

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



CASO DE ESTUDIO: PROMART HOMECENTER

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

Angeli Carpio Hinojosa

Código 20142645

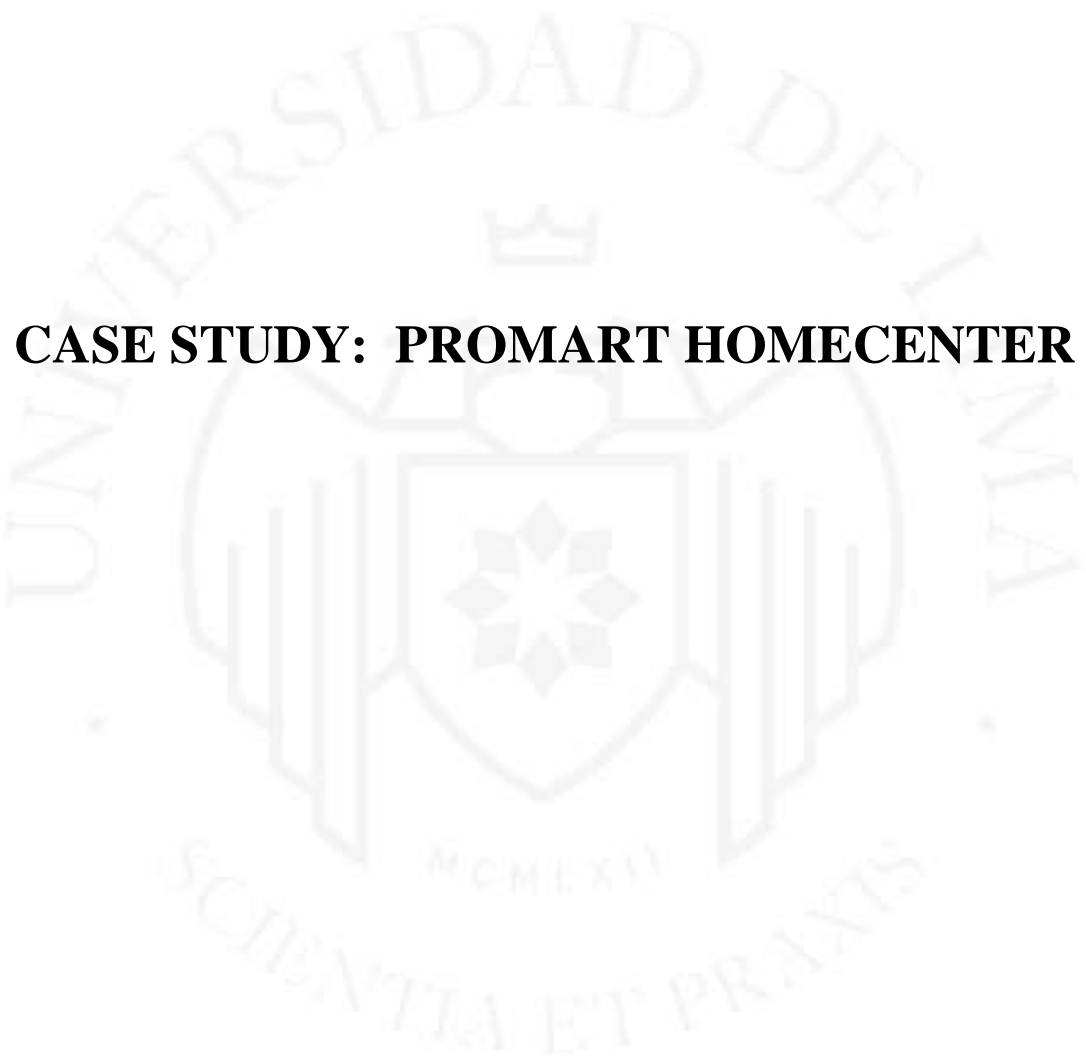
Asesora

Elizabeth Raquel Otero Ibáñez

Lima – Perú

Julio de 2022





CASE STUDY: PROMART HOMECENTER

TABLA DE CONTENIDO

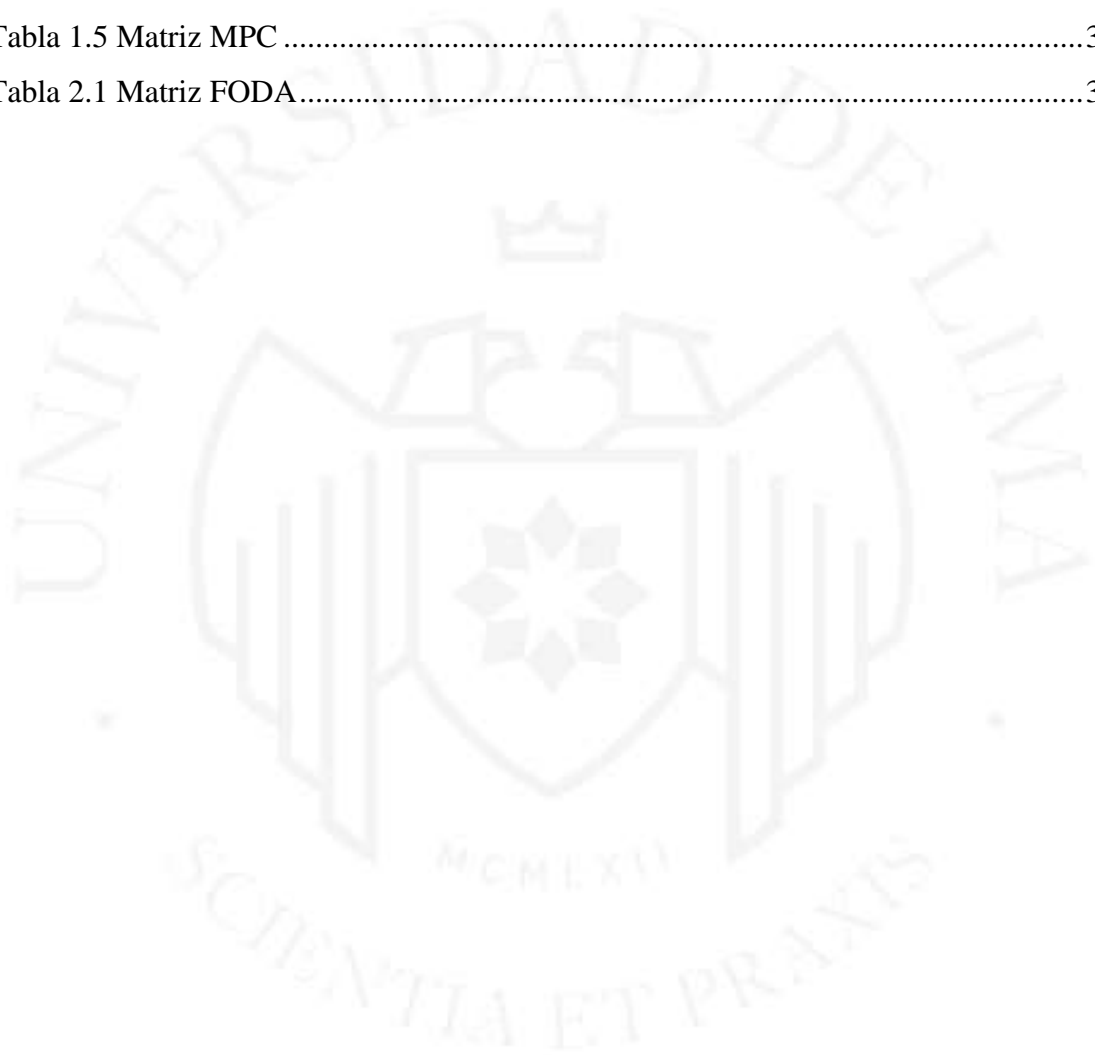
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	11
1.1 Análisis Interno.....	11
1.1.1. Historia	11
1.1.2. Misión, Visión y Valores	13
1.1.3. Organigrama	15
1.1.4. Lienzo de Alexander Osterwalder	15
1.1.5. Cadena de Valor	19
1.1.6. Ventaja Competitiva	23
1.1.7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	25
1.2 Análisis externo	26
1.2.1. Análisis Macro Entorno.....	26
1.2.2. Análisis Micro Entorno	31
1.2.3. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)	36
1.3 Análisis Matricial	37
1.3.1. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	37
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	39
2.1. Foda	39
2.2. Matriz Posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA)	40
2.3. Matriz de Planeación estratégica Cuantitativa (MCPE).....	41
2.4. Objetivos Funcionales y Plan de Acción	47
CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	52
3.1 Cultura Organizacional.....	52
3.2 Estructura Organizacional	54
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	56
4.1 Mapa estratégico.....	56
4.2 Balanced Score card	57
CONCLUSIONES	58

RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS.....	61
BIBLIOGRAFIA	63



INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Valores de Promart	14
Tabla 1.2 Lienzo de Promart Homecenter	16
Tabla 1.3 Matriz EFI.....	25
Tabla 1.4 Matriz EFE.....	36
Tabla 1.5 Matriz MPC	37
Tabla 2.1 Matriz FODA.....	39



INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Empresas pertenecientes a Intercorp	11
Figura 1.2 Línea de Tiempo Promart Homecenter:	12
Figura 1.3 Cuadro crecimiento de ventas 2016-2021	13
Figura 1.4 Organigrama Central (Gerencia)	15
Figura 1.5 Organigrama en Tiendas	15
Figura 1.6 Cadena de Valor de Promart Homecenter	19
Figura 1.7 Plan de Sostenibilidad	21
Figura 1.8 Etapas Club Pro	23
Figura 1.9 Ventaja Competitiva.....	23
Figura 2.1 Matriz MPEYEA	40
Figura 2.2 Matriz MCPE	42
Figura 2.3 Fases del programa de Familias y Viviendas	47
Figura 3.1 Estructura Organizacional	55
Figura 4.1 El mapa estratégico de Promart.....	56
Figura 4.2 Matriz BSC.....	57

RESUMEN

En este trabajo se va a tomar a Promart Homecenter como empresa de investigación. Promart pertenece al sector de Mejoramiento del Hogar siendo su industria tiendas minoristas modernas (formato retail), En esta investigación se pretende analizar a la empresa tanto en su entorno externo e interno, es decir oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades, con esta información se podrá diagnosticar la situación en la que se encuentra la empresa respecto a su industria y su posición frente a los competidores.

Para situar al lector, en este trabajo se está utilizando la metodología de la Administración Estratégica, utilizando herramientas y matrices como FODA, Peye, MCPE, Cadena de Valor, PEST, 5 fuerzas de Porter, entre otras. Todas estas se tratarán y profundizarán a lo largo del trabajo de investigación, el resultado de la combinación de estas herramientas y el análisis de la información recolectada, permitirá a los gerentes tomar decisiones respecto al rumbo y futuro de la empresa, además proporcionará un abanico de estrategias para poner en acción, y hacerles frente a los factores tanto externos como internos que están afectando a la empresa en la actualidad.

Además de lo señalado, un factor cobrará mucha importancia en el desarrollo del trabajo y será un determinante en la toma de decisiones, la Sostenibilidad es una cualidad en las empresas que poco a poco los consumidores y clientes están apreciando, este jugará un papel esencial para la implementación de estrategias.

Línea de investigación: 5200-31.a2

Palabras clave: Sostenibilidad, stakeholders, venta minorista, buenas prácticas.

ABSTRACT

In this work, Promart Homecenter will be taken as the research company.

Promart belongs to the Home Center sector, its industry being modern retail stores (retail format). This research aims to analyze the company both in its external and internal environment, that is, opportunities and threats, as well as strengths and weaknesses, with this information, it will be possible to diagnose the situation in which the company finds itself with respect to its industry and its position with its competitors.

To situate the reader, in this work the Strategic Management methodology is being used, using tools and matrices such as SWOT, Poyea, MCPE, Value Chain, PEST, Porter's 5 forces, among others. All these will be treated and deepened throughout the research work, the result of the combination of these tools and the analysis of the information collected, will allow managers to make decisions regarding the course and future of the company, it will also provide a range of strategies to put into action, and deal with both external and internal factors that are currently affecting the Company

In addition to the above, a factor will become very important in the development of work and will be a determining factor in decision making, Sustainability is a quality in companies that consumers and customers are gradually appreciating, this will play an essential role for the implementation of strategies.

Line of research: 5200-31.a2

Keywords: Sustainability, stakeholders, retail, good practices.

INTRODUCCIÓN

Promart Homecenter es una empresa retail de Mejoramiento del Hogar que inició sus operaciones en 2010, desde ese entonces hasta hoy, ha tenido un solo objetivo en la mira, que es ser la empresa líder de la industria acompañando a las familias peruanas a lograr su hogar soñado brindando soluciones integrales junto a un equipo de colaboradores empoderado.

Su estrategia es bastante agresiva y desafiante, obtener la mayor participación del mercado y expandirse por todo el territorio nacional, logrando hasta el momento 33 tiendas tanto en Lima y provincias y 32% de market share, siendo sus principales competidores Sodimac y Maestro con más años de presencia en el mercado peruano.

Todo el Know How adquirido le ha permitido a Promart ser ganadora de varios premios como Great Place to Work, Retail Omnicanalidad, Sostenibilidad, entre otros.

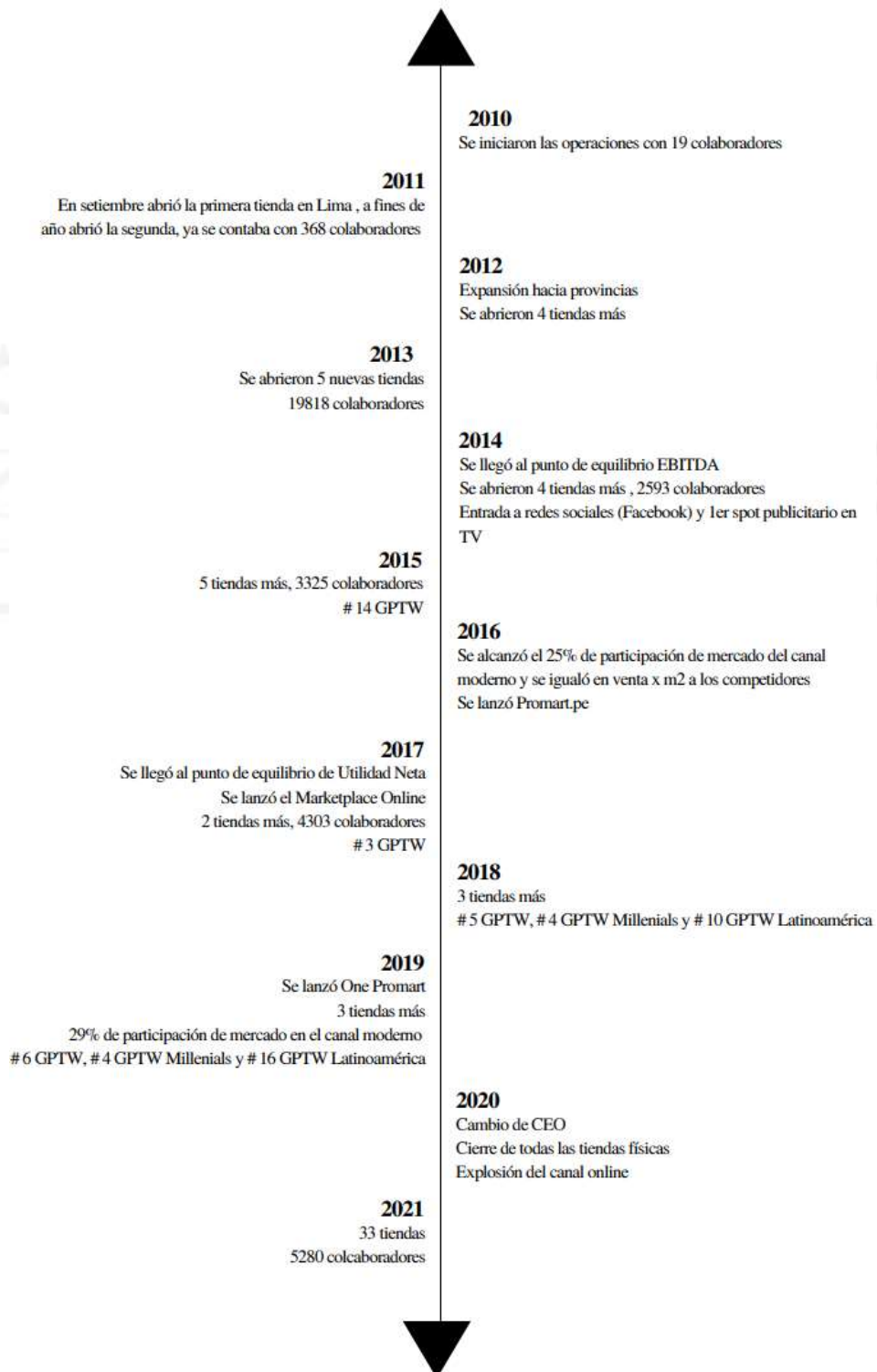
A lo largo del análisis de la empresa, vamos a entender cuáles son los puntos fuertes y cuáles son sus debilidades, así mismo saber cómo reacciona ante los factores externos a los que se somete la industria en la que se encuentra, y determinar si la estrategia que está manejando es la más idónea para el negocio o es necesario replantearse otras para mejorar la operatividad y eficiencia de los recursos que dispone la empresa.

Promart también debe tomar en consideración que hay factores que están cobrando protagonismo en la actualidad y que son determinantes para la preferencia y percepción de la marca, una de estas es la Sostenibilidad, en el desarrollo del trabajo definiremos este concepto y como la empresa lo viene trabajando, alineados con esto, se decide implementar una estrategia que fomenta las buenas prácticas y crea valor compartido entre varios stakeholders: Promart, la comunidad, los clientes (captación de un nuevo segmento)

mejoramiento de sus hogares y en adaptar sus espacios a una nueva realidad. (Retail, Perú Retail, 2020a)

Figura 1.2

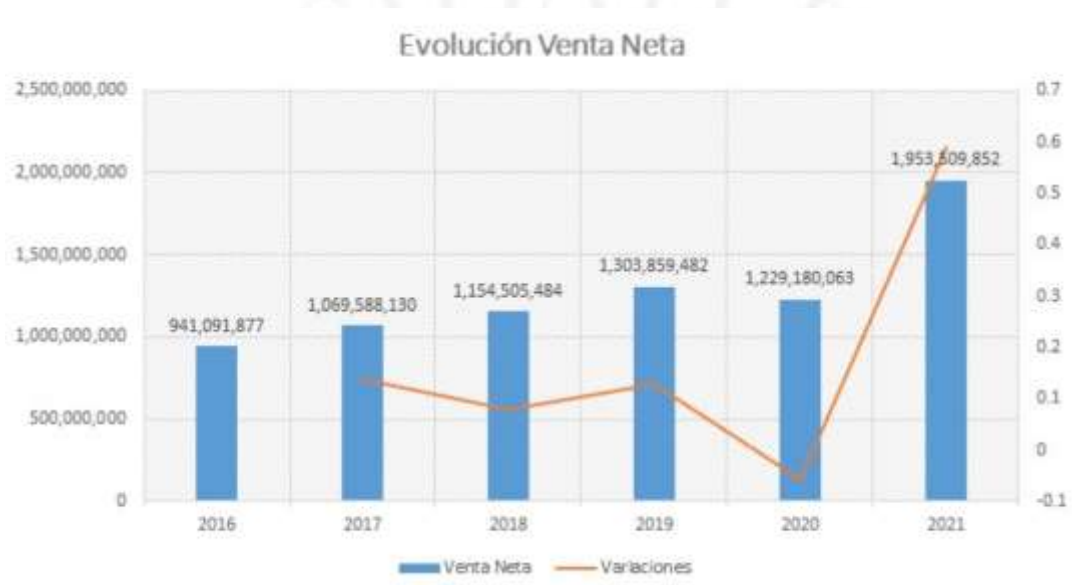
Línea de Tiempo Promart Homecenter:



Promart desde que inició sus operaciones siempre ha tenido un crecimiento sostenido, esto se evidencia en los aumentos de las ventas año a año, gracias a la expansión de su estrategia a nivel nacional a través de sus 33 tiendas y al compromiso de todo el capital humano que está identificada con el propósito que la empresa tiene “Acompañar a las familias peruanas a lograr su hogar soñado”

Figura 1.3

Cuadro crecimiento de ventas 2016-2021



1.1.2 Misión, Visión y Valores

Misión: “Ser la marca de mejoramiento del hogar preferida por los consumidores para construir, remodelar, mantener y decorar su hogar”

Visión: “Ser la empresa líder de mejoramiento del hogar brindando a las familias soluciones integrales para lograr su hogar soñado a través de un equipo apasionado y empoderado que hace de su entorno un lugar mejor”

Valores:

Tabla 1.1*Valores de Promart*

Valor	¿ Qué es?	¿ Cómo lograrlo?
Agilidad	Es hacer que las cosas sucedan, hacerlas de manera oportuna	<ul style="list-style-type: none"> - Sé proactivo y anticipa al usuario - Detecta y aprovecha las nuevas oportunidades - Encuentra soluciones simples - Comparte propuestas - Empieza por algo pequeño, adáptalo y mejóralo
Colaboración	Es dar la mano sin importar en que área trabajes	<ul style="list-style-type: none"> - Motiva a que todos en el equipo tomen decisiones y den su opinión - Impulsa la comunicación - Establece objetivos comunes - Celebra los resultados y el buen trabajo de los demás
Experto	Es ser curioso y buscar aprender cada día para aplicarlo al trabajo diario	<ul style="list-style-type: none"> - Reconoce las cosas que aún no sabes - Haz siempre mejor las cosas - Busca la excelencia - Comparte propuestas - Empieza por algo pequeño, adáptalo y mejóralo
Pasión por el usuario	Es ponerse en su zapato para conocerlo y brindarle la mejor experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Pregúntale todo el tiempo - Escúchalo activamente - Investiga sobre sus necesidades - Diseña en base a sus gustos y preferencias
Innovación	Es desafiar tu zona de confort a través de soluciones disruptivas	<ul style="list-style-type: none"> - Busca mejores formas de hacer las cosas - Diseña nuevas soluciones - Ponlas en práctica y no tengas miedo a equivocarte - Aprende de los errores y de las ideas exitosas
Empoderamiento	Es asumir los retos con responsabilidad y compromiso	<ul style="list-style-type: none"> - Se proactivo - Potencia tus capacidades - Hazte cargo - Sal de tu zona de confort - Cree en ti mismo

1.1.3 Organigrama

Los colaboradores de Promart se dividen en dos estructuras distintas, el primero es en Oficinas (Central), y el segundo es en Tiendas, Promart tiene 33 tiendas , en Lima 11 (La Campiña, Pro, Santa Clara, Brasil, Salaverry, Ate, La Curva, Lurín, Puente Piedra, La Molina, Santa Anita) y en provincias 22 (Pucallpa, Huánuco, Jaén, Tarapoto, Juliaca, Piura, Sullana, Huancayo, Cajamarca, Chimbote, Pisco, Talara, Moquegua, Ica, Arequipa, Tumbes, 2 tiendas en Trujillo, 2 tiendas en Cusco y 2 tiendas en Chiclayo)

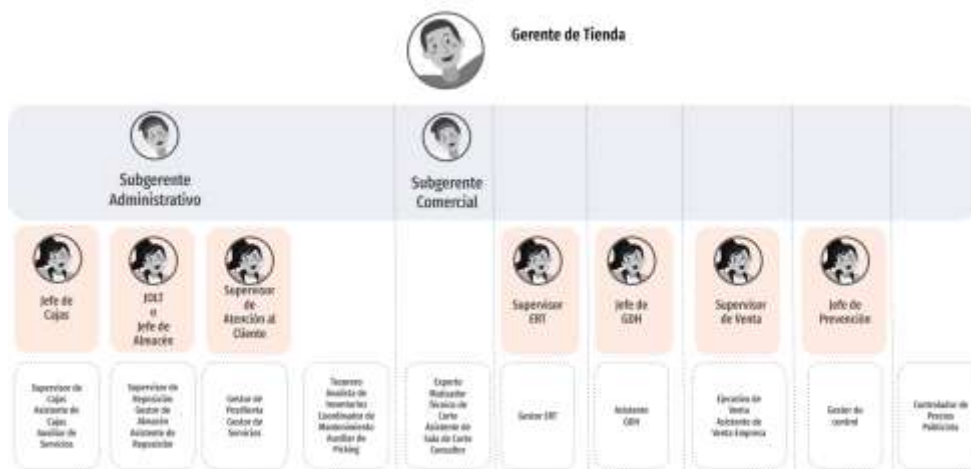
Figura 1.4

Organigrama Central (Gerencia)



Figura 1.5

Organigrama en Tiendas



Nota. De Intercorp (Comunicación personal, 15 de marzo de 2021)

1.1.4 Lienzo de Alexander Osterwalder

Según Clark (2017) “Se define como un modelo de negocio, a la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias” (p. 26)

El lienzo de modelo de negocio describe la interrelación de nueve componentes de un modelo de negocio, es una técnica eficaz para pintar un cuadro del funcionamiento de las empresas.

Tabla 1.2

Lienzo de Promart Homecenter

Asociaciones Clave Relación cliente-proveedor para garantizar fiabilidad de los insumos	Actividades Clave Relacionadas con resolver problemas: Logística Abastecimiento Comercial	Propuesta de Valor Variedad de productos de buena calidad y a precio dentro del mercado	Relaciones con clientes Captación de clientes Fidelización de clientes	Segmentos de mercado B2C (Business to Consumer) B2B (Business to Business)
	Recursos clave Físicos: Tiendas, oficinas, Centro de distribución, Intelectuales: Base de datos de los clientes Humanos: Colaboradores en tiendas y oficinas Económicos: EBITDA y Utilidad Neta		Canales Tiendas físicas Página web Market Place Venta Telefónica (Call Center) Venta Whatsapp	
Estructura de costes Planillas (Colaboradores en tiendas y oficina) Inversión en las tiendas (Aperturas, mantenimiento, infraestructura, pago de servicios) Oficinas (Mantenimiento, pago de servicios)			Fuentes de Ingreso Venta de productos Servicios de transporte y de instalación Acuerdos comerciales con proveedores	

- Segmentos de mercado: Promart atiende a dos mercados segmentados: B2B y B2C, el primero de estos se refiere a que la decisión de compra la tendrá una

empresa, es decir Promart le vende a otra empresa, esta tarea se realiza a través de un equipo de ejecutivos de ventas llamado “Venta Empresa”, en la segunda segmentación la propuesta de valor se le ofrece al cliente final y/o consumidor en los distintos canales de venta,

- **Propuesta de Valor:** el objetivo de Promart es solucionar los problemas de sus clientes satisfaciendo sus necesidades, es por esto que ofrece una gran variedad de productos de buena calidad y a buen precio, así mismo tiene como foco siempre mejorar su servicio y experiencia que el cliente tiene, siendo este su principal pilar y diferenciación.
- **Canales:** Tiene 33 tiendas a nivel nacional, 11 en Lima y 22 en provincia. Así mismo tienen una página web Promart.pe, siendo esta plataforma también un Market Place para ofrecer un surtido de productos que se adecuan a las necesidades de los clientes, por otro lado, posee dos canales adicionales: Venta telefónica y venta por WhatsApp ambos con servicio personalizado
- **Relaciones con los clientes:** El primero es Captación de clientes, este se realiza ofreciendo el mejor mix posible entre productos novedosos, precios y calidad para satisfacer las necesidades del mercado, por otro lado, se está buscando atraer a un público DIY (do it yourself) y a clientes profesionales, como maestros de obra por ejemplo, el segundo es Fidelización de clientes, en este punto se trata de entender a los diversos clientes que se tienen y ofrecerles productos hiper-pertinentes, es decir exactamente los que están buscando, además entender el modo de compra de los usuarios y brindarle una asesoría omnicanal adecuada.
- **Fuentes de ingreso:** Los principales ingresos vienen por la venta de los productos exhibidos en las tiendas o también por productos que se venden exclusivamente por la página web al segmento B2C, adicional a esto se vende al por mayor los productos con un precio más agresivo al canal B2B, siendo esta venta todo un proyecto para el cliente. Así mismo, se brinda a los segmentos el servicio de transporte de la mercadería y la implementación y/o instalación de los materiales comprados. Por otro lado, a los proveedores nacionales de Promart se les hace firmar Acuerdos Comerciales anuales, para generar una relación formal y de compromiso, en estos se establece ciertos

requisitos que los proveedores deben cumplir para garantizar eficiencia en los servicios, también se les cobra rebates por conceptos de volumen de compras en base a escalas. La suma de estos cobros genera ingresos significativos para Promart.

- **Recursos Clave:** Primero empezamos con recursos Físicos, en este punto se tiene las 33 tiendas físicas de Promart, los Centros de distribución y las oficinas para los colaboradores de Central. Segundo recurso, Intelectual, se tiene una gran base de datos de todos los clientes de Promart, esta información es muy valiosa para tomar decisiones y también para brindarle a los clientes experiencias de acuerdo a sus comportamientos de compra. Tercero, Capital Humano, se tiene más de 5000 colaboradores, todos comprometidos con el propósito de la empresa, esta identidad y sentido de pertenencia refleja los resultados exitosos de la compañía, así mismo los tantos premios Great Place to Work otorgados en diversos años por las buenas prácticas de los trabajadores. Cuarto recurso, Económico, El incremento de la Utilidad Neta años tras año y el EBITDA positivo hace posible las inversiones y la expansión agresiva que tiene como estrategia Promart.
- **Actividades Clave:** Promart tiene áreas claves que le permiten desarrollar procesos y solucionar problemas en base al core del negocio y de esta manera brindar la mejor experiencia a los clientes, las áreas Comercial y Operaciones trabajan de la mano para obtener los productos y servicios idóneos y dejarlos a disposición de los clientes.
- **Asociaciones clave:** los proveedores son una pieza clave para garantizar la fiabilidad de los productos que Promart exhibe y vende en sus tiendas y en su página web, Son muchos proveedores tanto nacionales como extranjeros que trabajan en conjunto para lograr resultados positivos y mejores año y año.
- **Estructura de costes:** primero están las planillas, tanto para los colaboradores de tiendas y de oficina, segundo, la inversión que se realiza en las 33 tiendas y oficinas, esto contempla el mantenimiento de la infraestructura, pago de los servicios y la inversión de los terrenos con las aperturas de las tiendas.

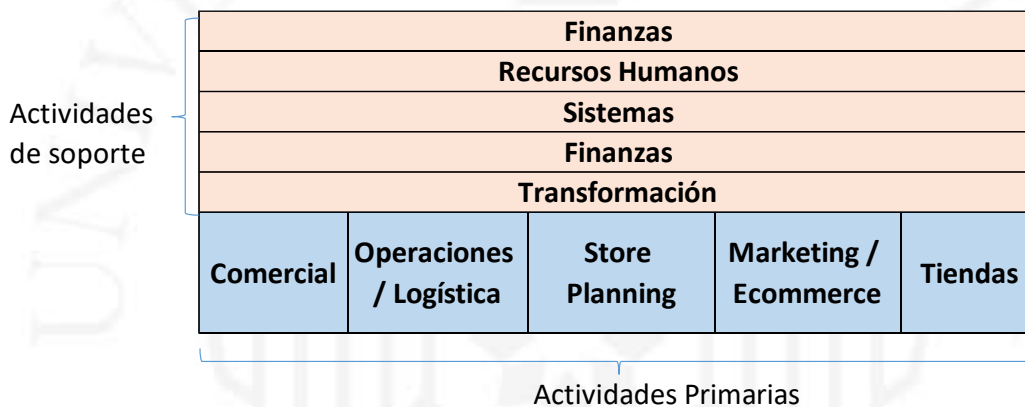
1.1.5 Cadena de Valor

Todas las funciones de una compañía, como la producción, el marketing, el desarrollo de productos, los servicios, los sistemas de información, la administración de materiales y los recursos humanos intervienen para bajar la estructura de costos e incrementar el valor percibido de los productos por medio de la diferenciación (Hill, 2014, p. 89).

El termino de Cadena de Valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. Se divide en dos actividades, las primarias y de apoyo o de soporte

Figura 1.6

Cadena de Valor de Promart Homecenter



Las áreas de Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas, Finanzas y Transformación están como actividades de soporte porque no forman parte del core del negocio retail de Promart, estas apoyan a que la operatividad de la empresa funcione todos los días de la mejor manera. Las áreas Comercial, Operaciones, Logística, Store Planning, Marketing, Ecommerce y las Tiendas son las áreas principales de Promart, porque en ellas se sostiene gestión y acción de la empresa.

Sostenibilidad como Determinante en la Toma de decisiones

Este factor no forma parte de la cadena de valor, sin embargo, en Promart este elemento se está convirtiendo en un determinante para la funcionalidad de todas actividades, ya sea primarias o de soporte

La Sostenibilidad busca satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin perjudicar las necesidades de las generaciones futuras, cuenta con tres Pilares: Personas, Planeta y Prosperidad

- Personas. Mejorar la calidad de vida de las personas, ya sean comunidades, colaboradores proveedores u otros Stakeholders
- Planeta: minimizar o neutralizar nuestros impactos en el ambiente, mediante el uso eficiente de los recursos y correcta disposición de los residuos sólidos
- Prosperidad: uso de los recursos económicos de manera eficiente y responsable para que la empresa pueda operar de manera sostenida

Las ventajas de ser una empresa sostenible son las siguientes:

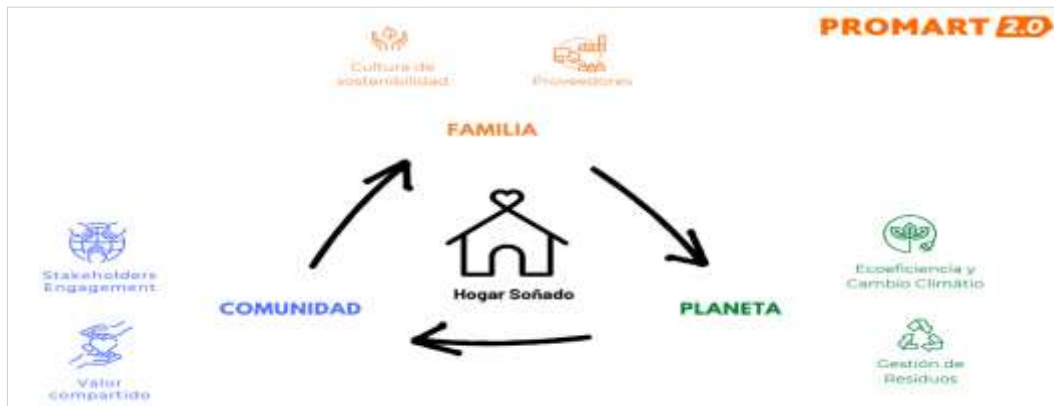
- Al ser más eficientes se generan ahorros económicos, ya que se procura reducir el consumo de energía, agua y otros recursos
- El uso consciente de los recursos contribuye a su conservación y a la del ambiente
- Al gestionar y separar correctamente los residuos y cumpliendo con buenas prácticas de limpieza, Se reduce el impacto negativo hacia nuestro planeta, ya que evitamos que contaminantes lleguen al ambiente, además se fomenta el reciclaje.
- Al tener prácticas de sostenibilidad y capacitarse al respecto, se fomenta la Responsabilidad Social Empresarial, generando una cultura que puede ser replicada en nuestros hogares y la comunidad.

En Promart se implementa un enfoque de Sostenibilidad de triple impacto: Ambiental, Social y Económico; y se hace hincapié en que todas las operaciones y proyectos de la compañía además de ser prosperas deben generar un impacto social positivo y se aseguren de la preservación del ambiente, beneficiando a los colaboradores, clientes, proveedores y la comunidad

El plan de sostenibilidad que se está ejecutando es el siguiente:

Figura 1.7

Plan de Sostenibilidad



✓ **Cultura de sostenibilidad:**

Creación a nivel Intercorp de IRRADIA, un programa que conecta a colaboradores en iniciativas de ayuda socio ambiental a las que puedan sumarse en calidad de voluntarios, hasta el cierre del 2021 se tiene +610 voluntarios, +3185 horas donadas y 8 ONGs aliadas.

Incrementar 2 punto en la calificación de Great Pace To Work, a través de un formulario los colaboradores responden distintas preguntas relacionadas con la sostenibilidad

- Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad (de 92 a 94)
- La organización realiza esfuerzos por reducir su impacto en el medio ambiente (de 90 a 92)
- Aquí me dan oportunidades de participar en actividades que benefician a la comunidad (de 88 a 90)

✓ **Proveedores:** el 100% de los proveedores críticos pasaron por la evaluación de sostenibilidad, esto quiere decir que se les hizo cuestionarios y exámenes a los proveedores para que estén alineados con los ideales de la empresa relacionados con la sostenibilidad, es decir cumplan con los tres Pilares

- ✓ Ecoeficiencia y Cambio Climático:
 - Reducir el 10% de nuestro consume de energía
 - Reducir en un 5% nuestra huella de carbón, respecto al año anterior
- ✓ Gestión de residuos: Reciclar el 55% de residuos que generamos
- ✓ Stakeholders Engagement: Posicionamiento de Promart como marca sostenible
- ✓ Valor compartido:
 - Donación de merma a organizaciones sociales
 - Club Pro: Este programa nace desde el compromiso de ayudar a las familias peruanas a tener su hogar soñado, está destinado a que los maestros de obra e independientes que participen en alguna etapa de la construcción puedan inscribirse en el programa aprovechando los diversos beneficios que Promart le puede dar a través de descuentos en productos, entre otros, así mismo se les ofrece capacitaciones en especialidades como albañilería, electricidad, gasfitería y pintura; y capacitaciones en habilidades blandas como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, etc., Se espera que los participantes del programa se desarrollen de manera integral y sean empleables, en su sector, se les brinda la oportunidad de crecer y que tengan las herramientas a la mano para ser capaces de emprender generando un cambio positivo a la sociedad. Este programa es de Valor compartido porque hay una relación WIN-WIN, todos los involucrados ganan: los maestros de obra por la experiencia y Promart porque poseerá una base de datos actualizada de emprendedores y técnicos que brindaran su apoyo para diversos proyectos y como contacto especializado hacia el cliente final

Figura 1.8

Etapas Club Pro



1.1.6 Ventaja Competitiva

Según Hill (2014) "Una compañía desarrolla y sostiene su ventaja competitiva con la ayuda de cuatro factores: eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente" (p. 93)

Figura 1.9

Ventaja Competitiva



Promart tiene una ventaja competitiva bastante notoria que lo demuestra día a día en el funcionamiento de las operaciones, esta se desagrega de la siguiente manera:

- **Innovación Superior:** En este aspecto Promart se especializa, existe el área de Transformación, acá desarrollan constantemente proyectos para llevar a cabo nuevas formas de trabajo que permita simplificar y automatizar los procesos

y a la vez poder satisfacer las necesidades de los clientes, Muchos de los proyectos elaborados se basan en la data que constantemente se está recolectando no solo de los clientes finales sino también de los colaboradores, combinando esta información se estrataga mejores prácticas para ponerlas a cabo y lograr resultados positivos

- Capacidad de respuesta al cliente: Promart tiene diversos canales para estar en contacto con sus clientes, las tiendas, la página web, las redes sociales, la venta telefónica, la venta WhatsApp y ejecutivos Venta Empresa, al tener tantas fuentes de contacto es imprescindible que se le brinde al cliente la mejor experiencia en todas, es por esto que se desarrolló la estrategia de Omnicanalidad, buscando la interacción unificada de los diferentes canales, por ejemplo, durante un proceso de compra el consumidor puede utilizar diferentes canales y dispositivos de forma simultánea y en todos se les debe brindar la misma información o hasta continuar con el proceso de compra que inició en otro canal, esta innovación permite recopilar información sobre los clientes, conociendo sus necesidades y ofreciéndoles un servicio casi personalizado, gestionando los recursos de forma eficiente y generando ingresos a la empresa
- Por otro lado, la capacidad de respuesta al cliente se demuestra en el servicio experto y amable que tienen los colaboradores tanto en tiendas como en oficinas, parte de la cultura organizacional es fomentar sus valores, la pasión por el usuario hace que el cliente este por encima de otras variables, es por esto que se le brinda la mejor atención posible, siendo este factor el más representativo de la ventaja competitiva de Promart.
- Calidad Superior: En este aspecto, Promart se preocupa en elegir y obtener de sus proveedores el mejor surtido, por tanto, es exigente en solicitar a los proveedores certificaciones que respalden la garantía y calidad de los productos, por otro lado, en el caso de las marcas propias, los productos que pasan por producción también pasan por rigurosas pruebas para medir y comprobar la calidad con la que se están fabricando, es importante que los productos estén bien elaborados ya que al ser exclusivos y propios de Promart juegan un rol de percepción de marca.

Cabe resaltar que el elemento Eficiencia Superior no aplica para Promart, puesto que la empresa es minorista y no fabrica ni produce ningún producto, más bien terceriza este servicio para el caso de sus Marcas Propias.

1.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla 1.3

Matriz EFI

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
1. Gran variedad de productos y marcas	0.07	4	0.28
2. Buenos precios en el mercado y promociones agresivas	0.06	3	0.18
3. Omnicanalidad	0.07	4	0.28
4. Rápida capacidad de respuesta al cliente	0.09	4	0.36
5. Atención y asesoría con personal amable y experto	0.07	4	0.28
6. Se brinda servicio como transporte, instalaciones, mantenimiento, etc	0.05	3	0.15
7. Marca moderna e innovadora	0.07	4	0.28
8. Tiendas limpias, ordenadas y buena iluminación	0.06	3	0.18
9. Cultura Organizacional emprendedora e innovadora	0.08	4	0.32
10. Buenas Prácticas en Sostenibilidad	0.08	4	0.32
Debilidades			
1. Falta de presencia física en algunas provincias	0.04	2	0.08
2. Alta rotación de asesores y consultores en tiendas	0.04	2	0.08
3. Ubicación de difícil acceso en Lima	0.06	1	0.06
4. No hay trato personalizado a clientes (CRM)	0.03	2	0.06
5. No hay presencia fuera del país	0.06	1	0.06
6. Falta de fidelización	0.07	1	0.07
Total	1.00		3.04

Esta matriz nos permite analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, valorarlas y definir que estrategias, el peso ponderado promedio es 2.5 y el máximo peso es 4.0, Promart obtuvo 3.04, esto quiere decir que está aprovechando sus fortalezas y solucionando sus debilidades para operar eficientemente. En la tabla podemos notar que

las principales debilidades de la marca es la falta de fidelización, falta de presencia física en algunas provincias y la alta rotación de asesores en las tiendas. En el capítulo de implementación de estrategias veremos qué acciones se pueden poner en marcha para disminuir esas debilidades y potenciar las fortalezas.

1.2 Análisis externo

1.2.1 Análisis Macro Entorno

- Fuerza Política, gubernamental y legal

Inestabilidad económica

El Perú ha tenido cinco presidentes en menos de cinco años y el último, Pedro Castillo tiene el gobierno más inestable en apenas 12 meses que lleva en el poder

“Con cambios constantes en puestos claves y un pulso sin resolver entre el presidente y el Congreso, no se atisba un final al clima de precariedad institucional” (Olmo, 2022).

Tipo de cambio

La moneda local ha tendido a apreciarse en lo que va del año, los siguientes meses las presiones de depreciación sobre el Sol aumentarán en un contexto en que la Reserva Federal irá normalizando su posición monetaria y el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos se ubicará en torno a un nivel equivalente a 3% del PBI

Según Perea “se estima que la cotización local del dólar cerrará 2022 entre 3,85 y 3,95 soles por USD, mientras que en 2023 lo hará entre 4,00 y 4,10 soles por USD” (BBVA, 2022).

Decretos toque de queda

Las medidas preventivas de restricciones de tránsito y el cierre físico de locales, incluyendo locales retail -excepto supermercados- incidieron en la caída en ventas del sector Mejoramiento del Hogar entre marzo y junio, por lo que el efecto pandemia habría tenido su mayor impacto durante el 2T20. (Perú Retail, 2020a).

Para el 3T20 estimamos que las ventas de las tiendas de mejoramiento del hogar habrían sido similares e inclusive algo mayores respecto al 3T19. Lo antes

mencionado, asume aspectos tales como: demanda postergada en meses previos, debido al cierre de tiendas -cerraron en marzo, reabriendo a mediados de junio con aforo reducido, y en determinadas ciudades. (Perú Retail, 2020b)

Reclamos en Indecopi

Por los decretos de toque de queda y otras disposiciones que se llevaron a cabo durante la coyuntura de la pandemia que obligaron a empresas a cerrar sus tiendas físicas y utilizar más sus páginas web o hasta incursionar en las redes virtuales, es que los consumidores se vieron obligados a realizar sus compras online, sin embargo, por la gran saturación de pedidos es que muchos canales de distribuciones se vieron afectadas por la demanda

Al mes de Julio, Indecopi viene recibiendo 15,637 reclamos y quejas relacionadas al comercio electrónico a nivel nacional, siendo las quejas más frecuentes, temas relacionados a la entrega de los productos, la calidad de los productos y problemas con reembolsos o pagos. (IPSOS, 2020).

- **Fuerza Económica y financiera**

Inyección de ingresos

El Gobierno ha puesto a disposición de la población diversas fuentes de ingresos para poder enfrentar el impacto que la pandemia contrajo, muchas personas se quedaron desempleadas, por las restricciones de movilización y el distanciamiento social muchos negocios se quedaron sin la posibilidad de generar ingresos

A ello se sumó la disponibilidad de ingresos temporales extraordinarios, tales como la liberación de un determinado monto de CTS -habilitada en abril y disponible efectivamente en mayo-, y el retiro de parte de los fondos previsionales privados -retiro efectivo de fondos se dio entre los meses de mayo y junio-«, sostuvo el economista Carlos Asmat. (Retail, 2020a).

Inflación

La inflación preocupa a los consumidores porque sus ingresos ya no alcanzan para comprar tantos productos como antes. Y esto es preocupante para los negocios porque tienen que tomar decisiones sobre los precios, lo cual conlleva a reducir los márgenes y por tanto las ganancias, y bajar el volumen de ventas

Según Julio Velarde, Presidente del Banco Central de Reserva, “Todos estamos preocupados ante la inflación actual. Antes de la invasión en Ucrania ya teníamos el problema de los aumentos de los precios; sin embargo, creíamos que podríamos volver a fines del 2022 a la situación anterior, pero ahora esto se aplaza un año más, no sabemos si tal vez lo logremos en la primera mitad del 2023 (Terranova, 2022).

Venta de viviendas

Finalmente, se sumó la importante recuperación de la venta de viviendas, pues, según la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI), en el caso de Lima, la venta de nuevas viviendas sumó 4,087 unidades, cerca de 17% más respecto lo colocado en el 3T19. (“Perú: Sector mejoramiento del hogar repunta en el 2S20 y volvería a crecer en el 2021”, 2020a)

• **Fuerza Social, Cultural, y Demográfica**

Es innegable que la coyuntura sanitaria generó un impacto significativo en el comportamiento de las personas, y se vería reflejado las preferencias de los consumidores y en su estilo de vida.

Los peruanos tuvieron que adaptarse a vivir en sus casas 24x7, esto significó adoptar nuevas rutinas y maneras de distribuirse las tareas y responsabilidades, trabajar y/o estudiar en casa, así como interactuar con las personas con las que se vive, ya sea familia o amigos. La coyuntura hizo también que los propietarios inviertan en remodelar y equipar sus viviendas, los ahorros se destinaron para estos objetivos. Primero para satisfacer la necesidad de conectividad y de recursos tecnológicos dado que todas las actividades serían remotas y segundo para remodelar, decorar o ampliar la vivienda

Las personas valoran pasar más tiempo en casa, “Si los peruanos eran hogareños, ahora lo son más. El sedentarismo aumentó. Se les ha hecho un hábito no salir y pasarla bien, la posibilidad de operar *in house*, representa seguridad, comodidad, tranquilidad e incluso ahorro de tiempo y dinero” (IPSOS, 2021).

Homo – home

Son hombres y mujeres, en promedio de 40 años, cabezas de familia y muchos de ellos tienen hijos. Algunos son trabajadores dependientes y otros independientes. Este segmento representa el 21% de la población con mayoría de edad del Perú Urbano, que equivale al 3.6 millones de peruanos. (IPSOS, 2022)

Como consumidores, siempre están en búsqueda de promociones y de marcas más económicas. Su afán de ahorro incluye compras racionales y reflexivas. Tienen a pagar en efectivo y no utilizan mucho los medios de pago como los digitales. Prefieren comprar presencial y la publicidad no tiene mucho efecto en ellos, así como la asesoría o recomendaciones. El 57 % de ellos preferiría seguir haciendo las cosas desde casa; lo llegue o no a cumplir, tiene el chip “hogareño” que lo convierte en un consumidor muy interesante para el mercado de mejoramiento del hogar, entretenimiento y en general, todo consumo *in house*. (IPSOS, 2022).

Medios de pagos en Perú

Los peruanos aún se encuentran reacios al uso de otros medios de pago aparte del efectivo, las entidades financieras deben informar y educar sobre los instrumentos de pago disponibles, principalmente para evitar el fraude; existe desconfianza y la percepción de inseguridad en las operaciones financieras. Por otro lado, no todos los establecimientos aceptan tarjetas y transferencias bancarias. Todo esto desalienta la predisposición del uso de nuevos medios de pago. Parte del problema es la desinformación y poco conocimiento que se tiene al respecto, cerca de la mitad reconoce que existen las tarjetas de débito y un tercio conoce sobre la banca digital y la tarjeta de crédito. Son muy pocos los que tienen referencias de los cargos automáticos y del efectivo móvil. (IPSOS, 2021b)

Las tiendas por departamento, de mejoramiento del hogar, tiendas de conveniencia, restaurantes y en general el retail moderno, además del efectivo, opta por el uso de la tarjeta de débito y de crédito.

Realizar las operaciones sin salir de casa, no querer ir al banco a retirar dinero, evitar contagio del Covid-19 y tener un registro de sus compras y pagos son parte de las ventajas percibidas.

• **Fuerza Tecnológica y Científica**

El ecommerce en el Perú

Por las restricciones y los cierres de los establecimientos para evitar los contagios y la propagación del Covid 19 es que muchas personas tuvieron que entrar al mundo digital por obligación, por esta razón las empresas deben enfocarse en proporcionar una experiencia de compra positiva a los clientes que mantenga o incremente la confianza en

las plataformas de compra digital, para que esta inserción en el canal sea permanente en el tiempo.

“Asimismo, de acuerdo con la Asociación de Centros Comerciales y Entretenimiento del Perú (ACCEP), la venta online pasó de representar un 5% de las ventas de los centros comerciales, a un 20%” (IPSOS, 2020).

- **Fuerza Ambiental y Ecológica**

- Marcas comprometidas con la sostenibilidad

Según Juan José Calle, CEO de Jockey Plaza, el consumidor espera comprometerse con la marca y sus valores. Está dispuesto a darle su preferencia a marcas comprometidas con la sostenibilidad a largo plazo y preocupadas en temas como el cuidado del medioambiente, la compenetración con la comunidad y una serie de valores y principios. Ese es el gran reto que tenemos en los centros comerciales y en el comercio minorista en general (Intercorp, 2021)

- Uso del plástico

Cada 22 de abril se concientiza a la comunidad, los gobiernos y organizaciones sobre el valor de los recursos naturales. Un estudio hecho por Kantar muestra las preocupaciones de la gente por el medio ambiente. En el caso de Perú, se está siendo más responsables con las acciones que están adoptando para el cuidado del medio ambiente, por ejemplo, son más amigables con el planeta al llevar bolsa a la hora de hacer sus compras de 35% a 77%, aumentó más del doble. Destacaron aquellos que eligen bolsas de tela o papel cuando compran frutas y verduras de 20% a 52%. También se incrementó el uso de botellas rellenables que paso de 42% en 2019 a 47% el año pasado. (“Kantar: El 77% de peruanos evitan utilizar bolsas de plástico para cuidar al planeta”, 2021)

- **Fuerza Global**

- Covid - 19

El COVID-19 es más que una crisis de salud. Al poner a prueba a cada uno de los países que toca, la enfermedad por Covid- 19 tienen un potencial de crear crisis sociales, económicas y políticas que dejan profundas cicatrices

En el Perú, el 16 de marzo de 2020, el Presidente de la República, Martin Vizcarra, anunció el Estado de Emergencia, que incluía la suspensión de actividades, cierre de

fronteras y cuarentena, todo esto para ralentizar los contagios y asegurar el funcionamiento continuo de los sistemas de salud, dos años después los contagios han disminuido significativamente, sin embargo, aún hay crisis, el país sigue arrastrando los estragos de la enfermedad en todos los aspectos.

Guerra Rusia - Ucrania

La historia de la nación ucraniana ha estado durante siglos fuertemente ligada a Rusia. Ambos estados reclaman su origen en la Rus de Kiev medieval, aunque no se puede hablar de un estado ucraniano como tal hasta 1917. Ucrania ha vivido durante décadas bajo el poder de Moscú y también ha afrontado desastres humanitarios de grandes proporciones. Con la llegada de su independencia en 1991 la sombra del Kremlin siempre ha estado presente al igual que las divisiones internas. En esta última década se ha podido observar la tensa relación que han estado llevando estos dos países, el punto más crítico se ha evidenciado este año con la invasión violenta de Rusia a Ucrania, que está trayendo consecuencias no solo en estos dos países sino también en el mundo en general.

1.2.2 Análisis Micro Entorno

Existe una diferencia entre una industria y un sector, un sector es un grupo de industrias estrechamente relacionadas, también es importante reconocer la diferencia entre una industria y los segmentos de mercados, estos últimos son los distintos grupos de clientes que hay en un mercado y que se diferencian en función de sus atributos individuales y demandas específicas.

Bajo este concepto, vamos a identificar el sector y la industria a la que pertenece Promart Homecenter.

Sector: Formatos Mejoramiento del hogar

Industria: tiendas minoristas canal moderno Retail

El Modelo de las Fuerzas Competitivas sirve para detectar las oportunidades y amenazas del entorno, El modelo pertenece a Michel E. Porter y se desagrega en cinco fuerzas que modelan la competencia de la industria.

a) **Riesgo de ingreso de nuevos competidores**

Barreras de entrada

- Economías de Escala

No existen economía de escala en los retailers, puesto que estos son intermediarios, no fabrican ni producen los productos que venden en sus distintos puntos de venta; sin embargo, muchos de estos en la actualidad están utilizando las “Marcas Propias” como una gran ventaja para aumentar los márgenes y aumentar la fidelidad de los clientes con la marca y posicionarla, a través de alianzas con proveedores, se pacta un gran volumen de producción de los productos bajo esta estrategia, dando costos unitarios por productos bajos y contribuciones altas. **BAJO**

- Diferenciación de Productos: Los productos nacionales que se comercializan en los retailers Mejoramiento del Hogar por lo general son los mismos, el precio también es similar puesto que los proveedores sugieren precios para el canal moderno, sin embargo, existe la Libre Competencia de mercado regulado por Indecopi, entonces cada empresa puede colocar los PVPs, puede existir diferenciación de productos por ejemplo en áreas comerciales decorativas como Iluminación, Muebles, Cocinas, etc. Donde los productos suelen ser importados, por tanto, habrá variedad de ofertas y la preferencia dependerá mucho de las tendencias y gustos de los consumidores, así mismo en este punto influye mucho las Marcas Propias y los diseños que se hayan seleccionado por este concepto. **BAJO**

- Requerimientos de capital: se necesita que la compañía que quiera entrar en la industria cuente con recursos para invertir, se debe invertir en instalaciones físicas para estar cerca al cliente y centros de distribución y o almacenes para la gran cantidad de productos que maneja un retail, así misma liquidez para asegurar los inventarios y promocionarlos por medio de actividades de marketing. **ALTO**

- Costos por cambiar: como hay poca diferenciación en la oferta que ofrecen las distintas empresas de la industria, a los clientes se les hace sencillo cambiar de un competidor a otro. **BAJO**

- Acceso a los canales de distribución: las empresas minoristas retail de la industria como Promart, Sodimac y Maestro tienen presencia a nivel nacional, la

distribución de los productos se realiza rápida y eficientemente gracias al Know How de la experiencia, si alguna empresa quiere entrar debe tener la capacidad de hacerle frente a estas empresas contando con canales de distribución capaces de llegar a todo el Perú. ALTO

- Política Publicas: El gobierno no controla el ingreso de competidores nuevos a la industria. BAJO

En cuanto a la intensidad de esta fuerza, se puede notar que es relativamente BAJO, en esta industria cualquiera empresa retail puede competir, puesto que no hay diferenciación de productos ni costo por cambiar de marca, sin embargo, va a necesitar de mucho capital para invertir, ya que el acceso a los canales de distribución a nivel nacional es difícil de conseguir, así mismo tener presencia en los distintos puntos del país.

b) Rivalidad actual entre los competidores

- Número de competidores: Estamos ante una industria consolidada, son pocos los competidores, entre estos están Promart Homecenter, Sodimac y Maestro, siendo estos dos del mismo dueño Grupo Falabella, Sodimac compró el 100% de las acciones de Maestro. ALTO
- Crecimiento de la Industria: las empresas siempre van a luchar por obtener la mayor participación del mercado de la industria, para el caso de Retailers Mejoramiento del Hogar, la demanda ha estado en crecimiento puesto a que el contexto de la pandemia ha jugado un rol importante en la demanda de los productos de estos retailers ALTO
- Costos Fijos: El principal costo fijo de los retailers de Mejoramiento del Hogar son los bienes físicos (infraestructura) que manejan, al estar en diversas partes del país tienen una gran cantidad de tiendas a las cuales darle mantenimiento, así mismo manejan muchos colaboradores en planillas para el funcionamiento de los negocios. Estos costos fijos de la industria son elevados y la rentabilidad del negocio suele estar muy atada al volumen de las ventas y este deseo de aumentar el volumen es lo que genera la rivalidad entre los competidores, ALTO

- Barreras para la salida: como ya se mencionó las infraestructuras que se tienen en los distintos puntos del país y las planillas hace complicada la salida, puesto que la venta de estos inmuebles y la liquidación del personal es un costo muy elevado, por otro lado, los retailers manejan un portafolio grande de proveedores, si una empresa quiere salir de la industria, debe dar por terminado estos contratos y esto puede incluir faltas con algunas cláusulas monetarias. ALTO

La intensidad de esta fuerza es muy ALTO, al ser una industria consolidada, en la que la participación de mercado se reparte entre pocos competidores, la rivalidad es muy alta, puesto que todos pretenden vender más para penetrar más el mercado, por otro lado, salir de esta industria es bastante complicado por todos los esfuerzos y bienes que han invertido por lograr presencia y reconocimiento de marca en el país

c) Poder de negociación de clientes

- Compra de parte considerable de la producción: Los retailers son intermediarios por tanto no producen bienes; sin embargo, es inevitable mencionar que si los clientes no compran los productos se generará un sobre stock y esto trae consecuencias como costos en almacenamiento, inventario que no rota son ventas perdidas. ALTO
- Costo al cambio: los clientes pueden optar por comprar otro producto pagando un poco menos o sin tener ningún costo al cambio, ya que entre las tiendas de mejoramientos del hogar (Promart, Sodimac y Maestro) por lo general se ofrecen similares productos; ALTO

El poder de negociación de los clientes es ALTO, al no haber diferenciación de productos y que los precios sean similares, hace que el cliente tenga libertad de elegir entre cualquier retail, en este punto la ventaja competitiva de la empresa juega un papel muy importante, ya que la experiencia de compra que le ofrezcan al consumidor será el factor final para su decisión de compra.

d) Poder de negociación de proveedores

- **Concentración de proveedores:** la industria de Mejoramiento del hogar tiene un abanico de proveedores a su disposición en las diferentes áreas comerciales en las que opera, sin embargo, se debe evaluar esta concentración por medio de la regla Pareto, no todos los proveedores son igual de importantes y no todos facturan igual para las empresas de la industria. Para dar un ejemplo, en el área de Pinturas, el proveedor Corporación Peruana de Productos Químicos SA (QROMA) tiene un fuerte poder de negociación ya que controla toda la producción y distribución de pintura en el Perú. En estos casos, se le debe dar un trato diferente a estos proveedores que tengan mayor participación en el mercado, ya que por lo general las marcas de estos están en el Top Of Mind de los clientes. ALTO
- **Costos al cambio:** la efectividad de los productos de los proveedores ha creado costos de cambio significativo para las compañías de la industria que quieran reemplazarlas, siempre y cuando se traten de los proveedores que tengan las marcas Top Of Ming del sector Mejoramiento del hogar. ALTO
- **Presencia sustitutos:** Los retailers tienen varias opciones a elegir entre distintos proveedores, en otras palabras, entre ellos se reemplazan; sin embargo, es importante siempre contar con los proveedores que tienen mayor participación en el mercado ya que estos representan las marcas preferidas de los consumidores, por tanto, no se debe estar desabastecidos de estas. BAJO
- **Importancia del volumen para el proveedor:** Las compañías de la industria (Promart, Sodimac y Maestro) no representan un cliente significativo para el grupo de proveedores, puesto que estos también venden al mercado tradicional, el cual representa mayores ingresos que el canal moderno. ALTO

El poder de negociación de los proveedores es ALTO, sobre todo si se trata de los proveedores estratégicos de la empresa retail, estos proveedores estratégicos han logrado preferencia de los clientes en los mercados, entonces sus marcas estarán en el Top of mind del público, si un retail no cuenta en su cartera a estos proveedores clave estarán en desventaja puesto que son ventas perdidas

e) Amenaza de productos sustitutos

Dentro de un retailer se encuentran todos los sustitutos posibles, es decir se le ofrece al cliente un surtido completo y variado para que elija la opción de su preferencia o que satisfaga mejor sus necesidades, si no encuentra este producto o marca preferida tiene en el mismo establecimiento más opciones de búsqueda. BAJO

Analizando las 5 fuerzas de Porter se puede concluir que existe una fuerte rivalidad entre los competidores de la industria, al ser consolidada, estos deben plantear estrategias para generar mayor volumen de ventas y penetración de mercado, así mismo generar presencia en el mercado y pelearse por atraer más clientes y lograr su fidelidad.

1.2.3 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 1.4

Matriz EFE

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Inyección de ingresos (retiro de CTS, bonos, AFP, gratificaciones)	0.10	4	0.4
2. Recuperación de la industria Inmobiliaria	0.07	4	0.28
3. Homeoffice fomenta cambios en la vivienda	0.06	4	0.24
4. Preferencia de marca (relacionada con acciones Sostenibes)	0.09	4	0.36
5. Preocupación por el uso de los recursos ambientales	0.07	4	0.28
6. Explosión del ecommerce	0.09	4	0.36
Amenazas			
1. Regulaciones de Indecopi (sobre el comercio online)	0.06	3	0.18
2. Inestabilidad Política Peruana	0.12	2	0.24
3. Inflación / Tipo de cambio	0.14	2	0.28
4. Peruanos reacios al uso de medios de pago financieros	0.09	2	0.18
5. Aumento de contagios COVID	0.06	2	0.12
6. Guerra Rusia y Ucrania	0.05	2	0.1
Total	1.00		3.02

Esta matriz nos permite saber cómo está respondiendo una empresa ante las oportunidades y amenazas del sector, el peso ponderado promedio es 2.5 y el máximo peso es 4.0, Promart obtuvo 3.02, esto quiere decir que está respondiendo bien a las ante los factores presentes; sin embargo, podría tener un mejor desempeño aprovechando las defendiéndose de las amenazas que pueden afectar las operaciones de la empresa.

1.3 Análisis Matricial

1.3.1 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 1.5

Matriz MPC

Factores importantes para el éxito	Valor	Promart Homecenter		Sodimac		Maestro	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
1. Participación en el mercado	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6
2. Calidad y variedad de los productos	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3
3. Cobertura geografica	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
4. Partitipación activa en acciones sostenibles	0.15	4	0.6	4	0.6	1	0.15
5. Rápida capacidad de respuesta	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2
8. Servicio experto y amable	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05
7. Competitividad de precios	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2
8. Lealtad de los clientes	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1
TOTAL	1		3.6		3.6		2.2

En la industria Retail Mejoramiento del Hogar, existen tres competidores importantes que se pelean por la participación del mercado, están Promart Homecenter, Sodimac y Maestro

El objetivo de esta matriz es evaluar la posición competitiva de la empresa frente a sus competidores en la industria que estamos evaluando. En base a la tabla elaborada, se observa que Promart y Sodimac están en igual de condiciones frente a los factores.

Sodimac tiene presencia en todo Latinoamérica estando en países como Chile, Colombia, Argentina, Brasil, Uruguay y México, mientras que Promart por el momento solo tiene presencia en Perú, notamos que Maestro se encuentra en una posición competitiva muy por debajo que el resto de sus competidores, a pesar de que pertenecen al mismo Grupo Empresarial, el enfoque de Maestro es otro, como dice su nombre su público objetivo son los maestros de obra, por tanto, no se esfuerzan en sobresalir en

algunos factores como: Servicio experto, Lealtad de los clientes, Acciones sostenibles, entre otros.

La enseñanza que nos deja los resultados de esta matriz es observar cuales son los factores que la industria valora tomando decisiones disruptivas que generen engagement en los clientes

Para colocarnos en contexto acerca de los competidores directos de Promart es importante saber que Sodimac es una empresa que opera en el retail, industria donde ha alcanzado una posición de liderazgo en el mercado de tiendas para el mejoramiento del hogar. Su actividad se focaliza en desarrollar y proveer soluciones a los proyectos de construcción de sus clientes, además de satisfacer las necesidades de mejoramiento y decoración de sus hogares, ofreciendo excelencia en el servicio, integridad en su trabajo y un fuerte compromiso con la comunidad (SODIMAC, 2022). En la actualidad cuentan con 26 tiendas a nivel nacional, 12 en Lima y 14 en provincias.

En el 2014 se inicia la integración entre Sodimac y Maestro. Se sabía que Maestro no estaba pasando por un buen momento, no tenía buenos márgenes y tenía problemas de liquidez, lo que habría llevado a los calificadores de riesgo a rebajarles sus notas. Es por esto que Sodimac compro a su competidor adquiriendo el 100% de las acciones representativas del capital social de Maestro por S/. 1404 millones.

En la actualidad Maestro tiene 30 establecimientos, 17 de los cuales están en Lima y trece en provincia.

Sodimac es una empresa que opera en el retail, industria donde ha alcanzado una posición de liderazgo en el mercado de tiendas para el mejoramiento del hogar. Su actividad se focaliza en desarrollar y proveer soluciones a los proyectos de construcción de sus clientes, además de satisfacer las necesidades de mejoramiento y decoración de sus hogares, ofreciendo excelencia en el servicio, integridad en su trabajo y un fuerte compromiso con la comunidad.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1. Foda

A través de la Matriz FODA podemos conocer cuál es la situación de Promart respecto a su entorno externo (Oportunidades y Amenazas) y al interno (Fortalezas y Debilidades), en base a esto plantear las mejores estrategias en cada uno de los cuadrantes

Tabla 2.1

Matriz FODA

Análisis Interno		
	Fortalezas	Debilidades
	F1. Gran variedad de productos y marcas F2. Buenos precios en el mercado y promociones agresivas F3. Omnicanalidad F4. Rápida capacidad de respuesta al cliente F5. Atención y asesoría con personal amable y experto F7. Marca moderna e innovadora 6. Se brinda servicio como transporte, instalaciones, mantenimiento, etc. F8. Tiendas limpias, ordenadas y buena iluminación F9. Cultura Organizacional emprendedora e innovadora F10. Buenas Prácticas en Sostenibilidad	D1. Falta de presencia física en algunas provincias D2. Alta rotación de asesores y consultores en tiendas D3. Ubicación de difícil acceso en Lima D4. No hay trato personalizado a clientes (CRM) D5. No hay presencia fuera del país D6. Falta de fidelización
O1. Inyección de ingresos (retiro de CTS, bonos, AFP, gratificaciones) O2. Recuperación de la industria Inmobiliaria O3. Homeoffice fomenta cambios en la vivienda O4. Preferencia de marca (relacionada con acciones Sostenibes) O5. Preocupación por el uso de los recursos ambientales O6. Explosión del ecommerce	FO Estrategias de Crecimiento O1 O2 O3 O6 F1 F2 F3 Penetración de mercado Aumento en la frecuencia de consumo y aumentar las unidades compradas por transacción O1 O2 O3 F2 F5 Desarrollo de productos Aumentar las ventas de las marcas propias, aprovechar márgenes, aumento de productos Long tail (exclusivo venta online) O4 O5 F9 F10 Innovación en Programas de Sostenibilidad O1 O6 F1 F4 Potenciar los canales virtuales (Página web, Marketplace, RRSS)	DO Estrategias Adaptativas (Debilidad-Oportunidades) D1 D3 O1 Desarrollo de mercados Aumentar presencia a nivel nacional, aperturas de tiendas, nuevos formatos D5 O3 O6 Expansión del mercado Ingresar a mercados extranjeros
A1. Regulaciones de Indecopi (comercio online) A2. Inestabilidad Política Peruana A3. Inflación / Tipo de cambio A4. Peruanos reacios al uso de medios de pago financieros A5. Aumento de contagios COVID A6. Guerra Rusia y Ucrania	FA Estrategias Defensivas A3 A2 F1 Estrategia de cartera o de productos eliminar proveedores y marcas que no generan contribución	DA Estrategias Supervivencia D1 D3 D5 A1 A5 Potenciación Logística gestión efectiva de inventarios, Potenciación CD regionales para hacerle frente a las compras online

2.2. Matriz Posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA)

Esta matriz tiene como objetivo definir en qué posición estratégica está la empresa: Conservadora, Intensiva, Defensiva o Competitiva. Para determinar esto se emplea cuatro factores: Fortaleza Financiera, Ventaja Competitiva, Estabilidad Ambiental, Fortaleza Industrial que determinarán el potencial de Promart frente al entorno.

Figura 2.1

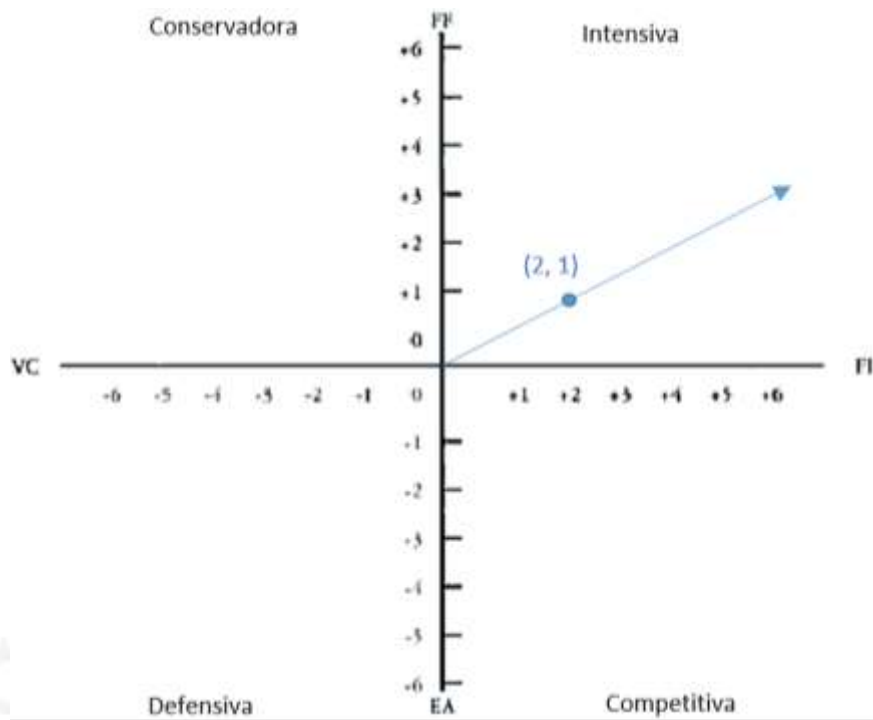
Matriz MPEYEA

Posición Estratégica Interna	Fortaleza financiera (FF)	
	1. <i>Liquidez</i>	5
	2. <i>Capital de Trabajo</i>	6
	3. <i>Utilidad / EBITDA</i>	5
	4. <i>Contribución</i>	4
	5. <i>Rotación de inventarios</i>	4
	<i>Total</i>	4.8
	Ventaja Competitiva (VC) (-)	
	1. <i>Participación de mercado</i>	-3
	2. <i>Calidad de productos</i>	-1
	3. <i>Rápida capacidad de respuesta al cliente</i>	-1
	4. <i>Cobertura del mercado</i>	-3
	5. <i>Lealtad de los clientes</i>	-4
	<i>Total</i>	-2.4
Posición Estratégica Externa	Estabilidad Ambiental (EA) (-)	
	1. <i>Tasa de inflación</i>	-5
	2. <i>Competencia de precios</i>	-4
	3. <i>Cambios tecnológicos</i>	-3
	4. <i>Rivalidad / Presión Competitiva</i>	-3
	5. <i>Barreras de ingreso al mercado</i>	-4
	<i>Total</i>	-3.8
	Fortaleza Industrial (FI)	
	1. <i>Potencial de expansión</i>	4
	2. <i>Oportunidad de crecimiento</i>	5
	3. <i>Utilización eficiente de recursos</i>	5
	4. <i>Tecnología disponible</i>	4
5. <i>Estabilidad financiera</i>	4	
<i>Total</i>	4.4	

Eje Y $4.8 + (-3.8) = 1$

Eje X $4.4 + (-2.4) = 2$

Coordenada (2, 1)



Como se puede observar Promart se encuentra en una posición Intensiva, esto quiere decir que está en una posición donde puede aplicar las siguientes estrategias del cuadrante de Crecimiento de la matriz FODA cruzado. Se debe determinar qué estrategia es la que mejor se acomoda con la empresa dado el entorno en el que se encuentra.

2.1 Matriz de Planeación estratégica Cuantitativa (MCPE)

Figura 2.2

Matriz MCPE

Factores clave de éxito en la industria		Importancia Ponderación	Penetración de mercado		Potenciar Canales Digitales		Innovación en Programas de Sostenibilidad	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
F E a x c t e o r n e o s	Oportunidades							
	1. Inyección de ingresos (retiro de CTS, bonos, AFP, gratificaciones)	0.10	4	0.4	4	0.4	2	0.2
	2. Recuperación de la industria Inmobiliaria	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
	3. Homeoffice fomenta cambios en la vivienda	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12
	4. Preferencia de marca (relacionada con acciones Sostenibes)	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36
	5. Preocupación por el uso de los recursos ambientales	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28
	6. Explosión del ecommerce	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09
	Amenazas							
	1. Regulaciones de Indecopi (sobre el comercio online)	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
	2. Inestabilidad Política Peruana	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
	3. Inflación / Tipo de cambio	0.14	1	0.14	1	0.14	1	0.14
	4. Peruanos reacios al uso de medios de pago financieros	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
	5. Aumento de contagios COVID	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06
	6. Guerra Rusia y Ucrania	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Total	1.00							
F a c t o r e s	Fortalezas							
	1. Gran variedad de productos y marcas	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14
	2. Buenos precios en el mercado y promociones agresivas	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06
	3. Omnicanalidad	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07
	4. Rápida capacidad de respuesta al cliente	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36
	5. Atención y asesoría con personal amable y experto	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28
	6. Se brinda servicio como transporte, instalaciones, mantenimiento, etc.	0.05	2	0.1	1	0.05	4	0.2
	7. Marca moderna e innovadora	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28
	8. Tiendas limpias, ordenadas y buena iluminación	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06
	9. Cultura Organizacional emprendedora e innovadora	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32
	10. Buenas Prácticas en Sostenibilidad	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32
	Debilidades							
	1. Falta de presencia física en algunas provincias	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04
	2. Alta rotación de asesores y consultores en tiendas	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
3. Ubicación de difícil acceso en Lima	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	
4. No hay trato personalizado a clientes (CRM)	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	
5. No hay presencia fuera del país	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	
6. Falta de fidelización	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	
Total	1.00							
Suma de puntaje total grado de atracción				4.67		4.5		4.45

En esta matriz se utiliza la información obtenida en la primera etapa de análisis externo e interno y en las estrategias planteadas en la segunda etapa para decidir cuáles de estas son las mejores.

En base a la construcción y el análisis de los factores clave de éxito de la industria, se puede concluir que la mejor estrategia es Penetración de mercado, ganando por una ligera ventaja 4.67 sobre Potenciar Canales Digitales 4.5 y en tercer lugar la estrategia Innovación en Programas de Sostenibilidad con 4.45

En la estrategia ganadora, se tiene como objetivo impulsar la venta con los recursos que se tiene, es decir aumentar la frecuencia de compra de los clientes actuales, aumentar la cantidad de transacciones y aumentar la cantidad de artículos comprados por transacción, también se puede impulsar la venta con promociones agresivas aprovechando márgenes altos en algunos productos.

La segunda estrategia es Potenciar Canales Digitales, comprende aumentar el surtido exclusivo online que se tiene actualmente, así como mejorar la experiencia de compra a través de estos canales como lo son la página web, redes sociales, WhatsApp.

El plan de acción de Promart durante todos los años de operación siempre ha sido crecer, expandirse y ganar participación de mercado, esto está muy relacionado a las dos estrategias propuestas en la matriz, constantemente se plantean ideas para incrementar las ventas y potenciar todos los canales para acercarse a los clientes y así entender sus necesidades. Sin embargo, actualmente las empresas están apostando por estrategias disruptivas, nuevas e innovadoras que generen valor a todos los stakeholders de la corporación.

Es por esta razón, que en desarrollo del trabajo se va a implementar la estrategia del Sostenibilidad, al ser este un factor determinante en las decisiones de las diferentes áreas y actividades de la cadena de valor considero necesario partir desde la generación de un cambio en la visión y propósito de la empresa.

La nueva visión de Promart Homecenter será la siguiente: “Ser la empresa líder de mejoramiento del hogar brindando a las familias soluciones integrales para lograr su hogar soñado, a través de un equipo apasionado que hace de su entorno un lugar mejor apoyando a la comunidad y comprometiéndose con la sostenibilidad”

La empresa como bien se ha visto en el capítulo 1 tiene una participación activa como agente de cambio; sin embargo, hoy en día el consumidor espera identificarse con la marca y sus valores, por tanto prefiere empresas comprometida con propuestas a largo plazo, relacionados con el cuidado del entorno donde vivimos y con la atención a factores críticos de nuestra realidad social peruana, bajo este contexto y alineado al rubro que

tiene Promart, es que se debería crear el área de Sostenibilidad siendo esta transversal a todas las demás áreas de la compañía, pues como mencioné antes las acciones y decisiones que se tomen en la misma involucra y repercute sobre las funciones de las actividades principales y de soporte de la cadena de suministro.

En el plan de Sostenibilidad de este año está faltando atender necesidades de la comunidad, principalmente la de la población vulnerable socialmente y de bajos recursos (pobreza), que viven en condiciones deplorables y que ponen en riesgo su salud e integridad.

En el 2005, la Dirección General de Promoción de la Salud, del Ministerio de Salud durante el Gobierno de Alejandro Toledo, puso en marcha el Programa Familias y Viviendas Saludables, que busca “Contribuir a que las familias peruanas se desarrollen como unidad básica social, adoptando comportamientos y generando entornos saludables en interrelación con la comunidad, instituciones educativas y el centro laboral” (Guía de implementación del programa Familias y Viviendas Saludables, 2005, p. 7).

De acuerdo al nuevo planteamiento de la visión de Promart y de la mano con la Sostenibilidad y la comunidad es que desarrollaré el contenido del Programa Familias y Viviendas Saludables.

La familia es un componente fundamental para el desarrollo humano y comunitario, este programa tiene como fin promover comportamientos que propicien estilos de vida saludables, se orienta a generar las capacidades necesarias para mejorar la salud, la vivienda y el entorno.

Según la Guía de Implementación del programa Familias y Viviendas Saludables entendemos los siguientes conceptos

- Familia Saludable: Es aquella en la que los miembros se encuentran en la búsqueda continua de su bienestar físico, psíquico, social y mantienen condiciones favorables para preservar y fomentar su desarrollo, respetando su dignidad, sus expectativas y necesidades; viven resolviendo adecuadamente los conflictos entre sus miembros y en un entorno saludable, siendo responsables de sus decisiones individuales y familiares, promoviendo principios, valores, así como actitudes positivas ante la vida.

- **Vivienda Saludable:** Es aquel espacio físico que propicia condiciones satisfactorias para a persona y la familia, reduciendo al máximo los factores de riesgo existentes en su contexto geográfico, económico y social, garantiza seguridad y protección, facilita el descanso, presenta condiciones adecuadas para el almacenamiento, preparación y consumo de los alimentos, suministra los recursos para la higiene personal, doméstica y el saneamiento, entre otros. (Ministerio de Salud, 2005, p. 8)

El programa se centra en familias vulnerables por pobreza o por alto riesgo en salud u otra condición que la realidad regional o local considere. Es un hecho que las familias más pobres tienen un bajo grado de instrucción y educación, niveles nutricionales inadecuados, baja disponibilidad y acceso a los servicios básicos, precariedad en la calidad de sus viviendas, altos niveles de violencia y exclusión social. Todos estos factores determinan la salud de una familia

Las condiciones de una vivienda son reconocidas como factores determinantes en el desarrollo de los humanos, ya que estas pueden promover o limitar la salud física, mental y social de los habitantes. Es en este punto que Promart obedeciendo al rubro al que pertenece puede tomar una participación activa en mejorar tales condiciones y mejorar su estilo de vida.

La implementación del programa tiene 4 etapas:

1. **Sensibilización:** Se informa y se da a conocer el programa a los involucrados, estas son las familias previamente seleccionadas, los agentes comunitarios en salud, las autoridades y otros actores (es en este punto donde Promart tiene que intervenir y generar valor dentro del programa). Se promueve el interés, la motivación y el compromiso en la participación
2. **Planificación:** tiene los principales objetivos
 - Elaboración de dos fichas, el primero es el “diagnóstico familiar” de las familias que pertenecen al programa, este es un proceso de recopilación de información permite conocer sus necesidades, acerca de sus problemas de salud y el mejoramiento de las viviendas, la segunda ficha es “Comportamientos y Entornos Saludables” consideran 4 grupos de

población: Niños y niñas, adolescentes, mujer adulta y adulta mayor y hombre adulto y adulto mayor, así mismo aborda 7 ejes: Alimentación y Nutrición Saludable, Higiene y Ambiente, Promoción de la Salud Mental, Cultura de Paz y Buen Trato, Salud Sexual y Reproductiva, Habilidades para la Vida, Actividad Física y Seguridad Vial y Cultura de tránsito

- Elaborar con las familias el Plan de Promoción de la Salud de las Familias y Viviendas para su articulación en el desarrollo comunal.

3. Ejecución: Se toma como base el Plan de Promoción de la Salud de las Familias y Viviendas, los principales objetivos son

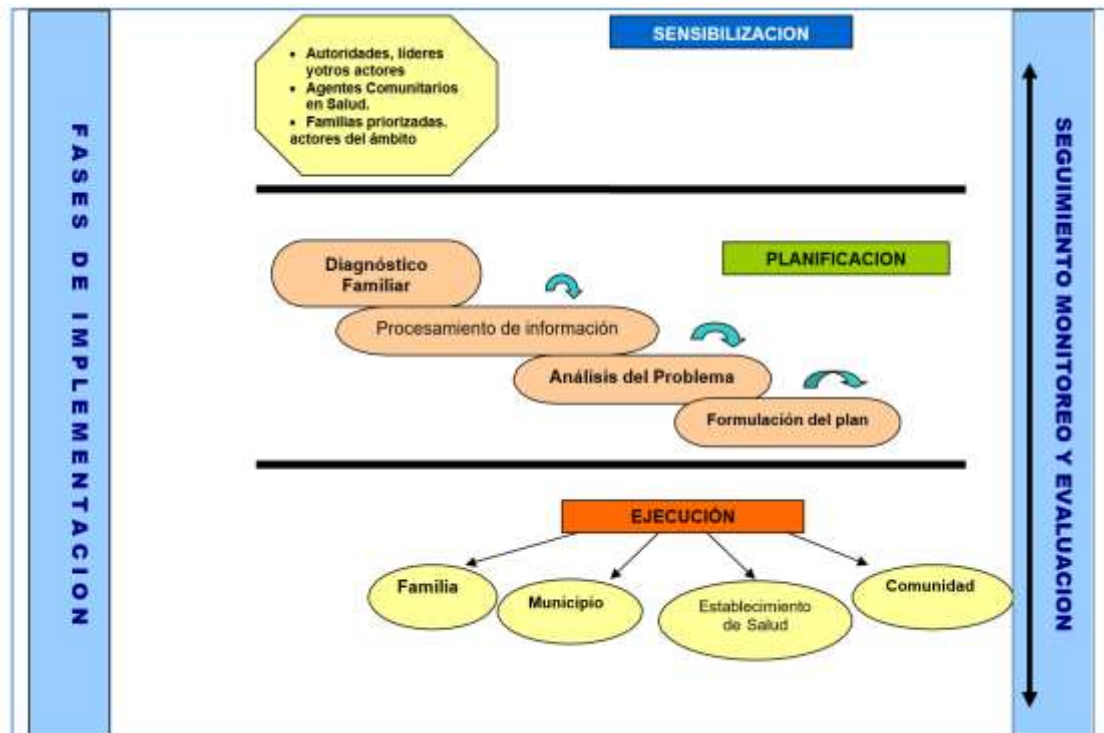
- Promover comportamientos saludables y desarrollar conocimientos y habilidades para el autocuidado de la salud en la familia
- Desarrollar acciones para lograr viviendas saludables
- Fortalecer la capacidad de las familias y la comunidad para dar respuesta a los principales problemas de salud identificados en el diagnóstico.
- Promover la atención integral a la familia desde el establecimiento de salud

4. Seguimiento, Monitoreo y Evaluación: Nos permiten obtener información necesaria para conocer los avances, logros y dificultades de los resultados que se han propuesto en la implementación del programa. Se revisa los indicadores.

2.2 Fases del Programa Familias y Viviendas Saludables

Figura 2.3

Fases del programa de Familias y Viviendas



Fuente: Guía de Implementación del Programa Familias y Viviendas Saludables, 2005

2.3 Objetivos Funcionales y Plan de Acción

Para poner en marcha la estrategia planteada se debe crear un plan de acción que vaya de acuerdo al nuevo elemento de la visión de Promart, a continuación, se desarrollaran los objetivos funcionales y metas que son necesarios para el éxito de la participación en el programa de Viviendas Saludables

Para este punto voy a agrupar los objetivos en Pilares que Promart utiliza en la ejecución de sus estrategias, estos son: Dinamismo Eficiencia, Expansión y Fidelización.

- **Pilar: Dinamismo** (ser una organización ágil)
- ✓ **Iniciativa:** Creación del área de Sostenibilidad, este funcionará como Agente de Cambio teniendo una participación activa en el Programa de Familias y Viviendas Saludables enfocándose en la ejecución de la mejora de las

viviendas y creando talleres que promuevan buenas prácticas en la manipulación y uso del mobiliario de la casa apoyando así a las familias de bajos recursos.

Objetivo 1: Creación de equipo emprendedor y dinámico de trabajo

Meta: El equipo del área de Sostenibilidad estará conformado por colaboradores que participen activamente e incentiven generación de ideas, así mismo tienen la misión de ser el nexo entre las distintas áreas de la empresa como comunicador eficaz de las buenas prácticas que se vienen llevando y las que se quieren implementar, como también identificador de problemáticas en la empresa para transformarlas en oportunidades sostenibles, por otro lado, y en relación al Programa de Vivienda Saludable tendrán como función canalizar todos los inputs de las fichas “Diagnostico Familiar” y “Comportamiento y Entorno Saludable” así determinar la mejor ejecución para lograr la vivienda ideal y los talleres idóneos destinados a las familias que se están ayudando.

Plan de acción:

- Prácticas y herramientas de flexibilidad y visibilidad
 - Implementación y estandarización en la ejecución del proyecto
 - Comunicación transversal
- ✓ Iniciativa: Lograr una cultura de colaboración y emprendimiento

Objetivo 2: Plantear nuevas formas de trabajo colaborativo fomentando un propósito altruista en la empresa

Meta: Lograr que todos los colaboradores interioricen el impacto positivo que se tendrá con la comunidad, así mismo que ellos se identifiquen como una marca humana que se preocupa por los problemas sociales y no le es indiferente al sufrimiento de las personas, en otras palabras, es empática

Plan de acción;

- Programas virtuales que pongan a los colaboradores en contexto sobre la realidad social, en especial de estas familias vulnerables

- Voluntariados presenciales, donde los colaboradores perciban y se den cuenta de los grandes cambios que pueden generar con sus acciones

- **Pilar: Expansión**

- ✓ Iniciativa: Llegar a donde aún no se ha llegado, acercamiento a las zonas de difícil acceso para llegar a la población pobre. Promart cuenta con presencia nacional, teniendo 33 tiendas actualmente, por tanto, por medio de los colaboradores en las tiendas se puede llegar también a las provincias.

Objetivo 3: Crear alianzas con los Ministerios

Meta: Trabajar en conjunto para la generación de sinergias

Plan de acción:

- Alianzas Promart- Estado: el Ministerio de Salud cuenta con la información de las familias en extrema pobreza que pueden formar parte del programa, primero realizan una sectorización, este permite delimitar el espacio geográfico para vigilar la salud de la población y organizar el trabajo, teniendo esto se inicia la identificación y selección de las familias. Como parte del proceso de implementación del Seguro Integral de Salud (ISIS) se determina el grado de pobreza de las personas que acuden a un establecimiento de salud, esta información sirve como medio de identificación de familias con las cuales se trabajará el programa

- **Pilar: Eficiencia (Maximizar recursos)**

- ✓ Iniciativa: Aprovechar los recursos, programas y base de datos que se tienen actualmente.

Objetivo 4: Darle un segundo propósito al programa Club Pro, generando aún más valor compartido entre los stakeholders

Meta: Los maestros de obra calificados por las capacitaciones son talento imprescindible para el Programa de Viviendas Saludables, estos serán los protagonistas en la puesta en marcha de la construcción y mantenimiento de las viviendas en condiciones nefastas

Plan de acción:

- Captación de un mayor número de maestros de obra
 - Capacitación en distintas especialidades de la construcción y en habilidades blandas
 - Promover la empleabilidad y el emprendimiento en los maestros de obra capacitados
 - Ofrecer instrucción e información para la generación de las Mypes
 - Sensibilización a los maestros sobre los entornos en los que se encuentran estas familias pobres y las condiciones de sus viviendas
- ✓ Iniciativa: Cambio de la estructura organizacional y optimización de los roles y funciones de los colaboradores

Objetivo 5: Plantear una estructura matricial

Meta: Esta estructura permitirá que la comunicación sea más fluida y se fomente la colaboración en las diferentes áreas de la empresa, lo cual hará que la solución de los problemas o consultas se absuelvan de manera rápida

Plan de acción:

- Actividades de integración para facilitar el acercamiento y la confianza entre los colaboradores de la empresa

● **Pilar: Fidelización**

- ✓ Iniciativa: Crear una relación fuerte de compromiso y confianza con 2 segmentos, el primero los maestros de obra y el segundo el cliente final por medio de la percepción de marca

Objetivo 6: Generar engagement a los clientes finales con la marca Promart

Meta: Los clientes no solo deben percibir a Promart como un retail de mejoramiento del hogar con buenos productos y a buenos precios sino también una marca consciente que toma acción frente a su entorno

Plan de acción

- Campañas de marketing que comuniquen los proyectos de buenas prácticas que la empresa está teniendo, así como el impacto que estos tienen en la comunidad

Objetivo 7: Generar fidelización a través del programa Club Pro

Meta: Como el programa de Viviendas Saludables dependerá en cierta medida del Programa Club Pro, esta se debe ejecutar con excelencia cumpliendo con todas las etapas del mismo para garantizar los resultados

Plan de acción

- Calendarización eficiente de las Mypes creados por los maestros de obra capacitados para la ejecución de las viviendas saludables
- Ofrecer beneficios a estas Mypes para impulsar su crecimiento

Resumen de los objetivos funcionales planteados para implementar la estrategia:

Tabla 2.4

Matriz Iniciativas

Pilares	Expansión	Fidelización	Eficiencia	Dinamismo
	Llegar a donde aún no se ha llegado y potenciar lo que ya se tiene	Establecer una relación de confianza con los clientes finales y nuevos segmentos	Maximizar los recursos	Ser una organización ágil
Iniciativas	Proyectos de valor compartidos - Alianzas público-privadas para mejorar las condiciones de las viviendas de comunidades pobres (Programa del Ministerio de Salud: Familias y Viviendas Saludables) - Repotenciar el programa Club Pro	Engagement cliente final - Mejorar la percepción de marca atribuido con las buenas prácticas	Aprovechamiento de los recursos actuales - Base de datos Club Pro - Utilización del desarrollo de capacidades y habilidades por las capacitaciones e instrucción	Creación del área de Sostenibilidad - Manejo de equipos multidisciplinarios y dinámicos
		Generación de fidelización Club Pro - Beneficios e incentivos - Capacitaciones en habilidades técnicas y habilidades blandas - Generación de empleabilidad y negocio propio	Cambio en la estructura organizacional - Optimización de estructura, roles y funciones	Cultura de colaboración y emprendimiento - Implementación y estandarización de ejecución de proyectos - Nuevas formas de trabajo colaborativo y transversal

CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

3.1 Cultura Organizacional

Según Chiavenato (2009) el primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización. (pág. 123)

En el 2021 y en plena pandemia, Promart replanteó su visión, su cultura organizacional y nuevas formas de trabajo, es por esta razón que se creó Promart 2.0, que fue construida por un comité de gerencia liderado por la gerenta general, en este punto se plantearon los 4 pilares ya antes mencionados: Expansión, Fidelización, Eficiencia y Dinamismo, cada uno con una serie de acciones direccionadas que permitieran orientar la gestión de cada una de las gerencias, áreas y puestos hacia objetivos en común. Posterior a esta nueva estructuración, se comunicó el lanzamiento a todo el equipo en oficinas y tiendas compartiendo los resultados de los periodos anteriores y hacia a donde se apuntaba ahora. Para completar el lanzamiento se ejecutaron capacitaciones con todos los líderes para profundizar la metodología para la estructuración de los objetivos, así mismo esto dio oportunidad de retroalimentación entre las diversas gerencias. Cada líder tenía como función comunicar a su equipo la nueva forma de trabajo y alinear los objetivos bajo los pilares planteados.

La cultura organizacional tiene seis características principales, estas son:

- a. Regularidad de los comportamientos observados: son las interacciones entre los colaboradores de la empresa, en Promart esto se caracterizan por un lenguaje sencillo e inclusivo, además la comunicación es horizontal, no existe la burocracia, se fomenta la igualdad y la participación activa, además de esto existen características distintivas en los colaboradores de la empresa, por

ejemplo para eventos importantes como premiaciones o aperturas de tiendas, se utiliza siempre la vestimenta representativa de Promart que es el polo negro y el mandil naranja.

- b. Normas: son pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas. Promart maneja documentación por cada política que plantea, entre estas están Código de Ética, Política Corporativa de Sostenibilidad, de Conflictos de intereses, de Diversidad e inclusión, de Prevención de prácticas anticompetitivas, Políticas contra la violencia y discriminación hacia la mujer, Reglamentos de seguridad, entre otros. Cada una de estas políticas o reglamento están correctamente definidas, puesto que se señala el objetivo de cada una de estas, su alcance, definiciones de los conceptos, normativas, roles y responsabilidades, monitoreo y seguimiento, entre otros factores. Cabe resaltar que toda esta documentación está al alcance de todos los colaboradores.
- c. Valores: Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan. Parte del Promart 2.0 es la evolución de los valores, todas las practicas están soportadas sobre estas, por ejemplo, se pasó de “Servicio Amable” a “Pasión por el usuario”, de “Superación” a “Empoderamiento”, entre otras, además se agregó un nuevo valor “Agilidad” propio de la coyuntura y del mundo cambiante en el que nos encontramos sobre todo por la pandemia. Todos estos cambios se comunicaron a los colaboradores a través de talleres para generar la retención e interiorización de los nuevos valores. Considero se puede añadir un valor más relacionado a la nueva visión planteada en el trabajo y relacionado con la sostenibilidad, esta puede ser “Integración”, este nuevo valor sugiere pensar siempre en conjunto, no buscar el propio beneficio sino analizar el impacto y la repercusión de las decisiones que se toman.
- d. Filosofía: son las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los colaboradores y los clientes. Es en este punto en base a la estrategia se Sostenibilidad se debe buscar implantar una filosofía altruista, de procurar hacer el bien y de generar un impacto positivo en todos los stakeholders.

- e. Reglas: Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Todo colaborador al ingresar a Promart recibe un programa de inducción cultural, este señala en términos generales el comportamiento que deben tener en la empresa.
- f. Clima organizacional: esta es la sensación que transmite Promart, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores,
- Cabe resaltar que Promart Homecenter ha obtenido por 4 años consecutivos diversos premios en Great Place to Work, esta es una empresa global reconocida de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las compañías a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de trabajo confiables. Estos premios comprueban que Promart maneja una cultura organizacional excelente en la que se evidencia una alta preocupación por sus colaboradores y su bienestar, generando constantemente nuevas prácticas y metodologías para lograr los objetivos integrales de la empresa. Sin embargo, para lograr la implementación de la estrategia relacionado con las sostenibilidades, es que la cultura debe inclinarse un poco más hacia la colaboración y el emprendimiento, la creación de un nuevo valor y un cambio en la filosofía hará que los colaboradores se sensibilicen e interioricen el impacto positivo que pueden tener sus acciones si se trabaja en equipo para la solución de problemáticas actuales

3.2 Estructura Organizacional

La estructura Organizacional que estoy proponiendo en concordancia con la estrategia planteada en el Capítulo 2 es la siguiente:

Figura 3.1

Estructura Organizacional



Primero se le debe dar la importancia necesaria a la sostenibilidad es por esto que se debe crear el área de Sostenibilidad liderado por un gerente, en el organigrama ésta área tendrá una ubicación a la izquierda y será transversal a todas las demás áreas de la empresa porque al plantear y ejecutar prácticas de sostenibilidad estas participan obligatoriamente en las funciones y/o decisiones de las demás áreas, así mismo en el área se fomenta la creación de programas y proyectos, estos en alguna etapa necesitarán de la participación de un líder o representante de las demás áreas, por este motivo también se comportaría como una estructura matricial

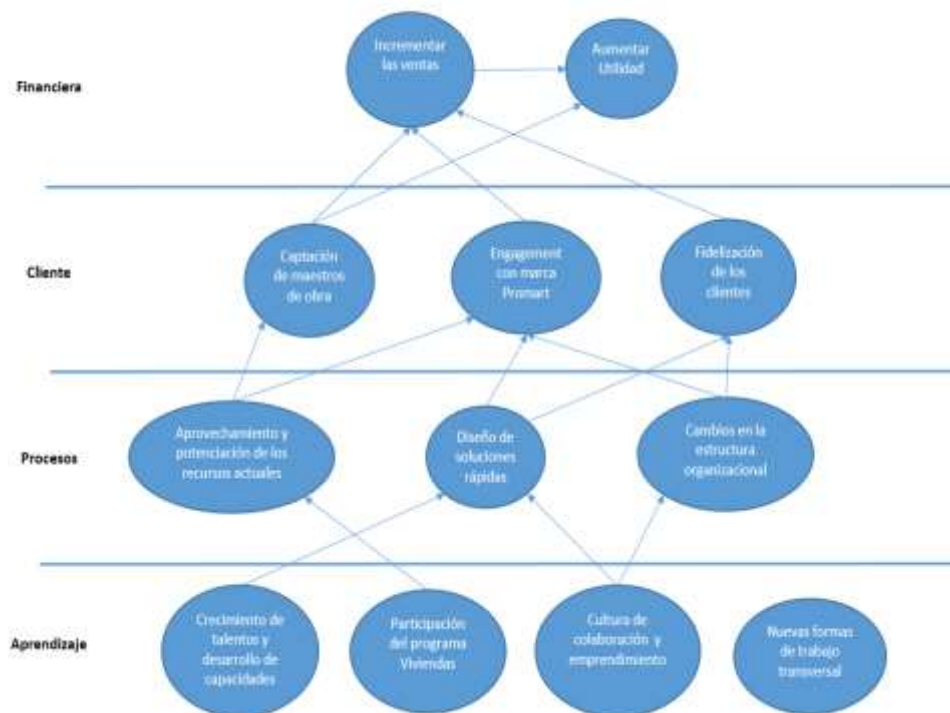
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Mapa estratégico

Este mapa representa la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y la implementación de la estrategia dentro de cada uno de estos pilares: Aprendizaje, Procesos, Cliente y Finanzas, teniendo estas relaciones claramente definidas se puede delegar las responsabilidades, trabajar en conjunto y mantener un orden para el cumplimiento de los objetivos.

Figura 4.1

El mapa estratégico de Promart



A continuación, desagregamos los objetivos estratégicos en indicadores, fórmulas y responsables para poder medir la efectividad en el desempeño para el logro del objetivo, así como las iniciativas planteadas para cada perspectiva.

4.2 Balanced Score car

Figura 4.2

Matriz BSC

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Fórmula	Frecuencia de medición	Responsable
Financiera	Aumentar Utilidad	Utilidad	$(\text{Utilidad bruta} / \text{ingresos totales}) * 100$	Anual	Finanzas / Comercial
	Aumentar ventas	Crecimiento SSS retail	$(\text{\#ventas} / \text{\#ventas proyectadas}) * 100$	Anual	Finanzas / Comercial / Operaciones
Clientes	Captación de maestros de obra (Cub Pro)	Porcentaje de maestros de obra nuevos	$(\text{\#maestros nuevos} / \text{\#maestros del periodo anterior}) * 100$	Mensual	Sostenibilidad / Transformación
	Fidelización de los clientes finales	Indice de satisfacción del cliente	$(\text{\#valoraciones positivas} / \text{\#valoraciones recibidas}) * 100$	Semestral	Comercial/Marketing
	Engagement con marca Promart	Market Share	$(\text{\#Clientes ganados por la empresa} / \text{\#Clientes potenciales en la industria})$	Semestral	Comercial/Marketing
Procesos	Diseño de soluciones rápidas	Porcentaje de procesos mejorados	$(\text{\#procesos mejorados} / \text{\#procesos}) * 100$	Trimestral	Transformación
Aprendizaje	Crecimiento de talentos y desarrollo de capacidades (Club Pro)	% de capacitaciones efectuadas	$(\text{\#maestros de obra capacitados} / \text{\#maestros}) * 100$	Mensual	Recursos Humanos/ Sostenibilidad
	Cultura de empoderamiento y emprendimiento	Great Place to Work	Calificación / Ranking en la lista	Anual	Recursos Humanos/ Sostenibilidad
	Participación del programa Viviendas Saludables	Indice de emprendimientos y proyectos nuevos	$(\text{\# Viviendas mejoradas} / \text{\# viviendas mejoradas del periodo anterior}) * 100$	Mensual	Sostenibilidad

CONCLUSIONES

- Mediante este trabajo de investigación, diagnóstico, formulación, implementación y control de la estrategia podemos determinar que Promart es una empresa ya consolidada, con 11 años de experiencia y con gran participación de mercado, posee una gran cantidad de fortalezas y tiene bien trabajado su ventaja competitiva buscando sobresalir en su industria y ser la empresa líder.
- Busca crecer todos los años tanto en cobertura y alcance nacional (apertura de tiendas y captación de clientes) como en venta y contribución, es por esta razón que en conjunto y partiendo de las gerencias se plantean siempre nuevas estrategias para perseguir los objetivos señalados, Sin embargo, las empresas actualmente deben buscar ser Socialmente Responsables, este factor está cobrando protagonismo en la preferencia de marca y fidelización de los clientes, Promart bajo esta premisa tiene un equipo de Sostenibilidad que busca satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin perjudicar las necesidades de las generaciones futuras, teniendo políticas y creando buenas prácticas que generen valor a los stakeholders de la empresa.
- Durante el gobierno de Alejandro Toledo dirigido por el Ministerio de Salud se implantó un programa llamado Familias y Viviendas Saludables, que coloca a las familias como un componente fundamental para el desarrollo humano y comunitario, fomentando comportamientos que propicien estilos de vida saludables orientados a generar las capacidades necesarias para mejorar la salud, la vivienda y el entorno.
- Promart al ser un retail de mejoramiento del hogar posee todo el Know How para poder participar y ser un agente de cambio dentro de este programa, ofreciendo su ayuda en mejorar las condiciones de las viviendas y en dictar talleres que promuevan hábitos de salud y el buen uso del mobiliario.
- Desarrollando el valor compartido de la Sostenibilidad, en Promart ya se viene ejecutando el Programa Club Pro, enfocado en captar a los maestros de obra y especialistas que intervengan en alguna etapa de la construcción, se les ofrecen beneficios como descuentos en los productos y capacitaciones para potenciar sus

habilidades técnicas y desarrollar sus habilidades blandas como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, asertividad, adaptación al cambio, entre otras, la finalidad es convertir a estos maestros de obra en personas empleables y capaces de emprender su propio negocio ya que contarían con las herramientas y expertise que Promart le ha proporcionado. Este es un programa sostenible en el que todos ganan, el maestro por lo ya señalado y la empresa porque contaría con una gran base de datos de recursos humanos (mano de obra capacitado y fidelizado) que se estarían dispuesto a ofrecer su ayuda cuando la empresa lo solicite, sirviendo de proveedor. El mejoramiento de las condiciones de las viviendas será liderado por este cliente nuevo que Promart ha captado y capacitado.

- Para cerrar las conclusiones, como hemos visto a lo largo del trabajo se pueden crear buenas practicas utilizando y optimizando los recursos con los que ya se cuentan, fomentando las sinergias y el valor compartido.
- La implementación de esta estrategia generará cambios positivos para la empresa no solo en la fidelización y el incremento de las ventas del nuevo segmento, sino también en el sentido de permanencia e identificación de los colaboradores con la compañía, así como preferencia de marca de los consumidores finales por reconocer en Promart un propósito más allá de lo económico, siendo este altruista y humano.

RECOMENDACIONES

- Para implementar cualquier estrategia y/o plan de Sostenibilidad primero la empresa debe asegurarse que sus colaboradores estén comprometidos con el propósito y visión de Promart, es necesario de talleres y cursos con calificaciones que permitan diagnosticar que tan comprometidos están con las buenas prácticas y el impacto que sus acciones generan
- Se debe tener una correcta medición del Programa Club Pro, saber cuántos maestros se captan mensualmente, conocer sus necesidades y preferencias, hacer un ranking con los maestros más top, tanto técnicamente como en habilidades blandas para destinar recursos en el desarrollo de un potencial empresario y proveedor de la empresa.
- También se debe gestionar eficientemente el Programa de Vivienda y Familias Saludables, si bien es cierto Promart no destinará recursos económicos en el programa, ya que este lo financia el gobierno, si destinará recursos humanos en los que la empresa ha invertido, capacitado y fidelizado, para un buen manejo se debe crear un plan estructurado que contemple las tareas a realizar y los tiempos que demorarán (diagramas de Gantt), así mismo de una calendarización de los proveedores (emprendedores / maestros de obra) que fomente la organización y la eficacia y el uso de herramientas de control como lo es Pareto.
- Medir la cultura y el clima organizacional constantemente para conocer si los colaboradores están satisfechos con las prácticas que se realizan, así mismo promover en ellos una participación activa sin importar del área en la que pertenezcan para la generación de lluvia de ideas.

REFERENCIAS

- BBVA. (2022, 7 de abril). *BBVA Research ajusta previsión de crecimiento de la economía peruana para 2022 y 2023*. <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-ajusta-prevision-de-crecimiento-de-la-economia-peruana-para-2022-y-2023/>
- Clark, T. (2017). *Tu modelo de negocio*. Planeta Colombiana S.A.
- Hill, C. W. (2014). *Administración Estratégica: Teoría y casos*. Cengage Learning.
- Intercorp. (2021, 17 de junio). *Retail: líderes del sector identifican los retos que trajo la pandemia*. <https://www.intercorp.com.pe/noticias/detalle/retail-lideres-del-sector-identifican-los-retos-que-trajo-la-pandemia-117624/80>
- IPSOS. (2020, 3 de agosto). *El eCommerce en Perú, con “E” de Experiencia*. <https://www.ipsos.com/es-pe/el-ecommerce-en-peru-con-e-de-experiencia>
- IPSOS. (2021a, 30 de noviembre). *Hogar, dulce hogar*. <https://www.ipsos.com/es-pe/hogar-dulce-hogar>
- IPSOS. (2021b, 23 de febrero). *Pagaré en efectivo: modalidades de pago que los peruanos utilizan para sus compras de productos y servicios*. <https://www.ipsos.com/es-pe/pagare-en-efectivo-modalidades-de-pago-que-los-peruanos-utilizan-para-sus-compras-de-productos-y>
- IPSOS. (2022, 31 de marzo). *Homo-home: Un nuevo segmento de consumidor de la nueva realidad*. <https://www.ipsos.com/es-pe/homo-home-un-nuevo-segmento-de-consumidor-de-la-nueva-realidad>
- Kantar: El 77% de peruanos evitan utilizar bolsas de plástico para cuidar al planeta. (2021, 22 de abril). <https://www.peru-retail.com/kantar-peruanos-bolsas-planeta/>
- Ministerio de Salud (2005). *Guía de implementación del programa Familias y Viviendas Saludables*. http://bvs.minsa.gob.pe/local/promocion/151_guiafam.pdf.
- Olmo, G. D. (2022, 18 de febrero). Perú: ¿boom, estabilidad o deterioro? Las cifras que muestran el estado de la economía. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/>
- Perú: Sector mejoramiento del hogar repunta en el 2S20 y volvería a crecer en el 2021. (2020, 15 de diciembre). <https://www.peru-retail.com/peru-sector-mejoramiento-del-hogar-repunta-en-el-2s20-y-volveria-a-crecer-en-el-2021/>
- Promart y su visión sobre la industria del mejoramiento del hogar. (2020, 7 de diciembre). <https://www.peru-retail.com/promart-y-su-vision-sobre-la-industria-del-mejoramiento-del-hogar/>

SODIMAC. (2022). *¿Quiénes somos? ¿Quiénes somos?*:<https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/content/a50056/sodimac-peru>

Terranova, J. (2022, 25 de marzo). El pico de inflación en Perú podría ser en abril, señaló Julio Velarde. *Gestión*. <https://gestion.pe/>



BIBLIOGRAFIA

- Hill, Ch., & Jones, G. (2015). *Administración estratégica: un enfoque integral*. Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica; Competitividad y globalización: Conceptos y casos* (7.ª ed.). Thomson.
- Osterwalder, A. (2014). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (12.ª ed.). Deusto.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson Educación.

