autorizado (OEA), que es una herramienta que permite garantizar que los procesos y controles que realiza la empresa son fiables por lo tanto es suficiente para demostrar que se cumplen los requisitos aduaneros.
- **Capacidad de satisfacción al cliente:** La empresa se caracteriza por el gran nivel de especialización de sus asesores de venta, con la finalidad, de brindar la mejor experiencia de compra, de esta manera, la empresa se esfuerza por comprender y a la vez satisfacer las necesidades de sus clientes, entregando un servicio experto personalizado.
- **Innovación superior:** La empresa realiza esfuerzos por seguir innovando y estar la vanguardia con tecnologías y desarrollo de productos, es por eso por lo que tiene un área de I + D, encargada de desarrollar proyectos que permitan mejorar y simplificar procesos en toda la cadena de valor, para ser más eficientes. Además, la empresa desarrolló un simulador de realidad aumentada, único en su tipo, que permite al cliente poder diseñar espacios y probar como quedan dentro de su hogar, desde la comodidad de su casa, el cliente podrá escoger entre más de 80 tipos de mueble, cabeceras y butacas, y decidir con que material lo puede tapizar.

**Tabla 3.2***Matriz de Factores Clave con Bloques de Formación de la Ventaja Competitiva*

Factores críticos de Éxito	Fortaleza	Debilidad	E	C	I	CRC
Empresa bien posicionada en el rubro con diverso portafolio de productos	X		X	X		
Atención al cliente y asesoría personalizada con personal experto y con vocación de servicio.	X					X
Reducción de costos por economía de escala en compras.	X		X			
Certificación OEA para simplificación aduanera y reducción de tiempos y costos.	X		X			
Capacidad de Innovación: área de I+D que busca optimizar los procesos en toda la cadena de valor y enfoque en el desarrollo de nuevos productos.	X				X	
Capacidad de Infraestructura: Tiendas puerta calle y almacenes aledaños.	X		X			
Solvencia Financiera con ratios de liquidez saludables.	X		X			
Alta dependencia en sistema ERP propio, con riesgo de impacto en operaciones ante fallas.		X				
Exposición a riesgos externos relacionado a la calidad de productos importados.		X				
Organización deficiente en la distribución de canales de venta.		X				
Falta de presencia de marca en clústeres importantes.		X				
Dependencia de una ubicación limitada a un solo distrito.		X				
Ineficiente gestión de inventario, por la presencia de productos obsoletos y sobre stock.		X				
Falta de fidelización por parte de los clientes.		X				

En conclusión, si bien la ventaja competitiva de la empresa es una combinación de todos los factores expuestos anteriormente, entre ellos, un variado surtido de productos de calidad que atiende a las necesidades de varios tipos de consumidores, un servicio experto y personalizado que mejora la experiencia de compra del cliente y una apertura a la innovación constante, la ventaja más importante, como se puede observar en la Tabla 3.2, es la **eficiencia** superior, ya que la empresa demuestra tener una capacidad para realizar sus operaciones eficientemente, esto se ve reflejado su posición consolidada en la industria, en la eficiencia de compras por volúmenes para obtener economías de escala, la certificación OEA, su capacidad de infraestructura, gracias a que cuenta con tiendas físicas y almacenes, y una solvencia financiera saludable que permite la continuidad de sus operaciones, estos factores han permitido que la empresa durante los años haya podido conservar su posición, haciéndole frente a las empresas que compiten en la industria.

### 3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

**Tabla 3.3**

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)*

Factores determinantes de Éxito	Valor	Clasificación	Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Empresa bien posicionada en el rubro con diverso portafolio de productos de calidad.	0.10	4	0.40
Atención al cliente y asesoría personalizada con personal experto y con vocación de servicio.	0.10	4	0.40
Reducción de costos por economía de escala en compras.	0.05	4	0.20
Certificación OEA para simplificación aduanera y reducción de tiempos y costos.	0.10	4	0.40
Capacidad de Innovación: área de I+D que busca optimizar los procesos en toda la cadena de valor y enfoque en el desarrollo de nuevos productos.	0.05	3	0.15
Capacidad de Infraestructura: Tiendas puerta calle y almacenes aledaños.	0.10	3	0.30
Solvencia Financiera con ratios de liquidez saludables.	0.05	4	0.20
<b>Sub Total</b>	<b>0.55</b>		<b>2.05</b>
<b>Debilidades</b>			
Alta dependencia en sistema ERP propio, con riesgo de impacto en operaciones ante fallas.	0.10	1	0.10
Exposición a riesgos externos relacionado a la calidad de productos importados.	0.05	2	0.10
Organización deficiente en la gestión de canales de venta.	0.10	1	0.10
Falta de presencia de marca en clústeres importantes.	0.05	2	0.10
Dependencia de una ubicación limitada a un solo distrito.	0.05	1	0.05
Ineficiente gestión de inventario, por la presencia de productos obsoletos y sobre stock.	0.05	2	0.10
Falta de fidelización por parte de los clientes.	0.05	1	0.05
<b>Sub Total</b>	<b>0.45</b>		<b>0.60</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.65</b>

*Nota.* Adaptado de Conceptos de administración estratégica, por F. David, 2013. Pearson.

La empresa en estudio cuenta con una puntuación de 2.65, mayor a la del promedio, lo que significa que posee un conjunto de fortalezas solidas como su buen posicionamiento en el mercado y la certificación OEA, sin embargo, es importante atender oportunamente las debilidades mencionadas, especialmente en la dependencia

de su sistema ERP, mejora en la gestión de canales de venta y fidelización con clientes, para aprovechar el potencial que tiene la empresa en el mercado.



## CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 4.1 Rediseño y sustentación de la nueva visión y misión

#### Visión Propuesta

La visión actual de la empresa es *“Promover el crecimiento y bienestar de los negocios, hogar y la sociedad”*.

La visión propuesta para la empresa es *“Ser líderes del mercado fomentando el crecimiento sostenible de los negocios, hogares y la comunidad brindando soluciones innovadoras y responsables”*

**Sustento:** Destaca el compromiso de la empresa en cooperar al crecimiento de las empresas, no solo en lado económico, sino también dándole un enfoque social, añadiendo la palabra comunidad, que permite crear vinculo de cercanía con el consumidor.

#### Misión Propuesta:

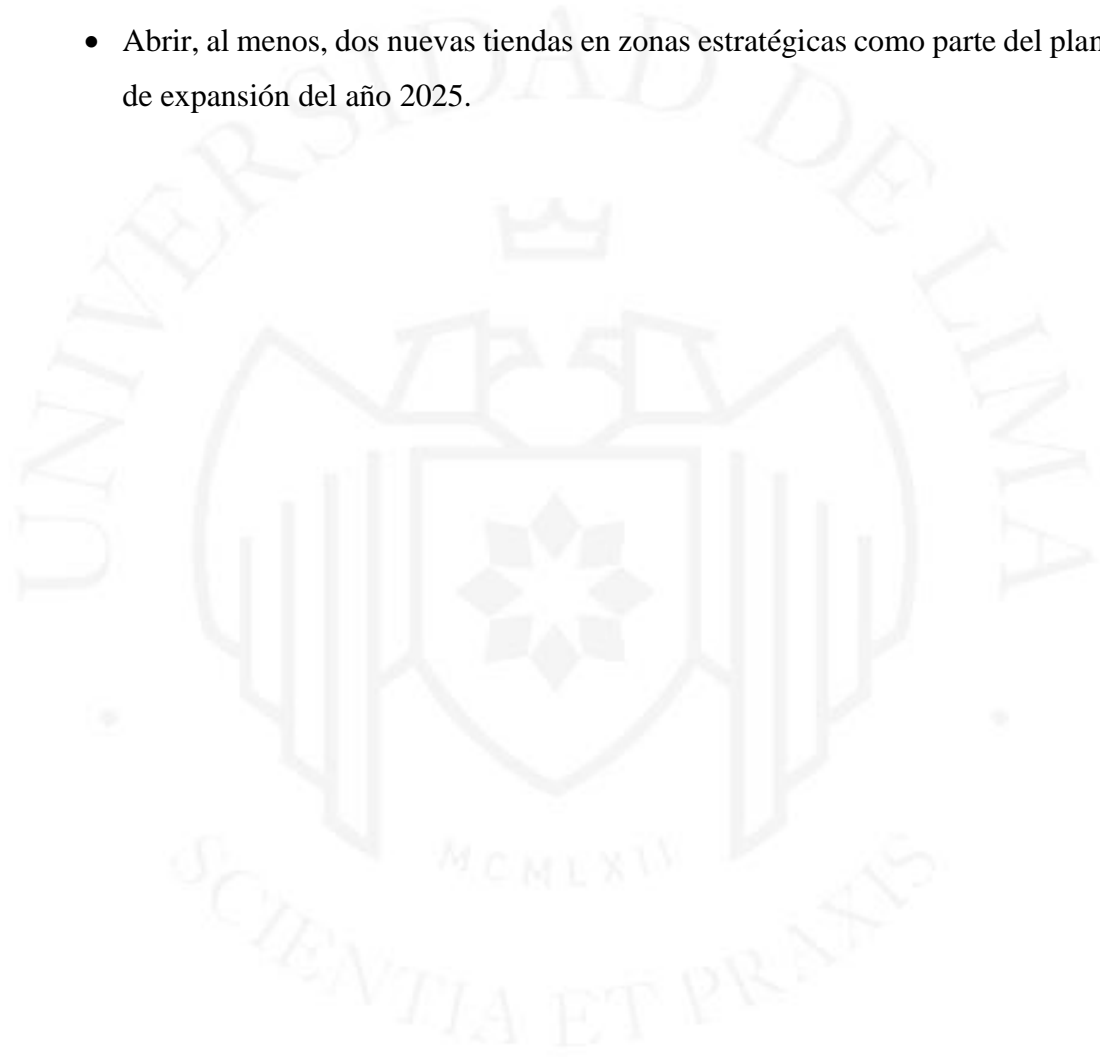
La misión actual de la empresa es *“Brindar una amplia variedad de insumos, productos y soluciones para hacer crecer y mejorar negocios y hogares.”*

La misión propuesta de la empresa sería *“Ofrecer una extensa variedad de insumos, productos y soluciones con la finalidad de promover calidad de vida y desarrollo para los negocios y hogares del país”*

**Sustento:** La nueva propuesta para la misión tiene un enfoque relacionado al bienestar del hogar y desarrollo sostenible de empresas o negocios del país, siempre enfatizando el amplio portafolio de productos de calidad que ofrece la empresa.

#### **4.2 Definición de los Objetivos Estratégicos**

- Aumentar las ventas de la empresa en 12% respecto al periodo anterior para el término del 2024.
- Disminuir los costos y gastos operativos en un 15% en los próximos 12 meses.
- Aumentar los márgenes de contribución de las categorías principales en 15% para el segundo semestre del 2024.
- Abrir, al menos, dos nuevas tiendas en zonas estratégicas como parte del plan de expansión del año 2025.





### 4.3 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

**Tabla 4.1**

*Matriz FODA*

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>Factores Críticos de Éxito</b>	F1: Empresa bien posicionada en el rubro con diverso portafolio de productos de calidad	D1: Alta dependencia en sistema ERP propio, con riesgo de impacto en operaciones ante fallas.
	F2: Reducción de costos por economía de escala en compras.	D2: Exposición a riesgos externos relacionado a la calidad de productos importados.
	F3: Certificación OEA para simplificación aduanera y reducción de tiempos y costos.	D3: Organización deficiente en la gestión de canales
	F4: Capacidad de Innovación: área de I+D que busca optimizar los procesos en toda la cadena de valor y enfoque en el desarrollo de nuevos productos.	D4: Falta de presencia de marca en clústeres importantes.
	F5: Capacidad de Infraestructura: Tiendas y almacenes aledaños.	D5: Dependencia de una ubicación limitada a un solo distrito.
	F6: Solvencia Financiera con ratios de liquidez saludables.	D6: Ineficiente gestión de inventario, por la presencia de productos obsoletos y sobre stock
	F7: Atención al cliente y asesoría personalizada con personal experto y con vocación de servicio.	D7: Falta de fidelización por parte de los clientes.

Oportunidades (O)	Estrategia FO	Estrategia DO
O1: Apertura del mega puerto de Chancay, mejorando la logística de importación.	F1, F4, F6 & O4: <b>Desarrollo de Mercado</b> , con posición sólida posición en mercado y financiera sumado a oportunidades para expandir en zonas emergentes.	D4, D5 & O4: <b>Desarrollo de Mercado:</b> Desarrollar una estrategia de expansión en zonas proliferación para mitigar la dependencia de tiendas en un solo distrito y sobreponerse ante la falta de presencia de marca en clústeres importantes
O2: Primera ronda de negociaciones para tratado de libre comercio (TLC) con Hong Kong, desgravando impuestos.		
O3: Inyección de Ingresos con la Apertura de la CTS y proyecto de AFP.		
O4: Proliferación de negocios en zona sur y norte de la capital relacionados al <i>core</i> del negocio.		
O5: Desarrollo de cultura digital y el crecimiento del comercio electrónico en el país.		
O6: Inteligencia Artificial (AI) en la cadena logística, mejorando eficiencia de procesos.		
Amenazas (A)	Estrategia FA	Estrategia DA
A1: Incertidumbre política genera desinversión y menor cantidad de importaciones	F1, F2 & A2: <b>Penetración de Mercado</b> - reducción de costos, promociones que permiten las economías de escalas para mitigar los efectos de la crisis económica actual del país.	D4, D7 & A6: <b>Penetración de Mercado:</b> Ante la potencial saturación del mercado, buscar oportunidades de diversificación para un <i>target</i> dirigido arquitectos
A2: Crisis Económica: Inflación (8%) y devaluación del sol (TC: \$ 3,85, octubre 2023) resultan en costos más elevados en la importación y un aumento en los precios.	F1 & A3: <b>Desarrollo de Productos Nuevos</b> , que nos permitan adaptarnos a las necesidades de los consumidores con productos de precios bajos.	

A3: Cambios en la intención de compra y preferencia por precios bajos.	F6 & A4: <b>Integración vertical hacia adelante</b> con centros de distribución en provincias para tener mercadería disponible antes que ocurra el fenómeno.	
A4: Fenómeno del Niño, genera gran impacto económico y afecta el comercio con inmovilización de mercadería.		
A5: Políticas Antidumping y aranceles adicionales que aumentan los costos.		
A6: Potencial saturación del mercado con aparición de nuevos competidores		

Para ello se sugieren algunas estrategias:

- **Penetración de mercado:** Con una reducción de precios de algunos productos con la finalidad de hacerlos más interesantes al cliente, y cautivar a nuevos clientes, promociones agresivas que consideren volúmenes importantes y esfuerzos de marketing que ayuden a proyectar tu marca desde una perspectiva donde el consumidor con características diferenciadas versus la competencia, esto acompañado de una fuerza de ventas mejor capacitada y consciente de que los productos que ofrecen no compiten por precio sino por la garantía y atributos diferenciales que ofrece la empresa al cliente, lograrán aumentar las ventas y atraer a clientes potenciales. Es importante también contar con un programa de fidelización efectivo, que premie a los clientes por su preferencia y lealtad, ya que teniendo clientes complacidos con la empresa se traduce en relaciones comerciales que perduran a largo plazo. Finalmente, ante la contracción del mercado actual es necesario diversificar la operación, es decir, explorar más opciones que estén relacionadas al *core* del negocio, por esa razón, la empresa puede encontrar una oportunidad dirigiéndose a un *target* diferente del actual, como son los arquitectos y diseñadores. Este tipo de cliente se enfocará principalmente en productos diferenciados y de calidad, en donde no serán sensibles al precio, sino más enfocados en los atributos del producto, por lo que encontrar un espacio exclusivo como tiendas conceptuales dirigidas para ellos, harán que la empresa sea un aliado estratégico para acompañarlos en futuros proyectos.
- **Desarrollo de mercado:** Es fundamental, que la empresa, pueda comenzar una estrategia de acelerada de expansión. Durante muchos años, la empresa se ha ubicado una etapa de madurez que le ha permitido estabilizarse, sin embargo, esto también es una amenaza, porque corre el riesgo de que las ventas se estanquen o con el tiempo caigan, además el hecho de tener una misma tienda durante muchos años en un mismo distrito ha creado una limitante para clientes potenciales ubicados en clústeres donde hay mucha oportunidad de crecimiento y donde actualmente la empresa no tiene presencia significativa. Se recomienda que la empresa pueda iniciar su estrategia de expansión en distritos como Villa

El Salvador y San Juan de Lurigancho ante la creciente proliferación de negocios en estos distritos.

- **Desarrollo de producto:** Es importante que la empresa pueda diferenciarse de la competencia sobre todo si se encuentra en una industria altamente competitiva, por lo que el desarrollo de nuevos productos que se ajusten a las necesidades de consumidores que optan por comprar un producto más económico, será fundamental. De esa forma, no sacrificamos a un producto de línea que cuenta características o atributos y nos mantenemos con un portafolio que cumple con las necesidades económicas de los consumidores. Además, no solo es importante el desarrollo de nuevos productos, sino incluir mejoras en productos existentes, esto se traduce en una ventaja competitiva al demostrar un compromiso de la empresa por innovar y mejorar continuamente con un portafolio con productos de calidad.
- **Integración vertical hacia adelante:** Esta estrategia está relacionada a la distribución de la empresa y también como una suerte de alianza estratégica. Se propone que la empresa forme alianzas con centros de distribución ubicados en principales provincias como son Trujillo, Chiclayo, Tarapoto y Arequipa. Estos centros de distribución facilitarían el almacenamiento de productos y su distribución con la finalidad de mejorar la disponibilidad y la entrega oportuna de productos en el destino final.

#### 4.4 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

**Tabla 4.2**

*Matriz PEYEA*

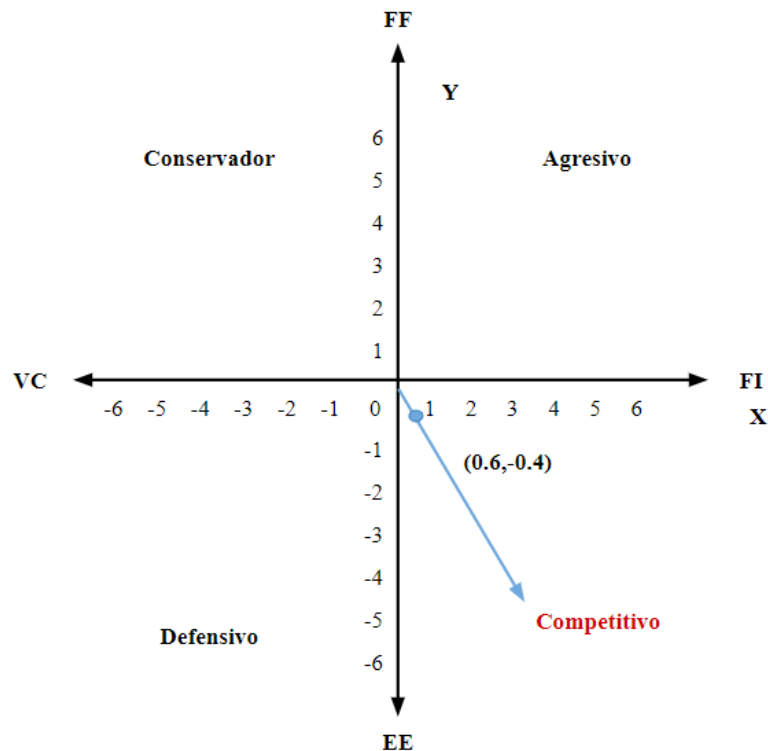
<b>Fortaleza de la industria (FI) +</b>		<b>Ventaja competitiva (VC) -</b>	
Potencial de crecimiento	4	Calidad de productos	5
Potencial de utilidades	3	Participación de mercado	3
Estabilidad financiera	3	Lealtad de clientes	2
Utilización de recursos	3	Capacidad de respuesta	4
Potencial de expansión	3	Ciclo de reemplazo del producto	3
Intensidad de capital	3	Conocimiento tecnológico	3
Conocimiento tecnológico	3	Integración vertical	3
Facilidad de entrada al mercado	4	Velocidad de introducción de nuevos productos	4
<b>Promedio</b>	<b>3.3</b>	<b>Promedio</b>	<b>-2.6</b>

<b>Estabilidad del entorno (EE) -</b>		<b>Fortalezas Financieras (FF)+</b>	
Tasa de inflación	3	Retorno a la inversión	2
Barreras de entrada	4	Liquidez	3
Competencia de Precios	4	Apalancamiento	2
Variabilidad de la demanda	4	Rotación de inventarios	3
Cambios tecnológicos	4	Capital requerido vs disponible	2
Rivalidad presente	1	Uso de economías de escala y de experiencia	3
Elasticidad de precios de la demanda	2	Riesgo del negocio	2
Presión de los productos sustitutos	5	Facilidad de salida de mercado	1
<b>Promedio</b>	<b>-2.6</b>	<b>Promedio</b>	<b>2.3</b>

Total de la coordenada X:	0.6	(VC + FI)
Total de la coordenada Y:	-0.4	(FF + EE)

**Figura 4.1**

*Plano cartesiano de la matriz PEYEA*



*Nota.* Adaptado de H. Rowe. R. Mason v K. Dickel, Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1982), 155.

Como se puede observar, la empresa en estudio se encuentra en el cuadrante **competitivo**, esto quiere decir que se encuentra una posición sólida en términos financieros, y que goza de ventajas diferenciadas o distintivas en un entorno relativamente inestable. Las estrategias sugeridas son:

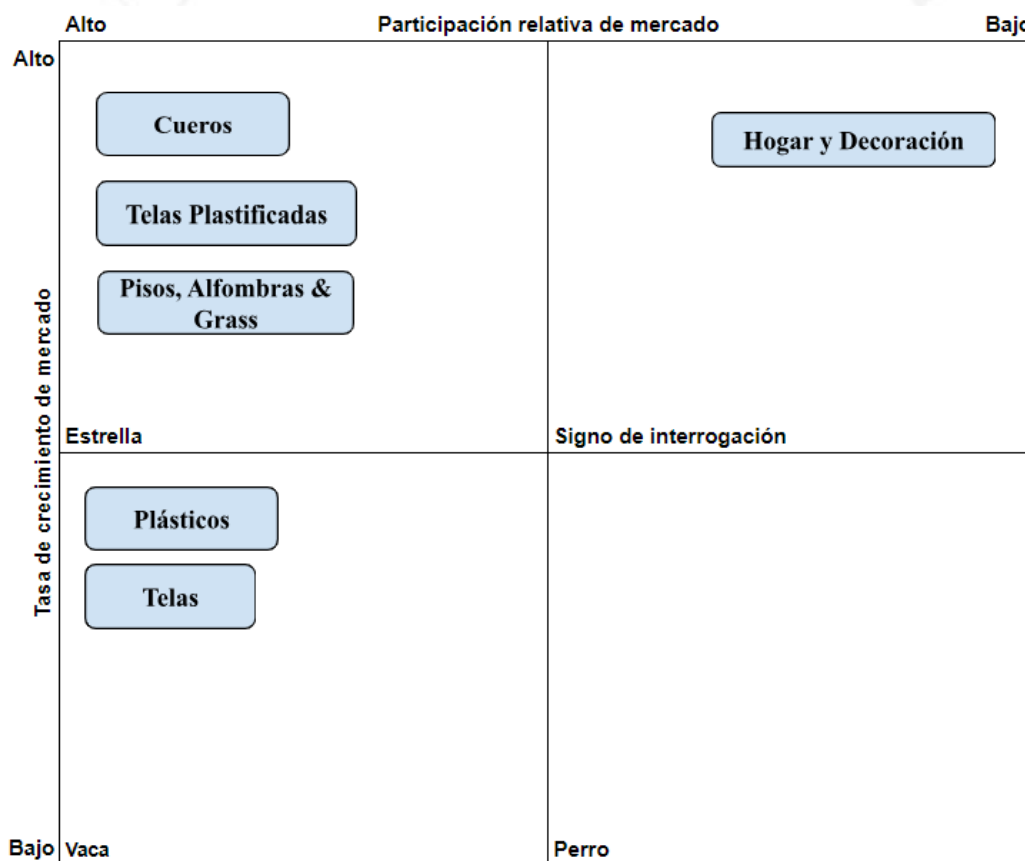
- **Diversificación relacionada:** Se propone a la empresa poder diversificar su operación introduciendo a su portafolio la categoría de Melamina, el cual es un producto popular para la industria de la construcción, fabricación de muebles y también para decoración de interiores. Además, se podrían formar una alianza estratégica con uno de los proveedores más importantes de melamina en el país, como es Pelikano, para introducir este material en la tienda donde se encuentra la empresa, ya que no hay presencia de este.

- Combinación de la **estrategia Integración vertical hacia adelante** con **Alianzas Estratégica**. Actualmente la empresa tiene una alianza estratégica con uno de un *retail* de tiendas por departamento más importante en la categoría de papel tapiz, siendo los primeros en ofrecer estas soluciones a nivel *retail*. La propuesta sería poder seguir expandiendo esta oferta hacia otros *retailers* importantes y ser distribuidores exclusivos de esta categoría, además de que mejoraríamos la presencia de marca en otros segmentos.

#### 4.5 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Figura 4.2

Matriz BCG



Nota. Adaptado de Product Portfolio Matrix, 1970, The Boston Consulting Group.

Como se puede observar en la figura 4.3, se ha planteado la Matriz BCG posicionado por cuadrantes categorías en donde opera la empresa. Además, por la



naturaleza del negocio complicado poder establecer una participación de mercado exacta, por lo que se tomara como referencia el cálculo de las importaciones productos similares de los nuestro de la competencia más la venta total de la empresa en estudio, obteniendo un total de mercado. En el caso de la tasa de crecimiento de mercado, asumiremos la tasa de crecimiento de las categorías de la empresa como referencia.

**Categorías Estrella**, en este cuadrante se encuentran 3 importantes categorías de la empresa, que constituyen más del 60% de participación en soles de la empresa, estas son Cueros, Telas Plastificadas y Pisos, Alfombras y Grass, son categorías que tienen una alta participación de mercado y a la vez su tasa de crecimiento del mercado va en ascenso año a año.

#### **Estrategias para categorías estrella**

- **Cuero & Pisos, Alfombras & Grass** Estrategia de penetración de mercado y desarrollo de producto. Realizar inversión para incrementar la expansión del mercado mediante promociones agresivas y campañas de publicidad para dar a conocer atributos diferenciales. La estrategia de desarrollo esta orientada a crear productos económicos que logren satisfacer la necesidad de un mercado que busca principalmente precio y no atributos.
- **Telas Plastificadas:** Estrategia de penetración de mercado. Al ser un producto estándar sin mucha diferenciación, la categoría compite por precio, es importante poder fijar estrategias de precios que estén acorde a precios del mercado.

**Categorías Vaca**, en este cuadrante, se encuentran dos categorías, Plásticos y Telas, las cuales tienen una cuota de mercado alta, sin embargo, el crecimiento del mercado se ha estancado o tiene poca proyección de crecimiento, sin embargo, siguen generando rentabilidad e ingresos estables.

#### **Estrategias para categorías Vaca**

- **Plásticos:** Para esta categoría donde los productos no tienen diferenciación, se recomienda la estrategia de penetración de mercado

enfocada en fijar precios agresivos que puedan contrarrestar la aparición de nuevos competidores.

- **Telas:** Se recomienda aplicar la estrategia de desarrollo de producto. Actualmente esta categoría tiene un portafolio de productos dirigidos a un segmento de mercado sensible al precio, sin embargo, también es importante contar con telas de alta gama que supongan mayor calidad y atributos diferenciales, para tener un portafolio completo.

**Categoría Signo de Integración,** en este cuadrante, se encuentra la categoría de Hogar y Decoración. En la actualidad, es una categoría que recientemente se ha incorporado a la empresa ya que se encuentra en un mercado de alto crecimiento, porque existe una tendencia por realizar mejoras en el hogar, sin embargo, si requieren una inversión importante para poder hacer que esta categoría despegue en la empresa y tengan las ventas esperadas.

#### **Estrategias para categorías Signo de interrogación**

- **Hogar y decoración:** Es una categoría que tiene mucho potencial para explotar con la estrategia de desarrollo de mercado. Actualmente, la empresa se encuentra en una zona en donde el perfil del cliente principal no busca como primera opción de compra, sin embargo, la expansión a zonas estratégicas enfocadas al *target* correcto favorecería el crecimiento de la misma.

#### 4.6 Matriz Interna Externa (MIE)

**Tabla 4.3**

*Matriz Interna Externa*

	4.00	3.00	2.00	1.00
3.00	I	II	III	
2.00	IV	EFI: 2.68 EFE: 2.65	VI	
1.00	VII	VII	IX	

*Nota.* Adaptado de Michael Allen, "Diagramming GE's Planning for What's WATT", por R. Allio y M. Pennington, eds., Corporate Planning: Techniques and Applications; AMACOM, 1979.

Como se puede observar en la Tabla 4.4, la empresa se encuentra en el quinto cuadrante, que significa **conservar y mantener**, por lo que se reafirman las estrategias de **penetración de mercado y desarrollo de productos**, vistas en la matriz FODA.

#### 4.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

**Tabla 4.4**

*Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico*

Factor Clave	Valor	DM		PM		DP		DR	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Apertura del mega puerto de Chancay, mejorando la logística de importación.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24
Primera ronda de negociaciones para tratado de libre comercio (TLC) con Hong Kong, desgravando impuestos.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Inyección de ingresos con proyecto de retiro de fondos de pensiones (AFP) y la apertura de la CTS hasta el 2025	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24
Proliferación de negocios en zona sur y norte de la capital relacionados al core del negocio.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Desarrollo de cultura digital y el crecimiento del comercio electrónico en el país.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Inteligencia Artificial (AI) en la cadena logística, mejorando eficiencia de procesos.	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06
Incertidumbre política genera desinversión y menor cantidad de importaciones	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Crisis Económica: Inflación (8%) y devaluación del sol (TC: \$ 3,85, octubre 2023) resultan en costos más elevados en la importación y un aumento en los precios.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Cambios en la intención de compra y preferencia por precios bajos.	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12
Fenómeno del Niño, genera gran impacto económico y afecta el comercio con inmovilización de mercadería.	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	1	0.08
Políticas Antidumping y aranceles adicionales que aumentan los costos.	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06
Potencial saturación del mercado con aparición de nuevos competidores	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	0	0.00

<b>FORTALEZAS</b>									
Empresa bien posicionada en el rubro con diverso portafolio de productos	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Atención al cliente y asesoría personalizada con personal experto y con vocación de servicio.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Reducción de costos por economía de escala en compras.	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	1	0.05
Certificación OEA para simplificación aduanera y reducción de tiempos y costos.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Capacidad de Innovación: área de I+D que busca optimizar los procesos en toda la cadena de valor y enfoque en el desarrollo de nuevos productos.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Capacidad de Infraestructura: Tiendas puerta calle y almacenes aledaños.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Solvencia Financiera con ratios de liquidez saludables.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15
<b>DEBILIDADES</b>									
Alta dependencia en sistema ERP propio, con riesgo de impacto en operaciones ante fallas.	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	0	0.00
Exposición a riesgos externos relacionado a la calidad de productos importados.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	0	0.00
Organización deficiente en la gestión de canales de venta.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	1	0.10
Falta de presencia de marca en clústeres importantes.	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	0	0.00
Dependencia de una ubicación limitada a un solo distrito.	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20
Ineficiente gestión de inventario, por la presencia de productos obsoletos y sobre stock.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	0	0.00
Falta de fidelización por parte de los clientes.	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05
<b>PONDERACIÓN</b>			<b>7.06</b>		<b>6.12</b>		<b>5.43</b>		<b>3.70</b>

Nota. Adaptado de Conceptos de administración estratégica, por F. David, 2013. Pearson.

### **Legenda:**

- **DM:** Desarrollo de mercado
- **PM:** Penetración de mercado
- **DP:** Desarrollo de producto
- **DR:** Diversificación relacionada.

Podemos concluir que, la estrategia más atractiva es **desarrollo de mercado**, la cual permitirá ubicar a la empresa en clústeres con mucho potencial de crecimiento y en donde no haya presencia de la empresa.

Existe un gran potencial de crecimiento en distritos como Cercado de Lima, San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres y Villa el Salvador, distritos donde más se crearon empresas durante los últimos 3 años, según informe de Demografía Empresarial en el Perú del INEI (2023), en su mayoría este crecimiento ocurre por la densidad población de estos distritos que encuentran una necesidad de abrir negocios en ubicaciones de fácil acceso. Un ejemplo es el Parque Industrial, en Villa El Salvador, que se ha transformado en un clúster empresarial que aporta industria en el país.

#### **4.8 Definición de estrategias corporativas, negocios y funcionales**

A continuación, se listarán las estrategias corporativas resultantes de las matrices siendo la más atractiva la estrategia de Desarrollo de Mercado, por lo que las estrategias funcionales que se propongan en este capítulo deberán permitir la correcta implementación de la estrategia corporativa principal:

- Desarrollo de Mercado (*estrategia principal*)
- Penetración de Mercado
- Desarrollo de Producto
- Diversificación Relacionada
- Integración vertical hacia adelante

## Estrategias Funcionales:

### Finanzas:

- **Presupuesto para la expansión:** Evaluar fuentes de financiación para poder realizar planes de expansión, ya que requieren inversiones importantes y fijar metas financieras.
- **Gestión de riesgos:** Evaluar los riesgos que conlleva la expansión de la empresa, como las fluctuaciones en la moneda, contracción de la economía, variaciones en costos de operación.
- **Análisis de la rentabilidad:** Realizar un control continuo del desarrollo de las operaciones de expansión y acomodar estrategias de ser necesario para alcanzar rendimientos financieros favorables.

### Operaciones:

- **Optimización la gestión logística:** Para la estrategia de expansión es necesario mejorar la eficiencia en a la distribución y entrega de los productos, con la finalidad de atender oportunamente las necesidades del consumidor. En este punto, considero fundamental la inversión en sistemas como SAP que son soluciones más efectivas para optimizar las operaciones de la cadena de suministro, ya que actualmente, existe una gran dependencia en el sistema ERP, que muchas veces no es exacto y tiene fallas.
- **Gestión de inventarios:** Asegurar que el nivel de inventario tenga el correcto surtido de productos disponible según las necesidades del consumidor en la zona. Además, mantener niveles de stock saludables sin tener que incurrir en costos altos de almacenaje. En este punto, es importante aplicar una estrategia de precios para poder liquidar el stock productos discontinuados o *slow movers*, antes de que estos se transformen en una carga financiera para la empresa.
- **Localización estratégica:** Llevar a cabo un análisis de la posible ubicación geográfica de los locales examinando factores como demográficos, flujo de

tráfico, entorno competitivo, identificando tanto amenazas como oportunidades.

- **Inversión en Inteligencia Artificial:** Explotar la capacidad de innovación con el área de I +D y la solidez financiera para invertir en tecnología de inteligencia artificial (AI) para tener centros logísticos más eficientes.

### Marketing:

- **Investigación de mercado:** Realizar estudios de investigación de mercado con la finalidad de identificar oportunidades y además entender las necesidades de los clientes en estos nuevos mercados
- **Targeting:** Es importante establecer una segmentación de mercado de acuerdo a característica geográficas, demográficas y conductuales con la finalidad de orientar las estrategias de marketing a un *target* específico de clientes potenciales.
- **Posicionamiento de marca:** Lograr un buen posicionamiento de marca a través de campañas de publicidad en 360°, es importante para este tipo de sectores una adecuada exhibición de material en punto de venta, como banners, colgantes y catálogos de nuestros productos en tiendas de distribuidores potenciales de los nuevos segmentos.
- **Omnicanalidad:** Esta estrategia permite la integración de todos los canales de venta de la empresa, la idea es que el cliente pueda tener una comunicación fluida en todos los puntos de contacto con la finalidad de unificar un mismo mensaje. Actualmente, la empresa utiliza la estrategia Multicanal, sin embargo, al trabajar de manera independiente, se comunican a los clientes diferentes mensajes, en este caso, de acuerdo con cada canal se vienen ofreciendo diferentes descuentos, cuando todos deben ofrecer lo mismo, esto causa bastante desorden en la interna.
- **Mejorar la experiencia de compra en los canales:** en este caso, lo primero es mapear a nuestros clientes asegurarse de estar ofreciendo el mejor mix de productos. Además, para elevar esta experiencia de compra, el entregar folletos



con *tips* o consejos de cómo cuidar materiales o insumos, para que tengan un mayor tiempo de vida, generarían vínculos de fidelidad o compromiso con el cliente, ya que es consciente de que la empresa se preocupa porque estos materiales puedan tener durabilidad.

### **Recursos Humanos:**

- **Reclutamiento y Selección:** En el caso de la fuerza de ventas, es necesario contratar a asesores especializados con un perfil que sea dirigido de acuerdo con el mercado asignado a atender.
- **Retención del talento:** Determinar programas de retención de colaboradores clave que aporten en el desarrollo de expansión de la empresa por toda la experiencia y *know-how* que tienen de la empresa.

### **Estrategias de Negocios:**

- **Liderazgo en costos - Diferenciación:** La empresa puede lograr este liderazgo en costos gracias a las compras en volumen que realiza que le permite tener mejores precios. Además, logra diferenciarse de sus competidores por la trayectoria que tiene en el mercado que ha permitido posicionarse como una marca de confianza y ofreciendo productos de calidad y garantía, con una atención especializada.

**Figura 4.3**

*Estrategias genéricas de Porter*

		Ventaja estratégica	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posicionamiento de bajo costo
Objetivo estratégico	Toda una industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Diferenciación enfocada a un segmento	Segmentación con enfoque en costos bajos



## **CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA**

### **5.1 Rediseño y sustentación de la nueva estructura organizacional**

Se está proponiendo el rediseño para un área en específica que es la gerencia de ventas, la cual debería estar dividida en 3 jefaturas, Distribución, B2B y Tienda & Servicio al Cliente (*call center*).

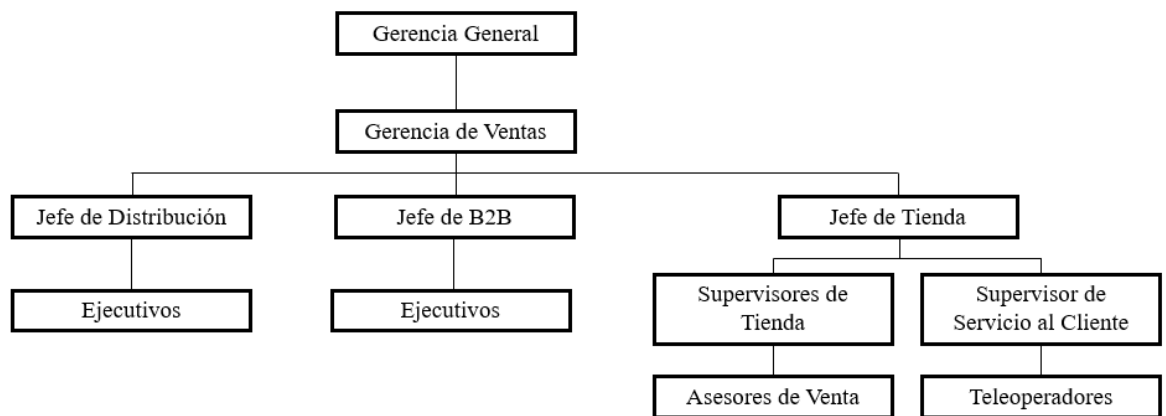
Esto también conllevaría en una reestructuración a la interna, ya que todas las cuentas atendidas por tienda o SAC, deberán pasar exclusivamente a la cartera de Distribución, esto con la finalidad de unificar los canales y que no intervengan el uno con el otro. En la actualidad, los ejecutivos del canal de cuentas y los asesores de SAC, tienen clientes en las mismas zonas o clústeres, entorpeciendo la operación, ya que tienda al ser un canal minorista debe limitarse a solo ventas al por menor.

Por lo que para hacer más eficiente el proceso de venta o negociación, un mismo ejecutivo debe encargarse de atender a todos los clientes de un mismo clúster y no varios ejecutivos de diferentes canales.

Además, de esta manera se evitaría la canibalización de canales, que pasa actualmente porque los clientes manejen diferentes descuentos en una misma zona, produciendo incomodidad entre los mismos clientes, por esta razón esta reestructuración ayudará a que la información brindada a los clientes sobre productos, precios, descuentos y promociones vendría solo de un solo canal exclusivo.

**Figura 5.1**

*Rediseño de la estructura organizacional de la empresa*



## 5.2 Rediseño de la cultura, estilos de dirección y perfil de las personas

Se proponen el siguiente rediseño para la cultura, los estilos de dirección y perfil de las personas con la finalidad de simplificar la implementación estratégica:

### Cultura Organizacional:

- La cultura actual de la empresa es de tipo **jerárquica**, eso significa que es bastante estructuradas y la toma de decisiones de la empresa esta centralizada en los altos mandos y jefaturas, por lo general se rige en base a muchos procedimientos, y al ser jerarquizada dificulta la comunicación con los gerentes ya que pasa por muchas personas antes y no facilita la comunicación entre todos los niveles.
- La cultura propuesta es la de tipo **participativa**, ya que fomenta la colaboración y las relaciones cercanas entre los colaboradores, este tipo de cultura, se facilita la comunicación sin importar la jerarquía de la estructura organización, y eso genera un sentido de pertenencia en los colaboradores ya que sienten que son escuchados y que sus ideas o propuestas son valoradas.

### **Estilos de Dirección:**

- El estilo de dirección propuesto es el **democrático**, ya que todos los colaboradores son partícipes de manera activa de la toma de decisiones, y permite que se mantenga un ambiente laboral positivo y genera compromiso en los trabajadores. En el caso de la empresa en estudio, considero que es muy importante escuchar y mantener de cerca a los asesores de venta en tienda, ya que ellos tienen un contacto muy cercado con los clientes y ese *feedback* muchas veces puede ser valioso.

### **Personas:**

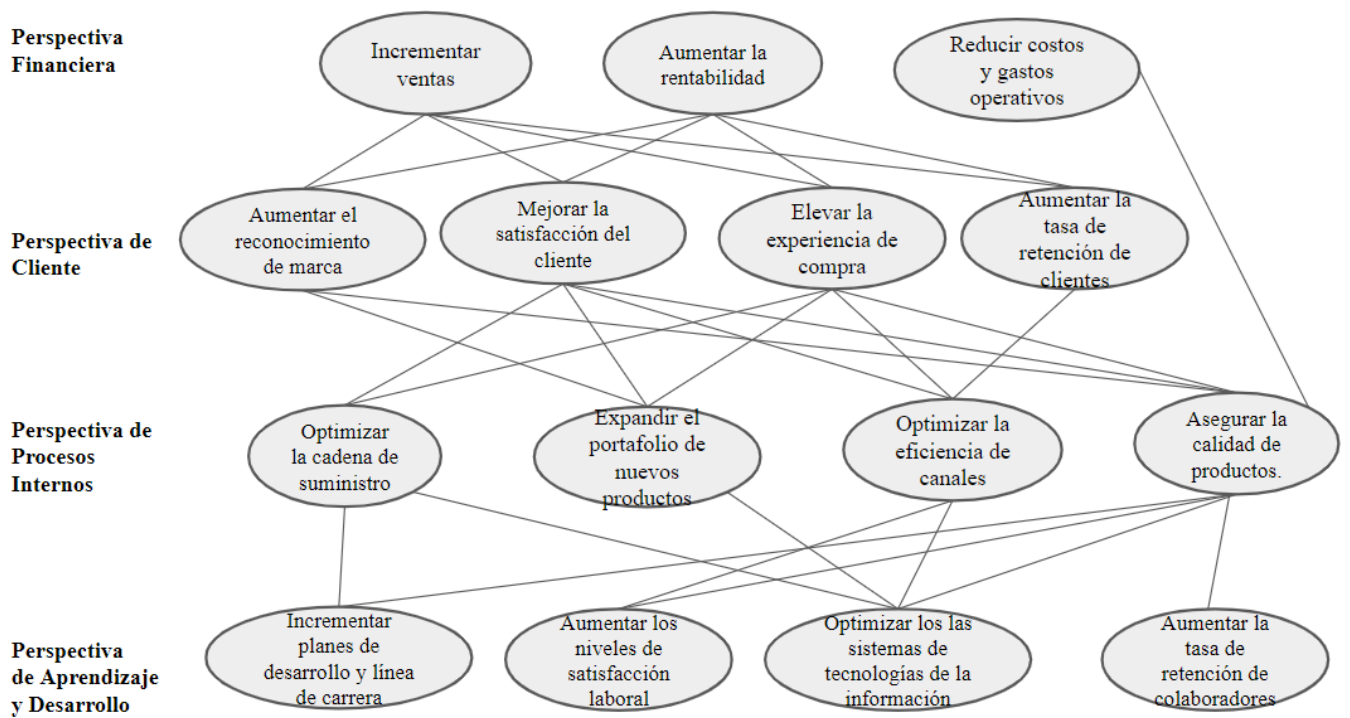
- El perfil de las personas en este tipo de industria o sector debe ser especializado ya que la empresa al tener un amplio portafolio de productos es fundamental que conozcan los productos, sus características, aplicaciones, beneficios y atributos, entre otros. Además, deben tener una vocación al cliente y tener habilidades para la venta, ya que los asesores están en contacto siempre con clientes y su trato debe ser amable, certero, con sentido experto para brindar la mejor asesoría, capaces de identificar cuáles son los mejores productos o soluciones de acuerdo con las necesidades del consumidor. Todo esto debe ir acompañado a un sentido de compromiso, con colaboradores que realmente se preocupen por cumplir con los objetivos y valores de la empresa.

# CAPÍTULO VI: CONTROL ESTRATÉGICO

## 6.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la Empresa

Figura 6.1

Mapa Estratégico de Control de la Empresa



Nota. Adaptado de Conceptos de administración estratégica, por F. David, 2013. Pearson.

## 6.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

**Tabla 6.1**

*Cuadro de Mando Integral*

	<b>Objetivos BSC</b>	<b>Indicador BSC</b>	<b>Unidades</b>
<b>Finanzas</b>	Incrementar niveles de venta	Aumento en ventas $((Ventas2/Ventas1) - 1) \times 100\%$	porcentaje
	Aumentar la rentabilidad	$(Ingresos - Costos) / Ingresos \times 100\%$	porcentaje
	Reducir costos y gastos operativos	$Variación = \frac{Costos\ de\ operación\ del\ año\ actual - anterior}{Costos\ de\ operación\ del\ año\ anterior}$	porcentaje
<b>Clientes</b>	Aumentar el reconocimiento de marca	$\frac{Número\ de\ personas\ que\ reconocen\ la\ marca}{Total\ personas\ encuestadas} \times 100$	porcentaje
	Mejorar la satisfacción del cliente	$\frac{Número\ de\ clientes\ satisfechos}{Total\ clientes\ que\ realizaron\ una\ compra} \times 100$	porcentaje
	Elevar la experiencia de compra	$\frac{Número\ de\ clientes\ que\ tuvieron\ una\ experiencia\ de\ compra\ positiva}{Total\ clientes\ que\ realizaron\ al\ menos\ una\ compra} \times 100$	porcentaje
	Aumentar la tasa de retención de los clientes	$[\frac{Número\ de\ clientes\ al\ final\ de\ un\ periodo - Nuevos\ clientes\ obtenidos\ durante\ el\ periodo}{Número\ de\ clientes\ al\ inicio\ del\ periodo}] \times 100$	porcentaje
<b>Procesos Internos</b>	Optimizar la cadena de suministro	Rotación de Inventarios = $\frac{Costo\ de\ la\ mercadería\ en\ stock}{Valor\ promedio\ de\ Inventario} \times 100$	porcentaje
		Tiempo de Entrega = $\frac{Tiempo\ de\ entrega\ total}{Número\ de\ Pedidos}$	porcentaje
		Rotación de <i>Slow Movers</i> = $\frac{Costo\ de\ inventario\ de\ Slow\ Movers - Venta\ de\ Slow\ Movers}{Promedio\ de\ costo\ de\ Slow\ Movers} \times 100$	porcentaje

(continúa)

(continuación)

<b>Procesos Internos</b>	Expandir el portafolio de nuevos productos	Índice de éxito de nuevos productos = (# de Nuevos Productos Exitosos/Total Nuevos Productos Desarrollados) x100	porcentaje
	Asegurar la calidad de los productos	Tasa de Productos No conformes = (Número de Familias de Productos Defectuosos/Número Total de Familias de Producto) x100	porcentaje
	Optimizar la eficiencia de canales	Índice de desempeño por canal = (Ventas en volumen del canal/Objetivo de ventas del canal) x100	porcentaje
<b>Aprendizaje Interno</b>	Incrementar planes de desarrollo y línea de carrera	(Número de empleados que fueron promovidos internamente / Total colaboradores) x100	porcentaje
	Aumentar los niveles de satisfacción laboral	(Número de colaboradores satisfechos / Total colaboradores encuestados) x 100	porcentaje
	Optimizar los sistemas de tecnologías de información	Nivel de adopción/acogida del nuevo ERP = (Usuarios que utilizan activamente la plataforma / Total de Usuarios) x100	porcentaje
	Aumentar la capacitación a colaboradores	(Número de horas invertidas en capacitación/ Total horas programadas en capacitación) x100	porcentaje



## CONCLUSIONES

- Podemos concluir a partir de la investigación que la crisis económica y política actual del país, afectan significadamente a la operación de la empresa, ya que disminuyen considerablemente las importaciones, lo que genera desinversión porque existe un temor por parte de los consumidores por realizar compras y que el producto se estanque, generando un sobre stock. Además, la subida del dólar genera que los costos de los productos importados suban, disminuyendo los márgenes de contribución de la empresa, ya que estos costos no se pueden trasladar al consumidor por la recesión actual, situación que coloca a la empresa una posición desfavorable respecto a las ventas.
- La empresa opera en una industria fragmentada, altamente competitiva por lo que existe una gran cantidad de competidores que ofrecen productos similares sin mucha diferenciación en donde el costo de cambio es muy bajo, esta situación ha originado una guerra de precios permanente. Además, estos competidores con la finalidad de reducir costos han ingresado al mercado productos de muy baja calidad que afectan al estándar de la empresa en estudio, al tener que sacrificar los precios de productos de calidad por sostener las ventas.
- Luego del análisis, considero que es de vital importancia poder aprovechar la posición que tiene la empresa en el mercado para comenzar a desarrollar su estrategia de expansión (Desarrollo de Mercado). La empresa durante muchos años ha estado ubicado en el mismo distrito, sin embargo, existen muchos clientes potenciales que dejan de ir a la tienda porque la ubicación no les favorece, razón por la cual enfocarse en buscar zonas con potencial de crecimiento como lo son San Juan de Lurigancho, Villa El Salvador o incluso en Surquillo (Av. Tomas Marsano), avenida donde se encuentran los principales *homecenters* de la capital, es de vital importancia para poder establecer presencia de marca en otro tipo de targets y mantenerla en los mismos.
- Si bien la empresa cuenta con una posición sólida que le ha permitido mantenerse en el mercado durante todos estos años, a pesar de la pandemia y la coyuntura actual, es importante apalancarse de sus principales fortalezas como lo son tener un portafolio variado que atiende las necesidades de todos los consumidores y un servicio de

atención experto y especializado, estos factores se ven soportados por la ventaja competitiva de la empresa, que es la eficiencia superior, esto con el propósito poder diferenciarse del mercado frente a sus competidores y además poder sacar provecho de las oportunidades identificadas que presenta el mercado, desde la apertura del nuevo mega puerto hasta la expansión geográfica en otras zonas de la capital.

- Como ultima conclusión, es importante recalcar, unas de las oportunidades identificadas con mayor proyección de crecimiento económico y de desarrollo para la empresa, es la apertura del Mega Puerto de Chancay, el cual tendrá una ruta directa con el puerto de Shangai, gracias a la ubicación estratégica del nuevo puerto, mejorando significativamente los tiempos de importación y la cadena logística en general, por lo que la empresa debe estar preparada para en términos de eficiencia operativa logística mejorando su sistema actual o implementando nuevos sistemas con ayuda de la inteligencia artificial que lo ayuden a tener una mejor proyección de la demanda por consiguiente inventarios saludables y sistema de almacenaje más rápido e inteligente.

## RECOMENDACIONES

- Como recomendación principal, sería mejorar la gestión de canales, ya que como se explicó en el capítulo 5, es necesario una reestructuración clara con la finalidad de dividir los canales en lo que son realmente, distribución en un canal mayorista y la tienda con servicio al cliente en canales minoristas. Esta reestructuración mejorará significativamente la gestión comercial ya que la información hacia el canal de distribución vendrá de una sola fuente y no existirá un cruce de precios, ni descuentos diferenciados como sucede actualmente, sino que se manejarán los mismos para todos.
- La capacitación constante de los ejecutivos y asesores de venta debe ser un pilar fundamental con el propósito de que no pierdan el foco principal de la empresa, que es ofrecer un amplio portafolio de productos de calidad. Es importante que ellos puedan debatir las ventajas o atributos diferenciados de los productos que ofrecen, no solamente guiarse por el precio, sino también tener buenos argumentos de venta que hagan que el cliente sepa cuál es la diferencia entre comprar un producto de calidad versus uno barato que no tiene la garantía ni el respaldo de un producto de la empresa.
- Considero que la solución para aplacar la guerra de precios, no es siempre buscar la reducción de precios de productos, sobre todo considerado que tienen una calidad superior a la competencia, ya que das un mensaje erróneo al consumidores de que mientras menor es el precio menor es la calidad, por eso es importante fomentar una estrategia de desarrollo de productos, con la finalidad crear productos que atiendan a ese mercado que tiene una mayor sensibilidad al precio, para que podamos defender productos que son de línea y mantengan el estándar de calidad de siempre y precio adecuado.
- Finalmente, en la actualidad existe una gran dependencia en el sistema ERP de la empresa, el cual es un desarrollo propio de la misma, que en repetidas ocasiones ha presentado fallas generando pérdidas económicas, es por eso que mi recomendación sería apostar por sistemas más confiables como lo son SAP ERP mejorando la eficiencia operacional en todos las áreas de la organización, porque ya incluyen información en tiempo real con tecnologías inteligentes avanzadas como la inteligencia artificial (AI) y *machine learning*.

## REFERENCIAS

- Allio, R., & Pennington, M. (Eds.). (1979). *Corporate Planning: Techniques and Applications*. AMACOM.
- Azurín, A. (2023a, enero). «Ultrafast» delivery, un negocio muy complicado para los aplicativos. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/>
- Azurín, A. (2023b, abril). Cuatro de cada 10 empresas que se crean en Lima se dedican al comercio. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/>
- Chávez, L. C. (2023, 4 septiembre). Gastan lo mismo, pero compran menos: así es como ha cambiado el consumidor peruano, según CasaIdeas. *Forbes Perú*. <https://forbes.pe/negocios/2023-09-04/gastan-lo-mismo-pero-compran-menos-asi-es-como-ha-cambiado-el-consumidor-peruano-segun-casaideas>
- ComexPerú. (2023, 21 de abril). *Importaciones cayeron un 13.1% en el periodo enero-febrero de 2023*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/importaciones-cayeron-un-131-en-el-periodo-enero-febrero-de-2023>
- Condor, J. (2023, mayo). *Un 44% de peruanos prefiere esperar antes de realizar una compra*. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/>
- Congreso de la República del Perú. (2023, 5 de julio). *Ley 31814. Ley que promueve el uso de la inteligencia artificial en favor del desarrollo económico y social del país*. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2192926-1>
- David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*.
- Gonzalo Begazo, CEO de Chazki: La inteligencia artificial optimizará las operaciones logísticas (2023, 17 junio). *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/gonzalo-begazo-ceo-de-chazki-la-inteligencia-artificial-optimizara-las-operaciones-logisticas/>
- INEI: Economía peruana cayó 0,63% en agosto de 2023. (2023, 15 octubre). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/economia-peruana-inei-economia-peruana-cayo-063-en-agosto-de-2023-pbi-inei-agropecuaria-construccion-pesca-mineria-noticia/?ref=ecr>
- INEI: Inflación en Lima Metropolitana fue de 0.02% en setiembre 2023. (2023, 10 octubre). *Diario Oficial El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/224299-inei-inflacion-en-lima-metropolitana-fue-de-002-en-setiembre-2023>
- Inflación subyacente de Perú entre las más bajas de la región. (2023, 4 octubre). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/inflacion-subyacente-de-peru-entre-las-mas-bajas-de-la-region-inflacion-bcrp-noticia/>

- Inga, R. (2023, 28 marzo). *Empleo informal en el Perú continúa creciendo*. La Cámara. <https://lacamara.pe/empleo-informal-en-el-peru-continua-creciendo/#:~:text=Como%20se%20ha%20observado%20en,el%20sexo%20femenino%20al%2074%25>
- Mamani, M. E. (2023, 13 marzo). Crisis económica es la principal preocupación del 47% de los peruanos. *infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2023/03/13/crisis-economica-es-la-principal-preocupacion-del-47-de-los-peruanos/>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2022, 10 de setiembre). *Puerto multipropósito de Chancay impulsará la economía y su construcción generará 7500 empleos directos e indirectos*. <https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/648926-puerto-multiproposito-de-chancay-impulsara-la-economia-y-su-construccion-generara-7500-empleos-directos-e-indirectos>
- Montesinos, E. (2023, 4 octubre). Control chino en infraestructura peruana podría afectar las relaciones entre Perú y Estados Unidos. *infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2023/10/04/control-chino-en-infraestructura-peruana-podria-afectar-las-relaciones-entre-peru-y-estados-unidos/#:~:text=El%20Per%C3%BA%20tiene%20una%20relaci%C3%B3n,seguro%20el%20gobierno%20sabr%C3%A1%20valorarlas>
- Osterwalder and Pigneur. (2013). *Generación de modelos de negocio*.
- Peruanos crean aplicación que usa realidad aumentada para el diseño y decoración. (2021, 24 octubre). *EDITORIA PERÚ*. <https://andina.pe/agencia/noticia-peruanos-crean-aplicacion-usa-realidad-aumentada-para-diseno-y-decoracion-866725.aspx>
- Prialé, J. (2023, 14 marzo). Hay 94 puntos bloqueados en las carreteras del país a causa de las lluvias. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/>
- Reyes, J. C. (2023a, enero). El 76% de los limeños buscan nuevos lugares de compra con precios más económicos. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/>
- Reyes, J. C. (2023b, octubre 24). Presentan nuevo proyecto para retiro de AFP Y además extender liberación de la CTS hasta el 2025. *Gestión*. <https://gestion.pe/tu-dinero/presentan-nuevo-proyecto-para-retiro-de-afp-y-ademas-extender-liberacion-de-cts-hasta-el-2025-noticia/?ref=gesr>
- Rowe, H., Mason, R., & Dickel, K. (1982). *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*.
- Serrano, K. (2023, 1 septiembre). Perú, entre los 5 países que más utiliza IA en Latinoamérica. *THE LOGISTICS WORLD*. <https://thelogisticsworld.com/tecnologia/peru-entre-los-5-paises-que-mas-utiliza-ia-en-latinoamerica/>

Terranova, J. (2023, marzo). Lluvias en el norte tienen un impacto por S/ 13,000 millones. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/>

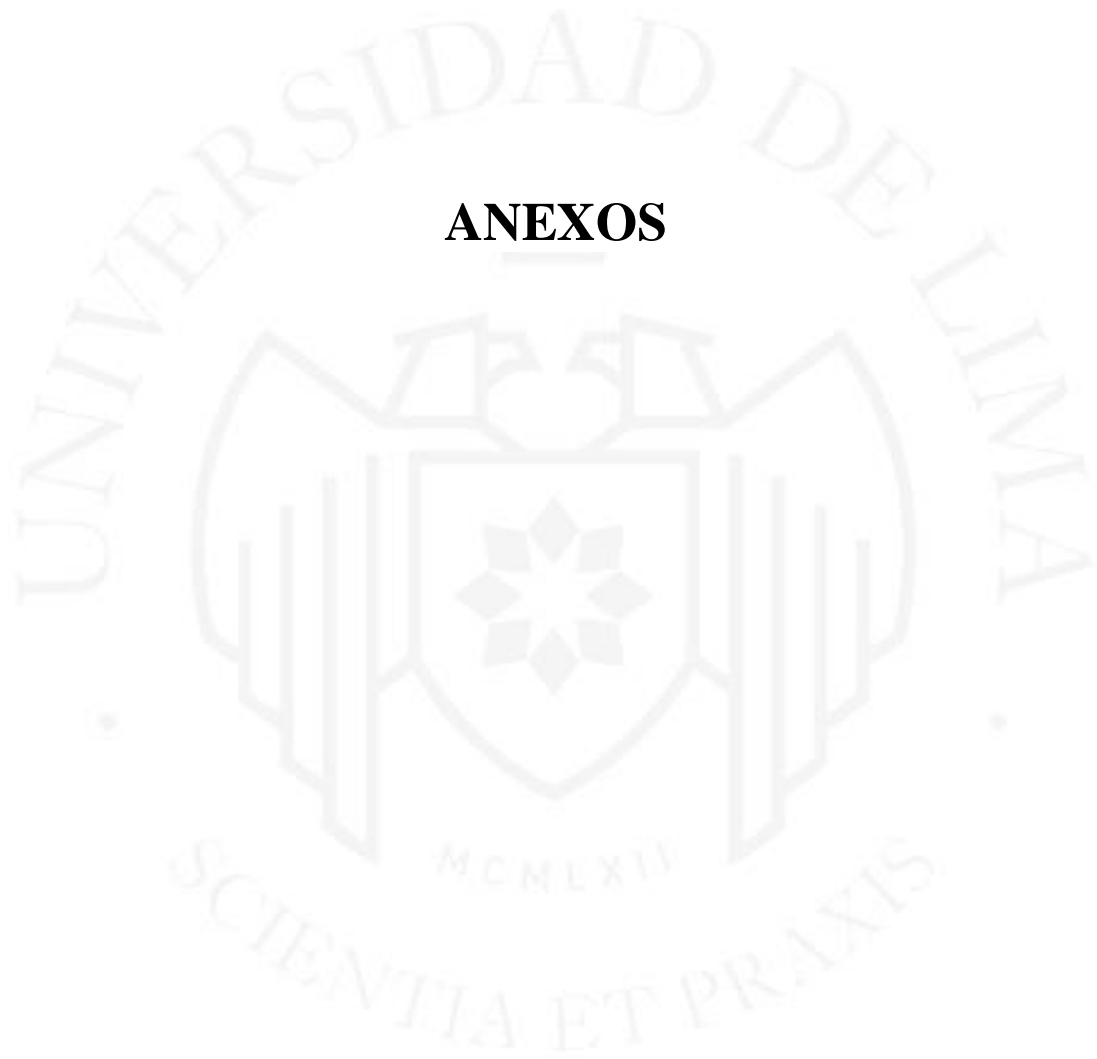
The Boston Consulting Group. (1970). *Product Portfolio Matrix*.



## BIBLIOGRAFÍA

- Chase, R., Aquilano, N., & Jacobs, R. (2014). *Administración Operaciones. Producción y cadena de suministro*. (13.<sup>a</sup> ed.). Mc Graw Hill.
- Collier, D., & Evans, J. (2015). *Administración de Operaciones: bienes, servicios y cadenade valor*. (5.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2018). *Estrategia de Marketing* (6.<sup>a</sup> ed.). Cengage.  
[http://fresno.ulima.edu.pe/ss\\_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=CENGAGE&url=http://www.ebooks7-24.com/?il=4204](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=CENGAGE&url=http://www.ebooks7-24.com/?il=4204)
- Heizer, J., & Render, B. (2014). *Principios de Administración de Operaciones*. (9.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson.  
[http://fresno.ulima.edu.pe/ss\\_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PEARSON&url=http://www.ebooks7-24.com/?il=4273](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PEARSON&url=http://www.ebooks7-24.com/?il=4273)

## **ANEXOS**





## Anexo 1: Evolución de las importaciones peruanas en el periodo Enero - Febrero (US\$ millones)



Nota. Sunat. Elaboración: ComexPerú

# Trabajo de Suficiencia Profesional v2

## INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://repositorio.ulima.edu.pe">repositorio.ulima.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
2	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	1%
4	<a href="http://tesis.pucp.edu.pe">tesis.pucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	1%
6	<a href="http://repositorio.up.edu.pe">repositorio.up.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="http://gestion.pe">gestion.pe</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
9	<a href="http://www.portalfruticola.com">www.portalfruticola.com</a> Fuente de Internet	

<1 %

10

Submitted to Universidad Internacional de la Rioja

Trabajo del estudiante

<1 %

11

Submitted to Universidad Anahuac México Sur

Trabajo del estudiante

<1 %

12

1library.co

Fuente de Internet

<1 %

13

Submitted to Universidad Católica de Santa María

Trabajo del estudiante

<1 %

14

www.revistapoder.com

Fuente de Internet

<1 %

15

core.ac.uk

Fuente de Internet

<1 %

16

archive.org

Fuente de Internet

<1 %

17

baixardoc.com

Fuente de Internet

<1 %

18

cdn.www.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

19

repositorio.unsaac.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

20	<a href="https://repositorio.untels.edu.pe">repositorio.untels.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
21	<a href="http://www.flora.org.pe">www.flora.org.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
22	Submitted to Universidad Técnica Nacional de Costa Rica Trabajo del estudiante	<1 %
23	<a href="http://dokumen.pub">dokumen.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="https://dspace.udla.edu.ec">dspace.udla.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="https://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://vsip.info">vsip.info</a> Fuente de Internet	<1 %
27	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
28	<a href="https://repositorio.upn.edu.pe">repositorio.upn.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="https://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="https://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %

---

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo